

Реализация программ охраны окружающей среды, рационального природопользования и ресурсосберегающих технологий осуществляется в организационных структурах различного уровня: на предприятии, в корпорации, в муниципалитете, в регионе или в целом - в федерации. Разработка стратегии (миссии, целей, долгосрочных и среднесрочных планов) любого уровня начинается, как правило, с анализа внешней и внутренней среды. С точки зрения предприятий, корпорации анализ внешней среды, или «взгляд снаружи» в нашем случае будет означать:

- общее состояние в регионе, стране с окружающей средой: атмосферы, воды, земли, лесных и других природных ресурсов;
- политическая обстановка в городе, регионе;
- правовое регулирование;
- общее состояние экономики и экономической конъюнктуры: курс доллара, налоги, таможенные сборы, процентная ставка, конкуренция;
- анализ социальных проблем: рынок труда, анализ безработицы, средний уровень зарплаты.

Анализ внутренней среды, «взгляд изнутри», проводится также по показателям эффективности использования ресурсов предприятия, корпорации:

- диагностика управления: цели, задачи, функции управления, организационная структура, ее информационное и техническое обеспечение; кадры фирмы;
- показатели, характеризующие использование ресурсов: производительность труда, фондоотдача, ресурсосбережение и т.д.
- финансовые состояния предприятия: баланс, уровень рентабельности, результаты сбыта, ликвидность и др.
- риски, анализ сильных и слабых сторон деятельности предприятия;
- маркетинговый анализ, конкурентные преимущества.

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и, соответственно, обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. Это является важной особенностью системы стратегического менеджмента.

Схематически структура стратегического управления изображена на рис.1.



После анализа внешней и внутренней окружающей среды формируются миссия и цели функционирования организации.

Рассматривая категорию миссии организации, следует учитывать, что данное понятие имеет узкое и широкое значения. В широком плане миссия организации рассматривается как своего рода философия организации, которая определяет ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность.

В более узком понимании миссия рассматривается как сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, она должна показывать, какие потребности клиента фирма может удовлетворить наиболее эффективно. Часто миссия формулируется в виде лозунга, слогана. Известна, например, формулировка миссии компании Форд – «предоставление людям дешевого транспорта», а фирмы Макдональдс – «быстрая еда».

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то конкретные конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируется в виде ее целей. Цели – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Невозможно переоценить значимость целей для организации. Они являются исходной точкой планирования; цели лежат в основе построения организационных отношений; на целях базируется система мотивирования, цели являются точкой отсчета в процессе

контроля результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

Цели подразделяются по временному периоду на 3 типа: долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели. Цели могут быть структурированы и ранжированы по различным основаниям. В этом случае для достижения определенных целей необходимо разработать четкие критерии. Например, существует в управлении природопользованием и контроле за состоянием атмосферы четкий показатель «ПДК» - норма предельно допустимой концентрации вредных элементов в воздухе на данной территории. В крупных городах, связанных с металлургическим, химическим производством (Магнитогорск, Челябинск, Дзержинск), фактическое состояние атмосферы в 3-5 раз превышало норму ПДК. Снижение уровня ПДК - процесс длительный и дорогостоящий, но крайне необходимый. Определяются четкие цели по времени и по критерию содержания уровня ПДК, например, в течение 5 лет снизить уровень концентрации вредных примесей с 3.5 ПДК до 1.0. Четко установленная цель в целом по городу еще не дает гарантии ее реализации. Необходимо разработать и осуществить ряд крупных мероприятий на промышленных предприятиях, автохозяйствах, ЖКХ и других сферах по сокращению выброса вредных элементов в окружающую среду.

В практике управления важно найти действенный метод конкретизации и взаимной увязки общих целей. Эффективным механизмом решения этой задачи является построение так называемого «дерева целей». При этом сложные комплексные цели расчленяются в соответствии с выбранными критериями на ряд менее сложных, которые в свою очередь делятся на простые цели (подцели) и задачи. Дерево целей должно удовлетворять двум основным требованиям: полноты и непротиворечивости.

Дерево целей в основном предназначено для того, чтобы связать цели со средствами их достижения. При постановке целей обязательным моментом является оценка их достижимости, т.е. выработка стратегии достижения этих целей. Великий греческий мыслитель Аристотель четко сформулировал данную мысль: «Благо везде и всюду зависит

Критериями рациональной структуры правления выступают:

1. соответствие звеньев управления функциям управления;
2. наименьшее число ступеней (звеньев) в иерархии управления;

3. сосредоточение на каждой ступени всех необходимых функций управления;
4. концентрация функциональных звеньев в функциональных узлах (например, все экономические службы объединяются под руководством главного экономиста);
5. реальная возможность участия каждого функционального звена в едином процессе управления, четкое выделение этого участка, исключение дублирования функций;
6. наименьшее число «источников приема» и «выхода» команд у каждого звена управления и т.п.

В ряде случаев функции целесообразно укрупнять (объединять), данный процесс называется централизацией и, наоборот, разукрупнять, детализировать, соответственно, - децентрализацией.

Прогрессивным направлением в системе управления является делегирование функций вышестоящих руководителей руководителям (подчиненным) нижестоящих звеньев управления.

Для успешной работы аппарата управления и принятия правильных решений необходимо формирование объективной и своевременной системы информации, а также современных технических средств управления для ее получения, обработки и анализа.

Существуют различные основания для классификации информации. Одной из них является классификация по подсистемам:

- техническая;
- технологическая;
- социальная;
- экономическая;
- политическая.

Информационные характеристики процесса управления отражают роль информации на различных его этапах и стадиях, формы и характер ее использования, влияние информации на параметры процесса управления.

Таковыми характеристиками и своего рода требованиями к информации являются:

- количество и качество;
- полнота информации об объекте, системе в целом и окружающей среде;
- ценность, полезность;
- достоверность и точность;
- плотность информации, ее восприятие и удобство для переработки.

Все эти требования особенно важны при обработке и принятию важных решений, направленных на сохранение природных ресурсов и охраны окружающей среды.

Для современных условий управления производством, отдельными процессами, такими как внедрение научно-технических достижений, управление качеством, а в нашем случае управление природопользованием и охраной окружающей среды характерно применение высокоэффективной информации, основанной на использовании новейших технических средств автоматизации обработки цифровой и текстовой информации, объединенных в единую внешне - и внутрифирменную сеть посредством системы связи. Если говорить об управленческой информационной системе в целом, то она последовательно реализует принципы единства производственного процесса, информации и организации путем применения технических средств сбора, накопления и передачи информации в сочетании с использованием аналитических методов математической статистики и моделей прогнозно-аналитических расчетов. В управленческой информационной системе используются следующие виды вычислительной техники:

- ЭВМ крупногабаритные и персональные;
- Микропроцессоры;
- Средства коммуникации;
- Электронные пишущие машинки, композеры, терминальные устройства со встроенной микроЭВМ;
- Средства автоматизированной обработки текстовой информации.

С помощью новых технических средств автоматизации конторского труда осуществляется автоматизация процесса копирования и рассылки документов; формируются базы данных для хранения текстов различных материалов или их индексов; осуществляется коммуникационная внутрифирменная связь; вводится в

действие фотонаборная техника, устройства оптического считывания, электронная почта, диктофонная техника; вводится комплексная система, объединяющая ЭВМ с микрофильмированием и широким кругом управленческих операций.

Вместе с тем технические средства управления заменяют в основном рутинный труд высококвалифицированных специалистов менеджмента. Больше того, в особо сложной системе природопользованием роль персонала управления в принятии оптимальных решений неизменно возрастает. Инновационный характер процессов очистки сточных вод, атмосферы, восстановления лесов, растительного и животного мира, приоритетность вопросов качества исполнения характеризуют высокую наукоемкость управления, изменили требования к работнику, повысили значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Это привело к существенным изменениям в принципах, методах и социально-психологических вопросах управления персоналом.

Главной целью управления персоналом является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение доли и численности производственных и управленческих работников, разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала.

Требования творческого подхода работников к управлению природопользованием обусловили повышение их самостоятельности и ответственности за выполняемую работу; активное участие в принятии управленческих решений; активное участие в принятии управленческих решений; непосредственную заинтересованность в результатах труда.

Персоналу управления, особенно руководителям – первым лицам в иерархической структуре, приходится принимать большое количество управленческих решений на стадиях планирования, организации производства, мотивирования, контроля и координации.

Принципиальная схема этапов принятия управленческих решений представлена на рис.2



В соответствии с требованиями к соотношению между стратегией и тактикой, а также с учетом особенностей их исполнения определяются следующие требования: