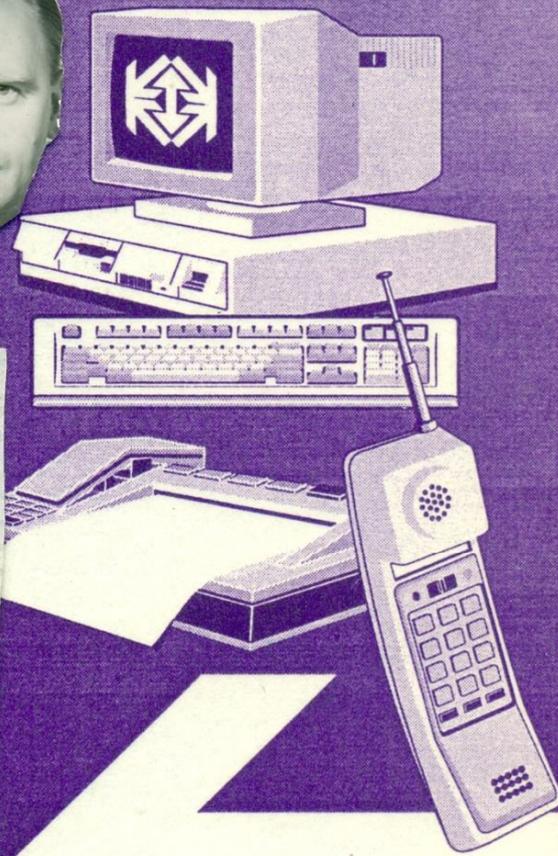


ЭФФЕКТИВНЫЙ

МЕНЕДЖМЕНТ

НОВЫЙ ЭТАП



ОЛЕЙНИК С.У.

MANAGEMENT

Олейник С. У.

**ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ:
НОВЫЙ ЭТАП**



Харьков
2013

УДК 658.012.32

ББК 65.050.9

О-53

Рецензент д-р екон. наук, профессор *П. А. Орлов* (Харьковский национальный экономический университет)

Розглянуті нова парадигма ефективного менеджменту сучасних організацій і їх розвитку, моделі ринкової економіки, тенденції і концепції розвитку, концепція євроменеджменту і особливості моделей менеджменту в країнах Європейського Союзу, азіатської, євразійської. Розкриті питання реінжиніринг, бізнес-інжиніринг технології, рівень роботи українських менеджерів в кризових умовах, характеристика, види перешкод менеджменту в Україні і способи подолання недоліків менеджменту, а також особливості менеджменту в умовах глобалізації і економічної кризи.

Рекомендується, перш за все, підготовленої аудиторії студентів магістерських програм, аспірантам, а також аспірантам і практичним працівникам.

Олейник, Станислав Ульянович.

О-53 **Эффективный менеджмент деятельности предприятия: новый этап** : науч. изд. / Олейник С. У. ; Нар. укр. акад. – Харьков : Изд-во НУА, 2013. – 234 с.

Рассмотрены новая парадигма эффективного менеджмента современных организаций и их развития, модели рыночной экономики, тенденции и концепции развития, концепция евроменеджмента и особенности моделей менеджмента в странах Европейского Союза, азиатской, евразийской. Раскрыты вопросы реинжиниринг, бизнес-инжиниринг технологии, уровень работы украинских менеджеров в кризисных условиях, характеристика, виды препятствий менеджмента в Украине и способы преодоления недостатков менеджмента, а также особенности менеджмента в условиях глобализации и экономического кризиса.

Рекомендуется, прежде всего, подготовленной аудитории студентов магистерских программ, аспирантам, а также аспирантам и практическим работникам.

УДК 658.012.32

ББК 65.050.9

© Народная украинская академия, 2013

Введение

Современный менеджмент постоянно и непрерывно развивается, ориентируется на изменения, обеспечивающие жизнестойкость организации и накопление ею потенциала инноваций и целеустремленности.

В конце XIX века в 1881 году Джозеф Вартон впервые разработал первый в истории систематический курс менеджмента для преподавания в колледже.

Теперь в начале XXI века менеджмент представляет собой интенсивно развивающуюся прикладную функциональную науку. Ее использование на практике обеспечивает важнейшие результаты, которые достигаются на стыке с множеством областей научных знаний.

Ученые всего мира, занятые в этой науке, изучают, исследуют, анализируют теорию и обобщают практику менеджмента. Вместе с тем, отличительная особенность науки менеджмент заключается в пока отсутствии единой концепции, устоявшихся теоретических постулатов, а также в определенной субъективности подхода практически к каждой научной проблеме менеджмента.

Таким образом, в XIX и XX столетиях теория менеджмента развивалась в соответствии с изменением управленческих задач, которые ставились перед ней на каждом историческом этапе.

В настоящее время, наука о менеджменте развивается уже в рамках нового этапа ситуационного подхода, стратегического управления, концепции организационной культуры организаций (компаний, предприятий, фирм).

В настоящее время менеджмент используется в важной и многогранной сфере деятельности организаций и от него в значительной мере зависят эффективность производства и качество конкурентоспособной продукции.

Во многих странах уже накоплен значительный опыт менеджмента в области промышленности в результате непосредственного участия людей в управленческой деятельности. Он обогащается за счет знаний основ науки менеджмента, мировых достижений, эффективной организации экономических и социальных процессов.

В Украине еще не достигнуто значительных успехов в теоретическом и практическом освоении менеджмента.

Старые структуры управления стали реорганизовываться в украинской экономике с использованием западных моделей менеджмента. Однако механическое перенесение концепции менеджмента из одной производственной среды в другую и слепое

копирование их опыта практически невозможно и ведет к тяжелым экономическим и социальным последствиям. Менеджмент обусловлен такими базисными факторами, как тип собственности, форма государственного устройства, степень развития рыночных отношений. Поэтому развитие современного менеджмента применительно к украинским условиям в значительной мере зависит от этих факторов.

Но это оказывается практически возможным только при условии исследований систем менеджмента, которые предполагают поиск наиболее эффективных вариантов построения системы менеджмента в организации (предприятии, фирм, корпорации, ассоциации), ее функционирования, определения путей дальнейшего развития в соответствии с изменяющимися условиям и факторами экономики.

В книге рассказывается о том, как создать такую систему эффективного менеджмента, чтобы решения руководства исполнялись неукоснительно, все работало как часы, как единый механизм.

Прочитав эту книгу можно:

- понять, что успех эффективного менеджмента объясняется не только методами бережливого производства;
- научиться справляться с противоречиями у себя на предприятии (компании, фирме) достигать их важнейших целей; убедить себя и своих работников, что обеспечит эффект в деятельности;
- освоить самые важные умения и навыки современного эффективного менеджера - руководителя ;
- овладеть методами анализа возможных препятствий еще на стадии планирования, чтобы своевременно устранять возникающие в процессе деятельности различные ограничения;
- перестроить организацию и процессы таким образом, чтобы дисциплина исполнения стала составной частью корпоративной культуры.

Актуальность современного учебника «Эффективный менеджмент» особенно высока для сегодняшних украинских условий.

В целом, книга полезна:

- студентам и слушателям магистратуры, обучающимся по экономическим специальностям;
- аспирантам и преподавателям экономических, гуманитарных и технических университетов;
- практическим, научным работникам и руководителям (менеджерам всех уровней предприятий, фирм, корпораций, ассоциаций), законодательной и исполнительной власти и органов местного самоуправления;
- для всех, кто интересуется современными проблемами организации эффективного менеджмента.

Глава 1. Новая парадигма эффективного менеджмента

1.1. Понятие, цели и задачи эффективного менеджмента

Менеджмент это управление производством, переосмысленное с позиций рыночной экономики, современный, более совершенный тип управления, который вобрал в себя все лучшее, что было в прошлом XX веке.

Теперь в первом десятилетии XXI века менеджмент представляет собой более обновленную и интенсивно развивающуюся прикладную функциональную науку, важнейшие результаты которой достигаются на стыке с множеством областей научных знаний. Ученые мира, занятые этой наукой, изучают, исследуют, анализируют и обобщают практику менеджмента. По результатам своего изучения разработали ряд методик осуществления управленческих функций, процедур, операций и способы разрешения нынешних проблем менеджмента.

Однако пока еще отсутствует единая концепция устоявшихся теоретических постулатов практического решения каждой научной проблемы менеджмента.

Все это свидетельствует о том, что теория менеджмента продолжала развиваться в соответствии с изменением управленческих задач, стоявших перед ней на каждом историческом отрезке.

Теперь менеджмент продолжает развиваться уже в рамках нового этапа ситуационного подхода, стратегического управления и концепции организационной культуры организаций (компаний, предприятий, фирм).

К настоящему времени известно более 200 определений менеджмента и это оправданно, так как на любой стадии развития организации используются различного типа (технологический, финансовый, корпоративный, функциональный и др.).

Менеджмент (от англ. management - управление, организация) представляет собой систему программно-целевого управления, перспективного и текущего планирования, организации производства и реализации продукции. Он изучает наиболее рациональную организацию и управление производством, коллективом.

Одно из наиболее современных определений приводится в английском издании «Международного справочника по менеджменту»: «Менеджмент — эффективное использование и координация таких ресурсов, как капитал (производительный, финансовый и человеческий) для достижения целей с максимальной эффективностью». В связи с ростом значимости информационных ресурсов в менеджменте, необходимо в приведенное выше определение следует добавить в перечень ресурсов еще и информационный.

Следовательно, менеджмент как наука изучает наиболее рациональную организацию и управление производством, чтобы побеждать и уметь

добиваться поставленных целей, эффективно используя труд, ресурсы, мотивы поведения и интеллект работников для достижения стратегических и тактических целей организации.

Важнейшая задача производственного менеджмента — обеспечение комплекса взаимосвязанных действий коллектива организации для достижения главной цели и обеспечения эффективной деятельности.

Для этого: организуется производство конкурентоспособной продукции; совершенствуются производственные процессы; внедряются новейшие наукоемкие технологии; повышается качество продукции; снижаются затраты на производство.

Для выполнения всего этого принимаются решения; налаживаются коммуникации различными методами и формами: сбор, передача, обработка и анализ информации; регулируются производственные и другие процессы; разрабатываются этапы выполнения работ; подводятся и анализируются итоги результатов деятельности.

Цели менеджмента:

- обеспечение получения (увеличения) прибыли;
- повышение эффективности хозяйствования;
- удовлетворение потребностей рынка;
- решение социальных вопросов коллектива;
- организация производства конкурентоспособной продукции;
- совершенствование производственных процессов;
- внедрение новейших наукоемких технологий;
- повышение качества продукции;
- снижение затрат на производство.

Управленческая деятельность требует **специальной подготовки**, поэтому менеджментом занимаются менеджеры — профессиональные управляющие особой профессии и разных уровней управления в организации, дифференцированно по вертикали в соответствии со сложностью задач и функций, возлагаемых на них.

Обычно принято **менеджеров подразделять на три основные группы:**

1. высший уровень (top manager) — это генеральные директора, директора, члены правления предприятия;
2. среднее звено (middle manager) — руководители управлений, отделов, цехов;
3. низшее звено (entry manager) — руководители подразделов, секторов, бригад, групп.

Менеджер — обязательно занимает постоянную должность, в его подчинение находятся работники организации.

Управление организацией (предприятием, компанией, фирмой) представляет собой осознанную целенаправленную деятельность человека, в результате которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды общества, техники и живой природы. Управление должно всегда быть направлено на успех и выживание организации.

При управлении осуществляется процесс планирования, организации, руководства, мотивации и контроля необходимый для того, чтобы сформировать и достичь главной цели организации.

Субъектом управления является менеджер осуществляющий управление, а **объектом** - тот, кем управляет субъект управления в процессе профессиональной работы, финансово-хозяйственной деятельности предприятия (компанией, фирмой), материальными и трудовыми ресурсами, нормативной и учетно-распределительной документацией.

Регулирование различными отношениями между работниками происходит в ходе управления техническими системами, экономической деятельностью, а также социальными процессами между руководством и работниками.

Орудиями управленческого труда являются: оргтехника, вычислительная техника, обеспечивающая механизм и автоматизацию управленческого труда.

В качества **предмета управленческого труда** выступают работники, отношения между ними, которые касаются данного производства.

Управленческие решения – это продукт управленческого труда, а побочным продуктом является система управления и психологический климат.

Цена решения определяется себестоимостью и прибылью предприятия.

В процессе менеджмента используются следующие методы управления, как способы и формы воздействия руководителя на подчиненных:

- организационно-распорядительный (инструкции, контроль исполнения);
- экономический (коммерческий расчет);
- социально-психологический (учет психологии личности, коллектива).

К элементам системы менеджмента относят:

- механизм управления (цели, миссия, функции, принципы, методы управления);
- организационную структуру управления, определяемая целями, функциями, продуктом предпринимательской деятельности;
- процесс управления, технологии принятия управленческих решений и организацию их реализации.

К принципам менеджмента (правила, нормы), которыми следует руководствоваться менеджерам в своей деятельности в ходе решения задач, стоящих перед организацией (фирмой, предприятием) относятся следующие:

- Определение целей и задач управления;
- Разработка конкретных мероприятий по их достижению;
- Разделение задач на отдельные виды работ;
- Координации взаимодействий различных подразделений внутри организации;

- Формирование иерархической структуры;
- Оптимизация принятия решений;
- Мотивация, стимулирование эффективной работы.

Менеджмент, как **научная дисциплина**, прошел долгий и противоречивый путь развития, рассмотрение его нужно с учетом исторического опыта, тех целей и задач, которые ставились на разных этапах его развития.

1.2. Новая парадигма эффективного менеджмента

Парадигма любой науки, в том числе и менеджмента, базируется на представлениях о реальности. Их формируют ученые, преподаватели и практики. Сами представления оказывают определяющее влияние на то, что в данной отрасли знания считается реальностью, а точнее, что они подразумевают под реальностью.

Парадигма (от лат. - пример, образец) - это ключевая идея, принятая в основе построения научной концепции.

Парадигма менеджмента - это сама его теория со своими понятиями, а также концептуальная схема постановки проблем и их решения, господствующих в науке менеджмента.

Вначале возникла парадигма человеческого фактора управления. В ее основе определения понятия «управление» и построения научной концепции управления принята деятельность человека. В этой парадигме решающую роль играют такие факторы поведение человека, мотивы, интересы, ценности, стимулы, опасения, установки и др.

По мере **развития производства и общества**, выполнения научных исследований в области менеджмента возникали новые парадигмы, которые вносили корректировки в прежние концептуальные схемы.

Новая парадигма менеджмента опирается на неразрывную связь с основополагающими процессами - труда, обучения и организации производства.

Известно, что в настоящее время эффективность развития современного производства определяется изобретениями и разработками новых продуктов технологий производства, информационных технологий, интеллекта работников. В этих условиях продукция создается из сырья, комплектующих и энергии под воздействием труда работников и именно эти составляющие определяют вновь созданную стоимость. При этом стоимость возникает не столько из физических ресурсов, а больше из **знаний**, которые проявляются в новых продуктах, технологиях, навыках работников и отношениях с потребителями. Поэтому в XXI веке **знания** стали доминирующим средством достижения социально-экономических результатов. Они закрепляются в виде патентов, лицензий, организационных структур, методов взаимодействия предприятий, специальных знаний и коммуникаций, которые становятся не только основными факторами создания добавленной

стоимости, но и факторами конкурентоспособности и экономического развития организаций (предприятий, компаний, фирм). Источниками новой добавленной стоимости становится не только непосредственное производство, но и дизайн, контроль качества, маркетинг и обслуживание клиентов (заказчиков, потребителей продукции).

Таким образом, в настоящее время, управление знаниями, специальные знания, коммуникации, широкое обучение персонала и взаимодействие с партнерами и контрагентами стали решающими факторами социально-экономического развития и создания добавленной стоимости, конкурентоспособности.

Знания и информация обладают рядом специфических черт, которые изменяют современную экономику и заставляют трансформироваться и парадигму менеджмента.

В этих условиях по-новому начинают действовать коммерческие компании, фирмы, предприятия и организации.

Используются новые подходы к менеджменту компаний (фирм, предприятий и организаций) и переносят акцент управленческих воздействий уже на инновационные процессы, коммуникации, маркетинг, менеджмент знаний.

Современная парадигма менеджмента основывается на разнообразных элементах управленческого воздействия. Она использует не только такие традиционные элементы, как власть, авторитет, персональная зависимость, экономическое принуждение, мотивация, но и такие относительно новые элементы, как творческое участие персонала, образование команд, приверженность, инновационность, управление знаниями. Современная парадигма управления стала все в меньшей степени опираться на тейлоризм, так как она характеризуется не только исполнительностью каждого работника, но и его инициативой в деятельности.

Эволюция парадигмы менеджмента происходила под влиянием управленческой практики компаний и фирм, которые отличаются высокими результатами деятельности и устойчивой конкурентоспособностью. Для них характерны, во – первых, активное использование нововведений в качестве фактора собственного развития и, во - вторых, творческое использование новых элементов менеджмента в своей практике. В них, обычно, все работники не только выполняют непосредственные обязанности, но и постоянно участвуют в поиске и разработке новых методов работы, видов услуг, социальных технологий. Так как, все большая часть стоимости продукции создается не столько на стадии материального производства, сколько на стадии маркетинга, сбыта и НИОКР; не столько в рамках непосредственно производства, сколько в рамках планирования, транспортировки, продажи и обслуживания, дизайна, качества, маркетинга.

Другими словами, каждый участвует в деятельности предприятия активно, мобилизуя свой интеллект для улучшения методов работы, повышения качества, развития организации. Такая практика менеджмента

появилась в конце XX века в лидирующих компаниях и фирмах развитых стран Запада и Востока.

Общей закономерностью последних десятилетий стало то, что успешные инновационные фирмы все в большей степени ориентируются на новую парадигму менеджмента, которая начала использоваться в практике не только коммерческих, но и некоммерческих организаций.

В последние годы наметились следующие тенденции этих изменений: бурное развитие получает культура организации; стратегическое управление и стратегическое планирование находят свое применение во все более широком спектре специальных приложений; методы и технологии современного управления, отработанные в коммерческих организациях, распространяются на некоммерческие сферы, включая государственный сектор.

Культура организаций сейчас все больше рассматривается как важный фактор получения прибыли и конкурентоспособности, успеха, эффективности деятельности, а иногда и выживаемости.

Культура организации включает:

нормы, принципы, правила, ценности, идеалы, язык, жаргон, историю организации, легенды, образы, символы, метафоры, церемонии, ритуалы, формы наград и поощрений, размещение в здании окружение.

Культура организации может значительно изменяться в течение непродолжительного времени (несколько месяцев, лет).

Современный этап развития практики и теории менеджмента все чаще называют «культурной революцией» в менеджменте. Использование все большего количества наукоемких технологий зависит от наличия соответствующей позитивной культуры организации.

Стратегическое управление и планирование находят свое применение в большем числе конкретных управленческих ситуаций.

Появились бизнес-планирование, целевое управление и др., как воплощение идей и методов стратегического планирования, доведенных до нормативно закрепленных процедур технологии проработки коммерческих идей в менеджменте.

В заключение представлена сравнительная положений старой и новой парадигм менеджмента таблица 1.3.1

1.3. Научные подходы и принципы современного менеджмента

Качество и эффективность управленческого труда определяется обоснованностью методологии решения проблем, принципов, подходов и методов, а также хорошей практики.

В настоящее время известно много научных подходов к менеджменту.

Однако, для решения проблем применяются следующие: системный, ситуационный, комплексный, интеграционный, маркетинговый, функциональный, административный, поведенческий, динамический,

воспроизводственный, процессный, нормативный, административный, поведенческий.

Таблица 1.3.1 Сравнение основных положений старой и новой парадигмы менеджмента

Старая парадигма	Новая парадигма
Предприятие (Компания) «закрытая» система, цели, задачи и условия деятельности, которой достаточно стабильны	Предприятие (Компания) «открытая» система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды
Рост масштабов производства продукции и услуг является главным фактором успеха и конкурентоспособности	Ориентация не на объемы выпуска, а на качество продукции и услуг, на удовлетворение потребителей
Главная задача менеджмента - рациональная организация производства, эффективное использование всех видов ресурсов и повышение производительности труда как	Главная задача менеджмента - использование ситуационного подхода, признание важности быстроты и адекватности реакций, обеспечивающих адаптацию к условиям существования фирмы, при которых рационализация производства становится второстепенной
Главный источник прибавочной стоимости — производственный рабочий и производительность его труда	Главный источник прибавочной стоимости — работники, обладающие знаниями и условия для реализации их потенциала
Система менеджмента создана на контроле всех видов деятельности, функциональном разделении работ, нормах, стандартах и правилах исполнения	Система менеджмента ориентирована на повышение роли организационной культуры и внедрение нововведений, на мотивацию работников и стиль руководства

Системный подход менеджмента является одним из самых важных, так как он возник и начал использоваться в результате широкого распространения во всех областях знаний достижений кибернетики и математического моделирования. Этот подход рассматривается как целостное органическое единство субъекта и объекта менеджмента, связанных между собой информационными потоками прямой и обратной направленности (коммуникациями). Образующая система менеджмента тесно взаимодействует с окружающей средой, получая из окружающей среды информацию об условиях функционирования, и их изменении в дальнейшем, а субъект менеджмента выбирает модель наиболее адекватную условиям складывающейся ситуации и посредством воздействий на объект менеджмента обеспечивает реализацию данной модели.

Такая модель обеспечивает долгосрочное действие достижения целей и стала называться стратегическим менеджментом.

В составе субъекта и объекта менеджмента выделяются технические и социальные элементы. Большое внимание при системном подходе придается выбору цели, рассматриваемой в качестве основы единства субъекта и объекта менеджмента.

В последние годы XX века начал формироваться **ситуационный подход**, который рассматривает менеджмент в виде множества вариантов поведения, обеспечивающих выживание и эффективное функционирование организаций (компаний, предприятий, фирм) в условиях динамичной, и неопределенной окружающей среде.

Ситуационный подход позволяет концентрироваться на самом эффективном методе менеджмента в соответствии с конкретными ситуациями с учетом всего действия многих внешних и внутренних факторов.

При комплексном подходе учитываются технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические, политические и другие аспекты менеджмента и их взаимосвязи.

Интеграционный подход к менеджменту используется при исследовании для усиления взаимосвязей между: отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента; стадиями жизненного цикла объекта управления; уровнями управления по вертикали; уровнями управления по горизонтали.

Маркетинговый подход используется для ориентации управляющей подсистемы при решении задач, направленных на потребителя:

- повышение качества в соответствии с требованиями потребителя;
- экономия ресурсов у потребителя за счет повышения качества выпускаемых изделий;
- экономия ресурсов в производстве за счет факторов использования наукоемких технологий;
- применения эффективной системы менеджмента.

Функциональный подход к менеджменту заключается в том, что рассматривается, как совокупность функций, которые нужно выполнить для удовлетворения потребности. После выбора функций разрабатывается несколько альтернативных объектов из которых выбирается один, который требует минимум совокупных затрат за жизненный цикл объекта на единицу полезного эффекта.

Динамический подход позволяет рассматривать объект управления в динамическом развитии, причин наследственных связей и анализировать их за пять и более прошлых лет, а потом делать перспективный анализ и определять прогноз.

Воспроизводственный подход способствует постоянному возобновлению производства изделий для удовлетворения потребностей рынка по сравнению с лучшими совокупными затратами на единицу полезного эффекта.

Процессный рассматривает управление, как взаимосвязанный процесс всех функций, выполняемых непрерывными взаимосвязанными действиями.

Нормативный подход заключается в установлении нормативов управления по всем подсистемам и по важнейшим элементам менеджмента: целевой; функциональной; обеспечивающей.

Количественный подход заключается в переходе от качественных к количественным оценкам с помощью математических или статистических методов, инженерных расчетов, экспертных оценок, системы баллов.

Административный подход сводится к регламентации функций прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности элементов систем менеджмента в нормативных актах.

Основной целью **поведенческого** подхода является построение управления с целью повышения эффективности организации за счет оптимального поведения человеческих ресурсов (работников) с сознанием их собственных возможностей, на основе подхода современных поведенческих наук.

С учетом действия всех подходов менеджмент стал рассматриваться как такой тип менеджмента обеспечивающий ориентацию хозяйственной деятельности организаций (компаний, предприятий, фирм), при котором в максимальной степени можно учитывать потребности, проблемы, интересы работающих, на запросы потребителей продукции. При этом, в менеджмент органически встроен механизм непрерывного обновления и совершенствования, а также восприимчивость к достижениям научно-технического прогресса.

Все это позволяет представлять менеджмент производством, как более совершенный тип менеджмента с учетом рыночной экономики, который вобрал в себя все лучшее, что было в прошлом опыте.

Менеджмент каждой организации (компании, предприятия, фирмы) – это уникальная, неповторимая развивающаяся модель, главное место в которой занимает стратегический анализ, сценарное прогнозирование, выработка мер для неожиданно возникающих чрезвычайных ситуаций и

стратегических позиций, на основе ранжирования стратегических задач, управление по слабым сигналам и в условиях стратегических неожиданностей в открытой рыночной экономике.

Переход Украины к рынку вызвал необходимость совершенствования современной методологии менеджмента, учитывать его характерные черты в национальной рыночной экономике, а также современные мировые достижения в этой области, Интенсивная интеграция Украины в мировое хозяйство создает благоприятные предпосылки для обогащения управленческой мысли и практики научными достижениями развитых зарубежных стран.

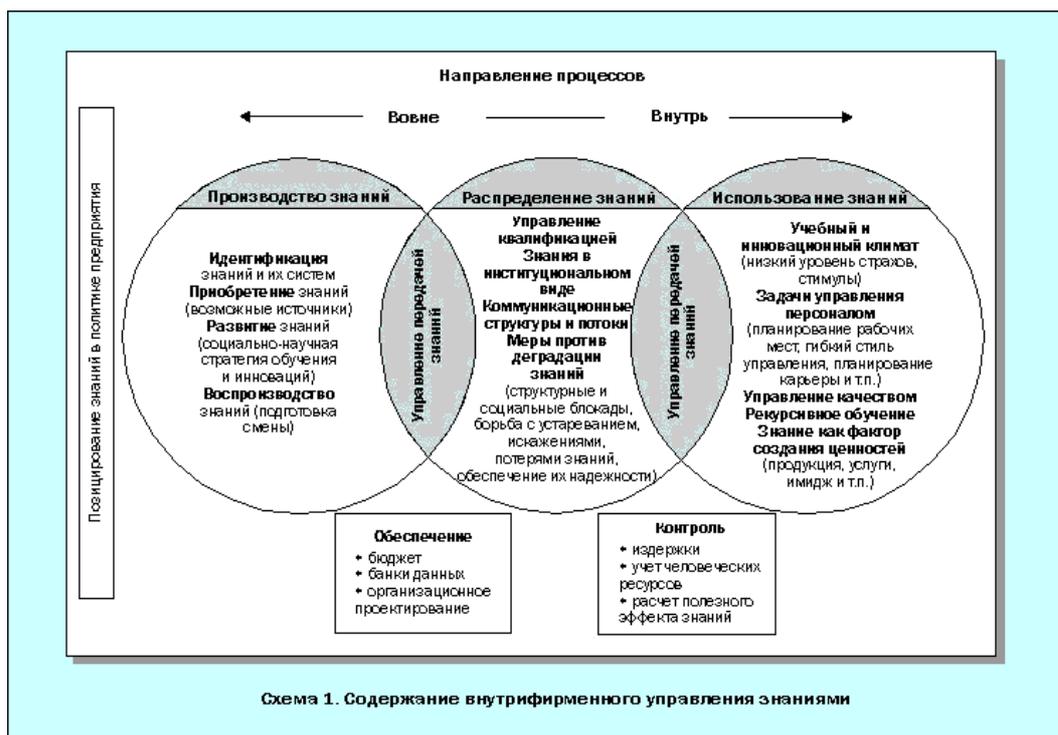
1.4. Знание как новая парадигма менеджмента

В последние годы широко стали использовать управление знаниями на уровне предприятия как предпосылку стратегического успеха. Предмет управления знаниями на уровне предприятия в общественно-научном, хозяйственном и правовом контексте представлен на схеме 1. предложеной в статье **Знание как новая парадигма управления** (КЛАУС Д.ЭКК заместитель директора Института прикладной психологии г.Цюрих Швейцария).

В ней указаны основные параметры, задачи, структуры, процессы и рамочные условия внутрифирменного управления знаниями, а также совокупность соответствующих обязанностей менеджмента.

Управление знаниями превратилось в важнейший фактор создания благ и обеспечивает конкурентные преимущества лишь в том случае, если в самой концепции оно рассматривается не в качестве структурного звена контроля, а понимается и формируется в свете ориентации на смену парадигм.

Классическая парадигма управления знаниями, которая сформировалась на базе детального разделения труда, представляет дифференцирование и сегментирование процессов обучения, труда и организационной деятельности. В результате в этих трех основных сферах активности предприятия разработаны собственные научные системы кодирования (дисциплины) такие педагогика, наука о труде и теорию организации, а также соответствующие модели поведения (практику).



Быстрый рост глубоких теоретических и практических знаний в рамках парадигмы знаний технологические, психологические и социально-культурные компоненты составляют единое целое. Соответственно и коммуникация протекала и протекает преимущественно в пределах отдельных сегментов.

Дифференцирование и сегментирование обучения, труда и организационного процесса требует определенного времени, соблюдения определенных иерархических правил.

В классическом варианте парадигмы знаний сегментирование обычно начинается с обучения и приобретения знаний для получения квалификации, которая позволяет допуск к выполнению определенного вида труда (функций). Необходимости учебы в течение всей трудовой жизни считается, что *труд* (возможность) как основополагающая структура может стать продуктивным в решении задач и проблем, если ему предшествует усвоение необходимых специальных знаний

Так, в практике фрагментации обучения рабочего, обусловленной высокой степенью специализации труда, добавляется и его отчуждение от управления предприятием. Перед этим бессильна любая полученная квалификация, о чем и свидетельствуют разного рода структурные перестройки, реорганизации и массовые увольнения.

Вместе с общим развитием, внедрение информационных технологий приводят к созданию новой исходной обстановки для обучения, которое вместе с трудом и организацией являются замкнутыми, параллельно протекающими процессами.

Учеба - это труд и она должна быть организована. В то же время человеку все чаще приходится работать, постоянно обучаясь, и чтобы справиться с возникающими задачами, требуется относительная автономия организационной компетенции на местах. И, наконец, частые неудачи менеджеров в решении организационных задач показывают, как важна учеба и для самих менеджеров управляющих.

Модель процесса управления знаниями создается с учетом новой реальности на предприятии, которая возможна на основе трех основных процессов - труда, обучения и организации. Модель предполагает, что процессы представляются как одновременные, замкнутые и синхронно реализуемые.

Коммуникация как поток и обмен информацией всех видов и во всех направлениях предопределяет качество контактов и связей по всей организации, которые не только возникают благодаря ей, но и влияют на нее.

Обратная связь - важнейшая составная часть коммуникации. Для высокоразвитых коммуникационных процессов характерно множество типов обратной связи. В практике менеджмента наблюдаются разнообразные трудности в сфере коммуникации. Монологические режимы

вместо диалоговых, проблемы приемлемости информации и ее достоверности - лишь немногие из симптомов наличия коммуникационных барьеров в обучении и применении знаний.

Рефлексия (состояние беспокойства) в отличие от изучения является метапроцессом сложного обучения. возникает под влиянием постановки под вопрос "абсолютных" истин, умозрительных моделей, конструктивных принципов окружающей действительности, знаний, ценностей, прямых и косвенных следствий и др. Коммуникация и рефлексия - это, по сути, метапроцессы, которые в принципе не имеют конца и не могут быть завершены.

Субпроцессы этой модели управления знаниями могут, с одной стороны, протекать плавно и последовательно, с другой - иметь рекурсивный, круговой характер. В то же время они легко комбинируются, давая каждый раз разные результаты.

Субпроцессы реализуются на трех уровнях индивидуальном, групповом институциональном.

На этих трех уровнях осуществляется и ряд частных процессов: политика по отношению к внутрифирменным и внешним процессам производства, распределение и использование знаний (научные исследования и разработки, профессионализация, управление человеческими ресурсами).

Глава 2. Современная эффективная организация

2.1. Современные организации, их классификация и типы

Общество состоит из множества организаций. С ними связаны все стороны и проявления жизни человека: экономика, образование, наука, культура и личная жизнь.

Современные организации являются сложными организмами, которые создаются, функционируют, взаимодействуют и периодически изменяются в интересах повышения эффективности.

Под организацией понимается сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, деятельность которого сбалансирована и скоординирована для достижения установленной общей цели (предпринимательства, бизнеса, производства, предоставления различных услуг и др.).

Каждый работник, входя в состав коллектива, более успешно достигает своих целей, чем индивидуально. Для этого в организации создаются интегрированные кооперативные системы поведения работников и организационной структуры управления, которые определяют способы распределения заданий, формы субординация, формальные координирующие механизмы и модели взаимодействия в процессе совместной деятельности.

Организации характеризуются комплексностью, определенным соотношением централизации и децентрализации. Соотношение централизации и децентрализации в организации определяется уровнями, на которых вырабатываются и принимаются управленческие решения. Принятое соотношение централизации и децентрализации определяет характер и тип устанавливаемой организационной структуры управления.

Организации заранее проектируются, моделируются с тем, чтобы сформировать структуру, подчиненную интересам рационально и целенаправленно достигать установленных целей. Проектирование в современных условиях вызвано: повышенной сложностью управления организациями; необходимостью применения научно обоснованных методов выполнения функций менеджмента и специализацией управленческого труда.

Организация это единый целостный объект, обладающий упорядоченной внутренней структурой и сочетающей многообразные физические, технологические, экономические, правовые связи и человеческие отношения. Организация является самоорганизующейся системой действующей целенаправленно и развивается на протяжении всего своего

жизненного цикла.

Организации должны постоянно изучаться на основе:

- теорий организации;

- менеджмента;
- экономики предприятия;
- маркетинга;
- психологии;
- социологии;
- информатики;
- технологии производства;
- юридического права.

Каждая организация имеет свою определенную миссию, во имя которой работники объединяются и осуществляют свою совместную деятельность, обеспечивая достижение определенных целей:

- стратегических и тактических;
- экономических и организационных;
- инновационных и инвестиционных;
- научных и особо приоритетных;
- маркетинговых и финансовых;
- социальных и др.

Таким образом, **современная производственная организация**, с точки зрения системного подхода, представляет собой сложную социально - техническую систему, в которой выделяются технико-технологическая, организационно-экономическая и социально-психологическая подсистемы.

Таблица 2.1 Классификация организаций по видам и типам

Виды организаций	Типы организаций	Самостоятельности принятия решений
коммерческие и некоммерческие		головные материнские, дочерние, зависимые
бюджетные и небюджетные	механистические, органические, традиционные	головные, материнские, дочерние, зависимые
хозяйственные и общественные	дивизиональные, матричные и сетевые	головные, материнские, дочерние, зависимые
промышленные, сельскохозяйственные, транспортные и др.	многомерные и партисипативные с ориентацией на человеческий фактор	головные, материнские, дочерние, зависимые
самостоятельности принятия решений	предпринимательские и Ориентированные на рынок	головные, материнские, дочерние, зависимые

В последние годы организации Украины ведут сильную конкурентную борьбу, как на внутреннем, так и внешних рынках за выживаемость. Создавшееся положение требует от организаций быть способными обновлять продукцию, повышать ее качество до европейских стандартов, а также работать эффективно.

Для таких рыночных условий многие украинские организации (предприятия, компании, фирмы, акционерные общества) необходимо

модернизировать или коренным образом перестроить и сформировать с новыми и качествами, чем ранее созданных и функционирующих. Повышение их организованности позволит им использовать основные резервы повышения конкурентной способности и эффективности. Известно, что в хорошо организованной системе каждый ее элемент позволит поддерживать функционирование организации, как целостной системы, быть успешно управляемой, эффективной и конкурентоспособной.

2.2. О классической теории организации

В конце XIX столетия начала разрабатываться классическая теория об организации. Определенный вклад в ее развитие классической теории внесли такие ученые и практики как Ф. В. Тейлор, Ф. Гилберт, Л. Гилберт, Г. Л. Гантт, Х. Манстерберг, Х. Эмерсон, Г. Л. Таун, М. Л. Кук; Х. Файоль, Дж. Д. Лизней, А. С. Рейли, Л. Урвик; - М. Вебер и др. Содержание всех их разработок были связаны с научным управлением, теорией организации, бюрократической теорией.

Основные факторы, оказавшие влияние на становление и развитие научных школ теории организации и управления XX века см. табл. 2.1.

Важнейшие факторы I половины XX века	Ориентация научных школ
Отделение управления от собственности Рост крупных организаций Развитие наук о человеке Развитие точных наук Утверждение рыночных отношений	Закономерности и принципы построения организаций Разделение труда, функций и ответственности Человеческие отношения, мотивы и стимулы Социальные системы
Важнейшие факторы II половины XX века	Ориентация научных школ
Революционные перемены в технологии Сложность и наукоемкость производства Глобализация производства и рынков Информационные технологии Многообразие потребительского спроса Рост неопределенности развития и рискованных инвестиций	Системный подход к управлению Организационный потенциал и культура Маркетинг Реинжиниринг Концепция внутренних рынков Теория институтов и институциональных изменений Теория альянсов Приоритет социальных целей и развития

С изменением объективных условий функционирования организаций в XX веке возникла необходимость разработки в теории организации новых научных концепций, подходов, принципов и методов управления. Появились научные школы, изучавших закономерности построения организаций, стимулы функционирования, человеческие отношения, социальные системы, разделение функций и ответственности, методы принятия управленческих решений и оптимизации производственных процессов и управления.

Генри Файоль предложил важных 14 принципов теории организации, которые группировались по **принципам**:

- **структурным** (разделение труда, единство цели, соотношение централизации, децентрализации, власть и ответственность);
- **процесса** (справедливость, дисциплина, вознаграждение персонала, единство команд, подчинение главному интересу);
- **конечного результата** (порядок, стабильность, инициатива).

Затем Макс Вебер разработал бюрократическую форму организации, которая при определенной стратегии развития гарантирует предсказуемость поведения наемных работников и обеспечивает высокий уровень учета результатов для руководства организации и для тех, кто связан с ней.

Герберт Саймон разработал теорию административного рационального поведения в организациях.

Исследовал процессы влияния постановленных целей на поведение работников Гласиер в конце 1940-х годов предложил универсальную теорию формирования организаций, которая предусматривает выделение четырех взаимодействующих подсистемы: исполнительную, представительскую, законодательную и апелляционную.

Последующие исследователи теории Гласиера выявили существование двух систем — производственной и социальной. Они полагали, что руководитель должен в равной мере обеспечивать функционирование исполнительной и представительской подсистем.

Генри Минтцберг сформулировал концепцию формирования эффективных организаций. Она предусматривала, что жизнеспособность структур управления в зависимости от пяти координационных механизмов, связывающих организации воедино и обеспечивающих их согласованную деятельность (взаимное регулирование, прямое управление, стандартизация рабочих процессов, стандартизация выпуска; стандартизация рабочих навыков).

Уже в конце XX века начали внедряться прогрессивные технологии, наукоемкие производства, информационные технологии. Это было связано с началом глобализации, что потребовало продолжения научных исследований и теоретического обобщения деятельности организаций.

Так американский ученый Игорь Ансофф в начале 1970-х годов выдвинул ряд новых идей, касающихся подходов к пониманию и развитию организаций и их организационных структур управления. Организацию он

рассматривал как систему, осуществляющую взаимосвязи с источниками ресурсов и внешней средой (рынками сбыта, конкурентами, правительством и др.). Для формирования организационных структур используется структурный и динамический подходы, который стал широко использоваться во второй половине XX века.

Ансофф подчеркивал, что основная задача высшего руководства современной организации состоит в решении стратегических проблем в условиях изменяющейся внешней среды. Динамический подход раскрывает тесную зависимость между характером внешних взаимосвязей и поведением организации, с одной стороны, и ее внутренней организацией — с другой. В целом разработки Ансофф составили теорию организационного потенциала, включающий элементы: руководители, структура, информация, системы и процедуры, технологические процессы, системы ценностей. Изменение организационного потенциала целесообразнее всего начинать с людей, с управляющих менеджеров. Затем изменяются действующая система ценностей, перестраиваются информационные потоки и остальные элементы.

В основе организационного потенциала лежит культура организации, включающая совокупность управленческого персонала, системы ценностей, системы и процедуры разработки планов и контроля и др. Эта часть организационного потенциала наиболее сильно от воздействия принятой стратегии организации.

Затем А. Чандлер в книге «Стратегия и структура» доказал, что изменение внешних условий приводит к необходимости изменения стратегии организации, ее организационных характеристик и к преобразованию структуры.

Американским ученым Дуглас Норт, ставший лауреатом Нобелевской премии по экономике, в 80 - 90-е годы XX века обосновал теорию институтов и институциональных изменений, раскрывающую роль и принципы функционирования организаций. Он доказал, что рынок это сложное и неоднозначное явление, представляющий собой структуру, которая объединяет различные институты: законы, правила игры, что очень важно, определенные кодексы поведения, типы отношений и связей в организации.

Институты, во-первых, представляют набор правил, процедур соответствий, моральное и этическое поведение работников в интересах максимизации дохода; во-вторых, эти формальные (законы и конституция) и неформальные (договоры и добровольно принятые кодексы поведения) ограничения; в-третьих, это факторы принуждения, структурирующие их взаимодействие.

В целом они образуют побудительную структуру общества и экономики.

Институциональное развитие экономики происходит под влиянием взаимодействия между институтами и организациями. Он установил, что новые институты появляются, когда общество усматривает возможность

получения дохода, но не может получить в условиях действующей институциональной системы. Кроме этого, им доказано, что организационные факторы играют более важную роль, чем технические, поскольку ведут к изменению институтов, которые, в свою очередь, оказывают существенное влияние на развитие экономики. Поэтому ключом к экономическому росту является эффективная организация экономики.

Нортом сформулированы также фундаментальные вопросы о рациональности связи экономических изменений, технического развития и институциональных условий. Таким образом, и в настоящее время теория новой институциональной экономики продолжает иметь принципиальное значение и актуальность так как:

1. Если законы могут быть изменены в течение короткого времени, то неформальные нормы меняются постепенно. Именно такие нормы создают легитимную основу для действия законов, а революционные изменения последних часто приводят к результатам, отличающимся от ожидаемых.

2. Функционирование экономики в значительной степени определяется государственным устройством, формирующим экономические законы, создающим и обеспечивающим эффективные права собственности и влияющим на политику развития.

3. Эффективные политико-экономические системы формируют гибкие институциональные структуры, которые являются фактором успешного развития и обеспечивают условия переживать шоки и перемены. Вместе с тем, формирование таких систем является результатом длительного процесса; а создание краткосрочных эффективных систем требует в каждой ситуации специальных исследований и разработок дорогостоящих проектов.

В связи с нехваткой во многих странах ресурсов возникла ресурсная теория организации, которая предусматривает, что фирма – больше чем административная единица и она включает еще совокупность производительных ресурсов, распределенных между различными пользователями с помощью административных и экономических решений. Ресурсная теория отдает приоритет анализу нематериальных ресурсов, таких, как человеческие ресурсы, интеллектуальный капитал и знания.

К. Вернерфельдом разработана ресурсная теория, позволяющая выявлять связи и объяснять факторы конкурентных преимуществ, их динамику в категориях ресурсов фирмы. В последующем была развита Р.Румельтом и другими исследователями. Отдельные аспекты ресурсного обмена непосредственно изучают такие отрасли знания, как общий менеджмент и его разделы, маркетинг, логистика, правоведение, психология и иные.

2.3. Развитие эффективной организации

Американский ученый Лайкерт установил, что **эффективной является та организация**, которая побуждает руководителя сосредоточить главное внимание на стремлении создать эффективную рабочую группу с

высокопроизводительными целями. К ним относятся организации наиболее прибыльные и производительные, использующие человеческие ресурсы и полный спектр человеческих мотиваций: принятие решений, контроль, процесс постановки целей, децентрализацию. Для достижения этого организация должна постоянно и динамически революционно развиваться, так именно развитие – это процесс закономерного качественного изменения. Революционная форма характеризуется скачкообразным переходом к высшему уровню более совершенному.

В конце XX века в организациях стали быстро реализовываться современные направления в теории функционирования организаций.

Это вызвано, во-первых, ориентацией на новейшие технологии; во-вторых, проблемой рискованных инвестиций; в-третьих, способами высокопродуктивного ведения хозяйства; в-четвертых, прогнозированием потребительского спроса и поведения конкурентов; в-пятых, господством стратегического подхода в менеджменте.

К основным новым направлениям теории об организации относятся следующие.

1. Перестройка на современной информационной и технологической основе организации производства и управления, которая получила название **реинжиниринг**.

Реинжиниринг - это теория и методы комплексного оздоровления корпораций с охватом и реконструкцией всех без исключения элементов, в том числе систем человеческих мотиваций и стимулов. Этим направлением предусматриваются: 1) новые импульсы повышения эффективности, связанные с сокращением размеров и оптимизацией хозяйствующих субъектов; 2) потенциал матричных структур, органически сочетающих линейное и программное руководство; 3) возможности деятельности комплексных целевых команд. Управленческий механизм организации настраивается на овладение рынком (анализ его емкости, организацию сбыта товаров, способы стимулирования продаж, обеспечение конкурентоспособности товаров и услуг).

2. Концепция внутренних рынков корпораций (или организационных рынков), которая характеризуется перенесением закономерностей и принципов рыночного хозяйства на внутреннюю деятельность корпораций с охватом всех их подразделений (линейные, функциональные, маркетинговые и даже аппарат высших руководителей). Такие внутренние рынки становятся автономными звеньями, которые покупают и продают товары и услуги, участвуя во внутрифирменном и межфирменном обороте, и объединяются едиными информационными сетями, финансовыми системами и предпринимательской культурой. Организационные рынки, за счет развития прямых связей, способствуют сокращению многих расходов.

Корпорации переходят с иерархических на горизонтальные управленческие структуры, а также выгодные соотношения между крупными и малыми операциями.

Подразделения, имеющие широкую экономическую самостоятельность внутри предприятий, могут оперативно вносить изменения в производстве товаров, предоставлении услуг, во всей системе отношений с потребителями. На этой основе и с использованием информационных технологий формируются сетевые организации с распределенными автономными звеньями, так называемые виртуальные корпорации.

Появляется принципиально новый объект управления, требующий очень тонкой настройки. К этому направлению примыкает и разрабатываемая концепция «демократической корпорации», предусматривающая широкую децентрализацию управления с развитием демократических форм и методов функционирования подразделений и руководителей.

3. Направление ассоциативных форм организации и управления, получившее название - теория альянсов. Она предусматривает интеграционные процессы в управлении, ориентированные на более эффективное использование всех видов ресурсов (и в первую очередь научно-технических, инвестиционных и финансовых). Это привело к появлению многообразных форм горизонтального объединения организаций.

Образуются плоские организационные иерархии вокруг основных процессов, имеющие специфические цели. Это не только так называемые горизонтальные корпорации, но и стратегические союзы, различные модификации конгломератов, консорциумов, холдингов, хозяйственных ассоциаций и групп.

Новая корпоративная модель предусматривает расширение кооперации среди конкурентов, поставщиков и потребителей и тем самым меняет представление о границах организации. Профессиональные знания и умения каждого партнера позволяют создавать более эффективную организацию, в которой любая функция и процесс реализуются на глобальном уровне. Компании объединяются для того, чтобы использовать специфические рыночные возможности, которые отдельно взятыми организациями не могут быть реализованы. Особое внимание в них уделяется проблеме всестороннего развития человеческих ресурсов. Отношение к людям как к ведущему ресурсу, к капиталу, а не как к персонифицированным издержкам производства, становится центральным постулатом теории организации. Возрастает доверие - к системе менеджмента, принимаемым решениям, их исполнению, руководителям.

Глава 3. Менеджмент в условиях рыночной экономики

3.1. Модели рыночной экономики

Рыночная экономика представляет собой экономическую систему, в которой роль основного регулятора экономических отношений играет рынок. В такой системе распределение ресурсов и формирование пропорций, удовлетворяющих общественные потребности, осуществляется с помощью рыночных механизмов. Они улавливают движение спроса и предложения через систему цен и прибыли.

Важными предпосылками рыночной экономики являются общественное разделение труда, рыночный обмен продуктами труда, частная собственность, экономическая свобода хозяйствующих субъектов, их экономическая и юридическая самостоятельность и ответственность, правовая система, законодательно закрепляющая «правила игры» на рынке.

У рыночной экономики есть ряд *преимуществ*: высокая экономическая эффективность, рациональная структура экономики, отсутствие дефицита товаров и услуг, действующий механизм мотивации труда, надежный механизм адаптации к условиям, которые постоянно изменяются, саморегулирование, экономическая свобода.

Так как рыночная экономика является общей экономической системой для всех стран, поэтому она развивается по единым универсальным законам, которые обуславливают общую природу рыночной экономики, общность, ее функций и механизмов на всех этапах развития.

Вместе с тем в зависимости от конкретных исторических условий каждой страны эти общие закономерности реализуются в разнообразных моделях рыночной экономики.

Наиболее известными моделями являются: **американская, японская, шведская, немецкая.**

При американской модели предусматривается:

- всемерное поощрение предпринимательской инициативы;
- обогащение наиболее активной части населения;
- высокий уровень производительности труда;
- о социальном равенстве задача не ставится;
- малообеспеченные группы имеют социальную защиту (льготы, пособия и др.).

Характерной особенностью **японской модели** является:

- высоко самосознание народа и готовность идти на определенные материальные жертвы ради процветания страны;
- своеобразный патриотический коллективизм;
- отставание уровня жизни от роста производительности труда, в результате чего достигается резкое снижение себестоимости продукции;

- большой спрос на японскую продукцию на мировом рынке.

Шведская модель характеризуется:

- высоким уровнем социальной политики;
- сокращением имущественной пропасти путем перераспределения национального дохода в пользу наименее обеспеченных слоев;
- высокой долей государственных расходов, составляющей до 70% ВВП;
- условиями жесткой фискальной политики;
- функцией производства возложенной на предпринимателей;
- функцией обеспечения высокого уровня жизни занято государство.

Немецкой модели характерны такие черты:

- государство активно влияет на цены, пошлины, технические нормы;
- особой поддержкой пользуется мелкие и средние предприятия;
- всем формам хозяйствования предоставляются возможности для устойчивого развития.

Современной рыночной модели в Украине характерно:

- многие условия для функционирования рынка созданы пока не в полной мере;
- существуют серьезные проблемы в сфере защиты прав рыночных субъектов;
- механизм рыночного ценообразования работает слабо, из-за имеющихся во многих отраслях монополий, диктующих свои условия на рынке;
- серьезные проблемы в области конкуренции на рынках;
- отсутствие общего положительного делового климата.

Из-за неразвитой инфраструктуры в Украине наблюдаются негативное влияние на хозяйственную деятельность. Инфраструктурные монополисты давят на украинскую экономику и не дают развиваться рыночным механизмам ценообразования, ограничивают конкуренцию. Во многих регионах нет возможности выбора поставщиков электроэнергии, газа, телекоммуникационных услуг, так как поставщик, как правило, один и отсутствует конкуренция.

Банковская система во многих случаях еще неспособна обеспечивать нужное финансирование предпринимательства, фондовый рынок не затрагивает большую часть населения, страховая система недостаточно развита.

Поэтому граждане Украины пока еще не ощутили на себе всех преимуществ рыночной конкуренции и продолжают во многом оставаться под влиянием крупных монополистов и сочувствующих им чиновников.

Создание конкурентной рыночной системы, избавление от монополизма и коррупции являются основными задачами украинского общества. В противном случае в перспективе в Украине будет действовать коррумпированный государственный капитализм латиноамериканского типа. Страна останется слаборазвитой в экономическом отношении:

- с плохо действующими финансовыми институтами и правовой защитой бизнеса;
- без высокотехнологичного производства;
- со слаборазвитой инфраструктурой;
- с коррумпированной бюрократией;
- с неэффективными производствами;
- низкой производительностью труда;
- практически не развитым малым и средним бизнесом;
- заброшенным сельским хозяйством;
- слабой легкой промышленностью;
- далеко позади передовых стран мира.

Экономический кризис 2008 года показал, что все эти проблемы никуда не ушли и продолжают тормозить развитие страны. Поэтому первоочередной задачей государства является проведение экономических реформ для создания развитой конкурентной рыночной системы, свободной от давления монополистов и бюрократии и ориентированной, в первую очередь, на рост благосостояния простых граждан.

Рыночная экономика определяет конкретные требования к системе менеджмента предприятиями. Необходимо более быстрое реагирование на изменение хозяйственной ситуации с целью поддержания устойчивого финансового состояния и постоянного совершенствования производства в соответствии с изменением конъюнктуры рынка.

3.2. Менеджмент в условиях рыночной экономики

В современных условиях одним из приоритетных направлений перестройки менеджмента в условиях рыночной экономики на уровне предприятий (компаний, фирм и других хозяйственных организаций) должна предусматривать:

- выработку основных теоретических и методологических позиций по применению менеджмента на практике;
- изучение и умелое использование положительного опыта промышленных фирм Запада;
- творческий поиск новых решений совершенствования менеджмента;
- широкое использование конкретных и реальных путей, форм и методов, их органического сочетания в единой целостной системе хозяйства;

- радикальные и решительные шаги, практического применения эффективного менеджмента на предприятиях (компаниях, фирмах и других хозяйственных организациях).

Менеджмент как самостоятельный вид профессиональной деятельности в условиях рынка направлен:

- на достижение в ходе хозяйственной деятельности предприятия (компаниях, фирмах и других хозяйственных организациях), действующих в рыночных условиях;
- достижение определенных намеренных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов;
- применение принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента;
- ориентацию на спрос и потребности рынка;
- на запросы конкретных потребителей и организацию производства тех видов продукции, которые пользуются спросом и могут принести предусматриваемую прибыль;
- постоянное стремление к повышению эффективности производства с меньшими затратами;
- получение оптимальных результатов;
- хозяйственную самостоятельность и свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за конечные результаты деятельности;
- постоянную корректировку целей и программ в зависимости от состояния рынка;
- необходимость использования современной информационной базы с компьютерной техникой с целью осуществления многовариантных расчетов принятия обоснованных и оптимальных решений.

Качество и эффективность менеджмента в условиях рыночной экономики определяются уровнем знаний в данной области, возможностью и способностью применить эти знания на практике.

В условиях радикальной экономической реформы, предусматривающей развитие экономических рычагов менеджмента в условиях рыночной экономики и расширение внешнеэкономических отношений, все более отчетливо проявляется необходимость изучать все положительное, что накоплено мировым опытом менеджмента в условиях рыночной экономики.

Осуществление эффективного менеджмента в рыночных условиях обеспечивает сохранение конкурентоспособности и устойчивости деятельности предприятий на рынке, их длительную прибыль.

Важнейшую роль при этом играет фактор обновления и способности менеджмента к быстрому реагированию на перемены, приспособления

своей стратегии, функций, номенклатуры к потребностям внешней среды. Весь этот комплекс предпосылок успешной деятельности обеспечивает менеджер с коллективом, так теперь роль человеческого фактора, межличностные отношения, поддержание солидарности и активности придают огромное значение.

Одной из самых главных забот менеджмента стали задачи управления нововведениями как в производственной и технологических сферах, так и в области организационных структур менеджмента, технологии принятия решений.

Важно в этих условиях сформировать эффективные структуры и механизмы менеджмента в трудовых коллективах различных хозяйственных организаций.

В условиях многообразия форм собственности помимо изменения организационных форм меняются и целевые установки трудовых коллективов.

Мировая экономическая практика убедительно доказывает основополагающую роль и значение человеческого фактора в повышении эффективности хозяйствования. Известно, что помимо больших заработков, хороших условий труда и быта, использования достижений науки и ресурсов, основой высокопроизводительного труда выступают также резервы личности работника, эффект от организации взаимодействия людей, высокая их сознательность, нравственность и деловые качества.

Переход к рыночной экономике, ориентация производства на человека как на производителя и конечного потребителя одновременно коренным образом меняют глобальную цель предприятия.

Глобальная цель коллектива предприятия в условиях перехода к рыночным отношениям заключается в организации производства и реализации продукции (работ, услуг) в объёмах, необходимых для полного удовлетворения платёжеспособного спроса потребителей и одновременном формировании их разумных актуальных потребностей.

Развитие методов менеджмента непосредственно связано с содержанием форм собственности и предпринимательства.

Таким образом, в рыночной экономике должны быть задействованы новые, соответствующие изменившимся отношениям собственности формы управления предприятиями. Гибкая комбинация методов маркетинга и менеджмента, прямого и косвенного экономического регулирования позволит приспособить их поведение к рыночным условиям.

Изменяются сущность, принципы и функции менеджмента предприятием в рыночной экономике, анализ стратегий предприятий, проблемы в обучении современному менеджменту и возможность их решения, формирование и развитие инновационного менеджмента.

3.3. Основные механизмы менеджмента в рыночных условиях

К ним следует относить:

Гибкое сочетание методов рыночного регулирования, основанных на обратных связях, с государственным регулированием социально-экономических процессов.

Целесообразность регулирования рынка посредством взвешенной государственной политики в таких областях, как социально-экономическая, валютно-финансовая, структурно-инвестиционная, научно-техническая признана очень важной. Роль государства заключается в обеспечении общих правил функционирования рынка, используя такие формы вмешательства, как законодательство (в том числе антимонопольное), государственные заказы, лицензирование экспорта и импорта, установление кредитных ставок, различные формы стимулирования и контроля рационального производственного использования природных ресурсов и др.

Государство должно заполнять вне рыночные зоны хозяйствования, к которым относятся научно-технический прогресс, экологическая безопасность, социально-экономические права человека (в том числе и защита потребителей), перераспределение доходов, выравнивание структурных и региональных диспропорций, развитие международных экономических отношений.

Формы государственного воздействия по мере движения к рынку все в большей мере превращаются в «мягкие» инструменты регулирования (налоговая, кредитная, амортизационная, тарифная политика и др.).

Формирование и функционирование рыночных хозяйствующих субъектов как открытых, социально ориентированных систем. Организации, которые функционируют в рыночной среде, обязаны самостоятельно решать все важнейшие вопросы не только внутренние, но и всю совокупность связей с внешней средой, расширения внешнеэкономических связей, привлечения иностранного капитала, налаживание коммуникаций. Это не полный перечень тех задач, которые раньше были за пределами компетенции организаций, а теперь стоят в ряду важнейших. Социальная ориентация организаций означает, что наряду с экономической функцией она выполняет и общественную роль, которая рассматривается как: ориентация:

- на потребителя и его запросы;
- удовлетворения потребностей общества в товарах и услугах, производимых предприятием;
- решения важнейших социальных проблем трудовых коллективов и среды обитания организаций.

Самоуправление на всех уровнях и переход к полицентрической системе хозяйствования. Изменение системы менеджмента в рыночных условиях предполагает формирование полицентрической системы, которые

основываются на функционировании структур, способных к самоуправлению и саморазвитию.

В условиях Украины центры хозяйствования все больше перемещаются на уровень регионов, экономическая самостоятельность которых в возрастет. Происходит сочетание рыночных и административных методов управления предприятиями государственного сектора экономики, который в переходный период сокращается за счет расширения сферы рыночного предпринимательства и приватизации.

Поиск оптимальной структуры предприятий гарантирует большую стабильность, позволяет сконцентрировать ресурсы для выхода на новые рынки и инновации. Альянсы образуются как по вертикали (например, добыча руды – выплавка стали – производство проката – производство метизов), так и по горизонтали (например, выпечка хлеба и производство кондитерских изделий).

Все механизмы, указанные выше реально используются в украинской рыночной экономике, хотя рыночные преобразования осуществляются не последовательно и быстро, как хотелось бы, а результаты скромные. Главной причиной этого является наличие серьезных недостатков в менеджменте большинства украинских предприятий и организаций.

Многие полагают, что пока на рынке самым прибыльным бизнесом считается торговля, услуги и лишь затем – производство. Киев, Донецк, Харьков, Днепропетровск и ряд крупных промышленных городов постепенно приближаются к последнему.

В будущем украинских производителей ожидает заметное усиление конкурентной борьбы во всех без исключения отраслях в результате активизации иностранных компаний, а также постепенной адаптацией производителей, которые уже освоили науку продвижения товара на рынок.

Украина как самостоятельное государство определила четкий курс на проведение рыночных реформ, которые должны обеспечить благосостояние и свободу граждан, экономическое возрождение страны, рост и процветание отечественной экономики. Это требует формирования новой парадигмы менеджмента, положения которой должны учитывать и выражать: объективные потребности реформируемой экономики; общества в целом; главные, ключевые моменты, использование которых при построении новой системы менеджмента поможет нашей стране ускорить переход к рыночной экономике и осуществить его с наименьшими потерями для общества.

Глава 4. Тенденции и концепции развития современного менеджмента

4. 1. Тенденции развития современного менеджмента

В настоящее время продолжает развиваться, как теория, так и практика **современного менеджмента**. При этом изменения в практике **менеджмента** приводят к дальнейшему **развитию** теории. К примеру, гуманизация **менеджмента потребовала** перехода от технологического управления к менеджменту человеческим поведением в организациях, смещения интересов теоретиков с классической теории **менеджмента** к вопросам поведенческого характера.

Развитие теории в свою очередь оказывает влияние на совершенствование практики менеджмента, так как реальные закономерности в управлении сначала утверждаются на практике, а лишь затем описываются теорией.

Кроме того, люди, управляющие другими людьми, принимают решение, основываясь на собственном представлении о принципах **менеджмента** и о технологиях воздействия на объект управления. В этом смысле теория **менеджмента**, как бы предшествует практике.

В то же время теория развивается в соответствии с практикой менеджмента.

В настоящее время наблюдаются следующие **тенденции развития современного менеджмента**:

- бурно **развивается** культура организаций (компаний, предприятий, фирм);

- находят свое применение во все более широком спектре стратегическое управление и стратегическое планирование;

- быстрее внедряются новые методы и технологии **современного менеджмента**;

- формируются и развиваются новые специальные виды **менеджмента**.

Культура организации (компаний, предприятий фирм) - это сложный феномен стала все в большей степени в поле зрения менеджеров всего мира. Она рассматривается, как важный фактор успеха эффективной деятельности, получения прибыли и обеспечения конкурентоспособности.

Культура предприятия предусматривает нормы, принципы, правила, ценности, идеалы, язык, жаргон, история организации, легенды, образы, символы, метафоры, церемонии, ритуалы, формы наград и поощрений, размещение, здание, окружение. Современный период **развития** практики и теории **менеджмента** все чаще называют культурной революцией в **менеджменте**.

Следующей традицией является стратегическое управление и стратегическое планирование, бизнес-планирование деятельности, целевое управление.

Еще одной **тенденцией развития менеджмента** сегодня стало распространение концепций, методов и моделей управления, доказавших свою эффективность в деятельности организаций (компаний, предприятий фирм).

Развиваются разнообразные специальные виды **менеджмента**: муниципальный **менеджмент**, риск-менеджмент, университетский **менеджмент**, финансовый **менеджмент**, инвестиционный **менеджмент**, инновационный **менеджмент**, реинжиниринг бизнеса, кризисное управление и др. Становление самостоятельного вида специального **менеджмента** предполагает выработку специфических для данного вида деятельности особых приемов, методов и технологий управления.

Таблица 4.1 Истоки возникновения современного менеджмента

Стадии	Содержание методов управления	Характеристика
Пионерская, 1820—1990 гг.	Традиционные методы управления, личные способности предпринимателя	Предприниматель управляет лично, не нанимая менеджеров, все зависит от личной инициативы и деловых качеств предпринимателя, нарастает необходимость систематизации опыта управления
Организационная, начало XX в.	Научный подход к организации управления, администрирование	Возникновение научной организации управления. Отказ от традиционных методов. Возрастание роли мастеров и инструкций. Учет времени и наблюдение, нормирование труда. Развитие идеи сотрудничества работодателя с персоналом
Интеграционная, начиная с 1930-х гг.	Поведенческие подходы к организации управления	Стремительное развитие техники, рост значения человека

Методы и формы менеджмента постоянно изменяются и совершенствуются в соответствии с фазами промышленного развития (табл. 4.2).

Таблица 4.2 Фазы промышленного развития

Фаза массового производства (начало XX в. до 30-х гг.)	Фаза массового сбыта (30—60-е гг.)	Постиндустриальная фаза с середины 60-х гг.
выпуск стандартной продукции; рынок неограничен; низкая себестоимость; все внимание внутрь фирмы	выпуск дифференцированной продукции; рост конкуренции; развитие маркетинга; внимание на имидж фирмы	жесткая конкуренция; быстрое устаревание основного капитала; интернационализация предпринимательства; решение стратегических задач

Методы и формы менеджмента становятся все более связанными с проблематикой продвижения товара на рынок. Усиливается стратегическая ориентация менеджмента. В конкурентной борьбе выигрывает тот, кто раньше других отреагирует на изменение потребностей рынка.

4.2. Концепции менеджмента

Концепция - (от лат. conceptio - понимание - система), определенный способ достижения целей различных видов деятельности и понимания их основных руководящих взглядов.

Концепция менеджмента состоит из следующих базовых элементов, которые представляют собой структурные компоненты профессионального менеджмента: функции, методы, структура, связующие процессы.

Функции являются первичными в специализации управленческой деятельности. Менеджмент приоритетно проявляется через функции:

- прогнозирование;
- планирование;
- организация;
- координация;
- регулирование;
- контроль;
- информационное обеспечение и связь;
- анализ;
- мотивация;
- инновации.

В производственной сфере получили развитие следующие концепции (табл. 4.3).

Методы менеджмента:

1) Методы для воздействия на персонал на индивидуальном и групповом уровне: а) организационно-правовые; б) экономические в) социально-психологические;

2) Методы направленные на организацию в целом: а) сетевые методы по достижению поставленных целей; б) балансовый (рассматриваемый на математической основе доходов и расходов, актива и пассива, экономии и убытков);

3) Группа комплексных методов для реализации управленческой технологии:

а) ситуационного анализа; б) системного анализа; в) воспроизводственного; г) структурно-функционального.

Структура должна быть подвижна и максимально соответствовать достижению целей. В нее входят понятия: 1) система целей структурной организации; 2) Распределение линейных функций управленческих

полномочий; 3) пропорция централизации и децентрализации; 4) система приоритетов гибкости и жесткости структуры; 5) логистика скалярной цепи; 6) обеспечение структурно-функциональной динамики; 7) моделирование режимов эффективности организационной структуры.

Связующие элементы: а) принятие управленческих решений; б) каналы коммуникаций; в) персонал технологии.

Известны следующие концепции менеджмента: по результатам, отклонениям, управление по целям, стратегическое управление, маркетинга.

Концепция менеджмента по отклонениям характеризуется тем, что все цели, стоящие перед организацией и ее подразделениями формализуются в систему нормативов, отклонения от которых, выявленные в результате контроля, служат основой принятия управленческих решений.

Концепция менеджмента по целям определяется как процесс совместного определения обоснованных целей для каждой должности и координации усилий по их достижению. В соответствии с целями высшего уровня работники совместно со своим менеджером устанавливают те конкретные результаты, которые они планируют достичь за конкретный период времени.

Концепция менеджмента по целям основана на предпосылке, что, чем яснее понимается цель, тем больше вероятность ее достижения, а прогресс можно измерить только по отношению к поставленной цели.

Менеджер регулярно анализирует успехи каждого работника в достижении поставленных целей. В конце планового периода производится окончательный анализ, полученные результаты соотносятся с намеченными целями и затем устанавливаются новые цели на следующий период.

Концепция стратегического менеджмента действует на основе предвидения изменений, которые могут сложиться в будущем и чьи признаки в данный момент отсутствуют. Основой является прогноз ожидаемой ситуации и обеспечение на этой основе выживаемости организации в длительной перспективе (разработка стратегической миссии).

Рыночная концепция менеджмента основана на том, что он является деятельностью хозяйствующего субъекта, в процессе которой происходит упорядочение его структурных элементов на основе рыночных механизмов регулирования хозяйственных процессов. Менеджмент оно всегда содержит три присущие ему элемента: цели; способы и достижения поставленных целей;

Рыночная концепция менеджмента коренным образом изменяет специфику управленческого труда, превращая менеджеров из исполнителей команд в активных руководителей, выполняющих свою работу творчески, умело вырабатывая технических, технологических и стратегических ре-

шений. В этих условиях менеджмент становится наукой и искусством принятия решений по созданию конкурентных преимуществ и преодолению возникающих преград в деятельности организаций.

Таблица 1.5 Концепции

Название концепции	Сущность концепции
Just-in Time Production (JIT)	Философия менеджмента, нацеленная на устранение потерь в производстве и в смежных сферах деятельности. Изготовлению подлежит только то количество, которое необходимо к заданному сроку
Total Quality Control (TQC)	Концепция гарантированного качества, предполагающая охват работников всех производственных звеньев для обеспечения наилучшего удовлетворения запросов потребителей
Total Productive Maintenance (TCP)	Концепция ориентирует на комплексное повышение эффективности производственной системы за счет вовлечения в этот процесс всех работников организации
Lean Management / Lean production	Концепция предлагает философию «стройности». Ядро «стройного» предприятия образуют «центры прибыли», ориентированные на продукт и ответственные за экономический успех своего продукта
Бенчмаркинг	Концепция направлена на непрерывное совершенствование деятельности предприятия и повышение его конкурентоспособности путем ориентации на высшие достижения во всех функциональных сферах. Она основывается на систематическом анализе и оценке деятельности предприятия в сравнении с достижениями главных конкурентов на рынках; с объективными тенденциями развития науки, техники, технологии; с высшими достижениями международной практики в соответствующей области
Реинжиниринг бизнеса	Концепция состоит в пересмотре традиционных основ построения организаций и их организационной культуры, радикальном перепроектировании их бизнес-процессов. Реинжиниринг бизнеса означает «начать с нуля»

Каждая отдельно взятая концепция возникает на основе разработанных ранее теорий и практики их использования на практике.

Теоретические убеждения сторонников менеджмента могут быть выражены в ряде следующих положений:

- наиболее эффективной системой хозяйствования считается рыночная система, создающая наилучшие условия для экономического роста и развития;
- рыночная система обладает способностью саморегулирования, обеспечивая тем самым возможности изменения условий хозяйствования.

В конце XX века стала широко использоваться **концепция маркетинга, как концепция рыночного менеджмента**, которой характерен социально - управленческий процесс, посредством которого индивидуумы и группы людей путем создания продуктов и их обмена получают то, в чем они нуждаются.

В основе концепции рыночного менеджмента приняты такие ключевые понятия, как потребность, желание, спрос, продукт, обмен, сделка, рынок.

Потребность - это надобность в чем-либо, требующая удовлетворения. Если работник не в состоянии удовлетворить какую-то свою потребность, он или ее заменяет или снижает уровень своих запросов.

На понятии потребностей основаны теории мотиваций (Фрейда, Маслоу и др.), в том числе поведение потребителей на рынке.

Желание - это конкретизированная потребность, принявшая определенную форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида. В новых рыночных условиях целесообразно ориентироваться на рыночную концепцию конкуренции.

Компания (предприятие, фирма) может идентифицировать основных своих соперников, используя не только отраслевой, но и рыночный подход. В этом случае конкурентами считаются компании, удовлетворяющие одну и ту же потребность. Рыночная концепция конкуренции позволяет выявить более широкий круг потенциальных и реальных товаров-конкурентов и компаний-соперников.

Дж. Рейпорт и Б. Яворски предложили идентифицировать прямых и непрямых конкурентов компании, «повторяя» шаги потребителя в процессе приобретения и использования продукта. Рисунок 4.1 иллюстрирует построенную ими карту конкурентов компании Eastman Kodak на рынке фототоваров.

Центром карты является такой вид деятельности потребителя, как покупка фотоаппарата. Первый внешний круг показывает компании, серьезно соперничающие с Kodak на каждом этапе деятельности потребителя: Olympus — при покупке фотоаппарата, Fuji — при покупке других принадлежностей к фотоаппарату. Во втором внешнем круге перечислены непрямые конкуренты Kodak, — такие как HP, cameraworks.com — способные со временем перейти к

прямой конкуренции. Такой анализ наглядно показывает имеющиеся у компании возможности и потенциальные сложности.

В новых рыночных условиях целесообразно ориентироваться на рыночную концепцию конкуренции

Компания (предприятие, фирма) может идентифицировать основных своих соперников, используя не только отраслевой, но и рыночный подход. В этом случае конкурентами считаются компании, удовлетворяющие одну и ту же потребность. Рыночная концепция конкуренции позволяет выявить более широкий круг потенциальных и реальных товаров-конкурентов и компаний-соперников.

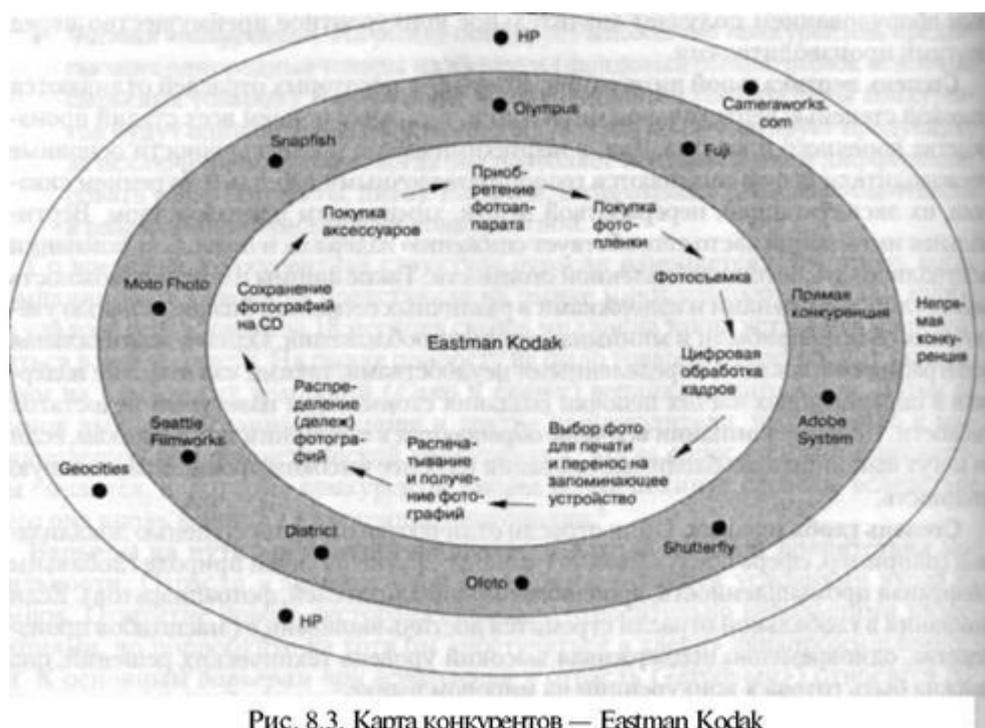


Рис. 8.3. Карта конкурентов — Eastman Kodak

Рис 4.1 Карта конкурентов компании Кодак

Источник: Jeffrey F. Rayport and Bernard]. Jaworski, e-Commerce (New York: McGraw-Hill, 2

4.3. Учение Тейлора в моделях современного менеджмента

Многие разработки, так называемой тейлоровской школы менеджмента (Ф. Тейлор, Ф. и Л. Гилберт, Г. Эмерсон и др.), были использованы последующими школами. Создатели этой школы научного управления полагали, что используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда.

В результате работа выполнялась более эффективно за счет применения стандартных процедур, оборудования и стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства.

Выполнение определенных заданий, было точно рассчитано и установлено, что давало руководству возможность устанавливать нормы

производства и при их выполнении и платить дополнительно тем, кто превышал установленный минимум.

Таким образом, важным элементом в этом подходе было то, что чем выше производительность труда, тем больше вознаграждение.

Большое значение придавалось обучению рабочих и разделению управленческих функций и обязанностей менеджеров. Тейлор и его современники фактически признавали, что работа по управлению - это определенная специальность и что предприятие в целом выиграет, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает лучше всего.

Концепция научного менеджмента стала переломным этапом, благодаря которому управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований.

В 1920-1930-е гг. осуществлялся переход от экстенсивных к интенсивным методам хозяйствования, который потребовал поиска новых форм менеджмента. Для выживания производства на предприятиях требовалось изменить отношение к положению рабочего и разработать новые методы мотивации и сотрудничества между рабочими и предпринимателями. Американский менеджмент в складывался постепенно и теперь базируется на следующих трех исторических предпосылках:

- наличие рынка;
- индустриальный способ организации производства;
- корпорация как основная форма предпринимательства.

Экономист Роберт Хейлбронер (США) исследовал три основных исторически сложившихся подхода к распределению ресурсов общества: **традиции, приказы и рынок.**

Традиционный подход подразумевает, что распределение экономических ресурсов общества происходит посредством сложившихся традиций от одного поколения к другому.

Командный подход предусматривает уже, что распределение ресурсов осуществляется через приказы.

При рыночном подходе распределение ресурсов происходит с помощью рынка без какого-либо вмешательства общества. Такой подход является наиболее эффективным и, поэтому, современный американский менеджмент ориентирован именно на такую организационно-правовую форму частного предпринимательства, как корпорация (акционерное общество).

На стыке 1960-1970-х гг., американские корпорации стали широко использовать в своей деятельности **стратегическое управление.** Он основывался на системном и ситуационном анализе внешней (макроокружение и конкуренты) и внутренней (научные исследования и разработки, кадры и их потенциал, финансы, организационная культура) среды.

В плановой работе корпорации стали использовать стратегическое планирование, возникшее в условиях насыщения рынка и замедления роста ряда корпораций. Стратегическое планирование позволяет создать базу для принятия эффективных управленческих решений. С целью снижения сопротивления рабочих проводимым организационным изменениям в корпорациях разрабатываются программы повышения "качества трудовой жизни". С их помощью работники корпорации привлекаются к разработке стратегии ее развития, обсуждению вопросов рационализации производства, решению разнообразных внешних и внутренних проблем.

В Америке ученые продолжают исследовать новые проблемы менеджмента и совершенствуют практику подбора руководящих работников, делая главный акцент на их хорошие организаторские способности, а не только знания.

Все это заимствовали многие школы западного менеджмента, что позволило странам Запада динамично развиваться и сформировать новые подходы, обеспечившие им широкое применение эффективных методов менеджмента. Эффективный менеджмент способствовал новому уровню социально-экономического развития, который помог повысить уровень жизни населения.

С развитием процесса глобализации и изменений условий функционирования предприятий используемая модель не дает той степени эффективности, которая ожидалась. Встал вопрос совершенствования модели западного менеджмента или даже построения новой.

В Украине и России пытаются использовать западную модель менеджмента с американским эффективным подходом, вкладывая своих предшественников, а дополняла и изучала менеджмент как науку.

Многие разработки, так называемой тейлоровской школы менеджмента (Ф. Тейлор, Ф. и Л. Гилберт, Г. Эмерсон и др.), были использованы последующими школами. Создатели этой школы научного управления полагали, что используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда.

В результате работа выполнялась более эффективно за счет применения стандартных процедур, оборудования и стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства.

Выполнение определенных заданий, было точно рассчитано и установлено, что давало руководству возможность устанавливать нормы производства и при выполнении платить дополнительно тем, кто превышал установленный минимум.

Таким образом, важным элементом в этом подходе было то, что чем выше производительность труда, тем больше вознаграждение.

Большое значение придавалось обучению рабочих и разделению управленческих функций и обязанностей менеджеров. Тейлор и его современники фактически признавали, что работа по управлению - это определенная специальность и что предприятие в целом выиграет, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает лучше всего.

Концепция научного менеджмента стала переломным этапом, благодаря которому управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований.

4. 4. Концепция евроменеджмента

В начале 1990-х гг. XX века в Европейском Союзе начали создавать свою концепцию евроменеджмента, отражающую интеграционные процессы в Европе.

По мнению ученых К. Терли(*Keith Thurley*) и Х. Вирдениуса (*Hans Wirdenius*), основу модели евроменеджмента составляют следующие ценности:

- научное и рациональное обоснование принимаемых решений;
- умение менеджеров разрабатывать специфические стратегии, адекватные определенным ситуациям;
- деидеологизация процесса принятия решений;
- более заметная ориентация на людей, заботу о них и социальную ответственность компаний;
- политика, как можно, большей занятости в странах Европы;
- потребность работников в эмоциональном участии при выполнении работы по собственной инициативе;
- серьезное отношение работников к будущим возможностям;
- потребность в использовании управленческого и технического опыта;
- регулярная оценка результатов деятельности;
- достижение целей организации;
- осуществление демократического процесса принятия решений;
- более высокий уровень навыков по управлению международным разнообразием;
- более высокая значимость внутренних переговоров;
- практика диалога и переговоров для убеждения работников и получения их поддержки;
- необходимость творческого, совместного с коллегами и с их помощью проведение обучения (саморазвитие как неотъемлемый процесс рабочей жизни организации, компании);
- терпимость к многообразию, к инокультурным соседям, как бы близко они ни находились, качество, воспитанное в жителях Европы;
- решения высшего звена управления, обсуждаются и критикуются.

К. Терли и Х. Вирдениус подчеркивали необходимость проведения изменений, которые способствовали бы эффективному лидерству в менеджменте, потребности ощущения европейской управленческой идентичности, не противоречащей национальной идентичности и базирующейся на разнообразии, которые характеризуют страны Европы.

Цели концепции евроменеджмента принимаются на плюрализме, интеграции различных систем менеджмента и комбинации научного и рационального мышления (в основе французская школа) с прагматическими решениями (британский подход).

Без учета особенностей европеизации различные стили менеджмента могут приводить к распространению конфликтных отношений не только между работниками и менеджерами, но и между организациями и их разрастающейся сетью заинтересованных сторон. Дальнейшее развитие концепция евроменеджмента получила в работах Р. Калорп (*Roland Calori*), А. Лейсен (*AndreLeysen*), *Agfa Gevaert* и других в рамках рабочей группы Европейского круглого стола промышленников (*European Round Table of Industrialists*) и Лионской школы бизнеса (Франция).

Основой их исследований послужили интервью с топ-менеджерами (президенты, вице-президенты, главные исполнительные директора, *CEO*) сорока международных и мультинациональных компаний, имеющих свои головные подразделения (штаб-квартиры) или основные операции в Европе и политика как можно большая занятость. последствий.

А. Лейсен (*AndreLeysen*), *Agfa Gevaert* и др. заявляли, что основное различие модели евроменеджмента состоит в том, что в Европе работают не только для получения прибыли, но также и для людей. В то время как в США прибыль доминирует повсюду, и работники рассматриваются как производственный ресурс, который можно использовать или уволить.

Отличие от японской концепции, заявлял Х. Вакабаяши (*Hiroshi Wakabayashi*), *Itochu*, состоит в том, что в Японии менеджеры отбираются из тысяч людей, проходящих профессиональную подготовку в течение длительного времени в интересах фирмы и способствует гомогенизации их образа мышления. Такая система не предполагает уважения к личности конкретного работника. В Европе внутрифирменная система подготовки кадров меньше развита, фирмы отбирают и воспринимают людей такими, какими они являются, с их индивидуальностью. В Европе даже в крупных компаниях менеджмент является более персонализированным.

Р. Бейра (*Roland Beira*), *Hoffmann-La Roche* отметили, что по сравнению с США и Японией европейскими конкурентами издается гораздо меньше письменных правил. На американцев, прибывающих в Европу, производит впечатление хаотичность нашей системы. И наоборот,

европейцы, командированные в США, обнаруживают письменные правила и рекомендации чуть ли не по любому поводу.

Дж. Витторелли (Jacopo Vittorelli), Pirelli при закрытии предприятия в Италии, Франции, Испании или Германии необходимо обсуждать и согласовывать с правительством, местными властями и организациями, с профсоюзами, церковью система также способствует закреплению практики диалога и переговоров для убеждения людей и получения их поддержки. Школы культивируют традиции диалектики и дебатов для получения рациональных ответов и воспитывают чувство личной ответственности.

Р. Берра: «Решения высшего звена управления, обсуждаются и критикуются. Люди начинают вовлекаться в дела только после дискуссий и диалога».

Лейсен А.: заметил, что контрольный совет состоит 50% на 50% из представителей рабочих и представителей акционеров. Решения не могут быть заблокированы, поскольку президент компании имеет право решающего голоса.

Брёкелс (Andre Breukels), Hewlett Packard отметил, что европейцы обладают большей гибкостью и адаптивностью (финские менеджеры, голландцы уже десятилетиями работают за границей).

Новое поколение евроменеджеров свободно владеет иностранными языками, культурной осведомленность и адаптивность, позволяющая ответить на вызовы и возможности высококонкурентного европейского рынка. Они умеют пользоваться всеми доступными средствами коммуникации и имеют развитые навыки применения современных информационных технологий.

Пилкингтон (Sir Anthony Pilkington), Pilkington заметил, что американцы гораздо менее лояльны, гораздо менее преданны своей фирме, их взгляд на карьеру более индивидуалистичный, а высшие управленцы без проблем переходят в конкурирующую компанию.

Наряду с этими достоинствами в концепции евроменеджмента достаточно много критиков и пессимистов вплоть до отрицания самой возможности существования такой модели.

Основные возражения сводятся к следующему:

- ориентация на людей, по мнению критиков, в большей степени относится к практике европейского менеджмента прошлого периода;
- в современных условиях следствием политики социального рыночного хозяйства и государственных программ регулирования занятости становится высокий уровень безработицы в ряде европейских стран;
- роль внутренних переговоров в практике принятия решений относится только к некоторым европейским кластерам, включающим Нидерланды, Германию и скандинавские страны;

- европейские менеджеры чувствительны к особенностям своих зарубежных партнеров и конкурентов, равно как и к предпринимательским системам, в которых последние функционируют;

- высокая культурная восприимчивость или осведомленность больше превалирует среди европейцев, чем среди американцев;

- более высокая толерантность европейцев к различным формам ведения бизнеса и стилям менеджмента по сравнению с японцами или американцами зависит от личности конкретного менеджера больше, чем от страны его происхождения;

- в международных операциях европейцы не добиваются автоматически больших успехов, чем японские и американские менеджеры.

Евроменеджер - это менеджер с истинным пониманием многонациональных и мультикультурных проблем.

Профиль евроменеджера включает такие его черты, как:

- способность вовлекать людей:

- коммуникативные навыки (слушание, консультирование, объяснение, диалог);

- навыки в психологии (понимание людей, культурных различий);

- способность работать в команде (мультинациональной, многоуровневой, мультикультурной) и координировать, вызывать энтузиазм и мотивировать;

- международный опыт; языковая компетентность (как минимум три языка);

- географическая мобильность и глобальное мышление;

- гибкость и склонность к управлению многообразием;

- самооценка, открытость, интуиция к инновациям, широкое видение;

- глубокое понимание (социологическое, философское, этическое), нескольких дисциплин, предполагающих системный подход).

Глава 5. Модели эффективного менеджмента

5.1. Модели менеджмента

Модель - это (фр. *modèle*, от лат. *modulus* - мера, аналог) - это упрощенное представление реальной системы и протекающих в ней процессов, явлений.

Построение и исследование моделей, то есть моделирование, облегчает изучение имеющихся в реальной системе процессе, свойств и закономерностей. Применяют для нужд познания (созерцания, анализа и синтеза).

Моделирование является обязательной частью исследований и разработок, неотъемлемой частью процесса.

Системы могут иметь много разных видов моделей, отражающих решение некоторой конкретной задачи. Ниже приведена классификация и дана характеристика наиболее общих видов моделей.

Под моделью менеджмента понимается совокупность решений, принятых руководством компании при выборе целей, создании системы мотивации, координации деятельности и распределении ресурсов. **При выборе модели менеджмента руководствуются тремя основными принципами.**

Во-первых, модель предполагает ориентацию на некоторые фундаментальные идеи, которые уже потом реализуются в виде конкретной практик и и стиля поведения.

Во-вторых, изучение моделей менеджмента других организаций позволяет вносить эффективные изменения в систему **менеджмента** компании.

В-третьих, не существует единственной идеальной модели менеджмента, ситуация на рынке подвержена изменениям, что предполагает необходимость корректировки системы. Менеджмент предполагает ежедневную, кропотливую работу для реализации целей, стоящих перед компанией. Можно быть четыре группы проблем, стоящих перед большинством **менеджеров**:

- определение целей и задач организации;
- выбор системы мотивации персонала;
- установление политики взаимодействия работников и подразделений;
- определение принципов принятия решений.

При определении целей компании их можно задавать напрямую, а можно последовательно (реализация одной цели потребует реализации другой). Рекомендуется и целесообразно, чтобы успешные компании ориентировались на цели высшего порядка, а не просто на увеличение прибыли. Крупнейшие современные корпорации добились успеха, как раз реализуя простые и понятные задачи. Чем меньше компания и чем

стабильнее рынок, тем легче составить план реализации целей. Для крупной компании, особенно в условиях нестабильности, цели и план по их достижению будут нелинейными. **Существует два взгляда на мотивацию работников к эффективной деятельности.**

По первому, все работники не достаточно инициативны и активны, заставить их работать производительно можно только при помощи внешнего стимулирования, как правило, денег.

По второму, работники нацелены на успех, потому нуждаются во внутреннем стимулировании, а также в ощущении от работы и успеха. Взаимодействие с такими работниками следует как с клиентами компании, поощряя конкуренции между ними.

Координация деятельности большинства крупных компаний осуществляется благодаря бюрократии, правильной организации производства и труда, внедрения инноваций. При этом обеспечивается эффективность, качество и сокращение издержек. Самоконтроль и способность быстро адаптироваться могут, в определенных случаях, обеспечивать хорошие результаты. Принятие решений часто связывают с принципом иерархичности. Альтернативой ему является принцип коллективизма. Иерархическая структура общества – залог его стабильного развития. Коллективное мышление целесообразно применять там, где важен творческий подход и можно использовать предложения большого числа работников.

Известны четыре общих типа моделей менеджмента.

Модель **планирования**, основанная на краткосрочных четких целях, жесткой иерархичности и твердом контроле над процессами менеджмента. Ею пользуются многие крупнейшие корпорации.

В модели **поиска** предполагается, что руководство определяет цели для работников, они сами определяют конкретные способы их достижения, что удобно для быстро растущих компаний.

Научная модель основывается на контроле над методами исполнения, при том, что цели определяются самим работником. Модель эффективна для компаний, профессионально связанных с исследованиями или нацеленных на развитие.

Модели **открытий** характерна полная свобода при выборе методов, так и при установлении целей, обеспечивающих хорошие результаты на раннем этапе развития компании, а также в быстро изменяющейся окружающей среде.

В чистом виде эти модели встречаются достаточно редко, и реальная практика деятельности крупных компаний связана с комбинированием их отдельных элементов.

Во всех странах формировались различные подходы к менеджменту как науке, но во многом они проходили в одном направлении. Формирование западной модели менеджмента происходило в специфических условиях,

которые и определили ее как эффективную модель, что связано с одним уровнем социально-экономического развития стран Запада.

Источником формирования менеджмента в странах Запада была потребность в эффективном управлении, основанном на научных основах. В ответ на данную необходимость происходила поэтапная эволюция менеджмента, которая более подробно просматривается при рассмотрении его истории.

Так в разных частях мира появились свои модели менеджмента, названные западная, евразийская и азиатская, которые имели некоторые общие подходы, но имели и свои отличительные особенности

Западная модель формировалась и развивалась учеными и практиками стран Запада и стала международной.

Так, английские ученые в 1940-х гг., в связи с необходимостью решения некоторых военных стратегических и тактических задач, внесли определенный вклад в разработку метода названного исследованием операции. Затем центр работ переместился в США, где теория и практика менеджмента достигли значительно более высокого уровня развития, чем в других странах мира. Высокая производительность труда в США обеспечивается за счет лучшей организации производства. Американские бизнесмены, работая на европейском рынке, получают высокие прибыли, умело приспособившись к разным условиям на рынках.

Отставанием в организации производства и подборе персонала западноевропейские ученые объясняют так называемый технологический разрыв между США и Европой, за счет того, что американцы проводят в Западной Европе политику подчинения этих стран своим стратегическим планам и интересам.

Американский менеджмент развивал основы классической школы, основателем которой является француз Анри Файоль, а американцы Лютер Гьюлик и Линдал Урвик сделали много для популяризации основных положений классической школы. Поэтому классическая школа оказала значительное влияние на формирование всех других направлений в американской теории управления.

Во Франции вопросами менеджмента занимались Анри Луи Ле Шателье, Шарль Фремениль, братья Андре и Эдуард Мишлен.

В Германии проблемами научного управления производством занимался Вальтер Ратенау, Макс Вебер, Кароль Адамецкий и др. Немецкий социолог Макс Вебер предложил принципы организации, идеальный тип административной организации, названный им термином бюрократия. Кароль Адамецкий внес ряд предложений совершенствования организации производства. Западногерманские ученые разработали школу человеческих отношений и выступали за более жесткий подход к менеджменту персоналом, чем их коллеги в США и Японии. В Англии, Голландии, Норвегии, Швеции и других странах широко изучали вопросы привлечения работников к участию в управлении производством предприятий.

Западноевропейские ученые сформировали подход к управлению с позиции социального человека, что позволяло изучать поведение людей с точки зрения воздействия на них группового поведения. В послевоенные годы большое влияние на развитие всей Европы оказал немецкий ученый, политик, министр экономики и канцлер Людвиг Эрхард. При нем Западная Германия добилась экономического чуда и концепция социального рыночного хозяйства (по Эрхарду). Политика Эрхарда получила поддержку всех слоев общества, а также ученых и практиков, занимающихся вопросами управления.

Интересна шведская модель социализма, обеспечившая успехи Швеции в 50-60-е гг. XX века в результате правильного выбора модели общественного развития. Эту модель разработал ученый, лауреат Нобелевской премии Гуннар Мюрдаль, которая позволяла учитывать специфические особенности Швеции, ставшую страной с высоким уровнем материального и социального обеспечения населения.

Представляют интерес особенности менеджмента в передовых фирмах США, где в последние годы используется концепция производственной демократии как формы соучастия, дающей работникам всех уровней право участвовать в решениях, затрагивающих их интересы. Выделяют четыре типа по привлечению рабочих к менеджменту: на цеховом уровне, через рабочие советы, программу участия в прибылях, делегирование рабочих в совет директоров фирмы (корпорации); методы социотехнического планирования, ставящего своей целью интеграцию психологических и социальных нужд рабочих с внедрением новой технологии (бригады, кружков контроля качества по японскому примеру); система распределения акций внедрение некоторых форм самоуправления; развитие творческого потенциала и самосознания работников. Все это дает ощутимый экономический эффект.

Получило распространение участие американских менеджеров в опционах, дававших им право приобретать акции своей компании со скидкой. Поскольку эффект опционов проявляется только через несколько лет, то, используя подобные финансовые стимулы, корпорации постепенно заставляли своих менеджеров фокусировать внимание на максимизации результатов деятельности на годы вперед, а не на ближайшие месяцы.

В настоящее время менеджеры компаний получают зарплату не наличными, а акциями, что стимулирует их внедрять долгосрочные технологические инновации, осваивать новую продукцию или новые производственные и бизнес процессы, размещая свои акции в предприятие. Значительное число акций они оставляют себе, и это составляет источник их богатства.

От современного менеджера все больше и больше требуется глобальное видение проблем. Стратегии, могут не воплотиться в жизнь до тех пор, пока топ - менеджеры высших уровней компании не взглянут по-новому на свои обязанности.

Глобальное видение требует нового направления мысли по сравнению с прошлыми подходами, так как глобальные стратегии содержат новые концепции, которые не были свойственны национальному мышлению.

Для того чтобы мыслить глобально, недостаточно владеть глобальным видением и уметь применять новые понятия. Очень важно, чтобы глобальные менеджеры обрабатывали имеющуюся информацию на основе новых принципов. Требования конкуренции не позволяют фирмам пассивно ждать окончания глобализации их рынков. Глобально мыслящий менеджер должен быть готов частичной глобализации стратегий деятельности на разнородных рынках.

Ведущие университеты по подготовке менеджеров в США имеют хорошую базу для того, чтобы влиять на процесс развития глобального мышления. Программы обучения менеджеров позволяют достигнуть достаточного эффекта за недели, тогда как традиционные зарубежные командировки длятся годы.

Особенность менеджмента в США заключается в предоставлении большей самостоятельности своим зарубежным филиалам ТНК в увеличении роли маркетинга в стратегии компаний, ускорении адаптации к условиям принимающей страны, усилении внимания к этике бизнеса. Оптимизация отношений головной компании; расширение рынков сбыта; увеличение объемов экспорта; обеспечение сырьевыми материалами; приобретение прогрессивных технологий; повышение эффективности функционирования за счет эффекта масштаба и возможности вертикальной и горизонтальной международной производственной интеграции.

Быстрее и с меньшими затратами зарубежные филиалы американских ТНК развивают свою деятельность в странах, которые стремятся за счет юридического права свободных инвестиций в экономику принимающей стран; режима наибольшего благоприятствования.

В девяностые годы XX в. управление головной компанией своими зарубежными филиалами производится с использованием так называемой матрицы в трех измерениях. Структура в форме матрицы предусматривает неформальную организацию управления, при которой каждый менеджер зарубежного филиала имеет в головной компании двух менеджеров по линии производства продукции и по линии управления регионом, в который входит страна расположения его предприятия.

Наиболее эффективно функционируют американские ТНК при концепции доверия партнеров из разных стран друг к другу.,.

Еще к особенностям менеджмента США относятся :

- создание и развитие научных школ управления;
- менеджмент на основе четких систем и правил;
- система индивидуального поощрения;
- строгая система субординации;
- ориентация на долгосрочную перспективу;
- широкое использование информационных ресурсов

5.2. Особенности модели менеджмента в странах Европейского Союза

Европейская система менеджмента, вследствие своей интернационализации, объединяет в единое целое теорию и практику менеджмента специалистов из разных стран и их совместное творчество в этой сфере познания.

Всесторонне развитие науки в этих странах оказало существенное влияние и на систему менеджмента.

Так развитие и внедрение экономико-математических методов, кибернетики и компьютеризации менеджмента обеспечили активное внедрение подходов системного, ситуационного, передовых технологий и техники производства, поведенческие и системные особенности предприятия, системы менеджмента качества, мотивацию сотрудников, их материальную заинтересованность и социальную защищенность. Все это подтверждает целесообразность различных систем менеджмента в Европе.

С образованием Европейского Союза возникла потребность улучшить западную модель менеджмента применительно ко всем странам, входящим в него.

В реальной жизни различные страны пытаются комбинировать в своих моделях социально-экономического развития лучшие черты форм хозяйствования, минимизируя при этом их негативные стороны. В странах ЕС преимущественное развитие получила концепция активного государства, вмешивающегося в рыночные процессы для преодоления негативных последствий бесконтрольного развития частного бизнеса. В последние годы странам ЕС приходится дополнять свой капиталистический строй расширенными программами социального обеспечения, гарантирующими стабильность и устойчивость общества.

Представление о характере экономического порядка в ключевых странах Европейского союза в настоящий период времени дает табл. 5.2.1.

В большей степени ориентирована на ценности рыночной экономики лишь треть «старых» государств — членов ЕС, в то время как две трети из них в своей форме хозяйственных порядков стремятся занять «золотую середину», используя преимущества организованности и предсказуемости плановой экономики и принцип конкуренции рыночной системы.

Возврат к неизменным консервативным ценностям капитализма начался только в начале 1980-х гг. и был связан с «тэтчеризмом» в Великобритании и «рейганомикой» в США.

В ходе неконсервативной революции 1980-х гг. Великобритании удалось возродить дух частного предпринимательства и преодолеть иждивенческие настроения части своих граждан. Уже в 1990-е гг. к неконсервативным ценностям приобщилась Ирландия.

Таблица 5.2.1. Модели хозяйственных порядков в странах Европейского Союза

Централизованно управляемая экономика (административно-командная система)	«Третий путь» — социальная рыночная экономика	Рыночное хозяйство свободной конкуренции
Абсолютный порядок, поддерживаемый исключительно государством	Сочетание преимуществ рыночной системы и социальной политики государства, государственное регулирование рыночных отношений	Анархия и «невидимая рука» как основной экономический регулятор
Максимальное государственное регулирование	Оптимальное вмешательство государства в экономику	Минимальное государственное вмешательство в экономику
Страны	Австрия, Бельгия, Германия, Дания, Италия, Люксембург, Нидерланды, Финляндия, Франция, Швеция	Великобритания, Ирландия, Испания, Греция, Португалия

Однако ни британская, ни ирландская экономика не являются системой, в которой частному бизнесу позволено все.

Тем не менее, их хозяйственные системы более либеральны, чем в группе стран (**Австрия, Бельгия, Германия, Дания, Италия, Люксембург, Нидерланды, Финляндия, Франция, Швеция**), где распространение получило социальное рыночное хозяйство.

К странам с рыночной формой хозяйственного порядка можно условно отнести и южноевропейские государства (Греция, Испания и Португалия).

Современному Евросоюзу характерна концепция социального рыночного хозяйства и западноевропейской интеграции. Ей характерны принципы:

- сильная социальная политика;
- защита общечеловеческих ценностей;
- всемерная поддержка рыночных механизмов;
- открытость экономики (отмена таможенных границ и прочих барьеров на пути движения товаров, услуг, капиталов и граждан).

Модель стран социально-экономического развития включают: страны с либерально-рыночной экономикой (англосаксонского типа); страны Южной Европы, тяготеющие к рыночной форме порядка; страны социально-рыночной ориентации. Таблица 5.3.2.

От разных регулирующих функций государства в рамках каждой из этих моделей и разной степени социальной защиты населения зависит уровень налогового бремени.

Если рассматривать функции государства в современной экономике (табл. 5.2.2.), то вновь можно сделать вывод о том, что в странах, тяготеющих к рыночной форме хозяйственного порядка, реализуются преимущественно минимальные функции и функции средней степени сложности. Определенные исключения, касающиеся координации деятельности частных структур, существуют, впрочем, в странах Южной Европы, в то время как в Великобритании и Ирландии от них отказались. В странах социального рыночного хозяйства, напротив, присутствуют все три функции, в том числе перераспределение активов во имя обеспечения социальной справедливости через механизм налогообложения высоких доходов высокими налоговыми ставками.

Многообразие деловых культур и менеджмент в Европе

В литературе встречается несколько разных терминов: «европейская модель менеджмента», «европейский стиль менеджмента», «менеджмент в Европе» и, наконец, «европейский менеджмент» или «евроменеджмент». В одних случаях речь идет об управленческой практике, отличающейся от американской или японской. В других — признавая разнообразие моделей менеджмента, исследователи находят общие черты и характеристики управленческой философии и практики в Европе. В третьих — подразумевается «лучшая практика», к которой будет все больше приближаться менеджмент в Европе и в результате становиться все более однородным.

Большинство исследователей пока все же предпочитают говорить о существовании различных систем и моделей менеджмента, которые остаются и будут оставаться частью многообразия в Европе. Несмотря на то, что актуальными становятся формирование новой европейской идентичности, европейского сознания, продвижение общих культурных ценностей, которые не противоречили бы национальным особенностям каждой страны, разнообразие культур в Европе остается фактом и вряд ли можно ожидать сейчас и в обо-

зримом будущем культурной конвергенции в процессе экономической интеграции.

Таблица 5.2.2. Функции государства в современной экономике

Там, где рыночная система не работает	В области обеспечения социальной справедливости
Минимальные функции	Минимальные функции
Предоставление элементарных общественных благ, оборона, законность и правопорядок, гарантии прав собственности, макроэкономическое управление, государственная система здравоохранения	Защита бедных: программы по борьбе с нищетой, помощь пострадавшим от различных бедствий
<p>Функции средней степени сложности</p> <p>Регулирование монополий: регулирование коммунальной среды, антимонопольная политика</p> <p>Преодоление экстерналийных эффектов: начальное образование; охрана окружающей среды</p> <p>Преодоление эффектов несовершенной информации: страхование (здоровье, жизнь, пенсионное обеспечение), финансовое регулирование; защита прав потребителей</p>	<p>Функции средней степени сложности</p> <p>Обеспечение социального страхования: пенсионное обеспечение для бедных, пособие на членов семьи, страхование от безработицы</p>
<p>Функции активного вмешательства</p> <p>Координация деятельности частных структур: содействие рынкам, координация инициатив</p>	<p>Функции активного вмешательства</p> <p>Перераспределение: перераспределение активов</p>

Разнообразие деловых культур проявляется в национальных стилях управления. Интеграция только двух параметров Г. Хофстеде — дистанции власти и избегания неопределенности — позволяет выделить четыре модели организационной культуры, а именно:

- «деревенский рынок» — низкая дистанция власти и низкая степень избегания неопределенности;
- «смазанная машина» — низкая дистанция власти и высокая степень избегания неопределенности;
- «семья» — высокая дистанция власти и низкая степень избегания неопределенности;

- «пирамида людей» — высокая дистанция власти и высокая степень избегания неопределенности.

Таблица 5.2.3. Основные модели экономического развития стран Европейского союза

Англосаксонская (неолиберальная) модель рыночной экономики	Южноевропейская модель рыночной экономики	Континентальная европейская модель социального рыночного хозяйства
<p>Доля Государственных расходов в ВВП — 35-42%; незначительное Вмешательство государства в экономику (концепция "Эффективного правительства»); оптимально допустимые социальная инфраструктура и финансирование социальных программ Умеренные расходы государства — невысокий уровень налогового бремени (31-37,5% ВВП); реализация концепции экономики предложения в сфере налогообложения: преимущество регулирующей и стимулирующей роли налогов (реализация принципа экономической эффективности)</p>	<p>Доля государственных расходов в ВВП — 39,5-48%; сочетание государственного патернализма по отношению к частному бизнесу и незначительного финансирования социальных программ; слабость развития социальной инфраструктуры и высокая доля неформального сектора экономики</p> <p>Умеренные расходы государства (исключая Грецию) и невысокий уровень налогового бремени (34,5-38% ВВП) дополняются высокими ставками определенных налогов (традиционное уклонение граждан и компаний от налогообложения компенсируется высоким уровнем действующих налоговых ставок и акцентом на косвенное налогообложение</p>	<p>Доля государственных расходов в ВВП — 47-58%; активная роль государства в регулировании социально-экономических процессов; высокоразвитая социальная инфраструктура и масштабное финансирование социальных программ Высокие расходы государства высокий уровень налогового бремени (выше 38% ВВП); существенно большая фискальная ориентация налоговой системы, праспределительный характер налогов (реализация принципа социальной справедливости)</p>

Особенности немецкой модели менеджмента

Немецкая модель наиболее применяется в немецких и австрийских корпорациях, а также некоторые элементы ее используются в Франции, Бельгии, Нидерландах и Скандинавии. Немецкая модель менеджмента

существенно отличается от англо-американской и японской моделей. Однако некоторое сходство с японской моделью существует.

ключевыми участниками в немецкой системе являются немецкие банки и в меньшей степени корпорации.

Известны три основных особенности немецкой модели, отличающие ее от других моделей предусматривающие: состав совет директоров и права акционеров; двухпалатный Совет, состоящий из исполнительного совета (чиновники корпорации) и наблюдательного совета (представители рабочих, служащих корпорации и акционеров). Численность наблюдательного совета установлена законом и не может быть изменена акционерами.

В Германии и других странах, использующих немецкую модель, узаконены ограничения прав акционеров в части голосования, ограничивающие число голосов, которое акционер имеет на собрании и может не совпадать с числом акций, которыми этот акционер владеет. Многие немецкие корпорации предпочитают банковское финансирование вместо акционерного, в результате чего капитализация фондового рынка невелика по сравнению с мощью немецкой экономики. Процент индивидуальных акционеров в Германии низок, что отражает общий консерватизм инвестиционной политики страны.

В Германии существуют сильные федеральные традиции при которых федеральные и местные (земельные) законы оказывают влияние на структуру управления акционерными обществами. Эти законы включают все законы об акционерных обществах, фондовых биржах, коммерческие. Регулирование деятельности бирж является прерогативой местной власти, а федеральное агентство по ценным бумагам было создано в 1995 г. и дополнило немецкое законодательство.

В Германии достаточно строгие правила раскрытия информации, но менее жесткие, чем в США. Корпорации предоставляют в годовом отчете и на общих собраниях разнообразную информацию, включая:

- финансовую о структуре капитала, но ограниченную информацию о каждом кандидате в наблюдательном совете;
- совокупную информацию о вознаграждениях, выплачиваемых членам Правления и наблюдательного совета;
- данные об акционерах, владеющих более 5% акций корпорации;
- информацию о возможном слиянии или реорганизации;
- предлагаемые поправки к Уставу;
- имена лиц или название корпораций, приглашаемых для аудиторской проверки;
- распределение чистого дохода (выплата дивидендов, использование средств);
- для ратификации решений Правления и наблюдательного совета за прошедший финансовый год;
- о выборах членов наблюдательного совета, назначении аудиторов.

Таким образом, существующая в Германии законодательная база учитывает интересы служащих, корпораций, банков и акционеров

Особенности французской модели менеджмента.

Основоположником французской модели менеджмента с полным основанием можно считать выдающегося ученого, блестящего инженера-практика и организатора промышленности Анри Файоль (1841-1925).

А. Файоль — автор многих публикаций по проблемам и методов управления. Его исследования явились важным вкладом в теорию классического менеджмента и стали хорошей базой становления национального менеджмента.

Особенности французской модели менеджмента сводятся к следующему:

- Франция считается страной деловой культуры, в которой больше ценится внимательное, чуткое, нежели агрессивное поведение, как мужчин, так и женщин;
- компромисс и переговоры, предпочтительные методы разрешения конфликтов;
- высокий уровень избегания неопределенности, что проявляется в существовании многочисленных правил и инструкций, регулирующих права и обязанности работников;
- повсеместное использование формальных процедур, правил, схем и структур;
- свойственно гораздо меньшее стремление рисковать, чем в английской и шведской;
- бюрократизация с ее правилами, инструкциями и сложной системой коммуникаций является мощным орудием, позволяющим сделать сложное действие предсказуемым и заслуживающим доверия;
- управленческие методы планирования и прогнозирования приспособлены для того, чтобы контролировать риск;
- приверженность менеджеров стабильности карьеры в одной организации, которая является одной из эффективных стратегий избегания неопределенности;
- французы не отличаются высокой чувствительностью к нуждам других людей, они не склонны следовать за толпой; чувство собственного достоинства и самоуважения;
- высокой отдаленностью от власти;
- строгое разделение функций и обязанностей способствуют элитарному поведению и ориентированному на статус мышлению;
- менеджеры испытывают относительно большую потребность в формализации ролей;
- приверженность французских менеджеров традиционному и классическому типу иерархии;

- централизация значительной власти руководителя и служебную дистанцию между руководителем и подчиненными;
- назначение менеджеров осуществляется с учетом престижности учебного заведения и результатов выпускных экзаменов, а выпускники «простых» университетов испытывают значительные трудности при выдвижении на управленческие должности, особенно высшего звена управления;
- британские менеджеры в основном фокусируются на управлении людьми, тогда как управленческие кадры французские выполняют больше стратегическую, планирующую роль в организации;
- в 1,5-2 раза больше менеджеров, чем в немецких организациях;
- распределение полномочий в организации, основывается на построении строгой иерархической лестницы от низшего к высшему звену.

В большинстве случаев французские организации создают собственный корпус менеджеров. Сделать карьеру во Франции означает обучиться и принять культуру, ценности, традиции и даже фольклор организации.

Особенности норвежской модели менеджмента следующие:

- в норвежских компаниях, обычно, не наблюдается стрессов, постоянных дед - лайнов и дресс - кодов;
- во многих компаниях узаконен домашний офис, если нет необходимости решать задачи в офисе;
- система менеджмента на большинстве предприятий горизонтальная;
- подчиненные и руководители ведут себя спокойно, без метода кнута;
- нормально относятся и к тому, что люди совершают ошибки, во всяком случае, бонусов за это не лишают;
- все работают нормально, четко, спокойно, главное - это сроки;
- задачи выполняются, проекты реализуются, и страна выходит на 1-е место по уровню жизни;
- ежемесячно проводятся психологические тесты среди специалистов и руководителей;
- офисы построены по принципу открытого пространства без стен и перегородок;
- норвежцы работают по труду - часам и сами фиксируют свое рабочее время, а руководитель полагается на их честность;
- политика, надо брать на себя столько, сколько реально можно сделать в срок;

- высокий уровень автоматизации, поэтому многие бизнес-процессы организуются и выполняются быстро, экономя рабочее время;
- проведение стратегически правильных и своевременных преобразований;
- использование кардинально новых подходов к организации работы;
- скорость общения и принятия решений стало ключевым фактором для развития;
- для достижения максимальной производительности и предоставляются комфортные условия и организации труда для работы;
- успех достигается при установленной правильной стратегии руководства в правлении компании;
- в компаниях нет определенной системы поощрения работников, но с каждым оговариваются особые условия по заработной плате и премиям;
- руководство мотивирует персонал работать в компании, предоставляя различные социальные блага в виде скидок на питание, спорт, транспорт и др.

Норвегия – одна из стран, которая большое внимание уделяет менеджменту, правильному организованному бизнесу и экономике.

У норвежцев можно учиться менеджменту – как планировать задачи, строить отношения в команде, прогнозировать ситуацию.

В Норвегии распространенное явление – это получать образование за рубежом в США, Англии, Франции.

Особенности финской модели менеджмента состоят в следующем:

- основная концепция современного финского менеджмента (Тимо Санталайнена, Эеро Воутилайнена, Пертти Поррение и Йоуко Х. Ниссена);
- концепция финского менеджмента одна из самых молодых и на практике обеспечивает ощутимые результаты;
- широко применяется стратегическое, по результатам и ситуационное управление, интегрированное развитие руководителей и организаций;
- управление, которое складывается из планирования деятельности, постановки производственных задач, создания системы измерения производственной работы, контроля выполнения заданий;
- управление персоналом, к которому относятся обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, кадровая политика, обучение, информирование, мотивация работников;
- управление важнейшими связями организации;
- нацеливание руководителей на результативность;

- эффективное использование особенностей хозяйственных ситуаций;
- учитываются творческие способности работников, стиль и технику управления;
- создание условий для свободного развития физических и умственных способностей человека для достижения совместно согласованных результатов и улучшения уровня жизни;
- постоянное совершенствование управления деятельностью организации и персонала, внешними связями организации;
- улучшение планирования деятельности предприятия;
- исследование и развитие микроклимата в организации, совершенствование разделения труда;
- убежденность в том, что каждый человек способен к саморазвитию независимо от того, на каком уровне организации он работает;
- демократичность, гибкость, готовность к сотрудничеству; основное внимание к результату, доверие работнику и делегирование ему часть обязанностей; обеспеченность возможности подчиненным добиваться успеха;
- характер работ руководителя, в отличие от традиционных методов руководства, основывающихся на приказах, заключается в оказании влияния на поведение и действия людей, через их мотивирование на достижение общих целей организации.

Финская школа подготовки и переподготовки руководителей, которая за последние два десятилетия достигла международного уровня, выделила ряд важнейших факторов, необходимых для успешной деятельности руководителя менеджера:

- умение достигать результатов и способность нести ответственность за порученную работу и умение принимать рискованные решения;
- готовность начинать процессы изменений, управлять ими и использовать в интересах организации;
- готовность использовать открытый способ управления и сотрудничество;
- искусство принимать быстрые решения и способность сосредоточиваться на настоящем и будущем;
- способность видеть изменения внутри организации и эффективно использовать их;
- готовность к тесным социальным взаимоотношениям и к общему руководству;
- творческий подход к работе и постоянное самосовершенствование, хорошая психологическая и физическая форма;
- готовность к мотивированию персонала, работать во главе хорошо подготовленного профессионально персонала;
- международный кругозор.

На результативность деятельности влияют также такие факторы, быстрое развитие технологии, совершенствование управления; изменение ценностей, физическое состояние руководителя, его личное отношение к постоянному развитию.

Финской концепцией и моделью менеджмента интересуются прибалтийские страны и соседи Финляндии.

5.3. Азиатская модель менеджмента

Специфика стран Азии связанная с буддисткой философией и мировоззрением, потребовала создания специфической азиатской модели менеджмента. Это объясняется тем, что западная модель при ее использовании в странах Азии показала свою неэффективность и нежизнеспособность.

Формирование новой азиатской модели менеджмента происходило во многих азиатских странах, но наиболее активно и плодотворно разработка осуществлялась в Японии.

Японские методы менеджмента в корне отличаются от европейских и американских, так как они основаны на коллективизме, максимально эффективно используют все морально-психологические рычаги воздействия на личность (чувство долга перед коллективом, чувство коллективизма, прогрессивно-фискальный механизм минимального расслоения народа по благосостоянию).

Основным предметом управления в Японии являются трудовые ресурсы. Цель, которую ставит перед собой японский управляющий, состоит в том, чтобы повысить эффективность работы предприятия в основном за счет повышения производительности труда работников. В то время как в европейском и американском менеджменте основная цель максимизация прибыли и получение наибольшей выгоды с наименьшими усилиями.

Японский специалист по управлению Хидеки Йосихара выделил следующие характерные признаки японского менеджмента: стабильность; гарантия занятости; создание обстановки доверительности; стабильности трудовых ресурсов и уменьшают текучесть кадров; чувство корпоративной общности; гармонизация отношения рядовых работников с руководством. реальная возможность для продвижения по вертикали; мотивация для укрепления чувства общности с компанией; хорошие взаимоотношения между работниками высшего управленческого уровня и рядовыми рабочими; увеличение управленческих ресурсов; сознательное направление вектора активности работников на цели более значимые, чем поддержание дисциплины; система пожизненного найма; гласность и ценности корпорации; пользование общей базой информации о политике и деятельности фирмы; развитая атмосфера участия и общая ответственность, что улучшает взаимодействие.

Японская система менеджмента предусматривает для всех работников фирмы базу понимания корпоративных ценностей на всех уровнях (приоритет качественного обслуживания, услуги для потребителя, сотрудничество рабочих с администрацией, сотрудничество и взаимодействие отделов). Руководители стремятся постоянно прививать и поддерживать корпоративные ценности на всех уровнях.

Управление на информации способствует:

- повышению экономической эффективности производства и качественных характеристик продукции;
- быстрому решению проблем по мере их возникновения;
- внедрению нововведений и накопления дополнительных новшеств;
- широкому использованию системы новаторских предложений через кружки качества.

Японская система менеджмента предусматривает для всех работников фирмы базу понимания корпоративных ценностей на всех уровнях (приоритет качественного обслуживания, услуги для потребителя, сотрудничество рабочих с администрацией, сотрудничество и взаимодействие отделов). Руководители стремятся постоянно прививать и поддерживать корпоративные ценности на всех уровнях.

Все это способствует существенному повышению производительности труда.

В целом, японский менеджмент сосредотачивает усилия на улучшение человеческих отношений, согласованность, групповую ориентацию, моральные качества служащих, стабильность занятости и гармонизацию отношения между рабочими и управляющими.

Современные методы менеджмента в Японии начали возрождаться в послевоенный период для восстановления социальной, политической и экономической жизни. Будущие японские менеджеры знакомились с американской идеологией и методами управления бизнесом. Руководители японских предприятий осуществляли свои задачи, сначала применяя традиционные методы управления к новым условиям, а затем с помощью усвоенных ими теории и методов американского управления. Они пытались не только творчески применить предвоенный опыт к новым условиям, но и извлечь полезные уроки, воспринять новые идеи и таким образом найти новый, японский путь развития.

В результате основные черты японской системы управления определяет ряд концепций, отсутствующих в американской модели. Важнейшими из них являются система пожизненного найма и процесс коллективного принятия решений. Следующей важной особенностью японского менеджмента является концепция непрерывного обучения.

Японцы восприимчивы к новым идеям. Внимательное наблюдение и изучение происходящих в мире изменений позволяет систематически пополнять информацию из-за рубежа о новых технологических методах и

процессах. Японские рабочие не оказывают сопротивления внедрению этих инноваций технического прогресса. Это основано на понимании того, что инновации являются основой экономического роста.

Все это привело к изменениям в японской стратегии менеджмента и стиле руководства для структурной перестройки отдельных предприятий и экономической системы в целом. Стержнем новых концепций стало признание социальной ответственности, лежащей на управляющих.

Таким образом, азиатская модель менеджмента представлена японской, китайской, южнокорейской, сингапурской и другими национальными моделями, вносящими наибольший вклад в развитие мировой управленческой мысли. Но, «классическим» примером азиатской модели, безусловно, является японская модель менеджмента.

Японская система менеджмента признана наиболее эффективной во всем мире и главная причина ее успеха – умение работать с людьми. Япония первой в мире стала развивать современный менеджмент с человеческим лицом, привлекая всех работников к деятельности предприятий и фирм, к изготовлению качественной продукции и с низкими издержками.

Модели **менеджмента** США и Японии являются в настоящее время ведущими в мире и являются эталоном развития менеджмента для других стран. Несмотря на некоторое сходство, они полярно различны. Вместе с тем обе школы основное внимание уделяют: активизации человеческого фактора (используя, однако, различные формы и методы); постоянному поиску инноваций; диверсификации выпускаемых товаров и услуг; разукрупнению крупных предприятий и умеренной децентрализации производства; ориентации на разработку и реализацию долговременных стратегических планов развития предприятия (американские менеджеры разрабатывают свои планы на 5— 8 лет, а японские — на срок до 10 лет и более). Все это обусловлено спецификой социально-экономического развития их стран.

Вместе с тем, в последние годы **американская модель менеджмента** утрачивает лидирующее положение в мире и начинает приобретать отдельные черты японской модели.

Сравнение японской с американской моделью менеджмента, позволяет выделить достоинства и недостатки каждой из них, таблица 5.3.1.

Американская модель менеджмента утрачивает лидирующее положение в мире, а в последнее время начинает приобретать отдельные черты японской модели

В таблице 5.3.1. приведены характеристики сравнения японской и американской моделей менеджмента, позволяющее выделить достоинства и недостатки каждой из них.

Таблица 5.3.1. Критерии японской и американской моделей менеджмента

Критерии	Японская модель менеджмента	Американская модель менеджмента
1. Характер принятия управленческих решений	Принятие решений по принципу консенсуса	Индивидуальный характер принятия решений
2. Ответственность	Коллективная	
3. Структура управления	Нестандартная, гибкая	Сурово формализованная
4. Характер контроля	Коллективный	Индивидуальный контроль руководителя
5. Организация контроля	Мягкий неформализованный контроль	Четко формализованная жесткая процедура контроля
6. Оценка результатов деятельности руководителя	Замедленная оценка работы работников и служебный рост	Быстрая оценка результата и ускоренное продвижение по службе
7. Оценка качеств руководителя	Умение осуществлять координацию действий и контролировать	Профессионализм и инициатива
8. Направленность управления	Ориентация менеджмента на группу, повышенное внимание к человеку	Ориентация менеджмента на отдельное лицо, внимание к человеку как к исполнителю
9. Оценка результатов деятельности персонала	Достижение коллективного результата	Достижение индивидуального результата
10. Отношения с подчиненными	Личные неформальные отношения	Формальные отношения
Карьера	Продвижение по службе с учетом возраста, выслуги лет и лояльности к фирме	Деловая карьера предопределяется личными достижениями
Подготовка руководителей	Подготовка универсальных руководителей	Подготовка узкая и специализация руководителей
13. Оплата труда	Оплата труда за показателями работы группы, стажем	Оплата труда за индивидуальными достижениями
Срок занятости на фирме	Долгосрочная занятость руководителя на фирме, пожизненный наем	Занятость на контрактной, договорной основе, краткосрочный наем
15. Общий принцип менеджмента	Снизу в вверх	Сверху в вниз
16. Штатное расписание	Отсутствие четко определенных должностей и задач внутри организации	Функциональная подчиненность и четкие границы полномочий
17. Повышение квалификации	Без отрыва от производства (на рабочем месте)	Учеба по специальным программам подготовки

Таблица 5.3.2 Характеристики японской и американской моделей менеджмента

Характеристики	Японская модель менеджмента	Американская модель менеджмента
Доминирующие качества делового человека	Умение работать в команде, ориентация на коллектив, отказ от выпячивания собственного "Я", нежелание рисковать	Отказ от индивидуализма, переход к коллективным формам, стремление к продуманному риску
Критерии к продвижению по службе	Жизненный опыт, хорошее знание производства. Медленное должностное продвижение	Высокая квалификация, способность к обучению. Перемещение в должности происходит быстро.
Профессиональная компетентность	Специалисты широкого профиля, специальные требования и формы повышения квалификации: обязательная переподготовка; ротация места работы (должности); письменные отчеты о работе.	Тенденция перехода от узкой специализации к овладению несколькими смежными специальностями. Традиционные формы обучения и повышения квалификации.
Процесс принятия решений	Снизу вверх, принятие решения по принципу консенсуса; решение принимается долго, реализуется быстро.	Сверху вниз, индивидуальность принятия решения менеджером; принимаются быстро, реализуются медленно.
Отношение работников к фирме и работе	Пожизненный найм, переход в другую фирму считается неэтичным поступком. Главные мотивы поведения работников характеризуются социально- психологическими факторами (чувством принадлежности к коллективу и др.).	Краткосрочный найм, частая смена работы в зависимости от материальных благ. Главный мотив экономические факторы (деньги).
Характер проведения инноваций	Эволюционным путем	Революционным путем
Форма деловых отношений	Личные контакты на основе взаимного доверия	Контракты

5.4. Евразийская модель менеджмента (российский менеджмент)

Евразийская модель менеджмента (российский менеджмент) доказала свое право на существование тем, что тот специфический менталитет, который сформировался, выдвигает свои правила и закономерности. Эта модель евразийского менеджмента находится между японской и азиатской моделями.

Переход России и Украины к рынку выдвинул задачу формирования модели менеджмента, учитывающего специфику этих стран. Известны три противоречивых варианта развития российского менеджмента: копирования западной теории менеджмента; адаптации западной теории менеджмента; создания российской теории менеджмента.

Модель, скопированная с западной теории менеджмента не учитывает особенностей российского менталитета. Вероятность реализации этого варианта развития весьма высока в силу своей простоты и привычки копирования западного опыта. Однако, без подготовки к западным реформам рационально использовать их бесперспективно и невозможно..

Адаптации западной теории менеджмента предполагает частичный учет особенностей русской ментальности и приспособление западной теории к современным российским условиям. Вместе с тем, возникает сложность выбора западной теории менеджмента, которая являлась бы наиболее адаптированной к условиям российской действительности. Это объясняется тем, что системы менеджмента США, Западной Европы и Японии имеют свои весомые различия, так как каждая из них учитывает специфические особенности и условия функционирования экономики, уровень социально-экономического развития своих стран.

Концепция создания российской теории менеджмента исходит из полного учета особенностей российской ментальности и использования мирового опыта.

Особенности российской и украинской модели менеджмента состоят в том, что они учитывают и используют современные тенденции развития менеджмента многих стран Европы и Азии. Отсюда и получила название Евразийская модель менеджмента.

Последнее десятилетие XX века было для Украины весьма трагичным. Системный кризис поразил все сферы жизнедеятельности украинского общества. Одна из главных причин кризиса был полный развал системы государственного и производственного управления. Потери управляемости украинской экономикой, обернулась глубоким спадом производства, деловой активности, жизненного уровня населения, эффективного функционирования, развития и даже существования министерств, компаний.

В настоящее время, особенностью украинского **менеджмента** является его направленность на эффективное ведение хозяйства в условиях дефицитности ресурсов, постепенное уменьшение регулирования

производства административными методами, интенсификацию производства.

В современных условиях **менеджмент** должен способствовать развитию рынка, товарно-денежных отношений в оптовой торговле средствами производства, конвертируемости денег, стабилизации рыночных цен.

Главная задача **менеджеров и специалистов** в аппарате управления украинскими компаниями (предприятиями, фирмами) должна заключаться в эффективном использовании всех ресурсов (капитала, зданий, оборудования, материалов, труда, информации) для достижения целей, используя основные достижения мирового опыта.

В настоящее время в Украине пытаются использовать такие основные модели менеджмента:

- менеджмент здравого смысла;
- менеджмент западных фирм;
- советскую модель управления.

Менеджмент здравого смысла, применим в компаниях малого и среднего бизнеса с его примитивными хозяйственными и финансовыми операциями. В них, небольшие активы, слабо специализированные функции управления, большой объем неформального документооборота, быстрое принятие, не всегда продуманных, решений.

Модели и технологии менеджмента западных фирм в украинских условиях, практически недостаточно применимы для внедрения.

Советская модель - это выродившийся американо-немецкий гибрид пятидесятилетней давности: авторитаризм, правовая неразбериха, отчужденность руководителей от персонала, неоправданно высокие накладные расходы, низкая производительность, не высокое качество продукции, не умение конкурировать с ведущими фирмами, государственный протекционизм. Она противостоит глобализации менеджменту открытости и прозрачности управленческих процессов. Следует надеяться, что менеджмент здравого смысла будет совместим с советской моделью в будущем и трансформируется в систему эффективного менеджмента, адаптированного к украинским условиям.

В последние два десятилетия экономика характеризуется, как **информационная и глобальная**. **Информационная** – представляет собой способность генерировать, обрабатывать и эффективно использовать информацию для обеспечения производительности и конкурентоспособности.

Глобальная – основные виды экономической деятельности, (производство, потребление и циркуляция товаров и услуг) организуются в глобальном масштабе. При этом определенный уровень производительности и конкуренции достигаются лишь внутри глобальной взаимосвязанной сети.

В мире происходит конвергенция в области менеджмента, но освоение знаний и моделей из других стран имеет определенные границы, так как

лимитирующим фактором являются социально-экономические и культурно-исторические условия каждой страны. Поэтому опыт менеджмента других стран требует творческого приспособления к украинским условиям.

В последнее время все большее значение придается сравнительному менеджменту, который заключается в изучении и анализе опыта различных стран, включая исследование причин, определяющих различия в уровне производительности и результатах деятельности предприятий.

Известны три основных подходы к сравнительному менеджменту: универсальный, экономико-кластерный, культурно-кластерный. Универсальный подход показывает общие, сходные черты управленческой практике различных стран.

Экономико-кластерный подход характеризует сходства и различия в национальных системах менеджмента различных стран и о достигнутом уровне экономического развития.

Культурно-кластерный подход отражается в специфике установок и особенностях поведения, которые и определяют сходства и различия в постановке и решении управленческих задач.

В сравнительном менеджменте имеются и проблемы, которые можно разделить на несколько групп.

1. Сравнение различных способов реализации менеджмента предприятиями в разных странах просматривается достаточно четко. Рассматривая эффективные способы сравнительного американского и японского менеджмента, можно заметить, что успешное их использование обещает высокие результаты и повышение эффективности производства.

2. Результативность способов менеджмента тесно связана с национальными культурами стран, в которых они реализуется.

В менеджменте активно используется производное понятие, тесно связанное с понятием национальной культуры - это культура фирмы или организационная культура.

3. Украинский исторический и современный менталитет.

4. Проблемы неэффективности менеджмента состоят в том, что переход прошлых руководителей советского типа в условия рыночной неопределенности и относительной их свободе в большинстве случаев привели к катастрофическим (уничтожающим) для предприятий результатам.

5. Слабое, а иногда и нежелание, изучение методов менеджмента, применяемых в высокоэффективных производствах и экономике США, странах Западной Европы и Японии. Обучение в университетах многим менеджерским специальностям проводится а , должностей менеджеров на предприятиях появились мало. Западные консультанты также приложили немало усилий для просвещения в этой области, но усилия эти еще не дали заметных результатов.

Причин этому немало: нестабильность национальной экономики, и непредсказуемая смена правил работы на государственном и местном уровнях, политическая нестабильность, неразвитость инфраструктуры, неопределенность правового поля.

6. Одной из главных проблем является невозможность прямого и непосредственного перенесения зарубежных методов и приемов менеджмента на Украину.

7. Наши украинские культурные, психологические, исторические особенности и знание зарубежного опыта, возможно, позволят разработать основные предпосылки создания модели эффективного украинского менеджмента основные предпосылки ее создания.

Один из главных выводов, стоящих перед украинскими менеджерами развивающихся стран, состоит том, чтобы распознать те элементы их собственной традиции, истории и культуры, которые можно использовать как строительные блоки модернизированной системы менеджмента.

Глава 6.1. Функции менеджмента

6. 1. Функция планирования менеджмента

Функции менеджмента — это отдельные виды управленческой деятельности, обеспечивающие формирование способов и действий влияния на деятельность компании (предприятия, фирмы, организации). Состав функций довольно обширный, который, обычно, обобщается в более сокращенном варианте.

Управленческий процесс деятельности в компании (предприятии фирме, организации) осуществляются на всех уровнях менеджмента с помощью на функционального распределения.

В рыночных условиях к функциям менеджмента относятся планирование, организация, мотивация, контроль, Руководство и регулирование производства, отражают отдельные этапы процесса менеджмента.

Управленческие процессы на предприятии происходят на основе функционального распределения. Управленческая деятельность на всех уровнях менеджмента обеспечивается функциями: планирование, организация, мотивация, контроль, руководство и регулирование производства. Эти функции менеджмента связаны с процессами принятия решений и коммуникацией.

В классическом менеджменте использовалось только четыре функции: планирование, организация, мотивация и контроль.

Между целями и функциями существуют определенные различия. Цель - это состояние, к которому стремятся, а функция - это фактическое действие.

Цели организации характеризуются тремя признаками:

1. отражают желаемое состояние в будущем;
2. конкретно обозначают это состояние и отличаются от индивидуальных целей тем, что обладают свойством, обязательным для всех работников;
3. официально утверждаются и одобряются.

Цели выполняют три функции: управления, координации и контроля.

Цели являются стимулом для поведения, так как они управляют поведением, стимулируют взаимное согласованное поведение, выполняют координирующую функцию, а также используются для выработки критериев контроля.

Содержание планирования как функции менеджмента состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития производства с учетом ресурсных источников его обеспечения и рыночного спроса.

Внутрифирменное планирование охватывает как текущее, так и перспективное планирование, осуществляемое в виде прогнозирования и программирования.

Сущность планирования проявляется: в конкретизации целей развития всей организации и каждого ее подразделения в отдельности на установленный период времени (перспективу, год; квартал, месяц, декаду; сутки, смену, час); определении хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации; выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

Планирование представляет собой совокупность связанных и взаимодействующих друг с другом элементов, составляющих единое целое. Эта система реализуется в нормативных документах: уставе организации, ее философии, бизнес-плане, правилах внутреннего трудового распорядка, коллективном договоре, положении об оплате труда, положении о кадровой службе и др.

В работах американских ученых по теории и практике менеджмента отмечается, что планирование является главной функцией менеджмента персоналом, так как система планирования определяет: что нужно сделать; когда, как и кто должен делать; какие потребуются ресурсы, чтобы вся деятельность организации осуществлялась успешно.

Планирование деятельности направлено на оптимальное использование всесторонних возможностей организации, в том числе рациональное использование всех видов ресурсов.

Планирование предполагает: обоснованный выбор целей; определение политики; разработку мер и мероприятий (образа действий); методы достижения целей; обеспечение основы для принятия последующих долгосрочных решений. Для этого процесс менеджмента должен заключаться в планировании и организации действий выполнения планов, а также контроле конечных результатов работы персонала организации. Чем лучше и взаимосвязано организовано выполнение вышеназванных этапов, тем результативнее осуществляется менеджмент.

Планирование является средством, позволяющим менеджерам - руководителям определять характер, формы и последовательность будущих действий на протяжении продолжительных периодов.

В зависимости от направленности и характера решаемых задач различают **виды планирования: стратегическое (перспективное), среднесрочное (бизнес-план), текущее (тактическое).**

Планирование обеспечивает: разработку перспективы развития, целей и стратегии и тактику деятельности; выбор первоочередных задач и определение курса действий для их достижения. Процесс планирования охватывает все уровни менеджмента и создает необходимые предпосылки для обеспечения точного соответствия предпринимаемых действий требованиям общих целей организации.

Всю работу по планированию деятельности организации осуществляют, прежде всего, высшие менеджеры - руководители совместно с функциональными плановыми и другими службами, которые формируют

исходные положения для достижения оптимального распределения ресурсов, делегируют полномочия, необходимые для эффективного использования этих ресурсов. От линейных менеджеров и персонала, которым делегированы полномочия и приданы ресурсы, требуется творческий подход к использованию ресурсов. Многие в достижении успеха зависят от умения менеджеров всех уровней использовать новейшие методы, способы, формы и различный аналитический инструментарий для нахождения наилучших связей настоящего с будущим, решения поставленных задач и целей.

Научная обоснованность планов служит дополнительным источником для обеспечения эффективной деятельности организации, ее роста в будущем.

Перспективное планирование призвано определить общие стратегические цели и направления развития организации, необходимые для этого ресурсы и этапы решения поставленных задач, разрабатываемые на его основе текущие планы ориентированные на фактическое достижение намеченных целей исходя из конкретных условий и состояния рынка на данном этапе развития. Поэтому текущие планы дополняют, развивают и корректируют перспективные направления развития с учетом конкретных внутренних ситуаций и факторов внешней среды.

Уровень и качество планирования зависит от компетентности руководства на всех уровнях менеджмента; квалификации специалистов, работающих в функциональных подразделениях; наличия информационной базы и обеспеченности компьютерной техникой.

Планирование в наиболее развитых странах осуществляется в зависимости от характерных особенностей целей. В американских компаниях главное при планировании - это объединение стратегий всех подразделений и распределение ресурсов. В английских организациях - ориентация на распределение ресурсов. В японских фирмах - ориентация на внедрение новшеств и повышение качества решений и продукции.

Стратегическое планирование заключается в определении главных целей деятельности организации и охватывает период в 10-15 лет, основывается на глобальных ресурсах.

Стратегическое планирование ставит целью дать комплексное научное обоснование проблем, с которыми может столкнуться организация в предстоящем периоде, и на этой основе разработать показатели ее развития на плановый период.

Разработка стратегического плана основывается на: анализе перспектив развития организации, и ее позиций в конкурентной борьбе; обосновании выбора стратегии и определения приоритетов по конкретным видам деятельности; анализе направлений диверсификации. В нем содержатся; решения относительно сфер деятельности и выбора новых направлений; основные проекты и их приоритеты.

Основным видом среднесрочных планов является бизнес-план, который имеет ряд особенностей.

Среднесрочное планирование (бизнес – планирование), обычно, охватывают пятилетний срок, как наиболее удобный для обновления производственного аппарата и ассортимента продукции. В них формируются основные задачи на этот период, например, производственная стратегия, стратегия сбыта, финансовая стратегия и т. п.

Бизнес – планы предусматривают разработку в определенной последовательности мероприятий, направленных на достижение целей, намеченных долгосрочной программой развития. Они уже содержат количественные показатели, детальные сведения о продукции, инновациях, инвестициях и источниках финансирования. **Текущее планирование** заключается в основном в определении промежуточных целей на пути достижения стратегических целей и задач. При этом детально разрабатываются бюджеты, средства и способы решения задач, использования ресурсов, внедрения новой технологии. Они направлены на обеспечение текущей рентабельности.

Текущее планирование осуществляется путем детальной разработки годовых оперативных планов для организации в целом и ее отдельных подразделений. Основными разделами текущего плана являются календарные планы и маркетинга.

Таким образом, назначение планирования как главной функции менеджмента состоит в стремлении заблаговременно учесть все возможные внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития организации. Планирование обеспечивает:

- разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей, с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и всей организацией;
- взаимную увязку выполнения плана отдельными структурными подразделениями по всей технологической цепочке (научные исследования и разработка новой продукции, ее производство и реализацию с учетом выявления и прогнозирования потребительского спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов и перспектив развития хозяйственной конъюнктуры);
- увязку планирования с маркетингом и контролем с целью постоянной корректировки показателей производства и реализации с изменениями спроса на рынке.

3.2. Функция менеджмента организация

Функция менеджмента организация представляет собой совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой

системами. Она также включает методы и средства, используемые для обеспечения взаимодействия всех работников и звеньев организации в интересах выполнения стоящих перед ней задач и поставленных целей.

Т. Бернс и Д. Сталкер в 1961г. в книге «Управление инновациями» отметили, что появились новые модели организаций как антипод бюрократическим. Организация стала рассматриваться уже не как «организованной» и работающей с чёткостью часового механизма, а напротив, считается, что организованная модель мешала проводить радикальные изменения, обеспечивающие приспособляемость персонала к объективным требованиям. В результате постепенно стали появляться организации нового типа, в которых импровизация работников ценится выше, чем планирование. Потому, что они руководствуются индивидуальными возможностями персонала гораздо больше, чем ограничениями и предпочитают креативные способности руководителя опыту и ограничениям в его поведении.

В определении органического типа структур, данным Бернсом и Сталкером, подчёркивались такие принципиальные отличия структур от бюрократической иерархии, как более высокая гибкость, меньшая связанность с нормами и правилами, использование бригадной (групповой) формой труда. Главные решения руководителя диктуются обстоятельствами, но не авторитетом и традициями. Такой творческий подход к работе базируется:

- на связи миссии организации с деятельностью каждого её члена;
- распределением работы не должностями, а за характером решаемых проблем;
- обеспечивает постоянную готовность к проведению в организации прогрессивных изменений развития.

Мнение многих других авторов было иным, и они считали, что подобный переход к органическим структурам менеджмента невозможен:

- без учёта субъективных факторов управления персоналом;
- постоянных изменений лидеров (имеется в виду не замена физических лиц, а изменения в подходе в зависимости от решаемых проблем);
- смены системы норм и ценностей персонала, формируемых в процессе совместной деятельности;
- процессного подхода к принятию решений;
- создания возможностей саморазвития и самовыражения.

Во всех действующих подходах соблюдаются факторы субъективного управления: способности работника; особенности его характера; видение стратегии организации и персонала в ней. Именно они не только определяют поведение менеджера индивидуально и внутренне, но готовят их, помогают им проявиться, что является причиной развития объективных факторов в менеджменте персоналом.

В середине XX века стали развиваться различные теории управления, в которых рационалистический подход совмещался с поведенческим (П. Друкер, М. Хейч, Д. Марч, Х. Саймон).

Исследовались новые подходы менеджмента персонала:

- в промышленной социальной психологии (Ф. Ротлисбергер, В. Диксон, Т. М. Ньюкомб, Е. Л. Хартли);
- в изучении мотивации работников (А. Маслоу, В. Врум);
- лидерства (К. Левин, Ф. Мас-сорик, Ф. Е. Фидлер);
- анализе группового поведения (У. Ф. Уайт, М. Шериф);
- в концепции организационной культуры в 80-90-е годы (Ч. Барнард, Ф. Селз-ник, Р. Лайкерт).

Во всех в этих концепциях рассматривался субъективный фактор в менеджменте персоналом как определяющий эффективность деятельности организации.

В середине 80-х годов Т. Питере и Р. Уотермен, изучив множество американских успевающих фирм, пришли к выводу, что эффекты от работы возникают как искусство организации неформального поведения работников. Они «сдвинули» формализованную рационалистическую модель менеджмента с положения незыблемости и определили, что огромные ресурсы управления скрываются в неиспользованных человеческих возможностях.

Т. Парсонс, Р. Мертон, А. Этциони в естественной концепции рассматривали функционирование организации уже как само совершающийся процесс, а организованность как состояние системы, позволяющее ей самой настраиваться при воздействии извне или внутри. Они объясняли это тем, что отклонение от цели является естественное свойство системы, следствие большой роли в ней не планируемых, а стихийных факторов. Такой подход исключал менеджмент организацией как системой. Менеджмент персоналом, с точки зрения названных авторов, происходит лишь под влиянием материального интереса, который руководитель регулирует посредством экономического влияния. Инновационная модель стала рассматривать всю совокупность инноваций организации, как рационально спланированный, сознательно вызванный и контролируемый процесс, постоянно реконструируемый под решение новых задач.

Функция организация рассматривает современные производственные компании с как сложную социально - техническую систему, в которой выделяются технико-технологическая, организационно-экономическая и социально-психологическая подсистемы.

Менеджмент явление очень многогранное и сложное, являющееся одним из направлений в деятельности компании и считается основным критерием достижения целей и ее экономического успеха. Для обеспечения синхронизации деятельности и взаимодействия различных элементов компании используется координация с помощью функции организация.

Основной элемент менеджмента - организационная структура, которая определенными способами и формой объединения всех работников для осуществления общих для них целей. Она позволяет:

- распределять цели и задачи управления между подразделениями и работниками;
- осуществлять разделение труда и распределение официальных обязанностей среди отдельных работников и групп;
- делегировать права и обязанности руководителей по горизонтали и вертикали для реализации управленческих решений;
- координировать и выполнять различные функции менеджмента, чтобы компания могла действовать как единое целое;
- эффективно взаимодействовать с окружающей средой.

В рамках организационной структуры протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений).

Организационные структуры отличаются друг от друга сложностью (разделением на различные функции), формализацией (степенью установленных правил и процедур), соотношением централизации и децентрализации (по уровням принятия управленческих решений).

Для построения организационных структур используется **структурный подход**, так как они постоянно совершенствуются в соответствии с изменяющимися условиями. Организационные структуры отличаются большим разнообразием и определяются многими объективными факторами и условиями. Важнейшие из них следующие:

- масштабы бизнеса (малый, средний, большой);
- производственные и отраслевые особенности бизнеса (производство товаров, услуг, купля-продажа);
- характер производства (массовый, серийный, единичный);
- сфера деятельности (местный, национальный, внешний рынок);
- уровень механизации и автоматизации управленческих работ;
- квалификация работников.

В зависимости от постоянства или изменчивости условий деятельности организаций организационные структуры бывают **традиционные и рыночные**.

В традиционной организационной структуре вся управленческая работа жестко разделяется по функциям, подразделениям и должностям с учетом широкого использования регламентирующих документов и строгого соблюдения субординации в отношениях руководителя с подчиненным.

В рыночной организационной структуре предусматривается система полномочий, ответственности и контроля с учетом поручаемых каждому руководителю и работнику целей и задач, а также конкретных условий и ситуаций в которых функционирует организация.

В зависимости от характера внутренних связей между подразделениями различают **типы организационных структур**:

- **бюрократические (команда единомышленников; линейные;**

функциональные; линейно-функциональные; дивизиональная);

- **адаптивные (проектная; бригадная; матричная).**

В малых организациях с численностью не более десяти человек, работники могут работать как **команда единомышленников** на основе принципов взаимозаменяемости и поддержки. При этом все работники остаются на виду, и в любой момент понятно кто, чем занимается.

При наличии объединяющей цели и при средних человеческих и профессиональных качествах работников команда единомышленников является идеальной организацией. Никакая другая формализованная структура не может сравниться, с ней по эффективности.

Когда в организации возрастает численность работников, отношения "каждый с каждым" уходят в прошлое. Необходимое для согласования взаимодействий время превышает физический ресурс работников. Многие события, происходящие в организации, становятся не очевидными, и между членами команды единомышленников исчезает взаимопонимание.

Таблица 6.2.1 Сравнение достоинств и недостатков разных организационных структур

Характеристика	Команда единомышленников	Линейная	Функциональная	Централизованная линейно-функциональная	Матричная
Достоинства Организационных структур	Творческое сотрудничество, согласованность, единомыслие	Ответственность за конечный результат, единоначалие	Распределение нагрузки между менеджерами, специализация, внимание к качеству	Разделение всех видов менеджмента, согласование во времени и другими ресурсами, организованность	Сочетание всех видов менеджмента, положительные качества команды единомышленников,
Недостатки Организационных структур	Коллектив не более 10 человек	Слабая специализация, длинные информационные каналы	Много менеджеров – руководителей, недостаточная согласованность действий	Сильная зарегулированность, недостаточное использование творческого потенциала персонала	Требуется большой опыт команды менеджеров, большие затраты на поддержание системы в равновесии

Различия во взглядах, компетенции, профессиональном опыте и занимаемых должностях приводят к нарастанию разномыслия и несогласованности действий. Несмотря на усилия организации, результативность работников падает или, по крайней мере, растет неадекватно затрачиваемым усилиям. Это приводит к неудовлетворенности, в коллективе начинаются брожение и разлад. Если руководство оказывается неспособным на кардинальные меры, организация может прекратить функционирование. На смену импровизированным отношениям "каждый с каждым" приходят формальные правила, которые упорядочивают ключевые вопросы взаимодействия, разделяя функции, полномочия и ответственность.

В таких организациях уже должна создаваться **линейная организационная структура менеджмента.**

Организации по взаимодействию подразделений разделяются на **типы: традиционные, дивизиональные, матричные и сетевые** (Таблица 6.2.1).

Организации по взаимодействию с человеком бывают двух типов: **корпоративные или индивидуалистские.**

В последнее время возникли организации **новых типов: эдхократические, многомерные, партисипативные** (возникшие в связи с проблемой человеческого фактора), **предпринимательские, а также организации, ориентированные на рынок.** (Таблица 6.2.1)

Таблица 6.2.2. Характеристика и достоинства типов организационных структур

Тип организационной структуры	Характеристика	Достоинства
Традиционные	Классические традиционные, линейная оргструктура,	Четкое взаимодействие подразделений
Дивизиональные	Классические традиционные, линейная оргструктура,	Четкое взаимодействие подразделений
Матричные	Классические традиционные, линейная организационная структура,	Четкое взаимодействие подразделений
Сетевые	Классические традиционные, линейная оргструктура,	Четкое взаимодействие подразделений
Корпоративные	Новая оргструктура,	Взаимодействие с человеком
Индивидуалистские	Новая оргструктура,	Взаимодействие с человеком
Эдхократические	Новая оргструктура, компетентность и умение работников самостоятельно решать проблемы	Взаимодействие с человеком, высокая степень свободы в действиях работников, внедрение новых технологий, при антикризисном управлении
Многомерные	Новая оргструктура,	Использование человеческого фактора
Предпринимательские	Новая оргструктура, реализации всех возможностей, Ориентируются на рост и имеющиеся возможности использование ресурсов; балансировка получаемой выгоды с риском и разделение между всеми	Использование человеческого фактора, быстрое и динамичное изменение, во внешней среде деловых; малое количество уровней, гибкость и легкое построение; Мотивация деятельности строится на поиске возможностей и достижении результата
Партисипативные	Новая оргструктура,	Использование человеческого фактора
Ориентированные на рынок	Новая оргструктура,	Ориентация на рынок

Основные требования к организационной структуре:

- **оптимальность**, когда между звеньями и ступенями менеджмента на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе ступеней управления;
- **оперативность** состоит в том, чтобы за время от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не успели произойти необратимые отрицательные изменения, делающие ненужной реализацию принятых решений;
- **надежность**, гарантирующая достоверность передачи информации, управляющих команд и других передаваемых данных, обеспечивающая бесперебойность связи в системе менеджмента;
- **экономичность**, предусматривающая достижения при минимальных затратах на управленческий аппарат;
- **гибкость**, обеспечивающая способность изменяться в соответствии с изменениями условий внешней среды;
- **устойчивость структуры**, обеспечивающая неизменность ее основных свойств при различных внешних воздействиях, а также целостность функционирования системы менеджмента и ее элементов.

Совершенство организационной структуры управления во многом зависит от того, насколько при ее проектировании соблюдались **принципы проектирования**:

- 1) целесообразное число звеньев менеджмента и максимальное сокращение времени прохождения информации от высшего руководителя до непосредственного исполнителя;
- 2) четкое обособление составных частей структуры (состава ее подразделений, потоков информации и пр.);
- 3) обеспечение способности к быстрой реакции на изменения в управляемой системе;
- 4) предоставление полномочий на решение вопросов тому подразделению, которое располагает наибольшей информацией по данному вопросу;
- 5) приспособление отдельных подразделений управленческого аппарата ко всей системе менеджмента организацией в целом и к внешней среде в частности.

Степень совершенства организационных структур проявляется в четкости системы менеджмента организацией и высоких конечных результатах ее деятельности. Оценка эффективности менеджмента может быть произведена по уровню реализации заданий, надежности и организованности системы менеджмента, скорости и оптимальности принимаемых управленческих решений.

Каждая организация является системой состоящей из комплекса взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, представляющих в целом единое целое. Такая система характеризуется как дифференциацией, так и интеграцией. В ней используются разнообразные специализированные

функции. Каждый элемент организации выполняет свои определенные функции, а все отдельные элементы объединяются в завершенную целую систему с помощью интеграции. Для этого используются такие средства, как координация уровней иерархии управления, прямое наблюдение, правила, процедуры, курс действий.

Основой теории организации является теория систем.

Система – это некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит вклад в характеристики целого. Признаки системы: множество элементов, единство главной цели для всех элементов, наличие связей между ними, целостность и единство элементов, структура и иерархичность, относительная самостоятельность, четко выраженное управление.

Уникальной характеристикой при рассмотрении систем является внутреннее соотношение между частями. Каждая система характеризуется как дифференциацией, так и интеграцией. Система делится на подсистемы.

Подсистема - это набор элементов, представляющих автономную внутри системы область (например, экономическая, организационная, техническая подсистемы).

Свойства систем:

- стремится сохранить свою структуру (это свойство основано на объективном законе организации и самосохранения);
- имеет потребность в управлении;
- в системе формируется сложная зависимость от свойств, входящих в нее элементов и подсистем.

С точки зрения системного подхода различают организации как системы **открытые и закрытые**.

Главная характеристика закрытой системы заключается в том, что она существенно игнорирует эффект внешнего воздействия, в связи с этим такая организационная система имеет малую применяемость.

Открытая система, предполагает динамическое взаимодействие с окружающей внешней средой, откуда получает сырье и людские ресурсы. Их деятельность зависит от внешних клиентов и заказчиков, потребляющих их продукцию. Банки, для них охотно открывают депозиты, предоставляют кредиты и инвестиции, используемые для развития. Часть полученной прибыли используется для развития, выплаты дивидендов и уплаты налогов.

Рациональное принятие решений осуществляется путем предоставления работникам необходимых средств их выполнения: ресурсы, информацию, оборудование, инструкции и правила, информационные каналы, программы обучения, стандартные рабочие процедуры в качестве механизмов, как для ограничения спектра решений, принимаемых каждым участником, так и для оказания помощи участнику при принятии решений.

Следует отметить, что по мере развития информационных технологий (в частности ERP) и теории менеджмента будут продолжаться укрепляться тенденции эффективного распределения операций и процедур, учета и согласования интересов, как отдельных работников, так и целых подразделений. В результате это позволит высвободить творческий потенциал работников (в рамках согласованных интересов) и ослабить узы централизации, усилив, таким образом, синергетический эффект.

Представленные выше организационные структуры и их развитие отражает лишь общие закономерности. На практике можно встретить примеры формальной структуры достаточно высокого организационного уровня. Однако внимательное изучение бизнес-процесса наверняка покажет значительное несоответствие формальных установок реальному развитию компании. За современными названиями должностей и красивой схемой, например, матричной административной структуры, иногда скрываются архаичные формы метода управления команды единомышленников.

Для руководства компаний согласование административной структуры с распределением полномочий по функциям и процессам имеет принципиальное значение, так как их несогласованность между собой ведет к неразберихе, лишаящим организацию устойчивости и перспективы.

Приведение административного и функционального управления, а также множества других структурообразующих факторов в соответствие с целевыми установками называется организационно-функциональной настройкой. Эта деятельность требует специальных знаний о процессах, протекающих в компании, а также наличия в системе управления регулярного мониторинга ключевых параметров организации.

Таблица 6.2.3 Тенденции совершенствования организационных структур

Тенденции	Характеристика
1. Переход от формальных к неформальным органическим системам управления	1. Софтизация экономики 2. Автоматизация производства 3. Нацеленность работника на реализацию своих способностей
2. Развитие экономической самостоятельности и ответственности предприятия	1. Создание центров прибыли (бизнес-центров) 2. Максимальная степень удовлетворения потребностей рынка
3. Сильная кадровая политика	1. Гарантированная занятость 2. Уважение личности 3. Обеспечение единого статуса всех работников
4. Ориентация на человека	1. Раскрепощение творческой энергии человека 2. Предоставление возможности проявить инициативу, предприимчивость, самостоятельность 3. Вера в индивидуализм. 4. Удовлетворение потребностей
5. Формирование высокоэффективных внутрифирменных связей	1. Развитие информационных технологий 2. Совершенствование горизонтальных связей внутри предприятия

К основным элементам организационных структур организаций относятся: состав функций; численность управленческого персонала по функциям; профессионально - квалификационный состав работников аппарата управления; состав самостоятельных структурных подразделений (звеньев и ячеек); количество уровней менеджмента и распределение работников между ними; централизация и децентрализация; информационные и коммуникационные системы, а также взаимосвязи.

Рациональная организационная структура способствует одновременному действию этих факторов, что обеспечивает высокий уровень эффективности деятельности организации.

Важным способом четкого определения и координирования отношений между работниками, руководителями разных уровней и внутриорганизационными подразделениями является **делегирование полномочий**. Оно является основным процессом, посредством которого руководители устанавливают формальные взаимоотношения людей в организации. При помощи делегирования и задач руководители подбирают людей для работы и принимают решение, кто из них будет работать, вступая в отношения «начальник - подчиненный». Внутри организации эти пределы обычно определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями, изложенными в письменном виде.

Большая часть полномочий руководителя определяется традициями, нравами, культурными стереотипами и обычаями общества, в котором организация функционирует. Работники подчиняются приказам начальника частично из-за того, что это социально приемлемое поведение. Эти факторы, с одной стороны, ограничивают полномочия, а с другой - поддерживают их. Руководители не могут делегировать полномочия, которые противоречат законам или культурным ценностям.

Линейные полномочия передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным. Руководитель, обладающий линейными полномочиями, имеет также право принимать определенные решения и действовать в определенных вопросах без согласования с другими руководителями в тех пределах, которые установлены организацией, законом или обычаем. Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организации.

Организация работ – это способ, который должны осуществлять все руководители независимо от их ранга. Смысл этого состоит в делегировании прав и обязанностей для разделения труда по горизонтали и вертикали.

В структуре менеджмента организацией выделяются такие элементы: звенья (отделы), уровни менеджмента и связи - горизонтальные и вертикальные.

К звеньям менеджмента управления относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие

соответствующие функции менеджмента управления либо их часть. К звеньям менеджмента следует относить и менеджеров, осуществляющих регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений.

В основе образования звена менеджмента лежит выполнение отделом определенной функции менеджмента. Устанавливающиеся между отделами связи носят горизонтальный характер.

Под уровнем менеджмента понимают совокупность звеньев, занимающих определенную ступень в системах менеджмента организацией. Ступени менеджмента находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии: менеджеры более высокой ступени менеджмента принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев. Отсюда возникла пирамидальная структура менеджмента управления организацией (рис. 2).

Организационные структуры менеджмента отличаются большим разнообразием форм, в основе которых лежат отличительные признаки, в частности, величина производственно-коммерческой деятельности организации, производственный профиль, степень финансово-экономической самостоятельности, централизация децентрализация и др. Чем совершеннее структура, тем эффективнее воздействие на объект менеджмента и выше результативность.

Для бюрократических (классических или традиционных) структур характерны: высокая степень разделения труда, развитая иерархия управления, наличие многочисленных правил и норм поведения персонала, и подбором кадров по их деловым и профессиональным качествам. Большинство современных организаций представляют собой варианты бюрократии. Причина столь длительного и широкомасштабного использования бюрократической структуры состоит в том, что ее характеристики еще достаточно хорошо подходят для большинства промышленных организаций, сферы услуг и всех видов государственных учреждений. Объективность принимаемых решений в таких структурах позволяет эффективно адаптироваться к происходящим изменениям. Продвижение работников на основе их компетентности позволяет обеспечивать постоянный приток в такую организацию высококвалифицированных и талантливых менеджеров и технических специалистов.

Вместе с тем, строгое соблюдение установленных правил и процедур может создавать проблемы при взаимодействии, обмене информацией и координации деятельности различных звеньев и уровней организации. При этом организация утрачивает гибкость поведения, поскольку все возникающие здесь вопросы и проблемы решаются только исходя из прецедентов.

Проектирование структуры осуществляется следующими методами, в зависимости от заложенных в них сочетаний:

1) **аналогий** - предполагает использование опыта проектирования структур аналогичных организаций;

2) **экспертный** - базируется на изучении предложений экспертов и специалистов;

3) **структуризации целей** - предусматривает выработку системы целей организации на основе системного подхода, который проявляется в форме графических описаний этой структуры с качественным и количественным анализом и обоснованием вариантов ее построения и функционирования;

4) **организационного моделирования** - позволяет четко сформулировать критерии оценки степени рациональности организационных решений на основе разработки формализованных математических, графических или машинных описаний распределения полномочий и ответственности в организации.

Вместе с тем, проектируя новую организационную структуру, нельзя забывать о требованиях, предъявляемых к структурам, и принципах их построения.

В связи с развитием теории совершенствования организаций и их организационных структур необходимо учитывать появившиеся новые исследования и результаты новых теорий (Таблица 6.2.4).

К ним относятся следующие теории:

- **теория административного поведения;**
- **универсальная теория;**
- **формирования организаций, получившая название «структура-5»;**
- **теория организационного потенциала;**
- **стратегия и структура американских компаний;**
- **теория институтов и институциональных изменений;**
- **ресурсная теория организации;**
- **Типологии организаций.**

Таблица 6.2.4. Теории развития организационных структур и их характеристика

Название теории развития организационных структур и авторы	Содержание и характеристика
Теория административного поведения	Важность правил и установленных порядков в поддержании рационального поведения внутри организации с помощью рациональной организационной структурой
Универсальная теория формирования; Гласиер, Уилфред, Б. Д. Брауна и Эллиотта Джеквес	В каждой организации выделяется четыре действующие подсистемы: исполнительная, представительская, законодательная и

	<p>апелляционная; организационные структуры менеджмента включают пять координационных механизмов, связывающих организации воедино и обеспечивающих их согласованную деятельность</p>
<p>Генри Минтцберг, формирование эффективных организаций, получившая название «структура-5»</p>	
<p>Игорь Ансофф, теория организационного потенциала развития организаций и их организационных структур менеджмента</p>	<p>Основная задача высшего руководства современной компании заключается в решении стратегических проблем в условиях изменяющейся внешней среды; развитие организаций и их организационных структур менеджмента; . Изменение организационного потенциала целесообразнее всего начинать с людей и управляющих менеджеров. Затем следуют изменение системы ценностей, действующей в компании, перестройка информационных потоков, остальных элементов.</p>
<p>Чандлер Стратегия и структура</p>	<p>Изменение внешних условий приводит к необходимости изменения стратегии, а далее к изменению ее организационных характеристик, в конечном счете, к преобразованию структуры компании (фирмы, предприятия)</p>
<p>Теория институтов и институциональной экономики, Дуглас Норт</p>	<p>Рынок является сложное и неоднозначное явление, представляющий собой структуру, которая объединяет различные институты: законы, правила игры, кодексы поведения, типы отношений и связей в организации; организационные факторы более важные, чем технические, поскольку ведут к изменению, которое оказывают существенное влияние на развитие экономики; эффективные политико-экономические системы формируют гибкие институциональные структуры, которые являются фактором успешного развития и обеспечивают условия пережить шоки и перемены</p>
<p>Ресурсная теория организации К. Вернерфельда, далее она была развита Р.Румельтом</p>	<p>Фирма – больше чем административная единица; она совокупность производительных ресурсов, распределенных между различными пользователями с помощью административных и экономических решений; приоритет</p>

	<p>анализу нематериальных ресурсов: человеческие ресурсы, интеллектуальный капитал и знания; выявить связи и объяснить факторы конкурентных преимуществ, их динамику в категориях ресурсов фирмы; ресурсного обмена непосредственно изучающий такие отрасли знания, как общий менеджмент и его разделы, маркетинг, логистику, правоведение, психологию и другие</p>
<p>Типология организаций, предложенная Минтцбергом</p>	<p>предпринимательская организация образуется и управляется одним лидером на основе жесткой централизации деятельности; машинная организация (возрастает значение технической оргструктуры); профессиональная организация – ведущую роль выполняют знания и навыки работников-профессионалов; инновационная организация, используются такие принципы построения деятельности, как объединение в коллектив специалистов различных областей знаний, оперативное изменение его состава, что обеспечивается организацией проектных команд; миссионерская организация, наибольшее развитие получают ценности, разделяемые ее членами.</p>

6.3. Регулирование

Регулирование – управленческая деятельность, направленная на ликвидацию отклонений от заданного режима функционирования и приведение объекта управления в требуемое состояние.

Содержание регулирования как функции менеджмента состоит в перераспределении материально-технических и финансовых ресурсов, оперативном управлении ходом производственного процесса (рис. 6.3.1).



Рис. 6.3.1. Принципы функции регулирования

Регулирование предполагает процесс выработки корректирующих мер и реализации принятых организационно-технологических, экономических и технических решений, обеспечивающих своевременное и безусловное устранение выявленных проблем (отклонений).

Задача регулирования – обновление плановых заданий, нормативов, стандартов с целью обеспечения своевременного и эффективного достижения целей организации.

В зависимости от содержания проблемы (выявленного отклонения) и способа выработки регулирующего воздействия различают два вида регулирования:

- *реактивное* – осуществляется, когда не достигнуты стандарты. Направлено на сглаживание отклонений от стандартов;
- *упреждающее* – проблема рассматривается как потенциальная возможность. Направлено на улучшение деятельности или извлечение наибольшей выгоды из представившихся возможностей.

Процесс оперативного регулирования включает следующие этапы:

1. информационную подготовку для принятия решения;
2. разработку и принятие решений (формирование альтернативных вариантов, установление сроков выполнения, выбор исполнителей, обработка дополнительной информации, утверждение варианта решения, выделение ресурсов для его реализации);
3. реализацию решения и контроль его исполнения (необходимо организационное обеспечение решения, т.е. наличие ресурсов в распоряжении ответственных лиц, а также инструктивных материалов; информационное обеспечение, дающее возможность проводить согласованные действия всем исполнителям).

Регулирование хода производства должно отвечать следующим требованиям:

- опираться на четкую организацию оперативного планирования производства, непосредственным продолжением которого оно является;
- предполагать непрерывность контроля и наблюдения за ходом производства;
- осуществлять обязательное быстрое и четкое выполнение распоряжений руководства;
- базироваться на четкой ответственности и преемственности оперативного руководства производством.

Функция регулирования в процессе управления производством выполняет роль гибкого инструмента, с помощью которого ход

производства непрерывно вводится в строгие рамки, предусмотренные планом (рис.6.3.2).



Рис.6.3.3. Результат регулирования

6.4 Функция координации, руководства и регулирования производства

Координация – управленческая деятельность, обеспечивающая согласованность работы различных производственных и функциональных подразделений предприятия в процессе выполнения плановых заданий.

Содержание координации как функции менеджмента состоит в том, чтобы своевременно принять меры по обеспечению равномерного хода производства и устранению «узких мест» из-за рассогласования в сроках поставки материалов, технологического оснащения.

Эффективным средством достижения скоординированной работы подразделений является проведение совещаний менеджеров, на которых осуществляется согласование их деятельности по обслуживанию, материальному обеспечению производства.

Оперативная координация работ состоит из *этапов*:

- выяснение причин отклонений от плановых заданий;
- определение состава дополнительных работ и производственных заданий для их выполнения;
- определение резервов, выделяемых предприятием для выполнения дополнительных работ;
- уточнение распределения обязанностей и ответственности между менеджерами различных уровней управления, призванным устранять возникшие отклонения в ходе производства.

В современных условиях особое внимание уделяется способности руководителей умело организовывать работу коллектива предприятия (компании, фирмы), наиболее полно использовать ресурсы и творческие способности каждого работника.

Руководство персоналом и регулирование производства занимает центральное место в менеджменте, поскольку именно повседневная управленческая деятельность руководителей разных уровней обеспечивает достижение главных целей предприятия (компании, фирмы).

Руководство персоналом и регулирование производства как функция менеджмента предназначена объединять, координировать, взаимно увязывать и интегрировать все функции в единое целое.

Функция руководства и регулирование производства - это мозг всего менеджмента и его центральная нервная система. Перед руководством остро встает задача постоянного совершенствования менеджмента, так как только комплексный подход к единству всех функций позволяет выделить новую функцию **руководства персоналом и регулирование производства**.

Эффективность руководства во многом определяется соответствием индивидуальных черт руководителя тем ролям и функциям, которые он призван выполнять в организации.

Руководство существует в двух взаимосвязанных формах:

- деятельность руководителей по повседневному управлению, работниками в предприятии (компании, фирме);
- регулирование производством выполняемое службами производства и персонала.

Повышение эффективности руководства персоналом и регулирование производства достигается за счет использования таких факторов, как:

- внедрение экономно сберегающих технологий и рациональной организации производственных процессов;
- хорошая организация рабочих мест;
- рациональное планирование и использование производственных площадей;
- систематическая переподготовка и повышение квалификации работников;
- обеспечение стабильности занятости;
- разработка и реализация различных социально-экономических программ.

Персонал как объект менеджмента рассматривается на трех уровнях: личность; коллектив как социальная организация; трудовые ресурсы. В соответствии с этим в функции руководство персоналом выделяется три составляющие:

- менеджмент личностью (индивидуальная кадровая работа) предполагает целенаправленное развитие индивидуальных свойств и качеств работника, а также учет психофизиологических свойств индивида;
- менеджмент трудовым коллективом как социальной организацией, т.е. целенаправленное влияние на всю совокупность социальных отношений;
- менеджмент трудовыми ресурсами, т.е. воздействие на работников как на средство производства.

Развивающиеся рыночные отношения требуют повышения эффективности деятельности предприятий. Последние все в большей степени заинтересованы в результатах своей хозяйственной деятельности, которые определяются, в частности, рациональностью использования имеющихся ресурсов, организации процессов регламентации хода производства.

При этом значение приобретает решение проблем оперативного регулирования хода производства, поскольку невыполнение договорных обязательств, связанных с отклонением от запланированного хода производства, влечет за собой выплату значительных штрафов, пени, неустоек и даже потерю места, завоеванного на свободном рынке товаров, работ, услуг. Вместе с этим резко ухудшается экономическое положение предприятия, вплоть до банкротства. В этой связи оперативное регулирование хода производства, призванное выявить и локализовать сбои в производстве на возможно ранних стадиях их появления, занимает особое место в управлении предприятием.

Вопросами оперативного регулирования хода производства занимался ряд зарубежных и отечественных ученых, которые внесли значительный вклад в решение проблем оперативного регулирования.

Представляется, что целенаправленное воздействие на ход производственного процесса через качественно новую реализацию задач оперативного регулирования является актуальной научной и практической задачей, особенно в части организационного и методического обеспечения подготовки и выбора регулирующего воздействия.

Разработан **организационный механизм**, позволяющий непрерывно отслеживать ход производства и, в случае возникновения отклонений от запланированного режима его функционирования, осуществить подготовку и выбор эффективного регулирующего воздействия на производственную систему. Организационный механизм базируется на использовании новейших информационных технологий (иерархической системе технического обеспечения, применении распределенной базы данных, современных средств передачи данных) и учитывает ресурсы, имеющиеся на различных уровнях управления.

Для выработки регулирующих воздействий в качестве **инструментария организационного механизма** следует использовать экспертные системы, позволяющие в условиях недостаточности информации, характеризующей производственную систему, прогнозировать ее развитие и в случае появления сбоев в ходе производства, подготавливать альтернативные решения по регламентации дальнейшего функционирования этой системы.

Ценны процедуры подготовки и выбора управленческого решения по оперативному регулированию хода производства, включающие:

- оценку состояния производственной системы;

- прогноз ее развития в случае возникновения отклонений в ходе производства;
- подготовку альтернативных вариантов целенаправленного воздействия на сбойную ситуацию;
- выбор в диалоговом режиме наиболее рационального из них.

1. Разработана экономико-математическая модель подготовки альтернативных регулирующих воздействий на ход производства и выбора из них наилучшего с точки зрения минимизации суммарных потерь и с учетом имеющихся на различных уровнях управления ресурсов.

В основу организации информационного и технического обеспечения подготовки и выбора управленческих решений по регулированию хода производства заложен принцип иерархичности и интегрированное™ системы, что позволяет обеспечить дифференцированный доступ к информации с учетом компетентности персонала соответствующего уровня управления. Выход на предложенную конфигурацию, определяющуюся различными ресурсными возможностями каждого из уровней управления, обеспечивает возможность маневра ими при подготовке и выборе регулирующих воздействий, т.к. с увеличением горизонта планирования растет возможность маневра ресурсами.

2. Основой информационного обеспечения в данной разработке является база знаний, завязанная локальной сетью с тремя иерархическими уровнями управления (участок, цех, предприятие) через распределенную базу данных. Такое организационное решение построения информационного обеспечения позволяет осуществить оптимальную привязку справочных, нормативных, плановых и фактических данных к конкретному уровню управления, а использование распределенной базы данных позволяет, в случае необходимости, по требованию экспортировать-импортировать на любой уровень управления ту информацию, которая необходима для подготовки и выбора наилучшего регулирующего воздействия. Использование распределенной базы данных позволяет обеспечить дифференцированный доступ к информации с учетом компетентности персонала соответствующего уровня управления, что защищает данные от несанкционированного доступа и преднамеренного искажения или даже потери, а также обеспечивает работу по оперативному регулированию хода производства в диалоговом режиме.

Особое внимание уделено архивации информации, поскольку актуальность решения этого вопроса возрастает с ростом уровня горизонта планирования. Для поддержания жизнеспособности и достоверности данных в работе была решена задача определения оптимального количества архивации.

Используемые для подготовки и выбора регулирующих воздействий прогрессивные методы организации информации и подготовки данных обуславливают своевременное получение актуальной и достоверной

информации, которая является основой для эффективного автоматизированного процесса выработки и принятия решений по регулированию хода производства.

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы и предложения.

Реализация комплекса задач организационно-методического характера возложена на специально разработанный организационный механизм подготовки и выбора регулирующих воздействий на ход производства в условиях его рассогласования.

Отработана концепция построения организационного механизма, состав и взаимодействие его элементов, технология его функционирования.

Разработанный организационный механизм позволяет непрерывно отслеживать ход производства и в случае возникновения в нем отклонений от запланированного режима осуществлять подготовку и выбор эффективного регулирующего воздействия на производственную систему. Функционирование организационного механизма базируется на использовании новейших информационных технологий.

Расширение классификации сбоев, предусматривающей выделение в отдельную группу неявных сбоев, позволяет на ранних стадиях отслеживать формирование сбойной ситуации и своевременно включить механизм оперативного регулирования ходом производства.

Использование для подготовки и выработки регулирующих воздействий в качестве инструментария, являющегося частью методического обеспечения, экспертной системы позволяет объективно оценить сложившуюся производственную ситуацию в условиях неопределенности ее описания за счет постоянного саморазвития экспертной системы на основе имитации возможных производственных ситуаций, основываясь на информации, содержащейся в базе знаний.

Оптимизационная модель подготовки и выбора наиболее приемлемого регулирующего воздействия на ход производства позволяет решить задачу подготовки и выбора из ряда альтернативных такого регулирующего воздействия, которое с точки зрения минимизации потерь от рассогласования производственного процесса и с учетом имеющихся в производстве ресурсов является экономически наиболее оправданной. Данная модель обеспечивает наиболее приемлемый вариант развития производственной системы.

Функционирование организационного механизма подготовки и выбора регулирующих воздействий, базирующегося на концепции иерархической трехуровневой структуры информационного и технического обеспечения, использовании распределенной базы данных позволяет обеспечить дифференцированный доступ к информации с учетом компетентности персонала соответствующего уровня управления. Выход на предложенную конфигурацию, определяющуюся различными

ресурсными возможностями каждого из уровней управления, обеспечивает возможность маневра ими при подготовке и выборе регулирующих воздействий, т.к. с увеличением горизонта планирования растет возможность маневра ресурсами.

Используемые для подготовки и выбора регулирующих воздействий прогрессивные методы организации информации и подготовки данных обуславливают своевременное получение актуальной и достоверной информации, которая является основой для эффективного автоматизированного процесса выработки и принятия решений по регулированию хода производства, а предложенная модель определения оптимального количества архиваций обеспечивает полноту и сохранность информационного фонда, а следовательно, и надежность информационной базы.

Управленческая деятельность существенно отличается от других форм человеческой активности и состоит в принятии социально значимых, затрагивающих интересы множества людей решений и ответственности за их правильность и эффективность перед собственником. Разрешение противоречия между общими и частными характеристиками управленческой деятельности, а также влияние личностных качеств руководителя на механизм принятия решений выражается через стиль управления.

В своей деятельности менеджеры, занимающие наиболее высокие посты, должны стимулировать интерес к работе у своих подчиненных, поощрять тех из них, которые способствуют успехам организации.

По мере продвижения руководителей вверх по служебной лестнице их собственные интеллектуальные способности совершенствуются, а черты характера приобретают такую психологическую структуру, в которой способны сочетаться очень разные, порой даже противоположные черты: стремление к сотрудничеству и конкуренции, лаконичность стиля руководства и нетерпимость к бюрократизму, склонность к риску и трезвый расчет.

В настоящее время многие акционерные общества испытывают нехватку квалифицированных менеджеров высокого уровня. Вместе с тем, зачастую перспективные молодые менеджеры продвигаются в начале карьеры, но затем останавливаются в своем развитии.

Такая ситуация складывается потому, что на нижних ступенях менеджмента руководителя поощряют, прежде всего, за способность принимать самостоятельные решения, за независимость и остроту суждений, настойчивость и даже агрессивность при реализации решений. Если за короткий срок молодой менеджер добивается значительных результатов и получает повышение, то он закономерно полагает, что именно эти качества и поощряются руководством.

На более высоких уровнях руководства нужны уже более совершенные следующие качества, умения и навыки:

- глубоко анализировать деятельность с учетом мнений подчиненных;
- ориентироваться на перспективные цели, а не на краткосрочные задачи;

- создавать сплоченный коллектив и обеспечивать ему стимулы для напряженной работы, а не взваливать всю работу на себя.

Руководящая должность, сама по себе, не может гарантировать менеджеру, что его распоряжения будут беспрекословно выполняться. Гарантию может обеспечить только авторитет, для формирования которого необходимо время. Ранний перевод молодых руководителей на посты, которые не соответствуют приобретенному авторитету, ставит их в очень тяжелое положение. Они не могут ненавязчиво влиять на подчиненных, и вынуждены либо давить на них, либо выполнять большую часть работы самостоятельно. Поэтому, если кадровые службы предприятия хотят готовить действительно квалифицированных менеджеров производства, они не должны спешить с выдвижением молодых руководителей на ответственные посты на основе краткосрочных успехов. Принимать решение о повышении следует только после приобретения определенного авторитета и специальной подготовки, в ходе которой должны быть проанализированы существенные отличия целей и методов на разных уровнях менеджмента.

Для успешности руководства организацией поведение менеджеров, должно отличаться:

- настойчивостью и рациональностью;
- тщательностью и точность;
- честностью и справедливостью;
- готовностью к принятию решений;
- готовностью к восприятию и передаче информации;
- групповой работой и стремлением к установлению контактов;
- готовностью правильно реагировать на обоснованные возражения;
- самокритичностью и самоконтролем;
- уверенностью в манере поведения и тактичностью;
- терпимостью и уважением к людям;
- положительным отношением к соотязательности;
- ориентированностью на достижение поставленных целей.

К наиболее важным способностям менеджеров, понимаемым как сочетание знаний, поведения и опыта, относятся:

умение реализовать поставленные цели; умение делегировать полномочия и ответственность; способности к организации и мотивации групповой работы; установлению приоритетов; самопознанию и самооценке; убеждению; аналитическому мышлению; распознаванию наиболее существенных факторов; системности в обработке и формировании информации, разработке программ, выявлении тенденций; рациональное распределение усилий и времени.

К числу наиболее важных характеристик деятельности менеджеров относят взаимоотношения между менеджерами и работниками, установление оптимальных взаимоотношений между управляющими и подчиненными - важнейшая социально-психологическая проблема, во многом определяющая результаты управленческой деятельности.

Установлено, что разногласия, возникающие в процессе общения, приводят к снижению производительности труда руководителей как минимум на 30 %. Предполагается, что мотивация персонала при оптимальных взаимоотношениях может быть улучшена примерно на такой же процент.

Вместе с тем, в настоящее время, в некоторых акционерных обществах наметилась проблема ухудшения взаимоотношений между рабочими и руководителями. Из-за несвоевременности выплаты заработной платы, не решение социально-экономических проблем, возникающих в коллективах и др.

В связи с этим руководители должны анализировать необходимые шаги по созданию реалистических ожиданий у работников о возможности: занять более оплачиваемые вакантные должности; делегировать работникам разного уровня права и ответственность за принятие решений в их повседневной деятельности; повышения профессионального уровня и др.

Большое значение в современном менеджменте уделяется деловой и поведенческой этике. Например, ряд зарубежных фирм уже открыли курсы и выпускают пособия с рекомендациями по методам общения и поведения. Особого внимания заслуживает проблема улучшения взаимодействия менеджеров с инженерным персоналом. Подчеркивается необходимость поддержания творческой атмосферы и высокой работоспособности, создания у персонала уверенности в завтрашнем дне, использования новых возможностей и технических средств роста производительности труда. Приводятся соответствующие рекомендации по улучшению взаимодействия менеджеров с инженерно-техническим персоналом: обеспечение безопасности людей, соблюдение этики при выборе стратегии маркетинга, доверие к высокому профессионализму персонала и учет конструктивных предложений.

Важное место занимает проблема управления талантливыми работниками. Эксперты указывают, что деятельность таких служащих может стать важной составляющей успеха организации, но управление ими сопряжено с большими трудностями, поскольку они независимы, умны и выходят за рамки привычных стандартов. Необходимо анализировать их положительные качества: отношение к работе, нацеленность на будущее, желание быстро добиться всего в жизни, творческий подход к делу и др.

Нестандартность таких людей ставит проблему измерения их вклада в общую производительность организации. Вклад этот анализируется по обычным направлениям, но особая роль талантливых сотрудников

модернизирует критерии оценки их деятельности - труд (его качество), материальная отдача (стратегический потенциал идей и исследований), энергия (энтузиазм и достижения), капитал (творчество и образ действия).

Зарубежные исследователи уделяют также существенное внимание проблемам взаимоотношения в системе «руководитель-заместитель», что важно для эффективного управления. В исследованиях анализируются существующие варианты взаимоотношений руководителей и их заместителей, распределение между ними обязанностей и полномочий: например, начальник и заместитель руководят определенными организационными подразделениями в рамках организации (отдела); начальник распределяет руководство отдельными структурами между своими заместителями, оставляя за собой общее руководство организации (отделом); начальник и заместитель имеют различные функции.

Исследователи считают, что распределение обязанностей между руководителем и заместителем должно определять перечень функций и проблем, по которым заместитель самостоятельно уполномочен принимать решения. Такая модель распределения обязанностей (**модель «А»**) может быть применена в любой организации, независимо от ее величины, вида и целей. В небольших отделах роль заместителя может выполнять один из работников, а в крупных (около 20 человек) должен быть штатный заместитель. В особо крупных организациях следует предоставлять максимальную самостоятельность руководителям подразделений, создавая одну должность штатного заместителя с соответствующими функциями.

При распределении руководства отдельными подразделениями между разными заместителями (**модель «Б»**) следует оговаривать компетенцию первого заместителя. Популярность **модели «Б»** обуславливается следующим: закрепление заместителя руководителя отдела за руководителем подразделения упрочит положение последнего как во внешних контактах, так и в отделе, а также увеличит престиж руководителя, имеющего несколько заместителей в глазах окружения. Руководитель отдела имеет в этом случае преимущество над руководителями каждого из подразделений, поскольку только он видит деятельность отдела в целом, а его заместители владеют ситуацией только во вверенных им участках.

В то же время, заместитель в **модели «А»**, как и руководитель, владеющий ситуацией деятельности организации (отдела), может расцениваться как соперник.

Модель «Б» по сравнению с **моделью «А»** более выгодна для заместителя, ибо руководитель, имея более широкую сферу деятельности, склонен предоставлять своим заместителям большую самостоятельность в выполнении закрепленных за ними функций. Даже при существовании в **модели «Б»** первого заместителя его позиция как

соперника руководителя значительно ослаблена наличием других заместителей.

Эффективность руководства персоналом и регулирования производством проявляется в достижении организационных и индивидуальных целей при минимальных издержках.

В рыночных условиях, общие организационные цели предприятий (компаний, фирм) заключаются в обеспечении их прибыльности и стабильности при минимальных затратах на персонал и производство.

Обеспечение оптимального руководства работой предприятия позволяет поддерживать оптимальный трудовой ритм производства, экономить значительные средства, повышать удовлетворенность работников пребыванием в организации.

6.5. Функция контроля

Контроль - это критически важная и сложная функция менеджмента персонала и поэтому контроль должен быть всеобъемлющим.

Функция контроля - это такая характеристика менеджмента, которая позволяет выявлять возникающие проблемы и корректировать соответственно деятельность предприятий (компаний, фирм) до того, как эти проблемы станут слишком серьезными и повлияют на результаты деятельности.

Функция контроля является важным элементом процесса менеджмента в единстве с функциями планирования, организации и мотивации, так все они являются неотъемлемыми частями общей системы менеджмента предприятий (компаний, фирм).

Процесс контроля состоит из установки стандартов, изменения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов. Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи предприятия (компания, фирмы).

Осуществление контроля способствует вовремя фиксировать отклонения от нормального процесса деятельности и предупреждать или устранять их до того, как они повредят достижению целей организации.

Определяя успехи и неудачи предприятий (компаний, фирм) и их причины с помощью контроля можно достаточно быстро адаптировать к динамичным требованиям внешней среды. Контроль помогает руководству решить, когда нужно вносить радикальные изменения в деятельности предприятий (компаний, фирм).

Руководители все рангов осуществляют контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей.

Основные виды контроля: предварительный, текущий и заключительный. По форме осуществления все эти виды контроля способствуют тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым. Различаются они только по времени их осуществления.

Предварительный контроль осуществляется до фактического начала работ. Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация определенной политики, процедур, правил и линий поведения. Он применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам.

Предварительный контроль человеческих ресурсов в организациях осуществляется путем тщательного анализа деловых и профессиональных навыков и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных работников. На многих предприятиях (компаниях, фирмах) такой контроль продолжается и после их найма в ходе курса обучения.

Контроль материальных ресурсов осуществляется на основе выработки стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения физических проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям.

Важным средством предварительного контроля финансовых ресурсов является бюджет (текущий финансовый план), который позволяет также осуществлять функцию планирования. Бюджет является механизмом предварительного контроля в том смысле, что даёт уверенность когда предприятию (компания, фирме) потребуются наличные средства, эти средства у неё будут.

Текущий контроль осуществляется непосредственным начальником в ходе проведения работ его подчиненными или после проведения работы методом измерения фактических результатов.

Заключительный контроль осуществляется после того, как работа закончена. Заключительный контроль даёт информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем, а также способствует мотивации работников.

Процесс контроля состоит из трех этапов:

1. выработки стандартов и критериев;
2. сопоставление с ними реальных результатов;
3. принятие необходимых корректирующих действий.

На каждом этапе процесса контроля реализуется комплекс различных мер.

Так на **первом этапе** процесса контроля выясняется как установленные стандарты и критерии, соответствуют полученным результатам. В качестве стандартов могут приниматься конкретные **цели и стратегии предприятий** (компаний, фирм). Цели характеризуется наличием временных рамок, в которых должна быть выполнена работа, и

конкретного критерия, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы.

Конкретный критерий и определённый период времени называются показателями **результативности**, которые точно определяют то, что должно быть получено для того, чтобы достичь поставленных целей. Подобные показатели позволяют руководству сопоставить реально сделанную работу с запланированной. Показатели результативности относительно легко можно установить для таких величин как прибыль, объем продаж, стоимость материалов потому, что они поддаются количественному измерению.

Второй этап процесса контроля состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами.

На этом этапе процесса контроля дается оценка, которая служит основой для решения о начале действий. Деятельность, осуществляемая на этой стадии контроля, является наиболее заметной частью всей системы контроля и заключается в определении масштаба отклонений, измерении результатов, передаче информации, а также ее оценке. Показатель результативности дает четкую и ясную цель для направления усилий работников организации.

Преимущества системы не должны превышать затраты на ее функционирование. Один из способов возможного повышения экономической эффективности контроля состоит в использовании метода менеджмента по принципу исключения. Он состоит в том, что система контроля должна срабатывать только при наличии заметных отклонений от стандартов. Желательно чтобы установленные стандарты хорошо были понятны работниками и обеспечена эффективная связь между теми, кто устанавливает стандарты и теми, кто должен их выполнять.

После вынесения оценки проверки процесс контроля переходит на **третий этап**. Менеджер должен выбрать одну из трёх линий поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонение или пересмотреть стандарт.

Для того чтобы контроль был эффективным и обеспечивал достижение целей организации, он должен обладать такими важными свойствами:

- иметь стратегический характер и быть нацелен на достижение конкретных результатов;
- своевременным, гибким, простым и экономичным;
- интегрированным с другими функциями менеджмента;
- соответствовать контролируемому виду деятельности;
- соответствовать потребностям и возможностям людей, взаимодействующих с системой контроля и реализующих её.

Контроль призван обеспечивать правильную оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития, как отдельных подразделений, так и всего предприятия (компании, фирмы).

Важной частью функции контроля является разработка стандартной системы отчетности, проверка этой отчетности и ее анализ как по результатам хозяйственной деятельности организации в целом, так и каждого отдельного подразделения.

Поэтому осуществление функции контроля отражается в первую очередь на организацию системы учета и отчетности, включающей финансовые производственные показатели деятельности и проведения их анализа. Организация должна широко использовать различные формы контроля: **финансов, качества продукции, ценообразования, администрации.**

Финансовый контроль осуществляется путём получения от каждого хозяйственного подразделения финансовой отчётности по важнейшим экономическим показателям деятельности по стандартным формам. При этом в центре внимания находятся такие показатели, как уровень прибыли, издержки производства и их отношение к чистым продажам, обеспеченность собственными средствами, финансовое состояние.

Повышение роли функции контроля в менеджменте предприятия (компании, фирмы) тесно связано с использованием автоматизированных информационных систем, которые позволяют оперативно и точно передать по назначению информацию, производить её обработку и анализ, выявлять отклонения от намеченных показателей и принимать решения в связи с изменением условий на рынке. Применение автоматизированных систем способствовало усилению централизации и оперативности контроля в управлении.

В организациях ряда зарубежных стран используется **контроль по результатам** или **контроллинга**.

Контроль по результатам занимает важное место в системе менеджмента, как и планирование или ситуационное. Назначение контроля по результатам состоит в констатации и оценке достигнутых результатов деятельности, а также оценка работников, содействовавших достижению результатов.

Контроллинг – это совокупность способов и приемов установления целей организации, сбора и обработки информации для анализа и контроля деятельности, принятия решений в целях оптимального использования производственных ресурсов и достижения значительных результатов (прибыли, роста производительности труда, снижения затрат, экономии ресурсов).

Назначение контроллинга состоит в осуществлении контроля и в корректировке процесса реализации стратегии.

Инструментами контроллинга являются стратегические карты менеджеров, на которые выносятся их цели, а также модели окружения этих целей, которые детально описывает показатели достижения цели, источники данных об их фактических значениях, разовые мероприятия и

постоянно осуществляемые процессы, необходимые для достижения цели.

Таблица 6.5.1 Характеристика основных видов контрольной деятельности

Вид контроля	Содержание
Предварительный	Проводится до принятия решения по тому или иному вопросу в целях предупреждения неверных или необоснованных решений. Применяется к трудовым, материальным и финансовым ресурсам
Текущий	Осуществляется в процессе исполнения принятых решений (плановых заданий). Назначение — своевременное выявление отклонений, препятствующих исполнению решений в полном объеме, нужного качества и в установленные сроки. Производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником
Заключительный	Осуществляется после реализации решения для проверки правильности его исполнения
Стратегический	Предусматривает учет, оценку и анализ результатов разработки и реализации перспективной концепции развития организации. Объектами выступают жизненно важные аспекты политики организации: маркетинг, научно-технические прогнозы, продуктивно-тематический портфель
Оперативный	Нацелен на текущий учет, анализ осуществляемых процессов и имеет своей задачей обеспечение выполнения принятых плановых заданий. Объектами выступают: тематические и производственные задания, сроки проведения работ, качество работ, предусмотренные планом ресурсы, связанные с деятельностью затраты предприятия
Финансовый	Ориентирован на конечные экономические результаты деятельности организации и проводится на разных уровнях управления в соответствии с принятой организационной структурой. Объектами являются такие показатели, как прибыль, издержки, объемы производства и продаж, инвестиции и эффективность их использования, обеспеченность финансовыми средствами и финансовое состояние организации (платежеспособность и ликвидность)
Административный	Распространяется на процессы деятельности и управления ими, имеет иерархическую структуру. Объекты контроля: производственно-хозяйственный процесс в целом и его отдельные части, плановые задания, сроки поставок, ситуация в коллективах исполнителей, выполнение производственной программы и всех видов планов организации
Полный	Строится как целостная система, постоянно функционирующая в принятой организационной структуре
Выборочный	Организуется как разовое мероприятие, имеющее целевой характер: проверка качества продукции, соблюдение нормативных требований, научно-технического уровня продукции и т.п.

Показатели целей и показатели результативности процессов сводятся в единую экономико-математическую модель бизнеса, которая базируется на концепции стоимости.

Непременным условием функционирования системы контроллинга является адаптированная для этого инфраструктура, включающая в себя планово-бюджетную систему, систему управленческого учета и систему мотивации.

Инфраструктура обеспечивает расчет плановых и фактических значений показателей, планирование ресурсов для осуществления мероприятий и процессов, а также устанавливает связь с инструментами материального и нематериального стимулирования.

Таким образом, при условии создания иерархии стратегических карт и обеспечения интеграции со всеми подсистемами управления появляется реальная возможность направить все усилия предприятия на реализацию стратегии.

Структуру ССП характеризует совокупность функций, которые она должна выполнять. Система взаимосвязанных функций раскрывает содержание обособленных видов управленческой деятельности, устанавливает взаимодействия субъекта и объекта управления, определяет последовательность действий.

Система делится на три взаимосвязанных блока: вход, ядро и выход (рис. 6.5.1). Так как управление предприятием (компанией)

представляет собой непрерывный процесс, а поддержание стратегического соответствия должно носить постоянный характер, объективно необходим замкнутый информационный цикл (на рисунке 6.5.1 он показан большими стрелками).

В этих целях все результаты работы ядра ССП, схематично представленные в блоке "выход", становятся исходными данными для очередного цикла функционирования системы, т.е. рассматриваются как содержимое блока "вход".

Рис. 3 демонстрирует механизм функционирования ССП. Система условно делится на три взаимосвязанных блока: вход, ядро и выход. Так как управление компанией представляет собой непрерывный процесс, а поддержание стратегического соответствия должно носить постоянный характер, объективно необходим замкнутый информационный цикл (на рисунке он показан большими стрелками).

В этих целях все результаты работы ядра ССП, схематично представленные в блоке "выход", становятся исходными данными для очередного цикла функционирования системы, т.е. рассматриваются как содержимое блока "вход".

Рисунок 6.5.1. Механизм функционирования ССП

Механизм функционирования ССП действует следующим образом.

В ядре ССП информация трансформируется по результатам проведенного ситуационного анализа. На вход поступает информация о состоянии внутренних и внешних факторов стоимости.

В рамках полного цикла стратегического управления в ядре ССП происходит постановка целей и определение стратегии, разработка конкретных мероприятий, назначение ответственных за реализацию стратегии, и ее элементов, контроль результатов реализации стратегии.

При этом производятся необходимые изменения внутри компании (например, корректировка организационной структуры) и вовне компании. Устанавливается влияние на характер конкурентной борьбы.

Механизм функционирования ССП действует следующим образом (Рисунок 6.5.1).

В ядре ССП информация трансформируется по результатам проведенного ситуационного анализа. На вход поступает информация о состоянии внутренних и внешних факторов стоимости.

В рамках полного цикла стратегического управления в ядре ССП происходит постановка целей и определение стратегии, разработка конкретных мероприятий, назначение ответственных за реализацию стратегии, и ее элементов, контроль результатов реализации стратегии.

При этом производятся необходимые изменения внутри компании (например, корректировка организационной структуры) и вовне компании. Устанавливается влияние на характер конкурентной борьбы.

В результате все внутренние и внешние факторы стоимости трансформируются и приобретают форму и содержание, максимально соответствующие стратегии развития компании. Следовательно на выходе фиксируются обновленные миссия, цели, организационная структура, бизнес-процессы, характер отношений с клиентами и другие ключевые факторы стоимости. Следует подчеркнуть, что взаимосвязь стратегического и оперативного уровней управления в целях достижения стратегического соответствия осуществляется непосредственно в ядре ССП.

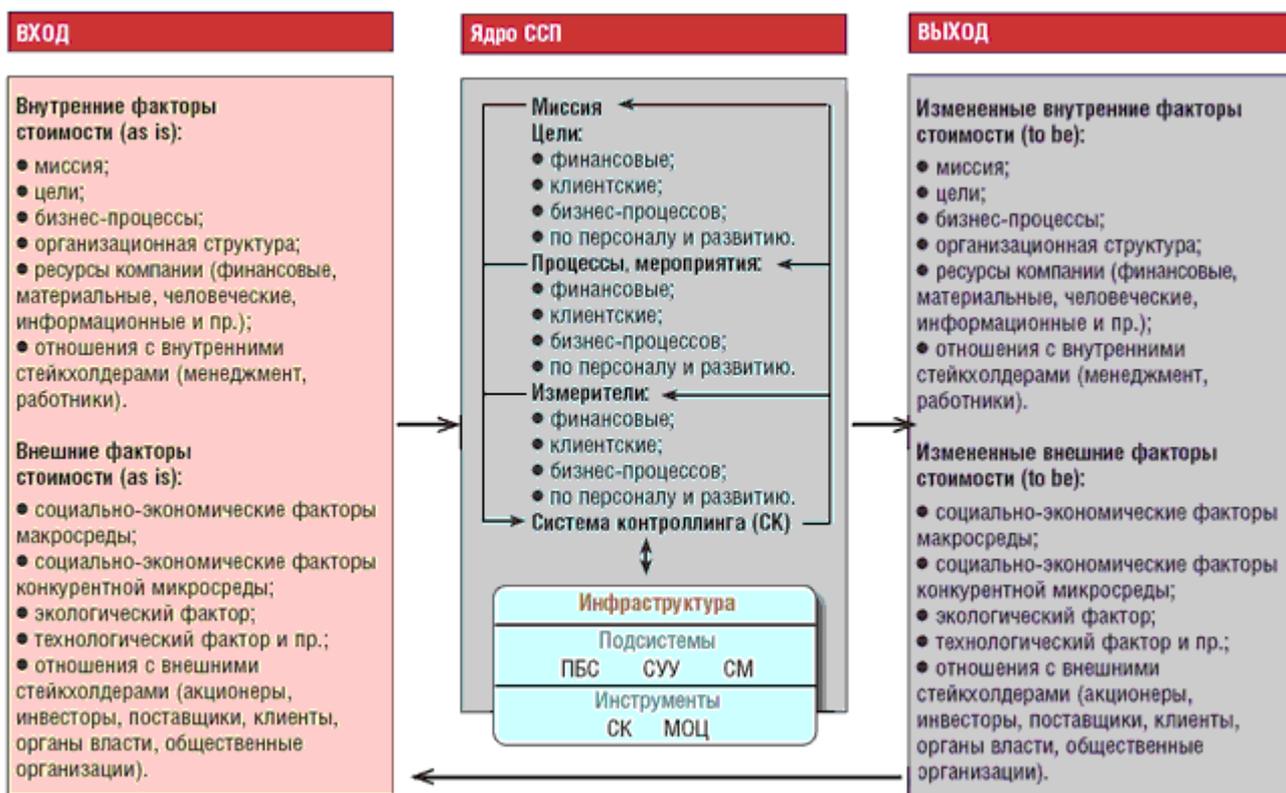


Рисунок 6.5.1. Механизм функционирования ССП

Для его осуществления создается независимая служба в составе 3-4 специалиста, которые и обеспечивают **стратегический и оперативный контроллинг**.

Контроллинг содействует достижению главной стоимостной цели, а также социальной и рыночной целей организации за счет оптимизации финансового результата через максимизацию прибыли и ценности капитала.

Глава 7. Реинжиниринг - стратегическое и организационное развитие

7.1. Понятие, назначение, цель, задачи реинжиниринга

Существенные изменения в технологиях, рынках сбыта и потребностях клиентов, стремление выжить в конкурентной среде, предприятия (компании, фирм) вынуждены прикладывать все больше усилий для управления изменениями. Для того, чтобы полностью отвечать сегодняшнему дню, им необходима смена базовых принципов собственной организации: переход от ориентации на функциональные составляющие к ориентации на процессы.

В зарубежном и отечественном менеджменте уже успел развиваться целый ряд новых концепций, ориентированных на процессы и позволяющих эффективно управлять изменениями. Так появились реинжиниринг бизнес-процессов, бизнес-инжиниринг, бизнес-моделирование, которые предполагают построение формальных методик управления, с их помощью можно не только эффективно отслеживать характеристики бизнеса, но и контролировать их взаимосвязи.

Теория реинжиниринга появилась на Западе в 80-е годы прошлого столетия, Майкл Хаммер ((Michael Hammer), крупнейший американский специалист в области менеджмента), и Джеймс Чампи в их книге «Реинжиниринг корпорации: манифест для революции в бизнесе».

Реинжиниринг предприятия (корпорации, компании, фирмы) они определили как фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности: затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность.

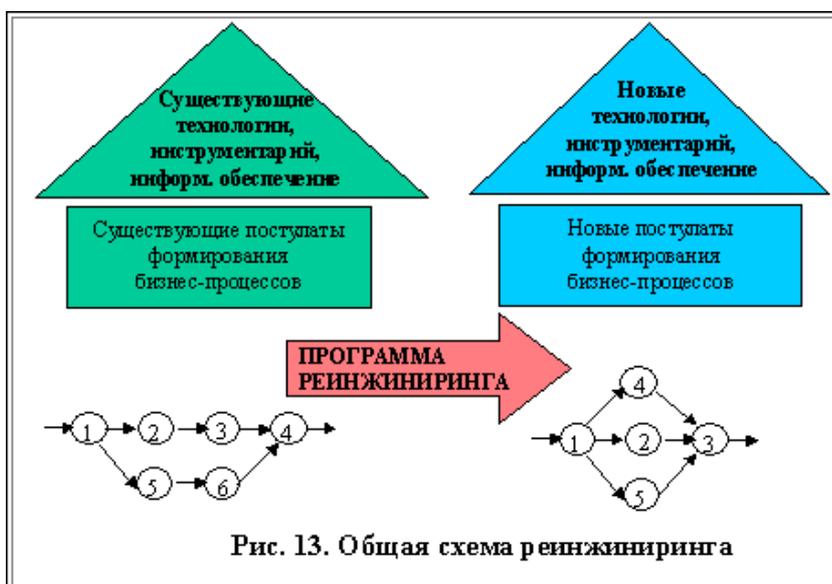


Рис. 13. Общая схема реинжиниринга

Реинжиниринг базируется на трех идеях:

1. Реинжиниринг помогает организовать бизнес кардинально по-новому и наиболее оптимально.
2. Предприятие интересуется не статическим, а динамическим результатом, который и позволяет получить бизнес-процесс.
3. Бизнес-процесс превосходно поддается автоматизации и позволяет достичь максимальной эффективности в новом качестве.

Реинжиниринг определяет:

- сначала, что должно делать предприятие; затем уже как это сделать;
- как концентрация на том, что должно быть;
- игнорирование прежнего опыта, без гарантии его сохранения.

В бизнес-реинжиниринге предусматривается коренная замена всех существующих структур и процедур выполнения работ и улучшения качества совершенно новыми способами.

Бизнес-реинжиниринг применяется только тогда, когда есть острая необходимость управляющие воздействия сфокусировать, как важное в бизнес-реинжиниринге, на задачах, работах, работниках и структурах, а не на процессах.

Реинжиниринг – это перестройка (перепроектирование) деловых процессов для достижения радикального, скачкообразного улучшения деятельности предприятия (корпорации, компании, фирмы).

Вместо накопленного за два столетия опыта промышленного менеджмента, в эпоху массового рынка, и решить, как она должна выполняться наилучшим образом именно теперь, с учетом спроса на сегодняшнем рынке и возможностей новейших технологий.

Процесс реинжиниринга основывается на двух основных понятиях: **будущий образ предприятия**, отражающий главные его черты и **модели бизнеса**, представляющей его основные хозяйственные процессы во взаимодействии с деловой средой.

Модели бизнеса позволяют определить характеристики основных процессов предприятия и необходимость их перестройки, реинжиниринга.

Следовательно, объектом реинжиниринга являются не предприятия, а процессы и работы, выполняемые персоналом.

К основным этапам реинжиниринга относятся следующие.

1. Формирование будущего образа предприятия, разработка его стратегии, основных ориентиров и способов их достижения; создание модели существующего бизнеса, системы действий и работ, при помощи которых реализуются его цели; проводится детальное описание и документация основных операций предприятия с оценкой их эффективности.

Таблица 7.1. Виды деятельности, свойства, ситуации, участники и задачи реинжиниринга

Вид показателей	Содержание и характеристика реинжиниринга
Виды деятельности: кризисный реинжиниринг и реинжиниринг развития	Методы кризисного реинжиниринга сложились в начале 1990-х годов и с тех пор рассматриваются в качестве эффективного средства разработки антикризисных стратегий. Реинжиниринг предполагает не частичное улучшение бизнес-процессов, а радикальное их изменение <i>Реинжиниринг развития</i> применяется в тех случаях, когда динамика развития снижается и действующая структура организации и управления производственными и инвестиционными процессами уже достигла предельного уровня получения прибыли.
Свойства	Прекращают использовать устаревшие правила и подходы; Начинают новый деловой процесс с нуля, что позволяет преодолеть негативное воздействие сложившихся хозяйственных догм; пренебрегают действующими системами, структурами и процедурами предприятия; начинаются радикальные изменения способов хозяйственной деятельности, что приводит к значительным улучшениям показателей деятельности (значительно отличающихся от предыдущих).
Три основные ситуации, требующие вмешательства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Когда предприятие находится в состоянии глубокого кризиса; 2. Текущее положение может быть признано удовлетворительным, но прогнозы ее деятельности являются неблагоприятными и нежелательными для себя тенденциями конкурентоспособности, доходности, уровня спроса. 3. Реализацией возможностей реинжиниринга занимаются другие благополучные, быстрорастущие и агрессивные организации в ускоренном отрыве от своих конкурентов и создании уникальных конкурентных преимуществ.
Участники реинжиниринговой деятельности и их функции	Лидер проекта реинжиниринга из числа высших менеджеров, который возглавляет все работы реинжиниринга, отвечает за идеологическое обоснование проекта реинжиниринга, создание общего духа новаторства, энтузиазма и ответственности. Лидер должен обладать высокой внутренней энергией. Управляющий комитет, состоящий из членов высшего руководства менеджеров процессов, осуществляющий функции наблюдения, согласования целей и стратегии реинжиниринга, интересов различных рабочих команд и решения конфликтных ситуаций между ними. Менеджер, осуществляющий оперативное руководство реинжинирингом бизнеса в целом. Функции, им выполняемые: разработка методик и инструментов реинжиниринга, обучение и координацию владельцев процессов, помощь в организации рабочих команд. Менеджеры процессов, отвечающие за обновление отдельного делового процесса. Они формирует команду для перестройки данного процесса, обеспечивают условия для ее работы функции наблюдения и контроля.
Рабочая команда реинжиниринга	Рабочая команда реинжиниринга это группа работников предприятия (методисты, администраторы, работники по обеспечению качества изделий и документирования, координации), а также внешние участники (консультанты, разработчики). Все они и осуществляют непосредственную работу реинжиниринга конкретного процесса.
Задачи	Задачи реинжиниринга включают объединение информационных ресурсов структурных подразделений компании и создание интегрированной корпоративной информационной системы управления, функционирующей в реальном масштабе времени, базирующейся на объективных данных о финансовых и материальных потоках хозяйственной деятельности и обеспечивающей общее снижение затрат в рыночных ситуации.

2. Разработка модели нового бизнеса, включающей проектирование хозяйственных процессов, создание более эффективных рабочих процедур (заданий, из которых состоят бизнес-процессы);
3. Определение технологий (в том числе информационные) и способы их применения; формирование новых функций персонала; переработка должностных инструкций и разработка оптимальной системы мотивации.
4. Организация рабочих команд специалистов, их подготовки и переподготовки; производится тестирование новой модели и ее предварительное применение в ограниченном масштабе.
5. Внедрение модели нового бизнеса в хозяйственную реальность предприятия. Все элементы новой модели бизнеса умело состыковываются и эластично переводят старые процессы на новые, так, чтобы исполнители процессов не ощути дисгармонии рабочей обстановки и не переживали состояние рабочего стресса.

Таблица 7.1.2. Сравнительная характеристика совершенствования и реинжиниринга бизнеса

Параметр	Совершенствование	Реинжиниринг
Уровень изменений	Наращиваемый	Радикальный
Начальная точка	Существующий процесс	«Чистая доска»
Частота изменений	Непрерывно/единовременно	Единовременно
Длительность изменений	Малая	Большая
Направление изменений	Снизу вверх	Сверху вниз
Охват	Узкий — на уровне функций (функциональный подход)	Широкий — межфункциональный
Риск	Умеренный	Высокий
Основное средство	Стратегическое управление	Информационные технологии
Тип изменений	Изменение корпоративной культуры	Культурный/структурный

Бизнес-процессы весьма разнообразны, но существуют определенные требования и принципы организации бизнес - процессов, сформированных в ходе проведения реинжиниринга, которым все они должны отвечать.

Таблица 7.1.3. Принципы организации бизнес - процессов

Принципы	Содержание и характеристика
Интегрирование бизнес-процессов	Способ координации работы персонала с относительно простыми трудовыми функциями. При выполнении сложных трудовых функций требуется иная организация работ, сводятся все этапы процесса к работе, выполняемой командой, которая несет ответственность за данный процесс
Горизонтальное сжатие бизнес-процессов	Переход от традиционной организации работ к выполнению процесса одним человеком позволяет снизить численность персонала и ускорить выполнение процесса примерно в 10 раз за счет уменьшения численности работающих и четкого распределения ответственности между ними улучшается управляемость
Децентрализация ответственности (вертикальное сжатие бизнес-процессов).	Исполнители принимают самостоятельные решения в случаях, в которых раньше они традиционно должны были обращаться к руководству
Логика реализации бизнес-процессов	Линейное выполнение работ осуществляются параллельно). Это экономит время, которое тратилось на взаимоувязку работ на разных участках
Диверсификация бизнес-процессов	Существуют различные варианты процессов выполнения.
Разработка различных версий бизнес-процессов	В условиях постоянно меняющегося рынка необходима, чтобы процессы имели различные варианты в зависимости от ситуаций, входов и состояния рынка
Рационализация горизонтальных связей	Создание линейных функциональных подразделений. Работа выполняется в том месте, где это наиболее целесообразно
Рационализация управленческого воздействия	Уменьшение числа проверок и снижения степени управленческого воздействия, которые не приводят непосредственно к получению материальных ценностей. Осуществляются только в той мере, в которой это экономически целесообразно
Культура решения задачи	Предполагается минимизация согласований, так как они тоже не имеют материальной ценности. Задача реинжиниринга — минимизировать согласования в ходе исполнения процесса путем сокращения внешних контактов
Рационализация связей «компания - заказчик»	Совершенствование оргструктуры должно создать условия, при которых уполномоченный менеджер обеспечивает единый канал связей
Уполномоченный менеджер	Этот принцип применяется в тех случаях, когда шаги процесса либо сложны, либо распределены таким образом, что их интеграция силами небольшой команды невозможна.
Сохранение положительных моментов	Централизация управления путем совершенствования информационного обеспечения дивизиональной организации управления. Современные информационные технологии дают возможность подразделениям компании действовать автономно, сохраняя возможность пользования централизованными данными. Устраняются бюрократические региональные структуры, необходимые для обслуживания территориально разобщенной клиентуры, и одновременно

В менеджменте эти процессы представляются двумя методами:

- обратный инжиниринг;
- прямой инжиниринг.

Обратный инжиниринг выполняется с целью подготовки массива исходных данных для создания принципиально новой конкурентной стратегии предприятия, включая формирование новой структуры основных бизнес-процессов предприятия.

В процессе **обратного инжиниринга** проводится комплексный анализ предприятия, как единой системы управления, и диагностируются действующих бизнес-процессов.

В процессе **прямого инжиниринга** осуществляется разработка новой конкурентной стратегии предприятия на основе, которой предусматриваются инновационные процессы, конкурентная стратегия, структура основных бизнес-процессов предприятия, механизмы их финансирования.

Эффективность реинжиниринга бизнес-процессов обеспечивается за счет:

- концентрации ресурсов предприятия на перспективных направлениях;
- формирования и реализации вновь создаваемой конкурентной стратегии предприятий инновационной направленности;
- создания и использования совокупности инноваций в технологиях;
- повышения инновационного потенциала;
- возрастания доли интеллектуальных активов, в том числе объектов интеллектуальной собственности, в общей сумме активов предприятия.

Таким образом, реинжиниринг представляет собой совокупность средств, мер и методов для кардинального улучшения основных показателей деятельности предприятия. С этой целью осуществляется анализ и последующее изменение существующих бизнес-процессов. Проект реинжиниринга включает в себя ряд взаимосвязанных этапов: от разработки образа будущего бизнеса предприятия и схематичной проработки его будущей конкурентной стратегии до реализации разработанной конкурентной стратегии и внедрение на предприятии новых бизнес-процессов.

7.2. Алгоритм реинжиниринга

Проект реинжиниринга включает в себя ряд взаимосвязанных этапов.

Этап 1. Анализ сильных и слабых сторон предприятия, потенциала предприятия (в том числе кадрового состава, его квалификации и опыта), оценка потенциальных и реальных рынков по наиболее перспективным направлениям.

Разработка образа будущего бизнеса предприятия и схематичная проработка его будущей конкурентной стратегии и объемов привлекаемых ресурсов. В дальнейшем стратегия проведения реинжиниринга представляется в виде ориентированного графа (сетевой модели), который используется для целей оперативно-календарного планирования процессов реинжиниринга.

Этап 2. Анализ бизнес-процессов в рамках существующей конкурентной стратегии предприятия. Рассмотрение альтернатив позиционирования для наиболее перспективных рынков, оценка возможностей. Выбор наиболее приемлемых альтернатив и их дальнейшее согласование внутри предприятия. Этот этап связан с проведением совокупности аналитических мероприятий, в рамках обратного инжиниринга существующей конкурентной стратегии предприятия. На этом этапе выполняется качественная и количественная оценка существующих бизнес-процессов предприятия.

Этап 3. Формулировка общих стратегических целей предприятия и целей бизнесов. Методом прямого инжиниринга разрабатывается модель новой конкурентной стратегии и производится моделирование новых бизнес-процессов предприятия

Этап 4. Разработка для каждого бизнеса средне- и краткосрочных стратегий, которые позволят достичь поставленных целей.

Этап 5. Проработка мероприятий по реализации выбранных стратегий, построение оптимальной организационной структуры и систем планирования, стимулирования и контроля. Формирование бюджетов для каждого бизнеса, свод общего бюджета, коррекция запланированных мероприятий. Составление оперативного плана действий.

Реализация разработанной конкурентной стратегии и внедрение на предприятии новых бизнес-процессов.

Этот этап является заключительным этапом проекта реинжиниринга и внедрения новой конкурентной стратегии предприятия, включая вновь спроектированные бизнес-процессы, а также выполняется оценка эффективности проекта. Эта оценка осуществляется на основе использования системы инвестиционных критериев: чистого дисконтированного дохода, внутренней нормы доходности (рентабельности), дисконтированного индекса прибыльности, дисконтированного срока окупаемости.

Оптимизация бизнес-процессов и постоянный мониторинг бизнес-процессов позволяет оценить качество существующих бизнес-процессов и сформировать стратегию повышения эффективности деятельности предприятия.

Оптимизация бизнес-процессов реализуется двумя способами: постоянным совершенствованием процессов или радикальным изменением (реинжинирингом).

□ Документирование бизнес-процессов – хранение актуальной версии бизнес-процессов предприятия, фиксирование всех изменений в схемах бизнес-процессов.

Степень революционности реорганизации определяется утвержденными стратегиями, а работоспособность обеспечивается отсутствием за ними конкретных работников. Бизнес-процессы современного предприятия слишком сложны, чтобы один работник смог их полностью охватить.

Таким образом, любое подразделение предприятия получает право инициации необходимых ему бизнес-процессов в рамках своей зоны ответственности. Подразделение-заказчик выбирает подразделение-исполнителя, а затем принимает результаты процесса и отвечает за их эффективное использование.

Распределение зон ответственности и последующий реинжиниринг позволяют получить оптимизационный эффект без кардинальной ломки успешных испытанных технологий, которые могут не вписываться в модельную схему.

Такой процесс полностью основан на инженерном подходе: смысл описания бизнес-процессов для реинжиниринга – это моделирование организации для последующего изменения модели согласно текущим и перспективным задачам предприятия.

Систематические исследования реинжиниринга показали, в ряде случаев его внедрения действовали следующие факторы риска: мотивация, руководство, работники, коммуникации, бюджет, технологическая поддержка, консультации, эксперты, стиль отношений в коллективе.

Риск реинжиниринга может быть достаточно великим при однако нарушении правил его проведения. М. Хаммер и Дж. Чампи отмечали, что с точки зрения риска реинжиниринг подобен игре в шахматы, когда участники реинжиниринга, как игроки в шахматы, в меру своих знаний и умений могут влиять на результат. Главное в стратегии управления реинжинирингом — избегать глобальных ошибок.

Характерные ошибки при проведении реинжиниринга могут возникать в случаях:

- Компания пытается улучшить существующий процесс, вместо того чтобы его перепроектировать.
- Несистемного подхода к обновлению.
- Компании концентрируются только на некотором изменении процессов, а не на коренном их обновлении, игнорируя все остальное.
- При неправильной оценке уровня корпоративной культуры компании.
- Не последовательного освоения новаций.

- Нерационального распределения задач по освоению инноваций.
- Недостаточности ресурсного обеспечения инноваций.
- Опоздания начала мотивации обновления реинжиниринга.

7.3. Реинжиниринг в украинских условиях

Применительно к специфике украинских предприятий и компаний необходимо использовать кризисный реинжиниринг, так как предпринимательство в Украине должно существенно измениться.

Реализация проектов реорганизации процесса бизнеса приводит к существенным изменениям в его методах. Поэтому, следует отдавать предпочтение первостепенному менеджменту процессов изменений в деятельности предприятий.

Основными составляющими процесса изменений на предприятиях являются следующие решения:

1. Оценка готовности предприятий к кардинальным изменениям и их внедрения.
2. Зарубежные консультанты предлагают использовать на Украине такую методику потенциала реинжиниринга, в первую очередь, определить эффективные направления развития бизнеса, цели и принципы деятельности, ключевые рынки, группы производителей и покупателей с их основными потребностями, конкурентов, опыт других предприятий и компаний.
3. Определить масштаб и конечные цели проекта реинжиниринга предприятий на основе анализа и моделирования потоков.
4. Разработать методику сравнения текущих результатов деятельности с результатами ожидаемыми, после внедрения проекта (сокращение длительности производственного цикла, оптимизация функции контроля и его эффективности).
5. Разработать структуру организации, кадровую политику предприятия, инфраструктуру для обеспечения эффективного функционирования новых процессов, предусмотрев организационные и кадровые последствия предлагаемого решения.
6. Сформулировать принципы корпоративной культуры и заложить их в основу новой организационной модели.
7. Создать модель кадрового планирования на основе определения различных структурных единиц, рабочих взаимоотношений, распределения полномочий. Это позволит спрогнозировать количество и виды должностей, необходимый уровень квалификации работников и потребности в их обучении для работы в новых условиях.
8. Предусмотреть технологическую поддержку и сформулировать требования к функциональным, техническим и эксплуатационным характеристикам новых технологий на основе оценки их воздействия на работу предприятия.

9. На основании этого, провести выбор и проектирование технологий, оборудования, (состав, расположение, назначение, функциональные особенности и др.), помещения эффективные для данного предприятия.
10. Предусмотреть технологическую поддержку и сформулировать требования к функциональным, техническим и эксплуатационным характеристикам и энергосберегающих технологий. Оценить их воздействие на работу предприятия.
11. На основании этого провести выбор технологий, оборудования, (состав, расположение, назначение, функциональные особенности и др.), помещения эффективные для данного предприятия.
12. Определить физическую инфраструктуру и ее характеристики помещения, оборудования, (состав, расположение, назначение, функциональные особенности и др.) и необходимых систем жизнеобеспечения предприятия (энергетическая система, системы водоснабжения, вентиляции и др.).
13. Предусмотреть внутреннюю политику предприятия и оценить влияние действующего законодательства.
14. Сформулировать систему мобилизации ресурсов и окончательный бюджет затрат (в том числе капитальных и затрат на реализацию) для осуществления проекта и обеспечения новых процессов, получения максимально быстрой и эффективной отдачи.
15. Разработать и внедрить стратегию управления процессом изменений для обеспечения успешной реализации проекта, а также план работы с фиксацией цели, сроков, проблем, ресурсов и ответственных по каждому направлению.
16. Предусмотреть автоматизированные средства планирования для оптимизации плана работ и контроля за ходом выполнения проекта.
17. Продумать внедрение реинжиниринга возможности достижения быстрого успеха при минимальном привлечении ресурсов, ускоренной его реализации.

Таким образом, в настоящее время, **стратегические задачи предприятий следующие:**

- на основе осуществления комплексной программы реинжиниринга, включающей качественного совершенствования основных бизнес-процессов с одновременным внедрением новых информационных и других технологий;
- добиться кардинальной модернизации и существенного повышения эффективности бизнеса.

Предприятия, которые не осуществляют инвестиции в новации, ставят под угрозу свою способность к выживанию на рынке.

7.4. БИЗНЕС-ИНЖИНИРИНГ И УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ

Естественная цель любого бизнеса, вытекает из его природы – обеспечения долгосрочного коммерческого результата предприятия. Однако способ достижения такой цели во многом зависит от специфики внешней среды. Обострение конкуренции при переходе к насыщенному рынку, практически неограниченные возможности современного производства и повсеместное внедрение информационных технологий постиндустриальной эпохи – вот основные стратегические вызовы XXI века. В таких условиях успех бизнеса предприятия во многом определяется скоростью и точностью реакции на изменение внешней среды.

Эффективный менеджмент изменениями становится ключевым фактором повышения конкурентоспособности. Это требует применения в менеджменте новых концепций, техники и инструментария.

Бизнес-инжиниринг (business-engineering) – это современная технология управления, основанная на формальном, точном, полном и всестороннем описании деятельности компании путем построения ее базовых информационных моделей во взаимодействии с моделью внешней среды.

Использование бизнес-модели для принятия всех управленческих решений и формирования регламентов менеджмента как системы непротиворечивых указаний является отличительной особенностью бизнес - инжинирингового подхода в менеджменте. Обобщенная модель организационного бизнес-моделирования приведен на рис.7. 4. 1.

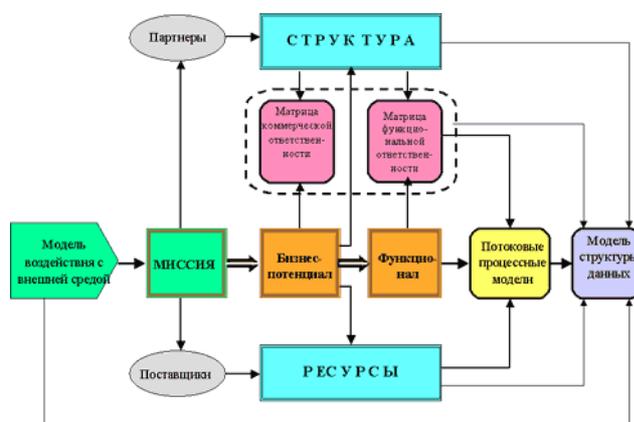


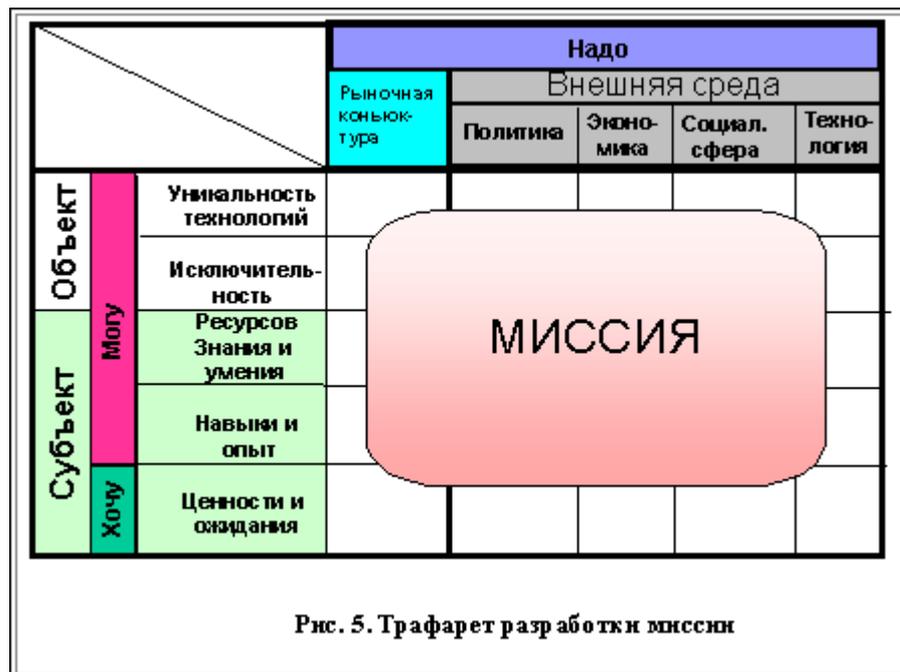
Рис. 1. Обобщенный графсет организационного бизнес-моделирования

Все рисунки Семена ГОРЕЛИКа (Санкт-Петербург)
президент консультационно-методического центра «Бизнес-инжиниринг»,
автор и ведущий семинаров по постановке регулярного менеджмента.
Интернет: www.orgmaster.ru, E-mail: orgmaster@set.spb.ru

Бизнес-инжиниринг основан на системном подходе к менеджменту, при котором предприятие (компания) рассматривается как целевая открытая социально-экономическая система, которая взаимодействует с внешней средой как с более широкой надсистемой.

Таблица 7.4. 1. Модель бизнес-инжиниринга предприятия

Элементы	Характеристика и содержание
<i>Миссия</i>	Предназначение, рассматривается как целевая открытая социально-экономическая система, которая взаимодействует с внешней средой как с более широкой надсистемой
<i>Бизнес-потенциал</i>	Набор видов коммерческой деятельности, направленный на удовлетворение потребностей с учетом выбранных целей и стратегий
<i>функционал</i>	Перечень бизнес-функций и функций менеджмента, требуемых для поддержания коммерческой деятельности и определения необходимых для этого ресурсов (материальных, человеческих, информационных) и структура предприятия (компания). Таким образом, формируется перечень управленческих регистров компании (продукты, функции, организационные звенья и пр.) в виде иерархических (древовидных) классификаторов
регистры	Формируется перечень управленческих регистров компании (продукты, функции, организационные звенья и др.) в виде иерархических (древовидных) классификаторов.
<i>матрица коммерческой ответственности</i>	закрепляет ответственность структурных подразделений за получение дохода в компании от реализации коммерческой деятельности. Ее дальнейшая детализация (путем выделения центров финансовой ответственности) обеспечит построение финансовой модели компании, что, в свою очередь, позволит внедрить систему бюджетного управления.
Внутрифирменные регламенты	Положения об организационно-функциональной структуре; пакеты: положений об отдельных видах деятельности (финансовой, маркетинговой и др.), о структурных подразделениях (цехах, отделах, секторах, группах и т.п), должностные инструкции. Это обеспечивает прозрачность в деятельности в результате четкого разграничения и документального закрепления зон ответственности менеджеров.
<i>процессные потоковые модели</i>	описывают процесс последовательного во времени преобразования материальных и информационных потоков компании в ходе реализации какой-либо бизнес-функции или функции менеджмента
<i>Модель структур данных</i>	которая определяет перечень и форматы документов, сопровождающих процессы в компании, а также задает форматы описания объектов внешней среды, компонентов и регламентов самой компании
организационное бизнес-моделирование	последовательное процессно-целевое описание компании
Трафареты организационного бизнес-моделирования	Ориентированные на использование типовых трафаретных техник описания предмета

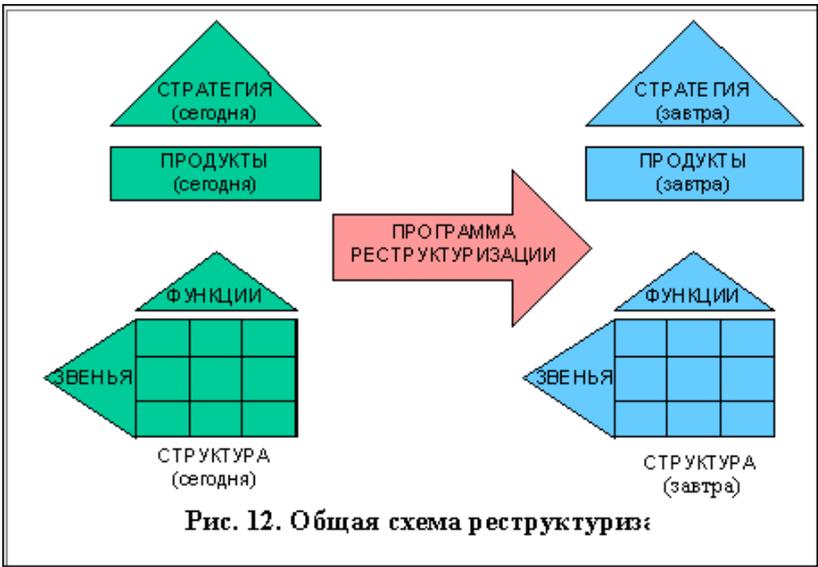
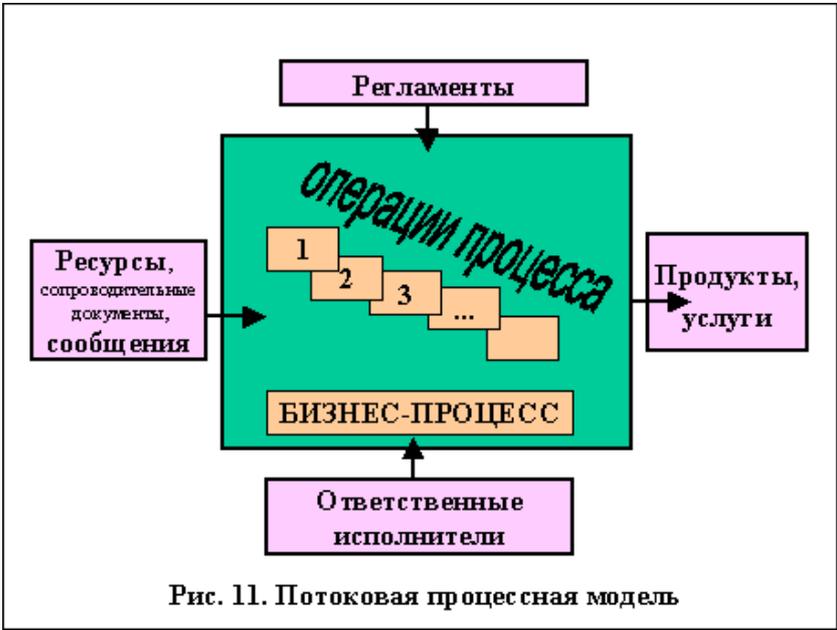
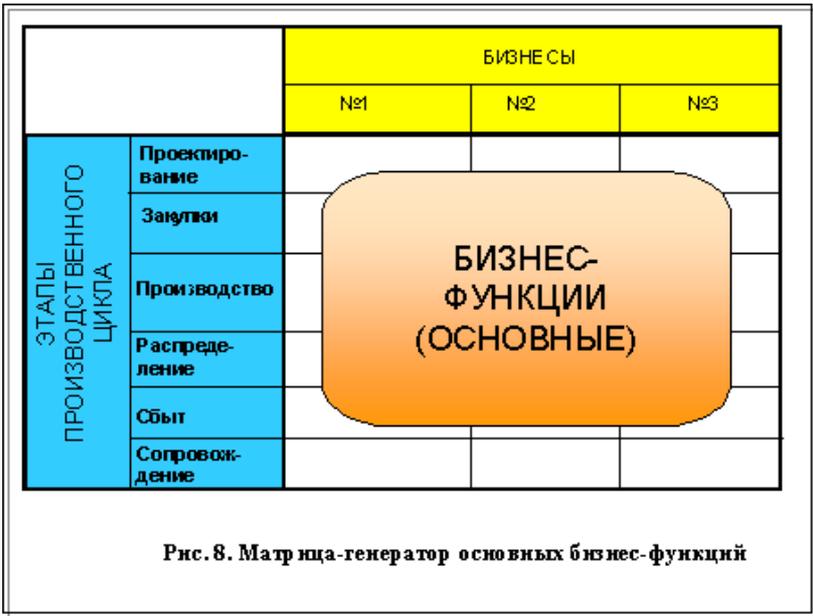


В конечном счете, этим достигается прозрачность, предсказуемость и воспроизводимость бизнеса, обеспечивая высокую динамику его развития предприятия.

Модели взаимодействия компании с внешней средой (рис. 3).



Семен ГОРЕЛИК (Санкт-Петербург)
 президент консультационно-методического центра «Бизнес-инжиниринг»,
 автор и ведущий семинаров по постановке регулярного менеджмента.
 Интернет: www.orgmaster.ru, E-mail: orgmaster@set.spb.ru



Взаимодействия компании и рыночного окружения происходит по закону единства и борьбы противоположностей. С одной стороны компания сама по себе является неотъемлемой частью рынка (и в этом заключается единство), а с другой - отстаивает в конкурентной борьбе собственные коммерческие цели. При этом компания мобилизует все свои возможности, чтобы заставить рынок считаться со своими интересами в качестве равноправного участника.

В условиях насыщенного рынка обеспечение долгосрочной конкурентоспособности становится главной задачей руководства компаний - задачей, которую необходимо решать постоянно и всерьез.

Чтобы быть успешной компанией, уверенной в своем будущем необходимо:

- ясное понимание современных принципов конкуренции и построения успешного бизнеса;
- точное представление об устройстве компании как объекте управления;
- применение современных инструментов совершенствования ее деятельности.

Глава 8. Инновации в менеджмент нововведениями

8.1. Основные понятия, характеристика, научные подходы

Инновационный социальный менеджмент производством, принципиально новое по типу субъектного строения и взаимодействия в предприятиях (компаниях, фирмах), приобретает совершенно особую роль, изменяя до неузнаваемости их экономической и социокультурной облик. Новые лидеры мировой экономики в последние годы были сосредоточены на задачах внедрения социотехники управления, и получили от этого блестящий результат. Но давно сложившиеся индустриальные гиганты в своей организационной эволюции лишь вынуждено реагировали на происходящие объективные изменения в самой системе современного производства, что привело к существенному запаздыванию в институционализации гуманистических форм менеджмента.

Производство, как объект менеджмента, стало существенно трансформироваться под влиянием внедрения технических и технологических новшеств, развития научно-технической революции и информатизации производства.

Из истории известно, что техника в западной цивилизации последние три столетия имела приоритетное значение, и ее совершенствование рассматривалось как главный фактор обеспечения прогресса в производстве. Но внедрение новой техники и прогрессивных технологий приводило к масштабным изменениям в структуре основных факторов производства и теперь предъявило совершенно новые требования к содержанию и качеству трудовой деятельности.

При этом результаты научной организации труда сказываются как на макро и микро - уровнях. Опыт показывает, что национальные экономики, широко использующие социотехнические и корпоративные принципы менеджмента, лидируют на мировом рынке высокотехнологичного производства. Исследования индивидуальной производительности в новых производственных системах показывают, что она значительно выше общей производительности. Это говорит о том, что человеческий, личный вклад заинтересованного работника в современное производство значительно повысился.

Создание на производстве условий для работников с целью повышения их заинтересованности в эффективном функционировании всего предприятия требует внимания к менеджменту предприятием и радикальной перестройки всей управленческой системы с учетом опыта социального менеджмента, принесшие свои плоды в странах с динамично развивающейся современной экономикой.

Изучая позитивный опыт американцев и японцев, следует его использовать в совершенствовании своей культуры производства и труда, вырабатывая собственные инновационные подходы к менеджменту. При

этом не забывать, что рынок - это не только экономическая, но прежде всего, социальная конкуренция. В конкуренции побеждает нестандартный, творческий подход, стремление выиграть, заинтересованность. Такая личная, творческая вовлеченность должна быть распространена на всех уровнях менеджмента и среди непосредственных исполнителей производства, заинтересованных в реализации своих творческих ресурсов в условиях, когда основными формами конкуренции становятся новизна и качество производимых товаров.

Новые инновационные подходы в современном менеджменте связаны с изменениями экономической структуры на региональном уровне. Они разделяются на три группы инноваций: первая связана с методологией менеджмента, вторая – с внутренними структурами и последняя обусловлена изменениями в научно-техническом развитии. К распространенным теоретическим и практическим инновационным подходам в современном менеджменте относятся: синергетический менеджмент; гендерный менеджмент; сетевой менеджмент; креативный менеджмент; командный менеджмент; коммуникативный менеджмент; коммуникационный менеджмент.

Под нововведением понимаются управленческие и организационные решения, системы и методы разработки новых видов продукции, технологий, организации производства и менеджмента. Они существенно отличаются от применяемых и впервые используются на предприятии, компании. Все эти нововведения должны способствовать повышению эффективного функционирования и развития в условиях конкуренции.

Принципами инновационного менеджмента являются: достижение целей; научность; комплексность; экономичность; адаптивность; оптимальность; конкурентоспособность.

В качестве методов инновационного менеджмента используются такие: выявление мнений, аналитические оценки эффективности инноваций, генерирование идей, принятие решений, прогнозирование, аргументации, наглядного представления, моделирования.

По степени результативности нововведения подразделяются на эффективные, нейтральные, неэффективные.

Эффективные нововведения обеспечивают экономический или социальный эффект.

Нейтральные и неэффективные – могут приводить к финансовым и социальным потерям или к формальному обновлению старых методов деятельности предприятия.

По уровню восприимчивости к нововведениям все работники организации подразделяют на энтузиастов, рационализаторов, нейтралов, авантюристов, скептиков, консерваторов и ретроградов.

Результативность нововведений должна оцениваться на основе расчета экономической и социальной эффективности технических и

организационных проектов. Только после этого принимается решение об их реализации.

Инновационный потенциал работника – это способность воспринимать новую информацию и улучшать свои профессиональные знания, вырабатывать конкурентоспособные идеи, новые методы решения совершенствования менеджмента персонала.

Совершенствование менеджмента в рыночных условиях работы предприятий требует реализации новых подходов. Известны подходы: технократический; рыночный; стратегический.

Совершенствование системы менеджмента нововведениями и ее отдельных элементов является сложным процессом и может осуществляться высококвалифицированными и опытными специалистами.

На первой стадии проводится изучение и анализ проблем нововведений.

На второй стадии, специально созданная команда под руководством высшего менеджмента формируют концепцию и образ новой системы менеджмента **нововведениями** и знакомят с ним коллектив.

На третьей стадии происходит обсуждение в коллективе и уточнение концепции преобразований. Это способствует достижению понимания среди членов коллектива необходимости и важности изменения системы. На этой стадии может наблюдаться отрицание нововведений, уклонение и сомнение, поддержка внедрения новой системы менеджмента персонала.

На четвертой стадии осуществляется разработка организационного проекта, его экспертиза и утверждение.

На пятой стадии предполагаются последовательные непосредственные действия внедрения новой системы и постепенной замены действующей. Она заканчивается улучшением в положении дел на предприятии за счет перехода на новую структуру, регламент деятельности, схему менеджмента, формы поведения работников и отношений друг к другу в трудовом процессе. Критерием удачных преобразований считают достижение предусмотренных целей без какого-либо ущерба для предприятия.

В процессе изменений может наблюдаться сопротивление отдельных групп работников переходу на новые условия. Сопротивление переменам усиливается, если они недостаточно обоснованы, не разъяснены, поспешны, не приводят к положительным результатам или оказывают неблагоприятное воздействие на работников.

Формы сопротивления бывают различные:

- **при активном сопротивлении**__наблюдается нарушение инструкций и порядка действий, выдача недостоверной информации, ошибочные распоряжения менеджеров на разных уровнях, недостаточность или отвлечение ресурсов на другие цели;

- **при пассивном сопротивлении** проявляется скрытие или игнорирование информации, непринятие необходимых решений, ограничение активной работы инициаторов, создание интриг, направленных на раскол в коллективе.

Основными причинами сопротивления нововведениям и преобразованиям являются экономические, организационные, личностные, социально-политические.

Экономические причины:

- потенциальная возможность потери дохода или его источников в результате с возможной безработицей;
- усиление интенсификацию труда;
- лишение работников льгот;
- нарушение режима работы и рабочего времени.

Организационные причины:

- нарушение сложившейся системы отношений и интересов;
- изменение расстановки сил в коллективе.

Личностные причины можно отнести: психологические особенности и причины работников, нарушающие привычные условия работы, потерю должности, личной власти, положения, уважения коллег и руководства, будущей карьеры.

Социально-психологические причины включают: отсутствие убеждения в преобразованиях, неизвестность ожидаемых выгод, недовольство методами их осуществления, уверенность, что перемены производятся в интересах государства.

Для обеспечения успеха в преобразованиях системы менеджмента персонала необходимо предусматривать такие основные условия:

- всесторонне обосновать потребность в них;
- определить вероятные последствия;
- провести широкое информирование членов коллектива о предстоящих изменениях;
- выявить группы работников, которые могут оказывать сопротивление;
- установить группы работников, которые будут активными инициаторами нового;
- создать систему стимулирования за работу в новых условиях;
- провести разъяснительную работу с несговорчивыми работниками и добиться согласия участвовать в преобразованиях системы менеджмента персонала.

Такие условия будут способствовать быстрому внедрению и освоению новой системы менеджмента персонала и достижению более значительных технико-экономических показателей деятельности.

8.2. Компьютерные технологии и система менеджмента знаниями

Главным направлением перестройки менеджмента в Украине и его радикального усовершенствования, приспособления к современным условиям стало широкое использование новейшей компьютерной и телекоммуникационной техники, формирование на ее основе эффективных информационно-управленческих технологий.

Новые технологии, основанные на компьютерной технике, требуют радикальных изменений организационных структур менеджмента, его регламента, кадрового потенциала, системы документации, фиксирования и передачи информации.

Особое значение имеет внедрение **информационного менеджмента**, значительно расширяющее возможности использования организациями информационных ресурсов. Развитие информационного менеджмента связано с организацией системы обработки данных и знаний, последовательного их развития до уровня интегрированных автоматизированных систем управления, охватывающих по вертикали и горизонтали все уровни и звенья производства и сбыта.

В настоящее время **эффективный менеджмент создает условия экономного использования** финансовых, материальных, человеческих и других ресурсов.

По мнению специалистов информационных компьютерных технологий внедрение корпоративных информационных систем таит в себе вызов руководителям разных уровней за счет роста их информированности и сведению к минимуму неопределенности в принятии решений, выдвигая на первый план компетентность и ответственность.

Отношение руководства еще многих отечественных к проблемам автоматизации менеджмента нововведениями характеризуется определенной инерционностью, что объясняется, в основном, двумя причинами.

Первая - негативное впечатление от предшествующих систем такого рода в форме АСУ. Вторая - недостаточная профессиональная компетентность персонала управленческого звена в вопросах использования компьютерных технологий. Современные информационные технологии осуществляются на качественно новом, более эффективном уровне.

В настоящее время наблюдается усиление влияния новых информационных технологий на все принимаемые управленческие решения. Однако существует ряд объективных факторов, оказывающих сдерживающее действие на темпы их внедрения в Украине, к которым относятся следующие: экономическая нестабильность; недостатки в законодательном обеспечении; знания управленческого персонала в сфере информационных технологий; дефицит специалистов в области

информации; недостаточное государственное финансирование научно-исследовательских и практических разработок в этой области; пока еще явное отставание по сравнению с Западом в области развития средств вычислительной техники и связи.

Тем не менее, интеграция Украины в мировое информационное пространство не может не способствовать внедрению автоматизации во все управленческие процессы, включая менеджмент персонала.

Наука в XXI веке относится к решающим факторам развития экономики и общества, так как наиболее перспективные теоретические и научные разработки, в последнее время, связаны с развитием предприятий (компаний) на основе широкого использования знаний. Поэтому в современном бизнесе знания и менеджмент используются ими с целью создания конкурентного преимущества и стали главным корпоративным приоритетом, так как они представляют для них еще одним ценным ресурсом.

Знание стали новой парадигмой, которая базируется на:

- неразрывную связь основополагающих процессов труда, обучения и их организацию;
- метапроцессы в модели управления знаниями выступают коммуникация и рефлексия;
- субпроцессы модели реализуются на трех уровнях - индивидуальном, групповом и институциональном.

Для решения сложных задач, которые требуют развивать передовые знания и максимально эффективно использовать их, что продиктовано такими условиями:

- быстрое, а иногда непредсказуемое изменение рыночного спроса;
- глобальная конкуренция может преодолеваться только при наиболее полном использовании передовых знаний;
- вовлечение в хозяйственный оборот различных сегментов и элементов рынка и индивидуальных потребителей;
- возрастанием экономического значения знаний и их основополагающая роль для корпоративного выживания.

В большинстве организаций знания существуют не в документах, а в индивидуальном или коллективном сознании. Они зачастую интуитивны, невыражаемы словами и редко являются достаточно подробными, чтобы представлять собой самостоятельную ценность. Такие знания могут потеряться, когда какой-нибудь работник увольняется. Часто бывает и так, что существующие знания не используются, поскольку они не интегрированы в бизнес. Они существуют в виде различных индивидуальных точек зрения и не организованы для создания коллективного разума и образа мышления.

Джон Браун, исполнительный директор British Petroleum (BP), широко известен как энтузиаст корпоративного обучения и менеджмента знаниями

отмечал, что обучение это катализатор и необходимый интеллектуальный ресурс для создания устойчивого конкурентного преимущества предприятий (компаний). Чтобы создать необыкновенно высокую ценность для всех участников бизнеса, обучение в организации должно быть поставлено лучше, чем у ее конкурентов, а применение полученных знаний по всему спектру бизнеса должно осуществляться быстрее и шире. Каждый работник организации, который не является непосредственно ответственным за получение прибыли, должен быть вовлечен в процесс создания и распространения знаний, которые можно использовать для получения прибыли.

Лидеры рынка постоянно ставят перед собой нацеленные на обучение задачи, постоянно учатся тому, как делать все лучше, и постоянно распространяют эти новые знания в своих коллективах.

В тех предприятиях (компаниях), где система менеджмента знаниями хорошо развита, обучается весь коллектив.

Главная задача построения системы эффективного использования знаний заключается в том, чтобы одновременно повышать **потребительскую ценность**, создаваемую бизнесом, улучшать процесс обучения и оптимизировать **управление организационными переменами**.

Большинство предприятий (компаний) имеют доступ к мощным информационным ресурсам, создают и используют большие объемы знаний. Повышение внимания к менеджменту знаниями, вызвано произошедшими в последнее время изменениями в следующих областях:

- на практическом уровне осуществлен переход от индустриальной экономики к **экономике, движимой знаниями**, в которой доминирующее положение занимают предприятия, движимые знаниями, и отрасли, интенсивно использующие информацию;
- на теоретическом уровне популярность завоевала **ресурсная модель развития бизнеса**, основанная на знаниях, и взгляд на компании как на обучающиеся организации.

Неявные знания как источник конкурентного преимущества представляют собой знания, не выражаемые словами. Поскольку неявные знания непросто детализировать, копировать и распространять, они могут быть источником устойчивого конкурентного преимущества.

Менеджмент знаниями имеет две основные задачи:

- повышение эффективности, использования знаний для роста производительности труда путем снижения затрат;
- выдвижение инноваций, создание новых продуктов и бизнес-процессов.

Схемы **эффективного использования силы знаний** позаимствованы из источника – The Knowledge Creating Company, Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi



Схема – Пять взаимосвязанных функций и областей действия управления знаниями



Схема – Трансформация и потоки знаний внутри организации

Три компонента управления знаниями

1. Методы
2. Инструменты
3. Процессы

Различия между данными, информацией и знаниями

- **Данные** – это цифры или факты, вырванные из контекста, и рые вследствие этого не могут быть сразу использованы.

- **Информация** – это данные, помещенные в некоторый интерпретирующий их контекст, и приобретающие таким образом смысл и ценность.
- **Знания** – это структурированная информация, которая имеет отношение к ситуации, служит руководством к действию и основана по крайней мере частично на опыте.

Источники корпоративных знаний

Движимое знаниями предприятие добывает информацию из разнообразных источников. Разные области знаний, необходимых любой компании, включают в себя следующие сегменты.

- **Знания о покупателе:** нужды покупателя; его взгляд на вещи и мотивация; с кем обсуждает вопрос о покупке; покупательная способность; какая дифференцирующая стратегия и какая система обслуживания должны быть созданы, чтобы завоевать и сохранить покупателя, и т.д.
- **Знания о конкурентах:** что конкуренты продают сейчас и что планируют продавать в будущем; каково их стратегическое мышление; какие конкурентные стратегии они используют, чтобы вытеснить своих конкурентов на рынке и завоевать покупателя.
- **Знания о продукте:** место продукта на рынке; какую ценность потребителя он создает; кто его покупает и почему, по какой цене его можно продавать; сколько денег тратится на производство этого продукта сейчас и сколько может быть истрачено в будущем.
- **Знания о процессе:** передовые процессы; современные методы управления бизнес-процессами; осведомленность о технологических изменениях и прогнозирование развития технологий; системные инновации; возможности создания кросс-функциональной синергии и т.п.
- **Знания о финансах:** денежные ресурсы компании; откуда и каким образом можно привлечь венчурный капитал и по какой цене; интегрирование различных финансовых механизмов.
- **Знания о людях:** знание сотрудников и того, что их мотивирует; наличие обратной связи от сотрудников; наличие экспертизы в различных областях; умение находить нужных экспертов.

Главные задачи бизнес-лидера

- Добывай и развивай ресурсы знаний для людей.

В настоящее время, знание быстро становится главным условием бизнеса, превосходя капитал и рабочую силу. Это свидетельствует о том, что для передовых украинских предприятий и компаний наступает «эпоха знаний» и существует реальная потребность в построении системы менеджмента знаний как интегрированного комплекса информационных, организационных, человеческих решений.

Система менеджмента знаний включает информационные технологии и человеческие ресурсы использования знаний и эффективные

способов применения имеющейся информации в целях достижения необходимых результатов.

Роль механизмов менеджмента знаний заключается в том, чтобы выявить полезные знания, а затем обеспечить их широкое использование с помощью интеллектуальных информационных технологий, которые помогают решать задачи прогнозирования и оптимизации, недоступные для традиционных методов анализа.

Главный эффект применения этих средств – точность и скорость решения задач с высокой степенью неопределенности в многомерном пространстве взаимосвязанных переменных и с учетом времени. Электронные средства динамического моделирования создают возможность осуществлять **сценарное имитационное планирование деятельности** предприятий и компаний.

Использование механизмов менеджмента знаний способствует созданию корпоративной мотивационной среды. Она существенно отличается от обычной среды:

- более высокими по содержанию и интенсивности характеристиками совместной деятельности;
- эмоционально и интеллектуально насыщенной атмосферой сотрудничества и созидания;
- созданным социально-психологическим пространством осуществления совместной деятельностью;
- расширенными интеллектуальными и функциональными возможностями работников;
- стимулирующей устойчивой результативностью их деятельности в целях развития предприятий и компаний.

Методология построения корпоративной мотивационной среды основывается на том, что главный формирующий эффект достигается за счет социальной активности самих участников предприятий и компаний.

Только полноценное включение максимально большего числа работников обеспечивает актуализацию внутриличностных, межличностных и межгрупповых механизмов производительной деятельности.

8.3. Стратегическое и организационное развитие предприятий

В условиях насыщенного рынка обеспечение долгосрочной конкурентоспособности стало главной задачей руководства компаний, которую необходимо решать постоянно и всерьез для прорывов или ухода с рынка. Это все необходимо решать очень быстро, так как динамика изменений за год сегодня равнозначна изменениям за десять лет в прошлом веке. Способность конкурировать и способность управлять развитием стало одним из ключевых факторов успеха. Способность

достигать прибыли сегодня, будет отличаться от в ближайшем будущем. Кроме того, эти способности можно продавать, так как они определяют стоимость компании.

Для успешности предприятий и компаний в настоящее время и уверенности в своем будущем необходимы:

- **ясное понимание современных принципов конкуренции и построения успешного бизнеса;**
- **точное представление об устройстве компании как объекте управления;**
- **применение современных инструментов совершенствования ее деятельности.**

Это объясняется тем, что, не понимая своего внутреннего устройства и своих возможностей, компания не может быстро изменяться, а ведь любое развитие и совершенствование, не что иное как постоянное изменение в результате нововведений. Изменения надо проводить быстро и точно, причем желательно быстрее и точнее, чем конкуренты. Так как в основе современной конкуренции предприятий и компаний лежит не только способность выработать сильные бизнес - идеи, но и способность вовремя воплотить их в производство. Многие считают, что последнее значительно сложнее, так как идей больше, чем организаторов, умеющих их реализовать.

На современном уровне задачи построения эффективного бизнеса решаются, можно имея электронную модель деятельности. Построение такой модели - это единственный способ справиться со сложными проблемами, которые стоят перед компанией поставившей себе цели устойчивого развития и постоянного совершенствования своего бизнеса.

Электронная модель деятельности с помощью технологий организационного моделирования позволит:

- зафиксировать и регламентировать операционную деятельность, которая может выполнять без постоянного вмешательства руководства, освободив время для поиска новых стратегических идей;
- поможет выстроить организацию под новую стратегию;
- реализовать проект преобразований;
- контролировать эффективность бизнеса;
- гарантировать способность провести быстро все изменения без потери управляемости.

Моделирование сегодня — это не только рисование картинок процессов, но и отражение в единой модели всего реального устройства бизнеса. Модель включает: ценности всех заинтересованных сторон; ключевые бизнес-концепции; системы стратегических целей; конструкции систем и процессов; показатели операционной эффективности; компетенции и мотивации персонала и других объектов, на которые должны опираться современные методы менеджмента, ориентируя руководство к действию.

Обычно в компании целесообразно иметь **директора по стратегическому развитию**, в задачи которого входит анализ возможных вариантов развития бизнеса, подготовка выбора стратегических альтернатив развития компании, организация и контроль выполнения принятых стратегических решений для эффективного достижения стратегических целей.

8.4. Новые технологии менеджмента и рост эффективности бизнеса

В мировой практике **менеджмента** предприятиями получили широкое распространение современные технологии бизнеса, которые ориентируют предприятия на разработку стратегии, новых организационных структуры, бизнес-процессов, основных подсистем управления финансами, маркетингом и персоналом. Все это обеспечивает долгосрочный коммерческий результат деятельности компаний на стратегическом уровне и закрепления на определенной рыночной позиции с экономической эффективностью. В последнее время большинство собственников и руководителей предприятий пришли к выводу, что сегодняшние покупатели хотят получить товары и услуги более высокого качества по более низкой цене. Их работники хотят иметь творческую работу и достойную оплату собственного труда, а инвесторы отдачу от инвестиций. Партнеры хотят, чтобы предприятие, компания и фирма учитывали их выгоду, а акционеры рассчитывают получать ежегодно дивиденды.

Поэтому нынешнее руководство компании должно всегда уметь решать:

- какие требования акционеров, инвесторов, покупателей, работников, партнеров и в какой мере оно сможет выполнить, обеспечивая функционирование и развитие бизнеса;
- уметь посчитать, что даст компании каждый сегмент рынка, отдельный клиент, товар, канал сбыта и регион - чтобы сосредоточить усилия на наиболее выгодных клиентах, товарах и канала;
- постоянно отслеживать множество разнообразных параметров, динамически расставляя приоритеты (сегодня нужно урегулировать отношения с акционерами, завтра - приступить к созданию нового продукта, а послезавтра - воодушевить персонал и достойно ответить на действия конкурентов и новые пожелания клиентов);
- сфокусировать внимание и сконцентрировать ресурсы, уметь формализовать проблемы, ранжировать их, моделировать возможные варианты решения;
- уметь обращаться с таким необычным и сверхмощным ресурсом как информация (синхронизировать его, консолидировать, разделять, тиражировать, преобразовывать и использовать в собственных интересах).

Для этого современная система корпоративного менеджмента должна: во-первых, четко и наглядно описывать как ключевые подсистемы и объекты бизнеса, так и их интерфейсы (механизмы и процедуры взаимодействия) с тем, чтобы обеспечить максимально быструю и согласованную реакцию всего бизнеса в целом на изменения окружающей среды; во-вторых, учитывать, что чрезмерная регламентация бизнеса не позволяет бизнесу достаточно быстро и эффективно реагировать на внешние изменения (поскольку чрезмерно «бюрократизированный» бизнес также становится слишком инерционным) и может привести к существенным финансовым потерям, а нередко и к краху бизнеса.

Поэтому для современной системы менеджмента бизнесом необходимо оптимальное сочетание порядка и хаоса по известному «принципу Парето» (80% порядка и 20% хаоса), поскольку приблизительно в таком соотношении находятся системы менеджмента в наиболее успевающих западных компаний лидеров мирового бизнеса.

Глава 9. Риск – менеджмент

9.1. Понятие, роль, классификация, преимущества риск-менеджмент в деятельности предприятий

Опыт ведущих международных компаний убедительно доказал, что стабильность развития бизнеса и повышение эффективности управления невозможны без активного использования риск-менеджмент как составной части системы управления компанией вне зависимости от ее масштабов и специфики производства.

Определение понятия «риск» в современной литературе не является установившимся и однозначным. В известных словарях и стандартах термин «риск» раскрывается следующим образом: «опасность, возможность убытка или ущерба» (Словарь английского языка Н. Уэбстера (1828)); «возможная опасность» (Словарь русского языка С. Ожегова (1960)); «возможность наступления события с отрицательными последствиями в результате определенных действий или решений» (Большой экономический словарь (1998)); «вероятность возникновения чего-то, что будет иметь влияние на цели» (Стандарт AZ/NZS 4360:2004 «Риск-менеджмент»).

Приведенные определения уточняют и расширяют понятие «риск» в содержательной части и достаточно близки между собой.

Риск - соотношение вероятности возникновения рисков ситуаций и их возможных последствий, а его реализация приводит к отклонению фактических результатов деятельности от запланированных.

Количественное значение уровня риска часто определяют как некоторую функцию от произведения показателей последствий рисков ситуации и вероятности ее возникновения.

Риск-менеджмент один из факторов первостепенной важности в деятельности предприятия при реализации своих бизнес-процессов, поэтому - это логический и систематический процесс управляемый менеджерами.

Риск характеризует степень не достижения поставленной цели и возможные от этого последствия.

— это логический и систематический процесс, который можно применять для выбора пути дальнейшего совершенствования деятельности, повышения эффективности бизнес-процессов организации.

Классификация рисков производственной деятельности предприятия предусматривает деление рисков на следующие основные группы: производственные; кадровые; в сфере обращения; управления.

Производственные риски состоят из рисков основной, вспомогательной и обеспечивающей производственной деятельности

Риски основной производственной деятельности обусловлены: нарушениями технологической дисциплины; авариями, пожарами, катастрофами; внеплановыми остановками оборудования и прерыванием технологического цикла работы предприятия.

Следствиями перечисленных рисков являются **недополучение прибыли и возникновение прямых убытков.**

Примеры рисков вспомогательной производственной деятельности: перебои в электроснабжении; удлинение сроков технического обслуживания и ремонта производственного оборудования; поломка и аварии вспомогательных производственных систем.

Данные риски приводят к **уменьшению объема производства.**

Риски обеспечивающей производственной деятельности: сбои в работе служб, обеспечивающих бесперебойное функционирование основного и вспомогательного производства (например, складское и транспортное хозяйство); сбои в работе информационных систем.

Следствием данных рисков является **ухудшение экономического положения предприятия.**

Кадровые риски возникают в процессе управления персоналом на этапах набора, подготовки, обучения и мотивации работников предприятия. Следствием кадровых рисков является **снижение конкурентоспособности предприятия** из-за недостатка квалифицированных кадров на различных уровнях управления.

Риски в сфере обращения обусловлены: нарушением поставщиками и предприятиями-партнерами графиков поставки сырья и комплектующих; отказами потребителей в оплате заказной продукции; банкротством деловых партнеров.

Риски в сфере управления подразделяются на две группы:

1. на уровне принятия стратегических решений: ошибочный выбор целей организации; неверная оценка стратегического потенциала предприятия; ошибочный прогноз развития общеэкономической ситуации в государстве; завышенная оценка ресурсных возможностей компании и т.п.
2. на уровне принятия тактических решений: искажение или частичная утрата содержательной информации при переходе от стратегического планирования к тактическому; несоответствие тактических решений стратегическим.

Риск-менеджмент представляет собой систему управления риском и экономическими, точнее, финансовыми отношениями, возникающими в процессе этого управления. Риск-менеджмент включает в себя стратегию и тактику управления.

Под стратегией управления понимаются направление и способ использование средств для достижения поставленной цели. Этому способу соответствует определенный набор правил и ограничений

для принятия решения. Стратегия позволяет сконцентрировать усилия на вариантах решения, не противоречащих принятой стратегии, отбросив все другие варианты. После достижения поставленной цели стратегия как направление и средство ее достижения прекращает свое существование. Новые цели ставят задачу разработки новой стратегии.

Тактика - это конкретные методы и приемы для достижения поставленной цели в конкретных условиях. Задачей тактики управления является выбор оптимального решения и наиболее приемлемых в данной хозяйственной ситуации методов и приемов управления.

Риск-менеджмент как система управления состоит из двух подсистем: управляемой подсистемы (объекта управления) и управляющей подсистемы (субъекта управления).

Схематично это можно представить следующим образом:

Объектом управления в риск-менеджмент являются риск, рисковые вложения капитала и экономические отношения между хозяйствующими субъектами в процессе реализации риска. Экономические включают отношения между предпринимателями - партнерами, конкурентами, страховщиком, заемщиком и кредитором.

Субъект управления в риск-менеджмент - это специалисты: финансовый менеджер, специалист по страхованию, аквизитор, актуарий, андеррайтер и др., которые посредством различных приемов и способов управленческого воздействия осуществляют целенаправленное функционирование объекта управления.

Процесс воздействия субъекта на объект управления осуществляется только при условии циркулирования определенной надежной и достаточной информации между управляющей и управляемой подсистемами. Надежная и достаточная информации позволяет принять конкретные решения и действия в условиях риска.

9.2. Система риск-менеджмент

Система риск-менеджмент (система управления рисками) направлена на достижение необходимого баланса между получением прибыли и сокращением убытков предпринимательской деятельности. Она и призвана

стать составным элементом системы менеджмента предприятия, интегрированным в его политику, бизнес-план и деятельность.

Только при этом условии применение системы риск-менеджмент является эффективным. Для этого риск-менеджмент предполагает создание необходимой культуры и инфраструктуры бизнеса для:

- выявления причин и основных факторов возникновения рисков их анализа и оценки;
- принятия решений и выработки антирискованных управляющих воздействий снижения риска до приемлемого уровня;
- организации выполнения намеченной программы и контроля выполнения запланированных действий;
- анализа и оценки результатов рискованного решения.

Внедрение в практику предприятия системы риск-менеджмент позволяет обеспечить стабильность развития, повысить обоснованность принятия решений в рискованных ситуациях, улучшить финансовое положение в результате осуществления всех видов деятельности в контролируемых условиях.

Суть управления рисками заключается в том, чтобы устанавливать потенциальные отклонения от запланированных результатов и устранять эти отклонения для улучшения перспектив, уменьшения убытков и повышения обоснованности принимаемых решений для совершенствования деятельности.

Логическая схема построения и работы системы менеджмента - рисками (см. Рис.9.1). Она состоит из нескольких этапов:

1. **постановка задачи** (определение целей предприятия; принятие решения о создании системы риск – менеджмент; определение целей и требований, ограничений к системе риск – менеджмент);

2. **оценка риска**, включающая анализ (идентификация и количественная оценка) и оценивание рисков (определение критериев значимости рисков и ранжирование рисков по значимости);

3. **обработка рисков** (анализ возможных мер менеджмента рисками, выбор мер и реализация обработки выбранных мер рисков);

4. **мониторинг и корректировка** (мониторинг результатов менеджмента рисками и корректировка системы менеджмента – рисками).

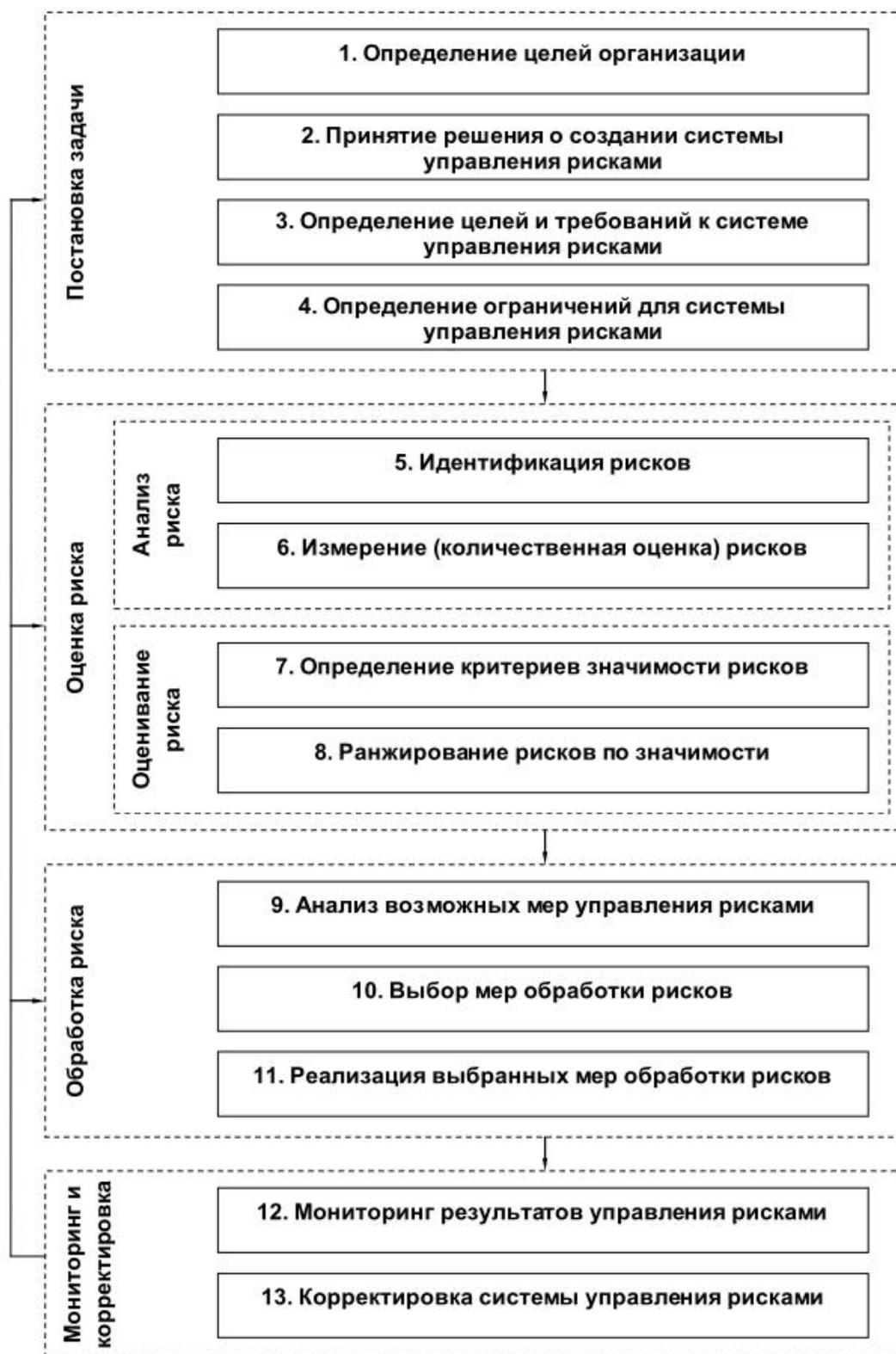


Рис.9.1. Общая схема системы менеджмента рисками предприятия

Главные направления интеграции риск - менеджмента в систему управления организацией представлены на рис. 1. в статье (**Дмитрий Марцынковский** Исполнительный директор ООО «Русский Регистр-Международная сертификация» Журнал «[Das Management](#)»)



Рис. 9.2 Основные направления интеграции системы риск-менеджмент в систему управления организацией

Менеджмент рисками требует четкого распределения ответственности и полномочий, необходимых для принятия управленческих решений. При этом высшее руководство несет генеральную ответственность за управление рисками, его прерогативой является распределение между соответствующими работниками ответственности и полномочий в рамках законодательных требований и отвечать корпоративным целям.

Менеджмент рисками зависит от рационального процесса взаимодействия между участниками риск-менеджмент, который осуществляется во внутренней и во внешней среде предпринимательства.

Поэтому необходимо наладить эффективное взаимодействие внутри предприятия и взаимодействовать с внешними участниками этого процесса и принимать сбалансированные решения. В процессе риск-менеджмент рекомендуется четко определять экономическую целесообразность уменьшения степени риска и достижения запланированных результатов.

Перечисленные особенности риск-менеджмент являются его базовыми факторами (**Дмитрий Марцынковский** рис. 2).

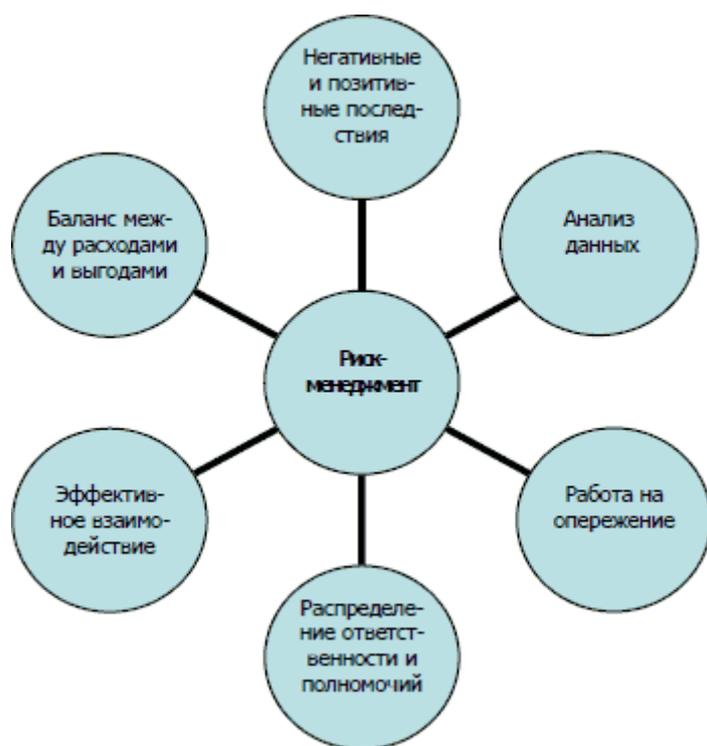


Рис. 2. Базовые факторы риск-менеджмент

Процесс риск-менеджмент должен сопровождать управляющие решения на всех уровнях менеджмента организации (например, на высшем уровне, на уровне структурных подразделений или проектной группы), поэтому управление рисками необходимо интегрировать в менеджмент бизнес-процессов или их составных частей (этапов).

Таблица 9.2.1 Преимущества риск-менеджмент предприятия

Формулировка преимущества	Характеристика и содержание
Использование перспективных возможностей улучшения	Оценка вероятности наступления благоприятных последствий и эффективный поиск перспективного улучшения, осознание персонал рисков и для выработки необходимых навыков управления ими
Снижение фактора неопределенности при осуществлении деятельности	На основе контроля негативных событий принимаются конкретные действия по уменьшению вероятности возникновения их в влияния устойчивости деятельности
Экономия ресурсов	Создание условий экономической целесообразности проведения бизнес – процессов с учетом объема наличия ресурсов для повышения прибыли деятельности
Повышение качества управленческих решений	Повышение точности информации и ее анализ для принятия стратегических решений на различных уровнях управления
Контроль производственного процесса и хода реализации инвестиционных проектов	Организуется мониторинг с измерением параметров бизнес-процессов, что обеспечивает четкий контроль реализации инвестиционных проектов
Улучшение взаимоотношений с заинтересованными	Выявляются внутренние и внешние стороны, проводится двусторонний диалог, получают информацию о том, как заинтересованные стороны будут реагировать на изменения в деятельности предприятия
Повышение деловой репутации предприятия	Обеспечивает деловые взаимоотношения с инвесторами кредиторами, и клиентами, улучшение своих финансовых и производственных рисков
Повышение эффективности деятельности	Осуществляют более взвешенное и эффективное планирование, что повышает использование благоприятных перспектив сокращать негативные последствия и улучшать деятельность

Процесс управления рисками должен сопровождать планирование и принятие решений по наиболее важным вопросам. Это относится, прежде всего, к изменениям в политике, представлению новых стратегий и процедур, управлению проектами, крупным денежным инвестициям или оптимизации внутренних организационных конфликтов и противоречий.

В прикладном аспекте процесс риск-менеджмент применяется в следующих практических сферах (стратегическое, операционное и бюджетное планирование; управление активами и планирование; распределения ресурсов; разработка новых видов продукции и их качества; оценка бизнес-процессов; стратегические, технологические и организационные изменения; менеджмент персоналом и др.)

9.3. Концепция предпринимательского риска

Возникновение **риск-менеджмента на уровне предприятия** (*enterprise[-wide] risk management — ERM*), или **интегрированного риск-менеджмента** (*integrated risk management — IRM*), как новой философии стратегического менеджмента в бизнесе приходится на середину 90-х годов XX века, что было обусловлено разными факторами, тенденциями и достижениями.

Концепция приемлемого риска (упреждающего) состоит в том, что риск не обязательно полностью устранять, а достаточно снизить его до приемлемого уровня, когда он перестает быть угрожающим. Сейчас эта концепция практически в основе всех программ менеджмента риском. Для использования данной концепции необходимо задать две границы, определяющие:

- уровень чрезмерного риска недопустимого или предельно приемного;
- уровень риска, которым можно пренебрегать.

Концепция приемлемого риска может применяться, как в отношении отдельных рисков, так и в отношении совокупного риска (например, совокупного риска фирмы, предприятия).

Процесс задания предельно допустимого уровня риска называют **"нормированием риска"**, которое может осуществляться по различным показателям, характеризующим уровень риска, в частности по:

- вероятности;
- последствиям;
- комбинированным показателям (например, по произведению вероятности на последствия);
- косвенным показателям (например, нормирование предельно допустимых концентраций вредных веществ; их превышение не означает гарантированного причинение вреда, но представляет собой серьезную опасность и требует регулирования).

Факторы выбора предельно допустимого уровня риска: возможности предприятия по удержанию риска; возможностей по снижению риска;

наличие требований и ограничений со стороны социальных систем более высокого уровня (саморегулируемых предприятий, государства, международных организаций); отношения общества к риску в целом и конкретных лиц, принимающих решения в предприятии.

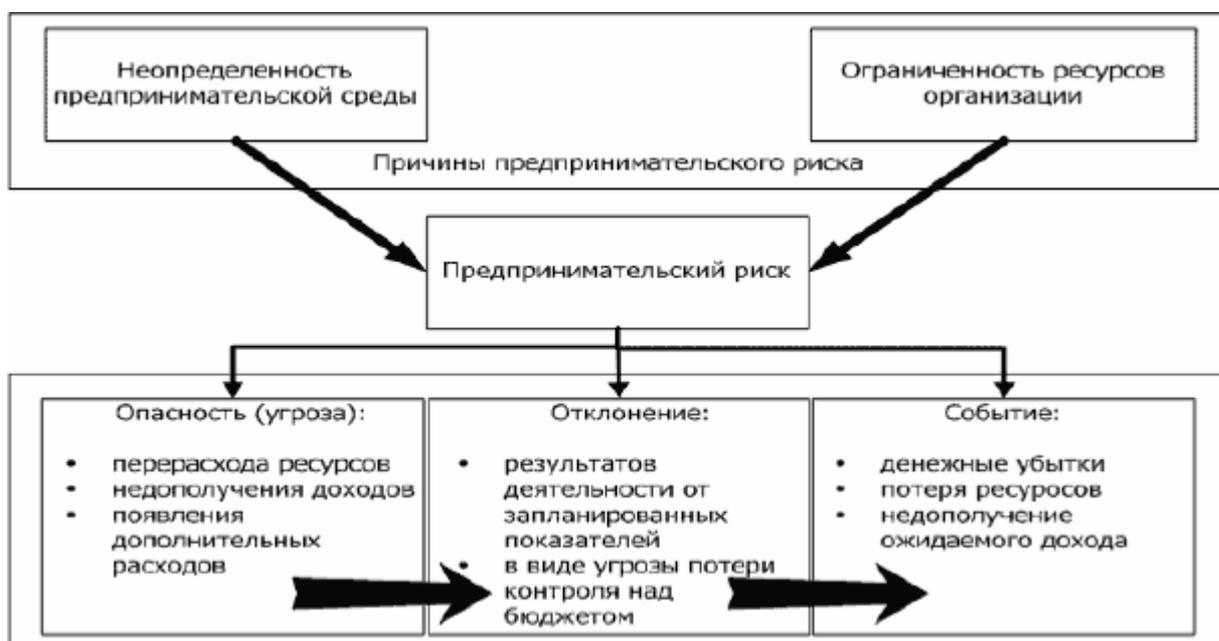


Рис. 9.4. Концепция предпринимательского риска

При использовании концепции приемлемого риска в социально-экономических вопросах предельно допустимый уровень должен быть, с одной стороны, достаточно низким, чтобы не вызывать беспокойства работников, которые подвергаются ему, и обеспечивать приемлемую безопасность общества. С другой стороны, его соблюдение должно быть технически возможным и не тормозить экономическое развитие из-за слишком высоких затрат на его снижение. Баланс между этими двумя противоположными требованиями зависит от уровня социального и экономического развития общества, в котором функционирует рассматриваемое предприятие.

Категории рисков по степени опасности делятся на: экстремальный, высокий, умеренный, низкий.

Необходимым условием принятия нового взгляда на место риск-менеджмент в общей стратегии управления предприятием или компанией стала, как многие считают, пересмотр господствовавшего представления, что его целью является **избежание или минимизация** принимаемого риска.

Следовательно, главная цель интегрированного риск-менеджмента состоит в нахождении оптимального соотношения **между риском и доходностью в масштабе всей компании**. Объектом анализа и управления корпоративного риск-менеджмента выступает

совокупный или «интегральный» **риск банкротства** предприятия, который может быть обусловлен проявлением одного или нескольких видов риска.

Количественной мерой «интегрального» риска выступает **волатильность рыночной стоимости предприятия**, для ее оценки используется **стандартное отклонение доходности акций** (если они обращаются на фондовом рынке) **или стандартное отклонение рентабельности активов**.

Так как риск банкротства и его последствия интересуют: владельцев, управляющих, клиентов, кредиторов и государство в лице регулирующих органов.

Главный принцип корпоративного риск-менеджмента состоит в комплексном учете риска на основе **единого и последовательно применяемого подхода** при принятии решений в трех основных сферах процесса корпоративного управления:

- **стратегическое планирование**, включающее вход или выход из отрасли, расширение или сокращение присутствия на рынке, долевое участие в инвестиционных проектах, синдикатах и консорциумах и др.;
- **ценообразование** финансовых услуг и инструментов;
- **оценка результатов деятельности** руководителей функциональных подразделений и высшего руководства компании.

Успешная реализация концепции интегрированного риск-менеджмента должна осуществляться только при взаимодействии следующих трех ключевых составляющих:

1. организационного сопровождения; методологического обеспечения, включающего: количественную оценку подверженности риску;
2. расчета экономического эффекта и эффективности с учетом риска; проверку на устойчивость (стресс-тестирование);
3. информационно-аналитических систем.

Всегда следует помнить, что неопределенность предпринимательской среды обуславливается следующими факторами:

- нестабильностью макросреды рыночных отношений;
- неопределенностью политической и социальной ситуации;
- отсутствием полной и достоверной информации о внешней среде;
- ограниченной возможностью менеджеров воспринимать и перерабатывать поступающую информацию;
- случайностью появления неблагоприятных событий в процессе деятельности.

Причинами риска являются его источники: экономические, политические, социальные, экологические, технологические и другие условия общественной жизни и природы.

Технология риск-менеджмент базируется на представлении его как целенаправленной деятельности руководства организации и предусматривает структурирование процесса управления риском, то есть выделение этапов принятия рискованных решений и связей между ними.

Бизнес-процесс входит в процесс системы менеджмента, направленной на достижение запланированного результата деятельности, который может быть выражен финансовыми и другими показателями.

Старая парадигма - это фрагментированный риск-менеджмент, когда каждый отдел (бухгалтерия, финансовый) самостоятельно управляет рисками в соответствии со своими функциями.

Новая парадигма - это интегрированный, объединенный риск-менеджмент управление рисками координируется высшим руководством, а каждый работник предприятия рассматривает риск-менеджмент как часть своей работы.

Глава 10. Современные эффективные менеджеры и руководители

10.1. Менеджер исследовательского типа, роли и требования к нему

Современные тенденции развития менеджмента рожают и новые требования к менеджеру руководителю. Характерным для менеджера руководителя считалось стремление к четкому исполнению и умения четко исполнять распоряжения вышестоящих инстанций, инструкций, нормативов.

В последующем стала цениться инициативная самостоятельность менеджера, хорошее качество в исполнении целенаправленного развития и поиска.

В условиях производства XXI столетия с потребностью в исследованиях появилось понятие **менеджер исследовательского типа или креативный менеджер** с проявлением в своей работе черты индивидуальности.

Потребность **менеджера исследовательского типа** реализуется в самых различных проявлениях:

- организации эффективной системы менеджмента;
- методологии разработки управленческих решений;
- реструктуризации предприятия, (компании, фирмы);
- в формировании человеческого капитала;
- в усиленном внимании к исследовательскому подходу;
- объективной оценке внешних и внутренних ситуаций;
- в решении всех проблем и разработке действенных управленческих решений.

В более детальном представлении следует выделить следующие основные и важные черты менеджера исследовательского типа:

- умение мыслить стратегически и проблемно видеть мира;
- способность распознавать проблемы заблаговременно;
- системно воспринимать действительность процессов функционирования и развития управляемого объекта;
- умение делегировать власть и ответственность, авторитет лидера;
- умение воспринимать, принимать и использовать точки зрения других, отличные от собственных;
- психологическое саморегулирование отношение к проблемам и их оценке;
- способности имитации функций различных членов коллектива;

- психологической проницательности, позволяющей видеть в людях больше, чем они проявляют в деятельности;
- инновационность мышления и способности выходить за границы формального, привычного и традиционного;
- быстро перестраиваться психологически при изменении условий деятельности или переходе к решению принципиально новых задач.

Все эти свойства существуют совокупной системе взаимодействия и характеризуют менеджера исследовательского типа.

Следовательно, менеджер, в своей профессиональной деятельности, реализует разнообразные роли:

1. лидера и командира производства;
2. организатора, исследователя и новатора;
3. исполнителя, арбитра и консультанта.

Под ролью руководителя понимается комплекс определенных поведенческих правил, соответствующих конкретной организации и конкретной должности. Объем и содержание работы руководителя предприятия предусматривают необходимость выполнения в процессе управления следующих трех групп ролей.

1. **Межличностные роли**, когда главный руководитель исполняет роль единоначальника и лидера, отвечает за мотивацию, набор, подготовку работников и является связующим звеном между своими работниками.

2. **Информационные роли** руководителя зависят от получаемой разнообразной информации, использовании ее в целях деятельности предприятия при выполнении представительской функции при внешних контактах.

3. **Роли по принятию управленческих решений** исполняются при разработке различных проектов совершенствования деятельности предприятия, распределении ресурсов, проведении переговоров с другими организациями.

Происходящие изменения в обществе, экономике и технологиях заставляют по новому осмыслить понятия менеджмента в современной организации, переформулировать профессиональные характеристики руководителей, необходимые для успешного управления в новых экономических отношениях в связи с возросшими требованиями к профессионализму менеджеров.

Современные задачи повышения эффективности менеджмента предъявляют особые требования к личности руководителя, его знаниям науки и практики менеджмента в рыночных условиях. Руководителю приходится выполнять много новых ролей и решать важных производственных проблем, особенно связанных с поиском наиболее эффективного стиля руководства и мотивации действий работников.

Эффективность руководства во многом определяется соответствием индивидуальных черт руководителя тем ролям и функциям, которые он призван выполнять. В наиболее общей, интегрированной форме требования к руководителю отражаются в социальных ролях.

Современному менеджеру высшего звена в рыночных условиях деятельности должны быть присущи следующие новые качества:

- разработка долгосрочных стратегий и краткосрочного планирования, определения стратегии продвижения товаров и внедрение инноваций;

- умение поиска новых партнеров и заказчиков новых сфер деятельности, ориентироваться на модернизацию производства, выпуск уникальной продукции для завоевания новых ниш на внутреннем и внешнем рынках;

- умение выявить и учесть влияние всех факторов на деятельность, обеспечить высокие объективные результативные показатели; принятие оптимальных управленческих решений и умение создать сильную профессиональную управленческую команду;

- способность предвидеть и уметь действовать в режиме реального времени обобщая и используя опыт лучших отечественных и зарубежных компаний.

В Украине, в период переходной экономики, возникает повышенный спрос на менеджеров в обслуживающих сферах - торговля, финансы, информационные технологии. Поэтому, современный менеджер должен обладать способностями управления подобным бизнесом, и владеть навыками принятия решений в условиях неопределенности.

10.2. Принципы деятельности менеджера исследовательского типа

Деятельность современного руководителя менеджера должна основываться на следующих принципах:

- ориентация на людей, так как люди - это самый жизненно важный ресурс;

- умение добиваться успеха в условиях острой конкуренции;

- способность вступать в союзы и добиваться поддержки извне, в том числе у ключевых фигур.

- ориентация на системное управление;

- гибкость и способность принимать решения в условиях неопределенности;

- ориентация на будущее; активно взаимодействовать с подчиненными, коллегами, высшим руководством и клиентами; обладать высокой культурой коммуникаций, знаниями и навыками делового общения и влияния.

Подсчитано, что на управление руководитель тратит 60 - 80% своего рабочего времени для решения задач, эффективного менеджмента. Однако многие руководители украинских предприятий различных форм собственности недооценивают значение методов менеджмента, свойственных новым условиям менеджмента, обеспечивающих повышение производительности труда.

В современных условиях особое внимание должно уделяться способности менеджеров руководителей умело организовывать работу коллектива для наиболее полного использования творческие способности каждого работника.

Руководитель должен уметь заинтересовать работников в достижении корпоративных целей. Оплата труда руководителя непосредственно зависит от результатов работы руководимого коллектива.

10.3. Качества руководителей менеджеров

Разнообразные характеристики и качества руководителя, влияющие на эффективность его деятельности, объединены в две общие группы:

1. **биологические и социально-экономические характеристики;**
2. **личностные качества.**

Первую групп качеств руководителя отличает преимущественно объективный и не зависимый от его сознания и психики, характер, они относятся к числу прирожденных или передаваемых по наследству.

В первую очередь, к ним относятся такие демографические параметры, как **пол и возраст**, а в определенной степени и **здоровье**; а к социально-экономическим факторам относится его **статус в обществе и полученное образование**.

В практике менеджмента персонала считается общепринятым мнением, согласно которому уровень занимаемой должности в целом определяется с возрастом: более высокие руководящие позиции требует более зрелого, конечно, до известных пределов возраста. Так, согласно материалам японского бизнесмена Т. Коно, средний возраст президентов крупных компаний в Японии – 63,5 года, в США – 59 лет.

Среди руководителей, как правило, преобладают мужчины. Женщины наиболее полно проявляют себя на производстве и делают карьеру в возрасте сорока лет, т.е., тогда, когда у них вырастают дети, и они освобождаются от наиболее обремененных семейных забот.

Как молодой, так и пожилой возраст имеют свои достоинства и недостатки, влияющие на эффективность руководства. Главными достоинствами молодых руководителей является энергичность, высокая восприимчивость к инновациям и предприимчивость, крепкое здоровье и высокая работоспособность. В тоже время они уступают своим старшим по возрасту коллегам в опытности, специфическом человеческом капитале

– знаниях, специфики организации, в хладнокровии, мудрости, умении отличать главное от второстепенного.

Важным фактором эффективного руководства является и здоровье. При этом имеется в виду, не только физическое, но и духовно-нравственное здоровье, характеризующее состояние человеческого духа: устойчивость основополагающих нравственных ценностей, психическую уравновешенность, устойчивость против стрессов и др.

Образование выступает одним из ведущих факторов занятия руководящих должностей и эффективного руководства, и оно занимает как бы промежуточное положение между объективными и субъективными, личностными характеристиками руководства, поскольку его получение зависит как от социально-экономического положения и богатства человека, так и от его индивидуальных способностей, в первую очередь от уровня интеллекта.

Ко второй группе – личные качества руководителя относятся:

Интеллект, занимающий ведущее место среди личностных качеств руководителя, так как он характеризует умственные способности и развитие личности.

Влияние умственных способностей на карьеру и эффективность руководства детально разработали Ф. Фидре и А. Лейстре. На основе собственных исследований они пришли к выводу о том, что влияние интеллекта на эффективность руководства опосредовано целым рядом факторов, которые могут ослаблять позитивные корреляции между такими параметрами, как мотивация, опыт, отношения с вышестоящим руководством, отношения с группой работников, эффективность руководства.

Высокое интеллектуальное развитие нередко сочетается с чрезмерной рефлексией и индивидуализмом, недостатком самоуверенности, решительности, а также некоторых других качеств, необходимых для карьеры и эффективного руководства. Кроме того, не отличающиеся особо высоким интеллектом руководители, опасаясь за свой авторитет, а и то должность, часто недолюбливают «слишком» умных и стараются либо избавиться от них, либо задержать их должностной рост, не допуская к руководящим постам, чтобы не делать из них потенциальных конкурентов себе.

Если характеризовать украинских менеджеров, и их индивидуальные качества и черты поведения, то следует отметить, что, несмотря на общую кризисную ситуацию в стране и деградацию персонала в постсоветский период, наши менеджеры имеют сравнительно неплохие показатели по сравнению с американскими коллегами. Принципиальное отличие работы украинских руководителей состоит в том, что они адаптировались к условиям неопределенности, которая у нас воспринимается как почти нормальное явление. Это преимущество заметили и зарубежные

компании, работающие на отечественном рынке. В последние годы они заменили очень многих вместо западных топ - менеджеров на украинских.

Рис.10.1. Цепочка факторов, опосредующих влияние интеллекта на эффективность руководителя

Таблица 10.1 Личные качества, эффективного руководителя, факторы

Качества эффективного менеджера	Факторы успешной деятельности	Способности эффективного менеджера
Доминантность, стремление влиять на других людей	Результативность и достижение намеченных целей	умение реализовать поставленные цели
Уверенность в себе	Ответственность за порученное задание и рискованные решения	умение делегировать полномочия и ответственность,
Самообладание, эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость	Быстрые технические и организационные изменения	способности к организации и мотивации групповой работы, установлению приоритетов
Креативность, способность к творчеству искать более эффективные решения	Использование открытых способов управления и сотрудничество	самопознанию и самооценке, убеждению, аналитическому мышлению,
Предприимчивость, готовность к обоснованному риску, максимально предвидеть последствия	Принятие быстрых решений об изменениях внутренних и внешних и разумное использование	распознаванию наиболее существенных факторов,
Надежность в отношениях с подчиненными, руководством и клиентами	Творческий подход к своей работе и постоянное совершенствование	системности, обработки и формирования информации,
Способность максимально использовать возможности сотрудничества путем их правильной расстановки и мотивации	Рациональное использование рабочего времени готовность к мотивированию себя и персонала	разработке программ, выявлению тенденций, распределению усилий и времени
Общительность и умение работать с людьми	Правильное использование рабочего времени	реалистической оценки сильных и слабых сторон подчиненных
Хорошее знание индивидуальных возможностей работников и руководства	Политический международный кругозор	распределению усилий и времени

В тоже время не следует забывать о недостатках отечественных руководителей: низкая исполнительская дисциплина, расхлябанность, инфантилизм и т.д.

Черты современного эффективного руководителя зависят от особенностей трудового коллектива, решаемых задач, степени развития, коммуникаций, технического и организационного состояния организации и отраслевой конъюнктуры, уровня производственной демократии и ряда других ситуационных факторов.

В крупных предприятиях выполняется очень больших объемов управленческой работы, что требует горизонтального и вертикального разделения управленческого труда. Горизонтальное разделение предусматривает расстановку руководителей по отдельным подразделениям, а вертикальное по созданной иерархии уровней управления, чтобы скоординировать горизонтально разделенную управленческую работу для достижения целей предприятия. В соответствии с этим руководителей делят на три категории: **руководители низшего звена** или операционные руководители осуществляют контроль выполнения производственных заданий и использования ресурсов (сырья, оборудования, персонала). Степень ответственности руководителей низшего звена не очень высока, иногда в работе присутствует значительная доля физического труда; **руководители среднего звена** контролируют работу руководителей низшего звена и передают обработанную информацию для руководителей высшего звена. Они наделены большими правами и несут существенную долю ответственности за результаты деятельности подразделения; **руководители высшего звена** отвечают за разработку и реализацию стратегии, принятие особо важных решений (президент компании, генеральный директор и др.). Их работа весьма ответственная, так как фронт работы большой, а темп деятельности напряженный. Они постоянно должны принимать управленческие решения, что требует постоянной умственной деятельности.

10.4. Профессионализм и потенциал руководителей

Руководители высоких уровней, должны стимулировать интерес к работе у своих подчиненных, поощрять тех из них, которые способствуют успехам организации. По мере продвижения вверх по служебной лестнице их собственные интеллектуальные способности совершенствуются, а черты характера приобретают такую психологическую структуру, в которой способны сочетаться очень разные, порой даже, противоположные черты: стремление к сотрудничеству и конкуренции, лаконичность стиля руководства и нетерпимость к бюрократизму, склонность к риску и трезвый расчет и др.

Перспективные молодые менеджеры обычно продвигаются в начале карьеры и добиваются значительных результатов, получает повышение. Поэтому они закономерно полагают, что именно эти качества и поощряются руководством.

Такая ситуация складывается потому, что на нижних ступенях управления руководителей поощряют прежде всего за способность принимать самостоятельные решения, за независимость и остроту суждений, настойчивость и даже агрессивность при реализации решений.

Дальнейшее продвижение менеджера может приостановиться, так как на более высоких уровнях руководства нужны совершенно иные качества. Такие как навыки, которые заключаются в умении анализировать и быть готовым учитывать мнение подчиненных; ориентироваться на перспективные цели, а не на краткосрочные задачи; обладать способностями создания сплоченного коллектива и давать ему стимулы для напряженной работы, а не взваливать всю работу на себя; быть инноватором внедрения передовых методов труда и научно-технических достижений в производство; обладать искусством дипломата для налаживания внешнеэкономических связей с другими организациями и их представителями.

В последние годы значительно возрос образовательный уровень работающих. Поэтому руководящая должность сама по себе не может гарантировать менеджеру, что его распоряжения будут беспрекословно выполняться. Гарантию может дать только авторитет, для формирования которого необходимо время. Ранний перевод молодых руководителей на должности, которые не соответствуют приобретенному авторитету, ставит их в очень тяжелое положение. Они не могут убедительно влиять на подчиненных, и вынуждены либо давить на них, либо выполнять большую часть работы самостоятельно. Поэтому, если кадровые службы не должны спешить с выдвижением молодых руководителей на ответственные посты на основе краткосрочных успехов. Принимать решение о повышении следует только после приобретения определенного авторитета и специальной подготовки, в ходе которой должны быть проанализированы существенные отличия целей и методов на разных уровнях управления.

Поведение успешных менеджеров, должно отличаться:

- настойчивостью и готовностью к восприятию и передаче информации;
- рациональностью и групповой работой; тщательностью и точностью;
- честностью и справедливостью;
- стремлением к установлению контактов и готовностью правильно реагировать на обоснованные возражения;
- готовностью к принятию решений;
- самокритичностью, самоконтролем и уверенностью в манере поведения;
- тактичностью, терпимостью и уважением к людям;
- положительным отношением к состоятельности и ориентированностью на достижение поставленных целей.

К наиболее важным способностям менеджеров, понимаемым как сочетание знаний, поведения и опыта, относятся:

умение реализовать поставленные цели, умение делегировать полномочия и ответственность, способности к организации и мотивации групповой работы, установлению приоритетов, самопознанию и

самооценке, убеждению, аналитическому мышлению, распознаванию наиболее существенных факторов, системности, обработки и формирования информации, разработке программ, выявлению тенденций, распределению усилий и времени.

К числу наиболее важных характеристик деятельности менеджеров следует отнести: получение реалистической оценки сильных и слабых сторон подчиненных; умение мыслить стратегически; умение вести переговоры с вышестоящими руководителями; обеспечение благоприятного характера взаимоотношений в руководимых коллективах и заинтересованности у подчиненных в качественном выполнении служебных обязанностей.

Взаимоотношения между менеджерами и работниками, установление оптимальных взаимоотношений между руководителями и подчиненными является важнейшей социально-психологической проблемой, во многом определяющей результаты управленческой деятельности. Известно, что разногласия, возникающие в процессе общения, приводят к снижению производительности труда минимум на 30 %. Мотивация персонала при оптимальных взаимоотношениях также может быть улучшена примерно на такой же процент.

Вместе с тем, в настоящее время в некоторых организациях наметилась проблема ухудшения взаимоотношений между работниками и руководителями в результате несвоевременности выплаты заработной платы, не решения социально-экономических проблем, возникающих в коллективах и др.

Обычно это происходит из-за таких типичных ошибок: установление недостаточной цены на продукцию; игнорирование собственной интуиции; боязнь нововведений; неумение внимательно слушать; пренебрежение заботой о клиентах; игнорирование положительного влияния дружеских взаимоотношений людей; торопливость в принятии решений; недооценка способностей человека. При этом следует иметь в виду, что предвидение возможных ошибок позволяет избежать их или, по крайней мере, выявить на ранней стадии, что делает процесс управления более успешным.

Если такие проблемы возникают в зарубежных компаниях, разрабатываются рекомендации по их преодолению.

Большое значение в современном менеджменте уделяется деловой и поведенческой этике.

Отдельное место в работе руководителя занимает проблема управления талантливыми работниками. Эксперты отмечают, что деятельность таких сотрудников может стать важной составляющей успеха организации, но управление ими сопряжено с большими трудностями, поскольку они независимы, амбициозны, умны и выходят за рамки привычных стандартов. Анализируя их положительные качества: отношение к работе, нацеленность на будущее, желание быстро добиться

всего в жизни, огромная энергия, творческий подход к делу и др. ставит проблему измерения их вклада в общую производительность.

Зарубежные исследователи уделяют существенное внимание проблемам взаимоотношения в системе «руководитель-заместитель», что имеет важное значение для эффективного управления. существуют варианты взаимоотношений руководителей и их заместителей, распределение между ними обязанностей и полномочий: например, начальник и заместитель руководят определенными организационными подразделениями в рамках отдела; начальник распределяет руководство отдельными структурами между своими заместителями, оставляя за собой общее руководство отделом; начальник и заместитель имеют различные функции и т. д.

Распределение обязанностей между руководителем и заместителем должно определять перечень функций и проблем, по которым заместитель уполномочен сам принимать решения. Такая модель распределения обязанностей (**модель «А»**) может быть применена в любом отделе, независимо от его величины, вида и целей. В небольших отделах роль заместителя может выполнять один из работников, а в крупных (около 20 человек) должен быть штатный заместитель. В особо крупных отделах следует предоставить максимальную самостоятельность руководителям подразделений, создавая одну должность штатного заместителя с соответствующими функциями.

При распределении руководства отдельными подразделениями между разными заместителями (**модель «Б»**) следует оговаривать компетенцию первого заместителя. Популярность **модели «Б»** обуславливается следующими причинами: закрепление звания заместителя руководителя отдела за руководителем подразделения упрочит положение последнего как во внешних контактах, так и в отделе, а также увеличит престиж руководителя, имеющего несколько заместителей в глазах окружения. Руководитель отдела имеет в этом случае преимущество над руководителями каждого из подразделений, поскольку только он видит деятельность отдела в целом, а его заместители владеют ситуацией только во вверенных им участках. В то же время, заместитель в **модели «А»**, как и руководитель, владеющий ситуацией деятельности отдела, может расцениваться как соперник.

Модель «Б» по сравнению с **моделью «А»** более выгодна для заместителя, ибо руководитель отдела, имея более широкую сферу деятельности, склонен предоставлять своим заместителям большую самостоятельность в выполнении закрепленных за ними функций. Даже при существовании в **модели «Б»** первого заместителя его позиция как соперника руководителя значительно ослаблена наличием других заместителей.

10.5. Теории лидерства

Лидерство - важнейший компонент эффективного руководства. понятие «лидер» в переводе с английского (leader) означает «руководитель», «глава», «командир», «вождь», «ведущий».

В современной науке менеджмента персонала, при наличии общности исходных позиций различных авторов, лидерство характеризуется неоднозначно и можно выделить следующие основные подходы к его пониманию.

Лидерство – это разновидность власти, спецификой которой является направленность сверху вниз, а также то, что ее носителем выступает не большинство, а один человек или группа лиц.

Лидерство – есть управленческий статус, социальная позиция, связанная с принятием решений, это руководящая должность. Такая интерпретация лидерства вытекает из структурно-функционального подхода, предполагающего рассмотрение общества как сложной, иерархически организованной системы социальных позиций и ролей.

Лидерство – это влияние на других людей, однако, не любое, а отвечающее следующим условиям:

- влияние должно быть постоянным;
- руководящее действие лидера должно осуществляться на всю группу (организацию);
- лидер должен иметь явный приоритет во влиянии;
- влияние лидера, особенно организационного, должно быть легитимным, опираться не на прямое применение силы, а на авторитет или хотя бы на признание правомерности руководства.

Лидерство – это неформальное влияние, которое выдвигается снизу, преимущественно стихийно и принимается последователями. Неформальное лидерство акцентируется на субъективной стороне эффективного руководства. На практике любой руководитель стремится быть (наравне с формальным лидерством) неформальным лидером.

Руководство есть социальный по своей сущности феномен, а лидерство – психологический.

В социологии и политологии различают **формальное** и **неформальное** лидерство.

Формальное лидерство рассматривается как приоритетное легитимное влияние определенного лица на членов организации, закрепленное в ее нормах и правилах и основывается на руководящем положении в общественной иерархии, месте в ролевых структурах, связанных с обладанием властью и ресурсами.

В противоположность формальному лидерству - **неформальное** интегрируется как субъективная способность, готовность и умение человека исполнять роль лидера, а также признание за ним права на руководство со стороны членов группы. Оно основывается на авторитете,

приобретенном в результате обладания определенными личными качествами.

Оба этих аспекта характеризуют эффективное руководство. Руководство, как рациональное управление, предполагает наличие у занятых этой деятельностью людей, соответствующей квалификации и определенного преимущества (по сравнению с подчиненными). А значит, и наличие у руководителей, по меньшей мере, делового авторитета, который, соединяясь с личным авторитетом, перерастает в неформальное лидерство. Кроме того, руководство - это всегда формальное лидерство.

Среди черт, присущих лидеру, обычно называют острый ум, твердую волю и целеустремленность, кипучую энергию, незаурядные организаторские способности и особенно готовность брать на себя.

Особой, достаточно современной группой концепций лидерства, примыкающей к теории черт, являются **концепции харизматического лидерства**. Согласно этой концепции, подлинным лидером является лишь тот, кого подчиненные наделяют харизмой, выдающимися качествами.

Харизматические лидеры всячески подчеркивают символически благородный и героический характер трудовой деятельности, ее нравственные аспекты. Благодаря этому, вклад работников в реализацию организационных целей получает внутреннюю нравственную мотивацию.

Центральную роль в концепции коллективного харизматического лидерства играет вера в свою компетентность и способность решать трудные задачи. Эта вера прямо влияет на самодеятельность, индивидуальную производительность членов группы, их упорство в труде и преодолении трудностей.

В группе с харизматическим лидерством первостепенную значимость играют не внешние стимулы, а внутренняя мотивация, привлекательность самовыражения, осознание собственной значимости, признание со стороны лидера и товарищей. Лидер порождает у своих ведомых надежду на лучшее будущее и его реальность. При этом внешнее вознаграждение, например, высокая зарплата, хотя и поддерживает веру в такое лучшее будущее и ощущение его реальности, однако не играет приоритетной повседневной мотивирующей роли и выступает лишь одной из конечных целей.

Такие лидеры могут даже внушать членам группы новые ценности, однако обычно они подчеркивают особую значимость индивидуальных ценностей каждого работника и стремятся связать их с групповыми задачами.

Харизматичность лидера усиливает его персональная увлеченность коллективными целями, готовность лично рисковать ради достижения, идентификации себя с ними и с группой.

В реальной жизни одной из слабостей этого типа руководства является чрезмерно высокая зависимость деятельности группы от

личности лидера и сбои в ее работе в случае утраты (перевода, увольнения и т.п.) лидера.

Харизматическое лидерство чаще и более эффективно проявляется в группах со слабо структурированными задачами, невысокой спецификацией трудовых функций и отсутствием четко установленных стратегией реализации организационных задач. Это повышает значимость лидера в решении групповых задач.

Известна и **факторно - аналитическая концепция лидерства**, в которой различаются чисто индивидуальные качества лидера и характерные для него черты поведения, связанные достижением определенных целей. Эта концепция вводит в теорию лидерства понятия целей и задач, связанных с конкретной ситуацией. Стиль и целевая ориентация лидера несут на себе отпечаток определения социальных условий.

В зависимости от социальных условий появилась **ситуационная концепция лидерства**, которая представляет лидерство как связь, которая существует между людьми в какой-то социальной ситуации, и люди, являющиеся лидерами в этой ситуации, не обязательно будут ими в других ситуациях.

Совокупность различных теорий лидерства позволяют увидеть разнообразные стороны этого феномена, однако еще не дает его целостной картины.

Решение такой задачи осуществлено на основе комплексного исследования лидерства **интерактивным анализом**, который учитывает четыре главных составляющих лидерства:

- черты лидера;
- задачи, которые он призван выполнять;
- его последователей;
- механизм взаимодействия лидера и его конститuentов.

Несмотря на обилие теорий лидерства, создать единую, универсальную концепцию этого явления, по всей вероятности, невозможно, поскольку само лидерство чрезвычайно многообразно по своему проявлению и функциям; оно зависит от типов культур, особенностей организации, лидеров и конститuentов, конкретных ситуаций и многих других факторов .

В реальной жизни, применительно к анализу конкретных людей различные концепции лидерства необходимо использовать в комплексе.

Лидерство в организации может быть трех типов: **деловое, эмоциональное и ситуационное**.

Деловое лидерство характерно для групп, возникающих на базе реализации производственных целей, и в его основе лежат такие качества, как высокая компетентность, умение лучше других решать организационные задачи, деловой авторитет, опыт и др.

Эмоциональное лидерство возникает в социально-психологических группах на основе человеческих симпатий, притягательности межличностного общения.

Ситуационное лидерство появляется в определенной ситуации, способствующей тому, что появляется лидер, который может повести за собой группу.

Имидж лидера – это сформировавшийся у подчиненных и окружающих в целом устойчивый, преимущественно эмоциональный образ руководителя, имеющий характер стереотипа. Стереотип представляет собой устойчивое, упрощенное, схематическое, оценочное, эмоционально окрашенное представление о том или ином человеке (объекте в целом).

Имидж руководителя имеет определенную классификацию и по характеру оценки окружающими людьми делится на: положительный (позитивные) и отрицательный (негативный).

Кроме того, **имидж бывает личным** (персональным) и **деловым** (профессиональным).

Личный имидж руководителя – это устойчивое оценочное мнение о нем как о человеке, личности.

Деловой имидж связан с профессиональной компетентностью руководителя, его способностью решать возложенные на него организаторские задачи.

Практика показывает, что приоритетное влияние на общее мнение о руководителе имеет личный имидж.

Характеристика общего имиджа руководителя зависит от факторов формирования по шести видам: средового, габитарного, продуктного (овеществленного), вербального, кинестического и делового.

Средовой имидж представляет собою устойчивое мнение, складывающееся о руководителе в непосредственно окружающей его среде: кабинету, офису, рабочему месту, расстановки мебели, секретарю, машине и т.п.

Габитарный (от лат. *Habitus* внешний, внешность) **имидж** – это устойчивое мнение, складывающееся о руководителе по его внешнему виду: «габаритам» (телосложению), лицу, прически, макияжу, одежде.

Продуктный имидж – это устойчивое мнение, складывающееся о руководителе по той продукции, к производству которой он непосредственно причастен. Это может быть как материальная продукция, так и информационные сообщения. В Украине существует явная недооценка продуктного имиджа и, в первую очередь, имиджевого влияния документов и деловых писем, подписываемых руководителем. Особенно это бросается в глаза при переписки с зарубежными партнерами. Следует помнить, что в деловом общении оформление документов нередко может оказывать не меньшее влияние, чем их содержание.

Вербальный имидж – это устойчивое мнение о человеке, формирующееся на основе его устной и письменной речи, паравербальности (внятность, дикция, интонирование, громкость, тем, паузы, слова-паразиты и т.п.), а также информации, сопровождающей речь.

Ясность и четкость мыслить, логичность и аргументированность сообщений, доступность языка повышают убедительность сообщений и эффективность деловых коммуникаций.

Кинестический имидж – мнение, складывающееся о человеке по его кинестике: положению тела и его частей в пространстве, мимике, жестикуляции, походке, характеру движений. Она способна продемонстрировать симпатии к собеседнику, доброжелательность и открытость. Для того, чтобы производить на людей хорошее впечатление, руководителю следует научиться блокировать негативную кинестику.

Деловой имидж – это устойчивое мнение о человеке, складывающееся в результате оценки ее реальных дел. При постоянных и достаточно интенсивных коммуникациях этот вид имиджа оказывает в конечном счете определяющее влияние на оценочные представления о человеке окружающих.

Реальный имидж руководителя является результатом, сложным взаимодействием различных видов имиджа. Каждый руководитель заинтересован в формировании оптимального для него имиджа. Сформировать такой имидж или значительно улучшить уже существующие у окружающих мнение о себе позволяют разработка и использование **имиджевой модели поведения**.

Для эффективного и наглядного убеждения, а также демонстрация своих лидерских способностей, руководитель должен выработать определенную модель поведения – систему рассчитанную на преимущественно внешний эффект действий, создающих и поддерживающих его определенный имидж.

Модель поведения зависит от трех факторов: ожиданий окружающих; требований организации; личных качеств человека.

Важное значение для руководителя имеет выбор стиля лидерства. Известно шесть стилей лидерства: диктаторский, авторитетный, партнерский, демократический, образцовый, наставнический.

Лидеры–диктаторы требуют немедленного исполнения их указаний. **Лидеры - авторитетные** мобилизуют массы на осуществление своих идей. **Лидеры - партнеры** создают атмосферу мира и согласия, устанавливают дружеские отношения.

Лидеры демократы вовлекают всех в процесс работы и добиваются единства во взглядах.

Лидеры, предпочитающие образцовый стиль, показывают подчиненным личный пример и ждут от них отличной работы и целеустремленности.

Лидеры - наставники готовят всех к успехам в ближайшем будущем.

Лишь четыре из шести стилей лидерства положительно воздействуют на климат и результаты деятельности организаций.

Понятно, что **диктаторский стиль** чаще всего оказывается самым неэффективным. Достаточно того, что он разрушает моральный климат организации. И прежде всего, страдает гибкость. Если руководитель принимает максималистские решения, не учитывая мнения подчиненных, все новое погибает в зародыше. Видя неуважение к себе, люди перестают предлагать руководству новые идеи, зная, что ничего хорошего из этого все равно не получится. И точно так же у работников пропадает чувство ответственности за качество своего труда: как только их лишают возможности проявлять инициативу, у них исчезает ощущение сопричастности и поэтому работа больше не воспринимается как свое личное дело. Диктаторский стиль руководства отрицательно сказывается и на мотивации. У большинства профессионалов кроме денег есть не менее важная мотивация - удовлетворение от хорошо сделанной работы. Диктаторский стиль больно бьет по профессиональной гордости. Он лишает руководителя одного из главных рычагов мотивации - возможности показать подчиненным, что они вносят лепту в общие достижения компании. Все это приводит к тому, что работникам становится безразлично все происходящее в компании.

Диктаторский стиль можно применять очень осторожно и лишь в чрезвычайных ситуациях. Он совершенно необходим, например, при реструктуризации предприятия или при угрозе враждебного поглощения. В подобных случаях руководство только так может отказаться от не оправдавших себя методов и заставить людей трудиться по - новому. Но если руководитель организации полагается исключительно на диктаторский стиль, его пренебрежение моральным духом и чувствами сотрудников окажется губительным в долгосрочной перспективе.

Авторитетный стиль лидера - это мечтатель и прорицатель одновременно, который мотивирует подчиненных, объясняя им, как важна для общего дела работа каждого из них. Работники особенно преданны целям и стратегии организации, когда ее возглавляет именно авторитетный руководитель. Показывая каждому работнику, какой весомый вклад он вносит в общее дело, он задает систему стандартов для оценки работы персонала. Авторитетный стиль положительно сказывается на гибкости: руководитель провозглашает конечную цель и, как правило, оставляет подчиненным достаточно свободы для проявления инициативы.

Авторитетный стиль хорош практически в любой ситуации, но особенно в случаях, когда бизнес плывет, как говорится, по воле волн.

Именно тогда авторитетный лидер может проложить новый маршрут и повести за собой людей, открывая им новые лучезарные горизонты.

Однако при всех своих достоинствах руководитель, придерживающийся авторитетного стиля, не всегда достигает желаемых результатов. Так, не стоит рассчитывать на успех, если у него в команде работают люди, более искушенные в конкретном бизнесе, чем он сам. Профессионалы не будут уважать начальника, ничего не смыслящего в деле, за которое взялся.

Партнерский стиль полностью «завязан» на людях, и для его приверженцев любой работник важнее любых задач и целей. Лидер - партнер старается, чтобы его подчиненные были счастливы и пребывали в состоянии гармонии. Добивается он этих целей, налаживая крепкие эмоциональные узы между работниками, и награда ему - страстная преданность подчиненных. Этот стиль положительно сказывается на взаимодействии. Люди, которые нравятся друг другу, делятся своими идеями и вдохновением. Для коллектива, возглавляемого лидером - партнером, характерны доверие между коллегами - друзьями, готовность к нововведениям и рискованным действиям, гибкость. Ведь такой руководитель действует подобно главе семьи, который меняет правила поведения по мере взросления детей: он не диктует жесткие условия выполнения работы, предоставляя подчиненным свободу самим делать все наиболее эффективным, на их взгляд, образом.

Лидеры - партнеры, как правило, умеют создать у подчиненных чувство сопричастности.

Несмотря на все его преимущества, полностью полагаться на партнерский стиль не стоит. Его слабое место - упор на поощрение. Может случиться так, что никто не станет переделывать плохую работу, а у кого-то даже сложится впечатление, что в организации вполне терпимо относятся к посредственности. Поскольку руководители - партнеры редко советуют, как сделать что-то лучше, работникам приходится до всего додумываться самим. Партнерский стиль часто применяется в сочетании с авторитетным.

Демократичный стиль лидера предусматривает возможность высказаться всем заинтересованным лицам, добиваясь, таким образом, их доверия и уважения. Выслушивая мнения работников о решениях, касающихся их работы, лидер - демократ тем самым возлагает на них ответственность и добивается большей гибкости. Узнав о том, что беспокоит его работников, он понимает, что нужно сделать для поддержания морального духа. Наконец, поскольку люди сами участвуют в определении своих целей и стандартов для оценки успеха, они могут вполне трезво оценить, что реально осуществить, а что нет.

Но у демократичного стиля тоже есть недостатки. Самое неприятное его последствие - бесконечные собрания и совещания, на которых по десять раз обсуждаются одни и те же идеи. Иногда руководители

прибегают к этому стилю, если им нужно отложить принятие важных решений. Они надеются, что, получив благодаря нескончаемым дебатам передышку, когда поймут, что именно нужно делать. Но подчиненные лидеров - демократов часто испытывают смятение - им кажется, что ими никто не руководит. Более того, этот подход может даже усугубить конфликты.

Демократичный стиль оказывается самым эффективным, когда руководитель не знает, какой путь лучший, и нуждается в совете работников - профессионалов. Но если у лидера - демократа есть четкое представление о конечной цели, он может предложить неожиданные способы ее достижения.

Демократичный стиль управления гораздо менее успешен, когда работники недостаточно компетентны или информированы и не могут помочь своему руководителю дельным советом. И совсем не годится, если нужно добиться согласия по спорным вопросам в период кризиса.

Применять образцовый стиль нужно очень выборочно. Лидер задает высочайшие стандарты работы и на собственном примере доказывает, что их можно соблюдать. Почти с маниакальным упорством он стремится делать все быстрее и лучше и требует того же от подчиненных, всегда находит отстающих и, если они не исправляются, заменяет их другими работниками. Казалось бы, все это должно привести к впечатляющим результатам. Но на деле такой руководитель лишь разрушает моральный климат в компании. Часто из-за его высоких требований у работников опускаются руки. Он считает, что дает четкие указания (хотя часто это совсем не так), и уверен, что все сами знают, что и как делать, а если кому-то нужно что-то объяснить, значит, этот работник профессионально непригоден. В результате вместо того, чтобы двигаться в заданном направлении и как можно лучше делать свое дело, подчиненным приходится отгадывать желания начальника. Кроме того, им часто кажется, что начальство просто не доверяет им и не хочет, чтобы они проявляли инициативу. В итоге работа становится рутинной и смертельно скучной.

Что касается оценки работы подчиненных, то «образцовый» лидер либо никак ее не оценивает, либо набрасывается на своих сотрудников, если ему кажется, что они не справляются. Когда такой руководитель вдруг уходит из организации работники, привыкшие действовать по строго определенным правилам, чувствуют себя брошенными и беспомощными. Наконец, у подчиненных такого руководителя нет ощущения причастности к общему делу, так как не объясняет, как их работа сказывается на общих результатах.

Наставнический стиль способствует подчиненным увидеть свои слабые и сильные стороны и адекватно оценить свои перспективы - личные и карьерные. Они поощряют подчиненных ставить себе долгосрочные цели и помогают им достигать их. Лидеры - наставники

обладают замечательной способностью делегировать полномочия, давать своим подчиненным интересные, способствующие их росту задания, даже когда знают, что в результате работа будет выполнена медленнее, чем обычно. Они готовы пойти на неуспех в краткосрочной перспективе ради положительного опыта, который будет приобретен в долгосрочной перспективе.

Исследования показывают, что наставнический стиль - самый редкий. Многие руководители признаются, что работа просто не оставляет им времени на обучение подчиненных, хотя иногда достаточно и нескольких «наставнических» бесед. Руководители, игнорирующие этот стиль, отказываются от мощного инструмента положительного воздействия и на климат в компании, и на производительность.

Хотя наставнический стиль ориентирован, прежде всего, на развитие индивидуальных способностей работников, а не на быстрое решение производственных задач, тем не менее, руководители - наставники добиваются хороших показателей. Главным образом потому, что поддерживают постоянный диалог с сотрудниками и тем самым положительно воздействуют на климат. Подчиненные не боятся экспериментировать, когда уверены, что начальник следит за тем, как у них идут дела, и обязательно вовремя и конструктивно оценит их работу. Также благодаря налаженному диалогу с «наставником» они знают, что ждет от них начальство и как их работа вписывается в общую стратегию компании. И поскольку «наставник» всем своим стилем говорит работникам: «Я верю в вас и жду от вас лучшего, на что вы способны», - они часто отвечают на этот призыв и сердцем и умом.

Наставнический стиль особенно эффективен, когда, например, подчиненные, зная свои слабые места, хотят научиться лучше работать или, развив у себя новые способности, продвинуться вперед.

И наоборот, таким стилем руководства вряд ли удастся много добиться, если работники сопротивляются переменам и не хотят учиться. Не годится он и тогда, когда у руководителя недостаточно опыта «наставника», а нужно постоянно обсуждать с работником его результаты и стараться при этом мотивировать его, а не вызывать страх и апатию.

Самый хороший климат и самые высокие показатели производительности отмечаются в тех организациях, руководители которых управляют с помощью четырех и более стилей, особенно если среди них есть авторитетный, демократичный, партнерский и наставнический. Самые успешные руководители умеют почти незаметно переходить от одного стиля к другому в зависимости от ситуации.

Для эффективного лидера характерно следующее:

- следует высоким этическим стандартам;
- умеет организовывать совещания команды;
- заботиться об информированности команды;
- вдохновляет членов команды;

- заботится о клиентах;
- увеличивает благосостояние членов команды;
- поощряет обучение и самообучение членов команды;
- предвидит изменения;
- способность справиться с кризисом.

10.6. Власть и авторитет руководителя

Власть – это способность руководителя влиять на подчиненных с целью подчинить их своей воле. Руководителю она позволяет направлять действия работников в русло интересов организации, побуждать эффективно работать, предупреждать возникновение в коллективе конфликтов.

Система власти в организации выглядит как пирамида, позволяющая обеспечивать единство действий всех исполнителей на разных уровнях. В зависимости от их конкретных особенностей могут быть различные типы власти.

Власть как отношение между людьми имеет определенную структуру. Ее основными компонентами являются: **субъект, объект, средства (ресурсы), основания и механизм**. Кроме того, важными характеристиками власти являются ее **сфера (радиус) распространения, величина (сила), объем (количество полномочий) и временная продолжительность, затраты (материальные и психические)**, связанные с обеспечением подчинения и преодоления сопротивления, **способы и процедуры реализации власти**, а также **противодействующие влияния и поведенческие альтернативы** (возможности неисполнения распоряжений).

В качестве **субъекта власти** выступает руководитель. Для возникновения властных отношений необходимо, чтобы субъект обладал рядом качеств, прежде всего, таких, как желание властвовать, воля к власти, проявляющаяся в распоряжениях или приказах, а также качествами, которые уже рассматривались применительно к лидерству: готовность брать на себя ответственность, принимать решение, компетентность и др.

Объектом власти являются исполнители руководящих указаний, распоряжений. Власть - всегда двусторонне взаимодействие ее субъекта и объекта с доминированием воли руководителя. Она невозможна без подчинения объекта.

Отношения объекта к субъекту властвования могут быть самыми различными – от ожесточенного сопротивления (в этом случае власть исчезает) и добровольного, воспринимаемого с радостью повиновения.

Преобладание в организации людей, преследующих лишь свои индивидуальные цели, привыкшие беспрекословно повиноваться и не способных к самоконтролю, во многом определяет авторитарный характер власти и соответствующие стили руководства.

Силу власти в организации можно выразить известной **формулой власти**:

$$B=f*(X,Y,Z),$$

где, В - власть; *f* – функциональная зависимость; X – количество причин; Y – их направленность, Z – сила действия каждой причины ¹.

Выполнение (или невыполнение) распоряжений руководителя зависит не только от его авторитета и ресурсов, но и от наличия и силы противодействующих факторов, которые необходимо учитывать в руководящей работе.

Для возникновения властных отношений необходимо, чтобы субъект обладал рядом качеств, прежде всего, таких, как желание властвовать, воля к власти, проявляющаяся в распоряжениях или приказах, а также качествами, которые уже рассматривались применительно к лидерству: готовность брать на себя ответственность, принимать решение, компетентность и др.

Объект власти – исполнитель руководящих указаний, распоряжений. Власть - всегда двусторонне взаимодействие ее субъекта и объекта с доминированием воли руководителя. Она невозможна без подчинения объекта.

Отношения объекта к субъекту властвования могут быть самыми разными – от ожесточенного сопротивления (в этом случае власть исчезает) и добровольного, воспринимаемого с радостью повиновения.

Преобладание в организации людей, преследующих лишь свои индивидуальные цели, привыкшие беспрекословно повиноваться и не способных к самоконтролю, во многом определяет авторитарный характер власти и соответствующие стили руководства.

Важнейшей социальной причиной подчинения одних людей другим является наличие у руководителя **ресурсов власти**. Это средства, которые позволяют обеспечивать влияние субъекта на объект власти путем использования для поощрения, наказания или убеждения. В процессе руководства средства могут трансформироваться во власть, которая представляет собой способность превращать определенные ресурсы в устойчивое влияние в рамках системы взаимосвязанных агентов.

Известно несколько классификаций ресурсов власти.

Так согласно А. Этциони, они подразделяются: **утилитарные, принудительные и нормативные.**

Утилитарные ресурсы – это материальные (прежде всего зарплата и премия) и другие социальные блага, связанные с повседневными интересами работников.

В качестве **принудительных ресурсов** обычно выступают меры административного наказания, используемые в тех случаях, когда не срабатывают утилитарные ресурсы, например, возможность судебного

¹ Пугачев В.П. Руководство персоналом. – М.: Аспект-Пресс, 2006, с.127

преследования участников забастовки, не боящихся экономических санкций.

Нормативные ресурсы включают средства воздействия на внутренний мир, ценностные ориентации и нормы поведения человека. Они призваны убедить подчиненных в общности интересов руководителя исполнителей, обеспечить одобрение действий субъекта власти, принятие его требований.

Распространенной классификацией ресурсов, широко используемой для характеристики влияния руководителя и видов его власти, является разделение их - **в соответствии с важнейшими сферами жизнедеятельности на:**

- экономические (деньги);
- социальные (повышение или понижение социального статуса или должности работника, а также социальные блага);
- информационные (знания и информация);
- административно-принудительные (силовые средства физического воздействия, а также права, дающие возможность увольнения работников или изменения места его работы).

Обладание ресурсами и их количество (объем) прямо связаны с руководящими должностями и обычно возрастают с повышением ранга руководителя.

Специфическим отражением подчиненными (объектом власти) ресурсов, которыми обладает руководитель, а также его личных качеств выступают основания власти. Они раскрывают мотивы подчинения и непосредственно связаны с соответствующими видами власти.

Наиболее широко применяются в организации следующие виды власти.

Вознаграждение. Мотивом подчинения в этом случае является удовлетворение разнообразных потребностей и интересов работников. Этот вид власти обладает максимальной эффективностью в том случае, если награда воспринимается как заслуженная и справедливая.

Наказание. Власть через наказание основывается на страхе перед санкциями. В практике руководства наказание лучше использовать в комплексе с вознаграждением, показывая противоположность последствий хорошей и плохой работы.

Деловой авторитет руководителя. Власть, основанная на деловом авторитете, означает, что руководитель, по мнению работников, обладает компетентностью, знаниями, опытом и умением, необходимым для решения определенных задач в условиях отсутствия таких способностей у других членов группы.

Информация. Власть, основанная на контроле знаний, информации и средств их распространения, а также манипулирование (управление) сознанием и поведением работников вопреки их актуальным интересам, а нередко и воле, путем использования специальных методов обмана.

Легитимизация предусматривает власть, которая основывается на должностном авторитете, признании норм и ценностей данной организации, а также права руководителей приказывать и обязанности нижестоящих в должностной иерархии работников подчиняться.

Убеждение. Власть по убеждению связана с мотивационным воздействием достаточно глубоких слоев сознания: менталитета, ценностей и установок.

Идентификация. Власть, основанная на интересах, убежденности и авторитете. Это преимущественно эмоциональная связь субъекта и объекта власти. Проявляется в чувстве единства, стремлении работников понравиться руководителю, брать с него пример, копировать его поведение.

Привычка к подчинению. Привычка - это надежный фактор стабильности власти до тех пор, пока она не приходит в противоречие с новыми требованиями. Власть, основанная лишь на привычке к повиновению, быстро разрушается, как только люди замечают, что власть себя изжила и руководитель недостоин повиновения.

Организационная экология - это власть через изменение рабочей среды. Ее суть в сознательном формировании руководителем условий труда и организации рабочих мест работников с целью исключить нежелательные формы их поведения, а также повлиять на них в целом.

Рассмотренные виды власти тесно взаимосвязаны, а некоторые даже частично совпадают. Их знание помогает руководителю выбрать оптимальный вид из них для конкретной ситуации и точно выбрать вариант использования власти.

Эффективность руководства организацией во многом зависит от авторитета руководителя. Мнение о том, что с получением определенного поста руководитель автоматически приобретает авторитет, ошибочно.

Авторитет - это личное влияние человека на коллектив, которое он приобретает своим трудом, профессиональными знаниями, организаторскими способностями, нововведениями, умением работать с людьми. Для того чтобы авторитет должности руководителя сочетался с авторитетом его личности, он должен объединить в себе лидерские и руководящие функции.

Власть руководителя прямо связана с его авторитетом. Он формируется на базе общей заинтересованности объекта и субъекта власти и убежденности подчиненных в особых способностях руководителя.

Авторитет может быть:

- **истинным**, когда руководитель действительно обладает теми качествами, которыми его наделяют подчиненные;
- **ложным**, сформированными на заблуждениях относительно личности руководителя.

В зависимости от основных качеств руководителя авторитет бывает:

научным (качество учености);
деловым (компетентность, навыки, опыт);
моральным (высокие нравственные качества);
религиозным (святость);
статусным (уважение к должности).

Авторитет подразделяется также на следующие виды: **должностной, деловой, личный.**

Должностной, базирующийся на организационных нормах и структурах, уважении к руководящим инстанциям, признании права их представителей командовать, убежденности в необходимости поддержать порядок и подчиняться руководству.

Деловой, предполагающий высокую профессиональную компетентность руководителя, его способность лучше других решать организационные задачи и добиваться успеха.

Личный (персональный), формирующийся на основе высоко ценимых индивидуальных качеств, не связанных с должностными обязанностями (порядочность в общении, забота о людях, ум, коммуникабельность, скромность образа жизни). Ведущее место среди указанных видов авторитета руководителя занимает деловой авторитет, так как он непосредственно связан с эффективной реализацией целей организации, и ее работников.

Таким образом, руководитель должен не столько управлять, сколько создавать максимально благоприятные условия для того, чтобы каждый член коллектива сам стремился активно участвовать в управлении делами организации. Для этого руководитель должен создавать систему психологических, духовных, материальных стимулов, побуждающих каждого работника думать, действовать в интересах организации в целом, которая, в свою очередь, стремиться удовлетворить личный интерес каждого члена коллектива.

Эффективный руководитель несет ответственность за результаты деятельности не только в настоящем, но и на будущее. Это часть его управленческой работы. Его задачей является такое развитие подчиненных, чтобы они могли лучше, чем раньше, справляться с текущими задачами и предугадывать потребность развития на будущее. Эффективному руководителю следует взять на себя главную ответственность за свое развитие как личности и руководителя. Современный трудовой коллектив окажет необходимую поддержку этому активному стремлению к развитию, исходящему непосредственно от руководителя.

10.7. Руководители украинских организаций и создание карьеры

Руководители украинских организаций испытывают определенные трудности, связанные с работой в новых экономических условиях.

Расширилось пространство их деятельности, создание и структуризация организаций различных организаций, поиск новых рыночных ниш и платежеспособных потребителей, определение конкурентоспособных преимуществ и главных компетенций организаций, формирование корпоративной культуры, разработка новых продуктов, осуществление диверсификации и др. Главной трудностью руководителя стали высочайшие риски внешней среды. Ему постоянно приходится сталкиваться с конкурентами, клиентами, немотивированными отказами от контрактов и заказов. Для многих руководителей, очень часто, присущи неумение достигать компромисса, недостаточная деловая культура, авторитаризм и многое другое. Постоянное состояние недостатка финансирования требует от руководителя поиска новых источников, потребителей и каналов сбыта готовой продукции.

В таких условиях многие украинские менеджеры делают свою деловую карьеру.

Под деловой карьерой понимается продвижение работника по ступенькам служебной иерархии или последовательная смена должностей как в одной организации, так и на протяжении жизни в разных компаниях.

Карьера имеет как объективную, так и субъективную стороны.

С организационной стороны карьера рассматривается как совокупность взаимосвязанных решений руководителя о выборе того или иного варианта дальнейшей деятельности. Такой выбор открывает перед ним новые возможности профессионального роста и повышения своего благосостояния.

Карьера может быть **динамичной**, связанной со сменой рабочих мест или **статичной**, осуществляемой в одной организации и в одной должности путем профессионального роста. В этом случае она бывает: **горизонтальной**, происходящей в пределах одного уровня управления, но со сменой профессии или вида занятий; **вертикальной**, предусматривающей должностное продвижение на более высокий уровень управления. При совмещении этих двух подходов карьеру называют **ступенчатой**.

Карьера может быть также **административной** или **профессиональной**.

Выделяют еще карьеру - **центростремительную**. Ее суть состоит в том, что по результатам своей деятельности, не занимая высоких должностей, может добиться особого признания руководства, и включен в элиту организации.

Факторами успешной карьеры могут быть: знание и степень овладение профессией, опыт работы, дальнейшее обучение и получение новой профессии, стажировка за рубежом или в передовой компании и др.

Карьера обычно развивается разными темпами в соответствии с определенными движущими мотивами. К ним относятся следующие. **Автономия**, когда человек стремится к независимости и делать все по -

своему. В рамках организации ее дают статус, высокая должность, авторитет, заслуги и др.

Функциональная компетенция, когда работник стремится быть лучшим в своем деле и уметь решать сложные проблемы. Для этого он ориентируется на профессиональный рост, а должностное продвижение рассматривает как со стороны признания своих успехов, так и материальной.

Управленческая компетентность, когда работник стремится к власти, лидерству, успеху и к всему тому, что ассоциируется с высокой должностью, рангом, званием, высокой заработной платой, привилегиями, быстрым продвижением по службе.

Предпринимательская креативность, когда человеком руководит стремление организовать что-то новое или заниматься творчеством. Основной мотив при этом – достижение власти и свободы, которые и предоставят ему необходимую возможность и должность.

Потребность в первенстве всегда ведет к тому, что каждый человек стремится сделать карьеру для того, что бы быть всегда первым и иметь возможность превосходить своих коллег.

Безопасность и стабильность позволяет добиться определенной должности для того, что бы иметь возможность сохранить или упрочить свое положение в организации.

Стиль жизни. Для этого работник стремится получить интересную высоко оплачиваемую работу, которая предоставит возможность свободного передвижения, обеспечить потребности семьи.

Материальное обеспечение, связанное с получением должности, обеспечивающей высокую зарплату, участие в прибыли и другие вознаграждения.

Обеспечение здоровых и благоприятных условий. Хорошая должность может предоставить такие возможности.

С возрастом по мере повышения квалификации цели и мотивы карьеры человека изменяются.

Планирование карьеры должна содержать ряд следующих этапов.

Подготовительный (18 – 23 года), связан с получением высшего образования и квалификации.

Адаптационный этап (25 – 30 лет), связан с овладением новой профессии и поиском своего места в коллективе организации. На этом этапе у многих начинается карьера руководителя на низовом или среднем уровне.

Стабилизационный этап карьеры (30 – 40 лет) характеризуется тем, что происходит разделение специалистов на перспективных к руководству и неперспективных к этому.

На дальнейшем этапе происходит либо дальнейший рост руководителя, либо наступает этап консолидации карьеры.

На завершающем этапе (60 – 65 лет) идет подготовка к выходу на пенсию.

Служебное продвижение осуществляется в соответствии с такими принципами как результативность работы, компетентность, потенциальные возможности, способности, иногда умение угодить начальству.

Планирование деловой карьеры осуществляется на основе разработки карьерограммы, составления кадрового резерва или программы развития карьеры перспективных специалистов и перемещения по горизонтали и вертикали.

23.7 Комплексная оценка управленческого персонала

Состав показателей оценки результатов работы должны устанавливаться в зависимости от занимаемой должности.

Для руководителей организации используются следующие показатели – прибыль, рост прибыли, оборот капитала, доля на рынке.

Для линейных руководителей (начальники производства, цехов и др.) – выполнение заданий по объёму и номенклатуре, снижение затрат на производство продукции, динамика производительности труда, количество рекламаций и их динамика, удельный вес бракованных изделий и их динамика, потери от простоев оборудования, коэффициент текучести персонала.

Руководитель службы менеджмента персонала оценивается показателями – производительность труда и её динамика, уменьшение нормативной трудоёмкости продукции, уровень зарплаты на единицу продукции и его динамика, затраты на персонал в затратах на производство и их удельный вес, коэффициент текучести персонала, количество вакантных рабочих мест, показатели по подготовке, обучению и переподготовке персонала.

Менеджер по персоналу оценивается показателями – коэффициент текучести по категориям персонала и структурным подразделениям, количество вакантных рабочих мест, количество претендентов на одно вакантное место.

Широкое распространение для оценки результативности работы менеджеров, специалистов и служащих не связанных непосредственно с производством продукции получил **метод управления по целям**. Он основан на оценке достижения работником намеченных целей с указанием количественных показателей и сроков. Например, менеджеру по продукции ставится цель: увеличить рынок реализации продукции не меньше, чем на 3,2% до 1.12.2009г., не превышая на это затрат не более, чем на 1,8%.

Сложность этого метода состоит в том, что необходимо каждому работнику устанавливать индивидуальные целевые показатели, вести их учёт и анализ, сравнивая с индивидуальными стандартами исполнения и возможными потенциальными резервами работника.

Таким образом, менеджер каждой организации, для повышения эффективности системы оценки результативности работы персонала, должен обеспечивать следующие условия:

- наличие понятных стандартов результатов труда по каждой должности;
- принятие конкретных критериев оценки;
- соблюдения процесса проведения оценки;
- накопления необходимой и достоверной информации о результатах работы каждого работника;
- наличия методик, положений и инструкций по оценке результатов работников по категориям.

Более целесообразно следует использовать метод комплексной оценки управленческого персонала.

Сущность комплексной оценки управленческого персонала состоит в определении **интегрального показателя работы аппарата управления** на основе системы взаимосвязанных показателей о затратах и сложности труда, результатах труда отдельных работников и их личных качеств.

Для того чтобы определить показатели результатов труда отдельных работников, необходимо определить интегрированный показатель работы аппарата управления. При этом следует выделить:

во-первых, в результатах деятельности предприятия (подразделения)-той части, которая в основном определяется системой управления;

во-вторых, в результатах, зависящих от системы управления в целом, - той части, которая связана деятельностью конкретного звена управления данного уровня;

в-третьих, в результатах, зависящих от данного уровня управления - той части, которая функционирует в соответствии с данной службой управления;

в-четвертых, в результатах службы-доли вклада отдельного работника. Для этого используются различные методы оценки управленческого труда. Содержание оценки управленческого труда на предприятии приведено на рис.23.2.

Для измерения сложности труда и качеств работника применяются такие методы:

- описание характеристики труда или работника;
- характеристика работника или труда, исходя из идеальных теоретических критериев;
- характеристика труда или работника путем сравнения с критерием другим видом труда или работником (метод образца и сравнения).

Оценку управленческого персонала предприятия могут проводить:

- непосредственный руководитель подразделения;
- вышестоящий руководитель;

- отдел кадров;
- консультативная фирма.

Оценка эффективности использования персонала проводится с помощью показателей обеспеченности, подготовленности, расстановки кадров.

10.8. Формулы образования менеджера

Можно сформулировать ряд формул, по которым традиционно или инновационно строится современное образование менеджеров.

1. Что лучше: понемногу обо всем или все о немногом. Это рассматривается часто как единственно возможные альтернативы образования. Конечно, не то, не другое сегодня не может быть признано эффективным:

первое поверхностно, второе узкоспециализировано. Существует другая альтернатива.

2. Все о главном в области деятельности и только главное обо всем в действительности. Это формула специального образования, вмонтированного в поле широкопрофильного.

3. Образование должно быть не подготовкой к определенному виду деятельности, а формированием необходимого мышления для распознавания проблем определенного класса. Современное образование должно быть таким, в котором главное: вид знаний, методология и технология образования, мониторинг качества, педагогика сотрудничества, исследование себя в процессе образования.

4. Образование — это не столько получение знаний, сколько развитие способностей. **Мера знаний** — в понимании и степени развитости своих способностей. Нет предела знаниям, есть предел возможностям их использования. А они определяются соответствием структуры способностей человека и структуры его знаний.

5. Самой ценной способностью человека является способность к творчеству. Креативное образование опирается на эту способность и развивает ее.

Главное в креативном образовании — образное и голографическое мышление, развитое воображение, здоровый скептицизм, фундаментальные знания, методологическая культура (умение мыслить логично, доказательно, четко), системность знаний (сбалансированность, сочетание, интеграция и пр.), умение учиться и учить, непрерывность образования, установка на ценность истины (антиамбициозность, искусство понимать), инновационный потенциал, профессиональная ответственность.

6. Потребность в знаниях не тождественна потребности в образовании. Потребность в образовании очень важна, и главное здесь — цель образования. Не каждый ее осознает.

Образование — не потребление знаний, а их аккумуляция для энергии творчества. Жизнь в творчестве — это не работа ради жизни и не жизнь ради работы.

Подготовка к выполнению ролей, которые будет реализовывать в этой деятельности: командир производства, организатор, исполнитель, отец родной, арбитр, громоотвод, начальник (обратите внимание от слова "начало").

Исследователь, новатор, консультант, лидер, предводитель (хорошее слово), помощник, представитель, куратор.

В действительности все эти роли перемешаны, существуют в определенной комбинации. Но всегда есть приоритеты тех или иных ролей. Как они формируются? Какую роль здесь играет образование? Каким должно быть образование? Ориентированным не только на функции деятельности, но и на роли современного менеджера. И не на роли вообще, а на роли вполне определенные.

Вот здесь и возникает и необходимость, и потребность в креативном образовании, потому что только оно способно ориентировать на роли исследователя, новатора, предводителя и пр.

Раньше главной задачей образования было дать необходимые знания и навыки для профессиональной деятельности. А чем определялись необходимость знаний и навыков? Отраслевыми или ведомственными нормативами.

Надо было знать их — и успех в работе обеспечен. Но ведь это ориентация на бездумное исполнительство, которое становится привычкой, а потом основой всей организации управления и стиля работы.

Развитие креативного образования требует реформы всей образовательной системы. Здесь нельзя ограничиться только призывами. Но вместе с тем креативное образование нельзя насаждать. Будет меньше пользы, чем вреда. Вообще реформировать надо только то, что созрело для реформы и только тогда, когда без реформы невозможно дальнейшее развитие. Реформировать надо последовательно (это слово не тождественно понятию "постепенно"). Возможно ли поэтапные преобразования или надо сразу изменять все по принципам "шоковой терапии"? Все зависит от того, что мы хотим строить и можем ли найти пути поэтапных преобразований.

Глава 11. Менеджмент в условиях глобализации

11.1 Глобализация и менеджмент

Одним из ключевых процессов развития мировой экономики на грани XX—XXI веков является прогрессирующая глобализация, как новый качественный этап в развитии интернационализации хозяйственной жизни. Отношение к глобализации, как специалистов, так и всех жителей нашей планеты очень неоднозначно, а порой и диаметрально противоположно. Это связано с разными точками зрения на последствия глобализационных процессов, в которых одни усматривают серьезную угрозу мировой экономической системе, а другие видят в этом средство дальнейшего прогресса экономики. Поэтому, последствия глобализации могут носить как позитивный, так и негативный характер, однако альтернативы ей нет. Необходимы систематические исследования опасностей (угроз), которые несут эти процессы, а также возможностей и выгод, возникающих в процессе глобализации.

В последние десятилетия мир стал свидетелем огромного прогресса в экономическом и социальном развитии, но обретение богатства и достижение процветания происходят настолько неравномерно, что перекосы в экономическом развитии обостряют и без того серьезные социальные проблемы и провоцируют политическую нестабильность фактически во всех регионах мира.

В мире произошли глубокие изменения, которые ставят под вопрос традиционные пути решения задач развития. Одним из таких изменений является процесс глобализации.

Глобализация – процесс всемирной экономической, политической и культурной интеграции, основными характерными рисами которого являются распространение капитализма по всему миру, мировое разделение труда, миграция в масштабах всей планеты человеческих, денежных, и производственных ресурсов, стандартизации экономических и технологических процессов, сближение культур разных стран.

Глобализации в экономике характерны свободная торговля и движение капитала, снижение налогов на прибыль предприятий, простота перемещения отраслей промышленности между различными странами в интересах уменьшения издержек на труд и природные ресурсы.

Глобализация представляет теперь социальный процесс, в ходе которого стираются географические границы социальных и культурных систем, процесс превращения мира в единое целое.

Кроме того, наблюдаются следующие явления:

- развитые и развивающиеся страны сближаются по уровню зарплат, цен на товары и прибыльности предприятий;

- рост числа и размеров слияний компаний внутри разных стран, так и на транснациональном уровне, сопровождаемые радикальной реструктуризацией и сокращением численности занятой рабочей силы;
- тенденция продвижения из развитых стран в развивающиеся компаний непрофильной деятельности, что вызывает сокращение занятости в развитых странах, но рост занятости и доходов в этих странах;
- распространение финансовой информации по всему миру по интернету и тенденция к большей открытости предприятий;
- активизация фондовых бирж торговлей акциями предприятий и паевыми фондами;
- влияние через международную систему свободного валютного обмена нескольких национальных валют на экономику во многих странах;
- рост потребительских кредитов, вызывающих увеличение потребления, но без повышения среднего жизненного уровня;
- растущее расслоение по доходам, как в развитых, так и в развивающихся странах.

Более того, глобальные процессы мирового экономического развития свидетельствуют, что национальное производство стало успешно развиваться и соперничать с мировыми экономическими центрами и в тех странах, которые не имели условий обеспечить относительно высокий уровень по низким издержкам на рабочую силу. Эти страны очень быстро начали конкурировать во многих отраслях промышленности с высокоразвитыми странами, оставаясь государствами с низкой стоимостью рабочей силы. Так возникли новые центры мировой экономики в динамичных странах Новой Азии. Решение таких изменений произошло в результате использования особой и единой системы менеджмента производством и рабочей силой, как действенный механизм обеспечения конкурентоспособности и перехода к внедрению новой информационной техники и энергосберегающих технологий, социальных, организационных и политических условий.

Дальнейшее развитие глобализации и укрупнение транснациональных корпораций приводит к изменениям в способах, методах и приемах управления ими, к переходу от классического менеджмента к системному, как более эффективному менеджменту.

11.2 Современный менеджмент на основе системного подхода

Современный менеджмент на основе системного подхода изучает проблемы интеграции всего комплекса, обеспечивающего преобразование ресурсов, которыми располагает человечество, для удовлетворения экономических и социальных потребностей общества.

Менеджмент в общем виде определяется как система экономического управления производством, которая включает совокупность принципов, методов, форм и приемов управления. К менеджменту относятся теория

управления и практические способы эффективного руководства, искусство управления. Основу менеджмента составляет человеческий фактор, заключенный в знании субъектом управления своего дела, в умении организовать собственный труд и работу коллектива, в заинтересованности, к саморазвитию и творческой деятельности.

Центральной фигурой менеджмента выступает профессионал - управляющий, способный видеть перспективы развития дела, которым он занимается, умеющий быстро оценивать реальную ситуацию, находящий оптимальное решение для достижения поставленной цели. В этой связи менеджер должен обладать определенными профессиональными и личными качествами: высокой компетентностью, гибкости мышления, умением идти на риск, напористостью, реализовать намеченные планы, быть лидером в коллективе.

В крупных компаниях и корпорациях систематизируются функции менеджмента и подразделяются между подразделениями, в которых роль среднего и низшего звена менеджмента уже сводится только к промежуточному контролю выполнения установленных высшим руководством стратегий и планов. Значительно изменилось и содержание функций менеджмента, например, функция мотивация приобрела вид морально-психологического давления на работников.

Зачастую происходит скрытая подмена личных интересов работников корпоративным, хотя в большинстве случаев личные интересы не совпадают, а иногда даже противопоставляются интересам корпораций. Это негативно сказывается на психическом здоровье работников и моральном климате в коллективе.

Функция контроля в крупных предприятиях разделена по уровням и подразделениям, но реальный контроль осуществляется не менеджерами, а так называемыми корпоративными принципами, установленными регламентом работы, взаимоотношений и поведения. Работники подчиняются неким установленным принципам, а не влиянию менеджеров. реальным контролем в условиях глобализации не обладает даже высшее руководство компании, поскольку даже оно не может изменить существующие традиционные цели и принципы работы. Единственным преимуществом высшего руководства является неограниченный доступ к внутренней информации и возможность мониторинга всех бизнес процессов.

Только дальнейшее развитие менеджмента в таких условиях поможет в будущем разработать новые и более совершенные принципы, методы и способы менеджмента социумами и глобальными объединениями. В настоящее время, характерным для современного менеджмента является следующее.

В настоящее время, характерным для современного менеджмента является следующее.

1. Отказ от рационализма классических школ менеджмента, так как успех любой компании определяется уже не рациональной организацией производства, снижением издержек, развитием специализации, а всемерным использованием гибкости и приспособления к постоянным изменениям внешней среды. Ведь внешняя среда и воздействует непосредственно всеми переменными (поставщики, потребители, акционеры, кредиторы, конкуренты, торговые организации, общества потребителей, управленческие органы и др.) и а не менеджмент.

2. Использование в менеджменте теории систем, существенно облегчившей изучение деятельности компаний (фирм, предприятий) в единстве их составных частей, тесно связанных с внешним миром. Предприятия стали рассматриваться, как открытая система, которой присущ ряд особенностей:

- определенное число компонентов;
- структурная связь и взаимовлияние различных компонентов системы друг на друга, и как следствие, возникновение новых явлений и обновленных процессов;
- идентификация системы, позволяющая отличать ее составные компоненты от других явлений, не входящих в систему;
- концептуальный характер системы, отражающий цели и ценности разработчиков концепции системы.

3. Использование в менеджменте теории систем, существенно облегчившей изучение деятельности компаний (фирм, предприятий) в единстве их составных частей, тесно связанных с внешним миром. Предприятия стали рассматриваться, как открытая система, которой присущ ряд особенностей:

- определенное число компонентов; структурная связь и взаимовлияние различных компонентов системы друг на друга, и как следствие, возникновение новых явлений и обновленных процессов;
- идентификация системы, позволяющая отличать ее составные компоненты от других явлений, не входящих в систему;
- концептуальный характер системы, отражающий цели и ценности разработчиков концепции системы.

4. Внутренняя среда предприятия сформированная под воздействием явлений, оказывающих непосредственное влияние на процесс производства продукции. Структура предприятия, его культура и

ресурсы, в составе которых первостепенное значение имеет персонал, его знания, способности, искусство взаимодействия.

5. Применение ситуационного подхода к управлению предусматривает различные воздействия извне и совокупность обстоятельств, воздействующих на деятельность предприятия в конкретный период времени, действующие на достижение главной цели.

6. Признание социальной ответственности менеджмента как перед обществом в целом и работниками компаний (фирм, предприятий) и таких факторов, как организационная культура (наличие у работающих общих целей, их непосредственное участие в достижении этих целей, заинтересованность в общих конечных результатах деятельности), демократизация управления, участие работающих в распределении прибыли или собственности.

7. Важнейшей характеристикой современного менеджера стала ориентация на знания, высокую культуру, интеллект, использование информации, как ресурсы достижения успеха в работе.

8. Стали формироваться новые отношения между компанией (фирмой, предприятием) и работниками:

- наиболее талантливые, одаренные люди стремятся работать там, где содействуют персональному росту;

- участие работников в капитале своей компании;

- действует контрактная система приема на работу;

- менеджеры становятся не просто начальниками, а наставниками;

- демократичный стиль менеджмента.

В последние годы XX столетия все большее внимание уделяется:

- человеческому фактору в менеджменте, включающее умение работать с людьми, добиться их заинтересованности в наибольшей эффективности труда и повышения общей прибыльности компании (предприятия, фирмы);

- формированию единой команды единомышленников, где каждый четко знает свое место и правильно организовано взаимодействие и взаимопомощь;

- менеджерам, которые опираются как на общую культуру, так и культуру общения в частности, активно формируют коммуникации между работниками, стремятся точнее определять индивидуальный вклад каждого работающего в общий результат.

Этика бизнеса становится золотым правилом менеджмента.

11.3 Основные принципы менеджмента в XXI века

В XXI столетии основными принципами менеджмента стали следующие:

- обязательная ответственность успешных менеджеров;

- повышение качества информационных технологий и коммуникаций во всех направлениях;
- внедрение долевого участия каждого работающего в общих результатах рыночной деятельности компании (предприятия, фирмы);
- предоставление работникам права участия в управлении предприятием и принятия важных решений;
- формирование психологического климата и атмосферы, компании (предприятия, фирме), которые способствуют раскрытию способностей работников;
- способность менеджеров результативно сотрудничать со всеми, с кем они сталкиваются в своей работе (заказчиками, покупателями, поставщиками, смежниками и др. клиентами);
- этические основы как база бизнеса;
- лояльность, честность, справедливость и доверие к людям;
- всемерный учет действия ключевых факторов менеджмента (качество, сервис, нововведения, контроль ресурсов и производственных процессов);
- быстрая и адекватная реакция менеджеров и работников на все изменения окружающей среды;
- четкое представление менеджеров и работников о будущем компании (предприятия, фирмы).

Изменились взгляды на систему современного менеджмента и некоторые называют это явление «тихой управленческой революцией». Основные ее положения были применены без ломки или разрушения сложившихся структур, систем и методов менеджмента, но эволюционно дополняя их, постепенно приспособлялись к этим условиям.

Менеджмент все шире стал использовать методы стратегического планирования и новых подходов управления, поскольку значительные изменения внешней среды, особенно в технологиях и в конкуренции на рынках, проявляются реально в современной экономической жизни, побуждают к разработке новых приемов менеджмента. Соответственно изменяются и организационные структуры, где предпочтение отдается децентрализации и контролю за распределением и использованием ресурсов ценится выше.

Исследование новейших особенностей менеджмента компанией приобретает первостепенное значение в условиях все более обретающей реальные контуры рыночной экономики. Развитие рыночных концепций бизнеса и предпринимательства происходит с учетом множества трудностей, которые являются специфическими для современного состояния экономики в мире. В обстановке повышенной неопределенности руководству предприятия функционировать гораздо сложнее, чем было в развивающемся рынке. Многие хозяйственные акции иногда признаются

просто незаконными, что резко повышает степень риска. Парадокс рыночных условий в мире заключается в том, что порой невозможно реально планировать, реализовывать оптимальные управленческие решения, которые естественны в условиях открытого рынка.

Для практики менеджмента в мире характерны и другие особенности. Так, предприятия оказались под огромным налоговым прессом. В ряде случаев он успеваеет разорить фирмы до того, как они окрепнут и начнут получать прибыль и платить налоги. Отсутствуют соответствующие правовые механизмы, гарантирующие интересы всех участников рынка.

Сильно мешает менеджерам неразбериха в ценообразовании. Для рынка характерно напряжение, обусловленное трудностями производителей и либерализации цен на топливно-энергетическое сырье, сырьевые ресурсы, транспортные тарифы и другие немалые сложности.

Намного труднее становится разрешение проблем с производством, снабжением, расчетами, планированием, маркетингом.

Для дальнейшего развития бизнеса в условиях глобализации не имеется пока серьезной правовой основы. Решения вышестоящих органов многих стран порой так «корректируются» местными властями, что вводят дополнительные налоги или другие аналогичные платежи. В результате предприятия несут дополнительные убытки и оказываются на грани банкротства. Запутанность и неопределенность законодательной базы, произвол чиновников не только осложняют работу менеджеров, но и толкают их на поиск обходных путей для проведения необходимых операций, что неизбежно порождает коррупцию.

Украинским менеджерам приходится еще иметь дело с проблемами, которых не существует в практике Запада. Так, большинство руководителей стремится экспорту своей продукции, к операциям с иностранной валютой, так как высокий рыночный курс большинства валют по отношению к национальной денежной делает их весьма выгодными. Менеджеры никогда не реализуют товар за рубежом, если это не выгодно (импортные операции очень дороги, с высокой степенью риска, большими транспортными, страховыми и прочими расходами).

11.3 Дальнейшее развитие менеджмента

В последние годы существующий период развития менеджмента подвержен влиянию новых двух тенденций – интернационализации и глобализации. Процесс интернационализации сопровождается ростом количества рынков в мире, на которых действует хозяйствующий субъект и охватывает все мировое пространство. Процесс глобализации проявляется в преобладании международных операций компаний (предприятий, фирм) во всем мире. Поэтому глобализация – это более высокий уровень развития интернационализации и предполагает вхождение в новую фазу производственно – хозяйственной и финансово – экономической активности хозяйствующих субъектов.

Её признаками являются:

- резкое увеличение темпов роста прямых иностранных инвестиций;
- увеличение внутрихозяйственных уровней специализации и кооперирования;
- возрастание сложности процесса ресурсного обеспечения в результате создания совместных хозяйствующих субъектов и других форм горизонтальной интеграции в процессе поставок ресурсов.

В условиях рыночных отношений менеджер активно занимается развитием **рыночной инфраструктуры**. Но при постоянных срывах договорных обязательств появляется система бартерных отношений и прямого продуктообмена. Становится необходимым взаимодействие с каждым поставщиком отдельно на основании его требований. Из-за неплатежей потребителей менеджер оказывается нередко не вправе распоряжаться заработанными компанией (предприятием, фирмой) денежными ресурсами, не в состоянии поощрять должным образом работников за результативный труд. Чтобы иметь наличные деньги, приходится идти на открытие торговых точек по продаже продукции или услуг за наличные средства.

Для развивающихся стран в менеджменте сегодня важны выработка особого подхода к управлению с учетом сложившихся особенностей бизнеса и менталитета. Требуется построение такой оригинальной динамической системы менеджмента, которая была бы способна выдерживать все трудности действительности этих стран.

Менеджмент должен формироваться с учетом следующих тенденций:

1. Гибкое сочетание методов рыночного регулирования, основанных на обратных связях, с государственным регулированием социально-экономических процессов.
2. Формирование и функционирование рыночных хозяйствующих субъектов как открытых, социально ориентированных систем.
3. **Самоуправление на всех уровнях и переход к полицентрической системе хозяйствования.**
4. **Поиск оптимальной структуры предприятий.**
5. Расширение контактов между менеджерами различных стран и континентов.
6. Единые нормативно – правовые механизмы большинства стран, особенно тех, которые являются участниками международных экономических и торговых союзов, соглашений.

Глава 12. Антикризисный менеджмент

12.1. Понятие кризиса, типы, причины, характер, последствия

Современный этап экономического развития характеризуется серьезными негативными переменами, требующими от участников хозяйственной деятельности глубоких знаний и навыков использования возможностей, которые открывали бы изменения на рынке.

Кризис - это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе, угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде. Кризис наступает в результате различных причин, которые делятся на **объективные**, связанные с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации, и **субъективные**, отражающие ошибки и волюнтаризм в управлении, а также **природные**, характеризующие явления климата, землетрясения и др. (см. рис. 12.1).

Кризисы подразделяются следующим образом по:

- причинам – объективным и субъективным;
- характеру - легким и глубоким,
- типам - частичным, системным, управляемым, неуправляемым, экономическим (финансовым), социальным (политическим) и др.;
- последствиям разрушительным и обновляющим.

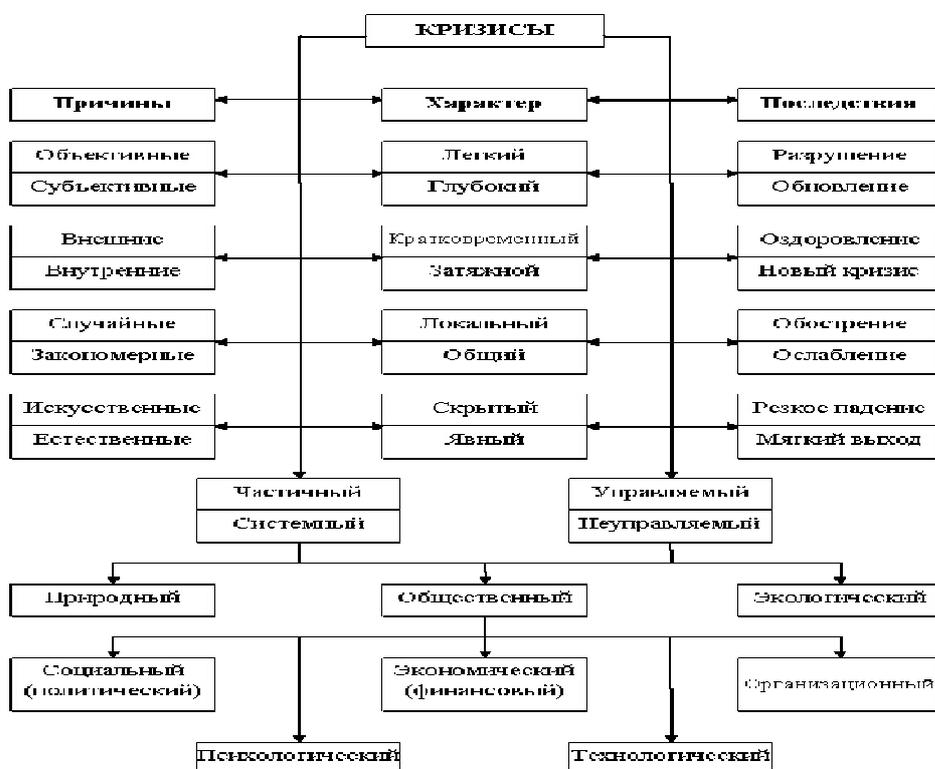


Рис. 12.1 Типы кризисов, причины, характер, последствия

Причин кризисов множество и они классифицируются по следующим признакам (см. рис. 12.2).

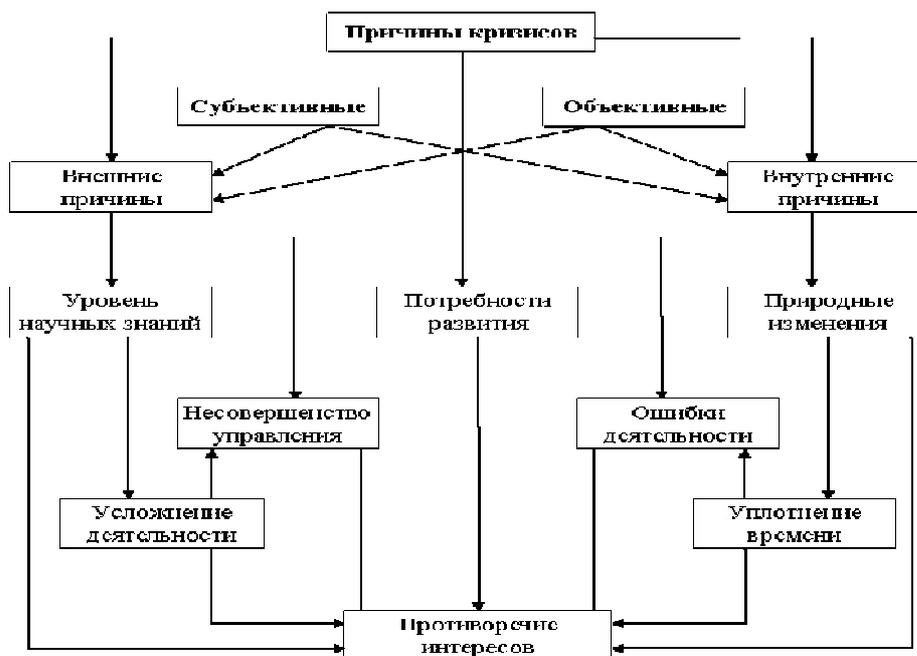


Рис. 12.2 Классификация причин кризиса

Опасность кризиса существует всегда, поэтому возможности его необходимо предвидеть и прогнозировать.

Кризисы прогрессивны, при всей их болезненности и выполняют в динамике движения систем три важнейшие функции:

- резкого ослабления и устранения устаревших элементов господствующей, но уже исчерпавшей свой потенциал системы;
- расчистку дороги для утверждения первоначально слабых элементов новой системы, будущего цикла;
- испытание на прочность и передача в наследство тех элементов системы, которые аккумулируются и переходят в будущее.

Следует помнить, что кризисы неизбежны, происходят регулярно и закономерно повторяются, а также являются непременной фазой циклического развития любой системы. Они начинаются тогда, когда потенциал прогресса главных элементов преобладающей системы уже в основном исчерпан и в то же время родились, и начинают борьбу элементы новой системы, представляющей будущий цикл.

Кризис переживает несколько стадий в своей динамике:

- **латентный**, скрытый период, когда его предпосылки созревают, но еще не прорываются наружу;
- **период обвала**, стремительного обострения всех противоречий, резкого ухудшения всех показателей динамики.

Последствия кризиса приводят к резким и существенным изменениям или мягкому продолжительному и последовательному выходу. Изменения после кризисов в развитии организации бывают **долгосрочными** и **краткосрочными**, **качественными** и **количественными**, **обратимыми** и **необратимыми**.

Разные последствия кризиса определяются не только его характером, но и использованием антикризисного менеджмента, способствующего смягчить кризис или наоборот обострить его. Возможности менеджмента в этом отношении зависят от цели, профессионализма, искусства управления, характера мотивации, понимания причин и последствий, ответственности.

В динамике воспроизводства выделяются периодически повторяющиеся фазы цикла:

1. **стабильного развития**, завершающегося кризисом,
2. **падения производства и ухудшения экономических показателей**, разрушение или частичной трансформации устаревших элементов системы;
3. **депрессии** - недолгого равновесия старой и новой систем, когда экономическая конъюнктура уже не ухудшается, но и не улучшается; **оживление** - начала ускоренного распространения элементов новой системы, расширение производства, уменьшение безработицы, улучшения показателей экономической динамики;
4. **стремительного подъема, торжества нового цикла**, который постепенно становится преобладающим, нормальным и вместе с тем перестает быть новым;
5. **периода относительной стабилизации**, верхнего устойчивого уровня равновесия, который завершается очередным кризисом, предпосылки которого вызревают на предыдущей фазе.

Это лишь типичная, принципиальная пятифазная схема динамики цикла; конкретная картина под воздействием внешних факторов меняется, цикл может деформироваться. Однако, затем, после устранения возмущающего воздействия, ритмика циклической динамики восстанавливается. Но амплитуда колебаний, глубина кризисов меняются, зависят от взаимодействия циклов разной продолжительности.

Кризис переживает несколько стадий в своей динамике:

- **латентный**, скрытый период, когда его предпосылки созревают, но еще не прорываются наружу;
- **период обвала**, стремительного обострения всех противоречий, резкого ухудшения всех показателей динамики.

Последствия кризиса приводят к резким и существенным изменениям или мягкому продолжительному и последовательному выходу. Изменения после кризисов в развитии организации бывают **долгосрочными** и **краткосрочными**, **качественными** и **количественными**, **обратимыми** и **необратимыми**.

Опыт прошлых кризисов показывает, что кризисы неодинаковы не только по своим причинам и последствиям, но и по самой своей сути. Поэтому изучение способствовало разработки разветвленной классификации кризисов, связанной с дифференциацией средств и способов управления ими. Это помогает понимать характер и тип

последующего кризиса, что может способствовать снижению его остроты, сокращению времени и обеспечению безболезненности протекания (см. рис. 12.1).

Успех предприятия (компании, фирмы) определяется их способностью работать в условиях рыночных отношений, в том числе кризиса:

- умение адаптироваться к изменениям рыночной ситуации, эффективно используя свой ресурсный потенциал;
- адаптации к динамизму в освоении и выпуске принципиально новых товаров и услуг;
- диверсификации и модификации ранее освоенных продуктов.

Каждое предприятие (компания, фирма) за время своего существования сталкивается с кризисными ситуациями. Преодоление кризиса требует новых подходов в деятельности и зачастую, если предприятия (компании, фирмы) проходят это испытание, то получают новый импульс, позволяющий выйти на следующий более высокий уровень развития.

12.2 Менеджмент в условиях кризиса

Кризис - это в первую очередь драматическое развитие как внешней, так и внутренней ситуации, когда использовавшиеся до последнего времени методы менеджмента становятся неэффективными, а иногда и вредными. Поэтому для выживания в условиях кризиса нужен особый психологический настрой управленческой команды менеджеров и коллектива работников предприятия (компании, фирмы) в целом. Неуверенность, паника, недоверие в будущем дне — плохая опора для принятия решительных действий, необходимых для выживания.

В условиях кризиса руководству необходимо особое внимание обратить на характер и причины кризиса, чтобы выработать, с учетом этого, действенных и решительных действий деятельности предприятия (компании, фирмы).

Действия менеджмента должны быть направлены на вывод своего предприятия (компании, фирмы) из начавшихся кризисов.

Выделяется шесть логичных стадий кризисного менеджмента:

1. Попытка предотвращения кризиса в предприятии (компании, фирме).

Первым делом следует:

- выяснить состав факторов, негативно влияющие на бизнес;
- спрогнозировать возможные негативные последствия и угрозы, исходящие от внешней среды;
- разработать сценарий действий в условиях кризиса и цену необходимых решительных действий;
- создать кризисный центр или специальную группу руководящей всеми действиями.

2. Подготовка к менеджменту в условиях кризиса. На этой стадии менеджмент начинает разрабатывать планы действий с учетом возможных рисков и многообразия нежелательных последствий кризиса.

3. Анализ кризисной ситуации в предприятии (компании, фирме), быстрая оценка многообразия и глубину проблем, подлежащих первоочередному решению. На этой стадии целесообразно привлечь внешнего специалиста аналитика. Это потребует некоторых дополнительных затрат, но они оправдаются, так как слабый анализ может привести к неверным действиям и неоправданным потерям.

4. Реализация действий сдерживания кризиса. Главное на этом этапе продумать очередность действий по выводу предприятия (компании, фирмы) из кризиса. Проблема часто состоит в трудности выделения наиболее важной информации и четких критериев для оценки кризисной ситуации.

5. Разрешение кризиса зависит от быстроты действий. Поэтому оценив кризисную ситуацию и определив необходимые шаги, следует действовать решительно и без промедления.

6. Организация преодоления последствий кризиса для предприятия (компании, фирмы). На этой стадии устанавливаются меры по возмещению потерь, которые были понесены за время кризиса или по восстановлению утраченных позиций.

Каждую из шести перечисленных выше стадий руководители должны наполнить конкретными действиями, учитывающими и специфику ситуации, и особенности бизнеса, и квалификацию ключевых участников процесса антикризисного менеджмента.

Готовых рецептов борьбы с кризисами и его явлениями не существует. Проблема в том, что руководство предприятия (компании, фирмы). Заранее не знает ответов на новые вопросы и не имеет возможности опереться на собственный опыт. Имеющийся опыт, накопленный абсолютно в иных (более спокойных, стабильных, в отсутствие сегодняшних угроз) условиях не только не облегчает, но иногда и затрудняет выход из кризиса.

Никакая страна в мире, в том числе и Украина, не имеет такого опыта выживания предприятий в условиях рухнувшей экономики, который получили украинские отрасли, предприятия (компании, фирмы) в конце XX и начале XXI века.

Готовых рецептов борьбы с кризисами и его явлениями не существует. Проблема в том, что руководство предприятия (компании, фирмы). Заранее не знает ответов на новые вопросы и не имеет возможности опереться на собственный опыт. Имеющийся опыт, накопленный абсолютно в иных (более спокойных, стабильных, в отсутствие сегодняшних угроз) условиях не только не облегчает, но иногда и затрудняет выход из кризиса.

Сегодня можно слышать утверждения, что наша страна лучше других может справиться с кризисом, так как за последние годы были накоплены значительные золотовалютные запасы, которые способны выступить в качестве подушки безопасности для нашей экономики. Но, мне кажется, причина нашей более высокой готовности к преодолению кризиса совсем в другом. Дело в том, что никакая другая страна в мире, в том числе и Украина не имеет такого опыта выживания предприятий в условиях рухнувшей экономики, который получили мы в конце XX и начале XXI века. Выжили тогда не все, но кто выжил, проявили чудеса стойкости и способности приспосабливаться к новым условиям. Способность быстро учиться и делать выводы из допущенных ранее ошибок должна стать ключевой компетенцией для руководителей и менеджеров в условиях кризиса, переживаемого их предприятия (компания, фирмы).

Всегда рекомендуется принимать:

- целеустремленные, энергичные действия руководства и менеджеров, которые основаны на тщательном анализе сложившейся обстановки кризисных ситуаций;
- усилия реализации конкретной антикризисной стратегии общих усилий достижения поставленной главной цели.

Промедление, нерешительность, отсутствие действий — смерти подобно.

Широко распространено мнение, что каждый кризис — это не только угроза существованию предприятия (компания, фирмы), но и новые возможности для будущего их процветания. Любой кризис, тем более глобальный, чреват не только широким набором рисков, но часто и не менее широким набором возможностей. Очень важно не только нейтрализовать угрозы, но и выявлять и развивать основы будущего успеха.

12.3. Антикризисный менеджмент персонала предприятия (компания, фирмы)

Важную роль в антикризисном менеджменте играет персонал, его умение сопротивления кризисным явлениям, принятия действенных мер и их реализации. Наступление кризиса определяется реальными тенденциями развития производства и экономики в целом, потребностями их периодической реконструкции, совершенствования и развития. Так как глубина и характер кризиса зависят от менеджмента и возможностей при решении проблем предвидеть и смягчать кризисы, использовать их во благо развития. **Первейшая задача** предприятия (компания, фирмы), попавшего в кризисную ситуацию, является сокращение численности персонала и снижение расходов, так как в докризисной деятельности в большинстве их наблюдалась значительная численность персонала. Однако необходим взвешенный, рациональный подход при

сокращении и увольнении персонала, отказе от выплаты доплат и надбавок, сокращении социальных льгот (бесплатные обеды, медицинское обслуживание и др.). Прямолинейные действия могут приводить к негативным результатам, как для предприятия (компании, фирмы), так и уволенных работников. Персонал меньшей численности не в состоянии справиться с резко увеличившимся объемом работ так как:

- снижается заинтересованность в качественном выполнении функций, если перестают платить прежние надбавки, а сокращение социальных льгот уменьшается;
- происходит снижение мотивации персонала и связанное с этим ухудшение качества труда;
- интересы предприятия мало затрагивает персонал, а поиск другой работы становится главным для работников.

Опыт показывает, что **важным фактором**, который может способствовать осуществлению эффективного антикризисного менеджмента, является хорошо подобранный, управляемый, быстро и гибко реагирующий на любые изменения во внешней среде персонал.

В кризисных условиях, в первую очередь, необходимо:

- активизировать работу персонала и проанализировать взаимоотношения менеджеров с персоналом;
- исследовать причины, по которым производительность труда снизилась;
- выяснить недостаточное использование мотивации работников к производительному труду;
- обеспечить, чтобы корпоративные цели и ценности воспринимались персоналом как свои;
- создать условия проявления заинтересованности в делах на основе объективной оценки результатов работы каждого работника и признания его заслуг руководством и коллегами, а также создать возможность проявления инициативы;
- осваивать современные методы менеджмента и уметь управлять в этих сложных условиях, используя технологии антикризисного менеджмента, способы привлечения персонала к управлению;
- осуществлять принятие самых жестких мер к той части персонала, интересы которой расходятся с целями антикризисного менеджмента.

Предприятия должны располагать высококвалифицированным персоналом, способным быстро и эффективнее реагировать на изменения во внешней среде, принимать необходимые решения в сложных, кризисных ситуациях, в условиях дефицита времени.

Приоритетными задачами украинских предприятий являются:

- превращение все возможности в действительность;

- создание эффективной системы обучения кадров, переподготовки специалистов и повышения их квалификации;
- осуществление мер по обучению и повышению квалификации руководящих кадров предприятия.

Для выхода из кризиса необходимо разрабатывать антикризисную политику, стратегию и тактику развития организации, обеспечивающую повышение производительности труда, изменение его характера, внедрение новой технологии, усиление мотивации деятельности персонала.

Кадровая политика является составной частью общей стратегически ориентированной политики предприятия (компании, фирмы), призвана обеспечить оптимальный баланс процессов обновления, сохранения и развития численного и качественного состава персонала в соответствии с потребностями. При этом учитываются, требования действующего законодательства, состояние рынка труда.

В кадровой политике отражается:

- система научно обоснованных целей, задач, ориентиров, приоритетов, потребностей;
- принципы, методы, формы менеджмента персоналом на различных этапах жизнедеятельности предприятия (компании, фирмы).

Антикризисная политика менеджмента персонала предусматривает долгосрочное, среднесрочное и текущее прогнозированию и научное предвидение будущего и реальностей его достижения. Она фокусирует внимание менеджеров на проблемах, определяет приоритеты и ориентиры работы с персоналом.

Антикризисная политика менеджмента персонала характеризуется следующими признаками выживания, осмотрительности, осторожности, агрессивности, мобильности, гибкости, адаптивности, ориентации на возникающие антикризисные ситуации.

Важным условием выработки эффективной антикризисной политики менеджмента персонала является обобщение отечественного и зарубежного опыта работы с персоналом. При этом необходим всесторонний критический анализ опыта прошлых кризисов.

Антикризисная политика менеджмента персонала должна быть реалистичной, созидательной, ориентированной на устойчивое развитие, на привлечение к работе профессионально подготовленных, предприимчивых, с новаторскими задатками менеджеров и работников.

В условиях формирования социально ориентированной экономики в Украине кадровая политика должна быть демократичной

по целям, социальной базе, механизму и принципам менеджмента персонала.

Антикризисную политику менеджмента персонала должны отличать такие черты, как духовность и нравственность, человеколюбие и честность, гражданственность, проявляющиеся в деятельности, как руководителей, так и рядовых работников организации.

Антикризисная политика и осуществление всех функций менеджмента персонала должны опираться на прочный законодательный, правовой фундамент.

В деятельности кадровых менеджеров, линейных руководителей, специалистов и органов менеджмента персоналом они пересекаются, интегрируются и образуют известную, системную целостность.

Кроме политики должна разрабатываться антикризисная стратегия менеджмента персонала предусматривающая:

- организационное обеспечение персонального менеджмента, то есть обеспечение основных организационно - технических условий, обеспечивающих наиболее эффективный менеджмент персоналом;
- использование прогрессивных форм организации труда работников;
- стабильный состав персонала, воспитание и обеспечение лояльности рабочих и руководящих кадров;
- развитие творческой активности и соревнование работников;
- распределение части полученной прибыли (8—12%) среди работников предприятия;
- информационное обеспечение менеджмента персонала о (работниках интересы, привычки, личной жизни, с кем общается и др.);
- общее инструментальное обеспечение менеджмента персонала, методы управления административного, экономического и психологического характера;
- трудовое ресурсное обеспечение менеджмента персонала о совокупности специалистов предприятия, профессионально владеющих методологией персонального менеджмента (работники отдела кадров, менеджеры всех уровней);
- финансовое обеспечение менеджмента персонала.

Для успешной реализации антикризисной стратегии менеджмента персоналом разрабатываются тактические краткосрочные планы, предусматривающие конкретные пути и средства, формы и способы деятельности в кризисных условиях.

12.4. Принципы и алгоритм выхода из кризиса

Принципы менеджмента персонала – это правила, основные положения и нормы, которым необходимо следовать в процессе менеджмента для эффективного регулирования и координации человеческой деятельности. Они отражают объективные тенденции, социальные и экономические законы, научные рекомендации общественной психологии, теории менеджмента (см. рис.13.4. 1).

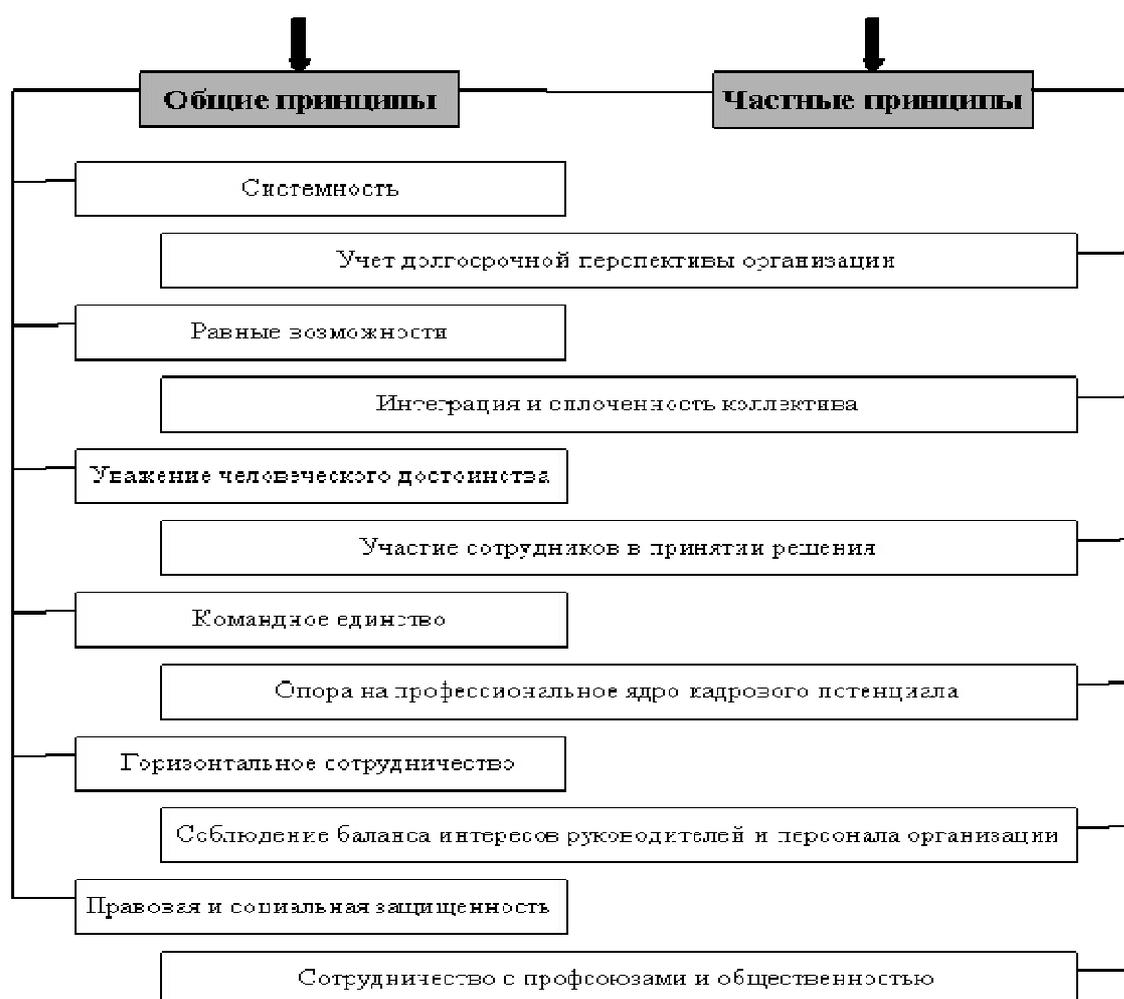


Рис.12.4.1 Принципы антикризисного менеджмента персонала

Принципы действуют эффективно тогда, когда они взаимодействуют и дополняют друг друга, будучи интегрированными в целостную систему. Таким образом, менеджмент персонала в условиях неустойчивого, а порой и кризисного состояния представляет собой разностороннюю, тщательно спланированную и продуманную деятельность, опирающуюся на систему научно обоснованных

принципов, искусство и здравый смысл предпринимателей и менеджеров.

Алгоритм антикризисных действий руководства в области мотивации персонала содержит следующие действия:

1. Сообщить о кризисе и следует открыто объявить о создавшейся ситуации, подробно объяснить причины ее возникновения и возможных последствиях в случае, если не будут предприняты активные действия. Пояснить работникам о том, как важна их роль в выходе из кризиса и о том, что только полнейшая самоотдача поможет решить текущие проблемы и даже достичь новых рубежей.

2. Изменить систему принятия решений, привлекая работников к принятию решений, предложив им мобилизоваться для выполнения поставленных задач и взять на себя больше ответственности.

3. Поставить новые цели и задачи, четко сформулировав требования к персоналу, и добиться адекватного понимания этих задач. Цели должны быть сложными, но достижимыми, измеримыми и приемлемыми самими работниками. Цели должны быть поставлены таким образом, чтобы по их достижении люди имели время осознать и проанализировать выполненную работу, и двинуться дальше.

4. Материально стимулировать персонал. Премия или переменная часть заработной платы должны быть такими, чтобы ни у кого не возникло сомнения, что за эти деньги стоит выкладываться по полной программе.

5. Провести обучение, как достичь цели, как работать по новому; привести наглядные примеры как это сделать. Поняв, каким образом можно добиться поставленных целей, работники почувствуют уверенность в собственных силах, что послужит дополнительной мотивацией.

6. Продемонстрировать правильное поведение на личном примере. Приступив к работе по выходу из кризиса, работники непременно будут сталкиваться с трудностями: у кого-то будут опускаться руки, кто-то решит, что достичь цели не получится. Этот период очень сложен, а преодолеть его можно, если руководитель

сумеет постоянно подпитывать веру подчиненных в конечный успех. На данном этапе руководство обязано на личном примере показывать работникам, как работать: выполнять все задачи с большой самоотдачей, постоянно разъяснять все происходящие изменения.

7. Рассказывать о первых успехах с показом наглядных результатов выхода из кризиса эффективности намеченного курса. Чем очевиднее связь между действиями и результатами, тем больше приверженности и энтузиазма наблюдается в дальнейшей работе.

Быстрые успехи очень способствуют выходу из кризиса:

- становится понятным, ради чего приносятся жертвы;
- вознаграждению наиболее активных участников;
- доказывающейся жизнеспособности выбранного курса;
- сохраняется и укрепляется моральный дух персонала.

Только в том случае, если работники будут мотивированы на максимально производительную работу, появится шанс выйти из создавшейся кризисной ситуации. При этом менеджеры высшего звена должны оценивать все свои действия, направленные на преодоление кризиса, с точки зрения того, как это повлияет на мотивацию персонала.

12.5. Уровень работы украинских менеджеров в кризисных условиях

К сожалению, сегодня, оказавшись в условиях кризиса, руководители многих украинских предприятий и компаний не чувствуют ответственности перед своими работниками и часто занимают выжидательную позицию, не предпринимая активных действий по выработке стратегии антикризисного менеджмента, адекватной изменившимся обстоятельствам.

В конце XX века самой серьезной бедой для украинской экономики была низкая управленческая квалификация руководителей и менеджеров. Учитывая, что уже заканчивается первое десятилетие XXI века, можно было бы предположить, что менеджмент в Украине сделал шаг вперед в сравнении с тем, что было 10-20 лет назад. Но, к сожалению, это не так. Исследование действий руководства многих украинских компаний в условиях сегодняшнего кризиса показывает, что новых тенденций за последние годы не появилось.

Антикризисные действия руководства большинства украинских компаний сводятся к достаточно ограниченному набору: сокращение расходов (финансовое оздоровление), реструктуризация, оптимизация численности персонала, отказ от большинства проектов, связанных с развитием бизнеса, выжидательная позиция.

В десятках компаний, стремившихся преодолеть кризисные явления в собственном развитии и работающие в разных отраслях экономики, имели свои специфические проблемы. Однако те первоочередные внутренние проблемы, которые затрудняли преодоление компаниями кризисных явлений в их функционировании, от этого сильно не зависели.

Главным образом эти проблемы состоят в следующем:

- неудовлетворительное качество управления;
- недостаточная слаженность в работе управленческой команды;
- отсутствие у руководства предприятий четкой стратегии действий;
- недостаток поддержки действий руководства со стороны трудового коллектива.

Руководство большинства украинских компаний слабо анализируют собственную управленческую деятельность. Формирование антикризисной программы в отрыве от анализа управленческой практики невозможно. Неэффективное управление и сегодня является одной из наиболее распространенных внутренних причин, мешающих украинским предприятиям в преодолении нынешних кризисных явлений.

Низкое качество менеджмента для большинства предприятий проявляется достаточно единообразно:

- нет четкости в определении целей, миссии, ценностей организации;
- несогласованность в работе подразделений;
- много лишней документации, бюрократизация процесса управления;
- нерациональное использование имеющихся ресурсов;
- ошибки в реализации функций контроля (чрезмерный или ослабленный контроль);
- большой объем «текучки», не дающей возможности для анализа ситуации и для работы на перспективу;
- дублирование в принятии решений.

Преодоление кризиса требует сплоченной и эффективной работы управленческой команды. Трудности на пути преодоления кризиса зависят не только от неблагоприятного воздействия внешних факторов, но и от низкой дееспособности руководства компании.

Обычно это следующие причины:

- отсутствие сильного лидера, способного объединить и повести за собой управленческую команду;
- различия в системе приоритетов и в ключевых ценностях между членами управленческой команды;
- плохая информированность членов управленческой команды по ключевым вопросам, связанным с деятельностью компании;
- сложившаяся в управленческой команде культура отношений не побуждает ее членов оказывать помощь друг другу;

- расхождение в оценках ситуации и путей выхода из кризиса;
- расхождение в интересах между членами управленческой команды;
- отсутствие общей программы действий;
- отсутствие у руководства предприятий четкой стратегии действий

Пассивность многих компаний в условиях кризиса вовсе не означает ледяного спокойствия перед лицом надвигающейся бури. Совсем наоборот: обстановка в большинстве случаев достаточно нервная. Пассивность же в первую очередь объясняется отсутствием понимания того, что следует делать в сложившихся условиях.

Можно назвать еще несколько наиболее типичных причин этого:

- недостаточная уверенность в точности своей оценки сложившейся ситуации;
- расхождения в понимании конечной цели между членами управленческой команды;
- отсутствие единой программы действий;
- недостаток объективной информации;
- недостаток информации о состоянии предприятия и рынка;
- неготовность большинства руководителей отказаться от привычной модели управления в изменившихся условиях.

Наблюдается недостаточная поддержка действий руководства со стороны коллектива, а без этого невозможно выстраивать какую-либо программу действий без учета поведения работников компании в условиях разразившегося кризиса. Этот недостаток поддержки действий руководства со стороны работников существенно затрудняет успешную реализацию антикризисной стратегии.

Среди основных причин, способствующих ослаблению этой поддержки, чаще всего выступают:

- неуверенность работников компании в завтрашнем дне, страх потери работы;
- ухудшение имиджа руководства в глазах персонала;
- отсутствие у персонала заинтересованности в достижении поставленных руководством целей;
- непонимание работниками сущности мероприятий, поставленных задач;
- негативный прошлый опыт;
- углубление социальной напряженности внутри предприятия;
- руководство своевременно не доводит до работников и каждого рабочего места информации, которая в условиях кризиса интересует людей в первую очередь.

Эффективный информационный обмен между руководством и работниками особенно важен в период запуска антикризисной программы, когда безудержное распространение слухов может свести на нет все

усилия. Необходимо, чтобы информация была понятна и многократно повторялась для лучшего усвоения.

Для успешного выхода из кризисных ситуаций особый интерес представляют действия зарубежных компаний, работающих в условиях кризиса.

Менеджмент любого предприятия, стремящегося вырваться из цепких лап кризиса, должен ясно представлять логику своих действий.

Глава 13. Проблемы менеджмента в Украине

13.1. Понятие, характеристика, виды препятствий менеджмента

Как показывает всемирная и украинская практика, удачная реализация всего потенциала компании, разумная организация и менеджмент имеют решающую позицию, особенно в кризисных ситуациях и условиях. Сегодня, большая часть украинских компаний поняла, что неизбежны инновационные, бескомпромиссные методы руководства коллективом и компании (предприятия, фирмы) в целом. Инновации нужны в производственной, организационной, финансовой и научной деятельности. Это связано с тем, что именно в комплексе они определяют наиболее эффективный результат в условиях усиления конкуренция и повышения требований потребителей, поэтому постоянные новации могут стать одним из важнейших факторов получения высоких результатов.

Поиски плодотворных организационных форм руководства нововведениями, строение механизма интеграции и координации функционирования в процессе обработки и внедрения инноваций, требуют повышения внимания к инновационному менеджменту, как комплексу организационно-экономических методов и форм менеджмента предприятия.

Принципиальной основой обеспечения стабильности деятельности компании (предприятия, фирмы) в условиях подвижного экономического окружения, должны стать, научно обоснованные стратегии долгосрочного планирования и инновационных методов во взаимосвязи со всем процессом исследований, производства, реализации и использования потребителями.

Мудрость и навыки промышленно развитых стран являются примером того, как их компании проводят популярную стратегию, приумножая объемы изготовления, реализации и дохода, поднимая производительность труда, ускоряя оборачиваемость вложенных средств, усваивая и доставляя на рынок качественно новые типы товара с целью повышения нормы дохода.

Однако в Украине наблюдаются проблемы инновационного менеджмента и его недооценка, приводит к следующему положению. Появилась тенденция недостаточного использования автоматизированной техники и новейших технологий разработки и производства новых видов наукоемкой конкурентной продукции. Сократилась степень реализации достижений науки и техники, как на внутреннем, так и зарубежных рынках. Уменьшились масштабы научной деятельности разработки и реализации ее достижений.

В новых условиях XXI века в менеджменте должны возобладать более здоровые тенденции. Настало время, когда необходимо избавляться от недостатков, которые накопились за последние два века. Это вызвано тем,

что ресурсные резервы объектов менеджмента уже на пределе и не могут далее компенсировать потери, возникающие из-за его некомпетентности, а, значит, и неэффективности. Поэтому первая проблемная задача, стоящая перед наукой менеджмента в начале XXI века, сводится к совершенствованию известных и разработке новых методов диагностики и лечения болезней менеджмента, выработке конкретных рекомендаций осуществления комплекса профилактических мер.

Известны три группы препятствий в менеджменте: личностные, организационные, институциональные.

Личностные получили распространение в области реализации управленческих отношений, приносимые в органы менеджмента государственными служащими и менеджерами, особенно первыми лицами, чей стиль делового поведения становится имиджем руководимых ими коллективов управленческого аппарата предприятий.

Организационные, вызванные дефектами в постановке менеджмента, доминированием случайных и субъективных факторов в процессах предприятий и использования ими управленческих технологий, методов работы. Это приводит к увеличению численности работников без соответствующего прироста эффективности, не полного использования организационного потенциала (отсутствие стабильной цели, планирование, игнорирование рыночного спроса, текучесть административных кадров, чрезмерно высокие издержки по отдельным статьям затрат).

Институциональные, возникающие при взаимоотношении предприятия с внешней средой, в результате отсутствия необходимых правовых норм. Они еще недостаточно изучены и проявляются на высших и нижних иерархических уровнях менеджмента и подразделяются на старые и новые, на присущие тем или иным предприятиям (бюджетным или только коммерческим или распространяющиеся на все виды).

Правившая номенклатура чиновников теперь называет себя “демократами” и перешла в новые кабинеты с прежним образом мышления, стилем делового поведения и методами работы.

Поэтому те же старые препятствия и теперь присущи менеджерам.

К застарелым препятствиям менеджмента можно отнести:

- неадекватное восприятие и понимание ситуаций (неверный выбор приоритетов, ошибочное формулирование целей, негодность средств для реализации верно выбранных целей и бездейственность мер, принимаемых ради их достижения);

- преобладание в управленческой деятельности текущих вопросов над перспективными задачами (отсутствие обоснованной стратегии, функционирование органов власти и управления в режиме “тушения пожаров”);

- несистемность мышления менеджеров, наделенных широкими властными полномочиями (профессиональная некомпетентность,

неспособность предвидеть последствия осуществляемых мер и их последствий, оценить возможные верхоглядство;

- недостаточное разделение специализированных полномочий и сфер влияния, исполнение несвойственных функций;

- преобладание психологии временщиков у управляющих (боязнь не переизбрания на новый срок, эгоистические интересы нажать если не экономический, так политический капитал;

- кадровая перетасовка руководящих кадров и частая сменяемость;

- злоупотребления властью или служебным положением (нарушения законодательства, не вызывающие правовых последствий для нарушителей, усугубляемые бюрократическими осложнениями в формах “чиновничьего рэкета”, заразительностью дурных примеров;

- коррупция в системах управления хозяйственными предприятиями;

- нестандартные решения в аппарате управления, угодничество, демонстрация личной преданности руководству, телефонное право;

- административный восторг, синдром желанья избавиться от возглавляющих руководителей предприятий, ставших по разным причинам неудобными; уйти от персональной ответственности за допущение ошибки и злоупотребления.

Наряду с застарелыми дополнились **новые препятствия в менеджменте предприятиями и компаниями**, провоцируемыми на фоне недостаточной определенности и последовательности в экономическом реформировании и демократизации общества.

К ним относятся следующие:

- проникновение во все подсистемы власти и управление мафиозных кланов, организованной преступности, процветающей на сращивании интересов воровских авторитетов и высшего чиновничества;

- отсутствие политической воли к проведению в жизнь неудобных решений в результате нежелания применять адекватные средства воздействия;

- проведения преобразований и слабое законодательство;

- кумовство или фаворитизм в подборе кадров на выдвижение исходя не из их деловых качеств, уровня профессиональной подготовки, а из их личной преданности, нанося тем самым ущерб экономическим интересам и имиджу предприятия;

- принятие поспешных решений и запаздывание с принятием необходимых мер их решения, соблазн заниматься коммерческой деятельностью и др.;

- необъективность и беспринципность действий власти, соглашательство, распространение дезинформации, спекуляция на доверии и общественно значимых делах;

- паразитирование малых и средних предприятий, кооперативов, товариществ, облепляющих крупное государственное или приватизированное или акционированное предприятие с целью

обналичивания или отмыwania денег, поступающих из сферы теневого бизнеса.

Методы устранения препятствий в менеджменте деятельности разнообразны и, в первую очередь, такие:

- привлечение к работе высококвалифицированных профессионалов;
- изменение стиля и методов руководства, повышение степени информированности;
- совершенствование положительных и отрицательных методов материального и морального вознаграждения, обеспечение реальной неотвратимости наказания;
- реструктуризация, упразднение, ликвидация, сокращение, реорганизация лишних звеньев, проведение пропаганды морали и этики в управления; длительная образовательно-воспитательная работа;
- ориентирование на ценности жизни и высокую мотивацию поведения, улучшение профессиональной управленческой подготовки;
- создание внутриорганизационных условий, в которых было бы просто невыгодно работать нечестно и безынициативно.

Для этого существенно общее оздоровление социально-политической обстановки, преодоление конъюнктурного подхода при установлении “правил игры”; блокировка проникновения на ключевые посты в органы управления недобросовестных работников, рвущихся “порулить у власти” непорядочных, морально нечистоплотных людей; предусматривать селективный отбор, включающий специальные процедуры (тестирования, “экзаменов на чин”, аттестации по критериям оценки и др.) и сроки (испытательный, предельный пребывания на должностях, связанных с распределением государственных заказов и ресурсов).

13.2 Способы преодоления недостатков менеджмента

Надо знать, что нет дела, коего устройство было бы труднее, ведение опаснее, а успех сомнительнее, нежели замена старых порядков новыми. Кто бы ни стал выступать с подобным начинанием, его ожидает враждебность тех, кому выгодны старые порядки, и холодность тех, кому выгодны новые. *Н. Макиавелли*

Существуют факторы, которые будут замедлять осуществление перемен в организации. Одним из самых важных факторов является сопротивление изменениям со стороны работников компании. Необходимость периодических изменений в системе менеджмента на украинских предприятиях не вызывает сомнений. Известны факторы, которые могут замедлять осуществление перемен. Одним из самых важных факторов является сопротивление изменениям со стороны работников, поэтому при осуществлении изменений необходимо подробно и четко провести разъяснение цели изменений и их достоинств. Это требует от руководителей осторожности и внимательности при принятии любых решений, связанных с проведением изменений. На изменения

необходимо реагировать быстро и четко. Для этого необходимо обладать видением ситуации и предвидеть, как она будет меняться — ценное качество любого руководителя и менеджера. Такое качество у украинских, как правило, отсутствует, что и приводит к большим потерям в деятельности предприятий.

Необходимо учитывать различные последствия сопротивлений и заранее находить пути их нейтрализации, чтобы изменения были эффективными.

Главное условие успеха предпринимаемых в организации изменений — это готовность персонала максимально реализовать свой потенциал для достижения поставленных целей, а с помощью принудительных методов этого никогда не добиться.

Известно ряд методов преодоления сопротивления изменениям (Таблица 13.2.1).

Таблица 13.2.1 Методы преодоления сопротивления изменениям

<i>Метод</i>	<i>Рекомендуется использовать:</i>	<i>Достоинства</i>	<i>Недостатки</i>
Образование и передача информации	При сопротивлении, основанном на отсутствии информации или на неточной информации и анализе	Помощь в получении согласия на перемены со стороны людей, когда их убедят	Может потребовать много времени, если в этот процесс вовлечено большое число людей
Вовлечение работников в принятие решений	В ситуациях, где инициаторы не обладают всей необходимой информацией для разработки новшеств	Может помочь людям осознать необходимость проведения перемен и их обязанность помогать этому	Может потребовать много времени и привести к ошибкам в проведении перемен
Облегчение и поддержка	В случаях, когда имеешь дело с людьми, оказывающими сопротивление только из-за страха перед личными проблемами	Оптимальная тактика для решения личных проблем	Может отнять много времени, дорого стоить и все же не помочь
Переговоры	В ситуациях, где кто-то один или группа явно проигрывает при введении новшеств и где они имеют большие возможности оказывать сопротивление	Иногда является сравнительно легким способом избежать основного сопротивления	Во многих случаях может быть слишком дорогим; может настроить других, добиваться согласия уговорами
Кооптация	Для специфических ситуаций, в которых другая тактика связана со слишком большими расходами или вообще неосуществима	Может помочь найти поддержку в проведении перемен	Может создать проблемы, если люди распознают кооптацию
Маневрирование	В ситуациях, где другая тактика будет неэффективной или слишком дорогой	Может быть сравнительно быстродействующим и недорогим решением проблемы сопротивления	Инициаторы могут лишиться какой-то доли доверия к себе; может привести к появлению других проблем
Принуждение	Для ситуаций, где необходима быстрота и где инициаторы перемен обладают значительной властью	Может быстро преодолеть любой вид сопротивления	Рискованный метод; может создать у людей негативное отношение к инициаторам перемен

Реализация выбранного стратегического курса преодоления недостатков менеджмента предполагает, как правило, масштабные организационные изменения, такие как реинжиниринг бизнес-процессов, преобразование организационной структуры, изменение культуры, неизбежно следующие за коррекцией миссии и целей; введение новых методов контроля и др. поэтому могут появиться работники, сопротивляющиеся этим изменениям. Они опасаются революционных ломок привычного образа жизни, а также имеют свое собственное представление о том, как надо осуществлять стратегию изменений.

Причины сопротивления изменениям бывают различные (Табл.13.2.2)

Таблица 13.2.2 Причины сопротивления изменениям

Причина	Результат	Реакция
----------------	------------------	----------------

Эгоистический интерес	Ожидание личных потерь в результате изменений	«Политическое» поведение
Непонимание целей и стратегии изменений	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений	Слухи
Различная оценка Последствий осуществления стратегии	Неадекватное восприятие планов; ложность существования других источников информации	Открытое несогласие
Низкая терпимость к изменениям	Опасение людей, что они не обладают необходимыми навыками или умениями	Поведение, направленное на поддержание собственного престижа

Многие из причин сопротивления перестройке проистекают из человеческой природы. Однако на них воздействует жизненный опыт (например, положительные или отрицательные последствия предыдущих перемен). Работники, испытавшие на себе массу ненужных изменений (например, частых, но бесполезных реорганизаций) или которым нанесли вред изменениями, на первый взгляд полезными, обычно становятся очень подозрительными. Причины неудач часто ищут во внутреннем сопротивлении, хотя они могут быть иными, например плохой выбор новой технологии или неподходящие организационные условия для ее применения.

Непонимание обычно возникает из-за того, что работники не в состоянии оценить последствия осуществления стратегии. Часто причиной здесь является отсутствие достаточной информации относительно целей и путей реализации стратегии. Такая ситуация характерна для организаций, где степень доверия к действиям менеджеров низка.

Разная оценка последствий связана с различным восприятием стратегических целей и планов. Менеджеры и работники могут по-разному воспринимать значение стратегии для предприятия и для внутриорганизационных групп. При этом менеджеры часто считают, что работники понимают преимущества реализации стратегии так же, как и они, и что каждый обладает соответствующей информацией, чтобы убедиться в ее преимуществах, как для организации, так и для каждого работника от реализации стратегии.

Один из способов уменьшения сопротивления — системный подход к изменению.

Менеджеры должны с осторожностью подходить к различным реакциям на изменения. Ситуацию необходимо оценивать глобально с учетом всех факторов.

Известны модели прогнозирования успешности изменений (Таблица 13.2.3).

Таблица 13.2.3 Модель прогнозирования успешности изменений Хайнингса

Модель прогнозирования успешности изменений		Проблема и потребность	
		Согласие работников	Несогласие сотрудников
Решение/ изменение	Согласие работников	Высшие шансы добиться успеха	Небольшие шансы добиться успеха
	Несогласие работников	Средние шансы добиться успеха	Минимальные шансы добиться успеха

Высшие украинские менеджеры не могут никак договориться, о более активном использовании эффективных методов менеджмента, которые способствовали бы подъему из дна кризиса предприятий.

Таблица 13.2.4 Способы преодоления сопротивления организационным изменениям

Меры	Предпосылки применения	Преимущества	Недостатки
Обучение и предоставление информации	Недостаток информации, недостоверная информация или ее неправильная интерпретация	При убежденности работников в необходимости мероприятия они активно участвуют в преобразованиях	Требует очень много времени, если надо охватить большое число сотрудников
Привлечение к участию в проекте	Дефицит информации у инициаторов проекта относительно программы изменений и предполагаемого сопротивления им	Участники заинтересованно поддерживают изменения и активно предоставляют релевантную информацию для планирования	Требует очень много времени, если участники имеют неправильное представление о целях изменений
Стимулирование и поддержка	Сопротивление в связи со сложностью индивидуальной адаптации к отдельным изменениям	Предоставление помощи при адаптации и учет индивидуальных желаний облегчают достижение целей изменения	Требует много времени, а также крупных расходов, что может привести к неудаче проекта
Переговоры и соглашения	Сопротивление групп в руководстве предприятия, опасющихся потерять свои привилегии в результате изменений	Предоставление стимулов в обмен на поддержку может оказаться относительно простым способом преодоления сопротивления	Часто требует больших расходов и может вызвать претензии у других групп
Кадровые Перестановки назначения	Несостоятельность других "тактик" влияния или недопустимо высокие	Сопротивление относительно быстро ликвидируется, не требуя высоких затрат	Угроза будущим проектам из-за недоверия затрагиваемых лиц

	затраты по ним		
Скрытые и явные меры принуждения	Острый дефицит времени или отсутствие соответствующей властной базы у инициаторов изменений	Угроза санкций заглушает сопротивление, делает возможной быструю реализацию проекта	Связано с риском, порождает стойкую озлобленность по отношению к инициаторам, пассивное сопротивление возможной переориентации проекта

Источник: Kotter J.P., Schlesinger C.A. Choosing Strategies for Change//Harvard Business Review, 1979, vol. 57, № 2. - P.111.

В таблице 13.2.4 приведен перечень возможных подходов к преодолению противодействия персонала запланированным изменениям. Стратегия с ориентацией на принуждение может лишь в исключительных случаях привести к устойчивому успеху. На базе формально легитимной власти руководителя изменения внедряются в порядке приказа, сопровождаемого поощрениями или угрозами санкций. Желаемое поведение определяется страхом перед наказанием, а не убежденностью подчиненного.

Таким образом, не могут быть достигнуты изменения, гарантирующие стабильный и длительный успех, возможны лишь кратковременные достижения в кризисные периоды, когда, например, возникает угроза сокращения значительного числа рабочих мест.

Многие менеджеры Украины не владеют методами принятия эффективных управленческих решений деятельности в условиях рынка и жесткой конкуренции.

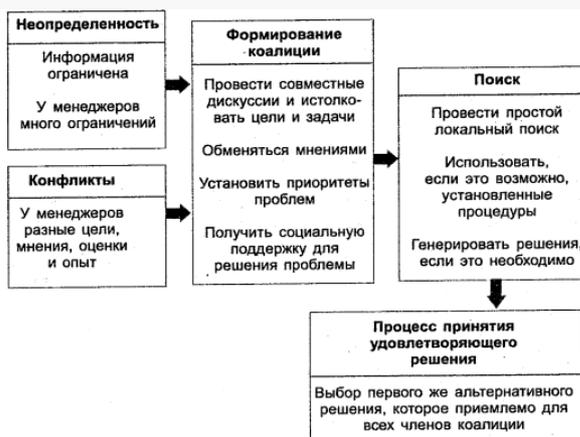


Рис. 13.4.1. Модель Карнеги принятия управленческих решений

Минцберг и его коллеги из университета МакГилла в Монреале исследовали проблему принятия решений с различных точек зрения. Они проанализировали двадцать пять решений, принятых в организациях, и проследили все нюансы, связанные с принятием этих решений, от начала до конца. Их исследование рассматривало каждый шаг

в последовательности действий при принятии решений. Этот подход к проблеме, названный **моделью инкрементального процесса принятия решений**, в большей степени акцентирует внимание не на политических и социальных факторах, описанных в модели Карнеги, а на структурной последовательности действий, предпринятых на протяжении всего процесса — с момента обнаружения проблемы до момента ее решения.

Типичные ошибки украинских менеджеров, усиливающие сопротивление изменениям

При проведении перемен столкновение с сопротивлением для менеджеров неизбежно. Сопротивление переменам — это естественная реакция работников на изменения. Часто менеджеры забывают о преградах, которые существуют на индивидуальном и организационном уровнях, делая ошибки, которые лишь усиливают сопротивление и осложняют процесс изменений.

Наиболее типичными ошибками являются:

1. Чрезмерное внимание к затратам. Менеджеры могут считать, что затраты важнее всего, и могут оказаться не в состоянии осознать важность перемен, которые не ведут напрямую к изменению затрат, например, изменений, направленных на повышение мотивации работников или удовлетворенности клиентов.

2. Неспособность осознать выгоду любых значительных перемен, которые дадут как положительные успехи при использовании системы вознаграждения за совершенствования процесса перемен

3. Недостаток координации и кооперации. Разобщенность часто приводит к недостатку координации при осуществлении перемен. Кроме того, в случае с новой технологией старая и новая системы должны быть совместимы.

4. Стремление избегать неопределенности. Необходима постоянная связь с руководством, чтобы все работники знали, что происходит, и понимали, каким образом это влияет на их работу.

5. Страх потери. Менеджеры и работники могут бояться потерять власть, статус и даже работу. В этих случаях осуществление перемен должно быть аккуратным и постепенным и все должны быть вовлечены в него как можно больше.

Осуществление перемен должно быть спланировано так, чтобы избежать большей части организационных и индивидуальных преград.

Украина как самостоятельное государство взяла четкий курс на проведение рыночных реформ, которые должны обеспечить благосостояние и свободу граждан, экономическое возрождение страны, рост и процветание отечественной экономики. Это предопределило необходимость формирования новой парадигмы, менеджмента, положения которой должны выражать объективные потребности реформируемой экономики и общества в целом; она должна выявить главные, ключевые моменты, использование которых при построении

новой системы менеджмента поможет нашей стране ускорить переход к действенной рыночной экономике и осуществить его с наименьшими потерями для общества.

Украина как самостоятельное государство взяла четкий курс на проведение рыночных реформ, которые должны обеспечить благосостояние и свободу граждан, экономическое возрождение страны, рост и процветание отечественной экономики. Это предопределило необходимость формирования новой парадигмы, менеджмента, положения которой должны выражать объективные потребности реформируемой экономики и общества в целом; она должна выявить главные, ключевые моменты, использование которых при построении новой системы менеджмента поможет нашей стране ускорить переход к действенной рыночной экономике и осуществить его с наименьшими потерями для общества.

Глава 14 Экономическая эффективность менеджмента

14.1 Показатели экономической эффективности

Экономическая эффективность - подразумевается соотношение между результатом деятельности и общими текущими затратами производства.

Экономический рационализм действий предприятий (компаний, фирм) предполагает, что данные субъекты должны в первую очередь определить выгоды от своих экономических действий, издержки, необходимые для достижения выгоды, а также сопоставить выгоды с затратами. Соизмерение результатов и затрат и называется эффективностью деятельности.

В экономике эффективность имеет многообразные формы выражения. Например, кроме общей экономической эффективности, также различают ресурсную эффективность, производительность труда, капиталотдачу. Ресурсная эффективность показывает, сколько продукции приходится на единицу затраченного ресурса.

Экономическая эффективность на уровне хозяйствующих предприятий (компаний, фирм) можно представлять в показателе рентабельности, как соотношение между полученной в течение года прибылью и использованным капиталом. Этот показатель является важным для оценки конкурентоспособности предприятия.

На уровне отдельных предприятий в различных отраслях экономики используются разнообразные группы показателей экономической эффективности. На отдельном предприятии оценивается экономическая эффективность использования материальных ресурсов, основных производственных фондов и оборотных средств, капитальных вложений, деятельности персонала, а на их основе рассчитывается обобщающий показатель, характеризующий экономическую эффективность предприятия в целом.

Приведенные показатели экономической эффективности менеджмента являются статическими.

Достоверность показателей эффективности возрастает, если при анализе форм эффективности менеджмента учитывается ее динамический аспект.

В связи с этим показатели эффективности менеджмента целесообразно рассматривать в динамике посредством регистрации и сравнения изменений за два или более периода.

Динамический показатель эффективности менеджмента. Динамику экономической эффективности менеджмента характеризует также сравнение этих показателей за два или более периода, дающее показатель относительного изменения эффективности менеджмента.

Приведенные динамические показатели целесообразно рассчитывать также при осуществлении коренных изменений системы управления организацией, при сравнении различных вариантов совершенствования системы управления.

Таблица 14.1 Показатели и факторы экономической эффективности

Показатель	Характеристика	Факторы и резервы	Характеристика
------------	----------------	-------------------	----------------

Использование материальных ресурсов (материалоемкость)	Снижение материалоемкости продукции материалы составляют более ½ затрат на производство продукции. внедрение ресурсосберегающих технологий, заменой дорогостоящих материалов	Эффективности производства	Целесообразная деятельность
Использования основных производственных фондов (фондоотдача)	Повышение коэффициента сменности работы предприятия, сокращение потерь рабочего времени оборудования и др.	Экстенсивные и интенсивные факторы и резервы	Увеличение используемых ресурсов и времени их использования; Фондоотдача, материалоотдача, производительность, оборачиваемость оборотных средств, фондо и материалоемкость, трудоемкость
Эффективности капитальных вложений (окупаемость)	Оптимальный срок окупаемости капитальных вложений не должен превышать двух лет	Текущие резервы; перспективные резервы	Реализуемые на протяжении данного года; в более далекой перспективе
Эффективность деятельности персонала	Повышение производительности труда за счет технического уровня производства, квалификации работников, качества, количества материалов	Явные и скрытые резервы	Ликвидация потерь и перерасходов на основе функционально-стоимостного
Рентабельность	Отражает сопоставление прибыли со всеми затратами	Внешние и Внутрипроизводственные	Отраслевые и региональные; Концентрация капиталовложений; использование рабочего времени,
Обобщающий показатель	Оценка эффективности работы предприятия в целом	Детерминированные Факторные модели	Оценка прироста показателей активности, производительности труда, материалоемкости,
		Корреляционно-регрессионные модели	Связь между показателями эффективности с показателями, факторами ее изменения

Оценка реальной взаимосвязи конкретных показателей эффективности менеджмента и перечисленных характеристик системы управления позволяет диагностировать систему управления, вскрывать ее потенциальные возможности, определять пути совершенствования

Основные показатели эффективности:

1. Доля затрат на управление в сумме общих затрат на производство и реализацию.
2. Экономическая эффективность управления как отношение прибыли предприятия к затратам на управление.
3. Отношение численности аппарата управления к численности производственного персонала.
4. Соотношение линейного и функционального персонала управления.
5. Финансовое положение предприятия (по ликвидности, по платежеспособности, по эффективности использования активов, по эффективности использования акционерного капитала, по прибыльности).

14.2 ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА

Эффективность менеджмента — это экономическая категория, отражающая вклад управленческой деятельности в конечный результат работы предприятия, (компании фирмы).

Менеджмент считается эффективным, если решены поставленные задачи, цели и стратегия предприятия, (компании фирмы) и закончены полностью с положительным результатом оптимального использования имеющихся ресурсов. Это внутренняя эффективность и называется экономичностью, показывающая цену, которую пришлось заплатить за полученный результат, соотнесенный с величиной затрат. Чем результат в большей степени превышает затраты, тем экономичнее деятельность. Эффективность менеджмента может быть тактической и стратегической, потенциальной или реальной. Потенциальная эффективность оценивается предварительно, реальная же определяется степенью достижения самих целей, полученными на практике результатами.

Менеджерам важно знать и понимать экономические факторы менеджмента.

Различают также такие понятия как **экономичность и выгодность**. На практике между двумя этими подходами всегда должен достигаться определенный компромисс, учитывающий требования конкретной ситуации. Изменение в более благоприятную сторону соотношения между полученными результатами и связанными с ними затратами называется **экономизацией деятельности**.

Экономизация менеджмента достигается несколькими способами: снижением затрат при тех же результатах; увеличением результата при меньшем росте затрат; увеличением результата при сокращении затрат (самый благоприятный вариант); уменьшением результата при еще большем уменьшении затрат.

Критерий выгодности принимается во внимание только при оценке достижения конкретной управленческой цели вне связи с другими задачами.

В качестве показателей эффективности функционирования предприятия, (компании фирмы) используются показатели рентабельности продаж, капитала, активов, продукции, производительности труда, оборачиваемости капиталов, ликвидности. Эффективность менеджмента определяется степенью реализации целей предприятия интегральным показателем прибыли.

Функциональное предназначение менеджмента направлено на обеспечение эффективности основной деятельности предприятия (компании фирмы), поэтому его эффективность определяется степенью результативности самой производственной деятельности.

Повышение эффективности производства представляется как важнейшая цель, осуществление которой достигается: развитием технологии производства; инновациями в производстве; повышением экономической эффективности затрат на выпуск продукции; оптимизацией инвестиционной политики; совершенствованием структуры производственной системы.

Обобщающим критерием экономической эффективности производства служит уровень производительности, понимаемый как отношение затрат (стоимости вводимых ресурсов) к суммарной стоимости доходов (стоимости выпускаемой продукции).

Производительность есть мера того, как распоряжаются конкретными ресурсами для своевременного выполнения целей, выраженных через количество и качество продукции. Технология в современных условиях - важный фактор, оказывающий воздействие на производительность.

Таким образом, менеджмент эффективным, если в него заложены механизмы готовности к будущему развитию предприятия (компании фирмы). Эти механизмы проявляются в различных свойствах менеджмента, его принципах, системе, механизме, технологии разработки управленческих решений.

В условиях рыночной экономики главная цель оценки эффективности менеджмента сводится к выявлению неиспользованных возможностей и резервов системы управления, ее воздействия на управляемую производственную подсистему, а также с социальными аспектами функционирования предприятия (компании фирмы).

Конечный результат менеджмента иногда называют **эффектом управления**, который представляет собой результат осуществления мероприятий, направленных на совершенствование производства, бизнеса и предприятия (компании фирмы).

Эффект управления состоит следующих составляющих:

- экономического эффекта, имеющего непосредственную стоимостную форму и измеряющийся в денежных или натуральных измерителях;
- социально-экономический эффект, имеющий комплексную природу сочетания экономической выгоды и социальной стабильности и спокойствия;

- социальный эффект.

Существует множество видов эффективности менеджмента (см. табл. 14.2.1)

Таблица 14.2.1. Виды и основные факторы эффективности менеджмента

Виды	Характеристика	Факторы	Содержание
по средствам воздействия	целевая, стратегическая и тактическая, планируемая, прогнозная, программная, концептуальная, мотивационная, стимулирующая, ресурсная и потенциальная	По продолжительности влияния и непродолжительное время	технический уровень производства, стиль управления; прогулы, простои, нарушения трудовой дисциплины
по содержанию эффекта	экономическая, социальная, инновационная, организационная, экологическая	По характеру влияния	Интенсивные: мобилизации внутренних ресурсов, совершенствование организации труда управленческих работников и улучшение его условий, подготовка кадров; экстенсивные увеличение численности управленческого персонала, расширение технического оснащения труда управленцев
по уровню проявления эффекта	народно-хозяйственная, региональная, отраслевая, внешнеэкономическая	По содержанию научно—технические; организационные; экономические; социально-психологические	уровень механизации и автоматизации труда; рациональная структура аппарата управления, расстановка кадров, трудовая дисциплина; система материального поощрения и материальной ответственности; мотивация труда, межличностные отношения
по формам эффективности	деятельность менеджера, аппарата управления, процесса управления, системы менеджмента, управленческих нововведений	По форме влияния: прямые непосредственно влияют, косвенные опосредованно	квалификация персонала, состояние оборудования; психологический климат, групповая динамика
по видам систем менеджмента	маркетинговая, инновационная, производственная, финансовая		

Каждый фактор может воздействовать на систему менеджмента в отдельности, но и по совокупности с другими.

При совместном положительном воздействии они обеспечивают существенный рост результативности менеджмента, при отрицательном - снижают ее.

Роль менеджеров состоит в том, чтобы планомерно воздействовать на все факторы. Рост эффективности должен быть объектом постоянной управленческой деятельности на всех уровнях предприятия (компании фирмы).

Изучение эффективности менеджмента является довольно сложным процессом, поскольку предполагает учет различных факторов и предпосылок, которые оказывают совокупное влияние на управленческую деятельность.

В установлении эффективности менеджмента предприятием существенное значение имеет правильное определение состава затрат на управление.

Важными показателями при оценке эффективности менеджмента являются прибыль и рентабельность, которые наиболее полно характеризуют конечные результаты деятельности предприятия, а значит, и эффективности.

При оценке эффективности менеджмента необходимо комплексное применение всей системы обобщающих и частных показателей.

Критерии эффективности менеджмента:

- действенность - степень достижения целей;
- экономичность - соотношение необходимого и фактического расхода ресурсов;
- качество - соответствие характеристик продукции стандартам и требованиям потребителей;
- прибыльность - соотношение между доходами и суммарными издержками;
- продуктивность - соотношение объема продукции (услуг) за определенный период в натуральных, стоимостных и других показателях и затрат ресурсов, соответствующих данному объему продукции (ресурсов: трудовых, материальных, финансовых и др.);
- качество трудовой жизни - условия труда работников; инновационная активность - внедрение новшеств в различных функциональных областях деятельности.

Повышение эффективности менеджмента – это необходимая составляющая успешной деятельности предприятия.

В настоящее время известно ряд способов повышения эффективности менеджмента предприятия, каждый из них направлен как руководителя, его личные и профессиональные качества, так и на какой-либо элемент управленческой деятельности.

14.3 Пути повышения эффективности менеджмента

Многообразные пути повышения эффективности менеджмента следующие:

- совершенствование организационной структуры, максимальное ее упрощение;
- децентрализация большинства функций;
- определение полномочий руководства с учетом квалификаций и личных качеств;
- выработка стратегии развития на основе анализа сильных и слабых сторон;
- разработка политики, охватывающей все функциональные области;
- разработка информационной системы, обеспечивающей эффективную коммуникационную связь между работниками и подразделениями;
- разработка системы принятия решений, правил и процедур управления, системы стимулирования;
- система постоянного повышения квалификации работников на основе обучения, переподготовки, развития инициативы, творчества;
- разработка системы подбора, обучения, оценки и перемещения руководящих кадров, планирование карьеры руководителей, применение стиля руководства, адекватного внутренним и внешним факторам, воздействующим на предприятие;
- применение наиболее эффективных методов подбора персонала, его оценки, формирование работоспособного, совместимого состава работников;
- создание максимально благоприятного социально-психологического климата;
- работа по созданию культуры предприятия, выработке совместных ценностей, признаваемых и одобряемых работниками.

Системный подход к повышению эффективности менеджмента в организации должен учитывать все наиболее важные взаимозависимые элементы (рис. 11.2).

Совместные ценности — культура организации.

Стратегия — стратегические цели, политика организации, перспективные планы.

Структура - состав и подчиненность подразделений организации, распределение функций, прав, ответственности.

Системы - правила и процедуры принятия решений по всем функциональным областям, информационная система.

Стиль - руководители организации, стиль руководства, коллегиальность в управлении.

Состав работников - подбор, мотивация, социально-психологические аспекты.

Сумма навыков - обучение персонала, повышение квалификации, переподготовка.



Рис. 14.3.1 Схема «7-С» компании «МакКинси» Основные мероприятия по повышению эффективности менеджмента:

14.4 Методы расчета экономической эффективности

Общая экономическая эффективность затрат на персонал(Э з.п.)-это отношение результатов деятельности персонала за определенный период к затратам и определяется по формуле:

$$\text{Э з.п.} = \frac{\text{Результат деятельности}}{\text{Затраты}} \times 100\%$$

Результат деятельности может выражаться в показателях объема производства продукции(валовой, товарной, чистой), а затраты – фактический фонд зарплаты с отчислениями и расходы на социальные мероприятия.

Иногда определяют и обратный показатель:

$$\text{Э з.п.} = \frac{\text{Затраты}}{\text{Результат деятельности}} \times 100\%$$

Многовариантные расчеты эффективности и выбор лучшего, связанного с оптимальным использованием инвестиций на персонал. Для этого пользуются такими двумя способами.

При первом способе используют сравнение вариантов инвестиций в персонал по приведенным затратам(З пр.п.) по формуле:

$$\text{З пр.п.} = \text{З пл.} + \text{ЕК}$$

где З пл.- заработная плата и социальные выплаты;

Е - нормативный коэффициент, обратный сроку окупаемости (ставка банковского процента, норма амортизации и др.).

При втором способе проводится парное сравнение вариантов инвестиций. Если их величина будет меньше суммы выплаченной зарплаты за тот же период, то мероприятия проводить экономически целесообразно: за определенный срок окупаемости. При этом капитальные вложения в персонал окупятся экономией на заработной плате и социальных выплатах.

Срок окупаемости ($T_{ок}$) рассчитывается по формуле:

$$T_{ок} = \frac{K_1 - K_2}{З_{пл2} - З_{пл1}}$$

где K_1 и K_2 - капитальные вложения при разных вариантах, грн;
 $З_{пл1}$ и $З_{пл2}$ - зарплата и социальные отчисления и другие выплаты по вариантам, грн.

Очень часто экономическую эффективность мероприятий, связанных с улучшением работы персонала, определяют как показатель **чистого дисконтированного дохода (Д ч.д.)** по формуле, приведенного к одному году:

$$Д ч.д. = \sum_{t=1}^{t=n} \frac{P_{u.t}}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^{t=n} \frac{K_1}{(1+i)^t}$$

где $P_{u.t}$ - поступления в году t ;

t - год;

K_1 - инвестиции в году t ;

N - число лет реализации мероприятия.

При этом, если чистый дисконтированный доход положительный, то мероприятие экономически целесообразно. Если он равен нулю, ставка дисконтирования называется внутренней нормой доходности. В случае, если в качестве ставки дисконтирования принята банковская депозитная ставка, то внутренние вложения в персонал обеспечивают такой же эффект, как и вложения капитала в банк. При фактической ставке с учетом инфляции меньшей внутренней нормы доходности, инвестирование персонала абсолютно выгодно.

Методика расчетов экономической эффективности проектов системы менеджмента

Совершенствование менеджмента персонала осуществляется путем разработки и реализации организационных проектов, требующих определенных инвестиций.

Эффективность инвестиционных проектов может быть трех видов: финансовая (коммерческая), бюджетная и народно-хозяйственная.

Коммерческая эффективность проекта рассчитывается как соотношение финансовых затрат и результатов, которые обеспечивают необходимую норму доходности при реализации проекта для его непосредственных участников. Расчет может вестись как для проекта в целом, так и для каждого участника с учетом их вклада в виде эффекта, в виде потока реальных средств.

Для организаций, финансируемых из государственного или местного регионального бюджета, определяется **бюджетная эффективность**, которая отражает влияние реализации проекта по персоналу на доходы и расходы этих бюджетов. Эта эффективность определяется в виде бюджетного эффекта или интегрального бюджетного эффекта (превышение доходов над расходами бюджета в связи с осуществлением конкретного организационного проекта по совершенствованию системы менеджмента и технологии персонала).

Народно-хозяйственная экономическая эффективность крупного организационного проекта по персоналу региона и страны в целом предусматривает затраты и результаты, связанные с реализацией инвестированного проекта и выходящие за пределы прямых финансовых интересов и его участников.

В качестве результатов реализации проекта рассматриваются :

- выручка от реализации произведенной продукции на внутреннем и внешнем рынках;
- средства от продажи лицензий по изобретениям, НОУ-ХАУ, программ для ЭВМ и другой интеллектуальной собственности, полученных в процессе разработки проекта;
- социальные и экологические результаты;
- прямые финансовые результаты;
- кредиты и займы банков и других организаций для разработки проекта;
- косвенные финансовые результаты (стоимость земельных участков, потери природных ресурсов и др.)

Методика расчета социальной эффективности системы менеджмента

Социальная эффективность организационных проектов по усовершенствованию менеджмента персонала проявляется в достижении положительных изменений, а также предупреждения негативных социальных последствий в организации.

Положительными изменениями в менеджменте персонала считаются:

- создание рациональных условий труда;
- достойная заработная плата и надлежащий жизненный уровень;
- предоставление необходимых услуг;
- возможности развития индивидуальных способностей и повышение квалификации;
- предоставление самостоятельности в пределах занимаемой должности;
- благоприятный социально-психологический климат в трудовом коллективе;

- информированность о делах организации;
- коммуникабельность с коллегами и руководителями;
- бесконфликтность в коллективе.

К негативным последствиям относятся:

- ущерб, который может наноситься здоровью персонала и отдельным личностям;
- интеллектуальные перегрузки;
- стрессовые ситуации.

Экономическую и социальную эффективность можно получить тогда, когда организация работает прибыльно, а персонал в полной мере использует трудовой потенциал каждого работника и коллектива в целом.

Отбор организационных проектов по менеджменту персонала проводится в следующей последовательности. Сначала отбираются проекты, предусматривающие изменения социального характера. По ним рассчитывается интегральный обобщающий показатель экономической и социальной эффективности. Среди отобранных лучших социально-эффективных проектов выбирается экономически эффективный.

Экономический ущерб от текучести персонала

Текучесть является одной из наиболее распространенных организационных форм подвижности персонала. Текучесть довольно дорого обходится каждой организации и стране в целом.

Наиболее распространенными причинами текучести являются:

- неудовлетворенность производственно-экономическими условиями (размером зарплаты, условиями организации труда, режимом работы, отсутствие возможностей повышения квалификации и образования);
- неудовлетворенность жилищно-бытовыми условиями (жильем, медицинским и другим обслуживанием, детскими учреждениями, транспортом, территориальным размещением и др.);
- личного характера и др. (вступление в брак, рождение ребенка и др.).

Снижение уровня текучести персонала может достигаться за счет следующих мер:

- улучшения организации труда и производства;
- устранения монотонных и малоквалифицированных работ;
- расширение творческих работ, соответствующих интересам и индивидуальным способностям работников;
- применения прогрессивных форм и систем оплаты и стимулирования труда;
- улучшения жилищных и бытовых условий.

Таким образом, отсутствие перспективы, недостаточность условий работы и оплаты, малоблагоприятный социально-психологический климат, малопривлекательная и интересная работа обычно способствует текучести персонала в организации. Текучесть персонала приводит к определенным потерям, связанных с уменьшением объема производства к реализации продукции, снижению производительности труда, повышению себестоимости продукции и, следовательно, более низкой прибыли. Поэтому всегда следует определять **величину экономического ущерба от текучести персонала**. Для этого используются следующие методы расчета потерь:

1) потери, вызванные перерывами в работе из-за текучести персонала, оказывают влияние на среднегодовую выработку одного работника, и определяется по формуле:

$$П_{пер} = V_{дн} T P_{тек}$$

где $П_{пер}$ – потери, вызванные перерывами в работе, грн;

$V_{дн}$ – среднедневная выработка продукции на одного работника, грн;

T – средняя продолжительность перерыва, вызванного текучестью, час;

$P_{тек}$ – число работников выбывших по причине текучести, чел.

2) потери, связанные с поиском и обучением или переобучением новых работников определяются по формуле:

$$П_{об} = \frac{З_{об} \cdot K_{из.об}}{K_{изм.числ.}}$$

где $П_{об}$ – потери, вызванные необходимостью обучения работников, грн.;

$З_{об}$ – затраты на обучение, грн.;

$K_{из.об}$ – коэффициент излишнего оборота (текучести);

$K_{изм.об}$ – коэффициент изменения численности работников в отчетном периоде.

3) потери в результате снижения производительности у рабочих перед увольнением определяются по формуле:

$$П_{пр.ц} = V K_{сн.пр.} D_y P_{тек}$$

где V – средняя выработка продукции на одного рабочего, грн;

$K_{сн.пр.}$ – коэффициент снижения производительности труда перед увольнением;

D_y – количество дней перед увольнением, когда наблюдалось снижение производительности труда рабочих;

$P_{тек}$ – число работников уволившихся, чел.

4) потери, вызываемые недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих, рассчитывается по формуле:

$$П_{пр.вн} = P_{тек} \sum (V_{дн} K_{сн.пр}) \times t$$

где $P_{тек}$ – число работников уволившихся, чел.;

$B_{дн}$ – среднедневная выработка рабочего в каждом месяце адаптации на новой работе, грн;

$K_{сн.пр}$ – ежемесячный коэффициент снижения производительности труда за период адаптации;

t – количество дней в соответствующем месяце.

5) потери от брака у поступивших на работу определяется по формуле:

$$П_{бр.п} = \frac{П_{общ.бр.} \cdot t}{K_{изм.числ.}}$$

где $П_{бр.п}$ – потери от брака у рабочих, грн.;

$П_{общ.бр.}$ – общие потери от брака в организации, грн.;

$K_{изм.числ.}$ – коэффициент изменения численности;

t – доля текучести.

6) затраты на проведение организационного набора в результате текучести персонала определяется по формуле:

$$З_{орг.} = \frac{З_{н.т}}{K_{изм.числ.}}$$

где $З_{орг.}$ – затраты на организационный набор, грн.;

t – доля текучести;

$K_{изм.числ.}$ – коэффициент изменения численности работников.

Общая величина потерь от текучести равна сумме всех частных потерь. По опыту многих предприятий затраты на замену рабочих могут составлять в пределах 7-12% от их годовой заработной платы; специалистов – 18-30%; руководителей – менеджеров 20-100%.

Окупаемость затрат на персонал

Знание величины затрат на персонал и полученной эффективности дает представление об окупаемости произведенных затрат. Срок окупаемости (количество лет), как известно, равен частному от деления единовременных затрат на годовой экономический эффект.

В условиях рыночных отношений срок окупаемости претерпевает существенное изменение. Ранее, согласно общепринятому подходу, нормативный срок окупаемости составлял 6,7 года (при нормативном коэффициенте сравнительной экономической эффективности, равном 0,15).

В настоящее время предприятие имеет более широкий выбор ориентирование на ближнюю, или на дальнюю перспективу.

Желаемая норма эффективности будет изменяться в зависимости от конкретного управленческого решения.

К окупаемости средств на персонал можно подходить с различных позиций. С позиций организации инвестиции в персонал должны, по крайней мере, окупиться за время работы работника

организации, а еще лучше, не только окупиться, но и принести организации определенную прибыль.

Сроки окупаемости, таким образом, не должны выходить за период, именуемый стажем работы работника в организации.

С позиций государства сроки окупаемости существенно удлиняются на весь период трудовой жизни с учетом возможности старения определенной части знаний, утраты знаний и навыков в случае возникновения необходимости в новых затратах средств на их восполнение.

Быстрота окупаемости затраченных средств зависит от:

- рациональности использования трудового потенциала, способствующей использованию фонда рабочего времени и работника по квалификации, обеспечению надлежащего уровня интенсивности труда (чем выше уровень использования, тем выше результаты труда, тем короче срок окупаемости);

- срока работы человека в организации: чем больше стаж работы, тем больше возможность быстрее окупить вложенные средства.

Отсюда следует, что стабилизация коллектива и полное использование рабочей силы создают реальные возможности для окупаемости средств и получения прибыли.

Таким образом, при принятии решения о целесообразности вложения инвестиций в персонал необходимо использовать три показателя: сами затраты, возможный экономический результат (экономический эффект) и возможный стаж работы. Само же решение будет зависеть от того, укладывается ли расчетный срок окупаемости в сложившийся средний стаж работы работника до увольнения или нет.

14. 5 Рекомендации повышения эффективности менеджмента персонала

В условиях рыночной экономики в Украине особое значение приобретают вопросы практического применения современных методов менеджмента персонала, способствующих повышению социально-экономической эффективности деятельности организаций всех видов и форм собственности.

Успех работы организации обеспечивают работники, занятые на нем. Именно поэтому современная концепция менеджмента предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с менеджментом персонала.

При всем многообразии существующих подходов к этой проблеме в различных промышленно развитых странах основными

наиболее общими тенденциями менеджмента персонала являются следующие:

- формализация методов и процедур отбора персонала;
- разработка научных критериев их оценки;
- научный подход к анализу потребностей в управленческом персонале;
- выдвижение молодых и перспективных работников;
- повышение обоснованности кадровых решений и расширение их гласности;
- системная увязка хозяйственных и государственных решений с основными элементами кадровой политики.

Для обеспечения эффективности кадровой политики необходимо принимать в расчет на основе анализа характеристик рынка рабочей силы с учетом внутрипроизводственных особенностей организации, таких, как принятые цели развития, тенденции ее управленческого стиля, конкретный характер решаемых задач, специфика рабочих коллективов и др.

В менеджменте персонала необходимо использовать все факторы, повышающие эффективность использования работников, включающие психологическую природу и обращенные к их ценностям, интересам и потребностям.

Менеджмент персонала, являясь значимой составной общей системы менеджмента должен иметь ключевое значение для успеха деятельности организации. Известно, что в среднем руководитель тратит на управление персоналом до 80% своего рабочего времени.

Одной из основных социальных потребностей общества в переходной экономике является совершенствование систем управления всех уровней и видов деятельности. Среди мер по совершенствованию систем управления в Украине, на первое место, несомненно, следует поставить повышение эффективности менеджмента самым важным ресурсом - персоналом организаций.

Широкое использование системности в работе с персоналом, так потому, что менеджмент персонала должен охватывать не отдельные категории работающих, а весь состав персонала, решать не одномоментные задачи, а непрерывно возникающие проблемы в деятельности работника: от его приема на работу, в период продвижения по службе и до его последнего дня работы. Для этого нужно использовать разные методы, средства, приемы работы с персоналом, а не случайно принятое под влиянием настроения решение.

Вложения в человеческие ресурсы и кадровую работу в Украине должны стать долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания организаций.

Необходимо разрабатывать и внедрять комплексные организационно - технические мероприятия, способствующие оптимальному формированию коллектива и полному использованию его потенциала и способностей каждого работника в производственном процессе.

Для достижения успеха на рынке организации должны располагать стабильным квалифицированным персоналом.

Службы персонала должны отвечать уже новым требованиям кадровой политики. Их деятельность ориентировать, в основном, на решение, прежде всего, вопросов создания:

- единой системы работы с персоналом;
- системы научно обоснованного изучения способностей и склонностей, профессионального и должностного продвижения работников в соответствии с их деловыми и личными качествами.

Структура служб персонала, качественный состав и уровень оплаты труда их работников должна соответствовать задачам реализации активной кадровой политики. Для этого следует расширить формы подготовки специалистов для работы в этих службах.

Перестройка деятельности служб менеджмента персонала должна осуществляться в следующих направлениях:

1. обеспечение комплексного решения задач качественного формирования и эффективного использования кадрового потенциала на основе менеджмента всеми компонентами человеческого фактора: от трудовой подготовки и профориентации молодежи до заботы о ветеранах труда;

2. широкое внедрение активных методов поиска и целенаправленной подготовки нужных работников;

3. актуальна опережающая подготовка рабочих и специалистов для освоения новой техники и технологии в отраслях народного хозяйства, что требует от службы персонала совершенствования планирования подготовки кадров;

4. проведение планомерной работы с руководящими кадрами, с резервом для выдвижения, которая должна строиться на таких организационных формах, как планирование деловой карьеры, подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, ротационные передвижения руководителей и специалистов, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях;

5. активизировать деятельности служб персонала по стабилизации трудовых коллективов, повышению трудовой и социальной активности работников на основе совершенствования социально-культурных и нравственно-психологических стимулов;

6. обеспечение социальных гарантий трудящихся в области занятости, что требует от работников по персоналу соблюдения

порядка трудоустройства и переобучения высвобождаемых работников, предоставления им установленных льгот и компенсаций;

7. переход от преимущественно административно-командных методов управления персоналом к демократическим формам оценки, подбора и его расстановки, широкой гласности в кадровой работе;

8. кадровые службы персонала в современных условиях должны стать органами организационно-методического обеспечения выборности и конкуренции, периодической отчетности должностных лиц перед трудовыми коллективами, что потребует от работников по персоналу умения применять методы психологического тестирования, социологические методы изучения общественного мнения, оценки изучаемого кандидата на выдвижение его коллегами, подчиненными и др.;

9. укрепление служб персонала квалифицированными специалистами, повышение их авторитета, в связи с чем становится актуальным создание системы подготовки специалистов для кадровых служб, их переподготовки и повышения квалификации;

10. обновление научно-методического обеспечения кадровой работы, а также ее материально-технической и информационной базы, в связи с этим определить в отраслях и регионах те научные организации и консультационные бюро (фирмы), которые будут разрабатывать кадровые проблемы, оказывать практическую помощь кадровым службам;

11. использование типовых автоматизированных рабочих мест специалистов служб персонала, механизации делопроизводства по кадрам.

С учетом изложенного **перед службой менеджмента персонала в Украине необходимо поставить следующие задачи:**

1. Определение текущей и перспективной потребности в персонале, выполняющем требуемое количество работы определенного качества в нужный момент времени на определенном месте (участке, отделе, цехе).

2. Менеджмент кадровыми процессами: изучение и анализ рынка труда, подбор, адаптация персонала, профориентация и профотбор, контроль текучести, высвобождения кадров.

3. Развитие персонала, формирование резерва, продвижение кадров, разработка индивидуальных планов карьеры и соответствующих критериев ее развития.

4. Закрепление персонала и стимулирование высокой производительности труда:

- обеспечение высокого уровня производительности труда посредством создания эффективной системы заработной платы, материального и морального стимулирования;

- развитие состязательности в труде, системы поощрения заслуг и стимулирования групповой деятельности;
- участие работников в распределении прибыли, социальных выплат;
- развитие социальной инфраструктуры;
- регулирование рабочего времени;
- разработка системы штрафов, санкций.

5. Организация эффективной деятельности работников: расстановка кадров в соответствии с производственными задачами, с учетом склонностей и квалификации работников; контроль условий труда; организация рабочих мест; обеспечение ритмичности работы.

6. Обучение персонала: организация всех видов профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала в соответствии с индивидуальными потребностями и требованиями современного производства.

7. Организация участия персонала в менеджменте, взаимодействие с представителями трудящихся (советы трудовых коллективов, профсоюзы и т.д.).

8. Изучение социальных процессов в коллективе, организация оценки персонала как информационной основы принятия решений по кадровым вопросам.

9. Совершенствование деятельности самой службы менеджмента персоналом.

Эффективный менеджмент персонала выдвинулся в число практических задач и факторов экономического успеха. Он призван обеспечить благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются личные способности, люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественное признание своих достижений. Тем самым в ближайшие годы в сфере менеджмента персоналом должны произойти последовательные смещения акцентов с технократических подходов, которые регламентируются содержанием трудового процесса, к целостному подходу, в основе которого - долговременное развитие трудового потенциала работников. Это содержательно изменит менеджмент персонала, от простого оперативного решения возникающих проблем оно будет переходить к определению будущих потребностей людей и развитию их трудового потенциала.

Повышение эффективности системы менеджмента персонала, как правило, производится в три этапа:

- диагностика системы менеджмента персонала;
- планирование реорганизации системы менеджмента персоналом;
- реорганизация системы менеджмента персоналом.

Работа по повышению эффективности системы менеджмента персоналом должна начинаться с **диагностики (аудита)**. Задача этапа диагностики заключается в оценке резервов для повышения эффективности менеджмента персоналом.

Оценке подлежат следующие элементы системы менеджмента персонала:

- четкость стратегических целей и стратегии организации;
- резервы повышения эффективности бизнес системы организации (соотношения цены и качества продукции, цепочки формирования стоимости (снижения постоянных и переменных затрат), использования материальных и нематериальных активов);
- соответствие организационной структуры стратегии организации;
- соответствие бизнес – процессов и процедуры мотивации персонала - целям и стратегии организации.
- соответствие организационной культуры целям и стратегии организации.

В процессе диагностики определяются резервы повышения эффективности и элементов системы управления и взаимодействия элементов системы. Системный подход позволяет ранжировать резервы повышения эффективности по степени важности. Это дает возможность менеджерам сосредоточиться на главных резервах эффективности.

Диагностика производится на всех уровнях системы менеджмента персоналом – от уровня стратегических целей до функционального (и личностного уровня). Информация с различных уровней менеджмента персоналом позволяет получить целостное описание организации и определить все существующие проблемы, а не только те, которые видимы сверху.

В процессе диагностики определяются нежелательные явления и их причины. Определение причинно – следственных связей в процессе аудита позволяет отделить причины от последствий. Такой анализ дает возможность лечить болезнь, а не ее симптомы. Проблема подавляющего большинства организаций заключается как раз в том, что в повседневной деятельности менеджеры лечат симптомы, а не причины.

Аудит системы менеджмента персонала осуществляется в следующей последовательности:

- определяются состав рабочей группы и участники проекта;
- осуществляется презентация проекта и знакомство с объектом и участниками;
- производится сбор и анализ существующих документов, которые имеют отношение к системе менеджмента персонала:

стратегий или стратегических бизнес – планов, отчетов, политик, процедур, приказов, инструкций;

- проводится анализ полученных документов и информации, составление описания бизнес системы и организационной системы, стратегий клиента;

- определяются причины проблем и резервы повышения эффективности менеджмента персоналом;

- обсуждаются резервы повышения эффективности, составляется окончательный перечень, ранжирование по результирующему эффекту;

- Составляется итоговый отчет с выводами и рекомендациями.

Процесс диагностики системы менеджмента персонала позволяет решить три задачи:

- произвести оценку резервов для повышения эффективности системы;

- вовлечь персонал в процесс развития организации;

- подготовить основу для разработки плана реорганизации системы менеджмента персонала.

Завершается процесс диагностики составлением отчета, который сам по себе представляет значительную ценность. Результаты диагностики позволяют руководителям а) получить квалифицированную и непредвзятую оценку сложившейся практики в менеджменте персоналом; и б) получить систематизированные рекомендации по использованию резервов для повышения эффективности системы менеджмента персоналом.

Планирование реорганизации системы менеджмента персонала позволяет определять задачи необходимой реорганизации по результатам диагностики и на основании решения руководителя (собственника). Все проекты индивидуальны в силу уникальности организации, рыночной ситуации, уровня развития системы и тяжести существующих проблем.

Общим для всех проектов реорганизации является необходимость изменения сложившегося порядка вещей и связанное с этим сопротивление работников. Успешность проектов реорганизации как раз и определяется на этапе планирования – анализом потенциального сопротивления и способов его преодоления.

Некоторые проекты реорганизации систем менеджмента персоналом могут требовать инвестиций в информационные системы, средства связи или повышение квалификации персонала. В таком случае важно правильно оценить потребность в финансировании, спланировать и согласовать выделение соответствующих бюджетов. Главным аргументом в процессе выделения бюджетов будет оценка

эффекта от реализации проекта – повышения прибыльности бизнеса в краткосрочной перспективе и стоимости – в долгосрочной.

Тщательно проведенная диагностика системы менеджмента персонала позволяет быстрее и лучше спланировать проект по реорганизации системы. На этапе планирования также крайне важно вовлечение персонала в процесс планирования. Собственники процесса скорее станут сторонниками преобразований и окажут поддержку на этапе реализации проекта.

Реорганизация системы менеджмента персонала представляет собой проект организационного развития. Эффективная реорганизация возможна только при активной поддержке руководителя и топ менеджеров организации.

При реорганизации персонал, как правило, делится на четыре категории: сторонники, сочувствующие, нейтральные и противники. Использование энтузиазма сторонников и нейтрализация противников – главные задачи в начале проекта реорганизации.

Для повышения эффективности менеджмента персонала необходимо.

Создавать условия и поощрять у работников такие качества, как открытость и рефлексивность.

Реализовать разные подходы решения проблем, привлекая к этому работников, а также инициировать конструктивные дискуссии между представителями разных точек зрения, что может приводить к переосмыслению целей организации и способов их достижения.

Цели и задачи должны не только задаваться сверху, но появляться и изменяться в процессе работы в зависимости от возникших проблем и конкретных ситуаций.

Задачи повышения эффективности управления связаны с принципиальными изменениями в системе руководства предприятиями. Уменьшается роль государственной формы собственности с ее административно-командной системой управления и возрастает роль коммерческих структур с ее «горизонтальными» связями. Это требует новых знаний в организации производства и умений управлять им в условиях рыночной экономики.

На современных предприятиях, ориентированных на рыночные отношения, все реже применяется линейная система управления с ее положительными сторонами: простотой, ответственностью, действенностью, единоначалием, исполнительностью, централизмом, где орган вышестоящий выполнял весь комплекс управленческих действий по отношению к нижестоящему звену. Эту систему заменяет линейно-функциональная система или различная комбинация систем управления.

К прогрессивным системам, обеспечивающим необходимую эффективность управления, следует отнести функциональную

систему. Ее сущность состоит в том, что функциональные службы управления специализируются по однородным видам деятельности: планирование, маркетинг, конструирование, технология производства, нормирование труда и т. д. В такой системе происходит ослабление централизации управления, а это в свою очередь ведет к ряду нежелательных явлений (обезличка, многоначалие, безответственность и т. д.).

На возникших в стране новых ассоциированных предприятиях менеджеры должны стремиться к разумному сочетанию разных систем управления.

Качество работы любых систем, форм и звеньев управления, результативность принимаемых решений, уровень организации планирования и оперативного руководства требуют постоянного анализа, поскольку может так стать, что хорошо работающее предприятие «вдруг» начинает давать сбои, терять покупателей, испытывать финансовые затруднения и т. д.

Причинами этого могут быть: неэффективное управление, разбалансированность звеньев управления, некомпетентность управленческого персонала и др.

Поэтому необходим систематический анализ эффективности менеджмента персоналом по нескольким направлениям и показателям.

Литература

Литература

1. Абдикеев, Н. М. Реинжиниринг бизнес процессов / Н. М. Абдикеев, Т. О. Данько, С. В. Ильдементов, А. Д. Киселев. – М.: ЭКСМО, 2005. – 357 с.
2. Аллин О.Н., Сальникова Н.И. Кадры для эффективного бизнеса. М.: Генезис , 2005.

3. Анцупов А.Я., Ковалев В.В. Социально-психологическая оценка персонала. Издательство: ЮНИТИ, 2006. – 303с.
4. Арсеньев Ю.Н., Шелобаев С.И., Давыдова Т.Ю. Управление персоналом: Модели управления. Издательство: ЮНИТИ, 2005. – 287с.
5. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2007.
6. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. СПб.: Питер, 2000. С. 2
7. *Brossard A., Maurice M.* Is there a universal model of organizational structure? // International Studies of Management and Organizations, 1976, Vol. 6. — P. 11-45; *Horowitz J.* Top management control in Europe. — London: Macmillan. 1980; *Stewart R., Barsoux J.-L., Kieser A., Gerner D., Walgenbach P.* Managing in Britain and Germany. — London: Macmillan, 1994.
8. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник.-2-е изд., перераб. и доп. М.: Проспект, 2005. – 504с.;
9. *Веснин В.Г.* Менеджмент: учебник. М.: Проспект, 2009 – 512с.
10. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - 4-е изд. - М.: Экономистъ, 2005. - 528 с.
11. Глобализационных приоритеты экономической политики Евросоюза. — М., 2000. Ричард Л. Дафт. Менеджмент. СПб.: Питер, 2000. С. 19-23.
12. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента: Учебное пособие. М.: Вильямс, 2000. С. 21-30.
13. Бодди Д., Пэнтон Р. Основы менеджмента. СПб.: Питер, 1999. С. 27-3
14. Европейский союз на пороге XXI века. — М., 2001.
15. *Казакова Н. Д.* Хозяйственные порядки Вальтера Ойкена и модели экономического развития. — М., 1998.
16. *Куликов Г.* Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности. М.: Экономика, 2000.
17. *Лафта Дж. К.* Эффективность менеджмента организации. М.: Экономика, 1999.
18. *Матвеева А., Хорошавина Н.* Семь нот менеджмента: Настольная книга руководителя / Под ред. В. Красновой и А. Привалова. М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 1997.
19. Кибанов А. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация (пер.). Издательство: Экзамен, 2005.
20. Коротков Э. Менеджмент: Учеб. пособие /Под ред. Э.М. Короткова. – М.: Инфра-М, 2005.– 220с. (Вопрос-ответ.;
21. Марцынковский Дмитрий
Исполнительный директор ООО «Русский Регистр-Международная сертификация»
Журнал «[Das Management](#)» аспектов риск-менеджмента
22. Менеджмент: Учебник. / Под ред. Максимцева М.М., Игнатъевой А.В. - М.: ЮНИТИ, 2001. - 344 с.
23. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1997. - 704 с.
24. Мескян М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 2004. - 720 с.
25. Морнель П. Технологии эффективного найма. Новая система оценки и отбора персонала. М.: Добрая книга, 2005.
26. ИСО 436:2004. Руководство по риск-менеджменту. Справочник по AS/NZS 4360:2004. — Jointly
27. *Оболенски, Н.* Практический реинжиниринг бизнеса. Инструменты и методы для эффективного изменения / Н. Оболенски. – М.: Лори, 2004. – 368 с.
28. *Оголёва, Л. Н.* Реинжиниринг производства / Л. Н. Оголёва, Е. В. Чернецова, В. М. Радиковский. – М.: КНОРУС, 2005. – 643 с.
29. *Паркинсон С.Н., Рустомжи М.К.* Искусство управления: Пер. с англ. М.: Издат. дом «Гранд», 1997.
30. *Рубин Ю.Б.* Теория и практика предпринимательской конкуренции. Учебник, 7ое издание, переработанное и дополненное, М.: Маркет, 2008 – 608с.
31. Руководство по риск-менеджменту / Д. А. Марцынковский, А. В. Владимирцев, О. А. Марцынковский; Ассоциация по сертификации «Русский Регистр». Санкт-Петербург: Береста, 2007.
32. Ступаков В. С., Токаренко Г. С. Риск-менеджмент. М.: Финансы и статистика, 2005.
33. Торрингтон Д., Холл Л., Тейлор С. Управление человеческими ресурсами. М.: ДиС, 2004.

34. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.П. Саломатина. М.: ИНФРА-М, 1998.
35. Уткин Э. А. Инновации в управлении человеческими ресурсами предприятия. М.: Теис, 2002
36. *Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г.* Управление – это наука и искусство. М.: Республика, 1992.
37. *Фатхутдинов Р.А.* Разработка управленческого решения: Учебник. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999.
38. *Фуллер Д.* Управляй или подчиняйся. Проверенная тактика эффективного менеджмента. М.: Фонд за экономическую грамотность, 1992.
39. *Ховард К., Коротков Э.* Принципы менеджмента: Управление в системе цивилизованного предпринимательства. М.: ИНФРА-М, 1996.
40. Хьюзид М.А. Оценка персонала: как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию. М., 2007. McGraw-Hill, 1991. - P.МО-142.
41. *Цандер Э.* Практика управления. Опыт современного менеджмента предприятий ФРГ. Пер. с нем. Обнинск: Титул, 1994.
42. *Швальбе Б., Швальбе Х.* Личность, карьера, успех: Психология бизнеса. М.: Прогресс, 1995.
43. *Шейное В.П.* Как управлять другими. Как управлять собой: искусство менеджера. М.: Ассиана, 1996.
44. *Ли Якокка.* Карьера менеджера: Пер. с англ. Тольятти: Издат. дом «Довгань», 1995.
45. *Lessem R., Neubauer F.* European management systems: Towards unity out of cultural diversity. — London: McGraw-Hill, 1993. Ibid. - P. 40. Ibid.-P. 214-215.
46. *Myers A., Kakabadse A., McMahon T., Spony G.* Top management styles in Europe: implications for business and cross-national teams//European Businessjournal, 1995.- P.21. *Thurley K., WirdeniusH.* Towards European Management. — London: Pitman, 1989. Цит по: *БоддуД., Пэйтон Р.* Основы менеджмента. - СПб.: Питер, 2000. - С. 128-129. *Calori R., DufourB.* Management European style // Academy of Management Executive, August 1995, Vol. 9 Issue 3. - P. 61-71; *Calori R., De Woot P.* (Eds.). A European management model: Beyond diversity. — London: Prentice Hall, 1994; *Bloom H., Calori R., De Woo*
47. *P.* Euromanagement: A new style for the global market. — London: Kogan Page, 1994
48. *Calori R., De Woot P.* (Eds.). A European management model: Beyond diversity. — London: Prentice Hall, 1994. - P. 42. Ibid. P. 48.
49. *Hum B.J.* The new Euro-executive// Industrial and Commercial Training, 1999, Vol. 31, No. 1.-P. 19.
50. *Hill R.* Euro-Managers and Martians: The Business cultures of Europe's trading nations. — Brussels: Euro public, 1994. - P. 249. ^{ff} *Laurent A.* The Cultural diversity of western conception of management // International Studies of Management and Organization, 1983, Vol. 13, No. 1-2. - P. 77. *Gowlland R.* The cross-national manager in the single European market // European Businessjournal, 1991. — P. 44.
51. *DufourB.* Changes in management education and development: a European perspective // *Calori R., DeWoot P.* (Eds.). A European management model: Beyond diversity. Chapter 9. — London and New York: Prentice Hall, 1994. - P. 237.
52. *Geppert M., Matten D., Williams K.* (eds.) Challenges for European management in a global context: experiences from Britain and Germany. — Palgrave Macmillan, 2000
53. *Lawrence P., Edwards V.* Management in Western Europe. — Hampshire: McMillan Business, 2000.
54. *Stewart R., BarsouxJ.L., KieserA., GanterH.-D., Walgenbach P.* Managing in Britain and Germany. — London: Macmillan Press; New York: St. Martin's Press, 1994.
55. K Management Style. Research by MORI, 29 March 2005. - <http://www.mori.com/polls/2005/iipuk.shtml>
56. *Porter M. J., Ketels C. H.* UK Competitiveness: moving to the next stage. — London: Department of Trade and Industry, 2003. - P. 37.
57. *Porter M.* The competitive advantage of nations. — London: Macmillan, 1990. - P. 502-503. * Department of Trade and Industry. Productivity and competitiveness indicators. - London: Department of Trade and Industry, 2002. - P. 25-26.
58. 16 из 100 лучших бизнес-школ в глобальном рейтинге *Financial Times* на 2006 год представляют Великобританию: *London Business School* (5-е место), *University of*

- Oxford: Said (20), Manchester Business School(22), Cranfield School of Management (46), Warwick Business School (52) и др.*
60. *Axelsson R., Cray D., Mallory G. R., Wilson D. C.* Decision style in British and Swedish organizations: A comparative examination of strategic decision making // *British Journal of Management*, 1991, Vol. 2. - P. 70.
 61. *Lane C.* Management and labour in Europe: the industrial enterprise in Germany, Britain and France. - Aldershot: Edward Elgar, 1989. - P. 92.
Lane C. Op. cit.; *Hickson D.J., Pugh D. S.* Management worldwide. — London: Penguin Books Ltd., 1995.
 62. *Calori R., De Woot P.* (eds.). A European management model: beyond diversity. — London: Prentice Hall, 1994.
Geppert M., Matten D., Williams K. (eds.) Challenges for European management in a global context: Experiences from Britain and Germany. — Palgrave Macmillan, 2002.
 63. *Hickson D.* (ed.) Management in Western Europe: Society, culture and organization in twelve nations. — Berlin: de Gruyter, 1993.
 64. *Koopman P. L., Den Hartog D. N., Konrad E., et al.* National culture and leadership profiles in Europe: Some results from the GLOBE Study // *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1999, Vol. 8, No. 4. - P. 503-520.
 65. *Thurley K., Wirdenius H.* Towards European management. — London: Pitman, 1989.

Оглавление	
Введение	4
Глава 1. Новая парадигма эффективного менеджмента	6

1.1. Понятие, цели и задачи эффективного менеджмента	6
1. 2. Новая парадигма эффективного менеджмента	9
1.3. Научные подходы и принципы современного менеджмента	13
1.4.Знание как новая парадигма менеджмента	15
Глава 2. Современная эффективная организация	19
2.1. Современные организации, их классификация	19
2.2. О классической теории организации	20
2.3.Развитие эффективной организации	24
Глава 3. Менеджмент в условиях рыночной экономики	26
3.1. Модели рыночной экономики	26
3.2. Менеджмент в условиях рыночной экономики	29
3.3. Основные механизмы менеджмента в рыночных условиях	31
Глава 4. Тенденции и концепции развития современного менеджмента	34
4. 1. Тенденции развития современного менеджмента	34
4.2. Концепции менеджмента	36
4.3. Учение Тейлора в моделях современного менеджмента	40
4. 4. Концепция евроменеджмента	43
Глава 5. Модели эффективного менеджмента	47
5.1. Модели менеджмента	47
5.2.Особенности модели менеджмента в странах Европейского Союза	52
5.3. Азиатская модель менеджмента	62
5.4. Евразийская модель менеджмента (российский менеджмент)	67
Глава 6.1. Функции менеджмента	71
6. 1. Функция планирования менеджмента	71
6.2. Функция менеджмента организация	75
6.3. Регулирование	88
6.4. Функция координации, руководства и регулирования производства	90
6.5. Функция контроля	99
Глава 7. Реинжиниринг - стратегическое и организационное развитие	108
7.1. Понятие, назначение, цель, задачи реинжиниринга	108
7.2. Алгоритм реинжиниринга	113
7.3. Реинжиниринг в украинских условиях	116
7.4. Бизнес – инжиниринг и управление организационным развитием	118
Глава 8. Инновации в менеджмент нововведениями	123
8.1. Основные понятия, характеристика, научные подходы	123
8. 2. Компьютерные технологии и система менеджмента знаниями	127
8.3. Стратегическое и организационное развитие предприятий	132
8.4. Новые технологии менеджмента и рост эффективности бизнеса	134
Глава 9. Риск – менеджмент	136
9.1. Понятие, роль, классификация, преимущества риск-менеджмент в деятельности предприятий	136
9.2. Система риск-менеджмент	138
9.3. Концепция предпринимательского риска	143
Глава 10. Современные эффективные менеджеры и руководители	147
10.1. Менеджер исследовательского типа, роли и требования к нему	147
10.2. Принципы деятельности менеджера исследовательского типа	149
10.3. Качества эффективных руководителей менеджеров	150
10.4. Профессионализм и потенциал руководителей	153
10.5. Теории лидерства	157

10.6. Власть и авторитет руководителя	166
10.7. Руководители украинских организаций и создание карьеры	171
10.8. Формулы образования менеджера	175
Глава 11. Менеджмент в условиях глобализации	177
11.1. Глобализация и менеджмент	177
11.2. Системный подход к современному менеджменту	178
11.3. Основные принципы менеджмента в XXI века	181
11.4. Дальнейшее развитие менеджмента	183
Глава 12. Антикризисный менеджмент	185
12.1. Понятие кризиса, типы, причины, характер, последствия	185
12.2. Менеджмент в условиях кризиса	188
12.3. Антикризисный менеджмент персонала предприятия (компании, фирмы)	190
12.4. Принципы и алгоритм выхода из кризиса	194
12.5. Уровень работы украинских менеджеров в кризисных условиях	196
Глава 13. Проблемы менеджмента в Украине	200
13.1. Понятие, характеристика, виды препятствий менеджмента	200
13.2. Способы преодоления недостатков менеджмента Украины	203
Глава 14. Экономическая эффективность менеджмента	210
14.1. Показатели экономической эффективности	210
14.2. Обобщающий критерий экономической эффективности производства и менеджмента	212
14.3. Пути повышения эффективности менеджмента	216
14.4. Методы расчета экономической эффективности	217
14.5. Рекомендации повышения эффективности менеджмента	223
Литература	232

настольная книга карьериста



Эффективный менеджмент

ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР УСПЕШНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В данной работе дается попытка раскрыть понятие "эффективный менеджмент" посредством анализа опыта лучших мировых компаний и предприятий