

Изучив научные подходы к данной проблеме, на наш взгляд, в современных условиях быстрого роста производства, необходимо уделять особое внимание научным разработкам по созданию безотходного производства, минимизации выбросов в атмосферу и утилизации отходов. Все эти мероприятия обеспечат производство экологически чистой продукции для потребителей, местное производство оборудование для определения уровня экологизации производства и сохранность природных ресурсов для будущих поколений.

### **ВЫВОДЫ**

Экологическая ситуация, в которой приходится функционировать современной экономике, вызывает необходимость комплексного рассмотрения хозяйственных проблем под углом зрения требований сохранения окружающей среды.

Производственный процесс и жизнь человека сопряжены с образованием вредных веществ и отходов, которые попадают в окружающую природную среду. Из-за этого некоторые свойства природной среды изменяются, что приводит к изменению условий жизнедеятельности человека с одной стороны и с другой стороны - уменьшаются производственные возможности. Поэтому экологизация производства - это необходимое условие производственной деятельности предприятия, целью которой является сокращение негативного влияния деятельности, а также поддержание, восстановление и улучшение качеств окружающей природной среды и защита здоровья людей.

### **Источники и литература**

1. Буркинский Б.В., Степанов В.Н., Харичков С.К. Экономико-экологические основы регионального природопользования // ИПРЭИ НАН Украины.– Одесса: Феникс, 2005. – 575 с.
2. Буркинский Б.В. Экология: становление и развитие / Экология: истоки, проблемы и перспективы.– Одесса: ИПРЭИ НАН Украины, 1995. – 132 с.
3. Голуб А.А., Струкова Е.Б. Экономика природных ресурсов: Учеб. пособ. для вузов.– М.: Аспект Пресс, 2001. – 319 с.
4. Гофман К.Г. Экономика природопользования. – М.: «Эдиториал УРСС», 1998. – 272 с.
5. Экологическое планирование исследований морских бассейнов / Под ред. М.Т. Мелешкина.– К.: Наукова думка, 1976. – 48 с.
6. Мельник Л.Г. Экономическая экономика: Учебник. – Сумы: «Издательство университетская книга», 2001. – 350 с.
7. Седов В.В. Сберегать природу выгодно // Бизнес – HELP. – 1998. – №1. – 150 с.
8. Хабарова Е.И. Менеджмент на стыке экономики и экологии // Пер. с англ. – М.: Мир, 1999. – 200 с.

**Дибнис Г.И., Адонина В.В.**

## **ПРОЕКТИРОВАНИЕ АДМИНИСТРАТИВНО-ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Управление предприятием охватывает различные периоды и ориентировано на различный объем. Заключительной стадией решения любых управленческих задач является решение текущих вопросов, которые логично отнести к административно-оперативному управлению.

Под административно-оперативным управлением мы понимаем отдельную фазу управления решающую задачи в реальном режиме времени или на коротком текущем отрезке времени и ориентированным на достижение поставленных целей при выполнении управленческих работ.

Публикации по теме статьи в таком представлении на настоящий момент отсутствуют. Данная статья является авторской разработкой.

Настоящая статья является попыткой авторов всесторонне рассмотреть проблемы организационного проектирования административно-оперативного управления, в том числе и вопросы, связанные с руководством и взаимосвязи стиля руководства и получения конечных результатов.

Выделяя административно-оперативное управление в отдельный элемент управления предприятием, мы должны обеспечить его организацию, т.е. спроектировать все необходимые процессы для его функционирования.

Административно-оперативное управление в качестве объекта по управлению имеет две части: управление процессом; управление людьми (персоналом), (рис. 1).

Административно-оперативное управление реализуют непосредственно руководители всех уровней и их вспомогательный персонал. Для этого он должен иметь: широкое общее представление о положении дел за пределами своего подразделения, осознание изменений во внешней среде и возможностях их использования; чуткость к ситуациям внутри и вне фирмы; творческий подход и умение мотивировать себя и персонал; желание и способность сотрудничать; понимание результатов, умение планировать и выполнять планы; способность идти на риск; способность принимать решения; готовность дать оценку полученным результатам и определить программу развития фирмы и ее персонала; готовность уважать персонал, его умения и профессионализм.

При выполнении работ административно-оперативного управления руководитель должен постоянно (а не случайно) получать результаты, иметь личный план работы, четко планировать деятельность подчиненных, делегировать им необходимые права и ответственность, обеспечивать четкую оценку деятельности подчиненных, обеспечить деятельность подразделения независимо от себя (например, подготовив замести-

## ПРОЕКТИРОВАНИЕ АДМИНИСТРАТИВНО-ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

теля), гордиться собою и подчиненными, желать сотрудничать, разрешать конфликты и т. д.

Административно-оперативное управление во многом зависит от руководителя и от его стиля руководства. Успех стиля управления можно оценивать по воздействию на конечные результаты работы организации.

Однако применение стилей управления имеет определенные ограничения (правовые, этические, ценности предпринимательства).



Рис. 1. Объекты административно-оперативного управления.

Эффективность стилей управления нельзя оценивать вне конкретных ситуаций. При этом следует учитывать:

- личные качества (представления о ценностях, самосознание, основная позиция, отношение к риску, роль личных мотивов, авторитет, производственный и творческий потенциал, уровень образования);
- зависимость от предстоящих задач (содержат ли они творческие или новаторские элементы, степень сформулированности, наличие опыта их решения, решаются ли они планомерно или как внезапно возникающие, должны ли выполняться индивидуально или в группе, давление сроков);
- организационные условия (степень жесткости оргструктуры, централизованное и децентрализованное решение задач, количество инстанций принятия решения, четкость путей информации и связи, степень контроля);
- условия окружающей среды (степень стабильности, условия материального обеспечения, социальная среда).

Деятельность любой организации происходит в динамичной внешней среде, и адаптация управления предприятием к ней в целом, а административно-оперативного управления в частности, во многом определяет его жизнеспособность и эффективность. Поскольку связь с внешней средой осуществляет, прежде всего, система управления предприятием, то именно ее адаптивность во многом определяет результат деятельности всего предприятия.

Существует две модели адаптации к изменениям во внешней среде: адаптация системы управления предприятием в ответ на произошедшие изменения и адаптация, при которой система управления предприятием прогнозирует направления динамики внешней среды (т.е., изменяется сама и изменяет управляемую подсистему). Механизм адаптации второй модели реализуется в процессе проектирования или внесении изменений.

Основную цель проектирования можно определить как создание системы управления, позволяющей эффективно использовать особенности внешней среды, активизируя собственные сильные стороны и сводя к минимуму влияния собственных слабых сторон на конечные результаты деятельности. Проектирование административно-оперативного управления учитывает дополнительные требования по оперативному функционированию в строго коротком периоде времени решения управленческих задач. При этом можно назвать два основополагающих критерия оценки деятельности системы управления: целесообразность и эффективность. Под целесообразностью следует понимать умения делать нужную работу, а под эффективностью – умение максимально результативно использовать имеющиеся ресурсы. Очевидно, что целесообразность важнее эффективности, поскольку любое предприятие изначально должно делать то, что нужно потребителям (удовлетворять потребительский спрос), и только в этом случае есть смысл говорить об эффективности его деятельности.

Процесс проектирования можно рассматривать с двух точек зрения: содержательной и организацион-

ной.

Рассматривая процесс проектирования применительно к административно-оперативному управлению с содержательной точки зрения можно выделить основные его этапы:

1. Формулируются цели предприятия и принципы управления предприятием.

2. На основании целей предприятия определяются функции, которые должна выполнять система управления для достижения поставленных целей.

Для уже сложившегося в процессе деятельности организационного проекта данный этап означает пересмотр уже существующих и/или перераспределение между элементами системы.

3. На основании содержания функций предприятием определяется: функциональная структура; коммуникационные связи; организационные роли, из которых строится предприятие.

Для действующего организационного проекта происходит пересмотр функций всех структурных подразделений; должностных инструкций сотрудников; приводятся в соответствие задачи и роли каждого из руководителей; тщательно изучается и пересматривается вся коммуникационная структура, документооборот, оргоснащение. Таким образом, выявляются слабые места в этих подсистемах. Выявленные узкие места подлежат перепроектированию.

4. На основании организационных ролей определяются структурные подразделения (или перераспределение для уже действующего проекта).

5. Определяются взаимосвязи между подразделениями и объединяются в единую структуру.

На предприятии этот этап может означать изменение подчиненности отдельных структурных подразделений, а также степень взаимозависимости всех структурных единиц.

6. Определяются полномочия руководителей подразделений для достижения поставленных целей и выполнения поставленных задач.

Часто, для действующего проекта на данном этапе происходит приведение в соответствие должность-полномочия-ответственность. Поскольку, в процессе работы были уже сложившиеся установки и не всегда целесообразные, этот этап связан и с пересмотром стилей руководства на предприятии.

7. Формируется или реорганизуется организационная структура управления предприятием.

Для действующего проекта этот этап означает реорганизацию, т.е. приведение в соответствие целей и структуры.

8. Проектирование организационной культуры предприятия: мотивация и контроль персонала; отношения между людьми на предприятии; принципы взаимодействия предприятия с внешним окружением (клиенты, конкуренты и т.д.).

Система мотивации персонала на предприятии подлежит анализу и пересмотру с целью повышения ее эффективности и как следствие повышению результативности управленческого труда.

9. На основании организационной структуры формируется механизм выработки, принятия и реализации управленческих решений (пересматривается процедура принятия управленческих решений; прорабатываются причины их невыполнения – для действующего организационного проекта).

10. Формируется производственная структура предприятия, определяется его техническая оснащенность.

С организационной точки зрения в процессе проектирования административно-оперативного управления можно выделить несколько взаимопересекающихся этапов:

1. Предпроектная подготовка.

2. Проектирование.

3. Внедрение.

4. Оценка действующего проекта.

5. Корректировка проекта (в случае необходимости).

Целью предпроектной подготовки является исследование тех компонентов, которые не соответствуют в настоящее время или не будут соответствовать в будущем требованиям изменения внешней среды предприятия.

На этом этапе производится: анализ внешней среды предприятия; анализ производственной подсистемы управления (производственные технологии, методы организации производства, производимая продукция, производственный персонал, средства и предметы труда); анализ системы управления предприятием (функциональная и обеспечивающие подсистемы управления, стиль руководства и т.д.); определение недостатков системы управления с точки зрения современных и будущих требований; формулирование требований к проектируемой системе управления.

Целью проектирования является построение готовой к внедрению модели системы административно-оперативного управления.

По существу, предпроектная оценка должна вестись в двух направлениях:

1. Использование возможностей организационного проектирования предприятия.

2. Оценка роли и влияния каждого из элементов на конечный результат организационного проектирования.

По первому направлению предлагается использовать многоуровневую базу оценки. В качестве такой базы можно выделить: функциональная структура; организационная структура; коммуникации предприятия; техническая оснащенность; система мотивации персонала; методы принятия управленческих решений.

Проводя оценку проекта по данной методике можно выработать компенсаторный механизм, который позволяет покрывать слабую позицию одного из элементов за счет сильной позиции другого, но это не оз-

начает подмену слабого элемента. Это позволяет получить оценку использования ресурсов, направленную на их организационное проектирование, их дефицитность, достаточность и избыточность.

Одним из аспектов организационного проектирования административно-оперативного управления является учет роли, характеристик и стиля поведения руководителя, как субъекта реализующего административно-оперативное управление. Поведение руководителя должно соответствовать ситуации, гибкость стиля является важным признаком качеств руководителя. Следует не только менять стиль управления, но и создавать соответственные ситуационные условия (формировать ситуацию через подбор кадров, изменение оргструктуры и организацию труда).

Модели взаимодействия между руководителем и подчиненными представлены на рис.2.

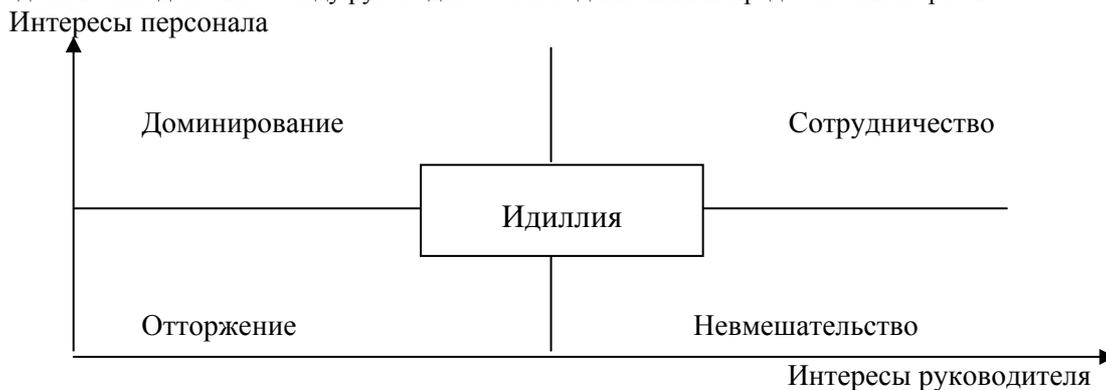


Рис. 2. Матрица взаимоотношений руководителя и персонала.

В зависимости от возникшей ситуации взаимоотношения между руководителем и подчиненными могут развиваться по одной из следующих моделей:

- «отторжение»; «доминирование»; «сотрудничество»; «невмешательство»; «идиллия».

Зона «отторжение» - наличие явного конфликта между руководителем и подчиненными. Поскольку заинтересованность и тех и других в результатах работы очень низкая.

Зона «доминирование» - преобладание интересов персонала над интересами руководителя. Ситуация при которой персонал оказывает влияние на руководителя посредством качества выполняемых работ. Ситуация скрытого конфликта.

Зона «сотрудничество» - благоприятная ситуация для работы. Интересы руководителя и персонала высоки и совпадают. Есть некоторое количество точек взаимодействия, и они позволяют решать поставленные задачи.

Зона «невмешательство» - в целом, также благоприятна, поскольку высокие интересы руководителя и средняя заинтересованность персонала позволяет достигать желаемых конечных результатов с помощью продуманной мотивации.

Зона «идиллия» - зона наиболее благоприятна для работы, поскольку достигнут баланс влияния и интересов сторон.

Основной задачей любого процесса управления предприятием, административно-оперативного в частности является достижение зоны «идиллия».

#### ВЫВОДЫ

Таким образом, организационное проектирование является инструментом, который позволяет создать такую систему административно-оперативного управления, которая учитывает его особенности, цели и задачи и будет адекватно развиваться вместе с предприятием. Преимущество такого подхода, по сравнению с уже существующими заключается в том, что он позволяет детально контролировать и оценивать качество организации каждого из элементов административно-оперативного управления и держать его на требуемом уровне организационного проектирования.

#### Источники и литература

1. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: Инфра-М, 1998. – 336 с.
2. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. С англ. – СПб.: Питер, 2001. – 512 с.
3. Мыльник В.В., Титаренко Б.П., Волочиенко В.А. Системы управления. Учебное пособие. – М.: «Экономика и финансы», 2002. – 384 с.
4. Мухин В.И. Основы теории управления. Учебник. – М.: Экзамен, 2002. – 256 с.
5. Организационное управление: Учеб. Пособие для вузов / Н.И. Архипова, В.В. Кульба, С.А. Косяченко и др.; под ред. Н.И. Архиповой. – М.: «Издательство ПРИОР», 2002. – 448 с.
6. О'Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 2003. – 420 с.