**1.Понятие системы. Классы системы и их характеристики**.

Система – это 2 и более взаимодействующих элементов, находящихся в отношениях и связанных друг с другом, и составляющих целостное образование.

Все системы можно разделить на ***естественные*** (Создаются природой или обществом) и ***искусственные*** (созданные человеком). Система может включать большой перечень элементов и её можно разделить на ряд подсистем. Подсистема – это набор элементов, представляющих автономную внутри этой системы область, например, технологическая, экономическая, организационная, правовая подсистема.

Крупные подсистемы, обычно, называют системами. Основными являются ***техническая*** (станки, оборудование, компьютеры…), ***биологическая*** (флора, фауна планеты, в том числе относительно замкнутые биолог. Подсистемы например, муравейник, человеческий организм..), ***социальная или общественная*** (хар-ся наличием человека в качестве объекта управления).

Системы могут быть искусственными и естественными, открытыми и закрытыми, полностью и частично предсказуемыми, жесткими и мягкими…

***Открытые*** *–* широкий набор связей с внешней средой и сильная зависимость от неё (коммерческие фирмы, средства массовой информации, органы местной власти).

***Закрытые*** *–* хар-ся внутренними связями и создаются людьми или компаниями для удовлетворения потребностей и интересов преимущественно своего персонала, компании или учредителей (профсоюзы, полит. партии и т.д.)

***Полностью предсказуемые*** *–* функционируют по заранее заданным правилам с заранее определенным результатом (система обучения студентов в ВУЗе…).

***Частично предсказуемые (Вероятностные****) –* выходные действия могут отличаться от ожидаемых, результаты деятельности не всегда совпадают с запланированными (науч исслед-кие компании, игра в рулетку…).

***Жесткие системы*** *–* основаны на высоком профессионализме небольшой группы руководителей и отлаженной технологии управления. Большая устойчивость к внешним и внутренним воздействиям, медленно реагируют на слабые воздействия.

***Мягкие системы*** *–* высокая чувствительность к внешним и внутренним воздействиям, слабая устойчивость (система котировок ценных бумаг, коллектив творческих работников, новые организации).

Существует классификация систем по их сложности (Боулдинг выделял 9 уровней иерархии)

**1 уровень:** *Статические системы, структурные схемы –* отражают взаимосвязи между элементами (скелет человека, структуризация знаний).

**2 уровень:** *Простые динамические системы* с заданным движением – уровень часового механизма (динамо-машина, паровой котел).

**3 уровень:** *Простые кибернетические системы –* саморегулируемые организации с обратной связью (Утюг с терморегулятором).

**4 уровень:**  *Открытые или самовосстанавливающиеся системы* – рубеж между живым и неживым, может быть названа уровнем клетки (пламя, река и др. эколог. системы).

**5 уровень:** *Уровень живых растений –* Имеет место разделение функций между клетками.

**6 уровень:** *Живые организмы –* отличаются подвижностью, целенаправленным поведением, восприимчивостью к информации (животный мир).

**7 уровень:** *Человек как система –* организация, обладающая сознанием, наличием языка как средства общения.

**8 уровень:** *Социальные организации –* общественные институты, целенаправленно интегрирующие деятельность людей (государство, фирмы, социальные группы).

**9 уровень:** *Трансцендентальные, непознанные системы* (антимиры, черные дыры, возникновение галактик)

**2. Организационная структура системы управления матричного типа.**

В матричной организационной структуре члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям тех функциональных отделов, в которых они работают постоянно. Руководитель проекта обладает, так называемыми, проектными полномочиями. Эти полномочия могут варьировать от почти всеобъемлющей линейной власти над всеми деталями проекта до практически чистых штабных полномочий.

Руководители проектов в матричной структуре отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту. Для того чтобы они смогли добиться этого, все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту передаются в их полное распоряжение. Руководители также отвечают за планирование проекта, за составление графика, проверяют ход выполнения проекта. Руководители функциональных отделов делегируют руководителю проекта некоторые из своих обязанностей, решают, как и где должна быть сделана та или иная работа. Руководство функциональных отделов контролирует также ход выполнения задач.

Основной недостаток матричной системы – её сложность. Очень много проблем возникает из-за наложения горизонтальных и вертикальных полномочий, что подрывает принцип единоначалия.

Матричная схема.

Руководитель

проекта

Производство

Специалисты по:

- финансам

- экономике

- технологии

Функциональные связи

Линейные и функциональные связи

Линейные (административные) связи

Матричные системы применяются в организациях, которые занимаются творческими проблемами (маркетинговые компании и т.п.). В матричной структуре усилены линейные (горизонтальные связи), единоначалие нарушается еще больше, в таких структурах значимость имеет профессионализм, квалификация и общее признание в данной сфере деятельности.

Эти структуры являются гибкими и адаптивными.

**3.Классификация систем по уровням сложности.**

Существует классификация систем по их сложности (Боулдинг выделял 9 уровней иерархии)

**1 уровень:** *Статические системы, структурные схемы –* отражают взаимосвязи между элементами (скелет человека, структуризация знаний).

**2 уровень:** *Простые динамические системы* с заданным движением – уровень часового механизма (динамо-машина, паровой котел).

**3 уровень:** *Простые кибернетические системы –* саморегулируемые организации с обратной связью (Утюг с терморегулятором).

**4 уровень:**  *Открытые или самовосстанавливающиеся системы* – рубеж между живым и неживым, может быть названа уровнем клетки (пламя, река и др. эколог. системы).

**5 уровень:** *Уровень живых растений –* Имеет место разделение функций между клетками.

**6 уровень:** *Живые организмы –* отличаются подвижностью, целенаправленным поведением, восприимчивостью к информации (животный мир).

**7 уровень:** *Человек как система –* организация, обладающая сознанием, наличием языка как средства общения.

**8 уровень:** *Социальные организации –* общественные институты, целенаправленно интегрирующие деятельность людей (государство, фирмы, социальные группы).

**9 уровень:** *Трансцендентальные, непознанные системы* (антимиры, черные дыры, возникновение галактик)

**4.Концепция самоорганизации в сложных социально-экономических системах /определение, схема, пояснение/.**

***Самоорганизация*** – это процесс, совершаемый сам по себе за счет взаимодействия системы с внешней средой, но относительно независимо от неё. Самоорганизующаяся система обладает в общем случае двумя свойствами, возможностью изменения от неорганизованной к организованной и возможностью изменения организации от плохой к хорошей….????????????

***Социально-экономические системы –*** это вероятностные динамические системы, которые охватывают процессы производства, обмена, распределения и потребления материальных благ. (примеры: государство, регионы)

**5.Организационное проектирование, содержание, последовательность этапов проведения.**

Организационное проектирование – это метод формальной организации целостных образований, как научно-практическое применение законов, закономерностей и принципов организационной теории. Это создание общей структуры системы и воспроизводство элементов и отношений внутри неё, при реализации которых возникающая целостность обладает высокой устойчивостью, надежностью и экономичностью. В структурном плане орг. проектирование направлено либо на создание новой системы, либо на частичное улучшение прежней, либо на её радикальное преобразование. Как процесс оно представляет собой взаимосвязанные этапы по созданию проекта, которые могут быть представлены тремя комплексами: *Предпроектные работы, техническое и рабочее проектирование.*

*Разработка организационной системы – это многоплановый процесс с участием различных специалистов (по управленческим и технологическим вопросам, по системотехнике и информации, по финансам и экономике, по юридическим вопросам, маркетингу).*

Процесс создания организационной системы включает в себя три стадии:

1. *Предпроектная –* Проведение научно-исследовательских работ (НИР), разработка технико-экономического обоснования (ТЭО) и технического задания (ТЗ) на создание ОС;
2. *Проектирование –* Разработка технического и рабочего проектов с включением современных информационных технологий;
3. *Ввод в эксплуатацию –* Выполнение монтажно-наладочных работ, опытную эксплуатацию и приемно-сдаточные испытания ОС.

Перечисленные стадии включают набор конкретных работ:

|  |  |
| --- | --- |
| Перечень работ | Основное содержание |
| Формулирование цели создания ОС. | Составление общей и конкретной цели создания ОС. |
| Описание конкретной ситуации. | Составление отчета о текущей ситуации. |
| Постановка проблемы. | Составление описания проблемы. |
| Заключение договора на проведение НИР. | Разработка плана работ. Подготовка и заключение договора. |
| Формирование экспертного совета. | Подготовка и издание приказа о создании экспертного совета и его функциях. |
| Формализация проблемы.  | Выбор объекта исследования. Определение его исходного и желаемого состояния. |
| Проведение исследования проблемы. | Формирование модели «дерева факторов» и модели объекта исследования. |
| Определение границ проблемного объекта. | Составление схемы «фактор-деятельность-ОС». Определение границ объекта. |
|  Выбор границ объекта управления. | Выбор организаций (подразделений) в состав объекта управления. |
| Проведение обследования ОУ. | Сбор и анализ материалов по ОУ. |
| Заключение договора на создание ОС. | Подготовка и подписание договора. |
| Разработка ТЗ на создание ОС. | Выбор ОСУ и средств обеспечения ОС. |
| Техническое проектирование ОС. | Выбор и обоснование основных проектных решений. |
| Рабочее проектирование ОС. | Подготовка эксплуатационной документации. |
| Формирование аппарата управления и структурных подразделений ОС. | Подготовка штатного расписания и издание приказа об образовании нового структурного подразделения. |
| Приобретение, монтаж и наладка КТС. | Покупка и установка комплекса технических средств (КТС). |
| Обучение аппарата управления работе в условиях функционирования системы. | Инструктаж административного персонала. |
| Проведение опытной эксплуатации ОС. | Доводка ОС в процессе её функционирования. |
| Ввод ОС в эксплуатацию | Издание приказа о начале эксплуатации. |
| Патронажное обслуживание ОС. | Подписание договора о консультационном обслуживании. |

**6.Основные законы организации. Закон единства анализа и синтеза.**

**Закон** – это необходимое существенное устойчивое повторяющееся отношение между явлениями в природе и в обществе.

Существуют три группы законов:

* Специфические (частные);
* Общие (для больших групп явлений);
* Всеобщие (универсальные).

Классификация законов по Спиркину:

 1.Сточки зрения сферы действия:

-общие

-универсальные

-частные

 2.По внутреннему содержанию:

-законы строения

-законы функционирования

-законы развития

 3.По форме проявления:

-динамические

-статические

-вероятностные.

Основные законы организации:

1. Закон синергии;
2. Закон самосохранения;
3. Закон единства анализа и синтеза;
4. Закон информированности и организованности;
5. Закон развития или онтогенеза;
6. Закон пропорциональности;
7. Закон композиции.

**Закон единства анализа и синтеза:**

*Анализ* – это разделение целого на части, представление сложного в виде простых составляющих, изменение этих частей, добавление новых или ликвидация некоторых из них для более эффективной деятельности или удобства исследования.

*Синтез* – это соединение, объединение (мысленное или реальное) обновленного набора простых составляющих объекта в единое целое, согласование их деятельности для более эффективной деятельности или удобства исследования.

**Суть закона:**

Всякую сложную систему можно разложить на составные части (подсистемы), в результате чего могут быть получены исходные элементы для построения, образования новых систем (организаций).

 Действие этого закона в процессе функционирования организации выражается в разделении, специализации, обособлении, объединении, концентрации, укрупнении, диверсификации (выделение новых направлений деятельности), интеграции (объединение)

**Формулировка закона:**

«Каждая система (биологическая или социальная) стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования за счет постоянного изменения своей структуры или выполняемых функций».

**7.Механистические типы организационных структур управления. Линейно-функциональная структура.**

Механистические типы организационных структур, по другому их называют жесткими – это структуры, не обладающие способностью реагировать на изменение ситуации путем соответствующего изменения организационной формы при сохранении существующей качественной определенности и своего функционального назначения. При любых изменениях ситуации они строго сохраняют собственное строение, не меняют типы связей, соединений и свою конфигурацию. Такие структуры не обладают адаптивными возможностями, для них необходимы стабильность ситуации и постоянство среды.

Типы орг. структур управления:

- линейная структура;

- функциональная структура;

- линейно-функциональная структура управления.

**Линейно-функциональная структура управления** – отличается большим многообразием связей. Характерна для предприятий большого размера, это самый распространенный вид структуры. Не соблюдается принцип единоначалия…В условиях крупных многопрофильных и многофункциональных организаций такие структуры затрудняют координацию деятельности всех линейных и функциональных подразделений и могут создавать перегрузки руководителей организаций, замыкающих на себе все основные управленческие функции.

*Достоинства линейно-функциональной структуры –* сочетание четкости руководства с наличием широко развернутой системы функционального управления. Примером являются многие средние и крупные промышленные предприятия.

Генеральный директор

Главный инженер

Главный экономист

Подразделение

1

Подразделение

2

Подразделение

3

Подразделение

4

**8.Сущность функционального подхода при построении орг. структуры организации.**

 При функциональном подходе рассматриваются: какие работы и в какой последовательности выполняются в системе, чтобы достичь желаемого результата, описывается действие динамики системы. Функциональный подход более пригоден при конструировании, создании новых систем. В этом случае сначала определяют функции и процессы, и только затем подбирают структуру, способную это делать.

 Основные части системы при функциональном подходе это: ВХОД 🡪 ПРОЦЕСС 🡪 ОПЕРАЦИЯ 🡪 ВЫХОД

 При функциональном подходе выделяются процесс и составляющие его подпроцессы.

На каждом организационном уровне должны сформироваться Специальные функциональные подразделения, которые имеют конкретные задачи, обязанности и ответственность. Каждое подразделение специализируется на выполнении определенной функции. Вертикальные межуровневые связи разнообразны в такой организации. Наряду с руководителем, осуществляющим функции общего административного руководства, действует и несколько относительно самостоятельных функций руководителей, напрямую выходящих на соответствующие нижестоящие уровни организации. Существует не только множество подчиненных у каждого руководителя, но и множество руководителей у каждого подчиненного.

**9.Понятие рационализации. Стандартизация как метод рационализации процесса управления.**

К принципам рационализации относятся:

* Концептуализация (выбор концепции повышения организованности системы)
* Алгоритмизация (использование определенного предварительно разработанного алгоритма – четкой, логически выстроенной и внутренне детерминированной программы действий)
* Нормализация (нормализация условий, в которых существует и функционирует система)
* Систематизация
* Классификация
* Концентрация (основные усилия должны быть сконцентрированы на главном объекте, главной сфере и главном направлении рационализации)
* Выравнивание потенциала
* Ассоциация
* Специализация (сосредоточение на определенной области деятельности самой системы, её подсистем и элементов)
* **Стандартизация**
* Унификация
* Персонификация
* Регламентация.

***Стандартизация***

Научно обоснованная рационализация базируется на использовании системы стандартов, типовых видов организационных элементов. Стандартизация включает в себя разработку стандартов и формирование на их основе конкретных элементов конкретных организаций.

Разработка стандарта целесообразна при следующих обстоятельствах:

1. Если ярко выражена типичность соответствующих видов организационных элементов;
2. Если данные типы элементов имеют многократную повторяемость, что обеспечивает возможность многократного использования стандарта;
3. Если необходимо обеспечить единообразие по наиболее важным сторонам и свойствам данных видов организационных элементов;
4. Если необходима предварительная подготовленность к формированию соответствующих организационных элементов.

Стандарты устанавливаются субъектами управления и, как правило, на более высоком организационном уровне, чем осуществляется их использование конкретными исполнителями.

В ходе рационализации обеспечивается:

* Установление некоторых наиболее существенных и универсальных стандартов, определяющих общий уровень организованности;
* Формирование системы постоянно действующей стандартизации, которая обеспечит возможность разработки и использования стандартов в процессе устойчивого функционирования организации.

Выделяются следующие объекты стандартизации:

1. Процессы (типовая система реализации и система ориентации исполнителей, примером может послужить технологический процесс)
2. Процедуры (процедуры юридических действий)
3. Результаты (требования к получению определенного результата, обладающего заранее заданными свойствами, например, стандарт на продукцию предприятий)
4. Структуры (устанавливается только в системах, обладающих множеством однотипных структурных подразделений; на предприятии может разрабатываться типовая структура цеха, участка, отдела; в системе государственного управления – типовая структура регионального отделения федеральных органов власти)
5. Системы обеспечения деятельности (технические, материальные, энергетические, организационные, информационные, кадровые и т.д)

 Стандартность не абсолютна, а относительна. В каждом стандартизированном элементе наряду с теми свойствами и качествами, которые зафиксированы в стандарте, имеется и то конкретное, что в стандарте не предусмотрено. Соотношение стандартного и нестандартного в каждом стандартизированном элементе должно отражать и общие требования к данному элементу, и особенности реально сложившейся ситуации.

**10.Основные законы организации. Закон синергии.**

**Закон** – это необходимое существенное устойчивое повторяющееся отношение между явлениями в природе и в обществе.

Существуют три группы законов: Специфические (частные); Общие (для больших групп явлений); Всеобщие (универсальные).

Классификация законов по Спиркину:

 1.Сточки зрения сферы действия:

-общие

-универсальные

-частные

 2.По внутреннему содержанию:

-законы строения

-законы функционирования

-законы развития

 3.По форме проявления:

-динамические

-статические

-вероятностные.

Основные законы организации: Закон синергии; Закон самосохранения; Закон единства анализа и синтеза; Закон информированности и организованности; Закон развития или онтогенеза; Закон пропорциональности; Закон композиции.

**Закон синергии:**

*Сущность:* Сумма свойств элементов организации меньше суммы свойств самой организации.

Новые свойства организации возникают на основе свойств элементов системы и в результате их взаимодействия и взаимосвязи эти свойства обеспечивают синергетический эффект. Он может быть положительный или отрицательный.

*Формулировка*: «Для любой системы (технической, биологической или социальной) существует такой набор ресурсов, при котором её потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов, входящих в нее ресурсов (технологий, персонала, компьютеров и т.д.) либо существенно меньше».

На практике эффект положительной и отрицательной синергии проявляется достаточно редко. Это объясняется очень редким сочетанием высочайшего управленческого профессионализма руководителя и длительного периода везения (удачи). Чаще можно наблюдать средние ситуации между эмерджентностью и синергией. Однако знание закона синергии может активизировать деятельность руководителя по поиску наилучшего набора ресурсов.

Результаты закона зависят от состояния трех сред:

-руководителя

-подчиненных

-внешней среды

по отношению к закону синергии…

**11.Сравнительная характеристика организационных структур управления.**

Структура системы – это строение, устройство системы, определяемое составом основных частей, их взаимосвязью и взаиморасположением. Способствует сохранению устойчивого состояния системы и является показателем её организованности.

Структуры разделяют на несколько типов:

1. Жесткие (механистические или бюрократические):

-линейная структура

-функциональная структура

-линейно-функциональная структура

1. Адаптивные (гибкие):

-матричная структура

-проектная структура.

***Характеристика бюрократической структуры:***

1. Четкое разделение труда, что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов в каждой должности.
2. Иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему.
3. Наличие взаимоувязанной системы обобщенных формальных правил и стандартов, обеспечивающей однородность выполнения сотрудниками своих обязанностей и скоординированность различных задач.
4. Дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняю свои должностные обязанности.
5. Осуществление найма на работу в строгом соответствии с техническими и квалификационными требованиями. Защищенность служащих от произвольных увольнений.

Таким образом, бюрократическая организационная структура характеризуется высокой степенью разделения труда, развитой иерархией, цепью команд, наличием многочисленных правил и норм поведения персонала, подбором кадров по их деловым и профессиональным качествам.

Но есть и недостатки этой системы. Она утрачивает гибкость и не может быстро реагировать на изменения внешней среды.

Механистические типы организационных структур, по другому их называют жесткими – это структуры, не обладающие способностью реагировать на изменение ситуации путем соответствующего изменения организационной формы при сохранении существующей качественной определенности и своего функционального назначения. При любых изменениях ситуации они строго сохраняют собственное строение, не меняют типы связей, соединений и свою конфигурацию. Такие структуры не обладают адаптивными возможностями, для них необходимы стабильность ситуации и постоянство среды.

***Адаптивными*** можно назвать структуры, которые приспособлены к быстрой смене внешних условий и появлению новой наукоемкой технологии. Их можно быстро модифицировать в соответствии с изменениями окружающей среды и потребностями самого предприятия. Эти структуры еще называются органическими или гибкими.

**12.Понятие социальной организации. Признаки и характеристики социально-экономической системы.**

*Социальная организация* представляет собой разнообразие общественных институтов, т.е. объединений людей, целенаправленно интегрирующих свою деятельность. Многообразие социальных организаций и специфика их поведения привели к возникновению прикладной теории организаций.

 **13.Состав элементов социальной системы. Их характеристика и взаимосвязь.**

 **14.Модели, используемые в процессе орг. проектирования. Их содержание и порядок разработки.**

**15.Основные закономерности организации. Их сущность.**

***Закономерность*** – это объективно-сущностная, повторяющаяся существенная взаимосвязь явлений в общественной жизни.

Можно сказать, что закономерность связи может проявляться необязательно, в какой-то неустановленной форме носит вероятностный характер и может проявиться в корреляционной форме, т.е. изменяться под влиянием друг на друга.

Проявления закономерности часто привязано к определенному месту, времени и отражают обусловленную последовательность проявления не одного, а нескольких законов. Закономерности являются проявлением действия законов.

***Закономерность целостности –*** эта закономерность проявляется в системе через возникновение новых интегративных, возникающих, в результате взаимодействия элементов. Эта закономерность рассматривает две стороны закона целостности:

1. Свойство системы не является суммой элементов системы или её частей.
2. Свойство системы зависит от свойств элементов системы или её частей.

Существенным проявлением закономерности целостности являются проявления связи с взаимоотношениями системы, с внешней средой и отличие взаимодействий с отдельными элементами системы.

***Закономерность развития связанности –*** Отражает постоянное развитие связи между элементами системы, но при этом, эти взаимосвязи обеспечивают целостность системы.

***Закономерность развития организации –*** Проявляется в постоянных организационных отношениях в системе и является результатом действия закона «информированности организованности». Структура – взаимосвязь элементов в системе, характеризующая систему в статике.

***Закономерность интегративности –*** Направлена во внутрь системы, касается её элементов. Термин интнгративность употребляется как синоним целостности, но он больше отражает, применяется к свойствам элементов системы, т.е. интерес обращается на внутренние факторы. Интегративными называются системно образующие элементы, которые являются неоднородными, конфликтующими между собой свойствами или элементами.

***Закономерность коммуникативности –*** Особое единство со средой образует любая исследуемая система, представляющая собой элемент более высокого порядка. Элементы любой исследуемой системы, в свою очередь, выступают как элементы более низкого порядка. Любая социальная система связана множеством коммуникаций с внешней средой, обеспечивает единство, рассматриваемой системы.

***Иерархичность –*** Закономерность построения всего мира и любой системы. Особенности заключаются в том, что закономерность целостности проявляется на каждом уровне иерархии системы, при этом возникают новые свойства элементов системы, отсутствующие у элементов в изолированном виде.

***Закономерность необходимости разнообразия (Эшби) –*** Чтобы создать сложную систему, организованную, способную справиться с решением поставленных проблем, обладающих известным разнообразием, нужно чтобы создаваемая система имела ещё большее разнообразие, чем разнообразие решаемых проблем.

***Закономерность осуществимости и потенциальной эффективности организации –*** Эта закономерность связывает сложность структуры организации со сложностью её поведения как системы. Для использования этой закономерности разрабатываются количественные выражения надежности, помехоустойчивости, управляемости; объединяя эти качественные оценки можно получить оценку жизнеспособности и потенциальной эффективности организации.

***Закономерность целеобразования –***

1. Зависимость представления о цели и формулировки цели от стадии познания организации.
2. Зависимость цели от внешних и внутренних факторов. Цели могут меняться на основе противоречий между внутренними и внешними факторами, которые сами изменяются.
3. Возможность сведения задачи формулирования общей цели, задачи структуризации целей на цели отдельных подсистем организации.
4. Зависимость способа представления структуры целей от уровня познания организации.
5. Проявление в структуре целей закономерностей целостности.

**16.Адаптивные организационные структуры системы управления. Программно-целевая структура.**

Адаптивными можно назвать структуры, которые приспособлены к быстрой смене внешних условий и появлению новой наукоемкой технологии. Их можно быстро модифицировать в соответствии с изменениями окружающей среды и потребностями самого предприятия. Эти структуры еще называются органическими или гибкими.

***Программно-целевые структуры управления***. Такие структуры обеспечивают горизонтальную координацию деятельности органов управления в рамках линейно - функциональных и штабных оргструктур. Их особенность состоит в приоритете горизонтальных связей над вертикальными. Программно-целевая структура базируется на комплексном управлении всей системой, как единым объектом, ориентированным на отдельную цель, на решение нестандартной проблемы, затрагивающей все стороны производства. С помощью управления по целям решаются следующие задачи: увязка индивидуальных планов отдельных руководителей с общими целями организации; усовершенствование процедур оценки результатов выполнения задания; укрепление связей и улучшение взаимоотношений между руководителями и подчиненными; стимулирование повышения профессиональной квалификации и продвижения сотрудников по службе; улучшение мотивации и активизации работы подчиненных. Эта структура предполагает наличие звеньев управления, призванных формировать, координировать и регулировать все горизонтальные связи между элементами системы, относящиеся к определенной программе. Одной из разновидностей программно- целевой структуры является матричная структура.

Программно-целевая(матричная) оргструктура управления.

ПРЕИМУЩЕСТВА
НЕДОСТАТКИ
**+**возможность быстро реагировать и адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям
**-**сложная структура соподчинения, в результате чего возникают проблемы, приоритетов заданий и распределением времени их выполнения

**+**повышение творческой активности административно-управленческого персонала за счет формирования программных подразделений, активно взаимодействующих с функциональными структурами

**-**присутствие «духа нездорового соперничества» между руководителями программ

**+**рациональное использование кадров за счет специализации различных видов трудовой деятельности

**-**необходимость постоянного контроля за «соотношением» сил между задачами управления по целям

**+**увеличение мотивации деятельности за счет децентрализации управления и усиления демократических принципов руководства

**-**трудность в приобретении навыков, не обходимых для работы по новой программе

**+**усиление контроля над решением отдельных задач проекта

**+**сокращение нагрузки на руководителей высокого уровня за счет делегирования определен

**+**повышение личной ответственности за выполнение

**17.Предмет, объекты, методология теории организации.**

***Предметом*** теории организации является организационные взаимоотношения и взаимосвязи между организационными объектами, как по горизонтали, так и по вертикали.

***Объектом*** теории организации является, организации, предприятие, фирма, учебные заведения и т.п.

***Методология теории организации*** основывается на использовании таких методов, как системное проектирование, системный анализ, системный подход, моделирование.

***Системный анализ***. Методологическое исследование наблюдаемых свойств и отношений в объектах, с помощью представления этих объектов как целенаправленных систем.

Существует понятие системный подход, системное мышление, специфический подход мыслить. Любое принимаемое решение должно соответствовать целям системы.

Теория организации формирует систему научных знаний в области анализа и синтеза социальных организаций. Это формирование научных знаний обеспечивается:

1. За счет сбора фактов, явлений, прогнозов, различных сведений.
2. За счет создания понятийного аппарата: категории, термины их взаимосвязь.
3. За счет нахождения зависимости между изменяемыми параметрами, формирование законов и закономерностей.
4. За счет привлечения знаний сопутствующих наук, для рассмотрения положения своих собственных проблем.

**18.Сущность структурного подхода при построении орг. структур системы управления.**

***Структура системы –*** это строение, устройство системы, определенное составом основных частей, их взаимосвязью и взаиморасположением. Способствует сохранению устойчивого состояния системы и является показателем её организованности.

При ***структурном подходе*** рассматривается состав системы и взаимосвязь; описывается статика системы. Структурный подход обычно применяется при изучении действующих систем, где проще выявить подсистемы или элементы, а затем определить процессы и их взаимосвязь. Основными частями системы при структурном подходе являются: - подсистемы (элементы) – связи между подсистемами –

При структурном подходе в процессе анализа изучения системы какой-либо целью, систему разделяют на подсистемы, при этом, определяется какие подсистемы каждого уровня образуют подсистемы более высокого уровня.

Организационная структура управления, как правило, представляется схемой и текстовым описанием. Она отражает статическое положение системы управления, положение подразделений, должностей и характер связей между ними.

**19.Классификация законов по Спиркину. Их взаимодействие и проявление.**

**Закон** – это необходимое существенное устойчивое повторяющееся отношение между явлениями в природе и в обществе.

Существуют три группы законов:

* Специфические (частные);
* Общие (для больших групп явлений);
* Всеобщие (универсальные).

Классификация законов по Спиркину:

 1.Сточки зрения сферы действия:

-общие

-универсальные

-частные

 2.По внутреннему содержанию:

-законы строения

-законы функционирования

-законы развития

 3.По форме проявления:

-динамические

-статические

-вероятностные.

Основные законы организации:

1. Закон синергии;
2. Закон самосохранения;
3. Закон единства анализа и синтеза;
4. Закон информированности и организованности;
5. Закон развития или онтогенеза;
6. Закон пропорциональности;
7. Закон композиции.

**20.Организация как процесс создания и совершенствования системы.**

Организация – это объединение людей, совместно реализующих программу или цель, и действующих на основе определенных правил и процедур.

***Организация как процесс*** - создание новых и качественное совершенствование ранее созданных и функционирующих систем любого типа, по средствам образования и совершенствования взаимосвязей между частями целого.

Организация как процесс регулируется законами о труде, процессуальным и трудовым кодексами.

**21.Линейно-функциональная структура управления.**

**Линейно-функциональная структура управления** – отличается большим многообразием связей. Характерна для предприятий большого размера, это самый распространенный вид структуры. Не соблюдается принцип единоначалия…В условиях крупных многопрофильных и многофункциональных организаций такие структуры затрудняют координацию деятельности всех линейных и функциональных подразделений и могут создавать перегрузки руководителей организаций, замыкающих на себе все основные управленческие функции.

*Достоинства линейно-функциональной структуры –* сочетание четкости руководства с наличием широко развернутой системы функционального управления. Примером являются многие средние и крупные промышленные предприятия.

Генеральный директор

Главный инженер

Главный экономист

Подразделение

1

Подразделение

2

Подразделение

3

Подразделение

4

**22.Основные законы организации. Закон развития, закон композиции.**

**Закон** – это необходимое существенное устойчивое повторяющееся отношение между явлениями в природе и в обществе.

Существуют три группы законов:

* Специфические (частные);
* Общие (для больших групп явлений);
* Всеобщие (универсальные).

Классификация законов по Спиркину:

 1.Сточки зрения сферы действия:

-общие

-универсальные

-частные

 2.По внутреннему содержанию:

-законы строения

-законы функционирования

-законы развития

 3.По форме проявления:

-динамические

-статические

-вероятностные.

Основные законы организации:

1. Закон синергии;
2. Закон самосохранения;
3. Закон единства анализа и синтеза;
4. Закон информированности и организованности;
5. Закон развития или онтогенеза;
6. Закон пропорциональности;
7. Закон композиции.

***Закон развития:*** «Каждая система (социальная или биологическая) стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла».

По другому этот закон называют законом онтогенеза, он предопределяет, что каждая организация проходит в своем развитии следующие фазы жизненного цикла: становление, расцвет, угасание.

Онтогенез – термин, характеризующий совокупность преобразований, претерпеваемых организмом от зарождения до конца жизни.

***Закон композиции*** отражает необходимость согласования целей организации: они должны быть направлены на поддержание основной цели более общего характера.

Действие закона композиции распространяется на системы, которые можно назвать целенаправленными. Целенаправленной системе небезразлично, в каком состоянии она находится.

«Каждая система (биологическая или социальная) стремиться приобрести, создать или сохранить в своей структуре все необходимые ресурсы (композицию), находящиеся в заданной соотносительности или заданном подчинении».

**23.Содержание этапов организационного проектирования.**

Организационное проектирование – это метод формальной организации целостных образований, как научно-практическое применение законов, закономерностей и принципов организационной теории. Это создание общей структуры системы и воспроизводство элементов и отношений внутри неё, при реализации которых возникающая целостность обладает высокой устойчивостью, надежностью и экономичностью. В структурном плане орг. проектирование направлено либо на создание новой системы, либо на частичное улучшение прежней, либо на её радикальное преобразование. Как процесс оно представляет собой взаимосвязанные этапы по созданию проекта, которые могут быть представлены тремя комплексами: *Предпроектные работы, техническое и рабочее проектирование.*

*Разработка организационной системы – это многоплановый процесс с участием различных специалистов (по управленческим и технологическим вопросам, по системотехнике и информации, по финансам и экономике, по юридическим вопросам, маркетингу).*

Процесс создания организационной системы включает в себя три стадии:

1. *Предпроектная –* Проведение научно-исследовательских работ (НИР), разработка технико-экономического обоснования (ТЭО) и технического задания (ТЗ) на создание ОС;
2. *Проектирование –* Разработка технического и рабочего проектов с включением современных информационных технологий;
3. *Ввод в эксплуатацию –* Выполнение монтажно-наладочных работ, опытную эксплуатацию и приемно-сдаточные испытания ОС.

Перечисленные стадии включают набор конкретных работ:

|  |  |
| --- | --- |
| Перечень работ | Основное содержание |
| Формулирование цели создания ОС. | Составление общей и конкретной цели создания ОС. |
| Описание конкретной ситуации. | Составление отчета о текущей ситуации. |
| Постановка проблемы. | Составление описания проблемы. |
| Заключение договора на проведение НИР. | Разработка плана работ. Подготовка и заключение договора. |
| Формирование экспертного совета. | Подготовка и издание приказа о создании экспертного совета и его функциях. |
| Формализация проблемы.  | Выбор объекта исследования. Определение его исходного и желаемого состояния. |
| Проведение исследования проблемы. | Формирование модели «дерева факторов» и модели объекта исследования. |
| Определение границ проблемного объекта. | Составление схемы «фактор-деятельность-ОС». Определение границ объекта. |
|  Выбор границ объекта управления. | Выбор организаций (подразделений) в состав объекта управления. |
| Проведение обследования ОУ. | Сбор и анализ материалов по ОУ. |
| Заключение договора на создание ОС. | Подготовка и подписание договора. |
| Разработка ТЗ на создание ОС. | Выбор ОСУ и средств обеспечения ОС. |
| Техническое проектирование ОС. | Выбор и обоснование основных проектных решений. |
| Рабочее проектирование ОС. | Подготовка эксплуатационной документации. |
| Формирование аппарата управления и структурных подразделений ОС. | Подготовка штатного расписания и издание приказа об образовании нового структурного подразделения. |
| Приобретение, монтаж и наладка КТС. | Покупка и установка комплекса технических средств (КТС). |
| Обучение аппарата управления работе в условиях функционирования системы. | Инструктаж административного персонала. |
| Проведение опытной эксплуатации ОС. | Доводка ОС в процессе её функционирования. |
| Ввод ОС в эксплуатацию | Издание приказа о начале эксплуатации. |
| Патронажное обслуживание ОС. | Подписание договора о консультационном обслуживании. |

 ***1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ.***

В общем, виде ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ включает описание реальной проблемной ситуации, ее оценку и разработку желательного состояния.

Применительно к организационной системе управления описание существующих систем управления И ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАПРАВЛЕНИИ ИХ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ. А для функционирующих организаций - необходимость проектирования новых.

 ***2. ВЫБОР ОБЪЕКТА ИССЛЕДОВАНИЯ.***

Как правило, УКАЗЫВАЕТСЯ КОНКРЕТНАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СИСТЕМА, улучшение деятельности которой является целью исследования.

Однако, проблема может быть сформулирована И БЕЗ ПРИВЯЗКИ К КОНКРЕТНОМУ ОБЪЕКТУ. Напри­мер, проектирование организационной структуры системы управления машиностроительным предприятием. Совершенствование системы управления гостинично-туристическим комплексом и т. д.

Выбор объекта исследования - это дальнейшая работа по ограничению области исследования.

***3. ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ***

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ - это опре­деление НАПРАВЛЕНИЯ исследования, выбор ФАКТОРОВ, на которых должно быть сосредоточено внимание разработчика проблемы. Можно сказать другими словами - это ФОРМИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ ИССЛЕДОВАНИЯ.

Разработка мероприятий, направленных на со­вершенствование работы организационных систем в своей основе опирается на общую методологию ре­шения проблемы, которую можно выразить следующим образом:

Е = f(x. y),

где х, у - факторы, определяющие работу и харак­теристики исследуемой проблемы;

х - управляемые факторы;

у - неуправляемые факторы, т. е. вне нашего влияния.

ОТБИРАЮТСЯ только наиболее ЗНАЧИМЫЕ ФАКТОРЫ, т. е. те, которые оказывают наибольшее влияние на проблему.

Исходя из вышесказанного, программу иссле­дований можно представить как последовательность следующих этапов:

- определение факторов х и у => Е;

- отбор факторов наиболее значимых;

- построение модели Е =f(x, y);

- выработка проектных решений;

- разработка нормативно-методической документами

**24.Орг. структуры конгломератного типа. Матрично-штабная орг. структура системы управления.**

***Орг. структуры конгломератного типа*** – это еще один подход к созданию адаптивных организационных структур, он связан с появлением организации типа конгломерата. Это не какая-то установившаяся и упорядоченная структура, скорее вся организация приобретает форму, которая лучше всего подходит для данной конкретной ситуации. Так, в одном отделении предприятия может использоваться продуктовая структура, в другом – функциональная структура, а в третьем – проектная или матричная.

Руководство высшего звена корпорации отвечает за долгосрочное планирование, разработку политики, а также за координацию и контроль действий в рамках всего предприятия. Эту центральную группу окружает ряд предприятий, которые, как правило, являются либо независимыми экономическими единицами, либо фактически независимыми. Они почти полностью автономны в отношении оперативных решений, подчинены основной компании в основном в вопросах финансов. Ожидается, что они достигнут намеченных показателей прибыльности и удержат затраты в пределах, установленных для всего конгломерата руководством высшего звена.

Некоторые крупные конгломераты развивались в основном за счет поглощений и слияний, а не за счет внутреннего расширения и роста. В результате их деятельность часто оказывалась слишком диверсифицированной, чтобы её можно было уместить в рамках какой-либо системы или структуры. Поэтому руководство конгломерата дает возможность руководству каждого входящего в его состав предприятия выбрать ту структуру управления, которая ему более всего подходит.

Еще одна причина, по которой предприятия, входящие в состав конгломерата, сохраняют свои собственные организационные структуры, состоит в том, что при этом можно очень быстро свертывать и развертывать деловую активность в различных областях с минимальным нарушением сложившихся связей. Между отдельными предприятиями, входящими в состав конгломерата, почти не существует взаимозависимости. Конгломерат может продать любое предприятие, входящие в его состав, из-за его неудовлетворительной деятельности и купить предприятие, , отличающееся хорошими экономическими перспективами, и эти все изменения вряд ли даже будут замечены другими подразделениями конгломерата.

Эти возможности сделали конгломераты очень популярными среди предпринимателей в наукоемких отраслях, где быстро надо переходить к новым видам продукции и столь же быстро прекращать выпуск устаревших.

**Организационная структура системы управления матричного типа.**

В матричной организационной структуре члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям тех функциональных отделов, в которых они работают постоянно. Руководитель проекта обладает, так называемыми, проектными полномочиями. Эти полномочия могут варьировать от почти всеобъемлющей линейной власти над всеми деталями проекта до практически чистых штабных полномочий.

Руководители проектов в матричной структуре отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту. Для того чтобы они смогли добиться этого, все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту передаются в их полное распоряжение. Руководители также отвечают за планирование проекта, за составление графика, проверяют ход выполнения проекта. Руководители функциональных отделов делегируют руководителю проекта некоторые из своих обязанностей, решают, как и где должна быть сделана та или иная работа. Руководство функциональных отделов контролирует также ход выполнения задач.

Основной недостаток матричной системы – её сложность. Очень много проблем возникает из-зи наложения горизонтальных и вертикальных полномочий, что подрывает принцип единоначалия

Матричная схема.

Руководитель

проекта

Производство

Специалисты по:

- финансам

- экономике

- технологии

Функциональные связи

Линейные и функциональные связи

Линейные (административные) связи

Матричные системы применяются в организациях, которые занимаются творческими проблемами (маркетинговые компании и т.п.). В матричной структуре усилены линейные (горизонтальные связи), единоначалие нарушается еще больше, в таких структурах значимость имеет профессионализм, квалификация и общее признание в данной сфере деятельности.

Эти структуры являются гибкими и адаптивными.

**25.Понятия управления и организации управления.**

Для того чтобы организация могла добиться своих целей, задачи должны быть скоординированы по средствам вертикального разделения труда, т.е. управления. Управление является неотъемлемой деятельностью любой организации.

Управляемую деятельность Мильсберг описывает через 10 ролей, эти роли реализуются в рамках трех категорий:

1. Межличностные роли (охватывают взаимодействие с людьми)
2. Информационные роли (каждый руководитель является пунктом сосредоточения информации)
3. Роли по принятию решений (работа по распределению ресурсов, поиск возможного развития организаций, совершенствование деятельностей)

Управление как процесс рассматривается в менеджменте, и предполагается, что он расчленяется на разные функции.

Основные функции управления:

1. Прогнозирование.
2. Нормирование.
3. Планирование.
4. Организация.
5. Учет.
6. Контроль.
7. Анализ.
8. Координация.
9. Регулирование.
10. Стимулирование.

Различают три уровня управления:

Руководители …… низового

 среднего

 высшего …… Звена

1. Младшие руководители – руководят исполнителями (сержант, мастер, зав. кафедрой).
2. Руководители младших начальников (зав. отделом, декан, директор филиала).
3. Руководители высшего звена – это первые и вторые лица в организации.

**26.Основные законы организации. Закон информированности-организованности.**

**Закон** – это необходимое существенное устойчивое повторяющееся отношение между явлениями в природе и в обществе.

Существуют три группы законов:

* Специфические (частные);
* Общие (для больших групп явлений);
* Всеобщие (универсальные).

Классификация законов по Спиркину:

 1.Сточки зрения сферы действия:

-общие

-универсальные

-частные

 2.По внутреннему содержанию:

-законы строения

-законы функционирования

-законы развития

 3.По форме проявления:

-динамические

-статические

-вероятностные.

Основные законы организации:

1. Закон синергии;
2. Закон самосохранения;
3. Закон единства анализа и синтеза;
4. Закон информированности и организованности;
5. Закон развития или онтогенеза;
6. Закон пропорциональности;
7. Закон композиции.

***Закон информированности-организованности*** утверждает, что в организованном целом не может быть больше порядка, чем информации.

***Организованность (упорядоченность) –*** характеристика системы, отражающая наличие определенным образом установленных взаимосвязей.

Три аспекта организованности, вытекающие из того, что определены:

1. Границы системы, т.е. установлено, сколько и каких образующих единиц она включает;
2. Переменные, которые характеризуют элементы, образующие систему;
3. Образ действия каждого элемента и системы их взаимодействия.

Организованность или ее степень выше тогда, когда есть новая информация, которая не была известна при ее создании. Информация выступает как мера неоднородных характеристик систем: информация является мерой разнообразия систем.

Чем выше организованность, тем выше эффективность.

Для повышения организованности нужен постоянный приток новой информации.

**27.Состав и структура документации организационного проектирования.**

 **РАЗРАБОТКА НОРМАТИВНО-МЕТОДИЧЕСКОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ (НМД).**

Комплект НМД - КОНЕЧНАЯ ЦЕЛЬ ПРОЕКТНОЙ РА­БОТЫ. НМД разрабатывается на базе проектной модели, она имеет правовой характер. Это означает, что она утверждается в соответствующих инстанциях и НЕ ДОЛЖНА ПРОТИВОРЕЧИТЬ СУЩЕСТВУЮЩИМ ЗАКОНАМ И НОРМАТИВНЫМ ДОКУМЕНТАМ общего характера и вышестоящей организации.

Все модели, используемые в организационном проектировании систем управления должны иметь ЕДИНООБРАЗНЫЙ СПОСОБ ОПИСАНИЯ. НОРМАТИВНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ - ЭТО ПОЛНАЯ НОРМАТИВНАЯ МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ.

**СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТА.** Организационный проект состоит из трех частей: ПОСТАНОВОЧНАЯ, АНАЛИТИЧЕСКАЯ, ПРОЕКТНАЯ.

***ПОСТАНОВОЧНАЯ ЧАСТЬ*** представлена документом "ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ", в котором выделяют три части:

1. Характеристика объекта исследования;

2. Постановка проблемы;

3. Программа исследования.

***В АНАЛИТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ*** разрабатывается два документа:

1. "Анализ организации системы"

2. "Анализ работы исполнителей".

***ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ*** состоит из четырех документов.

1.Техническое задание на проектирование.

2. Проект организации системы.

3. Проект организации работы исполнителей.

4. Оценка эффективности орг. проекта.

**28.Основные принципы организации.**

Принципы – это основа любой науки, в переводе с лат. «основы первоначала».

Существуют принципы организации:

1. Принцип единства.
2. Принцип композиции.
3. Принцип повышения сложностей
4. Принцип декомпозиции (любую систему можно разобрать на составные части, чем глубже декомпозиция, тем выше сложность организации).
5. Принцип измеримости (любой набор целевых функций и свойств может быть оценен через основные параметры).
6. Принцип функциональности (взаимодействие элементов и систем имеет функциональное описание (свойство)).
7. Принцип неопределенности (Существует предел уточнения свойств системы, за которым уточнение одного свойства ведет к снижению другого. Порог чувствительности системы. Чем глубже рассматривать систему, тем больше неопределенности).
8. Принцип детерминизма (все процессы, происходящие в системе детерминированы, т.е. предопределены).

**29.Понятие организационной культуры и её характеристики.**

***Организационная культура –*** это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организаций и получающих выражение в заявляемых организациями ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

Есть три уровня познания организационной культуры:

1. Поверхностный:

-технология

-архитектура

наблюдаемые образцы поведения.

1. Средний уровень:

-ценностные ориентации

-верования (проверяемые в физическом окружении, проверяемые только через социальный консенсус).

3. Глубинный уровень (базовое предположение):

- отношения с природой

- понимание реальности времени и пространства

- отношение к человеку

- отношение к работе.

***10 основных характеристик организационной культуры:***

1. Осознание себя и своего места в организации.
2. Коммуникационная система и язык общения.
3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе.
4. Что и как едят люди, привычки и традиции в этой области.
5. Осознание времени, отношение к нему и его использование.
6. Взаимоотношения между людьми (по возрасту, полу, статусу, власти, мудрости, опыту…)
7. Ценности как набор ориентиров. Что такое хорошо? Что такое плохо?

Нормы, как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения.

1. Вера во что-либо и отношение, и расположение к чему-то (идеалы, вера в свои силы).
2. Процесс развития работника и наущению. Бездушное или осознанное отношение к выполняемой работе. Интеллект – сила… Крайности.
3. Трудовая этика и мотивирование. Отношение к работе, ответственность, качество работы, чистота на рабочем месте, оценка работы, привычки.

**30.Понятия закон, закономерность. Закономерность необходимого разнообразия.**

***Закон –*** это необходимое, существенное, устойчивое, повторяющееся отношение между явлениями в природе и в обществе.

Существуют три группы законов: Специфические (частные); Общие (для больших групп явлений); Всеобщие (универсальные).

Классификация законов по Спиркину:

 1.Сточки зрения сферы действия:

-общие

-универсальные

-частные

 2.По внутреннему содержанию:

-законы строения

-законы функционирования

-законы развития

 3.По форме проявления:

-динамические

-статические

-вероятностные.

Основные законы организации: 1.Закон синергии;2.Закон самосохранения;3.Закон единства анализа и синтеза;4.Закон информированности и организованности;5.Закон развития или онтогенеза;6.Закон пропорциональности;7.Закон композиции.

***Закономерность –*** это объективно сущностная, повторяющаяся существенная взаимосвязь явлений в общественной жизни.

Закон необходимое, а закономерность вероятное.

Можно сказать, что закономерность связи может проявляться необязательно, в какой-то неустановленной форме носит вероятностный характер и может проявиться в корреляционной форме, т.е. изменяться под влиянием друг на друга.

Проявления закономерности часто привязано к определенному месту, времени и отражают обусловленную последовательность проявления не одного, а нескольких законов. Закономерности являются проявлением действия законов.

***Закономерность целостности –*** эта закономерность проявляется в системе через возникновение новых интегративных, возникающих, в результате взаимодействия элементов. Эта закономерность рассматривает две стороны закона целостности:

1.Свойство системы не является суммой элементов системы или её частей.

2.Свойство системы зависит от свойств элементов системы или её частей.

Существенным проявлением закономерности целостности являются проявления связи с взаимоотношениями системы, с внешней средой и отличие взаимодействий с отдельными элементами системы.

***Закономерность развития связанности –*** Отражает постоянное развитие связи между элементами системы, но при этом, эти взаимосвязи обеспечивают целостность системы.

***Закономерность развития организации –*** Проявляется в постоянных организационных отношениях в системе и является результатом действия закона «информированности организованности». Структура – взаимосвязь элементов в системе, характеризующая систему в статике.

***Закономерность интегративности –*** Направлена во внутрь системы, касается её элементов. Термин интнгративность употребляется как синоним целостности, но он больше отражает, применяется к свойствам элементов системы, т.е. интерес обращается на внутренние факторы. Интегративными называются системно образующие элементы, которые являются неоднородными, конфликтующими между собой свойствами или элементами.

***Закономерность коммуникативности –*** Особое единство со средой образует любая исследуемая система, представляющая собой элемент более высокого порядка. Элементы любой исследуемой системы, в свою очередь, выступают как элементы более низкого порядка. Любая социальная система связана множеством коммуникаций с внешней средой, обеспечивает единство, рассматриваемой системы.

***Иерархичность –*** Закономерность построения всего мира и любой системы. Особенности заключаются в том, что закономерность целостности проявляется на каждом уровне иерархии системы, при этом возникают новые свойства элементов системы, отсутствующие у элементов в изолированном виде.

***Закономерность необходимости разнообразия (Эшби) –*** Чтобы создать сложную систему, организованную, способную справиться с решением поставленных проблем, обладающих известным разнообразием, нужно чтобы создаваемая система имела ещё большее разнообразие, чем разнообразие решаемых проблем.

***Закономерность осуществимости и потенциальной эффективности организации –*** Эта закономерность связывает сложность структуры организации со сложностью её поведения как системы. Для использования этой закономерности разрабатываются количественные выражения надежности, помехоустойчивости, управляемости; объединяя эти качественные оценки можно получить оценку жизнеспособности и потенциальной эффективности организации.

 ***Закономерность целеобразования –***

1. Зависимость представления о цели и формулировки цели от стадии познания организации.
2. Зависимость цели от внешних и внутренних факторов. Цели могут меняться на основе противоречий между внутренними и внешними факторами, которые сами изменяются.
3. Возможность сведения задачи формулирования общей цели, задачи структуризации целей на цели отдельных подсистем организации.
4. Зависимость способа представления структуры целей от уровня познания организации.
5. Проявление в структуре целей закономерностей целостности.

**31.Развитие организационно-управленческой мысли.**

Научную основу становления и развития организационно управленческой мысли составляют образ жизни, система ценностей и смена парадигм социальных наук.

*Образ жизни –* это не только труд, общественная деятельность, семейно-бытовая сфера, досуг, но и упорядоченное взаимодействие людей, исполнение социальных ролей на основе их общественного статуса. Исполнение ролевых функций людьми в процессе их взаимодействия – жизненно необходимое условие самоорганизации общества, его функционирования как системы.

Под парадигмой понимается признанные всеми научные достижения, которые в течение определенного времени дают научному сообществу модель постановки проблем и организаций их решения.

Образ жизни и смена парадигм социальных наук, являясь основой организаторской мысли, находятся во взаимодействии, синтезе и соразвитии.

Образ жизни и система ценностей – это последующие звенья, которые являются организующими составляющими общества, соединяющими его с индивидом и поэтому становящимися главными механизмами включения человека в систему глобальной общественной организации.

Мир организационных идей складывался, формировался и развивался в течение тысячелетий. Он имеет свой специфический и довольно сложный путь, свою систему понятий, мнений, оценок, подходов, выдвинутых мыслителями различных эпох и народов.

Организация индустриальной цивилизации вызвала к жизни развитие разных школ теории организации, в основу которых закладывались производственные приоритеты. Однако кризис индустриальной системы подорвал веру в прочность основных положений господствовавшей парадигмы и подтолкнул научную мысль к активному поиску новых подходов, в которых на первое место выдвигается человек как основное звено самоорганизующейся цивилизации.

В итоге общенаучной революции в начале следующего века сформируется система взглядов, адекватных пост индустриальному обществу, в которой одно из ведущих мест будет принадлежать теории организации как всеобщей организационной науки. Закономерности такого развития организационно-управленческой мысли прослеживаются на протяжении смены этапов цивилизации.

Так, в эпоху индустриализации возникли научные школы административного управления (Тейлор, Гилберт, Файоль), приверженцы, которых развивали технико-технологические аспекты организации, мало задумываясь о социальной стороне управления. По мере исчерпания технократических резервов организации и управления все большее признание получают школы человеческих отношений (Мери Фоллет, Элтон Мэйо), в которых человеческий фактор выступает основным элементом эффективной организации. Их дальнейшем продолжением становится школа поведенческих наук, проповедующая различные аспекты социального взаимодействия в организациях.

Наиболее революционным событием в развитии организационной мысли стало появление книги А. А. Богданова «Тектология: Всеобщая организационная наука», представившей целостную картину организации мироздания и заложившей основу становления новых научных направлений организационного толка, к которым относятся общая теория систем, кибернетика, теория катастроф, теория социального управления, социальная динамика, теория коэволюции и т.п.

Исходным пунктом Теории Богданова являлась необходимость подхода природных и общественных явлений с организационной точки зрения. Тектология – это наука об организации и самоорганизации. Задачи: систематизировать организационный опыт. Основная идея Тектологии состоит в тождественности организации систем разных уровней от микромира до биологических и социальных систем. Богданов один из первых ввел понятие системности. Целое больше суммы своих частей. Богданов впервые использовал математические методы, при анализе организации и управлении ею.

**32.Сравнительная характеристика типов организационных структур управления.**

Структура системы – это строение, устройство системы, определяемое составом основных частей, их взаимосвязью и взаиморасположением. Способствует сохранению устойчивого состояния системы и является показателем ее организованности.

Структуры разделяют на несколько типов:

1. Жесткие (механистические или бюрократические):

-линейная структура

-функциональная структура

-линейно-функциональная структура

1. Адаптивные (гибкие):

-матричная структура

-проектная структура.

***Характеристика бюрократической структуры:***

1. Четкое разделение труда, что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов в каждой должности.
2. Иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему.
3. Наличие взаимоувязанной системы обобщенных формальных правил и стандартов, обеспечивающей однородность выполнения сотрудниками своих обязанностей и скоординированность различных задач.
4. Дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняю свои должностные обязанности.
5. Осуществление найма на работу в строгом соответствии с техническими и квалификационными требованиями. Защищенность служащих от произвольных увольнений.

Таким образом, бюрократическая организационная структура характеризуется высокой степенью разделения труда, развитой иерархией, цепью команд, наличием многочисленных правил и норм поведения персонала, подбором кадров по их деловым и профессиональным качествам.

Но есть и недостатки этой системы. Она утрачивает гибкость и не может быстро реагировать на изменения внешней среды.

Механистические типы организационных структур, по другому их называют жесткими – это структуры, не обладающие способностью реагировать на изменение ситуации путем соответствующего изменения организационной формы при сохранении существующей качественной определенности и своего функционального назначения. При любых изменениях ситуации они строго сохраняют собственное строение, не меняют типы связей, соединений и свою конфигурацию. Такие структуры не обладают адаптивными возможностями, для них необходимы стабильность ситуации и постоянство среды.

***Адаптивными*** можно назвать структуры, которые приспособлены к быстрой смене внешних условий и появлению новой наукоемкой технологии. Их можно быстро модифицировать в соответствии с изменениями окружающей среды и потребностями самого предприятия. Эти структуры еще называются органическими или гибкими.

**33.Понятие управления в организации. Вертикальное и горизонтальное разделение труда.**

Для того чтобы организация могла добиться своих целей, задачи должны быть скоординированы по средствам вертикального разделения труда, т.е. управления. Управление является неотъемлемой деятельностью любой организации.

Управляемую деятельность Мильсберг описывает через 10 роле , эти роли реализуются в рамках трех категорий:

1. Межличностные роли (охватывают взаимодействие с людьми)
2. Информационные роли (каждый руководитель является пунктом сосредоточения информации)
3. Роли по принятию решений (работа по распределению ресурсов, поиск возможного развития организаций, совершенствование деятельностей)

Управление как процесс рассматривается в менеджменте, и предполагается, что он расчленяется на разные функции.

Основные функции управления:

1. Прогнозирование.
2. Нормирование.
3. Планирование.
4. Организация.
5. Учет.
6. Контроль.
7. Анализ.
8. Координация.
9. Регулирование.
10. Стимулирование.

Различают три уровня управления:

Руководители …… низового

 среднего

 высшего …… Звена

1. Младшие руководители – руководят исполнителями (сержант, мастер, зав. кафедрой).
2. Руководители младших начальников (зав. отделом, декан, директор филиала).
3. Руководители высшего звена – это первые и вторые лица в организации.

Существует горизонтальное и вертикальное разделение труда.

Горизонтальное разделение труда повышает производительность, но есть потребность в координации. Деятельность по координации представляет сущность управления. Координация труда – это и есть вертикальное разделение труда.

**34.Понятие организационная форма и организационная структура. Иерархическая структура процесса управления.35.Предварительное и детальное исследование организации при проектировании.36.Организационное моделирование системы управления.**

**37.Организованные и неорганизованные системы управления.**

В организационных системах каждый член организации выполняющий строго определенную функцию. Согласованность действий достигается не стихийно, а поддерживается сознательно с помощью управления.

***Организованные системы –*** это системы с управлением. Управление направлено на достижение желаемых результатов. Именно управление позволяет организации самоорганизовываться.

***Самоорганизация*** – это процесс, совершаемый сам по себе за счет взаимодействия системы с внешней средой, но относительно независимо от неё. Самоорганизующаяся система обладает в общем случае двумя свойствами, возможностью изменения от неорганизованной к организованной и возможностью изменения организации от плохой к хорошей.

Саморегуляция – это достижение системой стабильного состояния, равновесия. Равновесие рассматривается как частный случай самоуправления.

Организация имеет несколько стилей управления:

***Авторитарный:*** решение принимает руководитель, он же несет ответственность. При авторитарном стиле управления большинство подчиненных пассивно, инициатива отсутствует.

***Демократический:*** решение принимают сообща, ответственность несет руководитель. Демократический стиль побуждает инициативу.

***Попустительский стиль:*** при этом стиле все решения принимаются коллективом, в рамках общей цели. Руководитель при этом определяет цель, он лишь координирует действия если это необходимо.

\* При всех стилях управления ответственность несет руководитель.

**38.Типы системных представлений организации.**

**39.Этапы организационного проектирования и их содержание.**

Организационное проектирование – это метод формальной организации целостных образований, как научно-практическое применение законов, закономерностей и принципов организационной теории. Это создание общей структуры системы и воспроизводство элементов и отношений внутри неё, при реализации которых возникающая целостность обладает высокой устойчивостью, надежностью и экономичностью. В структурном плане орг. проектирование направлено либо на создание новой системы, либо на частичное улучшение прежней, либо на её радикальное преобразование. Как процесс оно представляет собой взаимосвязанные этапы по созданию проекта, которые могут быть представлены тремя комплексами: *Предпроектные работы, техническое и рабочее проектирование.*

*Разработка организационной системы – это многоплановый процесс с участием различных специалистов (по управленческим и технологическим вопросам, по системотехнике и информации, по финансам и экономике, по юридическим вопросам, маркетингу).*

Процесс создания организационной системы включает в себя три стадии:

1. *Предпроектная –* Проведение научно-исследовательских работ (НИР), разработка технико-экономического обоснования (ТЭО) и технического задания (ТЗ) на создание ОС;
2. *Проектирование –* Разработка технического и рабочего проектов с включением современных информационных технологий;
3. *Ввод в эксплуатацию –* Выполнение монтажно-наладочных работ, опытную эксплуатацию и приемно-сдаточные испытания ОС.

Перечисленные стадии включают набор конкретных работ:

|  |  |
| --- | --- |
| Перечень работ | Основное содержание |
| Формулирование цели создания ОС. | Составление общей и конкретной цели создания ОС. |
| Описание конкретной ситуации. | Составление отчета о текущей ситуации. |
| Постановка проблемы. | Составление описания проблемы. |
| Заключение договора на проведение НИР. | Разработка плана работ. Подготовка и заключение договора. |
| Формирование экспертного совета. | Подготовка и издание приказа о создании экспертного совета и его функциях. |
| Формализация проблемы.  | Выбор объекта исследования. Определение его исходного и желаемого состояния. |
| Проведение исследования проблемы. | Формирование модели «дерева факторов» и модели объекта исследования. |
| Определение границ проблемного объекта. | Составление схемы «фактор-деятельность-ОС». Определение границ объекта. |
|  Выбор границ объекта управления. | Выбор организаций (подразделений) в состав объекта управления. |
| Проведение обследования ОУ. | Сбор и анализ материалов по ОУ. |
| Заключение договора на создание ОС. | Подготовка и подписание договора. |
| Разработка ТЗ на создание ОС. | Выбор ОСУ и средств обеспечения ОС. |
| Техническое проектирование ОС. | Выбор и обоснование основных проектных решений. |
| Рабочее проектирование ОС. | Подготовка эксплуатационной документации. |
| Формирование аппарата управления и структурных подразделений ОС. | Подготовка штатного расписания и издание приказа об образовании нового структурного подразделения. |
| Приобретение, монтаж и наладка КТС. | Покупка и установка комплекса технических средств (КТС). |
| Обучение аппарата управления работе в условиях функционирования системы. | Инструктаж административного персонала. |
| Проведение опытной эксплуатации ОС. | Доводка ОС в процессе её функционирования. |
| Ввод ОС в эксплуатацию | Издание приказа о начале эксплуатации. |
| Патронажное обслуживание ОС. | Подписание договора о консультационном обслуживании. |

 ***1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ.***

В общем, виде ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ включает описание реальной проблемной ситуации, ее оценку и разработку желательного состояния.

Применительно к организационной системе управления описание существующих систем управления И ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАПРАВЛЕНИИ ИХ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ. А для функционирующих организаций - необходимость проектирования новых.

 ***2. ВЫБОР ОБЪЕКТА ИССЛЕДОВАНИЯ.***

Как правило, УКАЗЫВАЕТСЯ КОНКРЕТНАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СИСТЕМА, улучшение деятельности которой является целью исследования.

Однако, проблема может быть сформулирована И БЕЗ ПРИВЯЗКИ К КОНКРЕТНОМУ ОБЪЕКТУ. Напри­мер, проектирование организационной структуры системы управления машиностроительным предприятием. Совершенствование системы управления гостинично-туристическим комплексом и т. д. Выбор объекта исследования - это дальнейшая работа по ограничению области исследования.

***3. ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ***

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ - это опре­деление НАПРАВЛЕНИЯ исследования, выбор ФАКТОРОВ, на которых должно быть сосредоточено внимание разработчика проблемы. Можно сказать другими словами - это ФОРМИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ ИССЛЕДОВАНИЯ.

Разработка мероприятий, направленных на со­вершенствование работы организационных систем в своей основе опирается на общую методологию ре­шения проблемы, которую можно выразить следующим образом:

Е = f(x. y),

где х, у - факторы, определяющие работу и харак­теристики исследуемой проблемы;

х - управляемые факторы;

у - неуправляемые факторы, т. е. вне нашего влияния.

ОТБИРАЮТСЯ только наиболее ЗНАЧИМЫЕ ФАКТОРЫ, т. е. те, которые оказывают наибольшее влияние на проблему.

Исходя из вышесказанного, программу иссле­дований можно представить как последовательность следующих этапов:

- определение факторов х и у => Е;

- отбор факторов наиболее значимых;

- построение модели Е =f(x, y);

- выработка проектных решений;

- разработка нормативно-методической документами

**40.Характеристика свойств системы.**

***Система –*** это 2 и более взаимодействующих элемента, находящихся в отношениях и связях друг с другом, составляющих целостное образование.

К изучению системы подходят как из вне, так и изнутри. Если изнутри, то исследуются и изучаются ее элементы и связи между ними. Если из вне, то система изучается как единое целое, как она взаимодействует с другими системами. 🡪 Какие свойства системы проявляются в этом взаимодействии.

Для любой системы характерно *единство, цельность, общее свойство и отношение* с другими объектами, *общие закономерности поведения и развития.*

Любая система это структурная организация, наличие составных частей, определенным образом взаимодействующих между собой.

Любую систему можно представить в качестве элемента другой, более сложной, системы, если абстрагироваться от её строения.

С другой стороны, любой элемент системы можно представить в качестве системы, если принять во внимание части из которых он состоит.

**41.Нормативное обеспечение организационного проектирования.**

В информационном аспекте ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПРЕДСТАВЛЯЕТСЯ КАК ПРОЦЕСС АНАЛИЗА И ПРОЕКТИРОВАНИЯ концептуальной, нормативной, реальной и проектной моделей. А модель, в свою очередь, здесь выступает как организационный инструментарий, т. е. как средство с помощью которого осуществляется анализ, исследование проблемы.

ИНФОРМАЦИЮ МОЖНО ПОЛУЧИТЬ:

- изучая документы о системе,

- наблюдая за ее работой,

- путем опроса участников системы.

Наиболее важным источником выступает НОРМАТИВНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ, которая ставит своей целью регламентирование действий людей в системе.

Нормативно-методическая документация, таким образом, ВЫСТУПАЕТ КАК: один из источников информации о системе, используется в качестве организационного инструментария, представляет собой конечный результат оргпроектирования,

-средство регламентации отношений и действий участников системы.

Состав НМД ОБУСЛАВЛИВАЕТСЯ типом ОРГСТРУК­ТУРЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ, достигнутым УРОВНЕМ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ И КООПЕРАЦИИ ТРУДА.

СОСТАВ НОРМАТИВНО-МЕТОДИЧЕСКОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ (НМД):

- схема организационной структуры системы управления,

- положения о подразделениях,

- штатное расписание и должностные инструкции,

- методические указания и инструкции по выполнению отдельных операций,

-и др. организационные регламенты

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ РЕГЛАМЕНТЫ подразделяются на ОБЩИЙ для организации и ПЕРСОНАЛЬНЫЕ для исполнителей.

В ОРГАНИЗАЦИОННЫХ РЕГЛАМЕНТАХ отражаются следующие ОГАНИЗАЦИОННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ системы:

-целевое назначение,

-конечные результаты,

-функциональные обязанности,

-состав,
-организационная структура,

 -целевое назначение структурных элементов, внешние связи.

 **ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ** требует предварительного изучения теоретических основ оргпроектирования таких как:

- проектирование состава целей, их экспертную и функциональную структуризацию;

- понятие объемной классификации функций;

- понятие о стандартной информационной модели;

- технологии подготовки управленческих решений;

- понятие о процедурах принятия управленческих решений;

- возможности реализации методик оргпроектирования на ПЭВМ.

**ПОНЯТИЕ СТАНДАРТНОЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ МОДЕЛИ** (СИМ)

СИМ реализует ОПРЕДЕЛЕННЫЙ ПОРЯДОК в соз­дании технологии ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ:

ПРОЦЕСС ПОДГОТОВКИ РЕШЕНИЙ РАСЧЛЕНЯЕТСЯ на отдельные элементы регулярно повторяющиеся при подготовке различных решений, проводится их оценка и проектирование, а затем, объединяя их создаются четкие технологии, обеспечивающие экономичность, оперативность при подготовке решений.

СИМ создана на базе модели ДЕЙЧА сложных организаций. Используется для организации процесса подготовки управленческих решений в сложных организациях, в частности, на промышленных предприятиях.

**42.Смысловые нагрузки термина организация.**

***Организация –*** это объединение людей совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур.

***Организация как состояние:*** организованность, внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие автономных частей целого, обусловлено его внутренним строением.

***Организация как процесс:*** создание новых и качественное совершенствование ранее созданных и функционирующих систем любого типа по средствам образования и совершенствования взаимосвязей между частями целого.

***Организация как одна из функций управления.***

***Организация как теория:*** формирование организационных отношений, следствий из них, а также категорий понятий в этой области.

**\*** Все термины организации и смысловые нагрузки связаны с понятием система.

**43.Элементы социально-экономической системы. Их характеристика и взаимосвязь /на примере конкретной организации/.**

В любой организации выделяются 5 внутренних переменных:

1. Цели.
2. Структура.
3. Задачи.
4. Технология.
5. Люди.

 ***Цель –*** Конкретное конечное состояние или желаемый результат, которого стремиться добиться организация.

***Структура –*** это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей в организации.

***Задачи –*** это предписанная работа или серия работ, которая должна быть выполнена определенным способом в заранее установленные сроки.

Задачи организации традиционно делятся на три категории:

1. Работа с людьми.
2. Работа с предметами.
3. Работа с информацией.

***Технология –*** это любое средство, с помощью которого входящие в организацию элементы (ресурсы) преобразуются в выходящие результаты навыки, знания, продукт, прибыль.

***Люди –*** центральный фактор в любой модели управления.

**44.Закономерности организации: иерархичность, интегративность, целостность.**

***Закономерность –*** это объективно сущностная, повторяющаяся существенная взаимосвязь явлений в общественной жизни.

Закон необходимое, а закономерность вероятное.

Можно сказать, что закономерность связи может проявляться необязательно, в какой-то неустановленной форме носит вероятностный характер и может проявиться в корреляционной форме, т.е. изменяться под влиянием друг на друга.

Проявления закономерности часто привязано к определенному месту, времени и отражают обусловленную последовательность проявления не одного, а нескольких законов. Закономерности являются проявлением действия законов.

***Иерархичность –*** Закономерность построения всего мира и любой системы. Особенности заключаются в том, что закономерность целостности проявляется на каждом уровне иерархии системы, при этом возникают новые свойства элементов системы, отсутствующие у элементов в изолированном виде.

***Закономерность интегративности –*** Направлена во внутрь системы, касается её элементов. Термин интнгративность употребляется как синоним целостности, но он больше отражает, применяется к свойствам элементов системы, т.е. интерес обращается на внутренние факторы. Интегративными называются системно образующие элементы, которые являются неоднородными, конфликтующими между собой свойствами или элементами.

***Закономерность целостности –*** эта закономерность проявляется в системе через возникновение новых интегративных, возникающих, в результате взаимодействия элементов. Эта закономерность рассматривает две стороны закона целостности:

1. Свойство системы не является суммой элементов системы или её частей.
2. Свойство системы зависит от свойств элементов системы или её частей.

Существенным проявлением закономерности целостности являются проявления связи с взаимоотношениями системы, с внешней средой и отличие взаимодействий с отдельными элементами системы.

**45.Управление в организации.**

Под «управлением» в широком смысле слова понимается «элемент, функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей».

Связь в системе управления – это то, что объединяет субъект и объект управления в единое целое. Ее следует рассматривать как источник информации для выработки управляющего воздействия. Через каналы связи движутся потоки информации, напитывающиеся все подсистемы организации и обеспечивающие достижение ее целей.

Соотношение между понятиями ***организация*** и ***управление.***

1. Управление, а точнее, управляющая система уже сама по себе ест организация, некое единое, упорядоченное целое, состоящее из различных элементов, складывающихся в определенным образом сформировавшуюся структуру. Эта структура полностью обладает системными свойствами организации.
2. Управление можно рассматривать как необходимую и важнейшую часть большинства биологических, экономических, социальных и механических систем, т.е. как часть организации, выполняющую особую функцию по поддержанию в допустимых пределах отклонений системы от заданных целей.
3. Организация как процесс по упорядочению в организованных системах выступает в виде функции управления и с этой точки зрения является составной частью управления.

Управление с одной стороны есть организация, а с другой часть организации, а сама организация является частью управления. В ней отражается системное и функциональное единство организации как состояния и процесса.

**46.Механистические организационные структуры. Функциональный тип организационной структуры управления.**

Структура системы – это строение, устройство системы, определяемое составом основных частей, их взаимосвязью и взаиморасположением. Способствует сохранению устойчивого состояния системы и является показателем её организованности.

Структуры разделяют на несколько типов:

1. Жесткие (механистические или бюрократические):

-линейная структура

-функциональная структура

-линейно-функциональная структура

1. Адаптивные (гибкие):

-матричная структура

-проектная структура.

***Характеристика механистической (бюрократической) структуры:***

1. Четкое разделение труда, что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов в каждой должности.
2. Иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему.
3. Наличие взаимоувязанной системы обобщенных формальных правил и стандартов, обеспечивающей однородность выполнения сотрудниками своих обязанностей и скоординированность различных задач.
4. Дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняю свои должностные обязанности.
5. Осуществление найма на работу в строгом соответствии с техническими и квалификационными требованиями. Защищенность служащих от произвольных увольнений.

Таким образом, бюрократическая организационная структура характеризуется высокой степенью разделения труда, развитой иерархией, цепью команд, наличием многочисленных правил и норм поведения персонала, подбором кадров по их деловым и профессиональным качествам.

Но есть и недостатки этой системы. Она утрачивает гибкость и не может быстро реагировать на изменения внешней среды.

Механистические типы организационных структур, по другому их называют жесткими – это структуры, не обладающие способностью реагировать на изменение ситуации путем соответствующего изменения организационной формы при сохранении существующей качественной определенности и своего функционального назначения. При любых изменениях ситуации они строго сохраняют собственное строение, не меняют типы связей, соединений и свою конфигурацию. Такие структуры не обладают адаптивными возможностями, для них необходимы стабильность ситуации и постоянство среды.

***Функциональную организационную структуру*** иногда называют традиционной и классической. Это процесс деления предприятия на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности. В принципе создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по тем широким задачам, которые он выполняет.

Функциональные связи по выполнению работ по подразделениям. Имеется ввиду установление специальных заданий, выполнение функций, методическое руководство, внутри функциональный контроль.

При такой структуре один исполнитель получает задания от нескольких руководителей.

***Преимущества функциональной структуры.***

* Стимулирует деловую и профессиональную специализацию.
* Уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях.
* Улучшает координацию в функциональных областях.

***Недостатки функциональной структуры.***

* Отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих целей всей организации. Это увеличивает возможность конфликтов между функциональными областями.
* На крупном предприятии цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя становится слишком длинной.

**47.Рационализация. Общие методы упорядочения в процессе рационализации управления.**

К принципам рационализации относятся:

* Концептуализация (выбор концепции повышения организованности системы)
* Алгоритмизация (использование определенного предварительно разработанного алгоритма – четкой, логически выстроенной и внутренне детерминированной программы действий)
* Нормализация (нормализация условий, в которых существует и функционирует система)
* Систематизация
* Классификация
* Концентрация (основные усилия должны быть сконцентрированы на главном объекте, главной сфере и главном направлении рационализации)
* Выравнивание потенциала
* Ассоциация
* Специализация (сосредоточение на определенной области деятельности самой системы, её подсистем и элементов)
* **Стандартизация**
* Унификация
* Персонификация
* Регламентация.

***Стандартизация***

Научно обоснованная рационализация базируется на использовании системы стандартов, типовых видов организационных элементов. Стандартизация включает в себя разработку стандартов и формирование на их основе конкретных элементов конкретных организаций.

Разработка стандарта целесообразна при следующих обстоятельствах:

1. Если ярко выражена типичность соответствующих видов организационных элементов;
2. Если данные типы элементов имеют многократную повторяемость, что обеспечивает возможность многократного использования стандарта;
3. Если необходимо обеспечить единообразие по наиболее важным сторонам и свойствам данных видов организационных элементов;
4. Если необходима предварительная подготовленность к формированию соответствующих организационных элементов.

Стандарты устанавливаются субъектами управления и, как правило, на более высоком организационном уровне, чем осуществляется их использование конкретными исполнителями.

В ходе рационализации обеспечивается:

* Установление некоторых наиболее существенных и универсальных стандартов, определяющих общий уровень организованности;
* Формирование системы постоянно действующей стандартизации, которая обеспечит возможность разработки и использования стандартов в процессе устойчивого функционирования организации.

**48.Понятие процедуры в организации процесса управления. Способы её представления.**

**49.Классификация проблем, задач. Понятие процесса принятия решений.**

**50.Социальная система и её характеристики.**

**51.Понятие и составляющие организационную культуру.**

***Организационная культура –*** это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организаций и получающих выражение в заявляемых организациями ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

Есть три уровня познания организационной культуры:

1. Поверхностный:

-технология

-архитектура

наблюдаемые образцы поведения.

1. Средний уровень:

-ценностные ориентации

-верования (проверяемые в физическом окружении, проверяемые только через социальный консенсус).

3. Глубинный уровень (базовое предположение):

- отношения с природой

- понимание реальности времени и пространства

- отношение к человеку

- отношение к работе.

***10 основных характеристик организационной культуры:***

1. Осознание себя и своего места в организации.
2. Коммуникационная система и язык общения.
3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе.
4. Что и как едят люди, привычки и традиции в этой области.
5. Осознание времени, отношение к нему и его использование.
6. Взаимоотношения между людьми (по возрасту, полу, статусу, власти, мудрости, опыту…)
7. Ценности как набор ориентиров. Что такое хорошо? Что такое плохо?

Нормы, как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения.

1. Вера во что-либо и отношение, и расположение к чему-то (идеалы, вера в свои силы).
2. Процесс развития работника и наущению. Бездушное или осознанное отношение к выполняемой работе. Интеллект – сила… Крайности.
3. Трудовая этика и мотивирование. Отношение к работе, ответственность, качество работы, чистота на рабочем месте, оценка работы, привычки.

***Составляющие и факторы организационной культуры.***

1. ***Философия –*** задающая смысл существования организации и ее отношение к сотрудникам и клиентам.
2. ***Доминирующие ценности –*** на которых базируется организация и которые относятся к целям ее существования, либо к средствам достижения этих целей.
3. ***Нормы, разделяемые сотрудниками организации*** и определяющие принципы взаимоотношений в организации.
4. ***Правила,*** по которым ведется «игра» в организации.
5. ***Климат,*** существующий в организации и проявляющийся в том, какая существует атмосфера в организации, и как члены организации взаимодействуют с внешними лицами.
6. ***Поведенческие ритуалы –*** проведение в организациях определенных церемоний, использование определенных выражений, знаков.

**52.Группы проблем, требующих формирования организационной культуры.**

Организационная культура формируется как реакция на решение двух групп проблем.

1. ***группа:***

Проблемы интеграции внутренних ресурсов и усилий.

*Примеры:*

* создание общего языка и единой терминологии
* установление границ группы, включение и исключение из группы
* создание механизма наделения властью и лишения прав
* установление норм, регулирующих неформальные отношения между лицами разного пола
* выработка оценок, касающихся того, что в поведении сотрудников желательно, а что нет

Многие проблемы решаются руководителем.

1. ***группа:***

Проблемы, которые приходится решать организации в процессе взаимодействия с внешней средой. Это широкий круг проблем связанный с выработкой миссии, целей средств их достижения.

**53.Факторы, определяющие формирование организационной культуры.**

5 первичных и 5 вторичных факторов эффективного взаимодействия с внешней средой.

**5 первичных факторов:**

1. Точки концентрации внимания высшего руководства (выбор миссии, стратегии, распределение прав и обязанностей внутри организации).
2. Реакция руководства на критические ситуации в организации.
3. Отношение к работе и стиль поведения руководителей (как руководитель относится к своей работе, так к ней относится и подчиненный)
4. Критериальная база поощрения сотрудников.
5. Критериальная база:
	* Отбора
	* Назначения
	* Продвижения
	* Увольнения сотрудников организации.

***5 вторичных факторов:***

1. Структура организации.
2. Система передачи информации и организационные процедуры.
3. Внешний и внутренний дизайн и оформление помещений, в которых располагаются организации.
4. Мифы и истории о важных событиях и лицах, игравших и играющих ключевую роль в жизни организации.
5. Формализованное положение о философии и смысле существования организации.

**54.Миссия организации: широкое и узкое понимание.**

Существует узкое и широкое понимание миссии.

Широкое понимание – миссия рассматривается как конкретизация философии, предназначения и смысла существования организации.

***Философия*** определяет ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность.

***Предназначение*** определяет действия, которые организация намеревается осуществлять, какой организацией она намеревается быть.

***Смысл***существования организации– это утверждение относительно того, для чего и по какой причине существует организация. В этом утверждении раскрывается отличие данной организации от ей подобных.

В узком понимании рассматривается только смысл.

*Ф.Котлер выделял четыре характеристики миссии:*

1. Целевые ориентиры
2. Сфера деятельности
3. Философия организации
4. Возможности и способы осуществления деятельности*.*

**55.Первичные факторы, определяющие формирование организационной культуры.**

**5 первичных факторов:**

1. Точки концентрации внимания высшего руководства (выбор миссии, стратегии, распределение прав и обязанностей внутри организации).
2. Реакция руководства на критические ситуации в организации.
3. Отношение к работе и стиль поведения руководителей (как руководитель относится к своей работе, так к ней относится и подчиненный)
4. Критериальная база поощрения сотрудников.
5. Критериальная база:
	* Отбора
	* Назначения
	* Продвижения
	* Увольнения сотрудников организации.

**56.Вторичные факторы, определяющие формирование организационной культуры.**

***5 вторичных факторов:***

1. Структура организации.
2. Система передачи информации и организационные процедуры.
3. Внешний и внутренний дизайн и оформление помещений, в которых располагаются организации.
4. Мифы и истории о важных событиях и лицах, игравших и играющих ключевую роль в жизни организации.
5. Формализованное положение о философии и смысле существования организации.

**57.Четыре обязательных характеристики миссии организации.**

*Ф.Котлер выделял четыре характеристики миссии:*

1. Целевые ориентиры
2. Сфера деятельности
3. Философия организации
4. Возможности и способы осуществления деятельности*.*

**58.Понятие роли организации. Четыре сферы выбора целей организации.**

***Цели –*** это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является желательным и на достижение которых направлена деятельность организации.

Цели бывают долгосрочные и краткосрочные.

*Классификация целей:*

1. Доходы организаций
2. Работа с клиентами
3. Потребности и благосостояние сотрудников
4. Социальная ответственность.

**59.Традиционные направления, по которым устанавливаются цели.**

***Цели –*** это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является желательным и на достижение которых направлена деятельность организации.

Цели бывают долгосрочные и краткосрочные.

*Классификация целей:*

1. Доходы организаций
2. Работа с клиентами
3. Потребности и благосостояние сотрудников
4. Социальная ответственность.

**60.Понятие о стратегии фирмы. Три основных вопроса, связанных с определением стратегии фирмы. Основные области выработки стратегии поведения фирмы на рынке.**

***Стратегия –*** это генеральное направление действий организаций, следование которому в должностной перспективе должно привести к стратегической цели. Цель стратегии состоит в том, чтобы добиться долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечат предприятию высокую рентабельность.

При определении стратегии руководство решает три проблемы:

1. Какой бизнес прекратить?
2. Какой бизнес продолжить?
3. В какой бизнес перейти?

 ***Виды стратегий.***

По мнению М. Портера, крупного специалиста в области экономической стратегии предприятия, большинство стратегий можно сгруппировать, взяв за основу одну из видовых стратегий: контроль над затратами, стратегию дифференциации или фокусирование.

Стратегия контроля над затратами базируется на снижении собственных издержек по сравнению с затратами конкурентов путем обязательного контроля над затратами и/или путем регулирования размера предприятия и объема продукции, благодаря чему достигается более высокая эффективность производства. Именно низкие цены могут служить своего рода барьером для появления новых конкурентов.

Стратегия дифференциации направлена на то, чтобы поставить на рынок товары или услуги, по своим качествам более привлека­тельные в глазах потребителя, чем конкурирующая продукция. Эти дополнительные особые качества могут содержать следующие элементы: имидж, сервис, разветвленную сеть филиалов для оказания услуг.

Стратегия дифференциации — это надежная и долгосрочная стратегия для достижения уровня прибылей выше среднего по отрасли, так как клиенты, предпочитающие одну и ту же марку, менее восприимчивы к цене.

Фокусирование — это стратегия, при которой предприятие целенаправленно ориентируется на какую-то группу потребителей, или на ограниченную часть ассортимента продукции, или на специфический географический рынок.

Определение типа рыночной стратегии — прорыва, эволюционного развития или выживания — опирается на результаты прогнозирования и выбора приоритетов. В зависимости от фазы цикла и состояния экономики рыночная стратегия может ориентироваться на освоение формирующегося рынка, принципиально новой продукции, реализующей базисные инновации. Это сулит возможность быстрого расширения рынка, но связано с большим риском, значительными инвестициями. Стратегия прорыва обычно требует прямой или косвенной государственной поддержки (субсидии, налоговые, кредитные, таможенные льготы и т.п.); развития и укрепления позиций на уже освоенном рынке на основе модернизации продукции, дифференциации и гибкой смены ассортимента товаров, улучшения обслуживания покупателей.

Эволюционная стратегия опирается на улучшающие инновации и, как правило, не связана с поддержкой государства; оно должно лишь обеспечивать равные условия для конкуренции, осуществляя антимонопольные меры.

В кризисных ситуациях часто используется стратегия выживания, цель которой — адаптироваться к ухудшающейся конъюнктуре, сохранив основной потенциал предприятия, отрасли, региона. При этом снимается с производства устаревшая, не пользующаяся спросом продукция, уменьшаются масштабы инновационной и инвестиционной деятельности, происходит переориентация на новые рынки, переподготовка персонала и его частичное сокращение. Го­сударство должно оказывать поддержку перспективным технологиям, высвобождающимся работникам, но не должно консервировать устаревшие производства. Стратегию выживания следует сочетать со стратегией прорыва как основы оживления и будущего подъема.

Изучив внешнюю среду и внутренние резервы организации, руководство предприятия встает перед проблемой выбора стратегической альтернативы. Известны следующие виды стратегических альтернатив: ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих трех стратегий.

Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых организациях, прочно стоящих на ногах. Обычно они удовлетворены существующим положением. Руководство подобных предприятий при­держивается старой, некогда успешной стратегии: с минимальным риском для себя они устанавливают цели от достигнутого.

Стратегия роста предполагает постоянное повышение уровня показателей предыдущего периода. Она применяется на динамично развивающихся предприятиях с быстро изменяющимися технологиями. Рост может быть внутренним или внешним: внутренний рост происходит путем расширения ассортимента товаров или услуг; внешний рост заключается в слиянии компаний. Рост может при­водить к конгломератам (холдингам).

Когда преследуемые цели устанавливаются ниже достигнутого, это означает, что руководство предприятия прибегает к стратегии сокращения. Известны следующие варианты стратегии сокращения: ликвидация предприятия (полная распродажа материальных запасов и активов организации); отсечение лишнего (прекращение некоторых видов деятельности); сокращение и переориентация (сокращение части своей деятельности).

Стратегии сочетания всех альтернатив чаще всего придержива­ются крупные предприятия, активно действующие в нескольких отраслях.

Стратегический выбор должен быть определенным и однознач­ным. По мнению специалистов, наиболее характерными особенностями деятельности всех быстро развивающихся предприятий независимо от их размера и специализации являются: ориентация на полнейшее удовлетворение потребностей заказчика и гибкость стратегий, позволяющая приспособиться к любым условиям. Наиболее показательной в этом смысле является стратегия маркетинга.