# 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 средне­годовой численностью ППП, человек | Число предприятий | Объем продукции | Среднегодовое число занятых |
| 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.

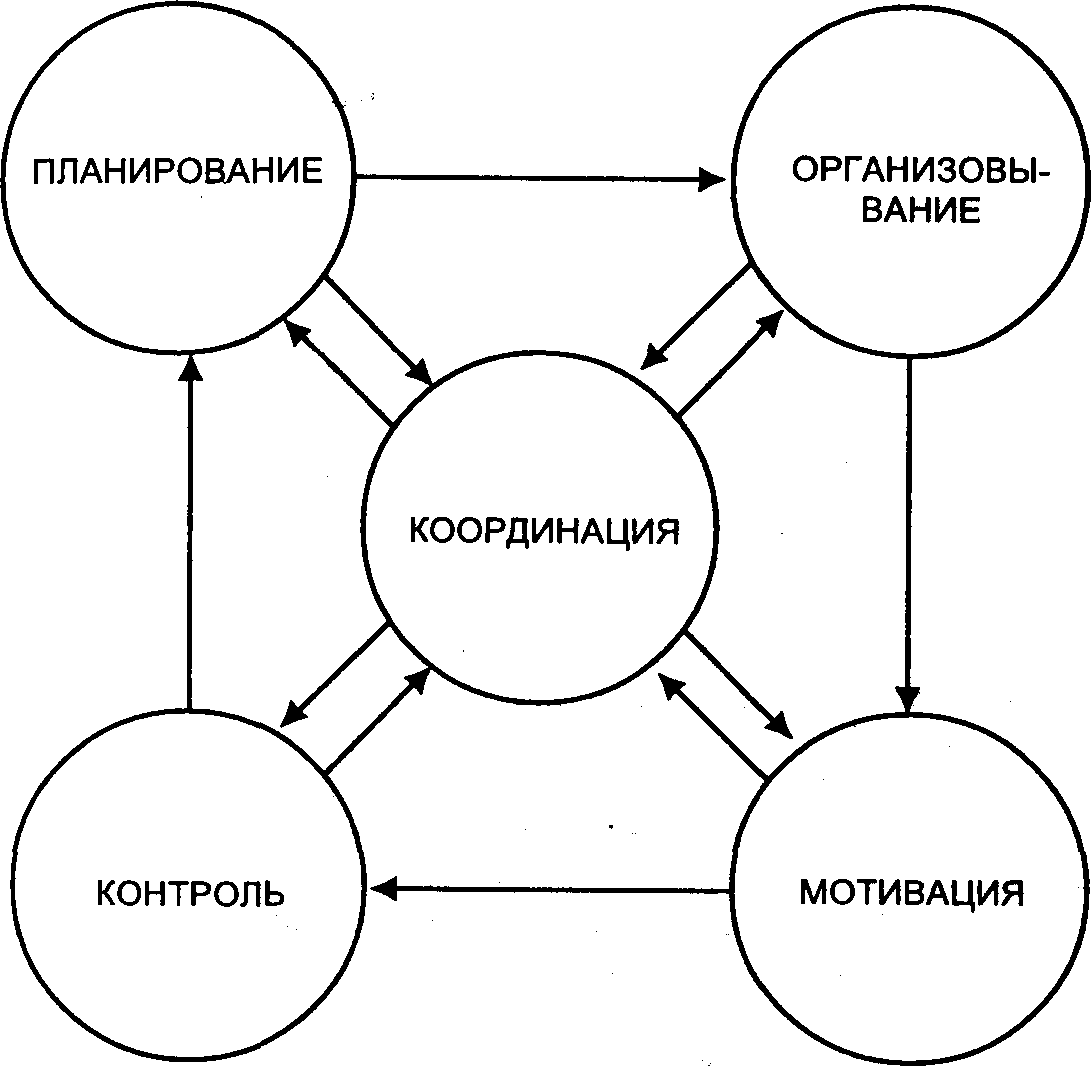


Рис. 1 . Взаимосвязь функций управления

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. Кним 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.

Общая цель организации

Ключевые цели по подсистемам организации

Персонал

3

Производство

2

НТП

4

Маркетинг

1

1-й уровень

декомпозиции

4.2

4.1

3.1

3.2

2.1

2.2

1.3

1.2

1.1

2-й уровень

1.1.2

1.1.1

2.1.1

2.1.2

2.1.3

2.2.1

2.2.2

3.2.1

3.2.2

4.2.1

3.2.3

4.2.2

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.