

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Томский государственный университет
систем управления и радиоэлектроники» (ТУСУР)
Кафедра комплексной информационной безопасности
электронно-вычислительных систем (КИБЭВС)

С.В. Глухарева

**УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ
(ПРЕДПРИЯТИЕМ)**

Учебно-методическое пособие

Часть 1

В-Спектр
Томск, 2014

УДК 658.3

Г 55

Г 55 Глухарева С.В. Управление организацией (предприятием): учеб.-метод. пособие. – Томск: В-Спектр, 2014. – 40 с.

Учебно-методическое пособие содержит изложение основ управления организацией (предприятием).

Предназначено для студентов групп специальностей «Экономическая безопасность», «Информационная безопасность автоматизированных систем», «Конструирование и технология электронных средств».

© С.В. Глухарева, 2014

© ТУСУР, каф. КИБЭВС, 2014

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. ОРГАНИЗАЦИЯ (ПРЕДПРИЯТИЕ) КАК ОБЪЕКТ И ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ.....	4
Подходы к определению понятия «Организация»	4
Основные организационно-правовые формы организаций (предприятий)	5
Разграничение понятий «Управление» и «Менеджмент»	10
Организационные структуры управления	12
2. ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ (ПРЕДПРИЯТИЕМ).....	18
Правовые основы управления и регулирующая роль государства в управлении экономической деятельности.....	18
Нормативно-правовые акты управления	21
3. ЦЕЛИ, СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ (ПРЕДПРИЯТИИ)	24
Сущность управления и его основные функции	24
Стратегическое, тактическое и оперативное управление.....	30
Эффективность управления в организации.....	35
ЛИТЕРАТУРА	39

1. ОРГАНИЗАЦИЯ (ПРЕДПРИЯТИЕ) КАК ОБЪЕКТ И ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Подходы к определению понятия «Организация»

В настоящее время существует множество определений термина «Организация». Для начала обратимся к этимологии данного понятия. Понятие «организация» происходит от средн. лат. *organizare*, от ср. лат. *organum* «инструмент», из др. – греч. ὄργανον «орудие, инструмент; машина; орган», далее из праиндоевр. *Worg-* (*werg-*) «делать». Уже исходя из этого можно определить организацию как процесс («делать»), как объединение («орган»), как механизм («орудие, инструмент, машина»).

На сегодняшний момент существует пять основных подходов к определению «Организация»:

1. Объединение с определенными целями и задачами (например, спортивная организация, благотворительная организация, государственное учреждение, завод, фабрика и т.п.).

2. Процесс или деятельность (например, организация учебного процесса, организация труда и т.п.).

3. Свойство или структура (организация системы, организация прайда, организация механизмов и т.п.).

4. Система (организация бизнеса, государство и т.п.).

5. Юридическое лицо (АО, ООО и т.п.).

С точки зрения управления, к понятию «Организация» мы будем применять все вышеназванные подходы. С позиций системного подхода, мы будем определять организацию как объединения людей в процессе жизнедеятельности для достижения общих целей. В связи с этим, в качестве объекта нас будут интересовать процессы, действия, взаимосвязи как в самой организации, так и вне ее. Если рассматривать государство как организацию, то на его развитие оказывают влияние как внешние факторы (мировая обстановка, экспорт-импорт и т.п.), так и внутренние (социальная, экономическая, культурная политика самого государства).

Организация, созданная в установленном законом порядке, и производящая ту или иную продукцию или услугу называется предприятием. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) в части первой, главе 4 дает понятие юридического лица (ст. 48): «Юридическим лицом признается организация, которая имеет обособленное имущество и отвечает им по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять гражданские права и нести гражданские обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Юриди-

ческое лицо должно быть зарегистрировано в едином государственном реестре юридических лиц в одной из организационно-правовых форм, предусмотренных настоящим Кодексом. К юридическим лицам, на имущество которых их учредители имеют вещные права, относятся государственные и муниципальные унитарные предприятия, а также учреждения. К юридическим лицам, в отношении которых их участники имеют корпоративные права, относятся корпоративные организации (ст. 65.1)».

Основными признаками юридического лица являются:

- регистрация в установленном законе порядке;
- ведение деятельности в соответствии с уставом и учредительными документами;
- фирменное название и юридический адрес;
- наличие самостоятельного баланса или сметы;
- наличие на балансе обособленного имущества;
- гражданско-правовая ответственность.

Наряду с понятием юридического лица используют термин «предприятие». С точки зрения экономики, предприятие – это самостоятельная производственно-хозяйственная и социальная единица, созданная с целью удовлетворения потребностей общества в товарах и услугах. В соответствии с ГК РФ, предприятие выступает в качестве объекта гражданских прав. Ч. 1 ст. 132 ГК РФ гласит: «Предприятием как объектом прав признается имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности. Предприятие в целом как имущественный комплекс признается недвижимостью». Следовательно, предприятие может выступать в качестве объекта различных сделок.

С позиций менеджмента, мы будем использовать понятие «организации» и «предприятие» как систему. В данном случае, оба понятия будут восприниматься нами как синонимы.

Следовательно, организация – это система, которая состоит из следующих характеристик: самоуправляемость (существует независимо от других), динамичность (развивается), сложность (объединение людей, имеющих множество целей), открытость (взаимодействие с внешним миром, система входов и выходов), целеполагание (разработка стратегии).

Основные организационно-правовые формы организаций (предприятий)

Организационно-правовые формы организаций (предприятий) закреплены в Гражданском кодексе РФ, по которому в России суще-

ствуют две основные формы: «коммерческая организация» и «некоммерческая организация».

Основой коммерческой организации является извлечение прибыли. Некоммерческая организация не преследует данной цели, хотя также может получать прибыль. В таком случае прибыль не распределяется между участниками организации. В соответствии с ГК РФ, в России могут создаваться следующие организационные формы коммерческих предприятий: хозяйственные товарищества и общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия.

Схема организационно-правовых форм юридических лиц приведена на рис. 1.

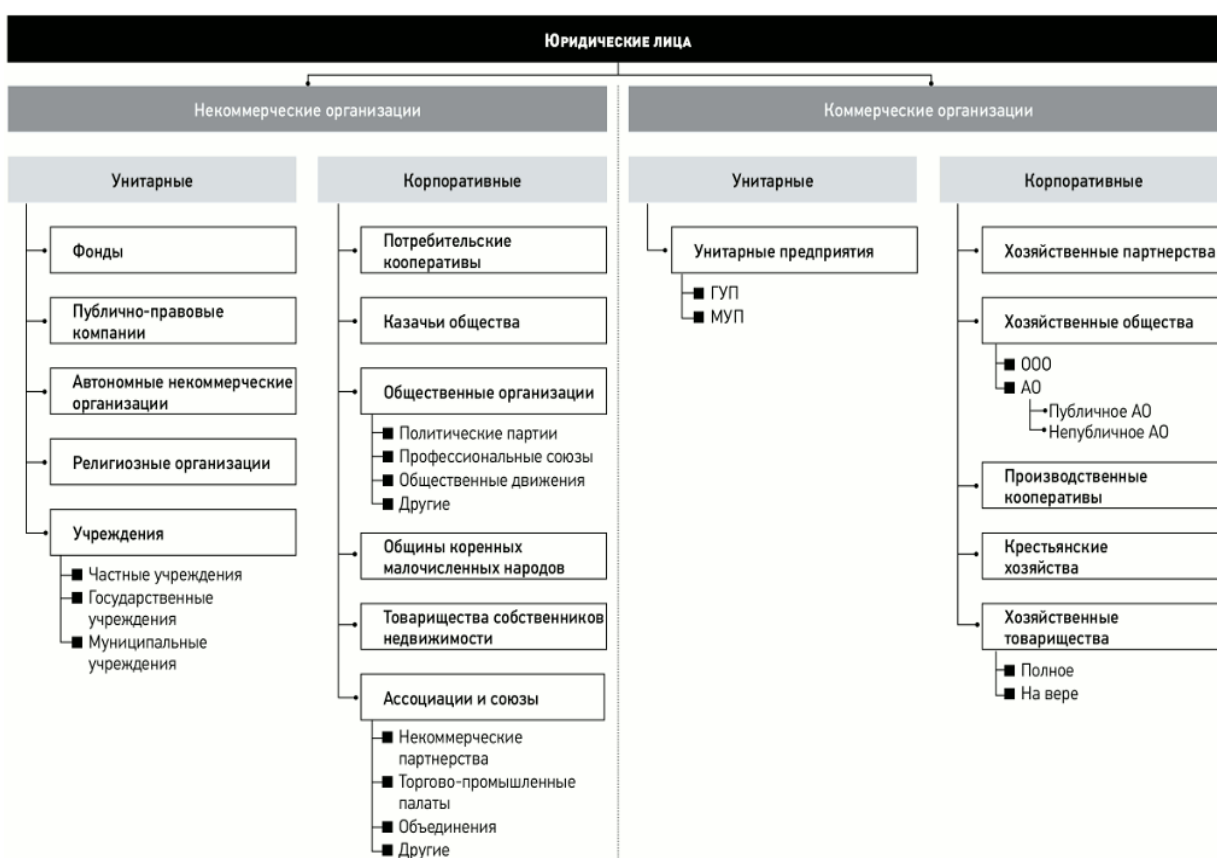


Рис. 1. Структура организационно-правовых форм предприятий

К коммерческим организациям ГК РФ относит хозяйственные товарищества, хозяйственные общества, крестьянские (фермерские) общества, производственный кооператив, а также государственные и муниципальные унитарные предприятия. Хозяйственные товарищества и общества, производственные кооперативы отнесены ГК РФ к коммерческим корпоративным обществам (ч. 1 ст. 66 ГК РФ). Хозяйственные товарищества делятся на полные товарищества и товарищество на вере. Согласно ч. 1 ст. 69 ГК РФ «Полным признается това-

рищество, участники которого (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам принадлежащим им имуществом». «Управление деятельностью полного товарищества осуществляется по общему согласию всех участников» (ч. 1 ст. 71 ГК РФ). Следовательно, прибыль и убытки распределяются согласно их долям в уставный капитал товарищества (ч. 1 ст. 74 ГК РФ).

В ч. 1 ст. 82 приведено определение товарищества на вере. «Товариществом на вере (коммандитным товариществом) признается товарищество, в котором наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающими по обязательствам товарищества своим имуществом (полными товарищами), имеется один или несколько участников – вкладчиков (коммандитистов), которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм внесенных ими вкладов и не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности».

Согласно Гражданскому кодексу РФ крестьянское (фермерское) хозяйство может быть создано в качестве юридического лица. Это «добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности в области сельского хозяйства, основанной на их личном участии и объединении членами крестьянского (фермерского) хозяйства имущественных вкладов» (ч. 1 ст. 86.1 ГК РФ).

К хозяйственным обществам, согласно ГК РФ, относятся акционерные общества и общество с ограниченной ответственностью.

Правовое положение общества с ограниченной ответственностью (ООО) определяется ГК РФ, а также ФЗ от 08.02.1998 № ФЗ-14 «Об обществах с ограниченной ответственностью» (в действ. ред.). В соответствии с ч. 1 ст. 87 ГК РФ и ч. 1 ст. 2 ФЗ-14 «Обществом с ограниченной ответственностью признается хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на доли; участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей».

В связи с внесением изменений в ГК РФ¹ параграф 5, посвященный обществам с дополнительной ответственностью утратил силу с 1 сентября 2014 г. К созданным до 1 сентября 2014 г. обществам с дополнительной ответственностью применяются нормы об обществах с ограниченной ответственностью (ст. 87-90, 92-94 ГК РФ).

Правовое положение акционерного общества регулируется ГК РФ и ФЗ от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (в действ. ред.). «Акционерным обществом признается хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций; участники акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций» (ч. 1, ст. 96 ГК РФ и ч. 1, ст. 2 Федерального закона РФ № 208-ФЗ).

Производственный кооператив (артель) – это «добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности (производство, переработка, сбыт промышленной, сельскохозяйственной и иной продукции, выполнение работ, торговля, бытовое обслуживание, оказание других услуг), основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов. Законом и уставом производственного кооператива может быть предусмотрено участие в его деятельности юридических лиц» (ч. 1, ст. 106.1 ГК РФ). Минимальное количество членов кооператива – 5 (ч. 4, ст. 106.2 ГК РФ).

Согласно ч. 1, ст. 113 ГК РФ «Унитарным предприятием признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. Имущество унитарного предприятия является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия. В организационно-правовой форме унитарных предприятий действуют государственные и муниципальные предприятия». Правовое положение, права и обязанности государственных и муниципальных предприятий регулируется ГК РФ, Федеральным законом от 14.11.2002 № 161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» (в действ. ред.). Цели, задачи и механизм управления унитарными предприятиями и учреждениями определяются государственной программой Российской Федерации «Управление

¹ Федеральный закон Российской Федерации от 5 мая 2014 г. № 99-ФЗ «О внесении изменений в главу 4 части первой Гражданского кодекса Российской Федерации и о признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации».

федеральным имуществом», которая одобрена Постановлением Правительства РФ от 15.04.2014 № 327².

Некоммерческими корпоративными организациями являются потребительский кооператив, общественные организации, ассоциации и союзы, товарищество собственников недвижимости, Казачьи общества, внесенные в государственный реестр казачьих обществ в Российской Федерации, а также Общины коренных малочисленных народов Российской Федерации, адвокатские палаты и адвокатские образования. «Потребительским кооперативом признается основанное на членстве добровольное объединение граждан или граждан и юридических лиц в целях удовлетворения их материальных и иных потребностей, осуществляемое путем объединения его членами имущественных паевых взносов» (ч. 1, ст. 123.2 ГК РФ).

В соответствии с ч. 1, ст. 123.4 «Общественными организациями признаются добровольные объединения граждан, объединившихся в установленном законом порядке на основе общности их интересов для удовлетворения духовных или иных нематериальных потребностей, для представления и защиты общих интересов и достижения иных не противоречащих закону целей».

Ассоциация или союз – это объединение юридических лиц и (или) граждан, основой которой является добровольное или установленное законом обязательное членство. Ассоциация (союз) создается для представления и защиты общих интересов, для достижения общественно полезных целей, а также иных не противоречащих закону и имеющих некоммерческий характер целей (ч. 1, ст. 123.8 ГК РФ).

Товарищество собственников недвижимости – добровольное объединение собственников недвижимого имущества, целью которой является совместное владение, пользование и распоряжение имуществом (вещами) в установленных законом пределах, в силу закона находящимся в их общей собственности или в общем пользовании, а также для достижения иных целей, предусмотренных законами (ч. 1, ст. 123.12 ГК РФ).

Действующая редакция ГК РФ к некоммерческим унитарным предприятиям, к которым относят фонды, учреждения, автономные некоммерческие организации и религиозные организации.

Фонды – организации, учрежденные гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов и преследующая благотворительные, культурные, образовательные или иные социальные, общественно полезные цели (ч. 1, ст. 123.17 ГК

² Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 № 327 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации».

РФ). Учреждения создаются для осуществления «управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера» (ч. 1, ст. 123.21 ГК РФ). В настоящий момент существуют государственные и муниципальные учреждения, а также частные учреждения, деятельность которых регламентируется соответствующими статьями ГК РФ.

Автономная некоммерческая организация, согласно ч. 1, ст. 123.24 ГК РФ, не имеет членства и создается за счет имущественных взносов граждан и (или) юридических лиц в целях предоставления услуг в сферах образования, здравоохранения, культуры, науки и иных сферах некоммерческой деятельности.

Религиозная организация (ч. 1, ст. 123.26) – «добровольное объединение постоянно и на законных основаниях проживающих на территории Российской Федерации граждан Российской Федерации или иных лиц, образованное ими в целях совместного исповедания и распространения веры и зарегистрированное в установленном законом порядке в качестве юридического лица (местная религиозная организация), объединение этих организаций (централизованная религиозная организация), а также созданная указанным объединением в соответствии с законом о свободе совести и о религиозных объединениях в целях совместного исповедания и распространения веры организация и (или) созданный указанным объединением руководящий или координирующий орган». Религиозная организация имеет устав и имущество.

Все организационно-правовые формы организаций (предприятий) имеют свою структуру управления, с помощью которой воздействуют на систему для ее развития.

Разграничение понятий «Управление» и «Менеджмент»

В современную действительность прочно вошло английское понятие «Менеджмент». В российской среде «Менеджмент» и «Управления» используют как тождественные. Эти два понятия являются родственными, но имеют разные значения.

Традиционно управление использовалось в различных системах: биологических (например, управление в живом организме), медицинских (например, управление состоянием организма), социально-экономических (например, управление организацией), технических (например, управление транспортом, автоматизированные системы управления) и т.п.

Управление – это процесс воздействия (деятельность субъекта по изменению объекта для достижения цели) на систему с целью под-

держания заданного положения или перевода ее в новое состояние. В данном случае данный процесс является элементом управленческой деятельности.

В управлении существует:

- среда (система управления);
- средства (механизм управления);
- действия (процесс управления).

Менеджмент (англ. management – управление, заведование, организация), в свою очередь, это профессиональная деятельность, направленная на достижение поставленных целей на основе рационального использования всех видов ресурсов, используя принципы, функции и методы научного управления.

В настоящее время существует несколько основных подходов к трактовке данного понятия:

1. Профессиональная деятельность.

2. Практическая деятельность по управлению с целью достижения определенных результатов и повышения эффективности. В связи с этим выделяют области управления: управления инновациями (инновационный менеджмент), управление рисками (риск-менеджмент), антикризисное управление (антикризисный менеджмент), управление финансами (финансовый менеджмент), управление производством (производственный менеджмент), управление сбытом, управление персоналом (кадровый менеджмент, HR-менеджмент), управление качеством (менеджмент качества), управление бизнес-процессами (стратегический менеджмент, корпоративный менеджмент), управление коммуникациями (информационный менеджмент, коммуникационный менеджмент), управление занятостью, управление знаниями (Knowledge Management – КМ), управление проектами (Project Management – РМ), управление временем (тайм-менеджмент), управление муниципальным образованием (сити-менеджмент) и т.п.

3. Наука об управлении, научная теория управления, включающая в себя психологические, технические, экономические, социальные и другие аспекты.

4. Искусство.

5. Социальный институт.

6. Руководство организацией (предприятием).

7. Процесс принятия управленческих решений.

Рассмотрим основные различия понятий «Менеджмент» и «Управление»:

– по объекту воздействия:

- в менеджменте: люди (общество, коллектив, персонал);

- в управлении: процессы (технологические, производственные и т.п.);
 - по типу процесса:
 - в менеджменте: частный;
 - в управлении: общий;
 - по оценке качества:
 - в менеджменте: эффективность;
 - в управлении: достижение цели;
 - по типу деятельности:
 - в менеджменте: хозяйственная деятельность, направленная на получение прибыли;
 - в управлении: осознанная деятельность, на упорядочение элементов внешней среды (общества, природы и техники).

Таким образом, понятие «менеджмент» и «управление» являются синонимы, но значение их не однозначно. Управление – это воздействие субъекта на объект для достижения цели. Менеджмент – это достижение целей организации и повышение эффективности. Следовательно, оба этих понятия объединяет – сам процесс и цель.

Организационные структуры управления

Организационная структура – это система взаимосвязей внутри организации для решения общих задач. Организационная структура управления – это система подразделений организации и отдельных должностей, выполняющих функции управления.

Структура организации – это фиксированные взаимосвязи в виде схемы, которые существуют между подразделениями и работниками организации для взаимодействия и координации технологических элементов и персонала.

В любой организации существуют несколько видов связей между различными звеньями управления.

Горизонтальные связи являются одноуровневыми и необходимы для согласования с целью эффективного и быстрого взаимодействия подразделений организации при решении различного рода задач.

Вертикальные связи существуют в рамках иерархичности управления с целью передачи информации.

Линейные связи – это связи подчинения с помощью которых руководитель осуществляют властные полномочия и руководство подчиненными.

Функциональные связи – это движение информации и решений в соответствии с функциями управления.

В настоящее время выделяют дивизиональные и адаптивные организационные структуры. Выбор организационной структуры зависит от ряда факторов: организационно-правовой формы предприятия, корпоративной культуры, стиля руководства и т.п.

Мелкие компании используют линейно-функциональные структуры, а крупные компании дивизиональный подход к построению организационных структур управления.

Дивизиональные структуры управления (от англ. слова division – отделение, подразделение) являются «дробными структурами». Строятся на основе выделения отделений, имеющих собственные функциональные подразделения, с определенным уровнем самостоятельности и ответственности (рис. 2).

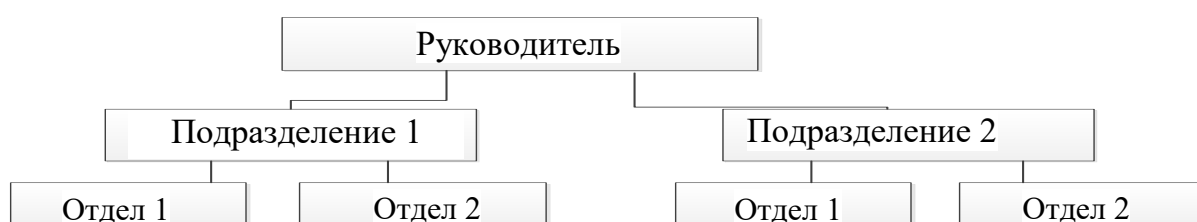


Рис. 2. Дивизиональная структура управления

Дивизиональные структуры используют централизованное стратегическое планирование на уровне руководства, а на уровне подразделений – оперативное управление («скоординированная децентрализация» А. Слоуна). Выделение отделений в данной структуре основывается на учете особенностей выпускаемой продукции или предоставляемых услуг, на ориентации на конкретного потребителя и на основе региональных различий.

Данный подход, в основном, используется в крупных организациях с широкой номенклатурой товаров. В дивизиональном подходе есть как преимущества, так и недостатки. Среди преимуществ можно назвать следующие:

- ориентация на конкретный продукт;
- ориентация на потребителя;
- учет географических особенностей региона;
- быстро реагирует на изменения во внешней среде;
- ориентирован на достижение конечных результатов деятельности компании;
- отделение оперативного управления от стратегического;
- коммуникации.

Наряду с преимуществами есть и недостатки данного типа структур:

- бюрократизм;

- несовпадение интересов руководства и подразделений, который может привести к конфликту интересов;
- ослабление горизонтальных связей;
- неэффективное использование ресурсов;
- дублирование функций;
- ослабленный контроль.

Адаптивные организационные структуры не имеют четкой иерархии, характеризуются гибкостью, отсутствием формализации, децентрализацией принятия решений, и расширенной ответственностью, создаются на определенный промежуток времени.

В настоящее время выделяют следующие виды адаптивных структур:

- проектные;
- матричные;
- программно-целевые;
- проблемно-целевые;
- командные;
- проблемно-групповые;
- бригадные;
- сетевые организационные структуры.

Проектные структуры – это структуры управления, ограниченные по затратам, срокам и качеству работ. Создаются на время для решения технических, экономических, социальных и иных вопросов (разработка проекта и его реализация).



Рис. 3. Проектная структура

Среди преимуществ данной структуры можно назвать:

- гибкость;
- ориентирована на решение сложных проблем;
- системный подход к решению проблемы и достижению более высоких результатов;

- существует временной промежуток;
- решение только одной задачи;
- высокий уровень ответственности.

Недостатки данной структуры:

- временные органы управления;
- дробление ресурсов при появлении новых задач или проектов;
- неустойчивость групп;
- дублирование функций.

Еще одна адаптивная структура – матричная структура, берущая истоки в космической отрасли и появившаяся как реакция на необхо-

димостью проведения быстрых технологических изменений при максимально эффективном использовании высококвалифицированной рабочей силы.

Матричная структура основывается на двух направлениях руководства: вертикальное направление – управление функциональными и линейными структурными подразделениями компании, горизонтальное – управление отдельными проектами, программами. Следовательно, у работников имеется по два руководителя: руководитель функциональной службы и руководитель проекта. В данной структуре четкое разделение прав менеджеров, осуществляющих управление подразделениями, и менеджеров, руководящих выполнением проекта. Цель руководства организации координация деятельности горизонтальных и вертикальных связей (рис. 4).



Рис. 4. Матричная структура

Среди достоинств матричной структуры можно назвать:

- интеграция различных видов деятельности организации в период работы над проектом;
- высокие результаты;
- сплоченность команды;
- творческая активность;
- делегирование полномочий;
- усиление личной ответственности;
- гибкость;

Несмотря на перечисленные достоинства у данной структуры есть ряд недостатков:

- для внедрения данной структуры необходима длительная подготовка работников;
- неприятие со стороны персонала организации;

- конфликты;
- размытость ответственности;
- борьба за власть;
- увеличение издержек;
- несвоевременность принятия решений;
- слабый контроль;
- неэффективна в кризисные периоды.

В большинстве организаций применяется линейная структура управления. В данной структуре вся ответственность и функционал сосредоточен в лице руководителя. В качестве преимуществ данной структуры можно назвать высокий профессионализм и авторитет руководителя (рис. 5).



Рис. 5. Линейная структура управления

Основными разновидностями линейной структуры выступают линейно-функциональная структура (рис. 6) и линейно-штабная структура. В линейно-функциональной структуре управления сочетаются как линейная структура, так и функциональная. В данном случае используется шахтный принцип построения и специализации в процессе управления. Подразделения образуются по видам деятельности организации. Руководство функциями осуществляет вице-президент.



Рис. 6. Линейно-функциональная структура

Среди достоинств данной структуры можно назвать:

- высокая ответственность руководителя организации;
- повсеместное использование рабочей силы;
- возможности для карьерного роста сотрудников;
- контроль деятельности каждого подразделения и исполнителя.

Данная структура имеет и недостатки:

- сложность согласования действий подразделений;
- медленный процесс принятия и реализации решения;
- отсутствие гибкости.

Линейно-штабная структура управления – комбинированная структура, которая сочетает в себе свойства линейных и линейно-функциональных структур. Для решения задач создаются специальные подразделения (штабы), которые работают над проектами решений по соответствующим вопросам по указанию руководителя (рис. 7).

Программно-целевая структура управления основывается на создании специальных органов управления с краткосрочными и долгосрочными программами и обеспечивает линейными полномочиями в рамках реализуемых программ.

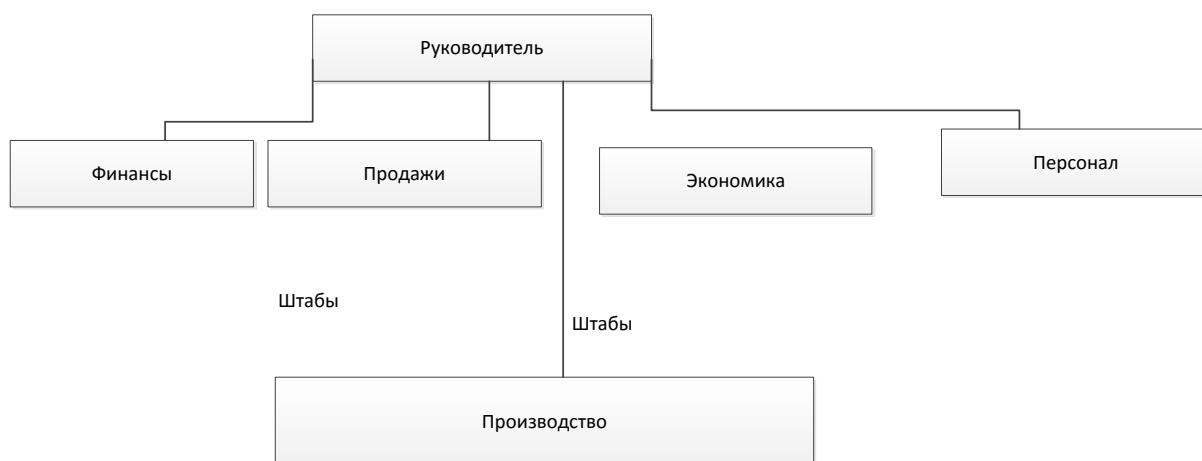


Рис. 7. Линейно-штабная структура управления

Программно-целевая структура может быть представлена в виде продуктовой структуры управления, предусматривающая возложение всей ответственности за выпуск продукции, за качество и сроки выполнения работ.

Функционально-объектная структура управления основана на выделении в функциональных подразделениях наиболее квалифицированных специалистов для назначения их руководителями работ или объектов в данном подразделении.

Таким образом, для построения организационных структур управления используется системный подход, позволяющий совершенствовать управления и повышать эффективность производства.

2. ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ (ПРЕДПРИЯТИЕМ)

Правовые основы управления и регулирующая роль государства в управлении экономической деятельности

В современных условиях развития нашего государства происходит создание единого экономического пространства, где действует добросовестная конкуренция, свобода экономической деятельности, и защита всех форм собственности. Основные принципы экономического развития закреплены в ст. 8 Конституции РФ (принцип свободы экономической деятельности). Глава 2 закрепляет кроме основных прав и свобод экономические права человека и гражданина. Применительно к личности свобода экономической деятельности означает, что человек и гражданин имеет право быть предпринимателем, работодателем или наемным работником, заниматься индивидуальной трудовой деятельностью или не заниматься никакой деятельностью. В рамках закона любой человек имеет свободу выбора вида экономической деятельности. Согласно Конституции РФ, любой гражданин государства имеет право свободно распоряжаться своими способностями, имуществом для предпринимательской и иной экономической деятельности, выбирать профессию, создавать группы по интересам (профессиональные сообщества).

Государство гарантирует свободу экономической деятельности путем обеспечения единства экономического пространства, свободного перемещения товаров, услуг и финансовых средств, поддержки конкуренции, равной защиты прав субъектов экономической деятельности, единой валютой и принципами налогообложения и т.д. Свобода труда подразумевает защиту всех форм собственности. Согласно ст. 8 Конституции РФ в стране существует поддержка конкуренции, не допускается экономическая деятельность, направленная на монополизацию и недобросовестную конкуренцию (ст. 34 Конституции РФ). Конституция также гарантирует свободу выбора организационно-правовых форм предпринимательской деятельности: акционерных обществ, товариществ или производственных кооперативов.

Свобода предпринимательской деятельности гарантирована Основным законом нашей страны и закреплена в ст. 8, 34, 35, 74, 75 Конституции РФ, а также в статьях ГК РФ и других законодательных актах. Понятие «предпринимательство» имеет два значения:

- вид деятельности;
- общественная группа, занимающаяся этой деятельностью.

В основе развития предпринимательских правоотношений лежат принципы, закрепленные в Конституции РФ. Выделяют общие и специальные. К общим принципам относят:

- 1) приоритетности права;
- 2) признание прав и свобод человека и гражданина;
- 3) равенство;
- 4) справедливость;
- 5) соразмерность.

Среди специальных принципов выделяют следующие принципы:

– законности;

– свободы предпринимательской деятельности: «Каждый имеет право на свободное использование своих способностей и имущества для предпринимательской и иной не запрещенной законом экономической деятельности» (ст. 8, 34 Конституции РФ);

– единого экономического пространства: «В Российской Федерации гарантируется свободное перемещение товаров, услуг и финансовых средств» (п. 1, ст. 8 Конституции РФ);

– конкуренции: поддержка конкуренции, свобода экономической деятельности (п. 1, ст. 8); запрет на осуществление экономической деятельности, направленной на монополизацию и недобросовестную конкуренцию (ст. 34);

– многообразии форм собственности «В Российской Федерации признаются и защищаются равным образом частная, государственная, муниципальная и иные формы собственности» (п. 2, ст. 8 Конституции РФ);

– свобода договора;

– баланс частных интересов предпринимателей и публичных интересов государства и общества в целом (меры государственного регулирования предпринимательства);

– свободное перемещение товаров, услуг и финансовых средств;

– извлечение прибыли.

Согласно ст. 2 ГК РФ «предпринимательская деятельность – это самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке». Цель предпринимательской деятельности – максимизация прибыли. Выделяют две формы предпринимательской деятельности в РФ: индивидуальная (ИП, без образования юридического лица) и коллективная (юридическое лицо).

Право на занятие предпринимательской деятельностью является составляющей частью правоспособности гражданина (ст. 18 ГК РФ).

Правоспособность – это возможность иметь гражданские права и нести обязанности. В ГК РФ выделяют и категорию дееспособности – способность своими действиями осуществлять гражданские права и исполнять обязанности. Таким образом, самостоятельно осуществлять предпринимательскую деятельность может только дееспособный и правоспособный гражданин.

Создание единого свободного экономического пространства подразумевает, что здесь действуют законы саморегуляции. В данном случае государство выполняет правотворческую деятельность, издавая нормы закона, которые регулируют экономические отношения. С другой стороны, для равного доступа всех граждан, категорий необходимо регулировать процессы, происходящие на рынке, путем ценообразования, антимонопольной политики, стандартизации и сертификации, лицензирования, квотирования, государственных и муниципальных заказов, а также мерами принуждения.

Государственное регулирование – воздействие государства на экономические объекты и процессы и лиц, участвующих в них. В настоящее время существует несколько классификаций методов государственного регулирования, которые условно можно разбить на три большие группы:

1. административное регулирование (контроль над доходами, ценами, учетными ставками, квотирование, лицензирование);
2. прямое экономическое регулирование (субвенции, льготные кредиты);
3. косвенное экономическое регулирование (кредитно-финансовая политика государства, валютная политика, внешнеэкономическая политика, налоговая политика и т.п.).

Административное регулирование осуществляется на основе законодательства. Прямое экономическое регулирование направлено на защиту наиболее уязвимых секторов экономики и групп населения. Косвенные формы экономического регулирования воздействуют на производство и потребление опосредованно и носят безадресный характер.

Государственное регулирование в Российской Федерации (РФ) выполняет несколько функций:

1. составление индикативных планов для определения основных ориентиров, относящихся к масштабам, пропорциям и конечным целям развития производства и выявлению основных проблем, с которыми предстоит столкнуться при реализации плана. Данный план носит информативный характер и констатирует об общей картине состояния экономики.

2. управленческие решения: инвестирование, использование ресурсов, размещение госзаказов, социальные проблемы, развитие инфраструктуры.

3. разработка системы регуляторов для налогов, дотаций, ценообразования, льгот и др.

Соотношение между обозначенными тремя формами участия государства в управлении экономикой варьируется в зависимости от конкретных условий.

Государственное регулирование в настоящее время осуществляется на нескольких уровнях: отраслевом, региональном и на уровне предприятия.

Таким образом, конституционные основы регулирования деятельности организации основываются на принципе свободы экономической деятельности и принципах государственного регулирования.

Нормативно-правовые акты управления

Правовое регулирование деятельности организации на основе локальных актов затрагивает, в первую очередь, правовое положение организации, которое закреплено в Уставе организации. В соответствующих положениях описывается организационная структура управления самой организации. В ней же прописаны задачи, функции, права и обязанности, взаимоотношения, основания и виды ответственности руководящего состава организации. На основе данного положения разрабатываются должностные инструкции, в которых устанавливаются задачи по должности, функции, права, обязанности, взаимоотношения, ответственность, поощрения работников. В настоящее время в соответствующих нормативно-правовых актах (НПА) содержатся типовые инструкции. Для целей обеспечения безопасности предприятия необходимо разработать индивидуальные инструкции в рамках действующего законодательства.

Нормативно-правовые акты управления – это разновидности юридических актов на основе волеизъявления органов управления и их должностных лиц, принятое в установленном законом порядке и направленное на установление либо возникновение, изменение и прекращение административно-правовых отношений.

После издания НПА наступают юридические последствия: установление, отмена правовых норм или возникновение, прекращение административных отношений. В НПА содержатся правовые нормы, определяющие поведение должностных лиц и граждан, а также деятельность предприятий, учреждений, организаций. Акт управления может послужить основанием для издания других актов управления.

НПА нацелены на достижение оперативного руководства, с помощью которого реализуются нормы права в процессе управленческой деятельности, обеспечивается необходимое поведение участников административных правоотношений. Данные акты устанавливают определенные правила поведения (предписания, разрешения, запрещения).

Характерными чертами НПА управления являются:

- 1) вид управленческого решения;
- 2) издается в форме документа;
- 3) определяет правила поведения в сфере управления;
- 4) применяется в определенном процессуальном порядке;
- 5) имеет определенную структуру;
- 6) несоблюдение, неисполнение НПА влечет наступление негативных юридических последствий.

К НПА применяют определенные требования:

– НПА не должны противоречить Конституции РФ, законодательству РФ, нормативным указам Президента РФ;

– НПА должен учитывать разграничение предметов ведения и полномочий между органами власти РФ;

– НПА должен учитывать правовые акты вышестоящих органов власти;

– должен быть издан должностным лицом в рамках закрепленной за ним компетенции;

– должен быть юридически обоснован (цели, основания и юридические последствия);

– не должен ограничивать самостоятельность подразделений системы управления;

– не должен ограничивать или нарушать установленные действующим законодательством права и свободы граждан;

– должен быть издан с соблюдением установленных процедур.

В настоящее время существует различное количество классификаций НПА. Выделим наиболее распространённые:

1. По форме выражения:

– письменные;

– устные;

2. по сроку действия:

– бессрочные;

– срочные;

– временные;

3. по территории действия:

– действующие на всей территории РФ;

– межтерриториальные (действующие на территории нескольких субъектов РФ);

- действующие на территории субъектов РФ;
- действующие на территории муниципального образования;
- локальные;
- 4. по органу, издавшему акт:
 - акты Президента РФ;
 - акты Правительства РФ;
 - акты федеральных органов исполнительной власти;
 - акты органов исполнительной власти субъектов РФ;
 - акты органов местного самоуправления, осуществляющих исполнительно-распорядительную деятельность;
 - акты руководителей предприятий, учреждений;
- 5. по характеру компетенции:
 - общей компетенции;
 - межотраслевой компетенции;
 - отраслевой компетенции;
 - специальной компетенции;
- 6. по названию:
 - указы;
 - постановления (решение вопросов, входящих в полномочия органа);
 - распоряжения (рассматриваются вопросы внутренней деятельности данного органа);
 - приказы (общие и специальные вопросы компетенции органа);
 - указания (вопросы оперативного характера);
 - инструкции (порядок деятельности в определенной сфере);
 - решения;
 - правила;
 - положения;
- 7. по функциональной роли:
 - плановые;
 - методические;
 - кадровые;
 - финансовые;
- 8. по порядку принятия:
 - коллегиальные;
 - единоличные.

НПА направлены на регулирование административно-правовых отношений.

Таким образом, правовой акт управления – волеизъявление субъекта власти, основанное на законе и направленное на установление правовых норм или возникновение, изменение и прекращение отношений в целях реализации задач и функций управленческой деятельности.

3. ЦЕЛИ, СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ (ПРЕДПРИЯТИИ)

Сущность управления и его основные функции

Понятие цели появилось в глубокой древности с понятием деятельность. Важное значение имеет цель в управлении и в процессе принятия управленческого решения. Правильно понятая и осознанная цель дисциплинирует и стимулирует коллектив.

Цель управления – желаемое, возможное и необходимое состояние предприятия как управляемой социально-экономической системы, которое необходимо достичь.

Цель управления деятельность организации сводится к двум составляющим:

1. Поддержание системы управления организации в устойчивом равновесии.

2. Обеспечение эффективности реализации конкретных задач.

Постановка целей должна сопровождаться разработкой критериев для оценки достижимости этих целей. На практике для постановки цели используют методику SMART (SMART: Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timed).

Цели должны быть:

S – конкретными,

M – измеримыми,

A – достижимыми,

R – реалистичными,

T – согласованными по времени.

Существует следующая классификация целей:

– перспективные и неперспективные;

– общие и частные;

– промежуточные и конечные.

– идеальные, потенциальные и реальные.

Правильно организованный процесс выработки целей предполагает прохождение четырех фаз:

– анализ тенденций внутренней и внешней среды;

– установление целей для организации в целом;

– построение дерева целей;

– установление индивидуальных целей.

Процесс формирования целей состоит из трех этапов:

1) анализ исходной информации (НПА, программы, данные о территории, схемы развития и размещения производительных сил, мировой и отечественный опыт);

2) написание сценария (модель современного состояния и модель будущего состояния).

3) декомпозиция целей («дерево целей»).

На определенном этапе цели могут меняться. В современном менеджменте говорят о глобальной цели организации – миссии. Миссия организации – это смысл существования и предназначение организации. В составе миссии организации могут быть отражены причины ее возникновения, общественные потребности, которые она призвана удовлетворить, важнейшие принципы ее деятельности. На основе миссии и определяются цели функционирования организации.

Ставя цели, необходимо их соотносить с принципами управления:

- реакция на внешние и внутренние условия;
- планирование и выработка решения;
- распределение сил и ресурсов;
- отдача;
- контроль и корректировка текущей работы.

Французский горный инженер, основатель административной (классической) школы управления – А. Файоль сформулировал 14 принципов управления:

1. Разделение труда (выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же затратах усилий).

2. Полномочия и ответственность. Полномочия являются инструментом власти. Полномочия должны соответствовать ответственности.

3. Дисциплина (достижение выполнения соглашений, заключенных между предприятием и его работниками).

4. Единоначалие. Работник должен получать распоряжения и указания от своего непосредственного руководителя.

5. Единство направления (один руководитель).

6. Подчиненность личных интересов – общим (Интересы одного работника или группы работников должны быть направлены на выполнение интересов всего предприятия)

7. Вознаграждение персонала (цена оказываемых услуг).

8. Централизация (соответствие между централизацией и децентрализацией).

9. Склярная цепь (подчинение работников).

10. Порядок (каждый работник должен иметь свое рабочее место, обеспеченное всем необходимым).

11. Справедливость (сочетание доброты и правосудия).

12. Стабильность рабочего места для персонала (работнику необходимо определенное время для овладения требуемыми навыками на должном профессиональном уровне).

13. Инициатива (Проявление предприимчивости и инициативы).

14. Корпоративный дух (недопустимость использования в управлении принципа «разделяй и властвуй»).

По мнению А. Файоля, предложенная им система принципов не может быть окончательно сформулирована. Она должна оставаться открытой для дополнений и изменений, основанных на новом опыте, его анализе и обобщении.

Применительно к социальному управлению в широком смысле следует различать понятия «объект управления» и «управляемый субъект». Субъектом управления выступает руководство в лице руководителя, Совета директоров или любой другой орган управления. Субъект осуществляет воздействие на объект.

Объектом управления является человек, коллектив, подразделение. На объект осуществляется воздействие.

Предмет управления – способы, методы и механизмы управления, которые обеспечивают развитие организации.

Применительно к организации методы выступают в качестве механизмов по решению производственных задач и принятию управленческих решений.

Термин «метод» происходит от греческого слова μέθοδος и что означает «путь исследования», способ достижения цели, решения задачи, совокупность приемов и операций. Механизм управления состоит из средств и методов управления. Средства управления – инструменты, с помощью которых можно осуществлять управление.

Существует несколько критериев, по которым классифицируются методы:

1. По масштабам распространения:
 - общие (на всю деятельность компании);
 - частные (на отдельные подразделения).
2. По роли:
 - антикризисные;
 - стабилизирующие;
 - развивающие.
3. По степени влияния:
 - прямые;
 - косвенные.
4. По функциям:
 - прогнозирования;
 - планирования;
 - организации;
 - координации;
 - мотивации;
 - контроля.

5. По отраслям:

- финансового менеджмента;
- антикризисного менеджмента;
- инновационного менеджмента.

6. По характеру воздействия:

- экономические;
- административные, основывающиеся на нормативно закрепленных организационных отношениях подчиненности между субъектом и объектом системы управления;
- информационные, цель которых довести до сведения объектов управления определенных сведений;
- социологические, основанные на исследовании общественного мнения по важнейшим вопросам функционирования организации;
- психологические, которые основываются на знаниях в области психологии личности, социальной психологии, экстремальной психологии, криминальной, психологии, конфликтологии.

7. По управляющему воздействию:

- метод убеждения (цель – побудить объект управления к поведению и действиям, желательным для субъекта управления);
- метод принуждения (воздействие на объект управления преимущественно с использованием властных полномочий субъекта управления даже против его воли).

Методы управления составляют содержание процесса управления и играют важную роль в деятельности организации. Немаловажную роль играют не только методы, но и функции управления, которые выступают формой процесса управления.

Функции управления выступают в качестве направлений управленческой деятельности с определенным набором задач и выполняемый специальными приемами и способами.

Любая функция управления включает в себя сбор информации, ее преобразование, выработку решений, придание формы и доведения до исполнителей.

Выделяют общие и специфические функции управления. Общие функции управления осуществляются в каждой организации и на каждом уровне управления, разделяя управленческую деятельность на виды работ: планирование, прогнозирование, организация, мотивация, координация и регулирование, контроль, учет и анализ.

Оценка деловой обстановки основывается на анализе окружающей среды по избранным критериям состояния и динамики развития обстановки в целом или ее отдельных элементов. Данная функция позволяет выполнить следующие задачи:

1. Выявление и анализ существующих проблем, и определение путей их разрешения;
2. Определение угроз организации;
3. Выявление факторов внешней и внутренней среды, оказывающих влияние на организацию деятельности и принятие управленческих решений;
4. Концентрация имеющихся сил и средств;
5. Принятие управленческих решений в условиях изменения обстановки;
6. Создание информационных баз данных для принятия решений.

Функция планирования определяет цели организации и задачи для достижения этих целей. В основе лежат два вопроса: Что требуется? Как этого достичь? Эти вопросы необходимы для определения «направления пути организации» за определенный промежуток времени.

Термин «планирование» (от лат. *planus* ровный, плоский) обозначает детализацию деятельности, определению мероприятий на определенный период. Планирование как функция управления состоит в выборе оптимальной альтернативы развития организации, которая должна соответствовать интересам объекта управления, его возможностям (ресурсам) и быть рассчитана на определенный период времени, а также определять основных лиц, ответственных за выполнение плана.

При составлении плана необходимо обратить внимание на три этапа:

1. Постановка цели (ожидаемый результат).
2. Разработка мероприятий, которая включает рациональную последовательность действий по достижению цели.
3. Составление бюджета, включающей ресурсное обеспечение и источники получения.

Современное планирование должно быть итерационным (пошаговым) для того, чтобы пресекать ошибочные действия. Итеративная модель планирования включает в себя 8 шагов:

1. Определение целей.
2. Генерация и оценка вариантов (укрупненный образ действий).
3. Детализация (определение мероприятий).
4. Установление очередности мероприятий.
5. Расчет бюджета и определение ресурсов.
6. Пересмотр плана.
7. Подготовка плана действий и рабочего графика, где мероприятия становятся обязательными для выполнения.
8. Реализация, мониторинг и контроль.

По достижению шага № 6, можно скорректировать и вернуться на позиции с 1 по 5. На 8 шаге также возможна корректировка и возврат к шагам № 1–6.

Для того, чтобы план был надежным необходимо выполнение двух условий:

1. Разработка плана на случай.
2. Формирование резервов.

Для достижения цели необходим контроль. Контроль должен быть тотальным и незаметным.

Среди основных проблем в планировании часто встречаются:

- неясность целей;
- дефицит информации;
- изменение обстоятельств;
- люди и политика.

Планирование сопряжено с прогнозированием. Функция прогнозирования выявляет альтернативные пути и сроки достижения поставленной цели. Термин «прогноз» (от греч. prognosis) означает предвидение, предсказание о развитии чего-либо, основанное на определенных данных. Прогнозирование – это составление прогноза на основании имеющихся данных.

Прогнозирование из трех этапов:

- прогноз изменений в будущем на основе исследований;
- разработка альтернативных вариантов решений;
- оценка результатов выполнения решений.

Таким образом, при составлении плана необходимо разработать первоначальный вариант решения, получить корректирующую обратную связь и предложить окончательные ориентиры для менеджеров, способных обеспечить достижение намеченных результатов.

Функция мотивации определяет воздействие на человека для побуждения его к действию для достижения личных целей и целей организации.

Функция мотивации – это установление взаимодействия в работе производственных подразделений.

Функция контроля обеспечивает обратную связь между ожиданиями, определенными первоначальными планами менеджмента и реальными показателями деятельности организации. Контроль решает следующие задачи:

- соответствие деятельности организации принципу законности;
- работа над ошибками;
- совершенствование управления объектами;
- увеличение дисциплины и ответственности;
- использование положительного опыта.

Функция организации состоит во взаимодействии между всеми подразделениями организации, определении порядка и условий его функционирования.

Функция учета и анализа – это фиксация времени и расхода ресурсов.

Функция принятия решений включает в себя:

- декомпозицию цели;
- создание условий для реализации принятого решения;
- определение ресурсов;
- координацию и взаимодействие в процессы реализации решения;
- получение результата.

Специфические функции управления воздействуют не на всю организацию, а на ее определенные стороны или части: производственные функции, социально-экономические функции, политические функции.

Производственная функция представляет собой математическую модель, характеризующую зависимость объема выпускаемой продукции или услуги от объема трудовых и материальных затрат.

Социально-экономические функции – развитие подразделения в определённый промежуток времени.

Политические функции – руководство предприятием в целом.

Таким образом, процесс управления представляет собой совокупность и взаимосвязь функций управления, где важную роль играет планирование.

Стратегическое, тактическое и оперативное управление

В настоящий момент, в деятельности организации играют три важных направления:

- 1) стратегическое (долгосрочное) управление;
- 2) тактическое (среднесрочное) управление;
- 3) оперативное (краткосрочное) развитие.

Стратегическое управление – это долгосрочное планирование, на перспективу. Стратегическое планирование основывается на содержательной декларации миссии.

Выполнение стратегических планов можно отследить по результатам. Стратегическое управление – высший уровень управления, инструмент топ-менеджера.

Объектами стратегического управления являются организации, стратегические хозяйственные подразделения и функциональные зоны организации.

Предметом стратегического управления являются:

- проблемы, связанные с миссией организации;

- проблемы и решения, связанные с отсутствующим элементом организации;
- проблемы, связанные с внешними неконтролируемыми факторами.

Стратегическое управление состоит из:

1) стратегического анализа («портфельный анализ») выступает в качестве основного элемента стратегического планирования. Стратегический анализ позволяет оценить свою деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные её направления. Основным методом портфельного анализа является построение двумерных матриц с целью сравнения производств, подразделений, процессов, продуктов по соответствующим критериям;

2) разработки стратегии;

3) практической реализации стратегического плана в жизнь.

Стратегия – программа, используемая для достижения организационных задач и целей организации. Правильный выбор стратегии организации позволяет противостоять многочисленным конкурентам, получать максимум прибыли, избежать множества ненужных юридических проблем и вопросов.

В современном менеджменте выделяют четыре основных стратегии.

1. Стратегия концентрированного роста (усиление позиций на рынке, развитие рынка, развитие продукта).

2. Стратегии интегрированного роста (обратная вертикальная интеграция, вертикальная интеграция).

3. Стратегии диверсификационного роста (центрированная диверсификация, горизонтальная диверсификация).

4. Стратегии сокращения (ликвидация, «сбор урожая», сокращение расходов).

Виды стратегий организации различны, каждая из которых имеет свою структуру и свои компоненты на основе конкурентных условий, в которых осуществляется бизнес. Выделяют три вида стратегий:

- наступательная (прорыва);
- оборонительная (выживания);
- смены видов бизнеса (сокращения).

Стратегия прорыва позволяет быстро получить желаемое, обойти конкурентов, укрепить позиции на рынке. Организации часто действуют быстро и решительно, иногда шаги могут быть осторожными и достаточно скрытыми.

Стратегия выживания имеет целью удержание позиций на рынке. Применяется в случаях, когда нет ресурсов для стратегии прорыва. Имеет серьезный недостаток: при отсутствии контроля стратегия выживания может привести к краху предприятия.

Стратегию сокращения используют, когда организации необходимо выйти на изменившийся рынок, наладить производство после долгого простоя, избавиться от того, что уже не приносит прибыли.

Канадский ученый, гуру современного менеджмента Г. Минцберг выделил пять элементов стратегии:

- стратегия как план;
- стратегия как позиция;
- стратегия как приём;
- стратегия как паттерн действий;
- стратегия как перспектива.

В настоящий момент выделяют несколько уровней в стратегии.

1. Корпоративный. На данном уровне принимаются решения о закупках, продажах, ликвидациих, перепрофилировании тех или иных сфер бизнеса, разрабатываются планы диверсификации, осуществляется глобальное управление финансовыми ресурсами.

2. Уровень первых руководителей недиверсифицированных организаций. На этом уровне начинает реализовываться стратегия, основной целью которой является повышение конкурентоспособности организации и ее конкурентного потенциала.

3. Функциональный – уровень руководителей функциональных сфер: финансов, маркетинга, НИОКР, производства, управления персоналом и т.д.

4. Линейный – уровень руководителей подразделений организации, представительств, филиалов.

Для стратегического управления используют различные методы: SMART-анализ, SWOT-анализ, PEST+M-анализ.

Реализация стратегии осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур (среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии). В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции. Решающая роль принадлежит высшему руководству.

Реализация функций стратегического управления осуществляется за счет разработки и принятия стратегических решений, которые ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных решений, сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы и связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия.

Формой реализации стратегии является тактика – это путь к цели. Выбор стратегии определяет успех всей кампании. Но, сама по себе

стратегия не может существовать. Для реализации стратегии важным является разработка тактики.

Для проведения отличий тактики и стратегии проведем сравнение.

Таблица 1

Сравнение стратегического и тактического планирования

Критерии для сравнения	Стратегическое планирование	Тактическое планирование
Предмет планирования	Общая деятельность предприятия	Детальное планирование
Сроки	Долгосрочный план	Среднесрочный, краткосрочный
Лица, принимающие решения	Административно-управленческий персонал	Специалисты среднего звена
Решаемые задачи	Неоднородные задачи	Однородные задачи
Регулярность действий	Регулярные и нерегулярные действия	Фиксированный график действий
Количество альтернатив	Множество	Малое количество

Понятие тактика пришло от военных, где она обозначала искусство управления войсками во время боя. В менеджменте, тактика – шаги по реализации стратегии. Тактические планы содержат четкие показатели результаты и представляют собой программу действий.

Тактические планы ограничены во времени, имеют сроки. Тактические планы делятся в зависимости от объектов планирования: планы продаж, производства, поставок, маркетинга, финансов, планы развития, инвестиционные планы.

Основными задачами тактических планов являются следующие:

- распределение ресурсов (бюджеты, финансовые планы);
- адаптация к внешней среде (улучшения качества товаров, обслуживания, рекламные планы и т.п.);
- внутренняя координация (оптимизация производственных, управленческих, рабочих процессов, внедрение новых методов управления, работы, системы мотивации и т.п.);
- выведение тактических показателей, результатов (объёмы продаж, оборот, конверсия) для контроля.

Тактическое (ситуационное) управление основано на взаимодействии внутри компании для достижения стратегической цели (способ достижения цели), включающий управление ресурсами: временем, финансами, людьми, сырьем и материалами. Тактическое планирование согласовывает доходы и затраты на период до пяти лет и демонстрирует осуществимость задуманного.

Тактическое планирование тесно связано со стратегическим планированием. Тактическое планирование проводится с целью уточнения, коррекции, дополнения и конкретизации стратегии. Это ежедневная работа руководителя отдела или всей компании, его умение управлять своими подчинёнными, используя в процессе реализации поставленных задач самые разные стили управления, которые напрямую зависят от особенностей конкретной рабочей ситуации и ее участников – подчинённых сотрудников.

Тактический план – это программа всей производственной, хозяйственной и социальной деятельности коллектива, направленная на выполнение стратегии при наиболее полном и рациональном использовании всех ресурсов. Тактический план имеет многофункциональное назначение, т.к. выполняет три основные функции: прогнозирования, координации и контроля.

Процесс тактического планирования состоит из двух взаимосвязанных стадий:

1. Подготовка плана.
2. Принятия плана.

Этапы данного вида планирования:

1. Выявление проблемы.
2. Определение возможных действий.
3. Предварительный выбор одного из определенных возможных действий.
4. Анализ возможных последствий.
5. Окончательный выбор действия.

Для решения ежедневных, текущих задач используют оперативное управление – («Здесь и сейчас»), состоящее из оперативного планирования, учета и контроля. Данное планирование – это то, чем ежедневно занимается менеджер на предприятии (планирование работы предприятия на небольшой промежуток времени (день, месяц, квартал, полугодие, год)).

Целью данного вида управления является создание условий для бесперебойной работы подразделения, согласованной работы со всеми остальными подразделениями предприятия.

Оперативное планирование конкретизирует: кто, что, как, когда и где должен делать в ближайший месяц, квартал или год, и включающее в себя количественные нормы, позволяющие контролировать выполнение плана.

Процесс данного вида планирования состоит из нескольких стадий:

- выявление проблемы;
- определение возможных действий;
- анализ действий и возможных последствий;
- окончательный вариант решения проблемы.

Не смотря на то, что решается текущая проблема, руководитель должен уметь прогнозировать и рассчитывать варианты решения данной проблемы в будущем. Он должен уметь составлять не только текущие планы, но и организовывать тактическое и стратегические планирование.

Оперативное планирование включает в себя:

- составление плана, ориентированного на результаты;
- способы минимизации затрат для повышения прибыли;
- взаимодействие всех подразделений;
- оценка результативности выполнения оперативного плана.

Оперативный учет – это:

- инструменты исполнения плана;
- распределение функциональных обязанностей;
- система внедренного документооборота.

Оперативный контроль включает:

- постоянную работу с подчиненными;
- эффективность выполненной работы;
- мониторинг.

Таким образом, оперативное, тактическое, стратегическое управление являются необходимыми составляющими для деятельности любого предприятия и использовать их необходимо в комплексе.

Эффективность управления в организации

В последнее время очень часто говорят об эффективности: эффективности управления, повышения личной эффективности, эффективность деятельности и т.п. Что же такое эффективность и как ее достичь? Этот вопрос волнует уже давно ученых, экономистов, социологов, психологов и т.п.

Эффективность (лат. *efficientia*) – степень использования ресурсов в достижении цели.

С точки зрения экономики, выделяют несколько видов эффективности:

1. Экономическая эффективность – это получение большего количества благ, используя минимум ресурсов.

2. Бюджетная эффективность. Бюджетная эффективность оценивается по требованию органов государственного или регионального управления. Это показатель эффекта для бюджета в результате осуществления государственного управления, реализации программы, проекта. Определяется как отношение полученного бюджетом результата к затратам, расходам, обусловившим, обеспечившим его получение.

3. X-эффективность. Разработана американским экономистом Харви Лейбенстайном, определяющая эффективность функционирования организации. Функционирование фирмы называется X-эффективным, если она производит при имеющемся наборе ресурсов и наилучшей из доступных технологий максимальный возможный объём продукции.

4. Эффективность по Парето. По словам самого Парето: «Всякое изменение, которое никому не приносит убытков, а некоторым людям приносит пользу (по их собственной оценке), является улучшением». Применяя формулу Парето можно предположить: «20% затрат дают 80% благ».

5. Эффективность интернет-рекламы. Является одним из анализов интернет-маркетинга по техническим, экономическим, организационным и другим аспектам.

Энергоэффективность – эффективное использование энергетических ресурсов. Эффективность организации управления – создание благоприятных условий для достижения организацией поставленных целей в кратчайший срок при высоких показателях и минимуме затрат ресурсов.

С точки зрения менеджмента, эффективность управления – это категория, показывающая вклад управленческой деятельности в конечный результат работы организации.

Следовательно, эффективность управления зависит от достижения целей организации и получения прибыли.

В современном менеджменте используют несколько подходов к оценке эффективности управления организацией:

1. Целевой подход (степень достижения целей (результатов) в зависимости от решения конкретных задач).

2. Ресурсный подход (степень использования всех ресурсов). Это получение необходимого максимального результата с наименьшими затратами.

3. Оценка достигнутого состояния предприятия, его места в бизнесе (динамика основных экономических показателей за период времени в сравнении с показателями организаций-конкурентов).

4. Комплексный подход (сочетание первых трех подходов).

Для эффективности управления организации в целом проводят оценку трех составляющих:

1. Эффективность деятельности работников управления.

2. Эффективность деятельности подразделений (органов) управления.

3. Эффективность системы управления в целом.

Критерии эффективности управления:

- экономичность (принцип Парето),
- оперативность (своевременность),
- результативность.

Основными показателями эффективности управления являются: прибыль, рентабельность, доход, производительность труда.

С экономической точки зрения, экономическая эффективность – показатель, определяемый соотношением экономического эффекта (прибыль) и затрат, породивших этот эффект (результат):

$$\text{ЭУ} = \text{П} / \text{ЗУ}, \quad (1)$$

где П – прибыль организации; ЗУ – затраты на управление.

Основным показателем экономической эффективности является рентабельность: рентабельность использования капитала и рентабельность издержек производства:

$$R_k = \text{П} / \text{К},$$

где R_k – рентабельность использованного капитала, П – прибыль, К – капитал.

$$R_c = \text{П} / \text{С},$$

где R_c – рентабельность издержек производства, П – прибыль, С – издержки производства.

В последнее время рассматривают эффективность управления как некую формулу:

$$\text{Эффективное управление} = \text{Объектно-логическое управление (ОЛУ)} + \\ + \text{Социально-психологическое управление (СПУ)}.$$

Объектно-логическое управление включает такие составляющие как предвидение, прогнозирование, анализ, планирование, координация, мониторинг, контроль, умение принимать решение, умение отдавать приказы, давать указания, ставить задачи,.

Социально-психологическое управление состоит из: мотивации, обучения, развития, наставления.

Введение Сбалансированной системы показателей в деятельность корпораций привела к появлению концепции СРМ (ВРМ, ЕРМ). Принципы Сбалансированной системы показателей можно описать словами П. Друкера «Можно управлять только тем, что можно измерить». Это система управления, построенная на принципах управления стоимостью бизнеса, которая включает управленческие процессы такие как планирование, организация выполнения, контроль и анализ для постановки стратегических целей.

Г. Эмерсон в 1911 г. сформулировал двенадцать принципов эффективности, которые имеют место в современной деятельности:

- 1) цель – развитие и превосходство;
- 2) мотивация на достижение конечного результата;

- 3) культура, направленная на цели организации;
- 4) власть как поддержка организационной культуры;
- 5) от дерева целей к дереву стратегий;
- 6) разработка дерева стратегий сверху вниз;
- 7) разделение полномочий при создании дерева стратегий;
- 8) наличие системы стратегического управления;
- 9) наличие системы статистических показателей;
- 10) документирование системы управления;
11. от консультаций к консалтинговому проекту;
- 12) четкое разделение полномочий при консалтинговом проекте.

Управление эффективностью деятельности организации включает:

1. Моделирование стратегии и коммуникация (карта стратегии, показатели деятельности предприятия, карта процессов, ресурсов, декомпозиция).
2. Процессно-ориентированное планирование (сценарии деятельности, анализ ресурсов, прогнозирование).
3. Бюджетирование.

Существуют различные методологии для внедрения управления эффективностью деятельности.

На сегодняшний момент, не существует единой методики, единого стандарта для оценки эффективности управления. Эффективным считается управление, где организация достигает целей. При этом стоит отметить, все возрастающие потребности населения приводят к изменениям целей производства, бизнеса, организации. В каждой организации должна быть разработана своя система эффективности управления, учитывающая особенности как самой организации, внешней среды и корпоративной культуры.

ЛИТЕРАТУРА

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) // <http://www.consultant.ru/>
2. Гражданский кодекс Российской Федерации // <http://www.consultant.ru/>
3. Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 N 208-ФЗ (действующая редакция) // <http://www.consultant.ru/>
4. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 N 14-ФЗ (действующая редакция) // <http://www.consultant.ru/>
5. Ансофф И. Стратегическое управление. СПб.: Питер. 1999. 358 с.
6. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб. / В.Р. Веснин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Проспект, 2012. – 613 с.
7. Виханский О.С. Менеджмент: учеб. для вузов / О.С. Виханский. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЭКОНОМИСТЪ, 2006. – 669 с.
8. Герчикова И.Н. Менеджмент: учеб. для вузов / И.Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 499 с.
9. Друкер П. Практика менеджмента. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2001. – 398 с.
10. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
11. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. М.: Экономика.1992. 224 с.

Учебное издание

Светлана Владимировна Глухарева

**УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ
(ПРЕДПРИЯТИЕМ)**

Учебно-методическое пособие

Часть 1

Верстка – В.М. Бочкаревой
Печатается без корректуры, в авторской редакции

Издательство «В-Спектр»
Подписано к печати 20.09.2014.
Формат 60×84¹/₁₆. Печать трафаретная.
Печ. л. 2,5. Тираж 250 экз. Заказ 25.

Тираж отпечатан в издательстве «В-Спектр»
ИНН/КПП 7017129340/701701001, ОГРН 1057002637768
634055, г. Томск, пр. Академический, 13-24, тел. 49-09-91.

E-mail: bvm@sibmail.com