###### Факультет: Менеджмента и маркетинга

Кафедра: Менеджмента

**Курсовая работа**

По дисциплине: Основы менеджмента

На тему: Менеджмент как система управления

Красноярск 2008 год

**Содержание**

Введение 3

1. Методологические основы оценки результативности и эффективности систем

менеджмента. 5

2. Результативность менеджмента. 9

3. Эффективность менеджмента 12

4 Качество менеджмента. 17

5.Конкурентоспособность менеджмента. 20

6. Эффективность и качество деятельности менеджера. 22

7. Оценка качеств и профессиональный отбор менеджеров 26

1. Сущность эффективности управления 31

9.Критерии и показатели эффективности управления 32

Заключение 34

Список литературы 35

**ВВЕДЕНИЕ**

Менеджмент как современная система управления фирмой, предприяти­ем, действующими в условиях рыночной экономики, предполагает соз­дание условий, необходимых для их эффективного функционирования и развития производственно-хозяйственной деятельности. Речь идет о та­кой системе управления (принципах, функциях, методах, организацион­ной структуре), которая порождена объективной необходимостью и за­кономерностями рыночных отношений хозяйствования, связанными с ориентацией фирмы на спрос и потребности рынка, на запросы индиви­дуальных потребителей; обеспечением заинтересованности работников в наивысших конечных результатах; широким использованием новейших научно-технических достижений; регулированием межфирменных отно­шений. Особенность современного менеджмента состоит в его направ­ленности на обеспечение рационального ведения хозяйства на уровне фирмы в условиях дефицитности ресурсов, в необходимости достижения высоких конечных результатов с минимальными затратами, оптимальной адаптации фирмы к новым рыночным условиям. Система управления, отвечающая таким требованиям, логике и закономерностям социально-экономического развития, должна быть гибкой и эффективной.

Этим обусловлено постоянное совершенствование менеджмента в промышленных фирмах Запада в соответствии с объективными требо­ваниями производства и реализации продукции, усложнением хозяйст­венных связей и обострением проблемы сбыта, повышением роли по­требителя в формировании технико-экономических и других парамет­ров продукции, ускоряющимся научно-техническим прогрессом. Изме­нение условий производственной деятельности, необходимость адек­ватного приспособления к ней системы управления воздействуют на организационную структуру фирмы и ведут к перераспределению функций управления по уровням ответственности, формам их взаимо­действия и т.д.

Современная теория и практика менеджмента приобретают особое значение с двух точек зрения.

Во-первых, переход российской экономики на рыночные отноше­ния требует изучения форм и методов управления на уровне основного хозяйственного звена — предприятия, производственного отделения. Практическое использование такого опыта на отечественных предпри­ятиях и объединениях — одна из первоочередных задач.

Во-вторых, широкий выход отечественных предприятий и объеди­нений на мировые рынки обусловливает необходимость изучения прак­тики менеджмента и международных компаниях.

Одним из приоритетных направлений перестройки управления рос­сийской экономикой в современных условиях стала разработка методо­логических основ по применению менеджмента в практике предпри­ятий, объединений, концернов и других хозяйственных организаций. Это не механический процесс перенесения опыта промышленных фирм Запада в отечественные условия, а творческий поиск новых решений. Вместо декларации о необходимости использования рыночных отно­шений активно проводится работа по изысканию конкретных и реаль­ных путей, форм и методов их органического сочетания в единой цело­стной системе хозяйства.

Вполне понятно, что управление предприятиями должно иметь спе­цифические особенности в зависимости от отраслевой принадлежности предприятий, характера выпускаемой продукции — средств производст­ва или предметов потребления, обеспеченности современной электрон­но-вычислительной техникой, степени вовлечения во внешнеэкономи­ческую деятельность. Однако определяющими факторами являются формирование и развитие рыночных отношений, конвертируемость рубля, стабилизация рыночных цен, эффективность использования ин­струментов финансово-кредитного механизма.

Залогом успеха служит хорошее знание мировой практики; это по­вышает престиж не только специалистов-руководителей, но и страны в целом. И чем быстрее будут преодолены недостатки в области управле­ния предприятиями, тем полнее раскроются потенциальные возможно­сти российской экономики, усилится стимулирующее влияние на по­вышение качества продукции и ее конкурентоспособность.

В новых условиях хозяйствования система подготовки и переподго­товки предпринимателей и руководителей предприятий нуждается в та­кой постановке дела, при которой обучающимся специалистам создают­ся условия для активного овладения в полной мере знаниями экономи­ческого механизма менеджмента. Специалисты должны осознавать, что приспособление к требованиям конкретных рынков по уровню качества, технико-экономическим параметрам продукции, Цене, срокам поставки должно осуществляться заранее, на стадии разработки новой продукции или модернизации и усовершенствования выпускаемых изделий, до на­чала производственного цикла или в самом процессе производства, а также на стадии разработки сбытовой политики. Это требует не только овладения конкретными знаниями, но и нового мышления.

Рыночная экономика предъявляет к квалификации специалистов-руководителей (в особенности тех, кто принимает стратегические ре­шения) высокие требования. Важнейшей функцией высшего руково­дства предприятий становится разработка и реализация эффективной стратегии, ориентированной на рыночные критерии. Необходима совершенно новая концепция развития организации, жизнеспособная в современных хозяйственных условиях. Постоянное обновление продук­ции должно стать определяющим фактором деятельности предприятий, стабилизации и дальнейшего процветания российской экономики.

Важно учитывать, что первостепенная задача менеджмента заключа­ется в создании организационной культуры, творческого инновацион­ного климата, стимулирующих работников на нововведения. Руководи­тели предприятий призваны стать инициаторами в области реализации технологических и организационных перемен. Важнейшим фактором успеха становится непрерывное теоретическое и практическое обучение руководителей нового типа: высокопрофессиональных, компетентных в широком круге экономических, социальных и технологических вопро­сов, с высоким чувством ответственности за результаты деятельности предприятия.

Это предъявляет высокие требования к подготовке специалистов-менеджеров и в первую очередь тех, которые будут заняты во внешне­экономической сфере деятельности и связаны с подготовкой и приняти­ем решений в этой области. Знание ими проблем теории и практики ме­неджмента обязательно. Без этого невозможно эффективно работать в области управления производством, внешнеэкономическими связями на уровне предприятий (объединений). Поэтому в преподавании экономи­ческих дисциплин менеджмент все более выдвигается на первый план.

Полагаем, что овладению знаниями в области менеджмента окажет помощь учебный комплекс «Менеджмент». Он включает учебник «Ме­неджмент» (четвертое издание, дополненное и переработанное) и Практи­кум (второе издание).

В учебнике раскрывается система управления в крупных между­народных фирмах Запада.

Учебник состоит из четырех разделов: «Основы менеджмента», «Тех­нология менеджмента», «Внутрифирменное управление», «Управление про­изводством».

В первом разделе рассматриваются организационно-правовые осно­вы менеджмента и его технология. Основное внимание уделяется клас­сификации фирм, правовому регулированию образования и деятельно­сти фирм, организации управления в крупных международных компа­ниях. Технология менеджмента включает такие вопросы, как выработка целей и стратегии в менеджменте, процесс принятия и реализации управленческих решений, информационное обеспечение менеджмента.

Три других раздела посвящены экономическому механизму ме­неджмента.

Внутрифирменное управление раскрывает общие принципы, функ­ции и экономические методы управления. Подробно проанализированы такие функции управления, как маркетинг, планирование, контроль, в системе которого рассматриваются финансовый менеджмент, а также важнейшие экономические методы: коммерческий расчет, внутрифир­менный расчет, цены и механизм ценообразования.

При рассмотрении вопросов управления производством использует­ся системный подход как методологическая основа управления произ­водством. В отдельных главах раскрываются производственная система, ее структура и типы; организация производства, оперативное управле­ние развитием производства, эффективность производства; инноваци­онный менеджмент, система регулирования и обеспечения процесса производства, организационные структуры управления производством и управление международной производственной деятельностью фирм.

Проблемы управления персоналом раскрываются в главах, посвя­щенных разработке и проведению кадровой политики в фирме, оплате и стимулированию труда, групповому управлению и социально-психоло­гическим аспектам управления.

**1. Методологические основы оценки результативности и эффективности систем менеджмента.**

В условиях глубоких качественных преобразований экономики т всей системы общественных отношений проблема эффективности менеджмента приобретает особую актуальность и остроту. Она органически связана с ключевыми народнохозяйственными задачами и является частью проблемы эффективности экономики.

Нельзя не отметить, что в рыночных условиях повышаются требова­ния к динамизму системы менеджмента. При этом повышается степень необходимой гибкости, маневренности, предприимчивости, а следователь­но, и альтернативности управленческой деятельности.

В этих условиях существенно возрастает научная и практическая зна­чимость критерия эффективности в процессах принятия решений. Вместе с тем существенно изменяется сам подход к использованию данного кри­терия. В реальности управление обменивается результатами своей дея­тельности с производственными и обслуживающими их процессами для получения совокупного конечного результата.

Возникает понятие «управленческая услуга», т.е. решение конкретной управленческой задачи с обоснованием методов выполнения, организа­ционных и временных условий, потребных ресурсов по каждому их виду, а также с определением конечных результатов и последствий (позитивных и негативных), получаемых после реализации данного решения. Выделить управленческие услуги нужно и при наличии аппарата управления в дан­ной производственно-хозяйственной системе. Именно развитие рыночных отношений обусловливает возможность и целесообразность договорных отношений между администрацией — аппаратом управления и подразде­лениями производственно-хозяйственной системы. Следовательно, хозяй­ственное звено имеет альтернативу: создавать свой аппарат управления или обращаться за управленческими услугами в организацию, специали­зирующуюся на выполнении такого рода услуг.

Вторая проблема, связанная с использованием критерия эффектив­ности менеджмента, обусловлена сложностью и комплексностью управ­ленческих задач: научно-технических, экономических, социальных, орга­низационных, экологических и большими затратами на совершенствова­ние и структурную перестройку систем управления экономикой Внедрение новых информационных технологий, компьютеризация и автоматизация управленческого труда, а также развитие международных коммуникаций требуют использования надежных методов оценки альтернативных вари­антов развития систем менеджмента.

Эффективность менеджмента и является мерой целесообразности изменений, вносимых в эту систему.

Актуальным становится вопрос, в какую сферу эффективнее инвестиро­вать — непосредственно в производственную или в ее менеджмент. Особенно важно такое решение при разработке направлений и конкретных мероприя­тий в области конкурентоспособности и результативности деятельности пред­приятия, проведения маркетинговых исследований и рекламных программ.

Сложной в условиях переориентации экономики оказалась проблема кадров хозяйственных руководителей — преобладающей части управлен­ческого персонала при ощутимом дефиците в их среде людей, способных решать проблемы менеджмента в новых условиях хозяйствования.

Переориентация хозяйственных кадров на рыночные отношения тре­бует формирования программ обучения теории и методологии менедж­мента: прежде всего в области обоснования управленческих решений, формирования процедур и технологии выбора эффективных условий дея­тельности. Вся управленческая деятельность, особенно деятельность ме­неджеров, связана с проблемой выбора, решаемой на основе крите­рия эффективности.

Таким образом, объективный ход развития управления экономикой обусловливает потребность оценки организации, функционирования и раз­вития менеджмента с позиций его результативности и эффективности.

Рассмотрим исходные понятия результативности и эффективности деятельности применительно к социально-экономическим системам.

В теоретическом отношении эти понятия до сих пор остаются дискус­сионными, несмотря на активное их использование в теории и на практи­ке. По мнению известного исследователя в области теории менеджмента Питера Дракера, результативность является следствием того, что делают­ся нужные, правильные вещи (doing the right things). Эффективность явля­ется следствием того, что правильно создаются эти самые вещи (doint things right). И первое, и второе одинаково важно. Вместе с тем очевидна последовательность определения и взаимосвязь данных понятий. Чтобы деятельность была эффективной, требуется выжить и добиться успеха в условиях конкуренции. Для этого нужно выбрать цель деятельности, соот­ветствующую определенной потребности, реально существующей в стра­не или мире. Это может быть и изготовление продукции, и оказание услуг. Уровень удовлетворения ими потребностей экономики — общая цель или миссия любой социально-экономической системы.

Взаимосвязь результативности и эффективности социально-экономи­ческой системы с результативностью и эффективностью менеджмента формируется на основе следующих методологических положений.

Исследование данной проблемы требует предварительного рассмотрения исходных положений об управлении. Ключ к этому может стать трактовка категории "управление" как трудовой деятельности и как системы отношений, реализуемых в процессе этой деятельности.

Назначение управления как трудовой деятельности - выработка и реализация управляющих воздействий на коллективы людей, обеспечивающих их взаимодействие в достижении конкретных целей. Поэтому управление, по сути, рассматривается как управляющее воздействие и взаимодействие. Объектом воздействия являются человек и его трудовая дея­тельность (непосредственно производственная и управленческая). Воздействие на человека и коллектив изменяет характер взаимодействия между элементами трудовой деятельности, что влияет на характер и ре­зультат деятельности.

Управляющее воздействие и взаимодействие как непосредственный результат управленческого труда материализуется в конечных результа­тах производства. Рассмотрим, каким же образом происходит процесс материализации, т.е. выявим экономическое содержание менеджмента. Управляющее воздействие осуществляется в форме управленческо­го решения, процесс выработки (подготовки и принятия) и реализации которого и составляет процесс управления. Само воздействие — заклю­чительная, завершающая часть процесса управления. Именно на этапе реализации управленческого решения процесс управления сливается с не­посредственно производственным процессом. На всех предыдущих эта­пах выработки решения управление выступает как стадия информацион­ной работы по отбору средств воздействия, выработки альтернатив и принятия решения.

Управленческие работники, разнообразная информация, используе­мая организационная, вычислительная и иная техника выступают в каче­стве управленческих ресурсов, участвующих в создании стоимости в ее натурально-вещественной форме. Та часть этих ресурсов, которая потреб­ляется в данном процессе труда и овеществляется в продукте труда явля­ется совокупными затратами живого и овеществленного труда — затра­тами на управление.

Особенность анализа производственно-хозяйственной деятельности как системы отношений - это выделение управляющей и управляемой ее час­тей и уровней управления (например, деятельности головного завода объе­динения и структурной единицы), а также учет всей совокупности внешних и внутренних связей, возникающих в процессе ее функционирования и разви­тия. В этих условиях объектами управления становятся взаимодействие между управляемой и управляющей частями, между их элементами, а также все виды взаимодействий с внешними органами, поставщиками и потребителя­ми. Иначе говоря, через взаимодействие происходит воздействие на усло­вия трудовой деятельности, а через них — на саму деятельность, т.е. на вза­имодействие элементов трудовой деятельности и получаемый результат.

Таким образом, можно заключить, что управляющие воздействие и вза­имодействие есть составляющие производительной трудовой деятельнос­ти, которые преобразуют эту деятельность и приводят при прочих равных условиях к результатам, адекватным качеству и эффективности управле­ния. Последние (качество и эффективность) зависят от найденных меха­низмов воздействия и взаимодействия, а также от форм их реализации.

Наши рассуждения позволяют составить схему взаимосвязей рассмот­ренных понятий

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Объект взаимодействия | А. Взаимодействие | Б. Взаимодействие |
| 1. Человек и его трудовая деятельность | 1.А | 1.Б |
| 2. Производственно-хозяйственная система | 2.А | 2.Б |

В этой системе взаимосвязей:

1.А — виды воздействия на процесс труда;

1.Б — виды взаимодействия, используемые в процессе организации труда;

2.А — виды воздействия на систему отношений;

2.Б — виды взаимодействия, используемые в процессе организации управления.

Следует отметить, что, говоря о воздействии и взаимодействии, мы имеем в виду и отрицательные их значения по отношению к объекту уп­равления — бездействие, т.е. действие, ведущее к замедлению, тормо­жению в развитии производственно-хозяйственной системы.

Виды воздействия выделяются по признакам целей, принципов и ме­тодов управления, ресурсов, управленческих решений, результатов и по­следствий воздействий (решений). Воздействие направлено как непосред­ственно на трудовые процессы, так и на всю производственно-хозяйствен­ную систему. Эти объекты воздействия различаются содержанием отношений управления и их структурой.

То же следует сказать и о средствах взаимодействия. Признаками выделения видов взаимодействия являются цели, методы, функции, уров­ни принятия решений, органы, кадры, технология, связи, организацион­ные формы и структуры.

Объективный процесс развития самоуправления и профессионально­го управления приводит к увеличению значимости и влияния процессов развивающегося воздействия над процессами оперативного воздей­ствия. Иными словами, при качественной разработке стратегии развития производственно-хозяйственной системы на длительную перспективу и четкой организационной работе по ее реализации в ближайший период все меньше остается областей применения средств оперативного воздей­ствия на труд и систему в целом (вмешательство, регулирование). Этот фактор будет определяющим в понятии самоуправляющейся системы. При этом возрастает роль стратегии управления по отношению к тактическим проблемам, что также требует коренного изменения характера управлен­ческих задач и квалификационного подбора кадров управленцев.

**2. Результативность менеджмента**

Результативность связана с реализацией целей менеджмента и ре­зультативностью деятельности управляемого объекта за определенный период.

Цель менеджмента — формирование условий устойчивого долговре­менного развития социально-экономической системы на основе обеспе­чения результативности ее функционирования при нормальном уровне до­ходности, допустимом риске, безопасности деятельности, что достигается использованием присущих менеджменту эффективных средств воздей­ствия на персонал и методов взаимодействия коллективов.

Формирование данной категории связано с логикой следующей поня­тийной цепочки:

потребность —> цель —> конечный результат.

Цель как направляющий элемент управленческой деятельности обус­ловлена социальной потребностью общества, всего народного хозяйства. Следовательно, конечный результат, прогнозируемый в общей цели соци­ально-экономической системы, в том числе в производственно-хозяйствен­ной, всегда имеет форму удовлетворения определенной народнохозяй­ственной потребности, на которую ориентирована данная система. Поэтому конечный результат можно трактовать как уровень удовлетворенности со­циальной потребности общества (коллектива) в том или ином виде продук­ции, услуг.

Если данное положение не вызывает возражений по существу, то оцен­ка и выражение конечного результата остаются вопросом дискуссионным. Следует обратить внимание на то, что, когда речь идет о продукте в нату­ральном его измерении, доведенный до потребителя или потребленный продукт признается конечным результатом.

Таким образом, цель при оценке ее реализации может быть сопостав­лена с конечным результатом — продуктом и уровнем обеспечения этим продуктом социальной потребности общества. Именно уровень достиже­ния цели и удовлетворения социальной потребности как разница между целью (потребностью) и фактическим результатом характеризует соци­альный результат материального производства. При этом предполагает­ся, что цель адекватно отражает потребности, обусловленные данным уров­нем развития производительных сил и производственных отношений.

В связи с ориентацией развития производственно-хозяйственных сис­тем на конечные результаты формулирование и взаимоувязка целей по ко­нечным результатам приобретают исключительную значимость. Ошибки в формулировании цели становятся все ощутимее (по некоторым данным, до 90% всех ошибок в управлении). В ряде случаев промежуточные цели под­меняют главные. Иногда промежуточные цели приобретают значение само­цели, и происходит потеря главной цели. С другой стороны, преувеличение значения конечных главных целей снижает внимание к промежуточным целям, от качества и сроков достижения которых зависит реализация глав­ных целей. Все это может привести к нежелательным последствиям.

Многоцелевой характер производственно-хозяйственных систем и многоаспектность понятия «конечные результаты» позволяют говорить о различных формах результативности производственно-хозяйственной де­ятельности. Наиболее реальны в настоящее время социальный, экономи­ческий, научно-технический, экологический, организационный и времен­ной аспекты результативности.

Как уже отмечалось, в условиях перестройки системы управления эко­номикой идет процесс закономерного движения к разнообразию форм хозяйствования, что, естественно, повышает ответственность за измере­ние и оценку конечных результатов каждого звена. В основе решения данной проблемы должны лежать такие категории, как труд и собствен­ность. В отношении собственности при исследовании и решении пробле­мы пойдут по направлению оценки конечных результатов функционирова­ния разных форм собственности.

Конечные результаты как экономическая категория должны быть вы­ражены в системе показателей, отражающих их количество и качество. В процессе управления осуществляется декомпозиция — разложение общей цели на составляющие в соответствии с задачами производства, распределения, обмена, потребления, участников, единого воспроизвод­ственного процесса, а также с учетом воспроизводства всех видов ис­пользуемых ресурсов: трудовых, материальных, топливно-энергетических, информационных, экологических и т.д. Отсюда возникает система взаимозависимых целей, выступающих условиями достижения общей цели. Речь идет о целях научно-технического, экономического, производственного, социального, экологического развития.

В производственно-хозяйственной системе кроме непосредственно про­изводственной имеется инновационная деятельность, маркетинговая, фи­нансовая, социальная, результативность которой определяется уровнем до­стижения функциональных целей. Инновационный результат — масштаб новшеств; финансовый результат —величина или динамика прибыли; соци­альный результат — уровень жизни работников и его динамика; маркетин­говый результат — доля нового рынка или расширение имеющегося.

Уровень достижения функциональных целей характеризует результа­тивность функционального менеджмента с точки зрения результатов со­циально-экономической системы как условия, обеспечивающего конечные результаты.

Естественно, когда социально-экономическая система специализиро­вана на функциональной деятельности, например, банковская структура, маркетинговый центр, венчурная компания, результативность определя­ется по конечным результатам таких самостоятельных систем.

Следует отметить, что при оценке конечных результатов определяют­ся последствия, вызванные данной деятельностью. Например, при оценке научно-технического уровня и качества продукции следует дать оценку экологическим последствиям в регионах производителя и потребителя, к которым приводят производство и потребление данной продукции. Резуль­тативность менеджмента как уровень обеспечения удовлетворения потреб­ности в продукции (услугах) организации оценивается на уровнях обще­ства, экономики, определенного рынка.

Результативность менеджмента—способность системы менеджмента обеспечить достижение конечных результатов, адекватных поставленной цели, удовлетворяющих определенную народнохозяйственную потребность и созда­ющих условия для устойчивого развития социально-экономической системы. Из приведенного определения выделим условия, при которых менедж­мент можно назвать результативным:

■ социально-экономическая система достигла конечных результатов, в которых в значительной степени реализована общая цель или мис­сия системы (уровень достижения цели);

■ конечные результаты соизмеримы с потребностью (уровень удов­летворения потребности);

■ определена потенциальная потребность как основание для форми­рования новой цели и создания условий устойчивого развития (уро­вень возможного расширения производства);

достигнута результативность по каждому виду функционального менеджмента как уровня обеспечения соответствия функциональных

результатов их целям.

Последнее условие требует пояснения. Например, финансовая цель производственно-хозяйственной системы определяется величиной прибы­ли, которую предполагается получить в процессе производства и реализа­ции продукции. Прибыль рассматривается как средство, обеспечивающее развитие социально-экономической системы, как условие реализации глав­ной цели менеджмента. Такая оценка осуществляется по каждой из по­ставленных функциональных целей менеджмента: научно-технической, мар­кетинговой, социальной. Сопоставление конечных и функциональных результатов позволяет дать оценку согласованности деятельности менед­жеров и всего аппарата управления, а также оценку результативности отдельных процессов управления, их взаимодействия.

Оценка результативности деятельности менеджмента позволяет выявить возможности и направления развития организации, дает информацию о не­обходимости создания новой потребности и, соответственно, выпуска новой или усовершенствования выпускаемой продукции, о диверсификации, о про­блемах взаимодействия участников производственного процесса.

**3. Эффективность менеджмента**

В латинском языке effectivus означает действенный, производитель­ный, дающий определенный эффект. Это понятие универсально. Его ис­пользуют во всех сферах человеческой деятельности. В смысловом отно­шении эффективность связана с результативностью работы (действия1 экономичностью, т.е. минимальным объемом затрат для выполнения дан­ной работы (действия). Под эффективностью понимается уровень (степень) результативности в сопоставлении с произведенными затратами. Это по­нятие используют при определении эффективности экономики, отдельных отраслей, предприятий, инвестиций, нововведений.

Эффективность менеджмента правомерно рассматривать как форму проявления категории «эффективность» в управленческой деятельности.

Эффективность менеджмента отражает наиболее важные, сущност­ные свойства отношений управления производством, распределением и использования эффекта. Эти свойства характерны для всех видов отно­шений управления, вследствие чего эффективность становится категори­ей теории менеджмента. Положительным воздействием управления обес­печивается достижение социально-экономического эффекта в производ­стве и его увеличение вследствие сокращения рабочего времени, приходящегося на единицу потребительной стоимости.

Основная функция эффективности — обеспечить за счет управленческого воздействия и взаимодействия достижение цели, получение и 1 увеличение эффекта в производстве, его доведение через все стадии вос­производственного процесса до эффективного потребления. При этом как уже отмечалось ранее, решающее значение приобретает проблема конечного результата экономической деятельности. Ориентация развитие на конечные народнохозяйственные результаты усиливает роль управления процессами последовательного прохождения производственного ре­зультата — продукта через все стадии воспроизводства. На стадии обра­щения результаты производства проверяются на общественную полез­ность, на стадии потребления регулируется процесс непосредственной реализации производственного результата. Степень удовлетворения об­щественных потребностей проявляется как критерий развития производ­ства и самого менеджмента. При этом должны быть учтены все издержки обращения и доведения продукции до потребителя. Основой деятельнос­ти предприятия становится комплексное решение проблемы заказчика (потребителя).

Эффективность менеджмента отражает его результативность в дос­тижении целей управляемого объекта и обеспечении социально-экономи­ческого эффекта в сопоставлении с использованными ресурсами и затра­тами на управление. Экономический смысл эффективности управления — в обеспечении наибольшего экономического эффекта в народном хозяй­стве при данных ресурсах (затратах) на управление. Социальный смысл — в обеспечении наибольшего социального эффекта при данных ресурсах (затратах) на управление.

Экономический эффект материального производства характеризует не только конечный результат как таковой, но и качество этого результа­та, т.е. полученный при этом народнохозяйственный чистый доход.

Экономический эффект с точки зрения общества в целом проявляет­ся в виде вновь созданной стоимости или величины ВВП, ВНП, националь­ного дохода.

Экономический эффект отдельного звена хозяйствования выражается величиной чистого дохода и прибыли. Такое его толкование дает возмож­ность применения единого (по уровням управления) метода исчисления эффективности производства, воспроизводства и менеджмента. При этом исключаются затраты прошлого труда (потребленных средств производства) и учитываются лишь усилия коллективов за данный период времени.

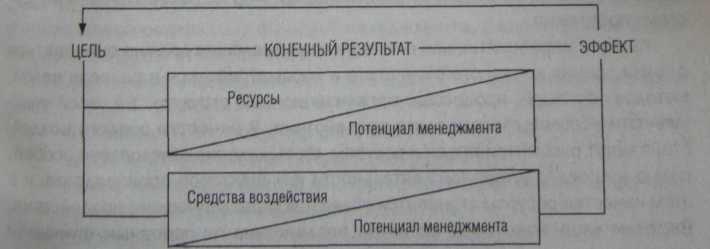
При определении экономического эффекта менеджмента наряду с оцен­кой его величины учитывают эффективность его распределения и потреб­ления, т.е. величину прибыли, направляемую на развитие предприятия и создание потенциала для будущего обновления. Такой же концепции следу­ет придерживаться и при определении социального эффекта менеджмен­та. С позиций социально-экономической системы социальный эффект про­является в качестве и уровне жизни работников. Поскольку целью менеджмента выступает обеспечение устойчивого развития социально-эко­номической системы и создание потенциала для будущего, а главным эле­ментом потенциала является человек, логично считать социальным эффек­том менеджмента наряду с уровнем жизни и развитие личности.

При оценке народнохозяйственной эффективности менеджмента, т.е. вклада менеджмента производственно-хозяйственной системы в эконо­мику, рассмотренные критерии экономического и социального эффекта менеджмента приобретают значимость и ценность.

Научно-технический эффект менеджмента проявляется в обновляемое™ продукции, ее качестве и конкурентоспособности как на внутренних, так и на внешних рынках. Экологический эффект— в сохранении и обновлении приро­ды и ее взаимодействии с экономической и социальной жизнью общества.

Эффективность менеджмента определяется соизмерением результата и использованных ресурсов, производственных затрат. Кроме того, опреде­ляются наиболее значимые средства воздействия, применяемые менедже­рами в процессах достижения цели. Среди таких средств следует отметить оценку стратегии менеджмента, методы мотивации работников, систему контроля. При оценке средств воздействия анализируются правильность вы­бора, т.е. соответствие ситуации, качество (в отличие от качеств средств, аналогичных выбранным), результативность и эффективность реализации. Средства управленческого воздействия и взаимодействия характеризуют соответствующие возможности или потенциал управления: информацион­ный, организационный, социальный. Поэтому при оценке эффективности определяется степень использования управленческого потенциала.

Формирование эффективности менеджмента приводит к следующей понятийной цепочке:



Речь может идти как о ресурсообеспеченности целевой деятельности с определившимися конечными результатами, так и об использовании ресурсов (ресурсосбережении), т.е. о соотнесении конечных результатов и эффекта с использованием ресурсов (затратами). В последнем случае выясня­ют, какова ресурсная, или затратная, эффективность менеджмента.

Анализ следует проводить по каждому виду ресурсов, используемых в управлении в качестве средств воздействия (взаимодействия). Имеются в виду исчисляемые ресурсы: трудовые, материальные, финансовые, ос­новные фонды, оборотные фонды, информационные, временные. Уровень использования производственных ресурсов, связанный с конкретным ко­нечным результатом, сравнивается с затраченными управленческими ре­сурсами непосредственно или посредством механизмов и форм организа­ции управления. Анализируя данную схему, нетрудно сделать вывод, что процесс достижения конкретного результата должен быть обеспечен не только совокупностью ресурсов, но и комплексом методов, гарантий, сти­мулов (механизмов), способствующих эффективной деятельности.

Таким же образом предполагается обеспечить конечные результаты комплексом управленческих функций, процедур и системой регламентов, при помощи которых достигаются конечные результаты.

С позиций эффективности должны быть взаимосвязаны и взаимообус­ловлены функции, ресурсы, права как условия для распоряжения ресурса­ми и ответственность за их рациональное использование (распределение, передачу, продажу). Следует указать на опасность отрыва экономических отношений от уровня и состояния материальной базы. Например, для сырь­евых отраслей необходимы стимулы и механизмы, направленные на повы­шение производительности труда и фондоотдачи, а для перерабатываю­щих отраслей существенную роль могут сыграть экономия сырья и качество продукции. Это следует учитывать при разработке регулирующих докумен­тов и правовых актов, в том числе законов.

Такой подход к исследованию и оценке эффективности менеджмента позволяет говорить о комплексности оценки мер по реструктуризации си­стем управления.

Каждое мероприятие или решение по управлению должно оцениваться с точки зрения конечного результата и рассматриваться в разрезе целей, методов, функций, процессов, организационных структур, т.е. всей сово­купности используемых средств воздействия. В качестве средств воздей­ствия могут рассматриваться и ресурсы. Их выделение обусловлено особой, ролью в производственной деятельности как факторов производства, и в этом качестве ресурсы становятся объектом управленческого воздействия. Выделим лишь некоторые средства воздействия по основным функциям менеджмента: целеполагание — цель, стратегия, тактика; планирование — прогноз, программа, план; организация — функция, полномочия, структу­ра; мотивация — мотив, стимул, метод; гуманизация — этические нормы, культура, традиции; контроль — нормы, стандарты, экспертиза.

Процесс управления следует рассматривать как выбор средств воз­действия и взаимодействия, приемлемых в данной ситуации и обеспечи­вающих реализацию поставленных целей и задач. Исходя из сущности ме­неджмента и его функционального назначения все имеющиеся и вновь возникающие средства воздействия и взаимодействия можно условно раз­делить на предпочтительно используемые в процессах управления персо­налом и преимущественно используемые в процессах управления деятель­ностью, т.е. коллективами людей, занятых производственно-хозяйственной деятельностью.

Во взаимодействии с внешними юридическими лицами и их руководи­телями и менеджерами, а также с отдельными физическими лицами (соб­ственниками, инвесторами, наемными работниками) используемые сред­ства воздействия и взаимодействия также имеют свою специфику, что J связано с необходимостью согласования часто противоречивых или разнонаправленных интересов.

На эффективность реализации внешних связей оказывают влияние государственные и рыночные регуляторы, а также их взаимодействие. Выбор средств взаимодействия и воздействия в данной области — более сложная проблема именно вследствие комплексности действующих фак­торов и их изменчивости. Поэтому для менеджера очень важно видеть четкую картину динамики важнейших параметров внешней среды в той или иной ситуации.

Следует отметить, что именно во внешней среде происходят реализа­ция продукции фирмы и выявление конечных результатов ее деятельнос­ти и отдельных видов эффектов. Отсюда следует, что работа с внешними партнерами и государственными органами, организациями рыночной ин­фраструктуры и предпринимательского сектора — приоритетная и специ­фичная сфера реализации функций менеджмента, в значительной степе­ни определяющая его эффективность.

Эффективность менеджмента оценивается по следующим направле­ниям:

■ постановка и обоснование цели оценки;

■ выбор критерия отбора показателей оценки;

■ соизмерение цели фирмы и потребности в данном виде продукции; • соизмерение цели и конечного результата;

■ соизмерение конечного результата и потребности;

■ определение результативности менеджмента;

■ определение ресурсообеспеченности цели;

■ соотношение конечного результата с ресурсами (ресурсосбереже­ние);

■ определение величины экономического эффекта;

• отношение экономического эффекта к величине каждого вида ис­пользованных ресурсов;

■ отношение экономического эффекта к величине затрат на управле­ние;

■ отношение величины каждого вида использованных ресурсов к ве­личине соответствующего потенциала;

■ определение эффективности процессов управления по выработке и реализации средств воздействия: стратегии, мотивации труда, форм организации управления;

■ определение величины использования каждого вида потенциала: ре­сурсного, организационного, информационного, научно-техническо­го, экологического, кадрового;

■ определение эффектов: социального, научно-инновационного, эко­логического, организационного;

■ определение эффективности использования каждого вида потен­циала социально-экономической системы.

На практике обычно оцениваются 4—6 ключевых конечных результа­тов, решающим образом влияющих на результативность деятельности фирмы, на их основе распределяются ресурсы.

Ниже в укрупненном виде приведен состав основных ресурсов менедж­мента

Основные ресурсы менеджмента

|  |  |
| --- | --- |
| Человеческие  Материальные  Финансовые  Экологические | Информационно-технологические  Временные и пространственные  Внешние связи и коммуникации Внутренние атмосфера и коммуникации |

Не все виды ресурсов могут быть измерены абсолютными величина­ми, в таких случаях следует использовать экспертные оценки.

Распределение ресурсов, их структура выступают важными фактора­ми эффективности менеджмента. Анализ изменений в структуре ресурсов позволяет выявить реальные возможности и способы достижения цели.

В качестве примера приводится состав показателей, характеризующих результативность и эффективность банковского менеджмента.

Современная теория управления определяет следующие вилы эффективности менеджмента:

■ по средствам воздействия и взаимодействия — целевая, мотивационная, стратегическая, тактическая, ресурсная, затратная, плановая, прогнозная, программная, концептуальная, функциональная;

■ по содержанию эффекта — экономическая, организационная, со­циальная, экологическая;

■ по фактору времени — перспективная, текущая, оперативная;

■ по стадиям развития систем менеджмента — формирования, ста­новления, антикризисная, совершенствования, реформирования;

■ по видам управленческой деятельности — маркетинговая, иннова­ционная, инвестиционная, производственная, финансовая, коммер­ческая, предпринимательская;

■ по формам эффективности — системы менеджмента, управленчес­кой деятельности, процесса управления, управленческого нововве­дения, деятельности менеджера и служащего.

**4 Качество менеджмента**

Эффективность управления тесным образом связана с его качеством. Управление через свои специфические возможности и средства воздей­ствует на движение и развитие всего организма производственно-хозяй­ственной системы, на все его процессы: производственные, обслуживаю­щие, управляющие. Однако, акцентируя внимание на том, как управление влияет на производство, часто игнорируют обратную связь, т.е. то, что происходит или должно происходить с управленческой деятельностью в результате управляющего воздействия. Это, естественно, приводит к дис­пропорциям в развитии системы менеджмента и тем самым снижает эф­фективность принимаемых мер или вообще приводит к отрицательным последствиям. Еще сохраняется взгляд на управленцев как на иждивен­цев и требование сокращать их численность любыми средствами, в основ­ном административными.

Многие проблемы будут сняты при определении категории качества менеджмента и усвоении методологии исследования, измерения и оценки данной характеристики.

Качество есть определенность предмета, в силу которой он является данным, а не иным предметом, и отличается от других предметов. Каче­ство предмета не сводится к отдельным его свойствам. Оно связано с предметом как целым, охватывает его полностью и неотделимо от него.

Поэтому понятие качества связывается с «бытием предмета». Сущность данного понятия применима к любой деятельности, в том числе к произ­водственно-хозяйственной и управленческой.

В социально-экономической системе категория качества использует­ся как характеристика качества труда, производственной деятельности, качества продукции. Все данные понятия взаимообусловлены. Качество труда определяет качество производственной деятельности, последнее находит отражение в качестве продукции. Качество отражает сущност­ные черты назначения предмета или явления, их главную функцию.

Продукция имеет конкретное целевое назначение и функциональные особенности. Именно они характеризуют качественную специфику данно­го предмета в отличие от любого другого. Если автомобиль — средство передвижения, то его качество характеризует то, как он его обеспечива­ет: скоростные возможности, проходимость, расход энергии, продолжи­тельность работы, вместимость, дизайн, цена, комфорт.

Качество в значительной степени определяется потребностью, или спросом. В определенных случаях такую потребность создает сам изгото­витель. Таким образом, качество продукции выступает целью производ­ственной деятельности. Обеспечение данной цели становится функцией менеджмента, а ее реализация обеспечивается системой менеджмента. Качество продукции или услуги определяется качеством производствен­ной деятельности, используемых ресурсов, профессионализмом и опытом персонала, организацией управления.

Вышеизложенное позволяет сделать ряд важных выводов:

■ качество отражает аспект назначения продукции (услуги) или дея­тельности;

■ качество деятельности определяет качество продукции; « качество продукции и качество деятельности выражается системой показателей, характеризующих отдельные его стороны;

■ качество выступает целью производственно-хозяйственной систе­мы, что обусловливает потребность формирования системы управ­ления качеством.

Исходя из данных положений рассмотрим категорию "качество ме­неджмента». При этом используем представление о менеджменте как уп­равленческой деятельности и системе управления.

Под качеством понимается совокупность существенных свойств, харак­теризующих способность управления удовлетворять потребности производ­ства. Отсюда следует, что качество менеджмента можно описать совокупностью характеристик, отражающих целевые, функциональные, мотивационные, экономические, организационные, социальные, технологические, правовые свойства. Критерием качества выступает управляемость. Как категория управления качество имеет социально-экономическую форму, что

выражается в его целевом назначении, в применяемых рычагах и стимулах.

Первым признаком качества управленческой деятельности выступает

качество труда, отражающее сущностные его особенности и производи

тельную силу. Качество труда проявляется в качестве продукта труда. Именно качество продукта труда есть функциональное назначение управленческого труда. В связи со сложностью измерения производительной силы управленческого труда рассмотрим качественные особенности труда и его продукта.

Качественными особенностями управленческого труда выступают:

■ творчество как форма умственного труда;

■ предпринимательский характер;

■ инновационность;

■ временные ограничения;

■ коллективный характер (партнерство, корпоративность);

■ рисковость.

Как видим, качественные характеристики управленческого труда много­гранны: экономические, специальные, организационные и др. Их оценка и измерение предполагают обязательное сопоставление значений качественных характеристик с требованиями производственно-хозяйственной деятельности и ситуационными данными.

В дополнение к общим характеристикам качества труда следует при­соединить качественные характеристики управленческих работников, ин­формационных ресурсов, средств и техники, трудовых взаимоотношений между работниками и коллективами, качество организации, условий и мо­тивации труда.

Поскольку непосредственным продуктом труда в управлении является воздействие, рассматриваемое нами как реализованное решение, то ка­чество управленческого труда выражается в качестве этого решения, в его способности удовлетворять те или иные потребности производства.

Качество управления как результат воздействия проявляется в его активизирующей, организующей, направляющей, мотивирующей силе, что определяется правильным выбором используемых средств и методов воз­действия, правильной процедурой их реализации в производстве. О каче­стве воздействия можно судить лишь после его реализации. До этого можно говорить только о соблюдении принципов и методов формирования воз­действия и предполагаемом качестве. Качество воздействия отражается в его реализуемости, своевременности, правильности выбора путей и средств решения производственно-хозяйственной проблемы.

При оценке управленческого решения как процесса используются ка­чественные характеристики: оптимальность, экономичность, оператив­ность, эффективность, рисковость, социальная значимость, правовая за­щищенность. При оценке решения как результата воздействия определя­ется эффект, рассматриваемый как итоговая характеристика качества менеджмента.

Особенностью понятия «качество управления», обусловленного сущнос­тью управления как воздействия, выступает не только наличие качествен­ных свойств, но и их соответствие потребностям производственно-хозяй­ственной и социальной деятельности, а также соответствие прогрессивным тенденциям, мировым и отечественным стандартам, регламентирующим данные тенденции. Например, качество структуры управления выражается в обеспечении устойчивости деятельности в сочетании с гибкостью ее свя­зей и способностью приспособления в случае изменения ситуации и зада­чи. При этом обеспечивается соответствие объема и характера связей нор­мам управляемости. Последние связаны со спецификой функций, выполня­емых на данном уровне структуры, и объемом полномочий, закрепленных за данным уровнем (лицом). Так, на уровне дирекции предприятия норма управляемости составляет 5—6 человек (подразделений), имеющих выход на одного руководителя. Чем ниже уровень управления и однообразнее вы­полняемые функции, тем выше норма управляемости или диапазон контро­ля. На уровне мастера норма может составлять 25—40 человек в зависи­мости от особенностей производственной деятельности.

Качество системы менеджмента проявляется в следующих характе­ристиках: социально-экономических — имидж и марка фирмы, ее место в мировом или национальном рейтинге, ценовая стратегия, экономичность; организационных — надежность, организованность, адаптивность, уро­вень интеграции и дифференциации управления, уровень децентрализа­ции и диверсификации; социальных и психологических — коммуникабель­ность, корпоративность, уровень культуры, социально-психологический климат, совместимость, стиль руководства, соотношение формальных и неформальных структур, этичность поведения руководителей, профессио­нализм кадров; технологических - инновационность, уровень технологич­ности, техническая вооруженность.

Между качеством и эффективностью менеджмента прослеживается диалектическая взаимосвязь. Качество выступает одновременно и как сред­ство, и как результат эффективности. То же можно сказать и об эффектив­ности, выступающей как средство и как результат высокого качества.

И качество управления, и его эффективность — разные состояния управления. Общее у них то, что они представляют собой признаки деятельности, отражаемые в конечных результатах. По мнению И.М. Сыроежина, «эффективность — это динамика объема деятельности, а качество — динамика ее структуры»

.

**5.Конкурентоспособность менеджмента**

Каждая характеристика менеджмента имеет свои, отличные от других, свойства и особое содержание. Однако в той или иной степени они влияют друг на друга и формируют условия достижения более емкой по содержанию и более комплексной по воздействующим факторам характеристики, какой выступает конкурентоспособность. Если исходить из рассматриваемого набора характеристик, конкурентоспособность можно oопределить как критериальный признак развития менеджмента.

Действительно, как отмечалось ранее, главная цель менеджмента — обеспечение устойчивого и долговременного развития социально-экономической системы. Поэтому менеджмент, функционируя результативно и эффективно, обладая высоким качеством, может реально обеспечить развитие социально-экономической системы, благодаря способности выбора линии поведения в конкурентной среде. Такие условия создаются, если технология и организация производства, продукция фирмы и менеджмент обладают конкурентоспособностью.

Рассмотренные характеристики менеджмента можно представить в oпpeделенной последовательности их использования при оценке менеджмента.

Конкурентоспособность Результативность

Эффективность

Качество

Наиболее распространенной является концепция конкурентоспособ­ности, основанная на умении определять и эффективно использовать срав­нительные преимущества в области качеств выпускаемой продукции или предприятия. Многие ведущие фирмы сформулировали свои преимуще­ства в виде лозунгов, правил, которым должны следовать все работники. Фирма «Тойота» в автомобильном бизнесе известна высокой надежнос­тью изделий — «автомобили без дефектов». Фирма «Феррари» характеризуется высокими скоростными качествами и высоким техническим продуктом. Исключительность компании «Хюлетт-Паккард» опирается на новые виды продукции и собственные патенты, т.е. преимущество перед другими фирмами заключается в большом количестве нововведений вследствие чего в компании созданы мощные подразделения НИОКР Фир­ма -IBM» славится как лучшая в мире постановкой технического обслужи­вания своих компьютеров.

По мнению известных менеджеров, чтобы быть фирмой мирового уров­ня, следует стать хотя бы по одному важному аспекту производственной деятельности лучшей в мире, в стране, в отрасли или на рынке.

Следует отметить, что создание преимуществ, их развитие выступают функциями менеджмента, а их реализация требует новых свойств и ка­честв, обусловленных спецификой конкурентной среды.

Конкурентоспособность менеджмента рассматривается как способ­ность системы менеджмента вырабатывать и поддерживать конкурент­ные преимущества предприятия в области эффективных методов и форм организации управления, прогрессивных систем мотивации работников, профессионализма менеджеров и др.

Так, бизнес Японии известен использованием специфических мето­дов управления качеством продукции и работ и системой обучения персо­нала. Известны и методы материально-технического обеспечения поста­вок в производственных процессах «точно вовремя». Получила распрост­ранение американская система «участия в прибыли» как система мотива­ции, обеспечивающая в определенных условиях улучшение результатов деятельности.

Можно сказать, что конкурентоспособность менеджмента становится самостоятельным и весьма результативным фактором в стремлении к вы­сокой производительности и обеспечению устойчивых позиций на рынке.

Для России осмысление, разработка и реализация новых подходов в области конкурентоспособности менеджмента — чрезвычайно важная про­блема. Традиционные для экономики России конкурентные преимущества в менеджменте могут раскрыться в профессионализме менеджеров и уп­равленческого персонала в целом.

**6. Эффективность и качество деятельности менеджера**

Менеджер — профессионально подготовленный управляющий, имеющий в подчинении группу работников, занимающий постоянную должность наделенный в определенной сфере деятельности полномочиями по принятию решений и распоряжению ресурсами, а также ответственностью за достижение конечных результатов деятельности предприятия.

Прежде всего обратим внимание на понятие «профессиональность» Менеджер как профессиональный управляющий должен обладать осо­быми качествами, такими, как компетентность, самостоятельность, предприимчивость, готовность к хозяйственному риску, правовое сознание инициативность. Перечисление можно продолжить, но суть — в специфике деятельности менеджера, ее содержании, условиях осуществления, используемых методах и средствах управления.

Главная особенность деятельности менеджера в том, что это деятельность, осуществляемая в динамичных рыночных условиях под воздействием таких факторов, как труд и собственность. Управление совместной деятельностью людей претерпевает изменения, ибо меняются их менталитет, степень активности, стремление к самовыражению, достижению успехов и, самое главное, отношения между людьми, занятыми в производствен­но-хозяйственной деятельности, коллективами как партнерами или конку­рентами. Система человеческих отношений и экономическое поведение членов трудового коллектива выступают одним из предметов труда менед­жера. На содержание управленческих отношений оказывают влияние от­ношения собственности, обусловливая формирование новых интересов, а следовательно, и новых мотивов поведения людей, новых потребностей, изменение приоритетов в потребностях. Все это, естественно, отражает­ся на содержании и формах мотивации и воздействия, используемых ме­неджерами в процессах управления.

Хотя сам менеджер является наемным работником, он управляет от лица собственника и в его интересах. Собственниками в определенной степени могут быть и сами работники, например владельцы акций пред­приятия. Влияние отношений собственности на менеджмент — новая для экономики России проблема. Она мало исследована, несмотря на ее зна­чимость. Однако очевидно, что существуют принципиальные различия меж­ду предпринимателем и менеджером. Интересы предпринимателя можно рассматривать с позиций собственника, работодателя и менеджера. Пред­приниматель рискует всей своей собственностью, тогда как менеджер — лишь заработком, престижем и карьерой.

Работа предпринимателя и менеджера имеет много общего, ибо это работа по управлению людьми в условиях действия рыночных механизмов ценообразования, предложения и спроса, государственного регулирова­ния. Менеджерам в большинстве видов деятельности должен быть при­сущ предпринимательский стиль руководства. Функциональная роль менеджмента состоит в обеспечении объективного процесса развития социально-экономической системы путем предвидения, выявления, разрешения противоречий, прежде всего между уровнем развития производительных сил, производственными отношениями и всей системой общественных отношений. Процесс управления предполагает отслеживание развития противоречий, нахождение реальных свое­временных и эффективных методов их разрешения, что обусловливает объективную потребность в профессионально подготовленных менедже­рах, обладающих экономическими, системными, гуманитарными, юриди­ческими знаниями.

В России в условиях командно-административной системы управле­ния производством формировались руководители хозяйственных звень­ев с ярко выраженным авторитарным стилем управления. В их деятель­ности преобладал настрой на контроль и исполнение решений вышесто­ящих органов. Привыкшие к политике выбивания выгодного плана, необходимых ресурсов, выполнения и перевыполнения плана любой це­ной, такие кадры не всегда способны впитать новую идеологию хозяй­ствования и овладеть механизмами рыночной экономики и самоуправле­ния трудовыми коллективами в условиях четкого правового регулирова­ния взаимоотношений государственных и хозяйственных органов. Однообразие методов и форм хозяйствования тоже не способствовало развитию инициативы.

К тому же была деформирована структура управленческих кадров: по­давляющее большинство руководителей высшего звена управления состав­ляют в России инженеры. Очевидно, что управлять людьми должны менед­жеры со специальной подготовкой, где гуманитарным аспектам уделяется должное внимание.

Рассмотренные проблемы отражают необходимость коренных из­менений в кадровой политике для обеспечения преобразований в эко­номике и менеджменте. Эту же проблему решает и организация систе­матической работы по оценке деятельности менеджеров основного звена хозяйствования с позиций ее качества, результативности и эф­фективности.

Системное представление о деятельности менеджера можно соста­вить при изучении экономического пространства менеджера. Приведем соответствующую схему (рис.1).

Выбор объектов управления или сфер деятельности менеджера свя­зан со спецификой производственной деятельности. На рис. 1 укрупненно показаны формирование и реализация воздействия менеджера на персонал и его совместную деятельность. Управленческое решение как воздействие через восприятие персонала, его поведение и деятельность материализуется в производстве и отражается в конечных результатах деятельности. Условиями эффективной деятельности менеджера и аппа­рата управления выступают результативность и качество внешних комму­никаций, а также качество деятельности по формированию благоприят­ной атмосферы в коллективе.

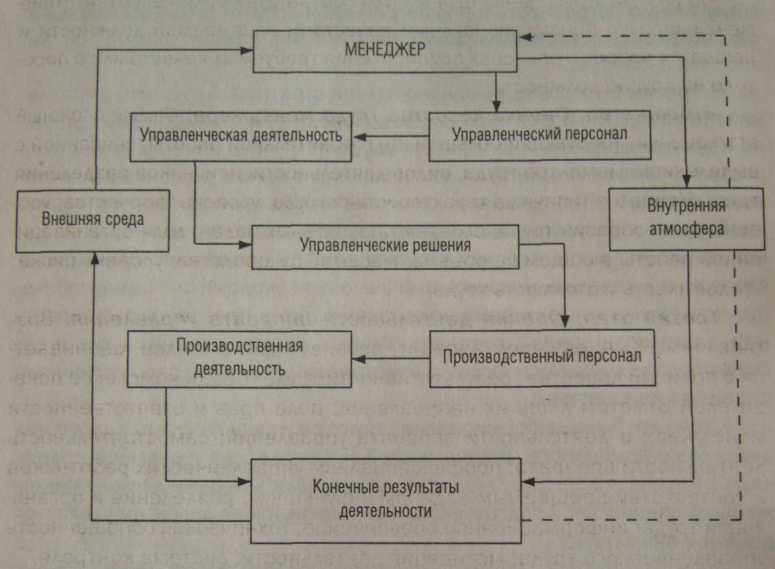


Рис. 1. Схема пространственного расположения объектов управления

Оценку качества и эффективности деятельности менеджера следует рассматривать как поэтапно проходящий процесс, где каждый из этапов имеет самостоятельное значение.

4 Первый этап. Оценка профессиональных качеств менеджера и их соответствия решаемым задачам и реализуемым функциям. Изучают­ся: уровень и профиль образования, опыт работы, навыки и способности, личные качества и этика поведения, карьера, потенциал.

Состав и приоритеты профессиональных качеств зависят от уровня уп­равления, сложности решаемых задач, степени ответственности и уровня риска.

Рекомендуемые качества: компетентность, новаторство, творческий подход; инициативность и способность генерировать идеи; способность лидера оказывать влияние на людей; способность идти на риск; стрессоустойчивость и жизнестойкость; потребность к саморазвитию и само­организации; коммуникабельность и чувство успеха; организованность и ответственность.

По результатам оценки выявляется соответствие или несоответствие менеджера по профессиональным качествам занимаемой должности и решается вопрос о способах приобретения требуемых качеств или о пере­ходе на другую должность.

Второй этап. Оценка качества труда менеджера. Самый сложный этап оценки, требующий большой подготовительной работы, связанной с выделением элементов труда, видов деятельности, признаков разделения труда. Наиболее типичные характеристики труда: уровень творчества; уро­вень разнообразия труда; сложность решаемых задач; доля организаци­онной работы в общем ее объеме; масштаб руководства; уровень риска; трудоемкость и стоимость труда.

Третий этап. Оценка деятельности аппарата управления. Воз­главляемый менеджером аппарат, реализующий его идеи, оценивает­ся с позиций качества, результативности труда. Среди комплекса пока­зателей отметим лишь их направления: поле прав и ответственности менеджера в деятельности аппарата управления; самостоятельность деятельности аппарата; профессионализм управленческих работников и соответствие решаемым задачам и функциям; разделение и органи­зация труда; информационное обеспечение; техническая оснащенность управленческого труда; мотивация деятельности; система контроля.

Показатели результативности деятельности: оперативность; качество выходной документации; экономичность; коммуникабельность; партнер­ство; профессиональный рост; ответственность; мотивированность.

Четвертый этап. Оценка влияния менеджера на формирование внут­ренней атмосферы предприятия. Оцениваются: стиль руководства; куль­тура менеджмента; этика деятельности; методы разрешения конфликтных ситуаций; организационная культура; совместимость; социально-психоло­гический климат; направленность коллектива на развитие; информирован­ность и гласность.

Пятый этап. Оценка качества, результативности и эффективности внешних связей и коммуникаций предусматривает комплексную оценку каждого вида связей. При экономической оценке учитывается влияние факторов риска, конъюнктуры, инфляции, котировки цен на бирже, кризисов. Организационная оценка включает учет временных факторов, устойчивости, надежности отношений и поведения субъектов, уровня организационной культуры. При социальной оценке учитывается социальная значи­мость связи, активность, социальный риск, жизнестойкость.

Шестой этап. Оценка результативности и эффективности деятельности менеджера. Применяется методология процесса выработ­ки и реализации решений по управлению производственной и социаль­ной деятельностью, персоналом, инновационными и инвестиционными процессами, экологией, безопасностью. Результативность рассматри­вается как уровень достижения результата, соответствующего цели ре­шения, и выражается посредством конечных результатов деятельнос­ти предприятия.

Эффективность оценивается через качество результата, т.е. через полученный эффект, соотнесенный с затратами на управление (ресурса­ми менеджмента). Обеспечивается методологическое единство с оценкой данных категорий по критериям системы в целом. Обязательным условием оценки выступает определение последствий реализации решений, ко­торые находят отражение в разных сферах жизни общества.

Субъектами оценки деятельности менеджера выступают: вышестоя­щий менеджер (руководитель); экспертная комиссия (аттестационная, кон­курсная); независимые оценочные центры. Методы, используемые при оценке, разнообразны: тесты; деловые игры, представляющие собой тео­ретические и практические задания, имитирующие управленческий про­цесс. Информация, используемая для оценки, и методы ее обработки так­же разнообразны: статистические и фактические материалы; экспертные данные; штатные расписания; отчеты, стандарты и нормативы; регламен­ты и прогнозы. При обработке данных широко используются моделирова­ние, информационные технологии и техника.

Следует сказать, что оценка деятельности и деловых качеств менед­жеров должна проводиться регулярно в любых условиях. Рекомендации, составленные по результатам оценки, важны для каждого менеджера в процессах формирования его карьеры и совершенствования деятельнос­ти. Особое значение результаты оценочных мероприятий имеют для пла­нирования и организации подготовки, переподготовки и повышения ква­лификации управленческих кадров. Эта область деятельности менеджеров представляется для России чрезвычайно важной в качестве ключевого фактора развития экономики и общества.

**7. Оценка качеств и профессиональный отбор менеджеров**

Учет, оценка и анализ меры развития личностных качеств служат ос­новой для решения очень важной задачи определения пригодности работ­ников к тому или иному виду экономической деятельности. Как показыва­ет многолетний опыт, эффективное решение этой задачи, как и всех других кадровых задач, во многом определяется объективностью оценки работ­ника. Сказать однозначно, плох или хорош человек, каков он, трудно.

Можно одновременно быть и хорошим, и плохим, в зависимости от обстоятельств и позиций, с которых человек рассматривается. При этом человек может умело демонстрировать себя, играть нужную роль.

В настоящее время предложено множество методик оценки личнос­тных качеств специалистов и руководителей, однако подходы к оценке работника с точки зрения его общественной значимости не рассматри­ваются.

Основная трудность формирования адекватных моделей оценок ме­неджеров обусловлена большим числом параметров, поддающихся пре­имущественно качественному описанию, сложностью их количественной интерпретации. Кроме того, нахождение объективных показателей для оценки работника затруднено наличием субъективизма, причем (подчерк­нем этот факт) как неумышленного, так и сознательного, в суждениях и действиях субъекта оценки. В качестве субъекта могут выступать инди­вид, малая контактная группа и общество. Соответственно этому опреде­ляется групповая и общественная оценки человека.

Оценка менеджера должна основываться на следующих четырех прин­ципах: объективность, своевременность, комплексность и результатив­ность. Принцип объективности заключается в адекватном описании ис­ходных параметров работников. Это главный принцип оценки, он обуслов­ливает обязательность использования научных методов, дающих макси­мально возможную субъективную оценку. Принципы своевременности, комплексности и результативности требуют, чтобы исходные параметры и показатели (оценки), используемые при решении той или иной кадровой задачи, были своевременно и в полном объеме представлены и обяза­тельно использованы.

Таким образом, для разработки наиболее объективных методов оцен­ки работников необходимо, во-первых, определить все множество пара­метров объектов оценки; во-вторых, разбить данное множество на ряд подмножеств, параметры которых имеют одинаковую природу; в-третьих, выявить для каждого подмножества параметров наиболее объективный метод оценки. Выбранные по такому порядку методы составляют методи­ку оценки кадров.

Существующие методы оценки должны быть проанализированы и клас­сифицированы, после чего может быть предложена методика комплекс­ной оценки работника, включающая в себя поисковый метод оценки объек­тивных (анкетных) характеристик, экспертную оценку этико-нравственных качеств; психодиагностические процедуры оценки психологических ка­честв; тесты для оценки уровня специальных знаний, профессиональных умений и навыков; социометрические методы оценки межличностных от­ношений; оценку результатов труда на основе уровня сложности, каче­ства и своевременности выполняемых функций.

Наиболее распространенным методом оценки качеств личности явля­ется метод экспертных оценок, однако он страдает субъективизмом. Не­обходимость непосредственно наблюдать за проявлением качеств огра­ничивает возможность применения этого метода для оценки личностных качеств, к которым относятся организаторские способности.

Для реализации этих целей все большее распространение приобретает метод психологического тестирования (психодиагностических испытаний). Качества личности определяются посредством анализа и оценки вариантов ответов на вопросы специально сконструированных тестов, представлен­ных в виде контрольных заданий. По каждому качеству личности рассчиты­вается сумма весов вариантов выбранных ответов. Полученная оценка стан­дартизуется путем приведения к единой десятибалльной шкале.

При психологическом тестировании в большинстве случаев не учитыва­ется конкретная область или сфера деятельности. Природа же риска и пред­приимчивости тесно связана с предметной областью. Например, риск шо­фера отличен от риска предпринимателя и риска ученого-экспериментатора, а предприимчивость ученого иная, чем у кооператора, и т.д. Поэтому гово­рить о некотором едином характере риска и предприимчивости нельзя.

Методом, наиболее подходящим для выявления риска и предприимчи­вости предпринимателя и менеджера, является метод деловых игр. Это объяс­няется, во-первых, тем, что при помощи деловой игры можно наиболее адек­ватно описать предпринимательскую деятельность, представляющую собой в той или иной степени своеобразную игру, во-вторых, деловую игру можно модифицировать в соответствии с различными предметными областями, т.е. сферами предпринимательства (промышленность, маркетинг и т.д.).

Сущность метода деловых игр состоит в моделировании ситуаций, где используемый (игрок) должен сделать выбор той или иной стратегии, ха­рактеризующей меру развития изменяемого параметра, в нашем случае — риска и предприимчивости.

Предлагается следующая конструкция деловой игры для оценки риска. Игра состоит из общей части, где описана некоторая хозяйственная ситу­ация и определена общая конечная (глобальная) цель, которую необходи­мо достичь путем выбора тех или иных стратегий. Далее формулируется некоторое множество мероприятий, каждое из которых направлено на достижение некоторой подцели. По каждому мероприятию предлагаются три варианта стратегии, выбор которых приводит к ожидаемому достиже­нию подцели с различной степенью риска. Задаются три градации степе­ни риска: разумный риск, малый риск либо отсутствие такового, неразум­ный (неоправданно большой) риск.

Содержание игры (текст общей части, мероприятий и вариантов вы­бора стратегии) записывается в память компьютера. В компьютер также закладываются методика и программа подсчета оценки.

Степень риска испытуемого принимается равной одной градации, по которой определяется величина удельного веса стратегии, выбран­ной испытуемым, в общем числе мероприятий игры. Для этого задается допустимое значение удельного веса (для практических расчетов в пре­делах 0,6—0,7), ниже которого оценка степени риска считается незна­чимой. Противоречивость степени риска имеет место, если удельный вес по каждой из градаций принимает значение меньше допустимого. Окончательную оценку риска можно рассчитать по результатам несколь­ких игр.

Для организации обучения менеджеров, предпринимателей, управлен­ческих кадров и экономистов различного профиля необходимо на основе анализа и синтеза современных и перспективных сфер экономической деятельности и функций управления построить личностно-квалификационные модели новых перспективных специальностей, таких, как менеджер-маркетолог, менеджер-эколог, менеджер-стратег, предприниматель в об­ласти инноваций, экономист-прогнозист, экономист в области развития социальной инфраструктуры. Здесь нужно искать оптимальную структуру актуальных и перспективных специальностей управленческих и экономи­ческих кадров для рынка, при этом необходимо избегать и излишней ин­теграции, и излишней дифференциации специальностей.

Использование личностно-квалификационных моделей непосредствен­но связано с организацией научно обоснованной системы входного, про­межуточного и выходного контроля, который позволит своевременно оце­нить склонности, способности, задатки обучаемого, уровень полученных знаний, умений и навыков, степень коррекции его личностных качеств. На основе такого контроля можно проверить оценку профессиональной пригодности и ориентации.

Отметим, что с оценкой профессиональной пригодности непосредствен­но связаны задачи формирования резерва на выдвижение, планирова­ния карьеры и повышения квалификации. Так, в резерв не могут быть зачислены работники, непригодные к руководящей деятельности; они мо­гут направляться на переподготовку. Модели оценки профессиональной пригодности служат основой для организации целенаправленного обуче­ния и переподготовки кадров.

Пригодность к любому виду экономической деятельности зависит от степени развития необходимых для этого личностных качеств человека. Методика оценки пригодности с точки зрения ее формального построе­ния универсальна по отношению к виду деятельности. Рассмотрим постро­ение методики оценки профессиональной пригодности к экономической деятельности, а потом сориентируем ее для оценки пригодности к дея­тельности менеджера.

Пригодность к любой деятельности обычно оценивается традицион­ным методом сравнения характеристик работников и нормативных требо­ваний, соответствующих должности. Это предполагает подробный анализ характеристик каждой конкретной должности и каждого работника. Учет всех особенностей многотысячной номенклатуры должностей управленчес­ких кадров очень сложен. Поэтому так непросто дать общие рекоменда­ции по профессиональному отбору кадров на определенную должность. Однако исходя из приведенного определения сущности труда, например менеджера, можно поставить более простую задачу: попытаться опреде­лить, способен или нет данный работник руководить людьми безотноси­тельно к специфике отрасли, иерархическому уровню организационной структуры и особенностям коллектива.

В самом общем виде все множество испытуемых работников с точки зрения их пригодности к некоторому виду деятельности можно условно разделить на три большие группы: первая группа, Г1, — работники, непри­годные к данной деятельности; вторая группа, Г2 — работники, условно пригодные к данной деятельности; третья группа, Г3 — работники, отно­сительно пригодные к данной деятельности. Относительно пригодные, по­тому что множество всех необходимых и достаточных качеств, которыми должен обладать идеальный специалист (менеджер, предприниматель и т.д.), в данной деятельности вряд ли возможно определить.

Таким образом, оценка пригодности работника к некоторой деятель­ности сводится к оценке личностных качеств и отнесению испытуемого к одной из трех групп. По каждому конкретному качеству, характеризующе­му конкретный вид деятельности, определяются три множества значений количественных оценок развития данного качества.

В первое множество оценок О'(к) включаются наиболее негативные оценки. Если оценка входит в это множество хотя бы по одному качеству испытуемый считается непригодным к данному виду деятельности, так как невозможно изменить это качество за относительно короткий период обу­чения или самостоятельной подготовки.

Второе множество оценок 0"(к) определяет негативные значения оце­нок, которые можно устранить за период обучения. Если оценки испытуе­мого по всем качествам не принадлежат множеству О'{к), а хотя бы по одному качеству оценка принадлежит множеству О"(к), испытуемый счи­тается условно пригодным к тому или иному виду деятельности. Третье множество О'"(к) содержит позитивные значения качества для осуществления деятельности. Если по всем качествам оценки испытуемо­го принадлежат множеству О"(к), то он относительно пригоден к той или иной деятельности. Например, оценки качества «склонность к инноваци­ям», рассматриваемые для определения профессиональной пригодности к деятельности менеджера, распределяются по множествам следующим образом: от О до 2 — множество О'(к), от 3 до 5 — множество О''(к), от 6 до 10 — множество О"'{к).

Формализованно условия профессиональной пригодности т-го испыту­емого к некоторому виду экономической деятельности определяются по формуле:

Г1, если о(т,к)... О' (к), хотя бы по одному к;

Г2, если все о(т,к)... О'(к), а о(т,к)... О''(к), хотя бы по одному к;

Г3, если о(т,к)... Г'''(к) по всем к..

В итоге можно построить схему, позволяющую наглядно представить оценку пригодности работника.

На рис. 13.4 показаны оценки качества личности трех испытуемых работников — Л, Б и Б, которые были рассчитаны по результатам тестиро­вания. Оценки обозначены в виде точек, располагающихся на уровне со­ответствующих значений по десятибалльной шкале. По этим оценкам по­строены «профили личности» каждого работника в виде соответствующих пунктирных линий.

В приведенном примере работник Б пригоден, работник А условно пригоден, а работник В непригоден к деятельности менеджера.

Как видим, расчетная оценка качеств личности интерпретируется со­гласно ее местоположению по стандартной шкале относительно множе­ства оценок О'(к), О"(к), О"'(к). Данные множества оценок получают путем опроса, обобщения и согласования мнений экспертов: опытных психоло­гов, специалистов по профессиональному отбору и ориентации. Кроме того, возможно использование методов математической

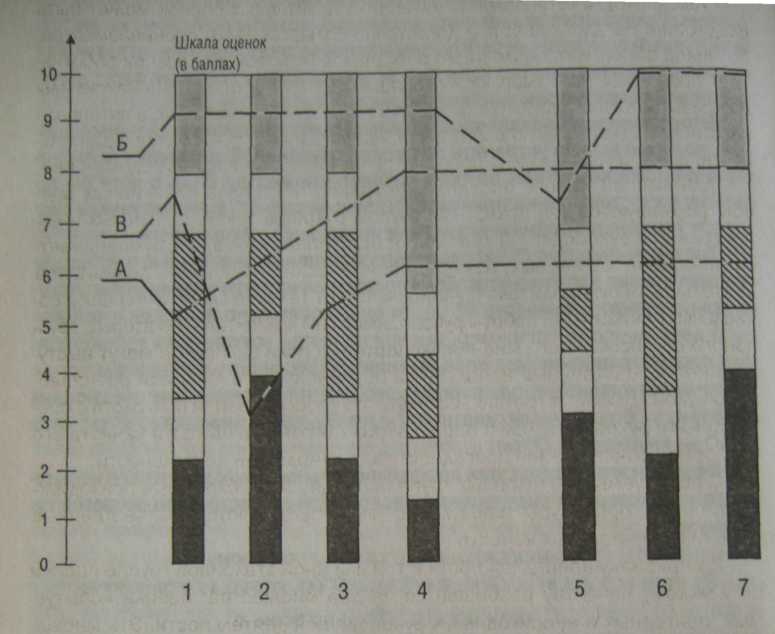
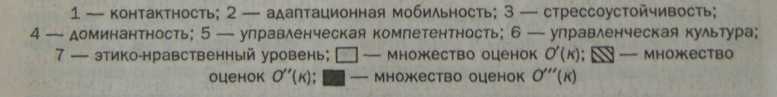


Рис. 13.4. Схема оценки пригодности работников к деятельности менеджера по «профилю личности»



статистики для более точного определения множеств О'(к),О''(к), О'"(к).

Может быть предложена следующая методика. Для каждого качества в зависимости от его содержания устанавливается множество (интервал) позитивных оценок. Множество (интервал) негативных оценок определя­ется разностью между множеством всех оценок и интервалом позитив­ных оценок.

Условием для установления интервала позитивных оценок может быть следующее предложение: при достаточно большом числе оцениваемых ра­ботников в этом интервале число работников (или, точнее, оценок работников), пригодных, например, к руководящей деятельности, должно максималь­но превышать число работников, непригодных к ней; и наоборот, в интервале негативных оценок число работников, непригодных к руководящей деятель­ности, должно максимально превышать число работников, пригодных к ней Для эмпирического определения границ интервала позитивных оце­нок формируются две эталонные группы руководителей, пригодных и не­пригодных к руководящей деятельности. Степень пригодности оценивает­ся на основе: во-первых, изучения фактически достигнутых результатов деятельности руководителя в зависимости от технико-экономических и со­циальных показателей работы руководимого им коллектива; во-вторых, груп­пового согласованного мнения экспертов (в роли экспертов могут высту­пать непосредственный начальник и подчиненные) о личности оценивае­мого руководителя; в-третьих, результатов собеседования психолога с оце­ниваемым руководителем и определения степени развитости качеств его личности с точки зрения пригодности к руководящей деятельности.

С испытуемыми эталонных групп проводятся необходимые психодиагностические процедуры, в результате чего определяются количественные оценки их личностных качеств.

По признаку принадлежности к той или иной эталонной группе оценки по каждому качеству разбиваются на два множества: оценки испытуе­мых, пригодных и непригодных к руководящей деятельности. Эти множе­ства оценок представляются в виде двух дискретных вариационных рядов значений оценок. На основе анализа характера изменения разностей на­копленных частот полученных вариационных рядов рассчитывается интер­вал позитивных оценок, в котором наблюдается максимальная сумма раз­ностей накопленных частот. Затем интервал позитивных оценок прирав­нивается к множеству О"'(к), интервал негативных оценок разбивается на множество О'(к), примыкающее к интервалу негативных оценок, и множе­ство О''(к), примыкающее к интервалу позитивных оценок.

1. **Сущность эффективности управления**

Итак, эффективность управления — это результативность функ­ционирования системы и процесса управления как взаимодействия управляемой и управляющей систем, т.е. интегрированный резуль­тат взаимодействия компонентов управления. Она показывает, в какой мере управляющий орган реализует цели, достигает заплани­рованных результатов. Эффективность управления проявляется в эффективности производства, составляет часть эффективности произ­водства. Результаты действия, соотнесенные с целью и затратами, — это и есть содержание эффективности как управленческой категории.

На эффективность деятельности менеджера влияет ряд факторов:

• потенциал сотрудника, его способность выполнять опреде­ленную работу;

• средства производства;

• социальные аспекты деятельности персонала и коллектива в целом;

• культура организации.

Все эти факторы действуют совместно, в интеграционном един­стве.

В менеджменте эффективность управления — один из основных показателей совершенствования управления, определяемый сопос­тавлением результатов управления и ресурсов, затраченных на их достижение. Оценить эффективность управления можно путем со­измерения полученной прибыли и затрат на управление. Но такая упрощенная оценка не всегда корректна по следующим причинам:

1) результат управления не всегда заключается в прибыли;

2) может быть получен не только непосредственный, но и опосре­дованный результат, который скрывает роль управления в его дости­жении (прибыль часто выступает как опосредованный результат);

1. результат управления может быть не только экономическим. но и социальным, социально-экономическим;
2. затраты на управление не всегда можно четко выделить.

**9. Критерии и показатели эффективности управления**

Анализ категории эффективности, факторов, ее определяющих, содержания и результатов управленческого труда позволяет сделать вывод, что адекватными содержанию и формам проявления эффек­тивности являются группы показателей, которые могут выступать в качестве измерителя (критерия эффективности) в зависимости от назначения организации и условий ее функционирования. Каждому варианту системы управления соответствует определенное значение критерия эффективности, и задача управления состоит в том, чтобы найти такой вариант управления, при котором соответствующий критерий принимает наивыгоднейшее значение.

В качестве критерия эффективности производства и упрощения используются обобщающие показатели, характеризующие конечные результаты (объем производства, прибыль, рентабельность, время и др.), и частные показатели использования отдельных видов ресурсов — труда, основных фондов, инвестиций.

Показатели прибыли и рентабельности наиболее полно характе­ризуют конечные результаты деятельности и соответственно эффек­тивность управления. При этом следует исключить влияние на при­быль факторов, не связанных с деятельностью данного хозяйственно­го звена. Обобщающие показатели отражают результат хозяйственной деятельности и управления в целом, но не в полной мере характери­зуют эффективность и качество управления трудовыми процессами, производственными фондами, материальными ресурсами. Для этого используются частные показатели. Так, для оценки повышения эф­фективности использования трудовых ресурсов применяется показа­тель темпа роста производительности труда, повышение эффективно­сти использования материальных ресурсов характеризуется показате­лями материалоемкости продукции, а эффективность использования основных фондов — показателем фондоотдачи.

При оценке эффективности управления необходимо комплексное применение всей системы обобщающих и частных показателей.

Эффективность управленческой деятельности применительно к субъекту управления может характеризоваться количественными по­казателями (экономический эффект) и качественными показателями (социальная эффективность).

Количественные показатели деятельности системы управления включают:

• комплекс трудовых показателей — экономия живого труда в сфере управления (численность, сокращение трудоемкости процес­сов управления) и др.;

• финансовые показатели деятельности системы Управления

(сокращение расходов на управление и т.п.):

• показатели экономии времени (сокращение продолжительно­сти циклов управления в результате внедрения информационных технологий, организационных процедур).

Особо важное значение имеют показатели социальной эффективности управления (качественные):

• повышение научно-технического уровня управления:

• уровень интеграции процессов управления:

• повышение квалификации менеджеров;

• повышение уровня обоснованности принимаемых решении:

• формирование организационной культуры;

• управляемость системы;

• удовлетворенность трудом;

• завоевание общественного доверия;

• усиление социальной ответственности организации;

• экологические последствия.

Если в результате рационализации управления удается достичь высокого уровня указанных выше показателей, то происходит по­ложительный сдвиг в организации системы управления и достигает­ся экономический эффект.

В связи с тем что совершенствование управления организацией, внедрение компьютерных информационных технологий требуют определенных капиталовложений, инвестиций, то экономическую эффективность проектов совершенствования управления (оценку эффективности) можно проводить в соответствии с «Методически­ми рекомендациями по оценке инвестиционных проектов и их от­бору для финансирования», утвержденными Госстроем России. Министерством экономики РФ, Министерством финансов РФ, Госкомпромом России 31 марта 1994 г. (№ 7—12/47).

Согласно Методическим рекомендациям при оценке эффектив­ности инвестиционных проектов определяются: коммерческая (фи­нансовая) эффективность, показывающая финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников; бюджет­ная эффективность, отражающая финансовые последствия осущест­вления проекта для федерального, регионального и местного бюд­жетов; экономическая эффективность, учитывающая затраты и ре­зультаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проек­та и допускающие стоимостное измерение.

Основу оценки эффективности проектов составляют определение и соотнесение затрат и результатов от их осуществления. При оценке эффективности инвестиционных проектов необходимо при­ведение (дисконтирование) показателей к стоимости момента срав­нения, так как денежные поступления и затраты в различные вре­менные периоды неравнозначны.

Развиваются и другие подходы к оценке эффективности менедж­мента, в частности ресурсно-потенциальный подход, при котором абсо­лютная эффективность управления представляется как соотношение потенциальных возможностей производства с фактическим значением его использования, а относительная эффективность определяется как отношение полного эффекта управления к затратам.

**Заключение**

На основе работы, менеджмент можно представить, как совокупность принципов, методов, средств и форм управления организацией, разработанных и применяемых во многих развитых странах, в том числе и в РФ, с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли.

Менеджмент как система управления предполагает целевое, программное и ситуационное управление в организации, что достигается путем полного анализа системы. Основная задача управления состоит в том, чтобы в условиях рынка, удовлетворить потребности населения в товарах и услугах и получении при этом максимальной прибыли.

**Список литературы**

1. Антикризисное управление: Учеб. пособие для технических вузов /В.Г. Крыжановский, В.И. Лапенков, В.И. Лютер и др.; Под ред. Э.С. Минаева и В.П. Панагушина.-М.: ПРИОР,1998.-432с.
2. Виханский О.С., Наумов Н.И. Менеджмент: Учебник. 3-е изд.-М.: Гардарика, 1998.-528с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник.-2-е изд., перераб. и доп. -М.: Гардарика, 1998-296с.
4. Бланк И.А. Торговый менеджмент.- Киев: УФИМБ,1997.- 408с.
5. Вопросы менеджмента: Сборник научных статей и тезисов/ КГТЭИ.-Красноярск, 1998.- 400с.
6. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: Учеб. пособие М.: Издательско-консалтинговая компания «Дека», 1997.-304с.
7. Стрекалов О.Б. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие /Казан. гос технол. ун-т - Казань,1997.-256с.
8. Стратегическое управление: Учебник.- 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарика, 1998.-296 с.
9. Современное управление: Энциклопедический справочник. Т.1.-М.: Издатцентр, 1997.-584с.
10. Чаплина А.Н. Менеджмент в торговле: Учеб. пособие /КГТЭИ.- Красноярск, 2000.-400с.
11. Чаплина А.Н. Факторы обновления в российском менеджменте: Монография/ КГТЭИ- Красноярск, 1999.-345с.
12. Чаплина А.Н.. Культура управления: Учеб. пособие -Красноярск: Изд-во КГПУ,1997.-100 с.
13. Чаплина А.Н., Кошелева И.В. В поисках эффективного управления: Учеб. пособие /КГТЭИ.- Красноярск,1999. -168с.
14. Чаплина А.Н., Кошелева И.В. Кадровая политика в современных организациях: Учеб. пособие / КГТЭИ.- Красноярск, 1999.-165с.
15. Чаплина А.Н., Кошелева И.В. Разработка и обоснование стратегии развития организации: Учеб. пособие / КГТЭИ.- Красноярск, 1999.-150с.
16. Чаплина А.Н., Кошелева И.В. Сбытовая политика на современном торговом предприятии: Учеб. пособие / КГТЭИ.- Красноярск, 1999.- 171с.
17. Чаплина А.Н., Кошелева И.В. Пути и средства повышения эффективности управления организацией: Учеб. пособие /КГТЭИ.- Красноярск,1999.-163с.
18. Чаплина А.Н., Кошелева И.В. Управление персоналом в современных организациях. Кадровая политика: Учеб. пособие /КГТЭИ.- Красноярск,1999.-152с.
19. В.П. Панагушина.-М.: ПРИОР, 1998.- 432 с.
20. Управление организацией: Учебник /Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. - 2-е изд, перераб. и доп. -М.: ИНФРА-М,1999.-669с.
21. Методы исследования системы управления торгового предприятия: Учебно-методическое пособие для ДО и СРС/ А.Н. Чаплина- Красноярск: КГТЭИ, 2000 - 61с.
22. Методика диагностики организационной культуры: Учебно- практическое пособие / А.Н. Чаплина-Красноярск: КГТЭИ, 2000 - 115с.

23.«Менеджмент туризма» под редакцией В.А. Квартального М., Российская

международная академия туризма 1996 г.

24 «Основы предпринимательства» В.А Абчук Москва 1995 г.

25. «Словарь экономических терминов» 2001 г.

26. «Маркетинг: стратегии,планы, структуры» Е.П Голубков Москва 1995 г.