ВОРОНЕЖСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ

 Реферат

 По предмету: Этика профессиональной

 деятельности

 На тему: Организация как объект управления.

 Преподаватель:

 Глотова И.А.

 Выполнил:

 студент группы Ю-32

 Потеряев А.Ю.

 Воронеж 2001 г.

 План

 Определение понятия и классификация организаций.

 Современная система взглядов на управление.

 Новые организационные формы в структуре экономики.

 Функции управления.

 Цели организации и их классификация.

 I. Определение понятия и классификация организаций

 Современный мир нередко рассматривается как мир самых разных

организаций, которые представляют собой «совокупность людей, групп,

объединенных для достижения какой-либо цели, решения какой-либо задачи на

основе принципов разделения труда, разделения обязанностей и иерархической

структуры; общественное объединение, государственное учреждение»:

Организации создаются для удовлетворения разнообразных потребностей людей и

поэтому имеют самое различное назначение, размеры, строение и другие

характеристики.

Это играет большую роль при рассмотрении организаций как объектов

управления. Многообразие целей и задач организаций приводит к тому, что для

управления их функционированием и развитием требуются специальные знания и

искусство, методы и приемы, обеспечивающие эффективную совместную

деятельность работников.

Любая организация, вне зависимости от ее конкретного назначения, может быть

описана с помощью ряда параметров, среди которых главными являются: целевое

назначение, правовая и нормативная основа, ресурсы, процессы и структура,

разделение труда и распределение ролей, внешняя среда и система внутренних

социальных, а также экономических связей и отношений, отражающих

организационную культуру. В соответствии с этим все многообразие

организаций подразделяется на классы и виды, каждый из которых объединяет

предприятия, однородные по тому или иному критерию.

На основании критерия формализации выделяются:

• формальные организации, имеющие четко поставленные цели, формализованные

правила, структуру и связи; в эту группу входят все организации бизнеса,

государственные и международные институты и органы;

• неформальные организации, работающие без четко определенных целей, правил

и структур; сюда относят все институты семьи, дружбы, неформальных

отношений между людьми.

Предметом нашего изучения являются формальные хозяйственные организации,

которые в соответствии со ст. 48 (п. 1) Гражданского кодекса Российской

Федерации являются юридическими лицами, имеют в собственности,

хозяйственном владении или оперативном управлении обособленное имущество и

отвечают по своим обязательствам этим имуществом.

По формам собственности они могут быть частными, государственными,

муниципальными и иными.

По отношению к прибыли организации подразделяются на коммерческие и

некоммерческие. Первые преследуют извлечение прибыли в качестве основной

цели своей деятельности, вторые не стремятся извлекать или распределять

полученную прибыль между участниками, но могут осуществлять

предпринимательскую деятельность, когда это служит достижению целей, ради

которых они созданы, и соответствующую этим целям.

Гражданским кодексом России предусмотрены организационно-правовые формы, в

которых может осуществляться деятельность коммерческих и некоммерческих

организаций. В соответствии с ним организационно-правовая форма

«предприятие» сохранена только для государственных и муниципальных

предприятий, причем предприятием как объектом прав признается имущественный

комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности

(ст. 132 Гражданского кодекса). С учетом сложившихся в нашей стране

традиций понятия «организация» и «предприятие» широко применяются (в том

числе и в данном учебнике) как взаимозаменяемые.

По размерам организации группируются на крупные, средние и малые. В

качестве классификационных признаков такого деления чаще всего используют

такие легко доступные для анализа критерии, как число занятых, объем продаж

(оборот) и балансовая стоимость активов. Но в связи с тем, что ни один из

них не дает достаточно веских оснований для отнесения организации к той или

иной группе, на практике применяют комбинацию критериев.

 По участию в различных секторах производства организации подразделяются

на четыре типа, в каждый из которых входит несколько отраслей, однородных

по своему месту в технологическом цикле:

 - отрасли первичного цикла, занимающиеся добычей сырья, включают

 организации и предприятия сельского, лесного и рыбного хозяйств,

 угольной промышленности и т.д.;

 - отрасли вторичного цикла, в состав которых входят организации и

 предприятия обрабатывающей промышленности, например, машиностроения,

 металлообработки, автомобилестроения и т.д.;

 - отрасли третичного цикла, предприятия и организации которого называют

 услуги, необходимые для нормальной жизнедеятельности отраслей первых

 двух секторов. Это банки, страховые компании, образовательные

 учреждения, туристические агентства, розничная торговля и др.;

 - к четвертому сектору относят все организации и институты, которые

 занимаются такой прогрессивной и быстро развивающейся сферой

 человеческой деятельности, как информационная технология. Этот сектор

 сформировался сравнительно недавно, но его значение и потенциал растут с

 такой скоростью, с которой во всем мире увеличивается роль информации в

 управлении большими и сложными системами.

 II. Современная система взглядов на управление.

 За рубежом

Современная система взглядов на управление сформировалась под воздействием

объективных изменений в мировом общественном развитии. Первая половина XX.

для многих стран мира была периодом индустриального развития общественного

производства» начало которому положила промышленная революция предыдущего

столетия. Во второй половине текущего века страны-лидеры (страны,

занимающие первые места по уровню производительности труда) констатировали

начало перехода к эре постиндустриального развития, для которой характерны

принципиально новые черты и закономерности. Главными факторами этих

изменений явились научно-технический прогресс и колоссальная концентрация

научного и производственного потенциала, особенно в народы второй мировой

войны. В послевоенный период произошла реструктуризация мировой экономики,

в которой заметную роль стали играть отрасли, непосредственно

удовлетворяющие потребности людей, а также отрасли, основанные на

прогрессивных технологиях. Производство все в большей мере ориентировалось

не на удовлетворение массовых потребностей, а на специализированные запросы

потребителей, т. е. на небольшие по емкости рынки. Это привело к

невиданному росту предпринимательских структур, к образованию большого

числа малых и средних предприятий, к усложнению всей системы связей между

организациями, к высокой значимости таких критериев жизнеспособности

бизнеса, как гибкость, динамичность и адаптивность к требованиям внешней

среды. Новая система взглядов на менеджмент в радикально меняющейся

экономической среде была сформулирована в 70—80-е годы. В табл.1 приведены

главные положения, характеризующие различия во взглядах на управление в

период индустриального развития (старая парадигма) и сформировавшихся' в

связи с переходом к экономике рыночно предпринимательской ориентации (новая

парадигма).

 Основные положения старой и новой парадигм управления

Старая (Ф. Тейлор, А. Файоль, Э. Мэйо, А. Маслоу и др.)

Новая (Р. Уотерман, Т. Питере, И. Ансофф, П. Друкер и др.)

1. Предприятие — это закрытая система, цели, задачи и условия деятельности

которой достаточно стабильны

1. Предприятие—это открытая система, рассматриваемая в единстве факторов

внутренней и внешней среды

2. Рост масштабов производства продукции и услуг как главный фактор успеха

и конкурентоспособности

2. Ориентация не на объемы выпуска, а на качество, продукции и услуг, на

удовлетворение потребителей

3. Рациональная организация производства, эффективное использование всех

видов ресурсов и повышение производительности труда как главная задача

менеджмента

3. Ситуационный подход к управлению, признание важности быстроты и

адекватности-реакции, обеспечивающих адаптацию к условиям существования

фирмы, при которых рационализация производства становится задачей второго

плана.

4. Главный источник прибавочной стоимости — производственный рабочий и

производительность его труда

4. Главный источник прибавочной стоимости —люди, обладающие знаниями

(когнитариат). «условия для реализации их потенциала

5. Система управления, построенная на контроле всех видов деятельности,

функциональном разделении Труда, нормах, стандартах и правилах выполнения

работы

5. Система управления, ориентированная на повышение роли организационной

культуры и нововведений, мотивацию работников и стиль руководства

 Новая парадигма потребовала пересмотра принципов управления, так как

старые перестают «работать» в условиях предпринимательских структур. В 90-е

годы главное внимание в принципах обращается на человеческий или социальный

аспект управления: менеджмент направлен на человека, на то, чтобы делать

людей способными к совместным действиям, делать их усилия более

эффективными; менеджмент неотделим от культуры, основан на честности и

доверии к людям; менеджмент формирует коммуникации между людьми и

определяет индивидуальный вклад каждого работающего в общий результат;

этика в бизнесе объявляется золотым правилом менеджмента.

Новая система взглядов на управление известна в литературе как «тихая

управленческая революция»; и это не случайно. Ведь ее основные положения

могут применяться, не приводя к немедленной ломке и разрушению сложившихся

структур, систем и методов менеджмента, а как бы дополняя их, постепенно

приспосабливая к новым условиям. Так, все большее использование получают

системы управления на основе предвидения изменений и на основе гибких,

экстренных решений. Они характеризуются как предпринимательские, так как

учитывают непривычность и неожиданность будущего развития.

Организации все чаще обращаются к методам стратегического планирования и

управления, рассматривая внезапные и резкие изменения во внешней среде, в

технологиях, в конкуренции и рынках как реальность современной

экономической жизни, требующей новых приемов менеджмента. Соответственно

меняются и структуры управления, в которых предпочтение отдается

децентрализации; организационные механизмы больше приспосабливаются к

выявлению новых проблем и выработке новых решений, чем к контролю уже

принятых. Маневр в распределении ресурсов ценится выше, чем пунктуальность

в их расходовании.

 В Российской Федерации

Глобальный и крутой поворот в истории развития нашей страны от

социалистического хозяйства к экономике рынбчн6-предпринима-тельского типа

вызвал также необходимость разработки новой парадигмы управления.

Осуществляемые в стране экономические реформы позволяют интегрировать

народное хозяйство Российской Федерации в мировую экономику и занять в ней

достойное место при соблюдении двух главных условий: во-первых, в основу

реформ должны быть положены принципы и механизмы, господствующие в мировом

экономическом сообществе; во-вторых, при проведении реформ должны быть

учтены особенности предшествующего развития и современного состояния

экономики страны, национальная культура и поведенческие характеристики

населения, продолжительность периода преобразований и другие факторы и

условия, формирующие развитие страны.

Система взглядов, в течение 70 лет определявшая развитие теории и практики

управления, сформировалась под воздействием марксистской парадигмы

экономического развития. В ней критерием социальной ориентации экономики

выступало всестороннее развитие личности. Роль экономического фундамента

справедливого распределения по результатам труда выполняла общественная

собственность на средства производства, а план выступал как регулятор

производства. Интерпретация этой парадигмы в процессе построения

социалистического общества привела к созиданию экономической теории особого

типа. Помимо ее крайней политизации, она обосновала необходимость

реализации таких принципиальных положений, как концентрация производства,

его монополизация на государственных предприятиях, ориентация

производственной специализации на народнохозяйственную эффективность,

закрытость единого народнохозяйственного комплекса страны.

 В соответствии с этим управленческая наука развивала фундаментальные

положения, обосновывающие необходимость централизации управления,

моноцентрической системы хозяйствования, прямого управления предприятиями

со стороны государства, ограничения хозяйственной самостоятельности

предприятий, жесткой системы распределения и связей между предприятиями.

Эта система взглядов находила отражение в теоретических разработках и

практике управления социалистическим производством. Управление экономикой

СССР строилась по типу одной большой фабрики с подразделениями и филиалами

по всей огромной территории страны. Отсюда — колоссальная бюрократизация и

командно-административный характер системы управления, с которой мы подошли

к началу экономических реформ.

Российская Федерация как самостоятельное государство взяла курс на

проведение рыночных реформ, которые должны обеспечить благосостояние и

свободу граждан России, экономическое возрождение страны, рост и

процветание отечественной экономики.

Положения новой управленческой парадигмы должны выражать объективные

потребности реформируемой экономики и общества в целом; они должны

содержать главные, ключевые моменты, использование которых при построении

новой системы управления поможет нашей стране ускорить переход к рыночной

экономике и осуществить его с наименьшими потерями для общества.

Децентрализация системы управления, проводимая в процессе реформирования,

не предполагает полного отказа от государственного регулирования социально-

экономических процессов, протекающих на уровне организаций и предприятий.

Необходимость такого подхода вызывается тем, что движение к рынку — это

сложный процесс, непременным и активным участником которого должно быть

государство. Известно, что рынок не способен решить многих проблем,

связанных с нуждами всего общества, социальным единством страны,

проведением фундаментальных научных исследований, долгосрочных программ и

т. д. Целесообразность регулирования рынка путем проведения определенной

государственной политики в таких областях, как социально-экономическая,

валютно-финансовая, структурно-инвестиционная и научно-техническая, была

практически повсеместно признана после разрушительного мирового кризиса

конца 20-х годов. Роль государства состоит в том, что оно должно

устанавливать и охранять общие правила функционирования рынка,», используя

такие формы вмешательства, как законодательство (в том числе

антимонопольное), государственные заказы, лицензирование экспорта и

импорта, установление кредитных ставок, различные формы стимулирования и

контроля рационального использования природных ресурсов и т. д. На

государство возлагается и задача заполнения внерыночных зон хозяйствования,

к которым относятся: (Экологическая безопасность, социально-экономические

права человека (в том числе и защита потребителей), перераспределение

доходов, научно-технический прогресс, ликвидация структурных и региональных

диспропорций, развитие эффективных международных экономических отношений.

Выполняя эти функции,, государство регулирует спрос и предложение на макро

уровне, не вмешиваясь и не ограничивая действие механизма саморегулирования

на уровне организаций, между которыми осуществляется товарно-денежный

обмен. Долевое участие государственных органов будет меняться на протяжении

всего переходного периода от значительного в начале до минимального уровня

в конце. Различными должны быть и формы государственного воздействия,

которые по мере продвижения по пути к рынку будут все в большей мере

превращаться в «мягкие» инструменты регулирования (налоговая, кредитная,

амортизационная, тарифная политика и т. д.).

Переход к полицентрической системе хозяйствования должен обеспечить

значительное повышение роли самоуправления на всех уровнях. В условиях

Российской Федерации центры хозяйствования все больше перемещаются на

уровень регионов, экономическая самостоятельность которых в переходный

период должна расти. С одной стороны, это приводит к увеличению количества

и сложности задач, решаемых в регионах, с другой — существенно упрощает

систему управления народным хозяйством в целом, снижает энтропию (элемент

случайности) и способствует росту управляемости экономики России.

Важным положением новой парадигмы является установка на сочетание рыночных

и административных методов управления предприятиями государственного

сектора. В переходный период государственный сектор экономики будет

сокращаться за счет расширения сферы рыночного предпринимательства и

приватизации. Однако даже в конце периода на его долю будет приходиться

существенная часть внутреннего валового продукта страны, а значение крупных

и сверхкрупных предприятий для экономики вряд ли уменьшится. Но управление

этими предприятиями должно базироваться на комбинации методов, носящих

рыночный и административный характер. Преобладание той или иной группы

методов зависит от статуса предприятий в экономической системе страны.

Концепция управления организациями негосударственного сектора как

открытыми, социально ориентированными системами означает поворот к рынку и

потребителю. Каждая организация, функционирующая в рыночной среде, должна

самостоятельно решать вопросы не только внутренней организации, но и всей

совокупности связей с внешней средой. Маркетинговые исследования,

расширение внешнеэкономических связей, привлечение иностранного капитала,

налаживание коммуникаций — далеко не полный перечень тех задач, которые

раньше были за пределами компетенции организаций, а теперь стоят в ряду

важнейших. Социальная ориентация организации означает, что наряду с

экономической функцией она выполняет и социальную роль. Последняя может

рассматриваться в двух аспектах: с точки зрения ориентации на потребителя и

его запросы, т. е. удовлетворения потребностей общества в товарах и

услугах, производимых предприятием; с позиций решения важнейших социальных

проблем трудовых коллективов и среды обитания организации.

 III. Новые организационные формы в структуре экономики

 Структура экономики, т. е. количественное и качественное соотношение

предприятий и организаций разного типа и назначения, имеет большое значение

для ее эффективного функционирования и ; развития. В связи с построением в

нашей стране рыночных отношений в ней происходят радикальные изменения.

Приватизация предприятий, начавшаяся в начале 90-х годов с таких отраслей,

как торговля, общественное питание и бытовое обслуживание населения, в

последние годы охватила организации более крупных, фондоемких, наукоемких,

ресурсодобывающих отраслей и прежде всего топливно-энергетического,

машиностроительного комплексов, транспорта и связи, которые составляют

основу производственного потенциала страны.

 К началу 1996 г. было приватизировано 125,4 тыс. предприятий. В

 результате резко изменилось распределение предприятий и организаций по

 формам собственности. Если в 1992 г. доля предприятий государственной и

 муниципальной собственности составляла в общем числе 87,3%, то на 1 января

 1996 г. — всего 23,1%. Соответственно с 11,3 до 63,4% повысилась доля

 предприятий в частной собственности. Растет число малых предприятий,

 достигшее, по данным на начало 1996 г., 877 тыс., что составило 84% общего

 количества организаций; располагая 14% общего числа занятых и имея в своем

 распоряжении 3,4% стоимости основных средств экономики страны, они

 производят 12% ВВП и дают третью часть всей прибыли по народному

 хозяйству.

 Роль и значение для народного хозяйства предприятий разного размера

наглядно иллюстрируют данные табл. 1.2. Обращает на себя внимание, что

несмотря на сокращение общего числа предприятий с численностью 501 человек

и выше (в 1991 г. их доля составляла 17,6%, т. е. за 4 года снизилась в

2,75 раза), эта группа доминирует как по роли в выпуске продукций, так и по

численности занятых. Более того, наблюдается тенденция к увеличению

среднего числа занятых в расчете на одно крупное предприятие.

 В структуре экономики преобладают коммерческие предприятия, доля которых

в 1996 г. составила 82%. В их составе наибольший удельный вес приходится на

акционерные общества и товарищества (39,8% от общего числа предприятий и

организаций страны), доля государственных и муниципальных предприятий

сократилась до 14,6%.

 Таблица 1.2

 Группировка предприятий по численности промышленно-производственного

 персонала в 1994 г. (в %)

|Предприятия со |Число |Объем |Среднегодов|

|среднегодовой |предприяти|продукц|ое число |

|численностью |й |ии |занятых |

|ППП, человек | | | |

|до 200 |

|87,1 9,4 |

|14,5 |

|201-500 6,5 |

|10,6 77,9 |

|501 и более 6,4 |

|80,0 72,8 |

|Всего |

|100,0 100,0 |

|100,0 |

 Преобладающей формой стали акционерные общества закрытого типа и

товарищества с ограниченной ответственностью (29,4% от общего числа

организаций). Деятельность акционерных обществ регулируется не только

Гражданским кодексом, но и принятым в соответствии с ним Законом «Об

акционерных обществах» от 26 декабря 1995 г., которым детально определены

условия их образования, формирования уставного капитала, управления,

реорганизации и ликвидации.

 Под влиянием изменений, которые происходят в мировой и отечественной

экономике, появляются новые формы интеграции организаций, которые повышают

конкурентоспособность России и способствуют ее выходу из кризисного

состояния. Прежде всего, это финансово-промышленные группы и

предпринимательские союзы.

 Финансово-промышленные группы (ФПГ) объединяют в своем составе

промышленные предприятия, исследовательские организации, торговые фирмы,

банки, инвестиционные фонды и страховые компании. 1лавными целями их

интеграции являются:

 - концентрация инвестиционных ресурсов на приоритетных направлениях

 развития экономики;

 - ускорение научно-технического прогресса

 - повышение экспортного потенциала и конкурентоспособности продукции

 отечественных предприятий;

- осуществление прогрессивных структурных изменений в промышленности

страны;

- формирование рациональных технологических и кооперационных связей в

условиях рыночной экономики, развитие конкурентной экономической среды.

 При создании ФПГ должны реализовываться принципы постепенности и

эволюционности формирования; диверсификации и межотраслевой интеграции

производства; сочетания крупных, средних и малых предприятий и организаций;

демонополизации производства и перехода к олигопольной конкуренции.

 Опыт показывает, что уже действующие в Российской Федерации ФПГ

осуществляют крупные инвестиционные проекты, противодействуют спаду

производства, способствуют денежной стабилизации. Кроме того, ФПГ

восполняют недостающие в период перестройки механизмы межотраслевого

перераспределения ресурсов и создают реальные условия для надежных,

отвечающих требованиям качества, поставок и сбыта. Объединение предприятий

и организаций в группу усиливает и внешнеэкономические позиции на мировых

рынках, где многие транснациональные корпорации чаще всего организованы как

финансово-индустриально- торговые комплексы, обладающие мощным потенциалом.

 Предпринимательские союзы образуются на базе добровольных

кооперационных соглашений, объединяющих компании разных размеров и форм

собственности. Это достаточно гибкая структура, позволяющая входящим в нее

организациям координировать свои действия, привлекать новых партнеров, даже

конкурировать между собою. В качестве примера можно привести союз двух

автозаводов — КамАЗ и ВАЗ, которые добровольно решили сосредоточить выпуск

малолитражки «Ока» на площадке КамАЗа. Другой пример — создание

предпринимательского союза, состоящего из сборочного завода,

конструкторского бюро и заводов по выпуску комплектующих, используемых в

производстве широкофюзеляжных самолетов Ил-86.

 Особенно большие выгоды дают предпринимательские союзы компаний,

объединенных в кластеры (в переводе с английского — это «группа, скопление,

концентрация, куст») на определенных территориях, которые предоставляют им

те или иные конкурентные преимущества (например, необходимую

инфраструктуру, средства связи и телекоммуникаций, обустроенные

производственные площади и т. п.) Для этого могут использоваться крупные

промышленные зоны, расположенные в городах или других административно-

территориальных единицах и имеющие свободные мощности в связи с

реструктуризацией отечественной экономики. Именно здесь выгодно создавать

кластеры компаний, в которых с самого начала может быть сосредоточена

критическая масса профессионализма, искусства, инфраструктурного

обеспечения и информационных взаимосвязей между компаниями определенной

сферы (области) деятельности. В качестве таких сфер объединяющих компании в

союзы, могут выступать: производство товаров для дома; различные отрасли,

связанные со здравоохранением, с производством бытовых продуктов и т. п.

Как показывает зарубежный опыт, когда формируется кластер, все производства

в нем начинают оказывать друг другу взаимную поддержку, усиливается

свободный обмен информацией и ускоряется распространение новых идей и

продуктов по каналам поставщиков и потребителей, имеющих контакты с

многочисленными конкурентами.

 Одной из новейших организационных форм является виртуальная

корпорация, представляющая собой создаваемую на временной основе сеть

независимых компаний (поставщиков, заказчиков и даже бывших конкурентов),

объединяемых современными информационными системами с целью взаимного

пользования ресурсами, снижения издержек и расширения рыночных

возможностей. Технологический фундамент виртуальной корпорации составляют

информационные сети, которые помогают объединяться и осуществлять гибкое

партнерство на «электронных» контактах.

 По мнению многих ведущих специалистов в области управления, развитие

сетевых связей между организациями, входящими в виртуальную корпорацию,

может иметь своим последствием пересмотр традиционных границ предприятий,

так как при высокой степени кооперации трудно определить, где кончается

одна и начинается другая компания.

 IV. Функции управления.

 Цели и задачи управления и менеджеров являются отправным моментом для

определения объема и видов управленческих работ, которые обеспечивают их

достижение. речь идет о функциях, которые являются составными частями

любого процесса управления вне зависимости от особенностей (размера,

назначения, формы собственности и т. д.) той или иной организации. Поэтому

их называют общими и в их составе выделяют планирование, организовывание,

координацию, контроль и мотивацию. Взаимосвязь между ними может быть

представлена круговой диаграммой, показывающей содержание любого процесса

управления (рис. 1). Стрелки на диаграмме показывают, что движение от

стадии планирования к контролю возможно лишь путем выполнения работ,

связанных с организовыванием процесса и с мотивированием работающих. В

центре диаграммы находится функция координации, обеспечивающая согласование

и взаимодействие всех остальных.

 Рис. 1 . Взаимосвязь функций управления

 Рассмотрим содержание каждой функции управления.

Планирование — это вид управленческой деятельности, связанной с

составлением планов организации и ее составных частей. Планы содержат

перечень того, что должно быть сделано, определяют последовательность,

ресурсы и время выполнения работ, необходимые Для достижения поставленных

целей. Соответственно, планирование включает:

 - установление целей и задач;

 - разработку стратегий, программ и планов для достижения целей;

 - определение необходимых ресурсов и их распределение по целям и задачам;

 - доведение планов до всех, кто их должен выполнять и кто несет

 ответственность за их реализацию.

 В командно-административной системе планирование на предприятии выполняло

роль инструмента постановки задач подразделениям и распределения ресурсов

между ними для реализации жестко заданных сверху целей. Оно также было

средством контроля и оценки результатов и создавало основу для

стимулирования труда работников: предприятия. Его главная характерная черта

- директивность отражала концепцию народнохозяйственного планирования как

единой системы планов, каждый из которых должен точно выполнять

предписанные ему задания и обеспечивать тем самым бесперебойную работу

всего народнохозяйственного механизма.

 В новых условиях хозяйствования планы не задаются предприятиям сверху,

ресурсы предприятие «добывает» самостоятельно, несет полную ответственность

за ассортимент, качество и результаты. План становится основой деятельности

организаций всех форм собственности и размеров, так как без него невозможно

обеспечивать согласованность в работе подразделений, контролировать

процессы, определять потребность в ресурсах, стимулировать трудовую

активность работающих на предприятии. Сам процесс планирования позволяет

более четко формулировать целевые установки организации и использовать

систему показателей деятельности, необходимую для последующего контроля

результатов. Кроме, того, планирование укрепляет взаимодействие

руководителей разных служб организации. Планирование в новых условиях — это

непрерывный процесс использование новых путей и способов совершенствования

деятельности организации за счет выявленных возможностей, условий и

факторов. Следовательно, планы не могут быть директивными, а должны

меняться соответствии с конкретной ситуацией.

 Органической составной частью планирования при этом становится

составление долгосрочных и среднесрочных прогнозов, показывающих возможные

направления будущего развития организации, рассматриваемой в тесном

взаимодействии с окружающей ее средой Прогнозы на будущее закладываются в

основу стратегических планов в которых находят отражение важнейшие для

любой организации связи между целями, ресурсами и возможностями окружающей

среды. В свою очередь, стратегические планы составляют основу текущих

планов с помощью которых организуется работа предприятия.

 Организовывание — вторая функция управления, задачей которою является

формирование структуры организации, а также обеспечение всем необходимым

для ее нормальной работы — персоналом, материалами, оборудованием,

зданиями, денежными средствами и др. Организовать — это значит разделить на

части и делегировать выполнение общей управленческой задачи путем

распределения ответственности и полномочий, а также установления

взаимосвязей между различными видами работ.

 В любом плане, составляемом в организации, всегда имеется стадия

организовывания, т. е. создания реальных условий для достижения

запланированный целей. Нередко это требует перестройки структуры

производства и управления с тем, чтобы повысить их гибкость и

приспособляемость к требованиям рыночной экономики. Для многих организаций

(прежде всего, государственных) эта задача является новой, так как в

прежних условиях хозяйствования использовались типовые структуры

управления, разрабатываемые централизованно для различных отраслей. В связи

с тем, что они были жестко связаны со штатным расписанием, предприятия не

стремились к их изменению, которое могло привести к сокращению штата. В

настоящее время организации формируют структуру управления в соответствии с

собственными потребностями. Анализ изменений показывает, что многие

организации отходят от функционального принципа построения структур,

сокращают так называемую вертикаль (иерархию) управления, делегируют

полномочия сверху вниз. В структуру вводятся новые звенья, в том числе

связанные с необходимостью изучения рынка и разработкой стратегии развития

организации.

 Вторая, не менее важная задача функции организовывания — создание

условий для формирования такой культуры внутри организации, которая

характеризуется высокой чувствительностью к изменениям, научно-техническому

прогрессу, единым для всей организации ценностям. Здесь главное — это

работа с персоналом, развитие стратегического и экономического мышления в

сознании руководителей, поддержка работников предпринимательского склада,

склонных к творчеству, нововведениям и не боящихся рисковать и брать на

себя ответственность за решение проблем предприятия.

 Мотивация — это деятельность, имеющая целью активизировать людей,

работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения

целей, поставленных в планах.

 Процесс мотивации включает:

 • установление или оценка (понимание) неудовлетворенных потребностей;

 • формулировка целей, направленных на удовлетворение потребностей;

 • определение действий, необходимых для удовлетворения потребностей.

Действия по мотивации включают экономическое и моральное стимулирование,

обогащение самого содержания труда и создание условий для проявления

творческого потенциала работников и их саморазвития. Осуществляя эту

функцию, менеджеры должны постоянно воздействовать на факторы

результативной работы членов трудового коллектива. К ним в первую очередь

относятся: разнообразие работы по содержанию, рост и расширение

профессиональной квалификации работающих» удовлетворение от полученных

результатов повышение ответственности, возможности проявления инициатив и

осуществления самоконтроля и т. д.

Контроль — это управленческая деятельность, задачей которой является

количественная и качественная оценка и учет результат работы организации. В

ней выделяют два основных направления:

 • контроль за выполнением работ, намеченных планом;

 • меры по коррекции всех значительных отклонений от плана. Главные

инструменты выполнения этой функции — наблюдений проверка всех сторон

деятельности, учет и анализ. В общем процесс управления контроль выступает

как элемент обратной связи, так к по его данным производится корректировка

ранее принятых решен» планов и даже норм и нормативов. Эффективно

поставленный контроль обязательно должен иметь стратегическую

направленность, ориентироваться на результаты, быть своевременным и

достаточно простым. Последнее требование особенно важно в современных

условиях, когда организации стремятся строить свою работу на принцип

доверия к людям, а это приводит к необходимости и возможности существенного

сокращения контрольных функций, выполняемы непосредственно менеджерами. В

этих условиях контроль становится менее жестким и более экономичным.

Координация — это функция процесса управления, обеспечивающая его

бесперебойность и непрерывность. Главная задача координации — достижение

согласованности в работе всех звеньев организации путем установления

рациональных связей (коммуникаций) мед ними. Характер этих связей может

быть самым различным, так зависит от координируемых процессов. Поэтому для

выполнения этой функции могут использоваться как всевозможные

документальные источники (отчеты, докладные, аналитические материалы), так,

результаты обсуждения возникающих проблем на совещаниях, собраниях, при

интервьюировании и т. д. Большую роль при этом играй технические средства

связи, помогающие быстро реагировать на отклонения в нормальном ходе работ

в организации.

 С помощью этих и других форм связи устанавливается взаимодействие

между подсистемами организации, осуществляется маневрирование ресурсами,

обеспечивается единство и согласование всех стадий процесса управления

(планирования, организовывания, мотивации и контроля), а также действий

руководителей.

 В условиях роста самостоятельности и ответственности руководителей всех

 уровней и исполнителей происходит рост так называем неформальных связей,

 которые обеспечивают горизонтальную координацию работ, выполняемых на одном

 уровне управленческой туры. Одновременно сокращается необходимость в

 вертикальной координации, когда структуры управления становятся «плоскими».

 V. Цели организации и их классификация.

 Миссия образует фундамент для установления целей организации в целом,

ее подразделений и функциональных подсистем (маркетинг, нововведения,

производство, персонал, финансы, менеджмент), каждая из которых ставит и

реализует свои цели, логически вытекающие из общей цели предприятия.

Цели— это конкретизация миссии организации в форме, доступной для

управления процессом их реализации. Для них характерны следующие черты и

свойства:

 • четкая ориентация на определенный интервал времени,

 • конкретность и измеримость,

 • непротиворечивость и согласованность с другими целями и ресурсами,

 • адресность и контролируемость.

Как правило, организации ставят и реализуют не одну, а несколько целей,

которые важны для их функционирования и развития. Наряду со стратегическими

целями и задачами им приходится решать огромное количество текущих и

оперативных. Кроме экономических перед ними стоят социальные,

организационные, научные и технические задачи. Наряду с регулярно

повторяющимися, традиционными проблемами они должны принимать решения по

непредвиденным ситуациям и т. д.

 Количество и разнообразие целей и задач менеджмента настолько велики,

что без комплексного, системного похода к определению их состава не может

обойтись ни одна организация, независимо от ее размеров, специализации,

вида, формы собственности. В качестве удобного и апробированного на

практике инструмента можно использовать построение целевой модели в виде

древовидного графа — дерева целей (рис. 2). Посредством дерева целей

описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется

последовательная декомпозиция главной цели на подцели по следующие

правилам:

 общая цель, находящаяся в вершине графа, должна содержать описание

конечного результата;

 при развертывании общей цели в иерархическую структуру целей исходят из

того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является

необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня;

 при формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые

результаты, но не способы их получения;

 подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и не

выводимыми друг из друга;

 фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой

формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом и в

заранее установленные сроки.

 Количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности

поставленных целей, от принятой в организации структуры, от иерархичности

построения ее менеджмента.

 Важным моментом целеполагания является моделирование не только иерархии

целей, но и их динамики в аспекте развития за определенный период времени.

Динамическая модель особенно полезна при разработке перспективных планов

предприятия, реализующих его стратегию.

 Ключевые цели по подсистемам организации

1-й уровень

декомпозиции

2-й уровень

3-й уровень

 Рис. 2. Дерево целей организации

 Литература:

«Управление организацией» учебник под редакцией д.э.н., проф. А.Г.

Поршнева, д.э.н., проф. З.П. Румянцевой, д.э.н., проф. Н.А. Саломатина.

Издание второе, дополненное и переработанное. г. Москва 1999 г.

-----------------------

Общая цель организации

Маркетинг

 1

 НТП

 4

 Персонал

 3

 Производство

 2

1.1

1.2

1.3

2.1

2.2

3.1

3.2

4.1

4.2

 1.1.1

 1.1.2

 2.1.1

 2.1.2

 2.1.3

 2.2.1

 2.2.2

 3.2.1

 3.2.2

 3.2.3

 4.2.1

 4.2.2