**Введение**

Процесс проектирования организационных систем основан на совместном применении взаимодополняющих методов. Одной из важнейших задач управления на современном этапе является исследование и совершенствование методологии проектирования организационных систем в соответствии с изменяющимися условиями.

Научно обоснованное проектирование организационных систем – актуальная задача современного этапа адаптации хозяйствующих субъектов к рыночной экономике. В новых условиях необходимо широко использовать принципы и методы проектирования организации на основе системного подхода.

Без развития методов проектирования организационных систем будет затруднено дальнейшее совершенствование управления и повышение эффективности производства. В новых условиях в целом ряде случаев нельзя оперировать старыми организационными формами, которые не удовлетворяют требованиям рыночных отношений, создают опасность деформации самих задач управления. Создание структуры должно опираться не только на опыт, аналогию, привычные схемы и интуицию, но и на научные методы организационного проектирования.

1. Методология проектирования организационных систем

Процесс организационного проектирования состоит в последовательности приближения к модели рациональной структуры управления, в котором методы проектирования играют вспомогательную роль при рассмотрении, оценки и принятия к практической реализации наиболее эффективных вариантов организационных решений.

Проектирование организационных систем – сложный процесс. Специфика подобного проектирования заключается в том, что нет однозначного критерия оптимальности. Как всякая многокритериальная проблема, она для своего решения требует сочетания различных методов.

Методы проектирования организационных систем:

* Системный подход;
* Метод аналогий (метод функционального моделирования);
* Нормативный метод (или экспертно-аналитический метод);
* Метод структуризации целей;
* Метод организационного моделирования.

Системный подход основан на представлении о системе как о чём-то целостном, обладающем новыми свойствами по сравнению со свойствами составляющих её элементов. Новые свойства при этом понимаются очень широко. Они могут выражаться, в частности, в способности решать новые проблемы или достигать новых целей. Для этого требуется определить границы системы, выделив её из окружающего мира, и затем соответствующим образом изменить и преобразовать.

Основные принципы системного подхода:

* Целостность, позволяющая рассматривать одновременно систему как единое целое и в то же время как подсистему для вышестоящих уровней.
* Иерархичность строения, то есть наличие множества (по крайней мере, двух) элементов, расположенных на основе подчинения элементов низшего уровня элементам высшего уровня. Реализация этого принципа хорошо видна на примере любой конкретной организации. Любая организация представляет собой взаимодействие двух подсистем: управляющей и управляемой. Одна, как правило, подчиняется другой.
* Структуризация, позволяющая анализировать элементы системы и их взаимосвязи в рамках конкретной организационной структуры. Как правило, процесс функционирования системы обусловлен не столько свойствами её отдельных элементов, сколько свойствами самой структуры.
* Множественность, позволяющая использовать множество кибернетических, экономических и математических моделей для описания отдельных элементов и системы в целом.

Системный подход - это подход, при котором любая система рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов (компонентов), имеющая выход (цель), вход (ресурсы), связь с внешней средой, обратную связь. Это наиболее сложный подход. [3, с. 47]

Развернутое определение системного подхода включает также обязательность изучения и практического использования следующих восьми его аспектов:

1. системно-элементного или системно-комплексного, состоящего в выявлении элементов, составляющих данную систему. Во всех социальных системах можно обнаружить вещные компоненты (средства производства и предметы потребления), процессы (экономические, социальные, политические, духовные и т. д.) и идеи, научно-осознанные интересы людей и их общностей;
2. системно-структурного, который заключается в выяснении внутренних связей и зависимостей между элементами данной системы и позволяет получить представление о внутренней организации (строении) исследуемой системы;
3. системно-функционального. Предполагает выявление функций, для выполнения которых созданы и существуют соответствующие системы;
4. системно-целевого, означающего необходимость научного определения целей и подцелей системы, их взаимной увязки между собой;
5. системно-ресурсного. Заключается в тщательном выявлении ресурсов, требующихся для функционирования системы, для решения системой той или иной проблемы;
6. системно-интеграционного, состоящего в определении совокупности качественных свойств системы, обеспечивающих её целостность и особенность;
7. системно-коммуникационного, означающего необходимость выявления внешних связей данной системы с другими, то есть, её связей с окружающей средой;
8. системно-исторического, позволяющего выяснить условия во времени возникновения исследуемой системы, пройденные ею этапы, современное состояние, а также возможные перспективы развития.

Практически все современные науки построены по системному принципу. Важным аспектом системного подхода является выработка нового принципа его использования - создание нового, единого и более оптимального подхода (общей методологии) к познанию.

Метод аналогий (метод функционального моделирования) заключается в использовании организационных форм управления, которые оправдали себя в организациях со схожими характеристиками. Здесь происходит выработка типовых структур управления и определение условий их применения.

Применение метода аналогий основано на двух подходах.

* Первый из них заключается в том, что выявляются главные организационные характеристики и соответствующие им организационные формы, которые эффективны для определенного набора исходных условий.
* Второй подход представляет, по сути, типизацию наиболее общих принципиальных решений построения и функционирования организаций. Типизация решений является средством повышения общего уровня организации управления. Однако типовые решения не должны быть однозначными и их необходимо регулярно корректироваться и допускать отклонения по ряду параметров.

Нормативный метод (экспертно-аналитический метод) заключается в аналитическом изучении и исследовании организации, проводимыми квалифицированными специалистами с привлечением руководства организации.

Данный метод имеет многообразные формы реализации:

1. Диагностический анализ проблем и «узких мест» в управлении;
2. Проведение экспертных опросов;
3. Применение научных принципов формирования организационных систем;
4. Разработка графических и табличных описаний процессов управления и организационных структур. [2, с. 53]

Метод структуризации целей предусматривает выработку целей организации и оценку организационных систем с точки зрения соответствия их системе целей.

Использование этого метода предусматривает выполнение следующих этапов:

1. Разработка дерева целей исходя из конечных результатов;
2. Экспертный анализ предлагаемых вариантов организационных систем с точки зрения обеспечения целей;
3. Составления карт прав и ответственности за достижение целей.

Метод организационного (параметрического) моделирования представляет собой разработку формализованных математико-кибернетических, графо-аналитических, математико-статистических и натуральных моделей организационных структур. С помощью данного метода происходит синтез организационных систем на основе анализа и исследования сложившихся соотношений между характеристиками организации управления и систем управления.

Процесс проектирования основан на совместном применении вышеперечисленных методов. Выбор определенного метода зависит от характеристики организации, от возможностей проведения исследований, квалификации разработчиков.

Методология проектирования организационных систем должна быть организована в соответствии с общими для любой практической деятельности закономерностями, то есть должна иметь свои фазы, стадии и этапы, свою логическую и временную структуру, а так же свои характеристики. ( Рис. 1.1. отражает специфику таких этапов)

Моделирование

Критерий эффективности функционирования управляемой системы

Модель управляемой системы

Оценка

Критерий эффектив-ности управ-ления

Оптимизация

Оптималь-ное управ-ление

Выбор

Рис. 1.1. Логика постановки и решения задачи [4, с. 339]

В основании методологии проектирования лежит культура управления качеством и непрерывных улучшений. Ее использование позволило по-новому подойти к вопросам разработки стратегии, процессов и подсистем управления. Модель организационного проектирования состоит из четырех основных этапов. (Рис. 1.2.)

Первый этап

**ДИАГНОСТИКА**

Второй этап

**ПРОЕКТИРОВАНИЕ**

Третий этап

**ВНЕДРЕНИЕ**

Четвертый этап

**АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

Рис. 1.2. Цикл организационного проектирования систем

Этапы взаимосвязаны и образуют замкнутый цикл, в котором оценка результатов внедрения является материалом для дальнейшего моделирования изменений и улучшений действующей модели.(Рис. 1.3.)

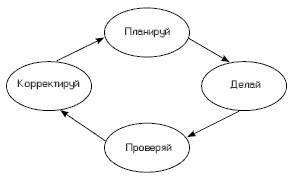


Рис. 1.3. Этапы цикла

Для модели основа — не бюрократический способ управления, свойственный большинству крупных организаций, а менеджмент качества и культура постоянных совершенствований.

Одним из подходов к управлению крупными организациями является менеджмент качества. В основе теории менеджмента качества (МК) — фундаментальный вопрос: как обеспечить производство и продажу качественной продукции экономически эффективным образом? Основой управленческой системы становится непрерывное совершенствование всех типов производственных и организационно-управленческих процессов. Главным в моделировании организационной деятельности становится процессный подход, позволяющий с единых методологических позиций проектировать, анализировать и осуществлять поиск резервов повышения качества и эффективности процессов различной природы. Под качеством стоит понимать уровень гармонизации производственных и организационных процессов, соответствия их выходов требованиям внутренних и внешних потребителей, общесистемным целям. Полное использование резервов повышения качества и эффективности возможно только в том случае, если система организационных механизмов стимулирует коллективные действия, обеспечивает мобилизацию интеллектуального потенциала работников, осуществляющих процессы. Для этого в крупных компаниях, использующих такой стиль управления, создается система организационных политик и стандартов, стимулирующих приверженность работников корпоративным целям, взаимодействие в команде и единую корпоративную культуру.

Основы культуры постоянных совершенствований были заложены в Японии в прошлом веке. Культура, ориентированная на процесс постоянных улучшений, стала альтернативой западной культуре, ориентированной на результат. Сегодня культура постоянных совершенствований доказала эффективность. ( На автомобильном рынке сейчас по всем показателям лидирует компания «Тойота», стоявшая у истоков культуры постоянных улучшений. Компании «Форд» и «Дженерал Моторс» находятся в кризисе.)

Основные параметры культуры постоянных совершенствований, применительно к построению методологии проектирования полного цикла, можно сформулировать следующим образом:

— Повышение качества системы управления – первоочередная задача и ответственность руководства компании.

— Чтобы вовлечь каждого сотрудника компании в движение по повышению качества, менеджмент должен дать возможность всем сотрудникам участвовать в его подготовке, реализации и оценке результатов.

— Повышением качества следует заниматься постоянно и планомерно. Это касается любого подразделения организации.

— Повышение качества должно стать непрерывным процессом.

— Организация должна уделять пристальное внимание потребителям и пользователям как за пределами компании, так и внутри нее (ключевым критерием оценки для эффективности системы управления персоналом должно стать мнение ее клиентов – менеджеров и других сотрудников).

— Все подразделения должны знать о достижениях конкурентов (необходим мониторинг рынка для сравнения относительной эффективности системы).

— Основных внешних контрагентов надо привлекать к участию в политике качества компании. Это касается и внешних, и внутренних поставщиков ресурсов и услуг.

— Самое пристальное внимание должно уделяться обучению и подготовке. Надо дать оценку текущей работе по обучению и подготовке, учесть ее вклад в политику качества.

— Политика качества должная разъясняться и пропагандироваться во всех подразделениях компании, чтобы донести ее до каждого сотрудника (для внутренней и внешней пропаганды и обмена данными должны использоваться доступные средства массовой информации, каналы внутренней внеличностной и межличностной коммуникации).

— Отчетность об успехах и реализации этой политики будет постоянным пунктом повести дня на управленческих совещаниях самого высокого уровня (правление или совет директоров).

Рассмотрим этапы цикла организационного проектирования систем, что им характерно.

Диагностический этап предназначен для комплексного изучения сложившихся условий и стратегии развития компании, выработки целей и задач изменений, а также для подготовки технического задания на организационное проектирование будущей системы. Он включает пять стадий:

1. определение целей и задач общего проекта;

2. исследование общей ситуации и стратегии компании;

3. анализ и систематизация полученных данных;

4. подготовка основных выводов и концепции улучшений;

5. формирование задания на организационное проектирование.

Второй этап- проектирование системы. Его целью является рабочего проекта системы управления, анализ эффективности предложений и определение механизма внедрения. Прикладной целью проекта является подготовка комплекта необходимой документации. Данный этап включает в себя пять стадий:

1. формализация и регламентация процедуры разработки проекта;

2. создание рабочего проекта;

3. анализ эффективности проекта;

4. подготовка сопроводительной документации;

5. экспертиза и утверждение рабочего проекта.

Ключевой стадией проектирования является разработка рабочего проекта системы управления. Рабочий проект разрабатывается на основе технического задания, подготовленного на предыдущем этапе. Он включает основные параметры будущей системы управления, а также полный набор рабочей документации.

Следующий этап – внедрение. Сводится к подготовке бизнес-плана организационных преобразований, формированию и обучению команды, а также к организации внедрения проекта. Он также включает в себя пять стадий:

1. подготовка и утверждение бизнес-плана организационных преобразований;
2. материально-техническая подготовка к внедрению;
3. создание проектной мотивации;
4. формирование и обучение команды;
5. коммуникация предполагаемых изменений.

**Анализ эффективности** предназначен для измерения пользы от внедрения системы управления, дабы своевременно изменять процесс и постоянно улучшать результаты. Данный этап включает четыре стадии:

1. выбор системы измерений;
2. формирование показателей и целевых значений;
3. построение регулярного контроля показателей;
4. создание механизма постоянных улучшений работы системы.

В единой системе перехода от целей организации к её структуре должны рассматриваться различные методы формирования организационных структур управления. Эти методы имеют различную природу, каждый из них в отдельности не позволяет решить все практически важные проблемы и должен применяться в сочетании с другими. [9, с. 124]

2. Метод организационного моделирования

Организационное моделирование представляет собой средство описания организационного устройства и порядка функционирования социально-экономических систем.

Организационное моделирование предназначено для совершенствования и улучшения организационного управления, развития информационной архитектуры, накопления и обмена знаниями, стандартизации и сертификации деятельности, поддержки коммуникаций.

Сегодня в сфере организационного моделирования происходят перемены:

* Расширяется спектр областей применения организационных моделей.
* Расширяется число пользователей организационных моделей.
* Изменяется объект моделирования - на смену бизнес - процессам приходит архитектура организации.

В связи с этими переменами анализ и исследование методов организационного моделирования становятся особенно актуальны. С целью их совершенствование и преобразования. Потребность в интеграции элементов модели повышает сложность управления организационной моделью. В результате чего возникают очень высокие требования к квалификации специалистов, поддерживающих модель и обеспечивающих интеграцию информации, что в свою очередь сдерживает применение организационного моделирования.

Метод организационного моделирования служит для создания формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных.

Можно выделить несколько основных типов организационных моделей. (Рис. 2.1.)

**Типы**организационных моделей:

математико - кибернетические модели

графо - аналитические модели

натурные модели

математико-статистические модели

Рис. 2.1. Типы организационных моделей

Рассмотрим каждый из них более подробно:

* Математико-кибернетические модели иерархических управленческих структур. Такие модели описывают организационные связи и отношения в виде систем математических уравнений и неравенств;
* Графо-аналитические модели организационных систем. Представляют собой сетевые, матричные и другие табличные и графические отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей. Примерами таких моделей могут служить «метасхемные» описания материальных, информационных, денежных потоков совместно с управленческими действиями.
* Натурные модели организационных структур и процессов - заключаются в оценке их функционирования в реальных организационных условиях.
* Математико-статистические модели зависимостей между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур. [7, с. 69]

Метод организационного моделирования состоит в установлении функциональных зависимостей между характеристиками объекта управления и субъекта управления для раскрытия степени их соответствия. Для этого применяется аппарат математической статистики и логического анализа. В частности, с помощью корреляционного анализа изучаются зависимости между количеством работников аппарата управления и объёмом производства, на основе этого рассчитываются нормативы численности управленческого звена.

Логика и механизм зависимости системы управления от объекта управления состоят в следующем. Во-первых, эта зависимость является объективной и реальной. Во-вторых, характер этой зависимости и теснота связи между элементами управляющей системы, с одной стороны, и объекта управления, с другой - неоднородные.

Таким образом, если система функций и система информации преимущественно зависят непосредственно от особенностей объекта управления, то аппарат и техника управления зависят от объекта управления не непосредственно, а через функции управления и систему информации. Метод помогает производить синтез организационных систем на основе изучения сложившихся соотношений (пропорций) между характеристиками объектом управления и субъектом управления.

Метод организационного моделирования на основе онтологии

Организационное моделирование может быть представлено в виде процесса преобразования знаний, который для метода организационного моделирования на основе онтологии будет выглядеть так. (Приложение 1.)

1. Получение знаний, подразумевающее извлечение существующих или генерацию новых знаний и их концептуализацию. В результате данного этапа создаются входные частные организационные модели. Примерами частных моделей являются модель административного процесса, описывающая процедуру его реализации, описание бюджетной целевой программы или описание распределения полномочий какого-либо подразделения или органа власти.
2. Формализация знаний, состоящая в представлении частных организационных моделей на едином языке организационного моделирования и их интеграции в общую организационную модель.
3. Распределение знаний, обеспечивающее предоставление нужных знаний (семантика), в нужном виде (синтаксис и оформление), в нужное место, в нужное время. В результате выполнения данного этапа из общей организационной модели генерируются выходные частные организационные модели с заданным содержанием и в заданной форме, которые потом доставляются потребителям.
4. Использование знаний при решении бизнес/государственных задач. [6, с. 845]

Важной особенностью предлагаемого метода организационного моделирования является наличие этапа формализации знаний, в отличие от традиционных подходов к моделированию, в которых накопление знаний происходит в формате их получения.

В основе единого языка организационного моделирования лежат:

- Единый формат представления данных организационной модели- формат представления данных, который обеспечивает формальную запись знаний, представленных в организационной модели.

- Организационная онтология, объектом описания которой является моделируемая организация (класс организаций). Применение онтологии в качестве семантической основы языка моделирования позволяет подстраивать его под специфику моделируемой организации и методы решения задач.

Метод организационного моделирования на основе онтологий повышает эффективность и адаптивность организационного моделирования, а также позволяет справиться с ограничениями существующих подходов к организационному моделированию, созданных на графических языках организационного моделирования.(Приложение 2.) [5, с. 172]

Внедрение административного моделирования на основе онтологий

В рамках НИОКР [Моделирование ОВГМО, 2006] представленный метод административного моделирования на основе онтологий был адаптирован для поддержки задач административной реформы органов государственной власти. Ключевыми направлениями использования административного моделирования в рамках реализации Концепции административной реформы в Российской федерации в 2006-2008 годах являются оптимизации структуры и функций органов власти, регламентация деятельности органов власти, внедрение механизмов управления по результатам.

Для методической поддержки административного моделирования разработаны:

Проект стандарта общей административной модели, который включает административную онтологию, являющуюся семантической основой административного моделирования, и формат представления данных общей организационной модели.

Проект стандарта представления частных административных моделей, который содержит спецификации содержания и формы представления частных административных моделей.

Методика по административному моделированию, описывающая основные типы административных моделей (организационно-функциональная модель, модель административных процессов, модель результативности), а также предлагаемый подход к моделированию.

Руководство по жизненному циклу моделирования, которое описывает роль программных средств в реализации предлагаемого подхода, а также уточняет практические аспекты реализации жизненного цикла моделирования.

Методики по созданию и использованию основных типов административных моделей (организационно-функциональная модель, модель административных процессов, модель результативности).

Справочники, представляющие собой существующие способы классификации и образцы заполнения отдельных частей административной модели. Использование справочников повышает качество создаваемых моделей, повышает скорость создания моделей, облегчает интеграцию моделей, позволяет передавать опыт и лучшие практики государственного и муниципального управления.

Опорные административные модели, определяющие структуру административных моделей для решения различных задач и уровней государственного управления.

Референтные административные модели, являющиеся примерами наполнения административных моделей для решения различных задач и уровней управления. Референтные модели были получены в результате выполнения плотных проектов с Минэкономразвития (уровень ФОИВ) и с Ямало-Ненецким АО (уровень Субъектов РФ).

Для программной поддержки административного моделирования разработано программное средство ГОС-Мастер версия 2.0, поддерживающее предложенную административную онтологию и стандарты моделирования, которое предназначено для специалистов органов государственной власти Российской Федерации, занимающихся вопросами проведения административной реформы. ГОС-Мастер используется для моделирования органов государственной власти с 2005 года и первоначально (версия 1.0) был ориентирован на поддержку формирования стандартов представления АУП — административно-управленческих процессов.

Для обучения административному моделированию разработан учебный курс для государственных служащих «Моделирование деятельности органов исполнительной власти как инструмент административной реформы».

Для нормативно-правового обеспечения внедрения административного моделирования разработан комплект проектов нормативно-правовых актов и распорядительной документации.

3. Применение метода концептуального проектирования систем организационного управления

Метод концептуального проектирования систем организационного управления (КП СОУ) играет важную роль в развитии идеи нормативного проектирования систем организационного управления. Несмотря на то, что многочисленные технические аспекты метода КП СОУ продолжают разрабатываться, его основы и формы применения к прикладным задачам достигли довольно высокого уровня - что позволяет говорить об этой разработке как о завершенной.

Концептуальную основу проектирования систем организационного управления составляют базовые понятия системного анализа: процесс, основной процесс и обратная связь (контур управления), процесс ограничения, проблема, процесс решения проблемы, альтернатива решения проблемы, система. Метод концептуального проектирования систем организационного управления предназначен для поддержки процесса выработки решений, принимаемых субъектом проблемосодержащих целостностей. Проблемосодержащая целостность включает в себя все, что относится к генезису, то есть возникновению и развитию проблемы, ее текущему состоянию, ее решению в соответствии с критериями субъекта, а также непосредственным и отдаленным последствиям решения проблемы. Так как данный метод обеспечивает поддержку выработке решений, концепция "системы организационного управления" должна рассматриваться не как структурный или функциональный элемент организации, а как инструментальное средство, используемое коллективом организации для выработки решений.

Перечислим некоторые проблемы, для решения которых может быть применен метод концептуального проектирования систем организационного управления:

- Задача создания эффективного законодательства, обслуживающего данную социально – политическую идеологию;

- Проблема взаимоотношений целевого, отраслевого и территориального управления;

- Проблема инвестиций, инвестиционной политики и стоящая за ней проблема взаимоотношений, развития человеческого фактора, как проблема общественного потребления творческих способностей;

- Выбор форм экономических отношений;

- Оценка, отбор и реализация комплексов научно – технических идей, решающих определенную задачу;

- Комплексное изучение и развитие быта с учетом домотронных концепций и многое другое.

Можно сделать вывод, что областью для метода концептуального проектирования систем организационного управления являются сущностные отношения общества и общественного производства и соответствующие им организационно – экономические формы. [1, с. 35]

Проведем исследование проблемы перехода на концептуально спроектированные системы организационного управления на примере корпорации "Бизнес-Мастер" г. Тюмени, сферой деятельности которой являются бизнес – тренинги, поиск и подбор персонала, консультирование по вопросам управления бизнес – процессами, подготовка торгового персонала.

С помощью метода концептуального проектирования систем организационного управления, цели предприятия должны быть достигнуты, а проблемы решены. Опираясь на существующие внутренние возможности бизнес - корпорации, принимая во внимание рыночные тенденции, создается план перехода к перспективному состоянию. (Рис. 3.1.)

Выделим следующие этапы проектирования систем организационного управления корпорации "Бизнес-Мастер":

* + - Изучение полученной информации;
    - Исследование, оценка, прогнозирование;
    - Структурное проектирование, экономическое моделирование;
    - Организация преобразований.

Корпорация "Бизнес-Мастер"

Цели,

проблемы

Достижение целей

Решение проблем

План

преобразования

Рис. 3.1. Этапы применения метода концептуального проектирования СОУ

Использование теоретико-системных конструктов позволяет восстанавливать целостности, охватываемые процессом выработки решения. Исходя из этого, тип взаимоотношений субъектов в этом процессе нормативно определен. Отсюда вытекает фундаментальная формообразующая роль концептуального анализа и проектирования, а также возможность использования метода для регламентации процессов нормотворчества, нормоприменения и оценки адекватности системы норм.

Проведено исследование проблемы перехода корпорации "Бизнес-Мастер" на концептуально спроектированные системы организационного управления. (Приложение 3.) Можно проследить, что этому переходу препятствуют те же факторы, которые сдерживают распространение методов проектного управления, систем сетевого планирования, оптимизационных моделей, программно-целевого управления. Эти причины присутствуют в связи с консерватизмом сложившихся организационных форм, и отсутствия эффективных процессов целеобразования. Проводимые реформы ослабляют этот консерватизм, но, к сожалению, этот процесс сопровождается примитивизацией и архаизацией целей и организационных форм. Преодоление этих трудностей создает условия для массового нового формообразования, что потребует индустриального создания систем организационного управления. Метод концептуального проектирования систем организационного управления может стать технологической базой такой индустриализации.

Представление об организации как о системе, решающей проблемы, исходит не из исследования и обобщения существующей структуры подразделений конкретных организаций или структуры их деятельности. В его основе лежит некоторая логическая схема процесса решения проблем и его совершенствования. Решение проблем организации - основная обязанность руководителей среднего уровня. Небольшое число руководителей среднего уровня может наделяться правом утверждения решений. Руководители высшего уровня не занимаются решением проблем организации, а обеспечивают их эффективное решение посредством совершенствования механизмов решения проблем и согласования. Они утверждают важнейшие решения, а также контролируют эффективность своей собственной работы. Выбор оптимального управления как раз и позволяет перевести систему в желаемое (целевое) состояние и тем самым решить поставленную проблему.(Приложение 4;Приложение 5)

Система организационного управления должна быть спроектирована как человеко-машинное воплощение определенных концептуальных схем и, следовательно, как определяемая ими целостность. Возникающие в результате такого проектного процесса организационно-экономические формы будут иметь мало общего, как с предыдущими формами отраслевого управления, так и с ныне создаваемыми, которые игнорируют функциональные, воспроизводственные и развивающиеся целостности в быстро усложняющемся мире.

**Заключение**

Управление представляет собой целенаправленный, планируемый, координируемый и сознательно организованный процесс, способствующий достижению максимального эффекта при затрате минимальных ресурсов, усилий и времени. Важнейшей задачей для любой организации является задача проектирования организационных систем для адаптации к меняющимся условиям и соответствия развитию организации. Организационное проектирование – процесс разработки и внедрения проектов организации. История научного подхода к организационному проектированию насчитывает менее ста лет. Тем не менее, сегодня сложилось немало течений и методологических подходов к организационному проектированию. Большинство моделей проектирования строились для универсального применения без учета особенностей организаций.

Для того чтобы увеличить отдачу от используемых ресурсов общество должно научится создавать высокоэффективные организационные системы. Изучение и совершенствование методологии проектирования и построения организационных систем требуют первостепенного внимания и незамедлительного решения. Чтобы исключить практику создания неэффективных систем, нужно пересмотреть действующий механизм формирования организационных систем. И принять правильное решение по его доработке.

**Список использованной литературы:**

1. С.П. Никаноров. Метод концептуального проектирования систем организационного управления. М.: Наука – 1996 г.
2. Баринов В.А. Организационное проектирование. — М.: Инфра - М, 2005 г.
3. Кабаков В. С. Организация управления и эффективность производства. Ленинград : ЛИЭИ , 1985 г.
4. Новиков А.М., Новиков Д.А. Методология. М.: СИН. – ТЕГ. 2007 г.
5. Тельнов Ю. Использование стандартов моделирования на различных стадиях реинжиниринга бизнес-процессов и проектирования информационной системы // Сборник трудов II-й Всероссийской практической конференции "Стандарты в проектах современных информационных систем". — М., 2002 г.
6. Гаврилова Т. Онтологический инжиниринг. // Труды конференции “КИИ’ 2002”. Москва: Физматлит, 2002 г.
7. Лагоша Б. А. , Маркович В. Г. , Дегтярёва Т. Д. Методы и модели совершенствования организационных структур . М. : Наука , 1988 г.
8. Базаров Т. Ю. Управление персоналом развивающейся организации. - М.: ИПК ГС, 1996 г.
9. Масленникова Н. Цели развития организации через призму управленческих теорий// Теория и практика управления, №6, 2002 г.
10. Пригожин А. И. Методы развития организаций. - М.: МЦФЭР, 2003 г.
11. Хилл П. Наука и искусство проектирования.: Пер. с англ. / Под ред. Венды В. Ф. - М.: Мир, 1973 г.
12. Шейн Э. Организационная культура и лидерство.: Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2002 г.
13. Экспертиза.: Итоговый отчет по поисковой НИР. Т. 2. Метод концептуального анализа и проектирования. Кн. 2. Методологические и научные основы. - Аналитический центр <Концепт>. - М., 1993 г.
14. Янг С. Системное управление организацией. - М.: Советское радио, 1972 г.
15. Мильнер Б. З. , Евенко Л. И. , Раппопорт В. С. Системный подход к организации управления . М. : Экономика , 1983 г.
16. Лейбкинд А. Р. , Руднева Е. В. , Рудник Б. Л. Проблемы методологии и разработка комплексных программ . М. : Наука , 1983 г.
17. Парахина В.Н. , Теория организации. Учебное пособие. Изд.: Кнорус, 296 с., 2006 г.
18. Клемина Т.Н. Теория организации эпохи переходной экономики. 2005 г.
19. Мильнер Б. З. Теория организации: Учебник. 5"е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА"М., 2005. 720 с.
20. Ричард Дафт. Теория организации. Organization Theory and Design. Зарубежный учебник. Изд.: Юнити, 2006 г. 736 c.
21. Акулов В.Б., Рудаков М.Н. Теория организации. Учебное пособие. Петрозаводск: ПетрГУ. 2002 г.
22. Смирнов Э.А. Основы теории организации. Учебное пособие для ВУЗов. М.: АУДИТ. Изд.: Юнити. 1998 г. 375 с.
23. Доблаев В.Л. Теория организаций. — М.: Институт молодежи. 1995 г. 174 с.