БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИНФОРМАТИКИ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ

Кафедра менеджмента

РЕФЕРАТ

На тему:

«СОСТОЯНИЕ ПРОБЛЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ»

МИНСК, 2009

## Содержание

Введение 3

1. Аппарат управления 5

2. Механизм управления 6

3. Законы управления 8

4. Цели и задачи управления 11

5. Функции управления 14

Литература 20

## Введение

Управление - это особый интеллектуальный вид деятельности, в котором занято огромное количество людей, вооруженных современной вычислительной и организационной техникой. Аппарат и средства управления организованы в четко структурированную упорядоченную систему, в которой каждый элемент имеет свое место, установленной его функциональным значением и иерархией. Сочетание деятельности этих элементов в едином процессе составляет суть организации управления.

Роль организации управления заключается в следующем.

Она выступает как один из факторов трансформации экономики; через нее реализуется действие объективных законов функционирования рынка; она является организационным началом всей системы факторов радикальной реформы управления экономикой.

Ключевой проблемой в организации управления является структура системы управления. Зная структуру, можно целенаправленно воздействовать на состав и содержание отдельных элементов системы управления, приводя ее в соответствие с изменяющимися условиями производства. И наоборот, всякие попытки изменить состав и содержание системы управления, заранее не спроектировав ее конфигурацию в целом, обречены на неудачу, что неоднократно имело место в процессе различных экономических реформ.

Анализ специальной литературы по проблемам управления производством показывает, что по поводу структуры системы управления общепринятое мнение отсутствует. Имеют место самые различные подходы к выделению отдельных элементов системы управления. Одни и те же компоненты системы управления называются по-разному. Это вносит серьезные методологические трудности в исследование процесса управления. Проведенные исследования позволили предложить подход к построению структуры системы управления. С позицией комплексного подхода в системе управления можно выделить несколько относительно обособленных, но взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов:

аппарат управления (кадры);

механизм управления;

процесс управления;

средства, обеспечивающие процесс управления;

механизм совершенствования управления.

Все многообразие системы управления практически «вписывается» в эти подсистемы.

Организационное построение системы управления в разрезе указанных подсистем.

## 1. Аппарат управления

Аппарат управления предприятием представляет собой коллектив работников, осуществляющих целенаправленное воздействие на управляемый объект. Сюда входят люди, принимающие управленческие решения, а также обеспечивающие процесс подготовки, принятия и реализации решений. В соответствии с выполняемыми функциями в аппарате управления выделяются руководители, специалисты и технические исполнители. Аппарат управления функционирует в форме организационной структуры управления.

Организационная структура управления определяет необходимое количество управленческого персонала и распределение его по подразделениям аппарата управления; устанавливает состав подразделений аппарата управления; регламентирует административные, функциональные и информационные взаимоотношения между работниками аппарата управления и подразделениями; устанавливает права, обязанности и ответственность работников управления; определяет требования к профессиональному уровню работников и т.п.

Эффективная работа аппарата управления зависит от правильного подбора, расстановки и оценки кадров. Поэтому кадровая политика является наиважнейшим компонентом системы управления. Как бы упорно мы не внедряли элементы рынка - разгосударствление и приватизацию, свободное ценообразование, реструктуризацию и санацию предприятий, экономическое стимулирование и т.п., - они мало, что дадут без квалифицированного отбора кадров и вовлечения в процесс реформирования экономики людей, обладающих набором деловых качеств и специальных знаний, неординарностью мышления, смелостью брать на себя ответственность за их выполнение. Здесь важно то, что стремление к интеграции стран с разным уровнем рыночного реформирования экономики и различным социально-экономическим укладом порождает принципиально иные требования к руководителям и специалистам. Чтобы достичь успехов в реформе, необходимо, чтобы ни один руководитель не назначался на пост, пока не подтвердит наличия необходимых качеств и не пройдет соответствующего обучения. Реализовать такой подход непросто. Для этого необходимы соответствующие методики, специализированные учебные центры и квалифицированные профессорско-преподавательские кадры, правовые нормы и т.д.

Работники аппарата управления помимо профессиональных знаний и навыков обладают также личностными качествами, что находит свое отражение в стиле управления (руководства). Под стилем понимается совокупных характерных способов воздействия руководителей на подчиненных. В стиле сочетаются требования к подчиненным по достижению производственных результатов с заботой о них. В нем также отражаются национальные особенности, традиции, которые нельзя не учитывать в управлении. Государственная собственность породила специфический командный и авторитарный стиль управления, который совершенно не уместен в рыночной экономике. Рыночные хозяйствующие субъекты, основанные на частной, коллективной и смешанной формах собственности, предполагают одновременное участие в управлении значительного числа собственников и наемных менеджеров и требуют формирования у руководителей принципиально нового коллективного стиля управления. Такие руководители должны пользоваться всеми стилями, методами и способами влияния на людей.

## 2. Механизм управления

Управленческая деятельность включает разнообразный спектр выполняемых работ, направленных на создание наиболее благоприятных условий для развития производства, более полного и рационального использования производственных ресурсов, лучшей организации труда. Цель такой деятельности - повышение эффективности производства и укрепление конкурентоспособности продукции. Для этого работникам аппарата управления приходится решать взаимоисключающие задачи:

повышать гибкость производства и быстро менять ассортимент изделий;

оперативно внедрять новую технику и технологию и иметь минимум запасов готовой продукции, незавершенного производства и комплектующих изделий;

повышать качество продукции, организовывать послепродажный сервис, оказывать дополнительные фирменные услуги и постоянно снижать издержки производства.

Таким образом, под механизмом управления понимается внутреннее устройство системы управления. В общем виде в механизм управления входят:

аппарат выработки целей и задач управления производством;

средства реализации законов и принципов управления;

система функций и методов управления.

Выделенные компоненты характеризуют содержательную сторону механизма управления исходит из того, что специфика объекта не исчерпывается особенностями его элементов, а связана, прежде всего, с характером взаимоотношений между его элементами. Все названные компоненты механизма управления имеют тесные взаимообусловливающие связи. Логика этой связи следующая: законы порождают принципы управления: принципы, в свою очередь, - цели и задачи управления; цели и задачи определяют функции и методы управления; все остальные параметры системы управления, включая стиль и обеспечивающие процесс управления средства, зависят от функций и методов.

## 3. Законы управления

В управлении производством имеет место система общественных отношений, носящих как базисный, так и надстроечный характер. Эти отношения подчиняются соответствующим законам. Законы развития производства - это наиболее существенные, устойчивые объективные взаимозависимости и связи в явлениях и процессах производства. Управление производством основывается на системе законов, которая включает:

экономические законы;

законы развития техники, технологии и научного знания о них;

законы кибернетики и системотехники;

законы развития общества и собственно законы управления общественным производством.

Эти законы действуют не изолированно, а все вместе, одновременно и взаимообусловлено. Поэтому реализация требований законов в механизме управления предполагает, во-первых, учет действий не одного какого-то закона, а всей их системы, а во-вторых, такую организацию деятельности людей, при которой действие законов помогает им наиболее эффективно достигать поставленных целей. Существуют две стадии в познании законов. Эмпирическая, при которой раскрывается связь явлений, их глубинных сторон и зависимостей, разграничение сущности и форм проявления с установлением их связей, определении количественной характеристики явлений и выяснении механизма действия законов как системы.

Приходится констатировать, что отечественная наука находится на эмпирической (первой) ступени познания законов развития производства. Что касается законов управления, то они не сформулированы вообще.

Для примера назовем лишь некоторые законы управления, сформулированные современными учеными-управленцами:

закон специализации управления;

закон интеграции управления;

закон необходимой и достаточной централизации управления;

закон времени - закон управления временем;

закон единства политических и экономических основ управленческих решений;

закон плановой основы управления производством и т.п.

Анализ названных законов показывает, что они являются, прежде всего, принципами и правилами построения системы управления, а не законами. В их определении отсутствуют требования даже эмпирической стадии познания, когда должны быть вскрыты причинно-следственные связи между явлениями в управлении производством.

Даже те немногочисленные исследования в области теории и практики управления, которые проводились в республике, в настоящее время из-за дефицита средств свернуты. Теоретическая непроработанность реформ вряд ли может привести к их успеху.

Не менее важное значение играют принципы управления, представляющие собой основные правила и положения, которыми руководствуются работники аппарата управления. На практике они могут выступать в формах организационных регламентов, нормативов, норм права и морали, различных социально-психологических установок и т.п. Принципы управления, так же как и законы, объективны, поскольку они базируются на законах и выражают их требования. Однако они в то же время субъективны, потому что формулируются людьми. Таким образом, принципы управления представляют собой результат обобщения объективно действующих законов и форм их проявления в управлении производством. В такой трактовке принципы выступают в качестве руководящих начал, чтобы практическая деятельность всех участников производства не противоречила законам природы и общества и тем самым оказывала эффективное воздействие на процессы их развития. В этом состоит суть сознательного использования законов в управлении.

Поскольку принципы управления субъективны, то между ними и законами нет вербального соответствия. Это означает, что на практике один закон может быть реализован в нескольких принципах и, наоборот, несколько законов в одном принципе. Особенность принципов управления белорусской и российской управленческих научных школ состоит в том, что все они сформулированы без открытия соответствующих законов. Однако проблема заключается не в том, что выбраны неверные принципы, а в том, что за их провозглашением не следуют конкретные действия. Невыполнение требований законов, постановлений директивных органов, судебных решений даже на самых высоких уровнях управленческой пирамиды стало обыденной практикой.

Все принципы управления условно можно разбить на две группы:

системотехнические, отражающие законы построения и функционирования систем управления;

социально-экономические (социально-политические), отражающие законы развития общества, экономики и производства.

К системотехническим (общеорганизационным) принципам, например, относятся следующие:

принцип полномочности;

единства распорядительства;

иерархичности;

специализации и кооперации труда в управлении.

Эти принципы проработаны достаточно полно и широко применяются на практике. Касаясь социально-экономических и политических принципов, следует отменить, что в подавляющем большинстве они сформулированы некорректно, не отражают глубинной сущности протекаемых в экономике процессов, несут идеологическую нагрузку, устарели и по этой причине не составляют надежный теоретический фундамент механизма управления, тем более в изменившихся условиях. Что могут дать современному руководителю такие принципы, как принцип социалистического соревнования, принцип единства долга и дела, принцип демократического централизма и т.п.? Это скорее лозунги, а не руководящие правила. Поэтому переход к рыночной концепции управления требует незамедлительного проведения научно-исследовательских работ в этом направлении науки управления, тем более что пока еще есть квалифицированные кадры в данной области науки. Принципы управления не могут быть неизменными, стандартными. В процессе развития производства они также должны видоизменяться, отражать новые условия управления им. Проблема состоит в том, что реорганизация действующей административной системы на этом уровне значительно опередила по времени и масштабам формирование заменяющих ее элементов рыночных структур и отношений, что привело к появлению управленческого вакуума. Это вызвало, с одной стороны, развал четкой и жесткой системы планирования, контроля, распределения, связей, сбыта, ликвидации зависимости от вышестоящих уровней, а с другой - правовую, экономическую и организационную неопределенность в вопросах полноты реальной хозяйственной самостоятельности, взаимоотношений с поставщиками, потребителями, посредниками, государством и т.п.

## 4. Цели и задачи управления

Переход к рыночной концепции управления существенным образом изменяет систему целей и задач управления, которая в плановой экономике задавалась директивно. В рыночной экономике предприятие, руководствуясь потребностями рынка, само формирует программу своей работы. В общем виде постановку целей можно определить как процесс принятия решений, который предшествует будущему действию. Цели деятельности всех уровней управления должны быть увязаны между собой; только при таком подходе гарантируется, что всем сторонам деятельности предприятия будет уделено надлежащее внимание. Когда это правило игнорируется, возникают серьезные проблемы. Например, руководители цехов могут выдвинуть инициативы, которые противоречат стратегическим целям. В таких случаях может произойти оптимизация по подцелям, так как общая цель предприятия оказалась утраченной. Только руководство высшего звена способно обеспечить оптимальное соединение целей и задач отдельных подразделений с общими целями деятельности предприятия.

Соединение целей и основных задач по их достижению представляет собой стратегию предприятия, его политику. Политика разрабатывается для того, чтобы создать механизм реализации целей. Причем задачи более высокого звена управления могут стать целями для низлежащего уровня. Политика очень важна для управления повседневной деятельностью предприятия. Она позволяет выявлять и формулировать проблемные ситуации, требующие своего разрешения, проверять в практической деятельности людей вероятность достижения целей, прогнозировать развитие различных ситуаций, оценивать приоритет целей в процессе их постановки и реализации, анализировать опыт и улучшать деятельность работников аппарата управления.

Система целей предприятия зависит от пяти компонентов: внешних возможностей и ограничений предприятия, внутренних возможностей и ограничений предприятия, склонности к риску. Внутренние возможности и ограничения определяются трудовыми, финансовыми и материальными ресурсами; внешние - характером внешней среды, которую в отношении целей можно структурировать на экономическую, социальную, технологическую и правовую.

Система целей деятельности предприятия должна удовлетворять следующим требованиям:

они должны быть функциональными, чтобы руководители различных уровней могли легко трансформировать цели, которые ставятся на более высоком уровне, в задачи для нижестоящих уровней;

должна быть установлена временная связь между долговременными и краткосрочными целями;

цели должны периодически пересматриваться, чтобы внутренние возможности соответствовали имеющимся условиям;

цели должны обеспечить необходимую концентрацию ресурсов и усилий;

необходимо всегда ставить систему целей, а не одну цель;

цели должны охватывать все сферы деятельности предприятия.

Данные требования можно реализовать, если на предприятии есть четкий механизм структуризации целей, в основе которого лежат следующие направления деятельности:

выделение линейных функциональных подразделений, отвечающих за организационное обеспечение целей определенного уровня;

проверка однородности целей каждого подразделения предприятия, недопущение разрыва связи между целями и задачами;

рациональное распределение прав и ответственности на разных уровнях управления исходя из иерархии системы целей;

установление последовательности и характера работ по достижению конечных целей предприятия;

оценка эффективности различных вариантов организационных решений;

разработка систем оценки и стимулирования труда исходя из конечных результатов работы подразделения.

Конечными целями деятельности предприятия могут быть следующие:

получение дохода (прибыли);

создание потенциала для будущего развития;

обеспечение безопасности жизнедеятельности и создание условий для всестороннего развития личности работников предприятия.

Успешная реализация этих конечных целей будет зависеть от того, как они будут разбиты на цели и задачи. В общем случае алгоритм структуризации целей включает их конкретизацию в технико-экономических показателях работы предприятия и формулирование основных проблем, требующих своего решения для достижения целей.

## 5. Функции управления

Исходя из глобальной цели функционирования предприятия, каждому подразделению аппарата управления и должностному лицу устанавливаются конкретные задачи, решение которых предусматривается в организационной структуре определенными методами и соответствующими ресурсами. Задачи, методы их решения и ресурсы находят свое отражение в функциях аппарата управления или функциональной структуре системы управления.

Под функциями управления понимаются обособившиеся виды управленческого труда, порождаемые разделением труда внутри процесса управления, то есть любая работа, любое действие, совершаемое в системе управления, направленное на изменение состояния объекта управления в соответствии с поставленной целью. Суть управленческой функции заключается в информационном воздействии на объект управления. Реализация функции управления - это процесс подготовки, передачи, обработки и отражения информации. Каждая функция характеризуется присущим технологическим процессом обработки информации. Субъектом осуществления функций управления должна быть только система управления, что ограничивает состав функций управления.

Функции управления всегда направлены на достижение целей управления. Они объективны и являются формами реализации отношений управления, через которые, в свою очередь, реализуются требования экономических законов развития производства. Поэтому процесс управления выступает как объективно предопределенная система функций, включающая две группы функций: общие и конкретные.

Общие функции включают:

прогнозирование и планирование;

организацию, координацию и регулирование;

активизацию и стимулирование;

учет, контроль и анализ.

Их полный состав образует управленческий цикл.

Объектом управленческих воздействий может быть как непосредственное производство, так и система управления им. Соответственно выделяются и сферы реализации функций управления: система управления и управляемый объект. Например, планироваться может работа конвейера и техническая подготовка производства. Из этого следует, что состав и содержание функций управления зависят от особенностей процесса управления и от особенностей объекта управления.

Общие функции управления не зависят от специфики управляемого объекта. Конкретные функции, наоборот, определяются спецификой управляемых объектов. Обусловлено это тем, что функционирование всех участков производства требует осуществления основных или общих функций управления и лишь некоторых конкретных функций.

Основой разработки и принятия управленческих решений является функция планирования, представляющая собой управленческую деятельность, которая предусматривает выработку целей и задач управления производством, а также определение путей реализации планов для достижения поставленных целей. Прогнозирование в управленческом цикле предшествует планированию и ставит своей задачей научное предвидение развития производства, а также отыскание решений, которые обеспечивают развитие производства и его частей в оптимальном режиме. Поскольку прогнозирование всегда предшествует планированию, то его можно рассматривать как подфункцию планирования.

Организация как функция управления - это деятельность, направленная на создание или развитие структуры хозяйственной системы. В зависимости от объекта различают организацию производства, труда и управления. Организация управления включает регламентацию отдельных элементов процесса управления (стадий управленческого цикла, процедур и операций управления), установление времени выполнения работ, состава исполнителей. Прав, ответственности, технического и информационного обеспечения и т.п.

Координация заключается в обеспечении необходимой (предусмотренной проектом организации) согласованности действий работников. Цель координации - устранить параллелизм и дублирование в работе.

Функция регулирования состоит в сохранении режима функционирования хозяйственной системы. В силу различных причин производство может отклоняться от заданных параметров. В этих условиях путем регулирования устраняются отклонения, и обеспечивается нормальное протекание производственных процессов.

С помощью учета осуществляется сбор информации о состоянии хозяйственной системы. Он служит базой для анализа - комплексного изучения производственно-хозяйственной деятельности с целью контроля и повышения эффективности функционирования производства путем выявления и мобилизации имеющихся резервов. Роль контроля как функции управления обусловлена тем, что он служит средством осуществления обратных связей в системе управления. Посредством контроля проверяется выполнение принятых решений и оцениваются их последствия.

Активация - это интенсификация трудовой и общественной деятельности работников на основе повышения творческого потенциала личности и коллектива. Активизация достигается комплексным применением методов морального и материального стимулирования. В основе материального стимулирования лежат материальные потребности человека, а в основе морального - социальные потребности личности (в общении, уважении, признании заслуг и т.п.).

Конкретные функции управления выделяются по определенным признакам объекта управления. Однако нет единого мнения относительно их номенклатуры, что дает возможность свободно подходить к их выбору при разработке системы управления. Например, предлагают выделять конкретные функции по признаку их воздействия на все сферы деятельности предприятия (перспективное и текущее экономическое и социальное планирование, организация работы по стандартизации и т.п.); отдельные стадии производственного процесса (управление технической подготовкой производства, оперативное управление основным и вспомогательным производством и т.п.) и отдельные факторы производства (организация работы с кадрами, материально-техническое снабжение и т.д.).

Упорядоченная система функций и информационных связей между ними дает функциональную структуру системы управления, что служит основой для построения организационной структуры управления. С этой целью вся совокупность конкретных функций управления группируется в следующие подсистемы:

подсистему функционирования предприятия как единого целого;

подсистему управления функционированием производственных единиц;

подсистему управления функциями всестороннего обеспечения деятельности предприятия (функциональная подсистема);

подсистему управления целевыми программами и подсистему информационного обеспечения управления.

По каждой подсистеме определяется блок, под которым понимается совокупность взаимосвязанных звеньев управления и исполнения, на которые возложено выполнение функций одной из систем, входящих в целостную организационную систему в качестве ее подсистемы.

Блок обеспечения функционирования как единого целого (блок «Общее руководство») осуществляет управление всеми сторонами деятельности предприятия как основного звена в системе управления народным хозяйством. Звеньями управления являются члены дирекции, а также органы коллегиального управления. В качестве подчиненных блоку звеньев исполнения выступают руководители производственных подразделений и функциональных служб.

Блоки управления функционированием производственных единиц (блоки «Линейное управление» и «Оперативное управление») осуществляют функции управления в подразделениях основного и вспомогательного производств.

Блоки управления всесторонним обеспечением деятельности предприятия (функциональные блоки) охватывают звенья управления, замкнутые в функциональных подразделениях и службах. В состав этих блоков входят следующие:

«Техническое руководство», осуществляющий функции управления научно-техническим развитием, технической подготовкой производства, инструментальным, ремонтным и энергетическим хозяйством;

«Управление экономической деятельностью», включающий функции прогнозирования и планирования, экономического анализа, учета и контроля хозяйственной деятельности;

«Управление материальными ресурсами», содержащий функции управления материально-техническим обеспечением, сбытом, транспортным и складским хозяйством, маркетинг;

«Управление кадрами и социальным развитием», охватывающий функции управления обеспечением кадрами, жилищно-коммунальным хозяйством и другими объектами социальной инфраструктуры;

«Информационное обеспечение управления» включает функции информационных, вычислительных, документационных, координационных и коммуникационных центров;

«Управление целевыми программами», содержащими функции управления разработкой и реализацией программ перестройки производства, связанных с освоением новой продукции и технологии, внедрением новых форм организации труда и производства, совершенствованием управления, а также комплексом мер по социальному развитию коллектива.

Функциональная структура системы управления является основой для проектирования организационной структуры управления, поскольку процесс формирования организационной структуры управления предприятием представляет собой, прежде всего организационное закрепление функций управления за подразделениями аппарата управления [3, с.498].

## Литература

1. Автономов, В.С. Введение в экономику: учебник. - М.: Вита-Пресс, 2008.

2. Афитов, Э.А. Планирование на предприятии: учеб. пособие для студ. экон. вузов. - Минск: «Вышэйшая школа», 2001.

3. Борисевич, В.И. Прогнозирование и планирование экономики: учеб. пособие для студ. экон. вузов. - Минск: ООО «Интерпрессервис», 2001.

4. Брасс, А.А. Менеджмент: основные понятия, виды, функции. учеб. пособие для студ. экон. вузов. - Минск: ООО «Мисанта», 2002.