

ТЕМА 5. ЭФФЕКТИВНОСТЬ И СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

- 1. Понятие эффективности менеджмента;**
- 2. Техническая и экономическая неэффективность менеджмента;**
- 3. Действия по повышению эффективности менеджмента;**
- 4. Факторы, влияющие на эффективность менеджмента;**
- 5. Тенденции развития менеджмента.**

1. Понятие эффективности менеджмента

Конечный результат управленческой деятельности называют эффектом управления. Он является результатом всех мероприятий в организации, которые направлены на совершенствование производства, организационной структуры, мотивацию персонала, улучшение коммуникаций и т.д.

Эффект управления складывается из трех элементов:

- экономический эффект (измеряется в денежных или натуральных показателях, имеет стоимостное выражение);
- социально-экономический эффект (сочетает экономическую выгоду и социальные последствия: уровень стабильности и спокойствия в организации; например, снижение рисков на производстве, улучшение рабочих условий, снижение количества профессиональных заболеваний и т.д.; при определенных условиях может переводиться в экономический эффект);
- социальный эффект (не может быть измерим в каких-либо экономических показателях; например, предотвращение конфликтов).

Общий эффект управления выражается как сумма трех эффектов. Сумма является условной, так как показатели разных эффектов имеют разные единицы измерения, напрямую сложить их невозможно.

Кроме эффекта управления различают также эффективность деятельности организации. Она выражается в стоимостных показателях, является экономическим эффектом, характеризует прирост дохода, рост прибыли, снижение издержек и т.д.

Эффективность менеджмента - это результативность данной деятельности, степень оптимальности использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов, а также система взаимоотношений и взаимодействий полученных результатов и произведенных затрат данной деятельности (ресурсов), отражающихся в значениях переменных (показателей).

Эффективность в менеджменте является сложным и многообразным понятием, в общем смысле эффективность подразумевает, что процесс управления организацией от постановки целей до получения конечной продукции и ее сбыта должен осуществляться с низкими издержками и

большой результативностью. Организация трансформирует материальные, финансовые и трудовые ресурсы в продукцию или услуги, при этом затраты на трансформацию должны быть меньше, чем стоимость результата.

Принято разделять следующие виды эффективности:

- внутренняя эффективность (с позиции использования внутренних ресурсов и процесса управления ими);
- внешняя эффективность (с позиции использования возможностей организации во внешней среде);
- общая эффективность (сочетание внутренней и внешней эффективности);
- рыночная эффективность (насколько хорошо удовлетворены нужды потребителей по сравнению с альтернативными методами их удовлетворения);
- идеальная эффективность (недостижимая ни в каких условиях, в ней затраты нулевые, отдача максимальная);
- стратегическая эффективность (отражает степень достижения долгосрочных целей);
- тактическая, или затратная эффективность (по способам преобразования ресурсов, насколько они экономичные);
- глобальная эффективность (влияние способов функционирования экономики на внутреннюю среду организации).

Эффективность менеджмента можно рассчитать по следующей формуле:

$$Эм = Э/З, \text{ где:}$$

- Эм – эффективность менеджмента;
Э – эффект (общий или экономический);
З – затраты.

Эффективность обычно можно выразить в количественных показателях, так как происходит денежная оценка ее параметров. Относительная эффективность деятельности организации называется производительностью. Она тоже выражается в количественных показателях.

Внутренняя среда организации оказывает непосредственное влияние на эффективность ее деятельности. Это выбранная стратегия развития хозяйствования, организационная структура управления, наличие достаточных для развития информации и материальных ресурсов, а также качество управленческих решений.

Показатель эффективности - мера степени достижения цели, т. е. соответствия реального и требуемого результатов операции. Например, в деятельности коммерческих организаций наиболее часто используются следующие показатели эффективности:

- чистая прибыль;
- ожидаемый доход и риск;
- издержки и себестоимость;

- объемы производства и продаж;
- производительность труда;
- доля фирмы на рынке;
- срок окупаемости инвестиций.

Порой очень трудно подсчитать экономическую эффективность менеджмента в показателях. Деятельность менеджеров оказывает большое влияние на социальную сторону деятельности предприятия, поэтому принято учитывать и социальную эффективность менеджмента.

Социальная эффективность менеджмента выражает социальный результат управленческой деятельности: степень использования потенциальных возможностей трудового коллектива и каждого работника, успешность решения социальных задач развития коллектива.

В качестве социальных результатов выступают условия труда и быта, квалификация работников, организация и мотивация их деятельности и т. д.

К социальным результатам можно также отнести повышение научно-технического уровня управления; уровень интеграции процессов управления; возрастание уровня обоснованности принимаемых решений; формирование организационной культуры; управляемость системы; удовлетворенность трудом; завоевание общественного доверия; усиление социальной ответственности организации; экологические последствия.

В качестве затрат могут выступать расходы на приобретение технических средств управления, подготовку и повышение квалификации кадров, строительство жилья для работников предприятия, приобретение путевок для санаторно-курортного лечения и отдыха работающих и др.

Однако многие социальные результаты управленческой деятельности находятся вне зависимости от материальных затрат. Трудно соизмерить затраты и социальные результаты. Произведенные затраты и полученные социальные результаты имеют разные масштабы измерителя и опосредованную связь.

Показатели социальной эффективности менеджмента приведены в таблице.

| Параметры системы управления | Показатели |
|--|---|
| Условия труда работников организации | <ul style="list-style-type: none"> • морально-психологический климат; • удовлетворенность работников своим трудом; • уровень заболеваемости работников; • рациональность режимов труда и отдыха; • удельный вес неквалифицированного труда; • внутренняя культура предприятия; • уровень механизации и автоматизации труда |
| Социально-бытовые условия работников организации | <ul style="list-style-type: none"> • обеспеченность жильем работников; • обеспеченность детскими дошкольными учреждениями; • обеспеченность лечебными учреждениями; |

| Параметры системы управления | Показатели |
|-------------------------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • обеспеченность культурно-просветительными учреждениями и физкультурно-оздоровительными комплексами; • обеспеченность путевками в санаторно-оздоровительные учреждения; • уровень социальной активности работников; • средняя заработная плата работников предприятия (организации); • текучесть кадров |
| Квалификация работников | <ul style="list-style-type: none"> • общеобразовательный уровень; • профессиональный уровень; • уровень квалификации; • уровень экономической грамотности; • уровень правовых знаний; • уровень общей культуры |
| Организация и мотивация труда | <ul style="list-style-type: none"> • дисциплина труда; • исполнительская дисциплина; • участие работников в управлении; • обеспеченность работников нормативной документацией; • материальное и моральное стимулирование работников; • трудовая активность работников; • соотношение формальных и неформальных структур |

Использование показателей эффективности позволяет создать систему мотивации работников управления, поставить оплату их труда в определенную зависимость от эффективности деятельности по управлению. Важно, чтобы люди и органы, принимающие ответственные решения и реализующие их, лично, материально зависели от реализации этих решений.

Эффективность с точки зрения экономической теории представляет собой соотношение достигнутых результатов и возможностей. Чем полнее используются возможности, тем выше достигнутые результаты и тем выше эффективность. Если возможности использованы полностью, то это означает, что для данного уровня развития организации эффективность достигла предела, своего граничного значения.

В качестве примера можно использовать такую характеристику эффективности как коэффициент полезного действия (КПД) технического устройства. Так, у двигателей разного вида имеются свои пределы КПД или эффективности: у парового двигателя - 10-15%, у двигателя внутреннего сгорания 40-50% , у электрического двигателя - 90%. КПД тепловой электростанции - 30-40%. КПД живых организмов также можно измерить: КПД процесса фотосинтеза составляет 12-15%.

2. Техническая и экономическая неэффективность менеджмента

КПД в любой системе не может быть больше единицы или ста процентов. Социальная система имеет «КПД» заведомо ниже единицы: достигнутые организацией результаты всегда ниже ее потенциальных возможностей. В этом случае целесообразно анализировать и выявлять причины **недостаточно высокой** эффективности, а попросту говоря, **неэффективности**.

Задумываться об эффективности управленческой деятельности люди стали сравнительно недавно. В истории известны глобальные проекты, в которых участвовали огромные массы людей, которыми надо было управлять так, чтобы добиться цели, осуществления проекта (строительные проекты древности, боевые действия и войны, географические открытия и путешествия, технические проекты).

Пример неэффективного менеджмента при достижении цели: Пиррова победа. В современности все крупные проекты обходятся, как правило, вдвое дороже, чем показывали расчеты менеджеров.

То, что появился научный менеджмент Тейлора, как раз и свидетельствует о том, что лучшие умы стали задумываться об эффективности деятельности вообще и эффективности менеджмента в частности.

Авторы школы научного менеджмента (Ф. Тейлор, Г. Гантт, Г. Эмерсон, Ф. и Л. Джилбрет и др.), эффективности менеджмента трактовали как эффективность организации производственных процессов.

Представители административной школы менеджмента (А. Файоль, М.Вебер, Л. Урвик, Д. Муни и др.) рассматривали эффективность менеджмента в более широком смысле - применительно к работе всей организации. Они пытались сформулировать универсальные принципы менеджмента, модели поведения менеджера и модели взаимодействий, которые должны были обеспечить организации успех (например, 14 принципов управления Анри Файоля, концепция рациональной бюрократии М.Вебера).

Авторы школы человеческих отношений (М. Фоллет, Э.Мэйо, А. Маслоу) считали основным фактором эффективности менеджмента человеческие отношения в коллективе работников и эффективность менеджера оценивали по тому, насколько ему удавалось задействовать в повышении эффективности труда социальные факторы.

Современные авторы придерживаются комплексного подхода, оценивая эффективность менеджера по нескольким составляющим: экономическим результатам организации, ориентации на клиентов, ориентации на внутренние бизнес-процессы, развитию и обучению персонала. Такой подход получил название «система сбалансированных показателей».

Существуют две причины неэффективности как положения, при котором реальные результаты не дотягивают до потенциальных возможностей организации. Первая из них – просто **излишние расходы**. Это – **техническая неэффективность**. Вторая причина – неправильное распределение имеющихся ресурсов между различными видами деятельности. Это – **экономическая неэффективность** или **неэффективность распределения**.

Техническая неэффективность менеджмента

Профессор Гарвардского университета Харви Либенстайн ввел термин **X-неэффективность**, поскольку не мог точно определить источники потерь за счет неполного использования ресурсов (X в смысле «что-то неизвестное»). По оценкам Либенстайна средняя норма X-неэффективности в середине 60-х годов XX века в американском бизнесе составляла 20%, то есть бизнес мог бы производить в среднем на 20% больше при том же объеме использования труда, материалов и капитала. Должны быть управленческие решения, позволяющие лучше использовать труд, энергию, материалы, и деньги. Но в большинстве организаций существует некий «предел возможностей». Данные о результатах современных исследований в этой области приводятся на врезке.

Неспособность «выжать» больше продукта из имеющихся ресурсов означает, что менеджмент подошел к пределу своей эффективности. Если в организации удастся все-таки свести потери такого рода к минимуму или к нулю, то ее менеджмент сталкивается с альтернативами использования ресурсов.

Примером попыток сокращения X-неэффективности может служить разработка идеальной системы организации производства в компании «Toyota motor».

Производственная система компании «Toyota motor»

Автор системы **Сигео Ситго** полвека совершенствовал производство. В результате он разработал систему организации производства, которая обладает выдающимися параметрами:

- Переналадка болтов высадного станка была сокращена с 8 часов до 58 секунд

Преодоление X-неэффективности требует скрупулезности, если не занудства. Для преодоления X-неэффективности необходимо «уходя, гасить свет», экономить на спичках, иметь идеальный порядок на рабочем месте, во всем строго следовать инструкциям, использовать отходы производства, мусор, заделывать щели в рамах (чтобы тепло не выходило!), экономить бумагу, размножать документы на ксероксе, а не на принтере и т.п. Для преодоления X-неэффективности нельзя, чтобы в теплое время работало отопление помещений, так, чтобы становилось жарко и приходилось открывать окна. Вся эта мелочевка позволяет снизить расход материалов, энергии, трудовых ресурсов, а, значит, повысить эффективность организации. Менеджер воспитывает в этом направлении своих сотрудников, в том числе личным примером. Если сотрудник на рабочем месте у компьютера имеет возможность раскладывать пасьянс - это значит только одно: менеджер плохо спланировал работу и количество необходимых сотрудников.

Менеджер должен стремиться к тому, чтобы ликвидировать очевидные потери. смешно экономить на мелочах, если имеются очевидные масштабные потери и нерациональность. Менеджер должен бороться с нерациональностью.

Экономическая неэффективность менеджмента

Этот вид неэффективности возникает, когда ресурсы (материалы, энергия, капитал, оборудование, время менеджеров) неправильно распределены между различными видами деятельности. Поэтому ее называют **неэффективность распределения**. Это значит, что менеджеры распределяют ресурсы таким образом, что теряют новые, иногда очень перспективные возможности. Например, решение об отказе от производства продукции, приносящей небольшую, но гарантированную прибыль и использовании высвободившихся ресурсов на производстве продукции, которая весьма вероятно принесет значительно **большую** прибыль, позволяет в случае успеха добиться существенного роста результатов бизнеса (прибыль, капитализация и т.п.), но связано с риском и **видением** перспективы. Если менеджер не склонен к риску, то он предпочтет остаться при первом варианте, стабилизируя тем самым уровень экономической неэффективности или неэффективности распределения. Если же менеджер очень тонко и точно

распределил ресурсы таким образом, чтобы реализовать все значимые для бизнеса альтернативы, то он сокращает экономическую неэффективность.

3. Действия по повышению эффективности менеджмента

Для повышения эффективности менеджмента менеджеры должны систематически выполнять следующие действия:

1. Совершенствовать организационную структуру
2. Следить за изменениями во внешней и внутренней среде организации
3. Обеспечивать условия для роста квалификации сотрудников
4. Вырабатывать стратегию развития, обеспечивающую долгосрочные конкурентные преимущества организации
5. Следить за расходами организации, постоянно анализировать их динамику и всячески способствовать их снижению
6. Обеспечивать использование в производстве и управлении достижения науки и технологии, создавать атмосферу позитивного восприятия инноваций
7. Разрабатывать эффективную технологию выполнения управленческих процедур
8. Создавать благоприятный социально-психологический климат в коллективе
9. Поддерживать в коллективе оптимальную численность, обеспечивая нормальную занятость сотрудников.
10. Следить за настроениями потребителей, изучать их потребности и ожидания
11. Формировать совместные ценности в коллективе

4. Факторы, влияющие на эффективность менеджмента

По продолжительности выделяют факторы длительного влияния (техническое качество производства, стили управления в организации и т.д.) и краткосрочные факторы (простои в производстве, прогулы персонала, нарушения распорядка и дисциплины и т.д.).

По характеру влияния факторы делятся на интенсивные и экстенсивные. Интенсивные факторы повышают эффективность с помощью мобилизации внутренних ресурсов организации: совершенствования организации труда, совершенствования системы управления, улучшения условий труда, подготовки квалифицированных специалистов. Экстенсивные факторы подразумевают, что эффективность повышается за счет ресурсов извне: роста численности персонала, улучшения технического обеспечения работы, улучшения качества ресурсов, материалов и т.д.

По содержанию факторы делят на:

научно-технические (степень автоматизации и механизации труда работников);

организационные (структура управления, расстановка кадров, дисциплина, распорядок и т.д.);

экономические (система материального стимулирования, распределения материальной ответственности);

социально-психологические (мотивация, улучшение организационной культуры, укрепление связей между сотрудниками).

По влиянию выделяют факторы прямого влияния (квалификация работников, состояние технического оборудования) и косвенного (психологическая обстановка, динамика труда групп работников).

Каждый из факторов может оказать воздействие на систему управления и ее эффективность как по отдельности, так и в совокупности с другими.

При совместном положительном влиянии факторы обеспечивают повышение эффективности менеджмента в организации. При отрицательном влиянии они снижают эффективность, и нужны меры по нейтрализации данного влияния. Менеджеры в организации должны планомерно оказывать воздействие на все группы факторов эффективности: снижать влияние отрицательных и увеличивать долю положительных факторов. Эффективность является постоянным объектом управленческого воздействия на всех уровнях иерархии в организации.

5. Тенденции развития менеджмента

Развитие современного менеджмента может быть охарактеризовано следующими чертами:

- бурно развивается организационная культура;
- стратегическое управление и стратегическое планирование применяются в широком спектре специальных приложений;
- методы и технологии современного менеджмента, которые отработаны в коммерческих организациях, распространяются на некоммерческие сферы, в том числе на государственный сектор;
- идет формирование и развитие новых специальных типов менеджмента.

Культура предприятия на сегодняшний день рассматривается в качестве важного фактора прибыли и конкурентоспособности коммерческой организации, в качестве фактора успеха и эффективности деятельности, а зачастую и для выживаемости некоммерческой компании. Культура предприятия состоит из норм, принципов, правил, ценностей, идеалов, языка, жаргона, истории организации, легенд, образов, символов, метафор, церемоний, ритуалов, форм наград и поощрений, размещений, зданий и окружения.

Стратегическое управление и планирование все больше применяются в каждой конкретной управленческой ситуации. Бизнес-планирование – воплощение идей и методов стратегического планирования, которые в

определенных ситуациях доведены до нормативно-закрепленных процедур.

Еще одна тенденция развития менеджмента – распространение концепций, методов и моделей управления, которые смогли доказать свою эффективность в коммерческих организациях, на некоммерческие организации. В деятельности большого количества некоммерческих организаций успешно применяют элементы бизнес-планирования. Разгосударствление позволяет применять коммерческие подходы в управлении государственными учреждениями.

Специальные типы менеджмента сегодня получают активное развитие – муниципальный менеджмент, риск-менеджмент, университетский менеджмент, финансовый и инвестиционный и прочие типы менеджмента, кризисное управление, реинжиниринг бизнеса и пр. По каждому из данных видов специального менеджмента существует ряд отдельных учебных пособий. Во многих случаях становление самостоятельной разновидности специального менеджмента предполагает необходимость разработки специфических для данного типа деятельности специфических управленческих приемов, методов и технологий. Все специальные типы менеджмента преимущественно прикладного характера, а их развитие значительно базируется на обобщении управленческой практики в соответствующих специальных сферах.

При этом традиционное определение менеджмента, включающее понимание управления, как предвидения и планирования, организации, распоряжения, координирования и контроля, в полной мере соответствует реальной ситуации, которая сформировалась в современной экономике, и к основным характеристикам которой относят:

- перемены в характере современного менеджмента, с одной стороны, представляют интегрированный процесс, в котором объединены все названные выше функции, а с другой стороны, приобретает модельную структуру, в том числе появление множества разновидностей менеджмента – маркетингового, инновационного, бюджетного и пр.;
- появление некоторых новых функций – развитие культуры менеджмента, постоянные инновации, интеллектуальный творческий процесс развития и использования индивидуальных внутренних ресурсов управленца и человеческого капитала предприятия, интеллектуальное лидерство в управлении командами и проектами,
 - воздействие менеджера на имидж своего предприятия;
 - нестабильность и динамичность внешних и внутренних условий, получивших турбулентный характер, вынуждающих менеджеров к постоянной самостоятельной реорганизации и изменениям своей цели;
 - внимание к конечным результатам и эффективность управленческой деятельности, а к функциям, деятельности и процессу;
 - радикальные изменения во взаимоотношениях между персоналом и руководством: никто не должен заниматься управлением людьми, основная

задача – вести людей за собой, цель – сделать продуктивными специфические сильные стороны личности и знания каждого отдельного индивида;

- принципиально новый тип децентрализации управления, которым создается максимальная свобода для менеджера-преобразователя, формирование новых внутренних сетевых структур управления, представленных командами, рабочими группами для решения проблем развития;

- новые интеллектуальные факторы, созданные в современном управлении, которые проявляют себя изменениями в уровне квалификации кадров менеджеров, применяемых ими новых методов планирования и новых высоких информационных технологий, а также технических средств, например, использование высокопроизводительных ЭВМ и их сетей, телекоммуникаций, интернета и пр.;

- факторы риска, которые в современной экономике превратились в один из приоритетных при принятии того или иного управленческого решения.

Под влиянием глобализации, интернационализации и информатизации современного общества, усиления конкуренции и скорости перемен происходят изменения в менеджменте как деятельности по управлению и в системах управления организациями.

Во-первых, современный менеджмент использует высококвалифицированный управленческий персонал и рассматривает человека в организации не как ресурс, а как важнейший фактор эффективности. Современный руководитель-менеджер должен уметь работать в условиях расширяющейся самостоятельности, принимать и реализовывать ответственные решения оперативно, исходя из стратегии и политики фирмы и самостоятельного анализа рыночной ситуации. Должен эффективно использовать и развивать все виды ресурсов, опираясь на сотрудничество во вверенном ему подразделении и соответствующим образом строить свои отношения с вышестоящими и равными по рангу коллегами, непосредственно работать с людьми, оказывать на них приносящее успех эмоционально-волевое воздействие. Новые условия деятельности отдают приоритет таким способностям, как способности к самообучению и взаимному обучению при работе в многофункциональных управленческих командах, быстрому переходу от мысли к действию, к предпринимательскому поведению, к лидерству, изменяют философию и способ мышления, систему знаний менеджера.

На смену традиционному приходит современный работник. Он – пользователь Интернет, следовательно, потенциально вооруженный мировым знанием, с потенциально неограниченной свободой выбора сферы деятельности. Он работает на гибком рабочем месте или вообще без офиса, что не позволяет квалифицировать его как работника в традиционном понимании, а только как сотрудника, вносящего свой вклад в совместную кооперативную работу.

Эта тенденция проявляется в:

- переходе от «менеджмента-команды», основанного на преимущественном применении административно-распорядительных методов и жесткой, бюрократической системы разделения и кооперации управленческого труда к «менеджменту-сотрудничеству» всех управленческих работников, занятых совместным кооперированным трудом, ориентированным на реальный, конкретный вклад, а не простое выполнение функциональных обязанностей, и в силу этого приобретающего черты самоуправления, самоуправляющихся структурных подразделений, самоуправляющихся организаций;

- переход от менеджмента, основанного на манипулировании ресурсами, основной задачей которого является рациональное, эффективное использование и распределение ресурсов для достижения целей предприятия и реализации его стратегии, к менеджменту, развивающему все виды ресурсов, прежде всего, трудовые. С этой точки зрения наиболее очевидны изменения в мотивации труда. Их суть в понимании того, что сотрудники – это ресурсы, которые надо развивать, так как от степени их профессионализма, активности, умелости, реализуемости формируемых ценностных ориентаций зависит эффективность работы организации. Сотрудник все более становится «центром внимания» руководителя;

- усиление в менеджменте так называемых «мягких элементов» управления, к которым относятся стиль работы, сумма навыков персонала, состав персонала, разделяемые персоналом ценности. Эти элементы, отражая неформальную сторону организации, через сознание и поведение сотрудников призваны воплотить в реальность тенденцию к самоуправлению.

Во-вторых, все большее значение приобретает стратегическая направленность менеджмента, его способность ставить перспективные, стратегические цели и определять пути их достижения. При этом существенные изменения происходят в содержании стратегического управления, которое все больше переходит от функции планирования расширения бизнеса к функции адаптации организаций к меняющимся внешним условиям, в том числе при возрастающей ограниченности ресурсов. В середине XX века типичная стратегическая реакция на изменения условий бизнеса состояла в возможно долгом игнорировании этих изменений с последующими стандартными действиями (модификация продукции, подавление конкурентов и т.д.); проведение реорганизаций, обеспечивающих адаптацию, занимало 5–10 лет.

Современная фирма ведет как бы «двойную жизнь». С одной стороны, она должна выдерживать конкуренцию на уже занятых ею рынках и совершенствовать свою текущую деятельность путем постепенного реформирования организационной структуры. С другой – фирма должна столь же настойчиво и систематически строить свое будущее с тем, чтобы наиболее безболезненно переходить к нему. При этом необходим разумный баланс между настоящим и будущим: не защитив свой сегодняшний бизнес, фирма не имеет будущего; не выделив должные ресурсы под будущее, фирма может лишиться его.

В-третьих, происходят изменения в содержании маркетинговой деятельности организации, которая все больше ориентируется на качество жизни потребителей. Последнее обеспечивается не столько качественными товарами и услугами (что достигается на основе менеджмента качества), сколько системой качественных товаров и услуг с гарантией со стороны продавца их бесперебойной работы и бесппроблемным для покупателя обслуживанием, развивающей все аспекты жизнедеятельности человека и сообществ людей. В результате все большей открытости организаций к воздействию внешней среды трансформируется решение одной из основных задач управления предприятием – овладение рынком.

Решение этой задачи выдвигает на первый план не традиционное удовлетворение спроса, а его формирование; овладение товаропроводящей сетью путем ее дополнения системой электронных магазинов; элиминирование возрастающих рисков от изменения цен на продукцию, а также рисков, связанных с финансированием, инвестированием, кредитованием, поведением поставщиков, потребителей и конкурентов, и за счет этого повышение эффективности деятельности предприятия. Современное предприятие становится все более открытым, гибким, динамичным, для менеджмента которого ориентация на качество жизни уже приобрела параметры выпуска изделий по индивидуальному заказу.

В-четвертых, для современной фирмы характерен высокий уровень инновационной активности, рост ее интеллектуализации, что означает повышение роли инновационного менеджмента. При этом инновации затрагивают все сферы деятельности организации и являются, с одной стороны, средством решения стратегических задач, с другой – обеспечивают максимальную ориентацию на требования внешней среды, рынка.

Инновационная деятельность часто приводит к возникновению интеллектуальной собственности, к которой в общем случае относятся охраняемые права на результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации гражданского оборота. Объекты интеллектуальной собственности – это изобретения, полезные модели, промышленные образцы, секреты производства, товарные знаки, знаки обслуживания и пр., составляющие значительную часть нематериальных активов современной фирмы. В общей сумме активов высокоинновационных фирм стран с развитой экономикой стоимость нематериальных активов составляет до 90% и более. Управление нематериальными активами, в том числе объектами интеллектуальной собственности, является необходимым элементом инновационного менеджмента и предполагает регистрацию таких объектов, их оценку, постановку на учет и коммерческую реализацию (в собственном производстве или на рынке научно-технической продукции).

В-пятых, происходят существенные преобразования в объекте управления. Качественно изменяется концепция производства и, соответственно, производственного менеджмента. Гибкая автоматизированная производственная система современного предприятия должна обеспечить работу по индивидуальному заказу за счет экономичного

и диверсифицированного производственного аппарата, интеграции маркетинговой, научно-исследовательской, опытно-конструкторской, производственной и сбытовой деятельности, сокращения сроков изготовления продукции путем производства индивидуальных заказов конвейерным способом. Лизинговые фирмы, «электронные магазины», технопарки, техноцентры – необходимые инфраструктурные элементы такой производственной системы.

Крупные корпорации вынуждены изменять свою структуру, образуя внутри ряд меньших по размеру, более автономных структурных подразделений, функционирующих как центры прибыли. Детализация стратегии компании, все больший объем работ по маркетингу, управлению производством, сбытом, кадровому менеджменту, получению прибыли, передается структурным подразделениям, что расширяет их самостоятельность, автономность, объем задач, полномочий и ответственности. Структурное подразделение, таким образом, приобретает черты гибкой, рыночно ориентированной предпринимательской единицы.

В-шестых, указанные изменения в объекте управления приводят к тому, что организационные структуры управления предприятиями становятся более гибкими. Это выражается в повышении их стратегической и маркетинговой ориентации:

- в усилении децентрализации выполнения функций управления;
- в сокращении уровней управления до двух или трех;
- уменьшением числа центральных функциональных и штабных подразделений;
- в замене или дополнении бюрократических элементов самоуправляемыми адаптивными подразделениями.

В последних связи руководства-подчинения дополняются отношениями сотрудничества коллег, выполняющих совместную работу, основанную на новой схеме делегирования задач, полномочий и ответственности. В отличие от классической, новая схема делегирования предполагает передачу задач и полномочий не должности, а работнику, а также разделение ответственности на два вида: ответственность за руководство, которую несет руководитель, и ответственность за действия, возлагаемую на подчиненного.

Основными формами современных организационных структур управления предприятиями становятся маркетинг-ориентированные, клиент-ориентированные, инновационные, венчурные, матричные, сетевые, самоуправляемые структуры. Усиление требований к ним осуществляется в направлении гибкости, адаптивности, быстроте реакции на изменения во внешней и внутренней среде, оперативности принятия управленческих решений, ориентации на конкурентоспособность, качество, сервисное обслуживание, органичности функционирования.

В целом, в построении организации акценты смещаются в направлении от вертикальных связей к горизонтальным. Преимущественное применение горизонтальных управленческих связей – связей координации проявляется в двух взаимосвязанных тенденциях. Первая характеризуется проникновением

рыночных отношений внутри крупных корпораций и развитием сетей малых предприятий. Вторая – под воздействием глобализации, расширением координационных и кооперативных связей между потребителями, поставщиками, инвесторами до мировых масштабов.

В-седьмых, информация и время становятся основными ресурсами менеджера. Информация является ресурсом особого рода. Только она и при экстенсивном, и при интенсивном экономическом росте всегда перерабатывается во всё возрастающих объемах с целью получения знания и принятия решений либо о необходимости вовлечения в производство новых ресурсов, либо о лучшем использовании имеющихся видов ресурсов. Разумеется, интенсивный рост требует большего и лучшего по качеству знания, и управленческих решений. И только информация в виде полученного знания рационализирует использование и развитие всех других видов ресурсов. В результате на предприятиях начинает применяться менеджмент знаний, выдвигаются и активно развиваются концепции управления организационным знанием и управления на знаниях.

В условиях гибкого реагирования на спрос более значимым становится сокращение сроков принятия управленческих решений, органически сочетающееся с долговременной, выверенной, реализуемой стратегией предприятия. Поэтому предоставление полномочий менеджерам автономных, предпринимательских структурных подразделений, менеджерам среднего и нижнего звена существенно повышает оперативность принятия управленческих решений. С другой стороны, учет фактора времени, увеличивая динамизм системы управления, требует динамичной, временной оценки эффективности управленческих решений.

В-восьмых, происходит интернационализация менеджмента. Современный менеджмент унифицируется, приобретает черты международной парадигмы. Это проявляется в формировании общих принципов организации систем управления фирмами и корпорациями, независимо от места их расположения.

При этом границы традиционной организации размываются; организация приобретает характеристики сетевой или виртуальной, в которой функции исследований и разработок, маркетинга, производства, закупок, сбыта распределяются между различными предприятиями и которые имеют новые договорные варианты соединений поставщиков, проектировщиков, маркетологов, потребителей, инвесторов.