

СОДЕРЖАНИЕ, ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ И РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. СУЩНОСТЬ КАТЕГОРИЙ УПРАВЛЕНИЯ И МЕНЕДЖМЕНТА

В последние годы в Украине широко используются понятия «управление» и «менеджмент». Что общего и отличного в этих двух понятиях?

Управление — это целенаправленное действие на объект с целью изменить его состояние или поведение в связи с изменением обстоятельств. Управлять (руководить) можно автомобилем, конвейером, технологией и т.п. Составным элементом управления есть менеджмент, под которым понимают целенаправленное действие на коллектив работников или отдельных исполнителей для выполнения поставленных задач и достижения определенной цели. Термин «менеджмент» походит из английского языка и означает «руководить, управлять, стоять во главе, заведовать, быть способным справиться с чем-то, какой-то проблемой». Французский экономист Бернар Гурней отмечает, что управление это область общественных наук, которая описывает и объясняет структуры и деятельность органов, которые представляют аппарат государства и общественных коллективов и подчиненные государственной власти.

Фундаментальный Оксфордский словарь английского языка, впервые выданный еще в 1933 г., дает такие толкования:

1. Менеджмент — это образ и манера общения с людьми (работниками).
2. Менеджмент — это власть и искусство руководства.
3. Менеджмент — это умения и административные навыки организовать эффективную работу аппарата управления (служб работников).
4. Менеджмент — это органы управления, административные единицы, службы и подразделения.

Из функциональных позиций менеджмент — это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для формирования и достижения цели организации.

По направлениям осуществления менеджмент разделяют на *производственный, финансовый и маркетинг*.

Украинский экономист Валерий Терещенко подчеркивает, что менеджери́зм как американская теория управления передвигает центр веса правовых вопросов в область

социологии, общественного отношения, человеческого отношений, психофизиологической работы, психотехники, коллективной психологии. Менеджеры рассматриваются как распорядители экономического жизни общества. Олег Билоус и Евгений Панченко указывают на то, что менеджмент обеспечивает реализацию цели предприятия — удовлетворение социальных нужд через рынок, то есть производство товаров или предоставление услуг.

При изучении этого курса дисциплины освещаются общие закономерности менеджмента любого направления.

К основным категориям менеджмента относятся понятия организации процесса и функций управления, уровней управления, методов менеджмента, стилей руководства (лидерства), управление коллективом (группой), коммуникации и т.п.

1.2. МЕНЕДЖЕРЫ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ

Менеджер — это руководитель рыночной ориентации, который хорошо ориентируется в рыночных отношениях. То есть это не любой руководитель, а только тот, кто своевременно реагирует на конъюнктуру и динамику спроса и предложений, умело перестраивает производство (деятельность) с учетом требований рынка.

Американский экономист Минцберг выделил 10 управленческих ролей (видов деятельности) менеджеров, которые поделил на три группы:

Межличностные роли:

- главный руководитель;
- лидер;
- звено, которое связывает с внешними организациями и лицами.

Информационные роли:

- получатель информации (внутренней и внешней);
- распространитель информации;
- представитель (при внешних контактах организации).

Роли, связанные с принятием решений:

- предприниматель, который ведет поиск возможностей совершенствования организации;
- ликвидатор нарушений в деятельности организации;

- распределитель ресурсов;
- ответственный за переговоры, которые ведет организация.

Как известно, кроме менеджера в рыночной экономике важную роль играет вторая ключевая фигура — *предприниматель*. Предпринимательство за своей сутью является основным механизмом осуществления структурных изменений в экономике, обеспечение экономического роста, формирование заново созданного капитала (новых предприятий), обеспечение результативной инновационной и инвестиционной деятельности и т.п. Таким образом, предприниматель — это человек, готовый идти на риск, новаторство, приумножение богатства, человек который регулирует процесс создания чего-то нового, что имеет ценность, которая принимает на себя финансовую, моральную и социальную ответственность, получая денежный доход и личное удовлетворение достигнутым.

Можно выделить основные отличия между менеджером и предпринимателем на основе таких признаков:

1. **Стратегическая ориентация.** Менеджер сориентирован на исполнение плана и достижение эффективности использования тех ресурсов, которые есть в его распоряжении, а предприниматель — на поиск новых возможностей.
2. **Осуществление задуманного.** Менеджер принимает решение и во что бы то ни было хочет его выполнить, а предприниматель — рискует и может менять идею, которая оказалась нежизнеспособной.
3. **Привлечение ресурсов.** Менеджер привлекает ресурсы с целью обеспечения работы подразделений, а предприниматель — для достижения поставленной цели. Поэтому менеджер заинтересован в накоплении фондов, а предприниматель выявляет гибкость, риск и использует аренду, кредит и т.д.
4. **Организационная структура.** Менеджер применяет ту организационную структуру управления, которая сложилась и имеет иерархическую природу, а предприниматель отдает предпочтение горизонтальным организационным структурам, которые опираются на неформальные связи.

Определенной мерой роли менеджера и предпринимателя могут перекрещиваться. Так, предприниматель, который создал новое предприятие, наконец, может его возглавить, то есть стать менеджером. В свою очередь, менеджер может открыть свое дело и стать предпринимателем. Однако роли менеджера и

предпринимателя могут совпадать только временно, то есть через определенное время функции работника конкретизируются, и он занимает соответствующую позицию в организации.

1.3 УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ

Объективность процессов управления нуждается в делении управленческой работы. При этом нужно выделить горизонтальное разделение назначения конкретных менеджеров для руководства подразделениями и вертикальное (координация управленческой работы).

Именно вертикальное разделение ведет к созданию уровней управления.

Американский социолог Парсонс выделяет три уровня управления:

- технический;
- управленческий;
- институционный.

Этим уровням отвечают три группы менеджеров (руководителей):

- руководители низового звена (операционные управленцы);
- руководители среднего звена;
- руководители высшего звена (рис. 1.1).

Такая форма демонстрирует то, что на каждом следующем этапе численность управленцев уменьшается.

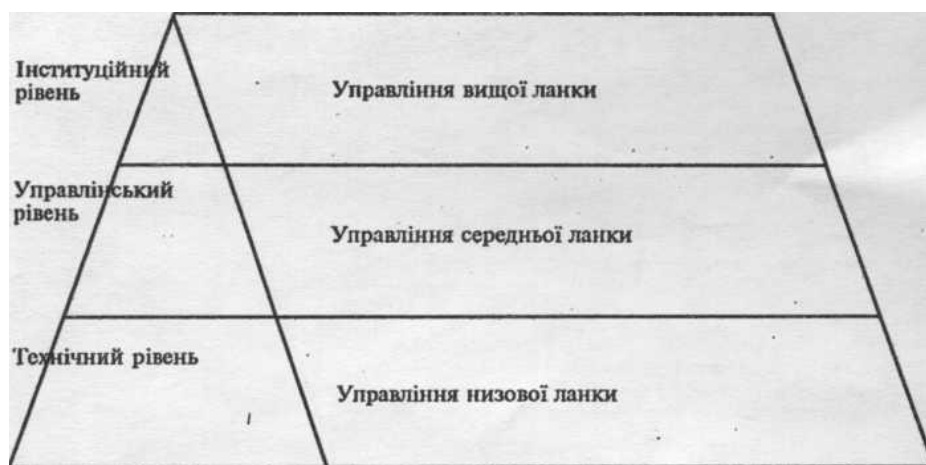


Рис. 1.1. Уровни управления

К руководителям низового звена принадлежат мастер, начальник производственного участка, заведующий бюро, заведующий кафедрой, старший продавец и т.п.

В состав руководителей среднего звена входят начальник управления, заведующий отделом, декан, начальник цеха и другие категории работников.

Руководителями высшего звена есть директор или президент фирмы (предприятия), их заместители и т.п.

1.4. РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ НАУКИ В МИРЕ И В УКРАИНЕ

Управление существует с того момента, как появились первые организации, то есть фактически со времен сотворения мира. Практика управления формировалась в Шумерии, Македонии (при Александре Македонском), Риме, Киевской Руси и в других древних государствах. Во главе организаций стояли короли, цари, воеводы, генералы.

Особенностями управления до 1900 г. были:

- меньшие, чем в современных условиях, пропорции между численностью руководителей и неруководителей;
- небольшая численность руководителей среднего звена;
- немногочисленная группа руководителей высшего звена;
- повышенная роль лидера (главного руководителя);
- превосходящее использование административно-командных рычагов.

Следует отметить, что в истории управления есть случаи, когда структуры управления, которые возникли в древние времена, сохранились в наши дни. Примером может быть структура управления католической церковью: папа (главный руководитель), кардиналы, архиепископы, епископы и приходские священники. Определенной мерой примером может быть и структура управления православной церковью.

Однако до конца XIX ст. научные подходы в области управления не использовались. Даже большие успехи Роберта Оуэна (начало XIX ст.) в использовании систем оплаты труда, методов оценки трудового вклада, образов улучшения условий труда не содействовали усилению исследований в области управления.

Интерес к управлению появился в начале XX ст. у Силка. С момента опубликования книги Фредерика Тейлора «Принципы научного управления» (1911)

управление становится областью самостоятельного научного исследования.

Как наука, управление, прошло определенный путь в своем развитии. Американский менеджмент выделяет следующие этапы:

I. Подход по принципу выделения разных школ. Рассмотрим главные из них.

Школа научного управления (1885—1920) тесно связана с работами Фредерика И. Тейлора, Френка и Лилии Гилбрет, Генри Гантга. Они выполняли исследование на уровне организации производства — производственного менеджмента. Тейлор и Гилбрет, которые начинали свою карьеру рабочими, занимались наблюдениями, замерами и анализом операций ручной работы, стимулированием трудового вклада, нормированием труда.

Классическую (административную) школу управления (1920—1950) начал Анри Файоль, которого часто называют отцом менеджмента. Он руководил большой французской угольной компанией, то есть был крупным менеджером, как и другие основатели административной школы — Линдан Ирвик (консультант по вопросам управления в Англии), Джеймс Д. Муни (работал в компании «Дженерал Моторс»). Они достигли определенных успехов, а именно:

— развили принципы управления. Здесь положительную роль играют 14 принципов менеджмента Файоля:

1. Разделение труда.
2. Полномочие и ответственность.
3. Дисциплина.
4. Единовластие.
5. Единство направления деятельности.
6. Подчинение личных интересов общим.
7. Вознаграждение персонала.
8. Централизация.
9. Скалярная цепь (иерархия управления).
10. Порядок.
11. Справедливость.
12. Стабильность рабочего места персонала.
13. Инициатива.

14. Корпоративный дух;

- описали функции управления (по Файолю — это планирование, организация, распорядительство, координирование и контроль);
- систематизировали подход к управлению всей организацией.

Школа человеческих отношений (1930—1950) основали Мери Паркер Фоллет и Елтон Мейо. Фоллет впервые определила менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Школа рекомендовала использовать приемы управления человеческими взаимоотношениями путем влияния непосредственных руководителей на работников, консультаций с работниками, обеспечение широких возможностей общения на работе.

Школа поведенческих наук (с 1950 г.) формировалась Крисом Анджирисом, Ренсисом Лайкертом, Дугласом Мак-Грегором, Фредериком Герцбергом и другими учеными — бихевиористами*.

* **Бихевиоризм** (от англ. behaviour — поведение), ведущее направление в американской психологии, оказавшее значительное влияние на все дисциплины, связанные с изучением человека. В основе Б. лежит понимание поведения человека и животных как совокупности двигательных и сводимых к ним вербальных и эмоциональных ответов (реакций) на воздействия (стимулы) внешней среды.

В основе лежат методы налаживания межличностных отношений, повышение эффективности человеческих ресурсов.

Школа науки управления (количественного подхода) (с 1950 г.) возникшая в Англии во время второй мировой войны как следствие поиска путей борьбы с массированными немецкими воздушными ударами, подводным немецким флотом, а также высадки союзников в Европе. Основой, школы является исследование моделей, то есть форм представления реальности, и операций. После создания модели роль переменных играют количественные значения. Особая роль здесь отводится компьютерам.

II Профессиональный подход. Управление рассматривается как процесс, то есть как совокупность непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых является также процессом, называют функциями менеджмента.

Процесс управления по своей сущности является общей суммой всех функций управления.

III Системный подход базируется на использовании теории систем в менеджменте с конца 50-х годов. Система — это совокупность взаимосвязанных элементов (частей), которые, постоянно взаимодействуя, определяют ее характер. Все организации (объекты управления) являются системами, которые состоят из таких элементов, как структура, задача, технология, люди и цели.

Существуют закрытые (имеют фиксированные жесткие границы, не зависят от окружающей среды) и открытые (взаимодействуют с внешней средой) системы. Все организации являются открытыми системами.

Большие части систем сами могут образовывать системы, которые относительно первой системы можно называть подсистемами (цеха, отделы и т.п.). Это деление можно продолжить. Нужно изучать все подсистемы организации (техническую, экономическую, социальную и др.). Предыдущие школы концентрировали внимание на какой-то одной подсистеме, а это вело к неудачам (например, бихевиористы изучали только социальную подсистему).

IV Ситуационный подход. Разработанный в конце 60-х годов ситуационный подход вытекает из понятия ситуации как конкретного набора обстоятельств, которые действуют на организацию на протяжении определенного времени. Он направлен на подбор приемов менеджмента для решения конкретных управленческих ситуаций с целью наиболее эффективного достижения целей организации. При этом менеджер должен:

- понимать процесс управления, аспекты индивидуального и группового поведения, процедуры системного анализа, методы планирования, мотивации и контроля, количественные методы принятия решений;
- уметь оценивать сильные и слабые стороны используемых методик;
- правильно оценивать факторы, которые играют важнейшую роль в данной ситуации, и эффект от изменения переменных величин;
- находить приемы менеджмента, которые будут иметь наименьший негативный эффект.

В Украине управленческая наука развивалась в рамках подходов, которые были распространены в бывшем СССР. Хотя исследования направлялись, наконец, на усовершенствование административно-командной системы, определенный опыт

(положительный и негативный) в области управления был накоплен.

Научные работники выделяют семь этапов развития управленческой науки в советское время.

I этап (октябрь 1917 г. — март 1921 г.). Разработаны формы и методы государственного централизованного управления производством, обоснованы принципы централизма, организационные методы управления, диктатуры и государственного регулирования.

II этап (1921—1928). Осуществлялось дальнейшее усовершенствование административного управления производством, сделаны попытки применения, так называемого, хозрасчета как основы экономических методов управления, появились тресты и синдикаты, а также формально изучалась возможность участия трудящихся в управлении.

III этап (1929—1945) связан с организацией индустриальной базы общественного производства и посвящался усовершенствованию структур управления, методов подбора и подготовки кадров, планированию и организации производства.

IV этап (1946—1965) характеризуется поиском новых форм функционирования и взаимодействия государственных органов управления, попыткой перехода к территориальной и территориально-отраслевой системе управления, которая, наконец, привела к углублению администрирования.

V этап (1965—1975). Осуществлена попытка хозяйственной реформы, путем усиления роли экономических методов управления. Этот этап подтвердил и неэффективность экономических реформ в рамках административно-командной системы.

VI этап (1975—1985) характеризуется все более глубоким осознанием невозможности реформирования административно-командной системы. Он подтвердил необходимость радикального изменения экономических отношений и коренных экономических реформ, проведение которых нужно отнести к VII этапу. В свою очередь, VII этап можно поделить на пять подэтапов, начатых в 1985 г.

I подэтап — работа предприятия по первой модели хозяйственного расчета, построенной на нормативном распределении прибыли.

II подэтап - применение второй модели хозяйственного расчета, построенной на нормативном распределении дохода, развитие арендных отношений.

III подэтап — внедрение прогрессивных форм организации труда, усиление кооперативного движения, увеличение экономической свободы.

IV подэтап — внедрение территориального хозрасчета на всех уровнях управления.

V подэтап — начало рыночных реформ. Реализация этого подэтапа осуществляется уже в условиях развития независимой национальной экономики Украины

Период формирования национальной экономики Украины и осуществление экономических реформ нуждается в отдельном изучении и изложении.

На разных этапах развития управленческой науки существенный вклад в нее внесли такие известные украинские ученые, как О. Терлецкий, М. Павлик, Г. Драгоманов, Г. Зибер, С. Подолинский, М. Туган-Барановский, И. Вернадский, М. Вольский, Г. Цехановецкий, К. Воблий, Т. Войнаровский, В. Бандера, И. Коропецкий и др.

1.5. СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ХОЗЯЙСТВЕННЫМ МЕХАНИЗМОМ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

Управление хозяйственным механизмом и общественным производством представляет собой совокупность методов, форм ведения хозяйства, взаимосвязанных и планомерно действующих структур, которые обеспечивают наиболее эффективное развитие всего народнохозяйственного комплекса Украины, который сегодня должен объединять государственные и частные формирования. Структуры и системы управления хозяйственным механизмом и производством формируются и развиваются планомерно. В условиях регионализации экономики и рыночных отношений это обеспечивается определенными видами программ, планов, балансов.

Механизм управления хозяйственным механизмом и производством непрерывно совершенствуется. В большинстве случаев он отображает социально-экономическую суть производства и направленный на более полное познание и использование объективных экономических законов для удовлетворения общественных нужд и повышения эффективности производства.

Основные методологические принципы, согласно которым нужно совершенствовать механизм управления в рыночных условиях, такие:

1) неразрывная связь государственной стратегии усовершенствования управления с самыми важными проблемами регионального развития народного хозяйства;

2) планомерность, директивность и непрерывность работ, экономическая и социальная эффективность внедрения механизма управления хозяйством и производством с использованием прогрессивных форм организации работы.

В государственном масштабе — это вся социально-экономическая система и ее элементы. Объектами управления производством являются организационно отделенные звенья народного хозяйства (предприятие, производственное объединение, область и т.п.), а также структурные звенья управления, функции, которые имеют свой механизм управления. Выделение Объектов управления есть и основой организационного строительства системы и механизма управления.

В формировании объекта управления решающую роль играет форма собственности на средства производства. В условиях рыночных отношений объекты управления формируются с учетом принципов самоокупаемости и организации эффективного управления ими, задач относительно их усовершенствование и внедрение достижений социального и научно - технического прогресса.

В процессе развития производства, его отраслевой дифференциации при усовершенствовании управления необходима структурная перестройка объектов управления. Важную роль в этом процессе имеет определение момента перестройки, глубокое обоснование ее необходимости в данное время.

Влияя на людей, управляющая система сурово учитывает требования экономических законов.

Законы — центральная категория теории управления. Они содействуют укреплению единства её концепции, определению связей всех ее категорий. Категория «закон» принадлежит к той же группы категорий, что и «закономерность». Они определяют общие, существенную и необходимую связи между изучаемыми явлениями.

Самые важные законы управления хозяйственным механизмом и производством такие:

- единство и комплексность системы управления производством;

- пропорциональность производства и управления;
- оптимальное соотношение централизации и децентрализации функций управления;
- участие всех трудящихся в производстве и обмене товарами, услугами;
- соотносительность управляющей и управляемой систем.

Объективность законов проявляется в том, что их действие не зависит от воли и желания человека или коллектива, но знание и умение их применять является важным фактором повышения эффективности управленческой деятельности.

Законы управления выявляют свои требования в реализации принципов управления, функциональном разделении труда, структуре системы управления, механизме и методах управления, процессе управления.

Использование законов в управлении в значительной мере зависит от и системного подхода, который в необходимых границах дает возможность выразить в комплексе их требования в развитии теории и усовершенствовании практики управления.

Основные законы и закономерности находят свою реализацию в принципах управления.

Под *принципами управления* понимают правила, основные положения и нормы поведения, которыми руководствуются органы в процессе управления учитывая существующие социально-экономические условия. Они должны базироваться на законах развития общества и управления, отображать основные свойства, связи и отношения управления, иметь правовое оформление, то есть быть закрепленными в нормативных документах.

В управлении общественным производством действуют принципы объединения отраслевого и территориального управления, материальной и моральной заинтересованности, научности управления, ответственности, правильного подбора кадров, экономичности и эффективности, а также ряд принципов, сформулированных в кибернетике (системность, иерархичность, необходимость разнообразия, обязательность обратной связи).

Основные задачи, принципы управления и планирования вытекают из особенностей организации производства как элемента системы управления экономикой.

Цель производства — на основе рационального объединения интересов добиться подъема жизненного и культурного уровня жизни народа, полного удовлетворения его нужд в товарах народного потребления, услугах, ремонтно-строительных и других работах.

Задача управления производством в условиях рынка состоит в определении научно обоснованных направлений и темпов всех видов производства, организации объединения экономической и моральной заинтересованности на всех управленческих уровнях в достижении поставленных целей. В связи с этим необходимо обеспечить научность управления, его целеустремленность и планомерность

К основным методам исследования науки управления, как и в других науках, принадлежат: диалектический, анализа и синтеза, индукции и дедукции, конкретно-историчный, системный, комплексный, моделирования, эксперимента, экономико-математические и т.п.

Если производство рассматривать как систему, можно заметить, что оно входит как элемент подсистемы в социально-экономическую систему.

Социально-экономическая система представляет собой единство управляющей и управляемой систем, а также совокупность технической, технологической, организационной, экономической и социальной систем.

В общем понимании система — это совокупность взаимодействующих элементов, которые составляют целостные образования с новыми свойствами, отсутствующими в ее элементах. Главным элементом социально-экономических систем является человек, коллективы людей, а собственностью систем — совокупность общественных, коллективных и личных интересов, которые, в свою очередь, имеют материальный и духовный характер. Социально-экономические системы базируются на собственности на средства производства. Задачей социально-экономической системы является производство материальных благ или предоставления услуг.

Предметом курса, то есть тем, на что направляются усилия при его изучении, является:

- теоретические положения в области управления, которые касаются менеджмента в любой сфере деятельности (производство, финансы, маркетинг);
- прикладные аспекты менеджмента и опыт конкретных организаций;

— разработка систем менеджмента для конкретных экономических производственных, технологических, социальных и других условий.

Лекция 2

2.1 КЛАССИФИКАЦИЯ И ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ФУНКЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА

На первом этапе функции целесообразно классифицировать по признаку места в менеджменте, который дает возможность подчеркнуть господствующую роль основных функций и выделить частичные (специальные) функции менеджмента. На втором этапе специальные функции можно классифицировать по признакам процессов и объектов управления, а также элементов производственно-хозяйственной деятельности.

Итак, по признаку места в менеджменте можно выделить основные (общие) функции, то есть те, которые принимают участие в любых управленческих процессах, и частичные (специальные), с помощью которых осуществляются определенные управленческие процессы.

Как отмечалось, к основным функциям принадлежат: планирование, организация, мотивация и контроль.

По признаку процессов управления специальными функциями являются

управления основным производством, вспомогательным производством, технической подготовкой, материально-техническим обеспечением, патентно-лицензионной деятельностью, капитальным строительством и т.п.

По признаку объекта — управление предприятием, цехом, службой, отделом, участком, бригадой и т.п.

По признаку элементов производственно-хозяйственной деятельности — управление работой, предметами и орудиями труда, информацией.

Напоминаем, что любые специальные функции, которые отображают процесс или объект управления или элемент производственно-хозяйственной деятельности, реализуются путем применения основных функций, то есть планирование, организации, мотивации и контроля. Исследование взаимосвязи функций дает возможность совершенствовать управление, формировать эффективную систему менеджмента, устранять лишние звенья, бюрократические преграды, сопротивление переменам.

2.2 ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Под планированием понимают отдельный вид управленческой деятельности (трудовых процессов), который определяет перспективу и будущее состояние организации. С помощью планирования создается ориентир будущей деятельности организации.

В американском менеджменте выделяют два вида планирования: стратегическое планирование; планирование реализации стратегии (рис.2.1).

Стратегическое планирование включает определение миссии и цели организации, анализ среды и состояния организации, оценку стратегических альтернатив, выбор стратегии.

Планирование реализации стратегии является логическим продолжением стратегического планирования и направленное на разработку образов реализации и оценки стратегии сравнительно с миссией организации.



Рис.2.1. Виды планирования и их взаимосвязь

2.2.1 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Стратегическое планирование состоит в разработке стратегий. В свою очередь, стратегия— это всесторонний комплексный план, предназначенный для обеспечения осуществления миссии организации и достижение ее целей.

Стратегическое планирование, согласно позиции американского исследователя Питера Лоранже включает: 1) распределение ресурсов (фондов, технологий, опыта, управленческих талантов и т.п.); 2) адаптацию к внешней среде — улучшение взаимоотношений с окружением; 3) внутреннюю координацию — отображение сильных и слабых сторон деятельности организации; 4) осознание организационных стратегий — формирование организации, которая будет способна учиться на прошлых стратегических решениях.

Наиболее прикладное значение имеет схема процесса стратегического планирования, предложенная Месконом, Альбертом и Хедоури (рис. 2.2).



Рис.2.2. Схематическая модель стратегического планирования

Следует отметить, что два последних звена модели отображают процессы планирования реализации стратегии. Стратегия планирования осуществляется в небольшом плановом отделе (близко 6 чел.) и принимается на совещаниях высшего руководства один раз в год.

Рассмотрим составные процесса стратегического планирования.

Миссия — это четко выраженная причина существования организации

(основной вид деятельности, которой будет заниматься организация). Например, миссия автомобильной фирмы, которую основал Генри Форд, — обеспечить людей дешевым транспортом. В бывшем Советском Союзе такую миссию определяло для себя «Автоваз».

Целевые организации формируются согласно рис. 2.3.

При формировании системы целей нужно помнить, что они должны быть:

- конкретными и подлежат измерению;
- разной продолжительности: долгосрочными — 5 лет, средне-срочными — 1-5 лет, краткосрочными — до 1 года;
- такими, которые можно достичь;
- такими, которые построены на принципах взаимного дополнения.

Разработка планов обеспечения достижения целей является функцией реализации стратегий.



Рис.2.3. Схема формирования целей организации

Оценка и анализ внешней среды осуществляется путем контроля факторов. При этом важно разработать такую методику, которая даст возможность количественно оценить влияние каждого фактора. Так, силу влияния факторов можно оценивать в процентах:

- экономические + 25 %;
- политические - 10 %;
- рынка + 50% и т.д.

Знаки «+», «-» означают соответственно положительное или отрицательное влияние. На базе полученных данных можно выводить общую оценку.

Управленческое исследование сильных и слабых сторон осуществляют в направлении изучения состояния финансов, учета, нормирования и оплаты труда, производства; культуры (образа) организации, использование рабочей силы, а также

позиции организации на рынке (маркетинговые исследования).

Анализ стратегических альтернатив базируется на оценке четырех возможных для организации вариантов:

- ограниченном росте (цели устанавливаются от достигнутого);
- росте (уровень целей превышает уровень предыдущих показателей);
- сокращении (ликвидация, отказ от лишнего, переориентация);
- объединении предыдущих вариантов.

Чаще всего организации используют первый вариант, хотя большой популярностью отмечается и второй.

Последний этап стратегического планирования завершается *выбором стратегии*, которую целесообразно осуществлять на основе оценки таких факторов:

- уровень риска;
- влияние прошлых стратегий;
- влияние владельцев;
- зависимость от фактора времени.

Нужно помнить о том, что конечным результатом стратегического планирования будут конкретные решения и показатели (уровень прибылей, объем реализации, размер расходов и т.п.).

2.2.2 ПЛАНИРОВАНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Стратегическое планирование определяет, что и когда хочет достичь организация. Но для выполнения ее целей важно знать, как реализовать стратегию, то есть существует необходимость планирования реализации стратегии.

Реализация стратегии осуществляется в двух направлениях:

- с использованием административных рычагов на основе тактики, политики, процедур и правил;
- с помощью экономических рычагов путем формирования бюджета, применение системы показателей и управления по целям.

Остановимся на составных элементах административного направления.

Тактика — это краткосрочные стратегии, которые:

- разрабатываются с целью развития стратегий;
- создаются на уровне среднего звена управления;
- действуют время, более короткое, чем стратегии;
- имеют свойство довольно быстро выявлять результаты.

Примером может быть стратегия Львовского автобусного завода, сущность которой состоит в выходе на международный рынок автобусов — в Африку, бывшие социалистические страны Европы и т.п. А тактические планы должны направляться на постепенное улучшение качества автобусов (конструкции двигателя и т.п.) с реализацией их в Украине и странах СНГ.

Политика — это общее руководство для действий и принятия решений, которые облегчают достижение целей. В качестве примера можно рассматривать политику, направленную на унификацию деталей и узлов автомобиля.

Процедуры — действия, которые нужно выполнять в конкретной ситуации. Например, содержание инструкций по эксплуатации автомобиля определяет сущность процедур его технического осмотра и обслуживания, ремонта и т.п.

Правило указывает на то, что нужно сделать в специфической

одноразовой ситуации. Оно рассчитано на конкретный и ограниченный вопросы. Примером *правила* может быть порядок подписания определенного документа.

Правила и процедуры:

- указывают работникам направление действий;
- исключают повторение;
- дают возможность предусматривать события;
- содействуют сравнению с прошлым, аналогом и т.п.

Таким образом, применение тактики, политики, процедур и правил дает возможность создать определенный организационно-распорядительный механизм, направленный на обеспечение реализации стратегии.

Экономическое направление базируется на формировании бюджета, применении системы показателей и управлении целями.

Бюджет — это метод распределения ресурсов, представленных в количественной форме, с целью достижения определенных целей, которые также имеют количественное выражение. Формирование бюджета осуществляется в цифровой форме. При этом учитывают все расходы, убытки, а также источники поступления денежных средств, доходов и т.п. Механизм формирования бюджета предусматривает предыдущую разработку смет службами и подразделениями и подготовку итогового бюджета.

3 целью конкретизации направления реализации стратегий целесообразно формировать *систему показателей*, которая будет отображать основные параметры тактики и стратегии. Показатели нужно определять для каждого уровня управления.

Управление по целям представляет собой подход, согласно которому каждый руководитель организации должен иметь четкие цели, которые обеспечивают достижение целей руководителей высшего уровня, то есть цели формируются снизу доверху. Фактически руководитель любого подразделения получает плановую задачу, исходя из необходимости выполнения планов высшего звена. Управление по целям осуществляется этапами.

С целью формирования целей работы руководителя целесообразно

использовать форму, представленную в табл.1.

Таблица 1. - Цели работы руководителя

Формирование целей	Дата	Результат
Увеличить объем поставок Уменьшить объем отходов Завершить программу повышения квалификации		

Управление по целям является достаточно эффективным образом реализации стратегии. Однако менеджер должен четко представлять себе возможные причины неудачи программы управления по целям, к которым относятся:

- отсутствие заинтересованности и поддержки высшего руководства;
- отклонение от концепции программы;
- трудности при постановке целей;
- увеличение канцелярской работы;
- дефицит времени;
- отсутствие соответствующей квалификации у работников;
- отсутствие индивидуальных стимулов;
- слабая интеграция другими элементами организации;
- план производства:
- характеристика производственной базы, производственного процесса, смежников;
- производственные площади и мощности;
- порядок получения сырья, материалов, комплектующих;
- наличие кооперации;
- оборудование, технология;
- производственная схема предприятия;
- оценка расходов на производство, в том числе расходы на утилизацию отходов, экологию и т.п.

Организационный план:

- структура управления, неизменность обязанностей, делегирование полномочий;
- персонал (административный, производственный и т.п.);
- оплата труда;
- данные о партнерах, пайщиках, акционерах, их ответственность за результаты деятельности.

Юридический план:

- форма собственности;
- правовой статус предприятия;
- участие в объединениях организаций.

Оценка риска и страхование:

- слабые звенья в организации;
- виды риска, их источника;
- оценка возможностей появления новых технологий и альтернативных стратегий;
- мероприятия по уменьшению риска, выбор страховой фирмы.

Финансовый план:

- прогноз объемов реализации;
- прогноз расходов и поступлений;
- баланс денежных расходов и поступлений;
- таблица доходов и расходов (доходы от продажи товаров, затраты на производство, суммарная прибыль, общепроизводственные расходы, чистая прибыль);
- сведенный баланс активов и пассивов;
- график-достижение неубыточности (точка самоокупаемости);
- источника и использование средств;
- средства для расширения предприятия;
- кредитование (возможности);
- акционирование.

На титульной странице бизнес-плана приводят название и адрес организации, данные об основателях, сути и стоимости проекта, границу

секретности и т.п., а в приложении — копии контрактов, лицензий, писем и других документов.

Лекция 3

ОРГАНИЗАЦИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КАК ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Организация взаимодействия — это вид управленческой деятельности, который отображает процесс создания структуры управления предприятием.

Она имеет два аспекта:

- разделение организаций на подразделы согласно целей и стратегии;
- установление взаимоотношений полномочий, которые связывают высшие уровни с низшими и обеспечивают возможность распределения и координации задач.

Сначала рассмотрим взаимоотношения полномочий, которые требуют выявления сущности делегирования.

Делегирование полномочий является основным процессом, с помощью которого руководство устанавливает формальные взаимоотношения людей (работников) в организации.

Делегирование является передачей задач и полномочий особы, которая принимает на себя ответственность за их выполнение. Классик менеджмента Мери Паркер Фоллет отмечала, что делегирование — это способ добиться выполнения работы другими людьми. С другой стороны, делегирование — это акт, который превращает человека в руководителя.

В свою очередь, *ответственность* — это обязанность выполнять поставленные задачи и обеспечивать их удовлетворительное решение.

Ответственность не может делегироваться. Наконец отвечает менеджер, который делегирует полномочие. Например, начальник участка делегировал бригадиру полномочия управления процессом сборки телевизоров. Но отвечать за результаты будет сам менеджер.

Даже в больших организациях, где много делегирования, отвечает

высший по должности менеджер. Большой объем ответственности есть и языком высоких окладов.

Полномочия — это ограниченное право использовать ресурсы предприятия и направлять усилие подчиненных сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируют должности, а не лицу. Например, при изменении работы меняются и полномочия.

Американский менеджмент выделяет две концепции процесса передачи полномочий:

1. Классическая концепция, когда полномочия передаются от высшего к низшему уровню. Например, главный технолог получает полномочия от главного инженера (рис.3.1).
2. Концепция ограниченных полномочий (позиция Честера Бернарда, рис.3.2). Согласно этой концепции подчиненный имеет возможность отвергать требование руководителя.

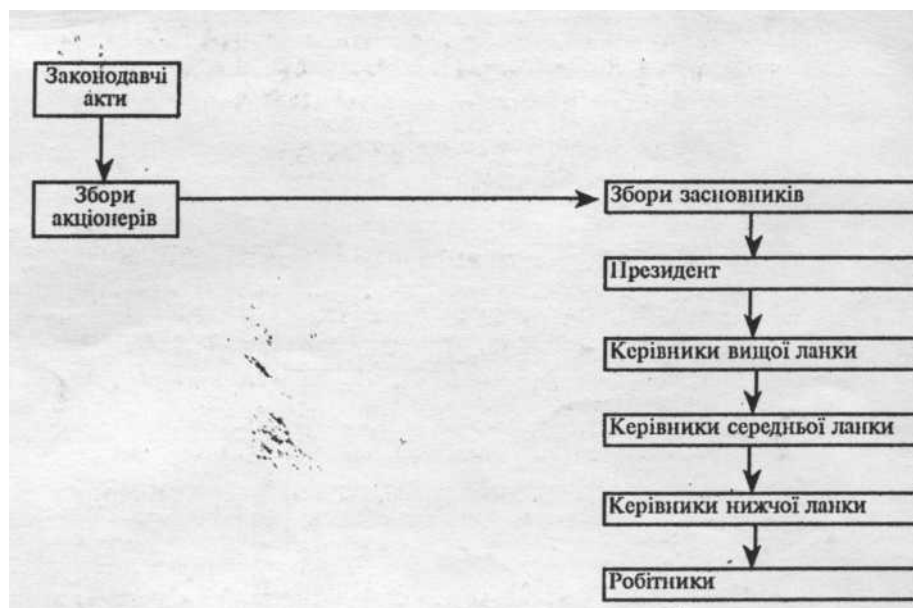


Рис. 3.1. Модель классической концепции передачи полномочий

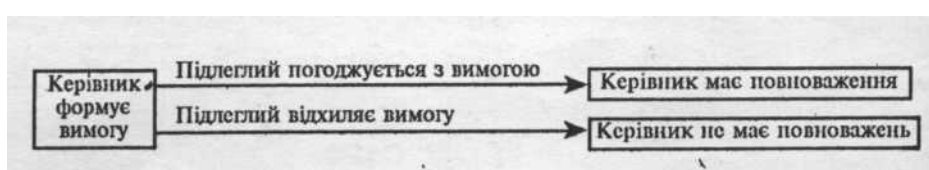


Рис. 3.2. Модель концепции ограниченных полномочий

Полномочия определяются политикой, процедурами, правилами и имеют свойство расширяться в направлении высших уровней управления. Полномочия зависят также от традиций морали, культуры, привычек, обрядов и т.д. Не надо путать полномочие с властью. Полномочия делегируются, а власть — это реальная способность действовать и влиять на ситуацию.

В менеджменте различают линейные и функциональные полномочия.

Линейные полномочия передаются непосредственно к подчиненному и дальше к другим подчиненным. Они дают узаконенную власть. Руководитель в пределах линейных полномочий может решать проблемы без согласования с высшими руководителями, выходя при этом из установок, законов, обычаев.

Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления предприятием. Процесс создания иерархии в американском менеджменте называют скалярным. Вертикальная иерархия — это скалярная цепь, или цепь команд. Примером может быть иерархия званий у военных, степеней и званий у научных работников, рангов (категорий) у государственных служащих и т.п. (рис.3.3).

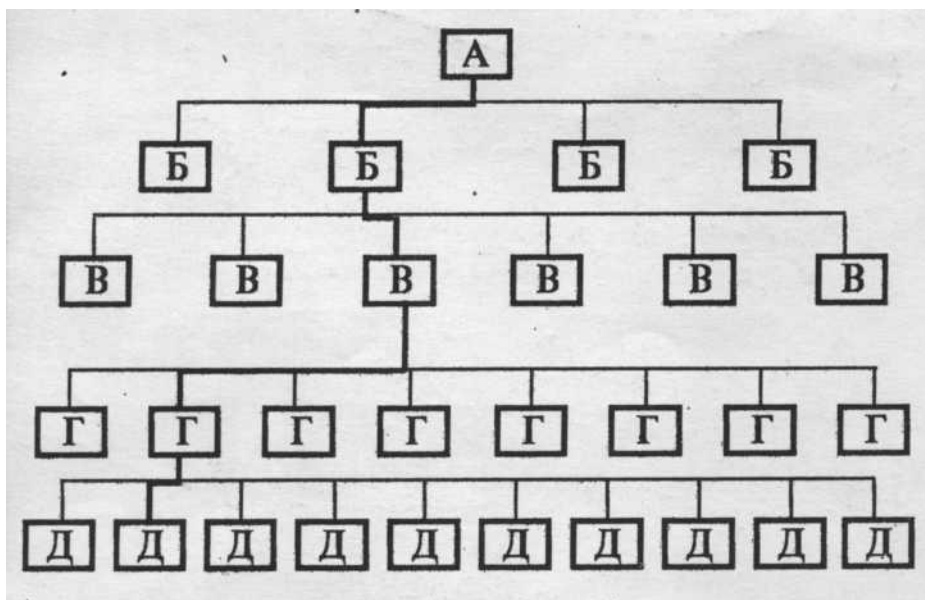


Рис.3.3. Схема скалярной цепочки (буквами обозначены уровни

Эффективность линейных полномочий зависит от:

— **одновластия**, когда свои полномочия руководитель получает только от одного начальника;

— ограничение нормы управляемости, то есть применение регламентов — количества работников, которые непосредственно подчинены данному руководителю.

Функциональные (штабные) полномочия делегируются менеджером высшего уровня управления, который руководит определенной функцией менеджмента, менеджеру нижнего уровня управления, который руководит аналогичной функцией.

Например, начальник планового отдела предприятия делегирует функциональные полномочия в области планирования начальнику планового бюро цеха, хотя последний находится в линейном подчинении начальника цеха.

Можно выделить такие виды функциональных полномочий на изготовление конкретных рекомендаций:

— *рекомендательные*, то есть направленные на изготовление конкретных рекомендаций;

— *обязательные* увязывания, когда функциональный руководитель согласовывает свои решения с линейными руководителями разного уровня;

— *параллельные*, при которых решения функционального руководителя действуют независимо и одновременно с решениями линейных руководителей.

Делегирование линейных и функциональных полномочий нуждается в эффективных мотивациях, влиянии руководства (лидерства), коммуникаций, контроля и т.п. Поэтому в подчинении руководителя могут находиться три типа аппарата:

— *обслуживающий*, который выполняет определенные частичные функции (плановый отдел, отдел кадров и др.);

— *консультативный* — для консультирования руководителя специалистами, которые приглашены на постоянную или временную работу;

— *личный*, то есть работники, которые непосредственно сотрудничают с руководителем (секретарь, референт, помощник и др.).

Понятно, что эффективность управления в значительной мере зависит от обоснованного и своевременного делегирования полномочий. Недостатки в менеджменте часто определяются с одной стороны, нежеланием руководителей

делегировать свои полномочия, с другой — нежеланием подчиненных брать на себя ответственность.

Американский экономист Ньюмен приводит пять причин нежелания руководителей делегировать полномочие:

1. Преувеличение собственных возможностей, то есть срабатывание принципа «Я это сделаю лучше».
2. Отсутствие способности руководить.
3. Отсутствие доверия к подчиненным.
4. Страх риска.
5. Отсутствие выборочного контроля для предупреждения руководства о возможной опасности.

По Ньюмену, подчиненные отказываются от ответственности и блокируют делегирование по шести причинам:

1. Отсутствие инициативы, опасение самостоятельно решать проблему.
2. Опасение критики.
3. Отсутствие необходимой информации и ресурсов.
4. Перегрузка работой.
5. Неуверенность в себе.
6. Отсутствие дополнительных стимулов.

3.1 ПОСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ

Построение организаций осуществляется путем организационного проектирования. В свою очередь, последнее вытекает из стратегического плана и направлено на исполнение миссии и реализацию целей организации. Организационное проектирование осуществляется сверху вниз и имеет следующие этапы:

- горизонтальное разделение организации, например, упрочение видов деятельности по линейным и штабным (функциональным) подразделам;
- налаживание связей между разными подразделениями;

- определение соотношений полномочий разных должностей;
- определение должностных обязанностей, упрочение их за конкретными должностными лицами.

В результате организационного проектирования формируются организационные структуры управления определенных видов.

3.2 Виды организационных структур управления

Под организационной структурой управления следует понимать благоустроенную совокупность органов (подразделов), что дает возможность управлять организацией, взаимоотношениями и подчиненностью этих органов. Они должны использовать все функции управления.

Организационную структуру управления представляют:

- количество и виды звеньев управления на его каждом уровне;
- взаимное размещение, связи и подчиненность этих звеньев;
- задача, права, обязанности, полномочия и ответственность каждого звена в пределах выполнения общих и специальных функций управления;
- численность и профессионально-квалифицированный состав работников;
- степень централизации и децентрализации функций управления.

В иерархическом построении и уровне управления, которые отображают производственно-хозяйственную структуру организации, образуют линейную структуру управления. Необходимость переработки информации, налаживание связей, обеспечение производственно-хозяйственной деятельности обусловили появление функциональных служб, то есть штабов, в системе управления, которые создали функциональную структуру управления. Совокупность линейных и функциональных органов представляет организационную структуру управления.

Таким образом, существуют две основные структуры управления — линейная и функциональная, а остальное разнообразие существующих структур является результатом комбинации этих двух основных типов.

На рис.3.4. представлена классификация организационных структур управления.

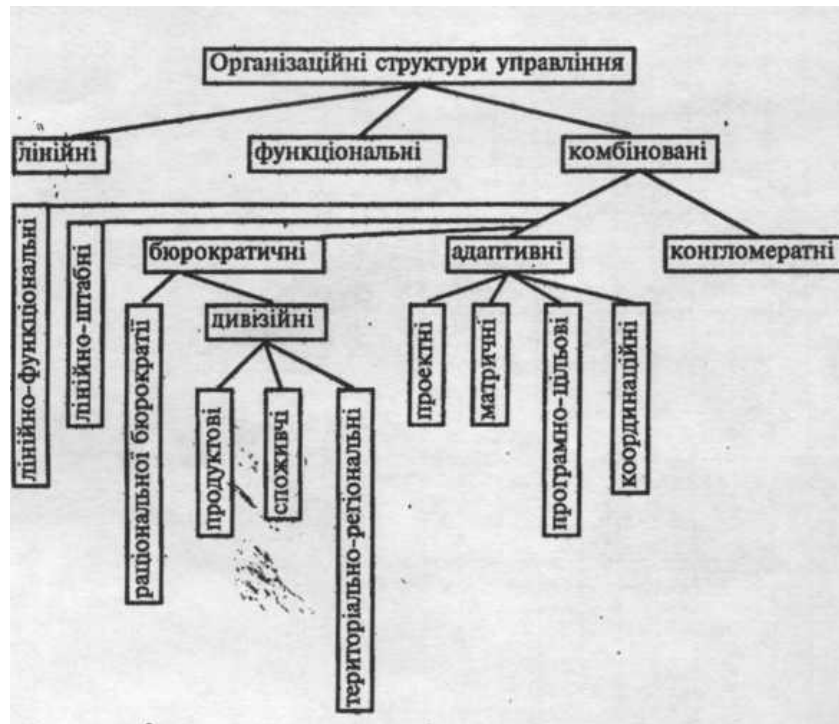


Рис.3.4. Классификация организационных структур управления

3.3 ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

Линейная структура управления составляется со взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы. Каждый управленец подчиняется только одному менеджеру, и все связи с высшими уровнями управления происходят через него (рис.3.5). Эта структура характеризуется простотой, четкостью и понятностью взаимоотношений звеньев и работников управления. Но в связи с тем, что линейная структура требует весьма высокой компетентности руководителя по всем вопросам, то она может использоваться лишь в условиях относительно простой системы организации с постоянными условиями, задачами и функциями менеджмента.



Рис.3.5. Линейная структура управления

Функциональная структура управления строится на иерархии органов, которые обеспечивают выполнение каждой функции управления на всех уровнях. Руководители специализируются на отдельных управленческих функциях, которые выполняют соответствующие специалисты. Функциональная структура представлена на рис.3.6.



Рис.3.6. Функциональная структура управления

Недостатком функциональной структуры является то, что управленческий процесс разрывается на отдельные слабо связанные между собой функции: качественное выполнение функций менеджмента не ликвидирует этот недостаток, и поэтому эта структура используется не часто.

Попытка преодоления недостатков линейной и функциональной структур привела к возникновению комбинированных структур управления, которые можно поделить на: 1) линейно-штабные; 2) линейно-функциональные; 3) бюрократические; 4) адаптивные; 5) конгломератные.

В *линейно-штабной структуре* при линейных руководителях создаются штабы (службы), которые специализируются на выполнении определенных управленческих функций (рис.3.7). Они не имеют прав принимать управленческие решения, а содействуют разработке необходимых положений в пределах конкретной функции управления, которые обеспечат подготовку качественных решений. Эти решения в итоге будет принимать линейный менеджер, и передавать их для выполнения. Не нужно забывать, что линейно-штабная структура имеет тенденцию к увеличению штатов штабных служб.

Линейно-функциональная структура предусматривает то, что штабные (функциональные) службы получают полномочие управления службами низшего уровня, которые выполняют соответствующие специальные функции (рис.3.8). Однако делегируются не линейные, а функциональные полномочия. Так, отдел работы и заработной платы предприятия распоряжается соответствующими видами деятельности цехового бюро работы и заработной платы, хотя последнее находится в линейном подчинении начальника цеха.

Среди комбинированных структур целесообразно выделить

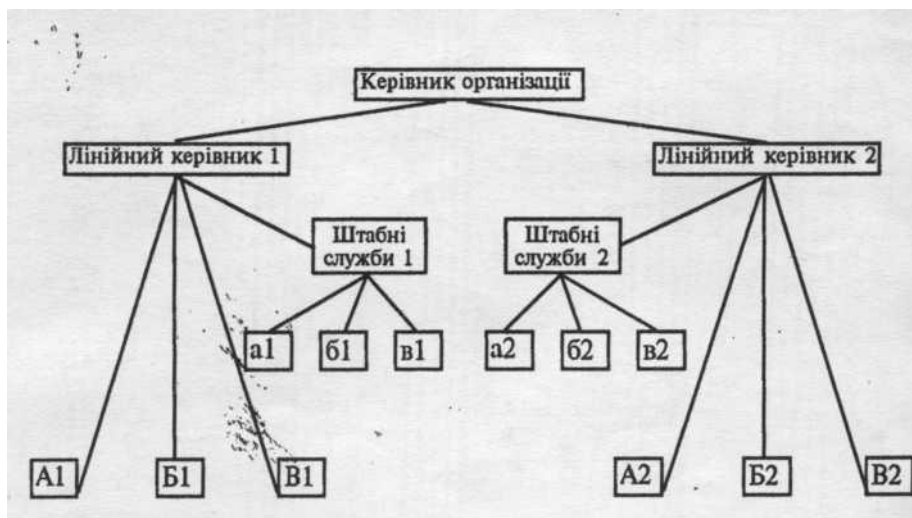


Рис.3.7. Линейно-штабная структура управления:

а1, б1, в1 — штабные (функциональные) службы, подчиненные линейному руководителю 1

а2, б2, в2 — штабные (функциональные) службы, подчиненные линейному руководителю 2

бюрократические структуры управления.

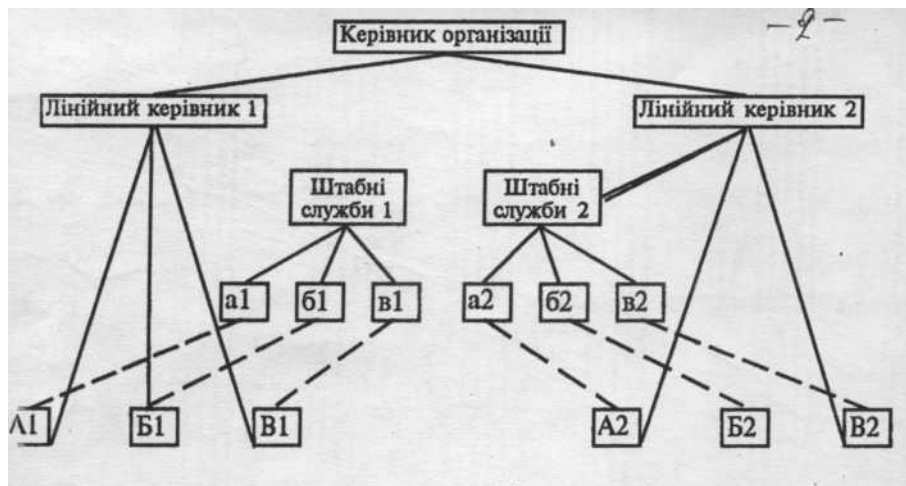
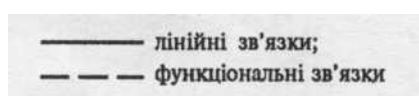


Рис. 3.8. Линейно-функциональная структура управления



В 1900-х годах немецкий социолог Макс Вебер предложил концепцию бюрократии как своеобразную нормативную модель, идеал. Эта модель получила название рациональной бюрократии. Ее характеризуют такие моменты:

- 1 Четкое разделение труда и, как результат, появление высококвалифицированных специалистов.
- 2 Иерархичность уровней управления, при которой низший уровень контролируется высшим.
- 3 Наличие взаимосвязанной системы формальных правил и стандартов.
- 4 Формальная безличность, с которой официальные лица исполняют свои обязанности.
- 5 Осуществление найма на работу с учетом технических квалификационных требований.

Рациональная (классическая, традиционная) бюрократия характеризуется разделением труда, развитой иерархией управления, цепью команд, наличием количества правил и норм поведения персонала и т.п. Ее недостатки — отсутствие гибкости и невозможность воспринимать новое.

Для организаций с широкой номенклатурой продукции (услуг), в которых быстро меняются потребители, а также для международных организаций нужно использовать *дивизионные структуры*, среди которых

можно выделить продуктовые, потребительские и территориальные структуры управления.

Согласно *продуктовой структуре* конкретному руководителю делегируют полномочие из управления определенным типом продукции. Руководители вторичных служб (производственной, технической, сбыта) находятся в подчинении этого руководителя. Недостатком продуктовой структуры является увеличения расходов из-за возможного дублирования работ для разных видов продукции.

Структура управления, ориентированная на потребителя, имеет подразделения, производственно-хозяйственная деятельность которых направлена на обеспечение потреб определенных групп потребителей (покупателей). Например, отдел энергетики на промышленном предприятии.

Территориальная структура управления формируется по географическому расположению предприятия. Так, сбытовые подразделения предприятия могут располагаться в разных регионах Украины и даже мира.