

Министерство образования Российской Федерации

Владимирский государственный университет

Владимирский институт бизнеса

Ю. Н. ЛАПЫГИН

СИСТЕМНОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Владимир

2002

УДК 330(075.8)
ББК 65.9(2)я73

Рецензент
доктор технических наук Н.Г. Наянзин - зав. кафедрой
«Менеджмента» владимирского государственного педагогического
университета

Лапыгин Ю.Н.

Системное управление организацией – М.: МГУЭСИ, ВлГУ,
ВИБ, 2002. - 180 с.

Содержание учебного пособия представляет собой конспект лекций по курсу «Теория организаций и системный анализ», который автор читает во Владимирском государственном университете и Владимирском институте бизнеса.

В пособии представлены основы системного подхода к управлению организациями, который позволяет формировать философию бизнеса и строить стратегические модели развития организаций.

Для студентов, аспирантов, руководителей организаций.

ISBN

© Ю.Н. Лапыгин, 2002

© Владимирский институт бизнеса, 2002

© Владимирский государственный университет, 2002

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	5
РАЗДЕЛ 1. ОСНОВЫ СИСТЕМНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ	7
ТЕМА 1. СИСТЕМНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ	7
1.1. Введение в теорию организаций.....	7
1.2. Понятие и сущность экономических организаций.....	11
1.3. Внутренняя логика организации.....	15
1.4. Подходы к управлению организациями.....	18
Список литературы	22
Контрольные вопросы	22
ТЕМА 2. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД КАК МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ	23
2.1. Становление системного подхода.....	23
2.2. Три описания систем.....	25
2.3. Суть системного подхода.....	26
Список литературы	29
Контрольные вопросы	29
ТЕМА 3. ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЕ ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИЙ	31
3.1. Общие понятия о зависимостях, законах и закономерностях	31
3.2. Закон синергии	33
3.3. Закон самосохранения.....	34
3.4. Закон развития	35
3.5. Законы организации второго уровня	36
Список литературы	38
Контрольные вопросы	38
ТЕМА 4. СИСТЕМЫ И МОДЕЛИ СИСТЕМ.....	39
4.1. Моделирование и определение системы.....	39
4.2. Модель черного ящика.....	40
4.3. Модель состава	41
4.4. Модель структуры.....	42
4.5. Модель структурной схемы	43
4.6. Классификация систем.....	45
4.7. Типы способов управления и регулирования	47
Список литературы	51
Контрольные вопросы	51
ТЕМА 5. АНАЛИЗ СИСТЕМ	52
5.1. Анализ и синтез систем.....	52
5.2. Модели систем как основания декомпозиции	54
5.3. Агрегирование и эмерджентность системы	55
5.4. Этапы системного анализа	57
Список литературы	63
Контрольные вопросы	64
ТЕМА 6. СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ	65
6.1. Внешняя среда и адаптация системы.....	65
6.2. SWOT-анализ системы.....	65
6.3. Ближняя и дальняя внешняя среда. PEST-анализ	67
6.4. Внутренняя среда системы. ПРИМ-анализ.....	69
Список литературы	72
Контрольные вопросы	72

РАЗДЕЛ 2. КЛАССИФИКАЦИИ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ.....	73
ТЕМА 7. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ	73
7.1. Системный подход к анализу организаций	73
7.2. Характеристика и классификация организационных структур.....	74
7.3. Классификация организаций по способу взаимодействия с человеком.....	81
7.4. Классификация организаций по способу их объединения	87
Список литературы	89
Контрольные вопросы	89
ТЕМА 8. СИСТЕМА ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫХ ФОРМ УПРАВЛЕНИЯ.....	91
8.1. Структурные схемы управления собственностью в России	91
8.2. Модель структуры государственного управления экономикой.....	94
8.3. Модель муниципального самоуправления	100
8.4. Институциональная система управления организациями.....	103
Список литературы	106
Контрольные вопросы	106
РАЗДЕЛ 3. ПРОБЛЕМЫ И ЦЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ	107
ТЕМА 9. ПРОБЛЕМНАЯ СИТУАЦИЯ В СИСТЕМАХ УПРАВЛЕНИЯ	107
9.1. Организационная патология	107
9.2. Описание проблемной ситуации	111
9.3. Формулирование проблемы.....	113
9.4. Анализ проблемной ситуации	114
9.5. Построение дерева целей.....	117
Список литературы	118
Контрольные вопросы	118
ТЕМА 10. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМАХ.....	120
10.1. Организационные парадигмы	120
10.2. Этапы организационного развития.....	123
10.3. Целеобразование в организациях.....	126
10.4. Стратегическая система целей	127
Список литературы	134
Контрольные вопросы	134
СЛОВАРЬ.....	136

Предисловие

Основное назначение предлагаемого вашему вниманию учебного пособия заключается в том, чтобы дать изложение основ курса «Теория организаций и системный анализ», закладывающего фундамент здания системного управления организациями. Фундамент, на котором выстраивается умение оперативного и стратегического управления организационными системами; умения, обеспечивающие не только рост, но и развитие организаций.

Системность управления заключается, с одной стороны, в обладании знаниями основ теории систем и теории организаций, а с другой – в опыте анализа проблемных ситуаций, возникающих в организационных системах.

Структура курса построена таким образом, что вначале рассматривается организация как объект системного управления.

Поскольку теория организаций является самостоятельным разделом общей теории систем, постольку она изучает общие свойства организации как единого целого. В то же время, что в зависимости от языка описания (экономического, юридического, социологического, технического и т.д.) можно получить различное представление об организации как об объекте управления. Поэтому, в частности, организация остается до конца непонятным объектом, представляющим собой, как говорят специалисты, черный ящик.

Чтобы преодолеть указанную неопределенность, необходимо использовать междисциплинарный подход к рассмотрению вопросов управления организацией. Таким подходом является системный подход.

В учебном пособии рассмотрена не только суть системного подхода, но и основы теории систем: модели систем, классификации систем и типы способов управления. Особое внимание уделено системному анализу и синтетическим методам исследования систем.

Ознакомившись со вторым разделом, можно представить себе модель состава систем управления. В разделе даны классификации организационных структур и классификации самих организаций.

Если же в основу классификации положить отношение к собственности, то можно сформировать модель состава системы управления собственностью в масштабах страны, а также построить модели состава систем управления экономикой на уровне страны, местного самоуправления и управления организациями всех форм собственности.

Модели структуры системы управления организациями рассмотрены в третьем разделе. Определены процедуры формирования моделей состава проблем и целей организации на разных стадиях ее развития.

Показано, что структура системы управления организацией определяется не столько содержанием проблем и целей, сколько связями внутри них и между собой.

Среди проблем в первую очередь заслуживают внимания проблемы, которые являются причиной возникновения других более мелких проблем.

Организация, обладая многоцелевой структурой, может быть представлена многоцелевым конфигуратором, демонстрирующим взаимосвязи целей организации.

Цель курса можно будет считать достигнутой, если вы успешнее сможете ориентироваться в проблемах, которые возникают в организациях каждый день и час.

В конце каждого раздела учебника приводится список рекомендуемой литературы для более глубокой проработки отдельных аспектов и контрольные вопросы для активной рефлексии пройденного материала.

По тексту курса приведено 49 рисунков и 17 таблиц. Перед оглавлением помещен словарь, включающий пояснения 107 специальных терминов.

РАЗДЕЛ 1. ОСНОВЫ СИСТЕМНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

Тема 1. Системное управление организацией

1. Введение в теорию организаций
2. Понятие и сущность экономических организаций
3. Внутренняя логика организации
4. Подходы к управлению организациями

1.1. Введение в теорию организаций

В течение всего 20 века шло постепенное формирование теории организаций как нового научного направления. Теория организаций изучает принципы, законы и закономерности, связанные с созданием, функционированием, реорганизацией и ликвидацией организаций.

Организация в дословном переводе с латыни означает – сообщество, стройный вид, устраиваю. Организацию чаще всего рассматривают как процесс и как явление. Как процесс организация – это совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого. Как явление организация – есть объединение людей, стремящихся к достижению общей цели и действующих на основе определенных принципов и правил.

Организации, как правило, построены по иерархическому принципу, который проявляется в том, что:

- Низшие звенья организации подчинены высшим;
- Иерархия обуславливает личную зависимость одного человека от другого;
- Члены организации подчинены правилам, за нарушение которых следуют санкции.

Изучение организации как явления занимается теория организации, которая формирует систему научных знаний в области системного анализа социальных организаций.

Развитие теории организации, как и любой научной дисциплины, включает 6 этапов:

1. Сбор фактов, явлений, исторических и фольклорных сведений о различных организациях (результаты археологических находок, легенды, мифы);
2. Систематизация и составление типологии организаций (по эффективности, по времени существования);

3. Создание понятийного аппарата: категорий, терминов; определение их взаимосвязи; формирование классов терминов (система, подсистема, элементы, части, связи, структура);
4. Нахождение зависимости между изменяемыми параметрами, формулирование законов и закономерностей развития организаций (закон синергии, зависимость между организационной формой и численностью работников организации);
5. Привлечение знаний сопутствующих наук для расширения понимания проблем организаций (теория мотивации работников, психологии поведения, юриспруденции);
6. Обобщение отрывочных сведений о теоретических разработках и практическом применении отдельных положений теории организаций.

Последовательно пронумеровав этапы, изобразим схематически процесс формирования теории организации (см. рис. 1.1.1.).

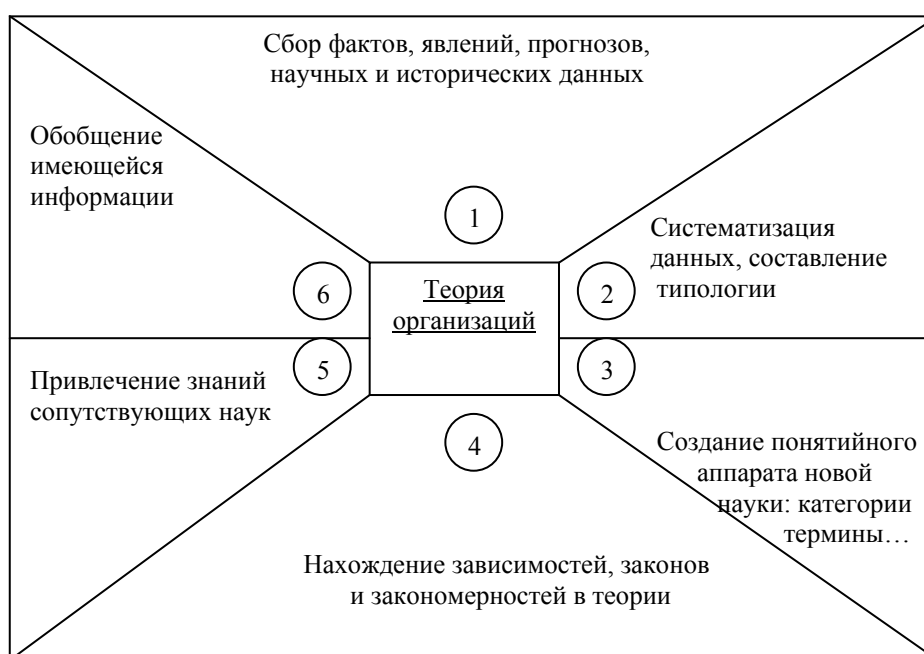


Рис. 1.1.1. Процесс формирования теории организации.

Выполнение указанных на рисунке процедур должно быть последовательным: без пропусков и нарушения очередности этапов.

Таким образом, предметом теории организации являются отношения между организационными объектами, как по вертикали, так и по горизонтали. К организационным объектам относятся и люди, и образования, в которых они функционируют (страны,

организации, структурные подразделения организаций, первичные образования, индивид).

Организационные отношения включают: воздействие, взаимодействие и противодействие при создании, развитии, функционировании, реорганизации и ликвидации организации. Организационные отношения подразделяют на структурные и процессорные. К структурным относятся: воздействия, взаимодействия и противодействия.

Под взаимодействием здесь понимается однонаправленное действие по передаче приказа. Взаимодействие – это положительное действие обратной связи со стороны человека на воздействие со стороны субъекта управления. Противодействие – это отрицательное действие обратной связи со стороны человека на воздействие.

Схематически взаимосвязи указанных элементов организационных отношений представлено на рисунке (см. рис. 1.1.2.).

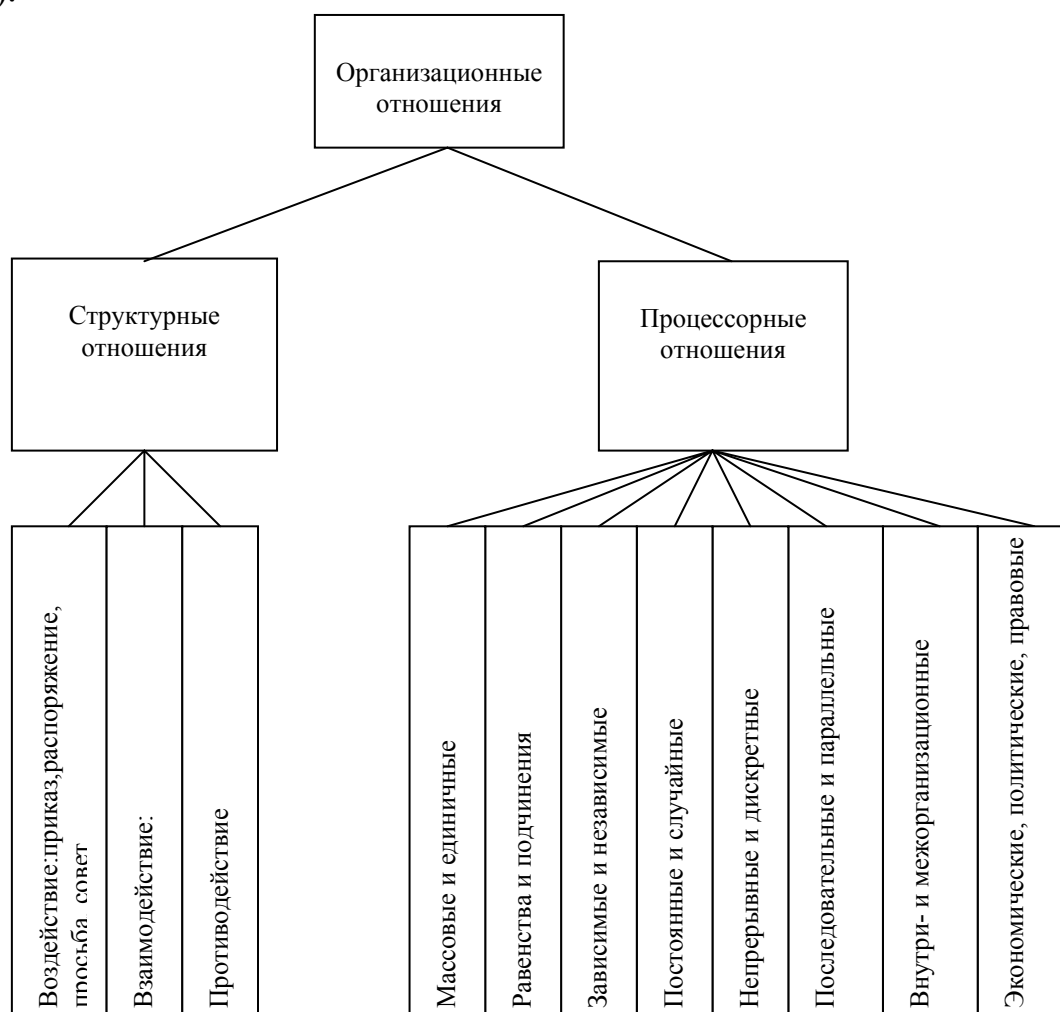


Рис. 1.1.2. Взаимосвязи элементов организационных отношений

В основе организационных отношений лежат правила функционирования организации в пространстве и времени. Правила различают формальные и неформальные. Формальные имеют силу нормы закона (положения, регламенты, инструкции). Неформальные правила не имеют такой формы, но по содержанию оказывают мощное воздействие на деятельность организации, поскольку составляют основу корпоративной и социальной культуры организации.

В общем виде типология организаций может быть представлена схемой, изображенной на рисунке (см. рис. 1.1.3.).

Сам термин организация имеет множество производных: организация производства, профсоюзная организация, организационные отношения, дезорганизация и т.п.

Организация производства – это форма соединения труда с ресурсами производства для достижения определенной цели. При этом организация не является замкнутым образованием, а сообщается с внешней по отношению к ней средой и обменивается с ней ресурсами.

Внешняя среда также может быть представлена совокупностью характеристик, таких как конкурентная среда, политическая, экологическая и т.д. Взаимодействуя с элементами указанной внешней среды, организация вступает с ними в определенные отношения. Например, отношения ВУЗа и внешней среды (города, Министерства образования, законодательства, других вузов).



Рис. 1.1.3. Типология организаций

Общими чертами всех указанных типов организаций является:

- Наличие, по крайней мере, одного человека;
- Наличие цели деятельности организации;
- Трансформация какого-либо ресурса в процессе деятельности организации.

1.2. Понятие и сущность экономических организаций

Особенность экономических систем заключается не только в ограниченности формальных моделей, с помощью которых можно описать подобные системы, но и в их способности адаптироваться и быть целеустремленными; в способности противостоять разрушающим (энтропийным) процессам; в изменчивости и непредсказуемости поведения. Принципиальной особенностью организационных систем является наличие в них людей.

В силу общественного разделения труда, организацию можно представить как характеристику социально-экономической общности. В этом смысле, по словам Кеннета Эрроу, саму рыночную экономику можно рассматривать как большую организацию с характерной для нее децентрализацией решений и преобладанием рыночного механизма координации.

Руководствуясь принципом дополнительности, можно сказать, что организация есть экономическая форма, дополнительная по отношению к рынку, в силу чего рыночная экономика представляет собой сосуществование двух различных механизмов управления: организации и рынка.

Экономисты с мировыми именами определяют организацию и как совокупность средств, предназначенных для измерения производительности и вознаграждения, и как группу людей, сознательно объединившихся, чтобы реализовать интересы группы. Общим для выдвигаемых определений экономической организации является специфическая процедура координации, успешно осуществляемая в условиях, когда рыночные механизмы становятся непригодными в целом или частично.

В современной экономической литературе рынок предстает главным образом как институт особого рода, обеспечивающий реализацию механизма передачи прав собственности. Свойством же организации, обеспечивающим во многих случаях ее превосходство над рынком является гибкая способность изменять внутренние правила игры, зачастую в предельно сжатые сроки.

Институт, которым является организация, как пишет профессор Парижского университета Клод Менар, характеризуется

тем, что он реагирует на структурные ограничения, порождая новые ограничения, а рынок - тем, что он содержит в себе механизмы выбора, реализованного под принуждением, причем принуждение (ограничение) носит преимущественно конъюнктурный характер. Понятие "организация" предстает, таким образом, на стыке этих двух определений. Приноравливаясь к ограничениям, порожденным институциональной средой, она может или изменить их или приспособиться к ним. В той мере, в которой организация обладает властью рынка (какой бы малой и локально действующей та ни была), она обладает и властью над институтами. Параллельно с этим организация характеризуется созданием внутренних ограничений: она представляет собой всегда институционализацию экономических отношений между агентами посредством выбранной иерархической структуры, стимулирующих механизмов, правил внутренних изменений и т.д.

Потребность в существовании организаций объясняется существованием транзакционных издержек, под которыми понимаются издержки, связанные с использованием рынка при размещении ресурсов и передаче прав собственности.

Организация превосходит рынок, в том случае, если требуется детализация процедур. Например, организации проще определить величину оплаты труда бригады, чем это можно сделать с помощью рынка.

Система цен, выполняющая в рыночной экономике информационную функцию, в процессе своего функционирования порождает помехи, которые понижают степень точности сигналов-цен. Манипулирование слишком большим количеством цен ведет к большим издержкам.

Чем масштабнее рынок, тем более обезличены акты обмена, что ведет к формированию и развитию институциональных механизмов. Экономическая организация своей деятельностью снижает издержки и гарантирует совершение актов обмена на рынке.

В ситуации конкуренции агенты рыночных отношений могут вести себя эгоистически, а наведение порядка связано с дополнительными издержками.

Поток информации, обрушивающийся на агентов рынка, не мог бы эффективно восприниматься без упорядочения этого процесса организацией и приведения ее в рациональную форму. Снижает организация и число конфликтов на поле рынка, которые могли бы возникнуть в силу рациональности поведения субъектов рыночных отношений. В этом случае организация оказывается способной уменьшить поводы для конфликтов путем использования

внутренних процедур (мотивации, обусловленные наличием иерархии, и т.д.).

Учет невозможности предсказания и принятия во внимание всех возможных ситуаций, в том числе создаваемых эгоистическими стратегиями (экзогенной и эндогенной неопределенности), подтверждают мысль о важной роли организаций, которые становятся фактором стабилизации рыночной среды, когда агенты рыночных отношений сталкиваются с неопределенностью. И, чем выше неопределенность, тем больше преимуществ у организации по сравнению с рынком.

Таким образом, есть параметры, которые объясняют причину существования организаций и их роль по отношению к рынку. Более того, в силу возрастающего взаимодействия между организацией и обществом, растет значение системных целей и ценностей организации. Информационный взрыв, проявляющийся в возросшей сложности управленческих решений, ведет к существенным изменениям внутри организаций и отчасти связан переходом от централизации к самостоятельности, бурным развитием технологий, возросшими размерами организаций и т.д. Возрастание сложности организации как поведенческой системы выдвигает более высокие требования к квалификации работников и согласованности их деятельности в условиях децентрализации принимаемых решений.

Игорь Ансофф два десятилетия назад делал следующий прогноз относительно будущего организаций: Фирма будет человекоемкой и более чем когда-либо зависеть от человеческой фантазии, творчества и инициативы. Сокращение численности рабочих за счет автоматизации будет компенсировано творческим вкладом главных руководителей, ученых, теоретиков управления и экспертов в области технологии. Помимо указанных факторов на изменения, происходящие в организациях, существенное влияние оказывает и растущая рассогласованность требований со стороны среды, и ускорение смены технологий, и конкуренция. Словом, развитие науки и техники в сочетании с новыми проблемами ведут к разработкам, все меньше связанным с прошлым опытом. Для российских предприятий и по сей день, актуально звучат слова Ансоффа о том, что более короткий жизненный цикл технологии и спроса превратит стратегическое управление скорее в обычный (а не исключительный) метод обеспечения прибыльности фирмы в будущем.

Современная теория организаций рассматривает несколько моделей, содержание которых приведено в таблице 1.2.1. Организация, представленная механической моделью, работает как единый механизм, но подобная модель не учитывает мотивацию

людей, работающих в организации. Работник рассматривается как механизм по исполнению функций.

Таблица 1.2.1

Основные модели организации

Наименование	Основное содержание	Особенности
Механическая	Глубокое разделение труда в области управления	Работает как часы, но не учитывает мотивацию работников
Общинная	Организация как община	Руководитель как отец, общий досуг, совместное решение общих проблем
Социотехническая	Соединение технологических и социальных аспектов	Быстрое внедрение нововведений с учетом социальных изменений
Системная	Организация как целое	Не учитывает несистемные факторы – поведение людей
Бюрократическая	Рационализация поведения работника	Нормирование и стандартизация деятельности
Политическая	Управление путем согласования политик	Переговоры и выработка согласованных действий
Организация как дело	Имеет собственную логику управления	Все процессы подчинены «делу»

Общинная модель функционирования организации напротив – демонстрирует организацию как общность людей. Самоуправляющаяся община построена на принципах взаимных симпатий человека и группы, групповых интересах, групповых нормах поведения.

Социотехническая модель организации основана на взаимозависимости внутригрупповых связей от технологии производства, равно как и на влиянии на производительность труда отношений в группе. Социотехническая модель как бы сочетает в себе общинную и техническую составляющую организации, что позволяет оперативно внедрять изменения в организации, поскольку, наряду с техническими изменениями, предусматриваются и учитываются изменения социальные.

Системная модель организации позволяет учесть все факторы, которые воздействуют на организацию, однако человек, в силу его несистемного поведения, вносит искажения и помехи в системную работу организации, что приходится учитывать в других моделях. Системная модель организации ориентирована на упорядоченность, как на типичное состояние системы, позволяющее ей поднастраиваться.

В основе бюрократической организации лежит рационализация поведения человека в коллективе, стандартизация

его деятельности. Политическая модель организации заключается в выработке и согласовании политик ее деятельности, достигаемых путем переговоров. Организация как «дело» имеет свою логику функционирования, которая подчинена исключительно «делу» (например, мафия, партийные организации и т.п.).

1.3. Внутренняя логика организации

Под эффективностью организации в общем случае понимают ее способность к достижению поставленных целей с наименьшими затратами. Чем быстрее меняется внешняя среда, тем быстрее организация должна реагировать на такие изменения, изменяя стратегию своего поведения. От того, насколько быстро менеджеры могут адаптироваться к изменениям, зависит эффективность деятельности организации. Поэтому организации должны меняться и самообучаться непрерывно, а для этого ей необходимо:

- формировать у персонала систему общефирменных ценностей;
- создавать условия и стимулы для индивидуального и группового обучения;
- вовлекать персонал в анализ проблем и выработку путей их разрешения.

Эффективное функционирование организации, как и любой системы, зависит от упорядоченности циркуляции информационных потоков внутри организации. Поэтому механизмы стимулирования должны побудить обладателей информации передавать ее в руководящие инстанции. Кроме того, наличие отношений власти и иерархии приводит к вычленению в организации разнообразных мотиваций, которые нельзя игнорировать.

Проблема (противоречие) заключается в том, что организации основываются на структурированном объединении людей, которые имеют различные мотивации, но должны разделять общие цели.

Побудительные механизмы имеют целью снять противоречия различного видения работниками целей и добиться максимальной передачи информации, необходимой для принятия решений. Чтобы осуществить это, иерархия может создать специальный орган, использовать прошлую информацию или создать специальные процедуры, которые смогут побудить работников упорядочить свои мотивации в соответствии с целями организации.

Цель механизмов стимулирования заключается в том, чтобы добиться оптимального участия различных групп работников в выработке и передаче необходимой информации и в зависимости от этого распределять ресурсы. Главная идея здесь состоит в том, чтобы рассматривать механизмы стимулирования как

структурированное сочетание (или пересечение систем) иерархии заработных плат, степени участия работников и их преданности организации.

Как известно функция менеджмента состоит в согласовании интересов собственников организации и наемных работников. В частности, в краткосрочном периоде дифференциация интересов и стимулов может быть достигнута посредством сочетания стимулов, где участие работников превалирует над материальными выплатами. "Это решение - как показывает Клод Менар - опирается на организацию работы командой, где остракизм играет ключевую роль". И замечает: "Под остракизмом мы понимаем значение, колеблющееся в пределах от нуля до единицы, величины давления, которое группа оказывает на всякого участника, стремящегося существенно отклониться от средней линии в системе, где бонусы и премии привязаны к отдаче всей команды" [8, с.88].

Издержки внутренней свободы в подразделениях организации (в сравнении с выгодами, которые она предоставляет) характеризуют ее явное преимущество перед процедурами стимулирования, основанными на вознаграждении и введение которых предполагает контроль и санкции внешнего характера по отношению к самому подразделению. Причина превосходства отмеченного правила в том, что издержки на циркуляцию информации между руководством и работниками значительно ниже расходов на систему контроля и надзора.

Справедливости ради, необходимо заметить, что сочетание "внутренней демократии и иерархии", несет в себе внутреннее противоречие, которое объективно проявляется во внутренней напряженности организации.

В долгосрочном периоде стимулирование через поощрение может стать доминирующим. Для этого необходимы две компоненты: наличие высокой вероятности не быть уволенным и получить продвижение по службе вследствие роста квалификации.

Примером возможных направлений стимулирования работников организации могут служить формы поощрения, сложившиеся в известной американской компании "3 М", основное содержание которых приведено в таблице 1.2.2.

Практика свидетельствует о том, что растущее значение внерыночных вознаграждений требует обеспечения разнообразия микроэкономических стимулов. Цель этого ясна: опереться на весь комплекс мотиваций работников.

Главная черта экономической организации заключается в обеспечении координации и формирования иерархии в мотивациях участников для объединения их в рамках организационной системы,

гарантирующей оперативность принятия решений и эффективность их реализации. Организация, таким образом, играет на взаимозависимости мотиваций ее членов и благодаря этой особенности, можно понять превосходство разделения объединенного труда над изолированностью отдельных работников организации.

Противоречия и пределы традиционного подхода заключаются в том, что, даже если организацией управляет агент-собственник, то, как собственник, агент стремится к максимизации прибылей, но как менеджер он стремится максимизировать функцию удовлетворения, зависимую от двух аргументов: дохода, который надо максимизировать, и общих усилий, которые надо минимизировать. В таком случае,

Таблица 1.2.2.

Формы стимулирования работников корпорации "З М"*

Материальное вознаграждение	Дополнительные стимулы
• Заработная плата • Бонусы • Участие в прибылях • Планы дополнительных выплат • Отсроченные платежи • Участие в акционерном капитале	• Машины компании • Оплата транспортных расходов • Субсидии на питание • Скидки на покупку товаров фирмы • Помощь в оплате расходов на образование • Помощь в обучении • Стипендиальные программы • Ассоциации получения кредитов • Членство в клубах (спортивных, социальных и др.) • Загородные поездки, пикники • Консультативные службы • Медицинские обследования и лечение • Членство в профессиональных организациях • Страхование жизни • Страхование иждивенцев • Страхование от несчастных случаев • Кратко- и долгосрочная нетрудоспособность • Иные оплаченные невыходы на работу • Сберегательные фонды • Сбережения • Пенсии • Отпуск • Выходные дни.

*Составлено по [2, с.227]

представляется целесообразным отделить функцию собственника от функции менеджера и рассматривать стратегию каждого из них в отдельности.

Естественно, социальное измерение мотивации определяется характеристиками, свойственными и самой организации, и ее окружению, поэтому организация может использовать свои особенности, чтобы специфическим образом стимулировать своих работников. В то же время возможности выбора целесообразно ограничивать таким образом, чтобы выбор из всего возможного пространства был приемлемым для организации.

Деятельность организации по контролю и надзору за работниками, применение соответствующих санкций и просто ограничения, накладываемые присутствием других работников, приводит к структурированию мотивации работников организации. А однородность исходных формирований и частота контактов работников приводит к подражательному поведению и способствует проявлению ситуации, в которой, установленные в организации правила, становятся своими и интегрируются в систему общих представлений об организационной культуре.

1.4. Подходы к управлению организациями

За последние семь тысячелетий систематизация знаний и опыта в области управления прошла путь от регистрации фактов и признания необходимости планирования (древний Египет) до понимания целесообразности совместной экономической деятельности людей, основанной на свободе, равенстве и братстве.

Специфической моделью предполагаемой деятельности человека, обобщающей многовековой опыт, является модель, предложенная Дугласом Мак Грегором в начале шестидесятых годов (так называемые, теории "Х" и "У"). Так, сторонники теории "Х" считали, что нормальному человеку присуща неприязнь к труду; человек ленив по своей природе и его необходимо принуждать к труду; человек желает, чтобы им управляли, и избегает ответственности. Сторонники же теории "У" исходили из противоположных убеждений: человек по натуре - творец и затраты физических усилий так же для него естественны как игра или отдых; нормальный человек ищет ответственности; угроза наказания не единственный стимул для достижения поставленной цели. Теория "У" ориентирована на творческую активность человека.

Таким образом, отличительными чертами теории «Х» являются следующие показатели:

- выделение задач управления в самостоятельный класс задач;

- задание работникам детальных предписаний выполнения операций;
- оценка качества выполнения задач путем сравнения достигнутых результатов с эталонами;
- использование персональных поощрений и наказаний.

В этой системе управления важное значение имеет рационализация деятельности, основанная на выработке нормативов, разрабатываемых аппаратом управления, цель которого постепенно расходится с целями непосредственного производства, что приводит к негативным последствиям:

- растут непроизводительные расходы;
- в сложных технологических процессах и динамичных средах аппарат не справляется со своей задачей;
- мотивируется исполнение функции, а итоговая эффективность;
- реакция на изменения внешней среды замедленна.

Два десятилетия спустя Уильям Оучи, как бы подыгрывая Мак Грегору, выдвинул теорию "Z", в соответствии с которой, к работникам организации следует относиться как к наиболее важному ресурсу развития организации, как к высшей ее ценности. Теория "Z" обозначает необходимость соучастия каждого работника в процессе управления организацией и при этом коллективное творчество благотворно сказывается на качестве управления. Отпадает необходимость в содержании громоздкого бюрократического аппарата.

Если подходить аналитически к развитию системного управления организациями, то можно предложить трехфазную модель развития: фаза становления предпринимательства (первопроходческая фаза или фаза «тусовки»); фаза специализации и формирования технических подсистем организации (фаза дифференциации); фаза интеграции, объединяющая коллектив совместно работающих людей.

Схематично эволюция систем управления представлена в таблице 1.4.1. При ином подходе к организации управления можно построить и другие модели организационного развития. Но, несмотря на разнообразие моделей, существуют устоявшиеся принципы организации.

Принципы, по определению, являются оптимальными правилами, которые сформулировали люди. Структурная схема подобных принципов организации приведена на рисунке 1.4.1.

Основываясь на указанных принципах, необходимо выделить следующие направления возможных изменений организаций в будущем:

1. децентрализация управления организацией, направленная на сокращение промежуточных инстанций между лицом, принимающим решение и исполнителем;

Таблица 1.4.1.

Эволюция систем управления			
Наименование	Наименование фазы		
	Первопроход- ческая	Дифференциации	Интеграции
Экономическая подсистема	■		
Техническая подсистема		■	
Социальная подсистема			■
Развитие теорий			
Теория менеджмента	Семейный менеджмент	Теория "Х"	Теория "У" и "Z"
Теория маркетинга	Ремесленники (спрос больше предложения)	Маркетинг как функция (спрос примерно равен предложению)	Маркетинг как часть философии (спрос меньше предложения)

2. диверсификация и нововведения как способ не проиграть в конкурентной борьбе в среднесрочной перспективе;
3. стратегическая ориентация, обеспечивающая ясность целей организации в будущем и формирующая специфическую социальную (корпоративную) культуру организации;
4. использование потенциала внутреннего предпринимательства, обеспечивающего снижение издержек на проведение учета и отчетности, накладных расходов, эффективная организация информационных потоков;
5. динамичное соответствие изменениям внешней среды: гибкость и адаптивность; поддержка индивидуальности и формирование команд управления; внутренняя конкурентоспособность персонала и его диверсификация.

Существуют и другие классификации организаций и менеджмента.



Рис. 1.4.1. Структурная схема принципов организации

Список литературы

1. Албастова Л.Н. *Технология эффективного менеджмента: Учебно-практическое пособие.* - М.: "Издательство ПРИОР", 1998.
2. Ансофф И. *Новая корпоративная стратегия.* - СПб: Изд-во «Питер», 1999.
3. Беляев А.А., Коротков Э.М. *Системология организации: Учебник.* - М.: ИНФРА-М, 2000 - 182 С.
4. Виссема Х. *Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер. с англ.* - М.: ИНФРА-М, 1996.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. *Менеджмент: Учебник 3-е изд.* - М.: Гардарики, 1998.
6. Дункан Джерк У. *Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. Пер. с англ.* - М.: Дело, 1996.
7. Егоров А.Ю., Никулин Л.Ф. *"Пульсирующий" менеджмент.* - М.: Изд-во Рос. экон. акад.; Екатеринбург: Деловая книга. - 1998.
8. Игнатьева А.В., Максимов М.М. *Исследование систем управления: Учебное пособие для вузов.* - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. - 157 с.
9. Лапыгин Ю.Н. *Системное управление. Части I и II / Моск. Гос. Ун-т экономики, статистики и информатики* - М.: МГУЭСИ, ВИБ, 1999. - 180 с.
10. Менар К. *Экономика организаций: Пер. с франц./Под ред. А.Г. Худокормова.* - М.: ИНФРА-М, 1996.
11. Мильнер Б.З. *Теория организации: Учебник.* - 2-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 480 с.
12. Питерс Т., Уотермен Р. *В поисках эффективного управления.* - М.: Прогресс, 1986.
13. Смирнова В.Г. и др. *Организация и ее деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 2.* - М.: ИНФРА-М, 2000. - 192 с.

Контрольные вопросы

1. Что является предметом изучения теории организаций?
2. Как связаны между собой элементы организационных взаимоотношений?
3. Назовите общие черты различных типов организаций.
4. Чем отличается теория менеджмента «Х» от теории «У»?
5. В чем заключаются современные принципы управления (теория «Z»)?
6. Назовите фазы эволюции систем управления (моделей предпринимательства).
7. Назовите основные подсистемы организации.
8. Чем организация отличается от механических систем?
9. В чем сущность обобщенной модели организации?
10. Что понимается под термином «организация»?
11. Каково значение организаций для рынка?
12. В чем организация превосходит рынок?
13. За счет чего организация может снижать издержки на рынке?
14. Что влияет на изменения, происходящие в организациях?
15. Как влияет мотивация работников на циркуляцию информации в организациях?
16. Как влияет различное мотивирование работников на цели организации?
17. Можно ли упорядочить мотивации работников в организации?
18. В чем цель механизмов стимулирования в организациях?
19. Чем выгоднее внутренняя свобода в организациях по сравнению со стимулированием?
20. Назовите формы материального вознаграждения в компании ЗМ.
21. Назовите формы дополнительного стимулирования в компании ЗМ.
22. От чего зависит удовлетворенность трудом в организациях?
23. Чем отличается стратегия собственника от стратегии менеджера?
24. Зачем нужны правила в организациях?

Тема 2. Системный подход как метод управления

1. Становление системного подхода
2. Три описания систем
3. Суть системного подхода
4. Структура системного подхода

2.1. Становление системного подхода

Слово "systema", как известно, греческого происхождения. Круг его значений в греческом языке весьма обширен: сочетание, организм, устройство, организация, союз, строй, руководящий орган. Дословно же это слово переводится как учение о строительстве.

Метафоризация слова "система" была начата еще Демокритом. По его словам, речь состоит из имен, имена - из слов (комплексов), комплексы - из букв или неделимых элементов.

Системные представления об окружающей человека действительности развивали многие великие люди земли: Н. Коперник, Г. Галилей, И. Ньютон, К. Линней, И. Кант, Г. Гегель, К. Маркс, В. Ленин, А. Богданов, Л. Бергаланфи. Некоторые этапы развития теории систем представлены в таблице 2.1.1.

Но, как наука, теория систем стала развиваться только в начале 20 века. Французский химик Анри Луи Ле-Шателье (1850-1936) сформулировал закон подвижного равновесия, который звучал так: «Если система равновесия подвергается воздействию, изменяющему какое-либо из условий равновесия, то в ней возникают процессы, направленные так, чтобы противодействовать этому равновесию»¹.

Этот закон известен биологам как закон выживания, в соответствии с которым выживают наиболее приспособленные особи, обеспечивающие подвижное равновесие с окружающей средой.

Теория систем развивалась как одна из ветвей философии, внутри которой не утихали принципиальные споры. Сторонники атомизма считали, что части существуют без целого. Холизм наоборот - утверждал, что целое существует без частей. Эмерджентизм обосновывал, что части существуют до целого, а структурализм стоял на позициях, которые определяли, что целое и части зависят друг от друга. Поскольку спор шел о принципах, постольку договориться спорщикам не удалось до наших дней.

¹ Богданов А.А. Всеобщая организационная наука (Тектология). Т. 1 – М.: Экономика, 1989, с.249

Этапы развития системного подхода в 20 столетии выглядят следующим образом:

- 20-е годы: всеобщая организационная наука (тектология) – первый вариант общей теории систем;

Основоположником современной теории систем можно считать российского революционера Малиновского - известного больше под псевдонимом - А.А. Богданов. Богданов в 1911-1925гг. издал свой трех томный труд под названием "Всеобщая организационная наука (тектология)", в котором, в частности, отмечается, что уровень организации тем выше, чем сильнее свойства целого отличаются от простой суммы свойств его частей. Последнее является одним из основных свойств любой системы.

Тектология – есть общая теория организации (дезорганизации), наука об универсальных типах структурного преобразования систем. Богданов дал характеристику соотношения частей и элементов, показав, что целое превосходит сумму его частей.

Исходным моментом всеобщей организационной науки А.А. Богданова являлось признание необходимости подхода к изучению любого явления с точки зрения его организации. Организация рассматривалась им как процесс постоянных преобразований, базирующихся на непрерывной смене состояний равновесия. По его мнению, только активное использование системой внешней среды может обеспечить сохранность системы. Но в тоже время, внешняя среда представляет собой источник неопределенности системы. Богданов сформулировал тезис о необходимости сочетания децентрализации и централизации, специализации и интеграции в организациях.

- 30-40-е годы: Людвиг фон Берталанфи – построение общей теории систем, формулирование модели открытой системы;
- 50-е годы: развитие кибернетики (работы Н. Винера) и проектирование автоматизированных систем управления. Например, У. Росс Эшби предложил методы исследования, основанные на рассмотрении систем с позиций модели черного ящика;
- 60-80-е годы: концепции общей теории систем, обеспеченные собственным математическим аппаратом (работы М. Месаровича, А. Умова, В. Глушкова). Например, модели многоуровневых многоцелевых систем.

Таблица 2.1.1.

Динамика формирования теории систем

Век	Имя исследователя	Содержание системных взглядов на мир
15	Н. Коперник	Гелиоцентрическая система вселенной
16	Г. Галилей	Мир бесконечен. Материя вечна и состоит из молекул, молекулы из атомов.
17	И. Ньютон	Система взаимодействия тел (закон всемирного тяготения). Система телескопа.
17	К. Линней	Система растительного и животного мира. Соподчинение между категориями: класс, отряд, род, вид, вариация.
18	И. Кант	Бытие как система, состоящая из души, мира, бога и сознания. При этом разумная система диалектична.
18	Г. Гегель	Абсолютная идея как система категорий: бытие и небытие, количество и качество и т.д. идея обретает сознание и волю только в человеке. Мотор системы - диалектика.
19	К. Маркс	Общество как развивающаяся социальная система (исторический материализм). Система познания мира (диалектический материализм).
19	В. Ленин	Коммунизм как система, подсистемой которой является социализм. Империализм как система государственно-монополистического капитализма.
20	А. Богданов	Тектология - всеобщая организационная наука. Не систем не бывает. Все системно.
20	Л. Бергаланфи	Учение о целостности организма. Обобщенная системная концепция математического описания различных типов систем.

2.2. Три описания систем

Приступая к изучению новой, неизвестной системы, мы не знаем, с чем имеем дело. В этом случае представление об объекте исследования может дать некоторое описание его свойств.

Функциональное описание системы отражает ее параметры, происходящие процессы и иерархию системы. Это описание позволяет ответить на вопрос: для чего предназначена система? В более широком смысле функциональное описание позволяет оценить:

- значимость системы в ее конкретной функции;
- воздействие на внешнюю среду (связи с другими системами).

При этом функция системы выполняется, если параметры системы и процессы ограничены пределами, вне которых система разрушается либо радикально меняет свои свойства. Например, функциональное описание системы отопления учебного помещения.

Морфологическое описание дает ответ на вопрос о том, из каких элементов состоит система? Указанное описание определяет:

- глубину описания (выбор элемента, внутри которого описание не проникает);
- композиционные свойства (способ объединения элементов в систему);
- эффективность выполнения функции, на которую влияют искажения и непредусмотренные потери информации.

Таким образом, морфологическое описание дает представление о составе системы и связях между ее элементами, позволяющее построить иерархическую структуру системы. Например, представим себе морфологическое описание системы отопления учебного помещения.

Информационное описание дает представление об обмене информацией между частями системы, системой и внешней средой. Описание позволяет судить об информационной упорядоченности системы. При этом обычно определяют:

- меру неопределенности (энтропию) или упорядоченности (негэнтропию) системы;
- информационный метаболизм (обмен информации со средой).

Важно помнить о том, для системы особо ценна информация, привнесенная из внешней среды. Но, с другой стороны, нельзя забывать и том, что не всякая информация нужна системе. Попробуем составить информационное описание для системы отопления учебным помещением.

Как видим, составив три описания системы (например, системы отопления), мы получаем упорядоченную информацию об интересующем нас объекте.

2.3. Суть системного подхода

Стремление выделить скрытые взаимосвязи между различными научными дисциплинами явилось причиной разработки общей теории систем.

Интерес к системному подходу объясняется тем, что с его помощью можно решать задачи, не решаемые традиционными методами.

Важна формулировка решаемой проблемы, поскольку она открывает возможность использования существующих или вновь создаваемых методов исследования. Системный подход является универсальным методом исследования, основанного на восприятии исследуемого объекта как нечто целого, состоящего из взаимосвязанных частей, и являющегося одновременно частью системы более высокого порядка.

Системный подход позволяет строить многофакторные модели, характерные для социально-экономических систем, к которым относятся организации.

Предназначение системного подхода заключается в том, что он формирует системное мышление, необходимое руководителям организаций, что повышает эффективность принимаемых решений.

Под системным подходом обычно понимают часть диалектики (науки о развитии), исследующей объекты как системы, т.е. как нечто целое. Поэтому системный подход в общем виде можно представить как способ мышления в отношении организации и управления.

Известный специалист в области исследования операций Р.Л. Акофф в определении системы делает упор на то, что это любая общность, которая состоит из взаимосвязанных частей.

В этом случае, части также могут представлять собой систему более низкого уровня, которые называются подсистемами. Например, экономическая система является частью (подсистемой) системы общественных отношений, а производственная система является частью (подсистемой) экономической системы.

Разделение системы на части (на элементы) может быть выполнено в различных вариантах и неограниченное число раз. Важным фактором здесь является стоящая перед исследователем цель и тот язык, на котором производится описание исследуемой системы.

Системность заключается в стремлении исследовать объект с разных сторон.

В основе системного подхода лежат следующие принципы:

- единства (рассмотрение систем и как нечто целого и как совокупности частей);
- развития (изменяемости системы по мере накопления информации, черпаемой из внешней среды);
- целевой направленности (результатирующий целевой вектор системы не всегда является совокупностью оптимальных целей его подсистем);
- функциональности (структура системы следует за ее функциями, соответствует им);

- децентрализации (как сочетание централизации и децентрализации);
- иерархии (соподчинение и ранжирование систем);
- неопределенности (вероятностного наступления событий);
- организованности (степени выполнения решений).

Сущность системного подхода в трактовке академика В.Г. Афанасьева выглядит следующим образом:

1. морфологическое описание (из каких частей состоит система);
2. функциональное описание (какие функции выполняет система);
3. информационное описание системы (передача информации между частями системы, способ взаимодействия на основе связей между частями);
4. коммуникационное описание (взаимосвязь системы с другими системами, как по вертикали, так и по горизонтали);
5. интеграционное описание (изменение системы во времени и пространстве);
6. описание истории системы (возникновение, развитие и ликвидация системы).

В социальной системе можно выделить три типа связей: внутренние связи самого человека; связи между отдельными людьми; связь между людьми в обществе в целом. Нет эффективного управления без хорошо налаженных связей. Связь объединяет организацию в единое целое.

Схематично системный подход выглядит как последовательность определенных процедур:

1. Определение признаков системы (целостность и множество членений на элементы);
2. Исследование свойств, отношений и связей системы;
3. Установление структуры системы и ее иерархического строения;
4. Фиксация взаимоотношений между системой и внешней средой;
5. Описание поведения системы;
6. Описание целей системы;
7. Определение информации, необходимой для управления системой.

Системный подход к управлению был перенесен из медицины. Например: одни нервные клетки воспринимают сигналы о появившихся потребностях организма; другие отыскивают в памяти, как эта потребность удовлетворялась в прошлом; третьи - ориентируют организм в окружающей обстановке; четвертые формируют программу последующих действий и так далее. Так

организм функционирует, как нечто целое, и эта модель может быть использована при анализе организационных систем.

Потребность в использовании системного подхода в управлении обострилась в связи с необходимостью управления объектами, имеющими большие размеры в пространстве и во времени в условиях динамичных изменений внешней среды.

Статьи Людвиг фон Берталанфи о системном подходе к органическим системам в начале шестидесятых годов были замечены американцами, которые стали использовать системные идеи вначале в военном деле, а затем и в экономике - для разработки национальных экономических программ.

Семидесятые годы были отмечены бумом использования системного подхода во всем мире. Системный подход применяли во всех сферах человеческого бытия. Однако практика показала, что в системах с высокой энтропией (неопределенностью), которая в большей степени обусловлена "несистемными факторами" - влиянием человека, системный подход может не дать ожидаемого эффекта.

Список литературы

1. Беляев А.А., Коротков Э.М. Системология организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2000 – 182 с.
2. Богданов А.А. Всеобщая организационная наука (тектология). В 3 т., М., 1905-1924.
3. Большаков А.С. Менеджмент: стратегия успеха. – СПб.: Издательский Дом «Литера», 2001. – 224 с..
4. Жариков О.Н., Королевская В.И., Хохлов С.Н. Системный подход к управлению: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001, - 62 с.
5. Игнатьева А.В., Максимов М.М. Исследование систем управления: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 157 с.
6. Меновицков В.Ю. Введение в психологическое консультирование. 2-е изд., стереотипное. – М.: Смысл, 2000. – 109 с. Мороз А.И. Курс теории систем. - М.: Высшая школа, 1987.
7. Наянзин Н.Г. Системный анализ Части 1 и 2. – Владимир: ВГПУ, 1998.
8. Перегудов Ф.И., Тарасенко Ф.П. Введение в системный анализ. - М.: Высш. шк., 1989.
9. Пригожин И., Стенгерс И. Порядок из хаоса. - М.: Прогресс, 1984.
10. Шрейдер Ю.А., Шаров А.А. Системы и модели систем. – М.: Радио и связь, 1982.

Контрольные вопросы

1. Что означает слово «система?»
2. Как систематизировал речь человека Демокрит?
3. Этапы развития системных представлений человечества.
4. Этапы развития теории систем в 20 веке.
5. Чем атомизм отличается от холизма?
6. Чем отличается структурализм от эмерджентизма?
7. Назовите основные системные идеи А.А. Малиновского.
8. Что может дать системное представление о незнакомом объекте?
9. Что такое «функциональное описание объекта»?
10. Что определяет морфологическое описание?
11. Назовите основное содержание информационного описания?
12. Что можно сказать о системе, в которой процессы превысили пределы допустимых значений?
13. Можно ли на основе морфологического описания объекта построить его структуру?
14. Дайте морфологическое описание системы освещения помещения.

15. Какая информация особенно ценна для системы?
16. Основные понятия системного подхода.
17. Принципы системного подхода.
18. Что понимается под системным подходом?
19. Назовите процедуры системного подхода.
20. Чем вызвана острота применения системного подхода в управлении?
21. Где впервые был широко применен системный подход?
22. Что снижает степень применения системного подхода в организациях?
23. Составьте функциональное описание для системы отопления помещением.
24. Составьте информационное описание для системы пожарной сигнализации помещения.

Тема 3. Основополагающие законы организаций

1. Общие понятия о зависимостях, законах и закономерностях
2. Закон синергии
3. Закон самосохранения
4. Закон развития
5. Законы организации второго уровня

3.1 Общие понятия о зависимостях, законах и закономерностях

В организации всегда присутствуют процессы, среди которых можно выделить управляемые, неуправляемые и управляемые частично. Например, процесс, изображенный на рисунке 3.1.1, обладает следующими особенностями: запаздыванием обратной связи, наличием порога нечувствительности, ограничением на переменные, схождением на намеченный уровень или расхождением от него.

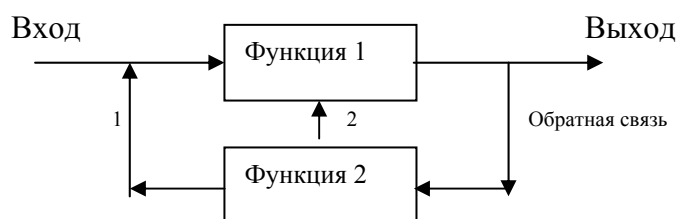


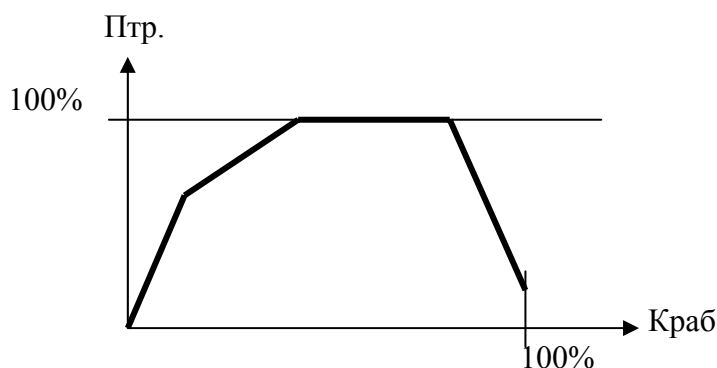
Рис. 3.1.1. Схема управленческих процессов в организации.

На входе в организацию поступают ресурсы, которые трансформируются в продукцию, поступающую на выходе из организации во внешнюю среду. Входные воздействия и результаты на выходе связаны между собой. Указанная связь выражается графически, словесно, в виде формулы, в виде инструкций, правил и так далее.

Например, зависимость производительности труда от количества работников с высшим образованием можно представить так, как это изображено на рисунке 3.1.2.

Зависимость – это связь между переменными входа и выхода. Зависимости могут быть:

- *Объективными* (формируются независимо от сознания человека) и *субъективными* (формируются людьми для реализации поставленных целей). Объективные зависимости формируются независимо от воли людей. Субъективные - формируются людьми для реализации их целей;



Примечание: Птр. – производительность труда; Краб. – количество работников с высшим образованием

Рис. 3.1.2. Пример графической зависимости

- *Кратковременными и долговременными.* К кратковременным зависимостям относится, например, зависимость подбора кадров от личных качеств нового руководителя. К долговременным – зависимость прибыли организации от величины устойчивого спроса на ее продукцию;
- *Моральными и аморальными.* Моральные зависимости связаны с соблюдением норм поведения человека, а аморальные – с обычаями и традициями, так или иначе нарушающими права человека.

Из категории «зависимость» вытекает понятие закона.

Закон – это зависимость, которая либо: зафиксирована в законодательных документах (конституции, законодательных актах и т.д.); является общепризнанной нормой для большой группы людей и организаций; получила признание и поддержку авторитетных ученых.

Законы организации – есть объективные законы, а законы для организаций – есть законы субъективные.

Закономерность является частью закона. С позиций управления закон или закономерность можно представить как связь целей управления со средствами и методами их достижения.

Законы имеют механизм действия и механизм использования. Механизм действия представляет собой формирование зависимости выходных параметров от входных; определение допустимой инерционности, запаздывания и порога реагирования. Механизм использования – это набор правил и норм для реализующего механизм действия работника с указанием перечня его прав и ответственности.

Законы организации состоят из общего и особенного. Общая часть – имеет механизм действия независимо от географического положения, сферы деятельности организации. Особенное – это часть

закона, не меняющая его сути и отражающая особенности организаций как социальной системы.

Законы организации позволяют адекватно оценивать происходящие события и анализировать опыт.

Руководитель при принятии решений может руководствоваться либо законом, либо здравым смыслом. Здравый смысл обычно приводит к центробежным движениям в организации – развалу (хотел как лучше, а получилось – как всегда).

По важности законы организации делят на два уровня: основополагающие законы и менее важные. К законам первого уровня относится закон синергии.

3.2 Закон синергии

Способность организации к деятельности и потенциал определяют в основном следующие элементы: производительность, микроклимат в коллективе, заинтересованность, кадровый, научный и технический состав, отношение к внешней среде, перспективы развития, имидж.

Сочетание названных элементов может создавать множество вариантов потенциала организации: от высокого (например, совпадение целей работников и целей организации) до низкого (например, приобретение некомплектного оборудования, увольнение генераторов идей).

Потенциал может меняться пропорционально привлечению дополнительных ресурсов или скачкообразно.



Рис. 3.2.1. Варианты изменения потенциала организации.

Соединение ресурсов 1, 2 и 3 дает меньший прирост потенциала, чем соединение тех же ресурсов с ресурсом 4,

обладающим небольшим потенциалом. Привлечение ресурса 5 – снижает потенциал организации как это показано на рис. 3.2.1.

Процесс существенного усиления или ослабления потенциала какой-то материальной системы носит название синергии.

Закон синергии формулируется так: для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов, либо существенно меньше.

В рамках теории систем закон синергии проявляется в следующих формулировках:

- Сумма свойств организационного целого превышает «арифметическую» сумму свойств, имеющих у каждого вошедшего в состав целого элемента в отдельности;
- Совокупность элементов, образующих систему, организована, если ее потенциал больше суммы потенциалов входящих в нее элементов по отдельности.

Дело не столько в том, **что** соединяется, сколько в том, **как** соединяется в систему. Существо эффекта проявляется через связи, которые устанавливаются между частями, то есть связи являются необходимым организационными элементами.

Определить количественное значение синергического эффекта невозможно, главная задача руководителя – найти такой набор элементов, при котором синергия носила бы созидательный характер.

В качестве элементов модели проявления синергического эффекта приведем ряд признаков:

- Хорошее настроение в коллективе;
- Снижение заболеваний;
- Сокращение технологического цикла;
- Использование «замороженных» ресурсов;
- Частичный отказ от услуг сторонних организаций;
- Рост числа предложений по совершенствованию производства и управления;
- Активное приобретение акций своей организации;
- Постоянный спрос на продукцию организации.

То есть, руководитель должен создать в организации систему, обеспечивающую реализацию закона синергии.

3.3 Закон самосохранения

Теоретической основой для анализа общего состояния организации является закон сохранения, который применительно к организациям формулируется следующим образом.

Закон сохранения: - каждая материальная система стремится сохранить себя и использует для достижения этого весь свой потенциал.

Самосохранение организации зависит от внешней и внутренней среды, характера ее деятельности и качества управления ресурсами. Самосохранение организации обусловлено действием двух факторов - стабильности и развития:

- стабильность вызывает застой;
- развитие ускоренное, но не обеспеченное ресурсами, ориентировано на временный успех.

Особое условие реализации закона сохранения заключается в том, что энергия удержания (энергия необходимая для обеспечения стабильности) должна быть больше суммы энергий внутреннего и внешнего воздействия-разрушения организации.

В зависимости от реальной ситуации для конкретной организации могут быть использованы различные стратегии поведения:

- Пассивно-индивидуальная (основана на ожидании партнеров и предложений, для заполнения свободных ниш в деятельности сторонних организаций);
- Пассивно-коллективная (основана на заинтересованности государства или какого-либо общества в развитии определенной сферы производства товаров, услуг, информации, знаний в какой-либо области; без затрат получают от внешней среды хорошо развитую инфраструктуру и минимальный риск);
- Активно-индивидуальная (стратегия постоянного поиска фирмой своей ниши в науке, технологии, информации);
- Активно-коллективная (предполагает создание руководителем собственной инфраструктуры под собственную организацию).

Обеспечить организации самосохранение помогает система страхования ресурсов и рисков. Уменьшая потенциал организации на сумму страховых взносов, руководитель существенно увеличивает стабильность (постоянство) этого потенциала.

3.4 Закон развития

По определению, развитие – это необратимое, направленное, закономерное изменение материи и сознания. Как правило, рассматриваются две формы развития: эволюционная и революционная. Иногда выделяют прогрессивное и регрессивное развитие. Развитие любой материальной системы осуществляется по одной и той же схеме, графическая модель которой приведена ниже на рисунке 3.4.1.

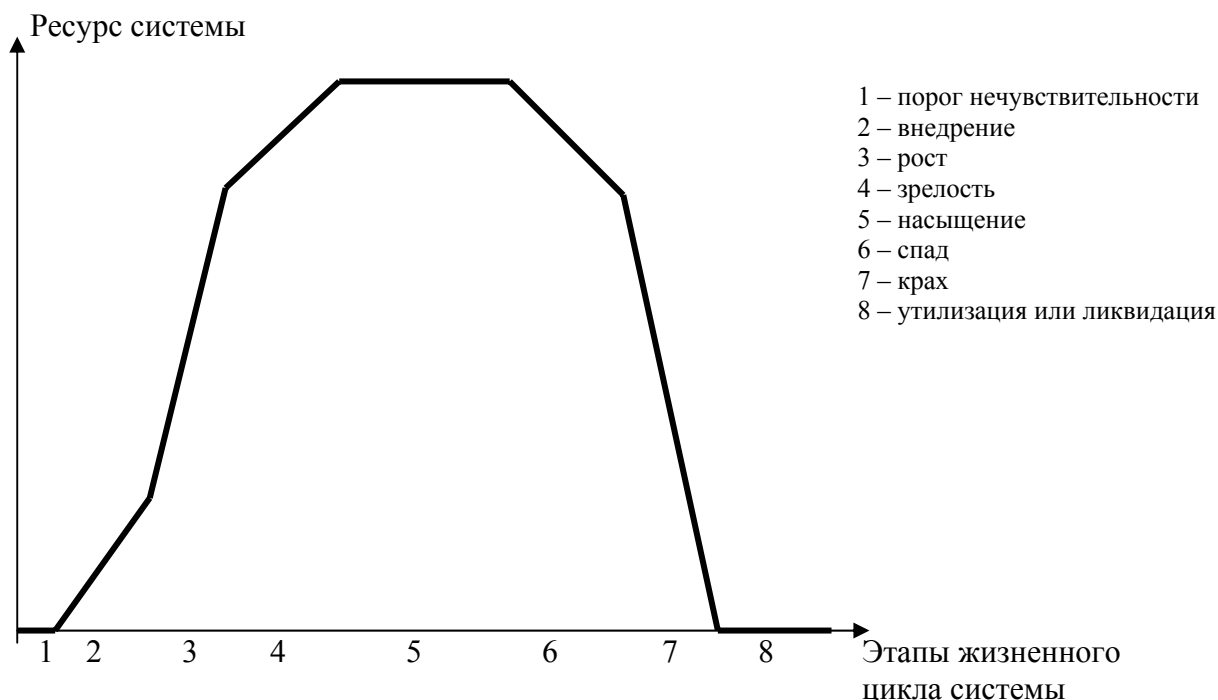


Рис. 3.4.1. Динамика развития материальной системы.

Формулировка закона развития: каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.

Закон развития опирается на принципы инерции, эластичности, непрерывности и стабилизации.

Принцип *инерции* состоит в том, что изменение потенциала системы начинается спустя некоторое время после начала воздействия изменений во внешней или внутренней среде и продолжается некоторое время после их окончания.

Принцип *эластичности* состоит в том, что скорость изменения потенциала системы зависит от самого потенциала. Разные организации по разному реагируют на одни и те же события в зависимости от профессионализма персонала, технического и организационного уровня самой организации. Самок.

Принцип *непрерывности*: процесс изменения потенциала идет непрерывно, меняется лишь скорость и знак изменения.

Принцип *стабилизации*: система стремится к стабилизации диапазона изменения потенциала системы.

3.5 Законы организации второго уровня

Закон информированности-упорядоченности.

Коммуникации в организации основаны на получении, обработке, передаче и хранении управленческой информации, необходимой для принятия управленческих решений.

Информацию разделяют на два больших класса: объективную (овеществленную в товаре) и субъективную (отраженную, организованную людьми).

Информация способствует усилению позитивного действия законов и принципов управления, к которым относятся законы единства систем управления, соотносительности управляющей и управляемой систем, пропорциональности производства и управления, экономии времени, экономии интеллектуального труда, перехода от административных к организационным методам управления.

Закон информированности-упорядоченности исходит из известного соотношения неопределенности информации, обеспечивающей качество разработки решения.

Согласно закону, чем большей информацией о внешней и внутренней среде располагает организация, тем большую вероятность устойчивого функционирования она имеет.

Закон единства анализа и синтеза.

Анализ и синтез не могут существовать друг без друга, поэтому, говоря о единстве анализа и синтеза, подразумевают их неразрывность и взаимодействие в процессе любой мыслительной деятельности.

Закон единства анализа и синтеза: каждая материальная система, живой организм, социальная организация стремится настроиться на наиболее экономичный режим функционирования за счет постоянного изменения своей структуры или функций. Эти изменения идут в следующем цикле: разделение – преобразование – объединение – преобразование -

Закон композиции и пропорциональности.

Гармония в организации предполагает наличие совокупности элементов, процессов и их соотносительности (пропорциональности).

Закон композиции и пропорциональности: каждая материальная система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композицию), находящиеся в заданной соотносительности или в заданном подчинении (пропорции).

Проявлением сохранения пропорциональности и композиции является стремление к оптимальному сочетанию в организациях общих, частных и индивидуальных целей.

Закон композиции и пропорциональности рассматривается на уровне внешней среды, в которой организация является одним из элементов.

Этот закон относится к объективным законам организации.

Список литературы

1. Беляев А.А., Коротков Э.М. Системология организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2000 – 182 С.
2. Большаков А.С. Менеджмент: стратегия успеха. – СПб.: Издательский Дом «Литера», 2001. – 224с.
3. Жариков О.Н., Королевская В.И., Хохлов С.Н. Системный подход к управлению: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001, - 62 с.
4. Игнатьева А.В., Максимов М.М. Исследование систем управления: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 157 с.
5. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 480 с.
6. Наянзин Н.Г. Системный анализ Части 1 и 2. – Владимир: ВГПУ, 1998.
7. Смирнов Э.А. Основы теории организации: Учебное пособие для вузов. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 375 с.
8. Шорохов Ю.И., Глушков А.Н., Мамагулашвили Д.И. Организационное поведение. – М.: ПЕР СЭ, 2000. – 126 с.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение закона.
2. Дайте определение зависимости.
3. Назовите типы зависимостей.
4. Чем отличаются законы от закономерностей?
5. Закон синергии.
6. Приведите пример проявления закона синергии.
7. Закон самосохранения систем.
8. Какие стратегии самосохранения могут использовать организации?
9. Закон развития систем.
10. Опишите этапы жизненного цикла системы.
11. В чем заключается принцип инерции системы?
12. В чем заключается принцип эластичности потенциала системы?
13. В чем заключается принцип непрерывности изменения потенциала системы?
14. В чем заключается принцип стабилизации системы?
15. Закон информированности-упорядоченности.
16. Связь закона информированности-упорядоченности с устойчивостью организации.
17. Закон единства анализа и синтеза.
18. Закон композиции и пропорциональности.

Тема 4. Системы и модели систем

1. Моделирование и определение системы
2. Модель черного ящика
3. Модель состава
4. Модель структуры
5. Модель структурной схемы
6. Классификация систем
7. Типы способов управления и регулирования

4.1 Моделирование и определение системы

Первоначально моделью называли некое вспомогательное средство, объект, который в определенной ситуации заменял другой объект.

Определений моделей много. Особенно в этом преуспели математики, создавшие теорию моделей. Чаще всего под моделью понимают некий объект-заменитель, который в определенных условиях может заменять объект-оригинал, воспроизводя интересующие нас свойства и характеристики оригинала, причем имеет существенное преимущество удобства.

Модели классифицируют по различным признакам. Примером статических моделей могут служить деньги (модель стоимости), фотография (модель конкретного объекта), топографическая карта местности. Динамические модели - процесс обтекания модели самолета в аэродинамической трубе на различных режимах полета или демонстрация видео ролика, зафиксировавшего технологический процесс изготовления какого-либо продукта. Можно выделить абстрактные модели (образы, приходящие в сознание человека во сне), знаковые (математические модели) и т.д.

Поскольку различия между моделью и реальностью неизбежны, существует предел истинности: истинное, условно истинное и предполагаемое.

Модель всегда беднее оригинала.

Если рассматривать определение как языковую модель системы, то следует понимать, что различие целей и требований к модели приводят к различным определениям.

Дадим ряд определений.

Система есть средство достижения цели.

Цель - это субъективный образ (абстрактная модель) несуществующего, но желаемого состояния среды, которое решило бы возникшую проблему.

Проблема есть неудовлетворительное состояние системы.

То есть в том случае, когда возникает проблема, то из окружающей среды необходимо выбрать отдельные объекты, свойства которых можно использовать для достижения цели (решения возникшей проблемы), и так их объединить между собой, чтобы они решили проблему.

Простейший пример: когда нас мучит жажда, то мы из внешней среды берем один объект (стакан) и определенным образом его соединяем с другим объектом внешней среды (водой) - в результате получаем систему, обеспечивающую достижение поставленной цели (способную решить нашу проблему - утолить жажду).

4.2. Модель черного ящика

Первое определение системы, приведенное выше, довольно абстрактно и ничего не говорит о внутреннем устройстве системы, а также связях с внешней средой.

Тем не менее, в теории, да и в практике, часто бывает достаточно иметь только часть информации об объекте. Например, когда мы не знаем текущего цифрового значения точного времени (проблема - незнание точного времени, цель - не опоздать куда-либо), то достаточно посмотреть на часы, не задумываясь при этом об их внутреннем устройстве и источнике поступления энергии для их работы.

В приведенном примере назначение часов (цель их существования) - показывать точное время в произвольный момент и тем самым воздействовать на внешнюю по отношению к ним среду.

Если следовать первому определению системы, то система является средством, а, следовательно, существуют возможности воздействовать на это средство из внешней среды (уточнять ход, снабжать энергией, наблюдать и т.д.).

Графически отмеченные взаимодействия системы с внешней средой представлены на рисунке 4.2.1.

Содержимое системы в данном случае неизвестно (или не представляет интереса для внешней среды), но этого достаточно для решения возникшей проблемы. Например, при употреблении таблетки анальгина не обязательно знать состав самой таблетки и представлять механизм воздействия ее компонентов на организм - важно то, что при этом уменьшается головная боль.

Другими словами, важно определить: что нужно на входе в систему и что должно быть на выходе из нее и не важно - что

находится внутри системы. Поэтому приведенную модель часто называют моделью "черного ящика".

Таким образом, черный ящик – это система, в которой входные и выходные величины известны, а внутреннее устройство ее и процессы, происходящие в ней, неизвестны. Можно только изучать систему по ее входам и выходам. Но подобное изучение не позволяет получить полное представление о внутреннем устройстве системы, поскольку одним и тем же поведением могут обладать различные системы.

Следует подчеркнуть, что главной причиной множественности входов и выходов модели "черного ящика" является то, что всякая реальная система (как и любой объект) взаимодействует с объектами внешней среды неограниченное число раз и по разному поводу. Пример с часами можно дополнить такой информацией. Часы могут иметь различные "выходы" во внешнюю среду: удобство ношения, прочность, гигиеничность, точность, красоту, габариты и т.д.

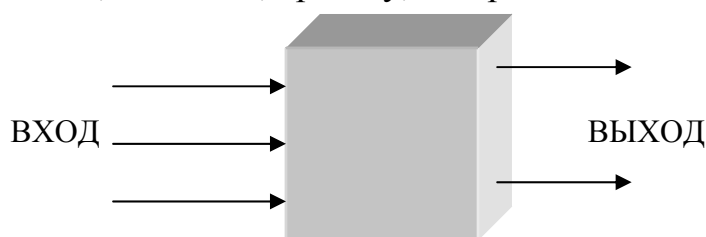


Рис. 4.2.1. Модель "черного ящика"

4.3. Модель состава

Как определить внутреннее устройство "черного ящика", когда это необходимо?

Целостность и обособленность, как внутренние свойства системы, тем не менее, позволяют различать ее составные части, которые в свою очередь (в зависимости от постановки проблемы) могут быть представленными составными частями и элементами. Элементами будем называть те части, которые будем рассматривать как неделимые. Части системы, состоящие более чем из одного элемента, назовем подсистемами.

Таким образом, нетрудно представить себе модель состава системы. Например, наручные часы:

- браслет, состоящий из звеньев, защелки, элементов крепления к корпусу часов;
- часы, состоящие из часового механизма, корпуса, крышки, стекла.

Графическая модель модели состава системы представлена на рисунке 4.3.1.

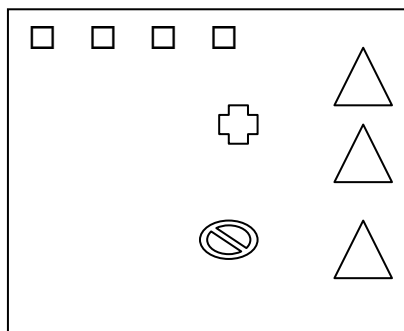


Рис. 4.3.1. Модель состава

Простейшими моделями состава являются всевозможные классификаторы и неупорядоченные перечни составных частей какой-либо системы.

4.4. Модель структуры

Структурой системы будем называть совокупность необходимых и достаточных для достижения цели отношений между элементами.

Как следует из определения структуры, в большей степени речь идет о связях между составными частями системы.

Очевидно, что о связях между элементами системы можно говорить только после того, как определена модель состава системы, то есть после того, как рассмотрены сами элементы.

Между реальными частями любой системы имеется невообразимое (может быть бесконечное) количество отношений в силу бесконечности самой природы.

Однако, когда мы рассматриваем некоторую совокупность объектов (частей) как систему, то из всех отношений важными то есть существенными для достижения цели, являются только некоторые из них.

Точнее, в модель структуры системы мы включаем только конечное число связей, которые по нашему мнению, существенны по отношению к рассматриваемой цели.

Графическая модель модели состава приведена на рисунке 4.4.1.

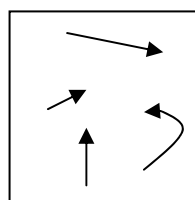


Рис. 4.4.1. Модель структурной схемы

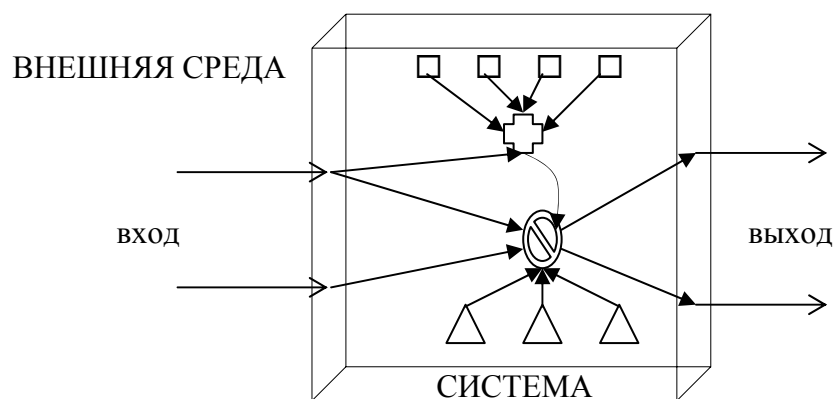
Например, обычный слесарный молоток представляет собой определенным образом связанную рукоятку и боек. Существенными в данном случае будут отношения между рукояткой и бойком, обеспечивающие прочность (целостность) системы в процессе ее функционирования. При этом не существенным является то, из какого материала сделана рукоятка (из металла, древесины или армированной пластмассы).

4.5. Модель структурной схемы

Нетрудно заметить, что, если систему представить тремя обозначенными выше моделями, то мы будем иметь представление о том:

- что поступает в систему из внешней среды и что система передает во внешнюю среду;
- из каких частей и элементов состоит система;
- как части системы между собой связаны.

Четвертая модель, которая объединяет три рассмотренных модели, носит название структурной схемы и изображена на рисунке 4.5.1.



Примечание:
 —————> - связь системы с внешней средой (на входе и выходе);
 □, △ - элементы системы;
 ⊕, ⊗ - подсистемы;
 —————> - внутренние связи системы.

4.5.1. Модель структурной схемы

Подобную модель еще называют "белым ящиком" (или "прозрачным ящиком"), как противоположность модели "черного

ящика", которая не дает информации о содержании системы и ее внутренних связях.

Таким образом, можно сформулировать второе определение системы. Система есть совокупность взаимосвязанных элементов, обособленная от среды и взаимодействующая с ней как нечто целое.

Анализ моделей структурной схемы различных систем привел математиков к выводу о том, что общим для всех структурных схем является наличие элементов и связей между ними. В результате получилась схема, в которой обозначается только наличие элементов и связей между ними, а также разница между элементами и связями. Такая схема называется графом.

В теории систем управления используются графы, имеющие линейную структуру (а), древовидную (б), матричную (в) и сетевую (г - см. рис. 4.5.2.).

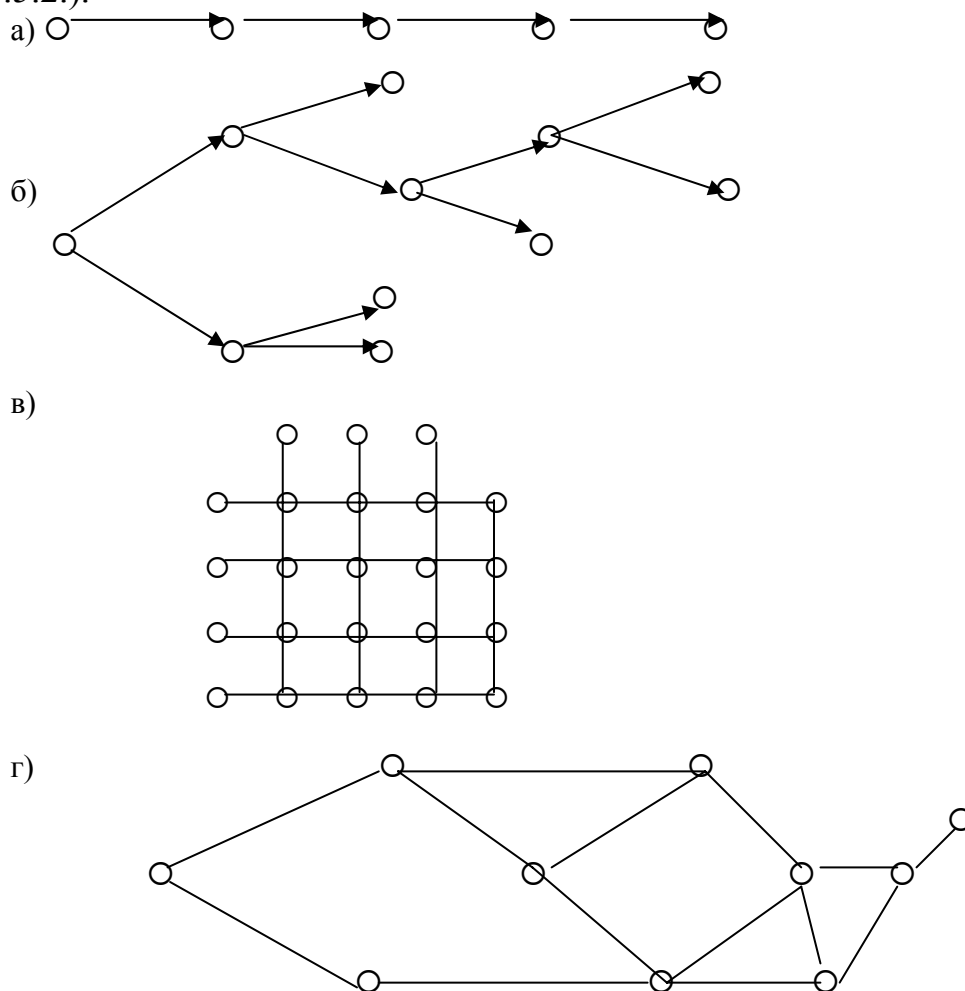


Рис. 4.5.2. Графы, соответствующие различным структурам

4.6. Классификация систем

Из практики управления известны биологические, технологические, технические, экономические, организационные системы и многие другие. Если свойства элементов системы существуют только в воображении исследователя, то такие системы называют абстрактными. Физические системы состоят из реальных объектов (естественных и искусственных).

К искусственным относятся системы, созданные человеком, а естественные – созданы самой природой.

Различают и такие системы как детерминированные и вероятностные (стохастические), динамические и статические, централизованным управлением и самоорганизующиеся.

К детерминированным относятся системы, действие которых однозначно определяется приложенным к ним воздействием (предсказуемо). В противоположность указанным системам, в аналогичных условиях действие вероятностных систем случайно.

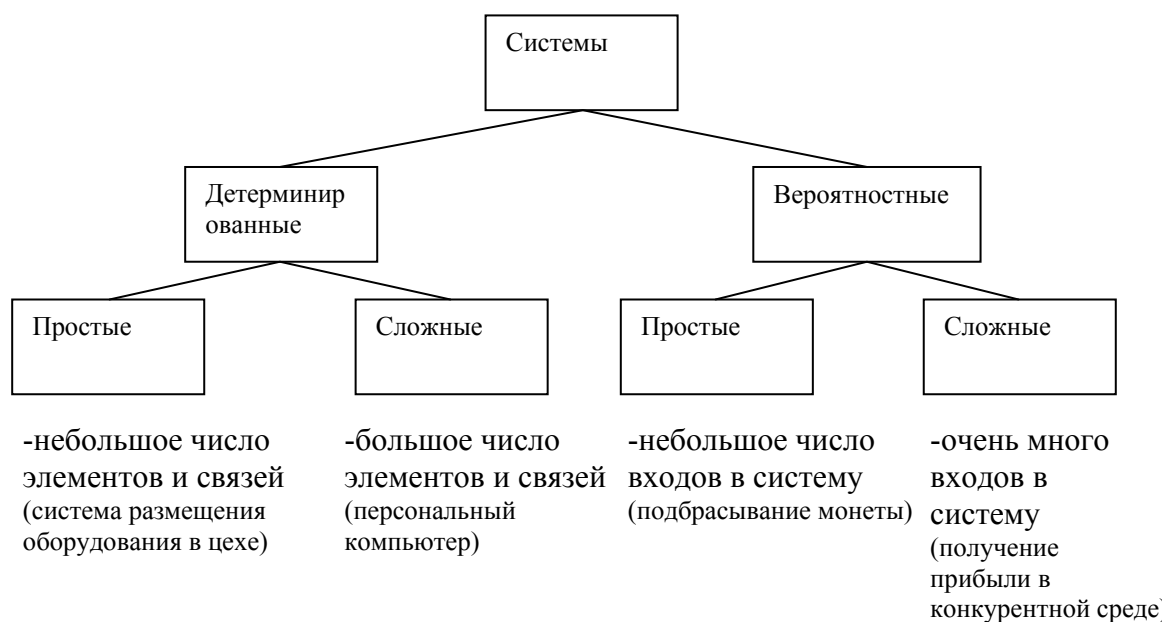


Рис. 4.6.1. Классификация систем по сложности и детерминированности.

Различают так же открытые и закрытые системы. Закрытые системы имеют фиксированные границы и относительно независимы от внешней среды (часы, например). Открытые системы взаимодействуют с внешней средой и приспосабливаются к ее изменениям, обмениваясь с ней ресурсами (живой организм, например).

Закрытая система характеризуется тем, что она не только игнорирует внешнее воздействие (не принимает энергию из внешней среды), но и сама не передает во внешнюю среду энергию.

Открытые системы нацелены на активное взаимодействие с внешней средой. Взаимодействие системы с внешней средой проявляется через обратную связь. Обмен ресурсами поддерживает равновесное положение системы во внешней среде.

Динамические системы – это системы развивающиеся, изменяющиеся во времени. Статические же системы представляют собой неподвижную модель реальной действительности, отражающее моментальное состояние какого-либо объекта.

Системы, в которых некоторый элемент (центральная подсистема) играет главную роль в ее функционировании, называются централизованными. В таких системах незначительные изменения центральной подсистемы приводят к значительным изменениям всей системы. В децентрализованных системах центральной подсистемы нет; подсистемы имеют примерно равную ценность для системы.

В зависимости от выбора критерия, по которому ведется оценка систем, может быть создано бесконечное множество классов систем. Например, если в основу классификации положить происхождение естественно существующих объектов и объектов, созданных человеком, то можно составить три класса систем: естественные, искусственные и смешанные.

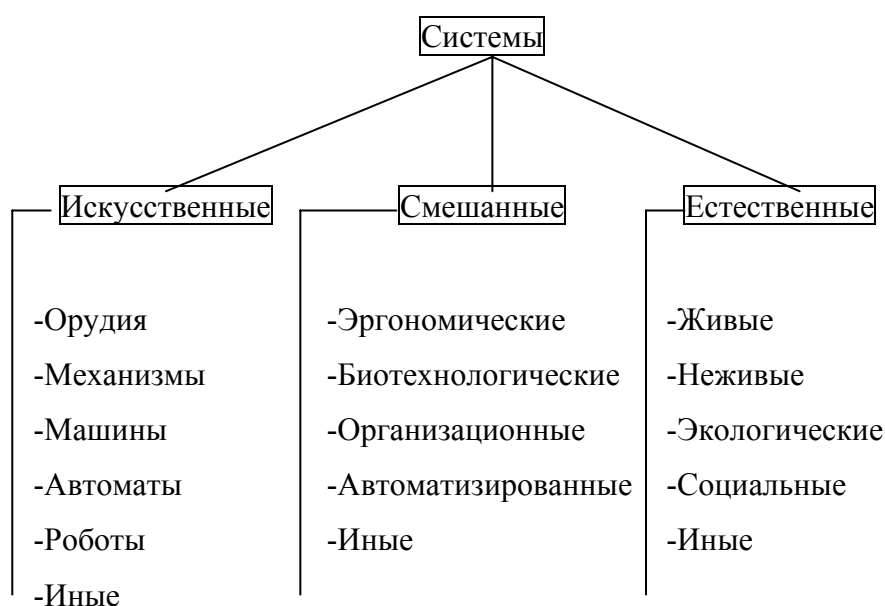


Рис. 4.6.2. Классификация систем

Естественные системы, в свою очередь, могут включать в себя такие подсистемы:

- живые (например, любое животное);
- неживые (например, земная кора);
- экологические (например, любой водоем);
- социальные (например, семья) и другие подсистемы.

К искусственным системам обычно относят орудия труда, машины и механизмы, автоматы и роботы.

Смешанные системы объединяют искусственные и естественные системы:

- эргономические (например, токарный станок и токарь);
- биотехнологические (например, микроорганизмы и технологическое оборудование);
- организационные (например, коллектив работников предприятия и средства производства);
- автоматизированные (например, автомат, приводимый в действие оператором).

Конечно же, каждая из перечисленных подсистем может быть представлена более детализированными подсистемами. Графическая модель приведенной классификации показана на рисунке 4.6.2.

4.7. Типы способов управления и регулирования

Задача управления системой – предупреждать ее разрушение и отклонение от эффективного достижения целей. В этом смысле управление представляет собой функцию системы, направленную на удержание (в допустимых пределах) отклонений системы от заданных целей. Но управление в этом случае должно обеспечиваться измеримостью получаемых результатов и сравнением их с заданными; возможностью корректировки управляющих воздействий; быстрым (упреждающим) изменением системы в соответствии с изменением внешней среды.

Качественные и количественные изменения, происходящие в системе, связаны с изменениями параметров системы во времени и пространстве. Динамику изменений соотношения между состояниями входа и выхода системы называют поведением системы.

Если под управлением системы понимают процесс получения заданного результата при направленном воздействии на вход системы, то обратная связь позволяет системе самостоятельно реагировать на воздействие внешней среды и приспосабливаться к ней. В этом случае говорят, что система обладает свойством вырабатывать внутреннее воздействие и является самоуправляемой.

Самоорганизация представляет собой процесс упорядочения системы за счет взаимодействия ее составляющих. Одной из основных характеристик самоорганизации является то, что процессы, происходящие в системе, не обладают постоянной во времени структурой, изменения происходят спонтанно и лишь частично зависят от внешних воздействий.

Самоорганизующиеся системы обладают следующими свойствами:

- Способностью изменять среду в своих целях;
- Приспособляемостью к изменениям внешней среды;
- Непредсказуемостью поведения;
- Способностью к самообучению.

Классификацию по способам управления построим в зависимости от того, откуда исходит управляющее воздействие: управляется ли система самостоятельно или управляется извне, или управление является комбинированным.

В свою очередь указанные подсистемы могут быть представлены подсистемами более детализированными. Например, в зависимости от степени известности траектории, приводящей к заданной цели, и возможности управляющей системы удерживать управляемую систему на заданной траектории, системы, управляемые извне можно представить следующими подсистемами.

Управление без обратной связи. В этом случае траектория движения подсистемы известна точно и обратная связь между управляемой и управляющей системой отсутствует. Например, пуля, выпущенная из ружья, летит по заданной траектории.

Регулирование, которое применяется в том случае, когда имеется возможность вернуть систему на заданную траекторию. Например, студент, не сдавший экзамен, отправляется учить материал по курсу.

Управление по параметрам осуществляется в том случае, когда невозможно задать траекторию движения управляемого объекта на весь период времени, поэтому требуется "поднастройка" системы. Например, управляющие воздействия водителя, который едет на машине по проселочной дороге.

Управление по структуре применяется в том случае, если ни один из параметров не обеспечивает определение траектории. В этом случае цель не достижима и приходится менять структуру системы. Примером может служить неплатежеспособное предприятие, подлежащее реструктуризации.

Таким образом, типологию способов управления можно системно представить так, как это изображено на рисунке 4.7.1.



Рис. 4.7.1. Классификация типов способов управления

Схематически самоуправляемая система может быть представлена моделью, изображенной на рисунке 4.7.2.

Переменные различают по типам. Количественные переменные могут быть дискретными, непрерывными и смешанными. Качественные - имеют формализованное описание или описание содержания.

Сами операторы систем (s и c) могут соответствовать модели "черного ящика" или модели "белого ящика". Они могут быть не параметризованными, когда s и c известны частично, или параметризованными, когда их содержание известно до параметра. Операторы так же могут быть и смешанными.

Для построения самоорганизующейся системы в общем виде необходимо описать природу (происхождение), типологию и внутреннюю структуру систем S и C ; рассмотреть типы переменных X , Y , Z ; конкретизировать тип отображения элементов между системами S и C (т.е. определить тип оператора); рассмотреть способы управления двух систем (критерии и способы получения управляющих воздействий U) и в конце выйти на задание условий получения необходимых воздействий.

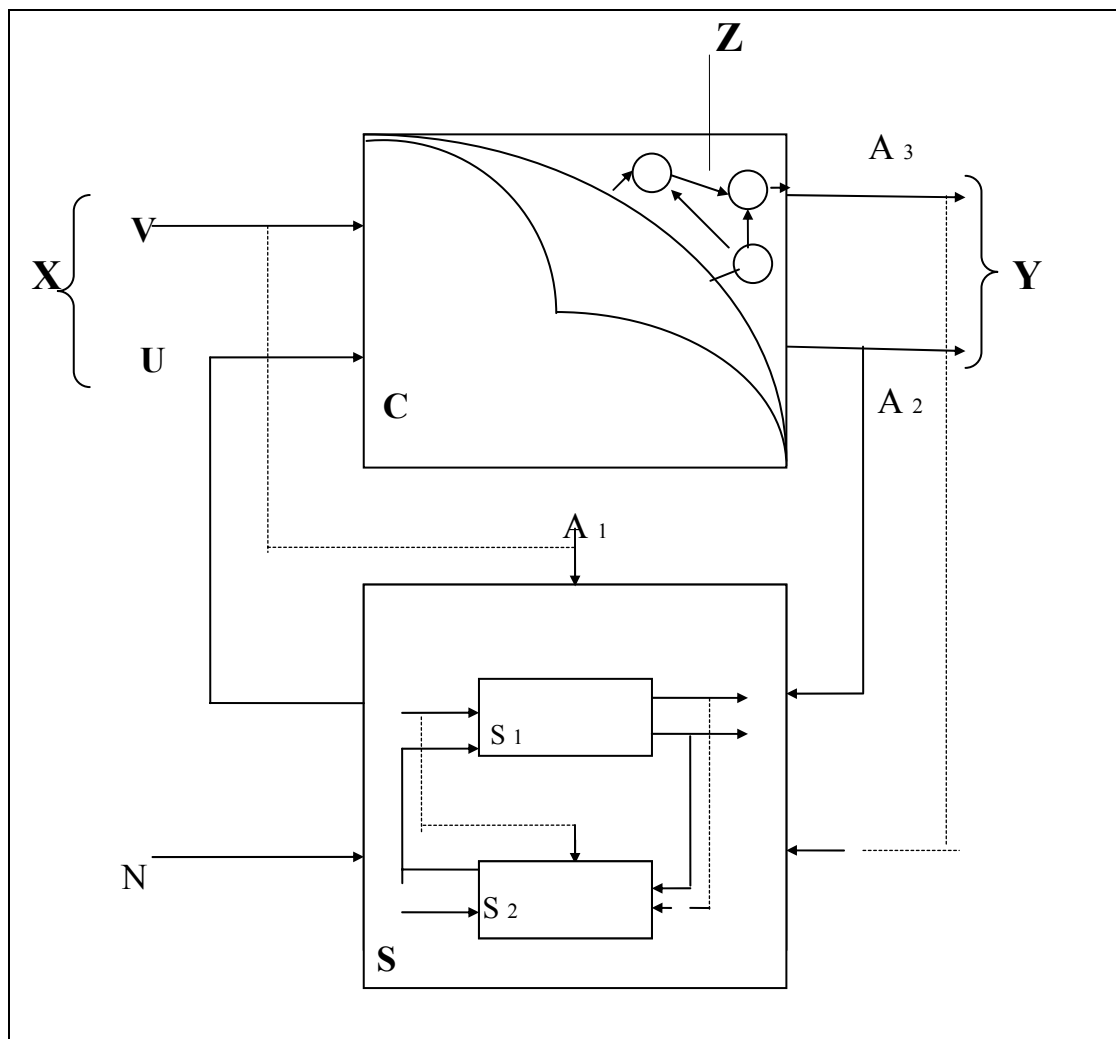


Рис. 4.7.2. Общая схема функционирования систем

Примечание: X - входные параметры;
Y - выходные параметры;
Z - описание внутренних переменных системы C;
C - управляемая система;
S - управляющая система;
V - управляющие воздействия внешней среды;
U - управляющие воздействия системы S;
A 1, A 2, A 3 - сигналы;
S1, S2 - подсистемы управляющей системы;
N - нормирование.

Из теории систем известно, что самоуправляемые системы для достижения стоящей перед ними цели изменяют во времени свои параметры (в первую очередь свою структуру) не столько в результате воздействий извне, сколько путем генерирования и реализации решений внутренними подсистемами и элементами самой системы. По

существованию имеет место перебор все новых и новых моделей систем до тех пор, пока не будет найдена модель системы, обеспечивающая попадание системы в заданную целевую область.

Список литературы

1. Жариков О.Н., Королевская В.И., Хохлов С.Н. Системный подход к управлению: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001, - 62 с.
2. Игнатьева А.В., Максимов М.М. Исследование систем управления:
3. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 480 с.
4. Наянзин Н.Г. Системный анализ Части 1 и 2. – Владимир: ВГПУ, 1998.
5. Перегудов Ф.И., Тарасенко Ф.П. Введение в системный анализ. - М.: Высш. шк., 1989.
6. Пригожин И., Стенгерс И. Порядок из хаоса. – М.: Прогресс, 1984
7. Ременников В.В. Разработка управленческого решения. – М.: Юнити-ДАНА, 2000. – 140с.
8. Смирнов Э.А. Основы теории организации: Учебное пособие для вузов. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 375 с.
9. Шорохов Ю.И., Глушков А.Н., Мамагулашвили Д.И. Организационное поведение. – М.: ПЕР СЭ, 2000. – 126 с.
10. Шрейдер Ю.А., Шаров А.А. Системы и модели систем. – М.: Радио и связь, 1982.

Контрольные вопросы

1. Что понимают под «моделью» чаще всего?
2. По каким признакам можно классифицировать модели?
3. Каковы пределы истинности по отношению к моделям можно допустить?
4. Что называется языковой моделью?
5. Дайте первое определение системы.
6. Что представляют собой цель и проблема как модели?
7. Что такое: модель «черного ящика»?
8. Приведите пример модели черного ящика.
9. Что является причиной множественности входов и выходов в модели «черного ящика»?
10. Что представляет собой модель состава?
11. Что называется элементом системы?
12. Приведите пример модели состава.
13. Что представляет собой модель структуры. Приведите пример.
14. После построения какой модели можно приступить к построению модели структуры?
15. Чем модель структурной схемы отличается от модели «белого ящика»?
16. Дайте второе определение системы.
17. Что называется графом? Приведите примеры графов, используемых в теории систем и теории управления.
18. Какие подсистемы включают в себя естественные системы?
19. Какие подсистемы включают в себя искусственные системы?
20. Какие подсистемы включают в себя смешанные системы?
21. Чем детерминированные системы отличаются от вероятностных?
22. Приведите пример сложных детерминированных систем.
23. Назовите содержание классификации систем по способам управления.
24. Приведите примеры подсистем управляемых извне.
25. В чем суть регулирования систем?
26. В чем заключается управление по параметрам?
27. В чем заключается управление по структуре?
28. В чем особенности самоуправляемых систем?

Тема 5. Анализ систем

1. Анализ и синтез систем
2. Модели систем как основания декомпозиции
3. Агрегирование и эмерджентность системы
4. Этапы системного анализа

5.1. Анализ и синтез систем

Системный подход способствует выработке правильного метода мышления о самом процессе управления. Любая система является частью большей системы и постоянно изменяется.

Когда у менеджера нет достаточной информации о существовании проблемной ситуации, тогда, для того, чтобы организовать процесс принятия решений, применяется системный анализ.

Суть анализа (декомпозиции) – в разделении целого на части, в представлении сложного в виде простых составляющих.

Особенность системного анализа заключается в использовании формальных и неформальных процедур определения целей и функций систем управления. Этот анализ применяется для решения проблем в ситуации неопределенности, когда следует использовать экспертные методы принятия решений.

Суть синтеза (агрегирования) – в соединении (мысленном или реальном) простых составляющих объекта в единое целое.

Рассмотрим аналитические и синтетические методы исследования систем.

Еще французский философ и математик Рене Декарт предлагал: расчлените изучаемую задачу на столько частей, чтобы легко и удобно было ее решать. Именно так и поступают математики: когда интеграл не "берется в лоб" - его "берут" по частям.

Другой подход известен из рассуждений древних философов: все люди смертны. Каин - человек. Значит - Каин смертен.

В первом случае использовались методы анализа. Во втором случае использовался синтетический метод исследования.

Основные этапы рассматриваемых методов приведены в таблице 5.1.1.

Агрегирование и декомпозиция, указанные в таблице, являются процедурами исследования систем и представляют собой следующее. Декомпозиция - процедура разложения целого на части. Агрегирование - процедура объединения частей в целое.

Таблица 5.1.1.

Процедуры исследования систем

№	Анализ	№	Синтез
1	Объект разделяется на части	1	Объект рассматривается как часть большего целого
2	Объясняются части	2	Объясняется целое, содержащее исследуемую часть
3	Знание о частях агрегируются в знание о целом объекте	3	Целое декомпозируется для объяснения частей

Особенности синтетических методов заключаются в том, что вклад каждой части в общесистемный эффект зависит от вкладов других частей. Поэтому, например, если каждую часть заставить функционировать наилучшим образом, то эффект не будет наивысшим.

Например, если каждый игрок футбольной команды будет нацелен на ворота противника так, что будет стремиться забить гол, то "свои" ворота останутся не прикрытыми и многие из игроков окажутся "вне игры".

То есть акцент делается не просто на рассмотрение отдельных частей, а на их взаимодействие.

Сложность системного анализа заключается в том, что при расчленении целого на части необходимо не утратить свойства системы (свойства целого).

Области применения системного анализа в экономике

Особенность системного анализа в том, что он позволяет формировать модель окружающей действительности постепенно, обосновывая ее адекватность на каждом шаге. Начинается анализ с изучения проблемной ситуации и формулировки проблемы.

Основные области применения системного анализа, с точки зрения решаемых задач:

- Анализ окружения системы;
- Анализ внутреннего содержания системы;
- Анализ социально-экономических параметров системы;
- Анализ целей и функций;
- Повышение эффективности процедур анализа проблем и принятия решений;
- Разработка организационной структуры;

- Определения содержания системы и связей между ее частями.

5.2. Модели систем как основания декомпозиции

Под основаниями декомпозиции здесь понимается совокупность элементов системы (частей, в глубь которых не проникает описание, т.е. они являются условно не делимыми).

Известно, что качество построенных структур зависит от применяемой методики декомпозиции. При этом набор частей должен быть, с одной стороны, полным, а, с другой стороны, не должен быть избыточным.

Основанием всякой декомпозиции, таким образом, является модель состава рассматриваемой системы.

Вопрос о полноте декомпозиции - это вопрос завершенности модели: частей должно быть столько, сколько элементов содержит модель, взятая в качестве основания.

Иногда полезно в качестве оснований декомпозиции не только перебирать разные модели целевой системы, но и брать сначала модели надсистемы, затем - самой системы и, наконец, модель подсистемы. Часто достаточно организовать простой перебор формальных типов моделей (фреймов): "черного ящика", состава, структуры, структурной схемы, модель жизненного цикла, модель масштаба и т.д.

Проблема полноты моделей заключается в том, что содержательная модель строится по образцу формальной. Важно отыскать компромисс между полнотой и простотой.

Набор полных моделей (фреймов), по большому счету, только открывает перед исследователем поле возможных вариантов изучения систем и направлен на то, что бы вызвать определенные ассоциации по поводу исследуемой системы. К числу полных моделей относится и марксова схема любой деятельности человека (см. рис. 5.2.1.).

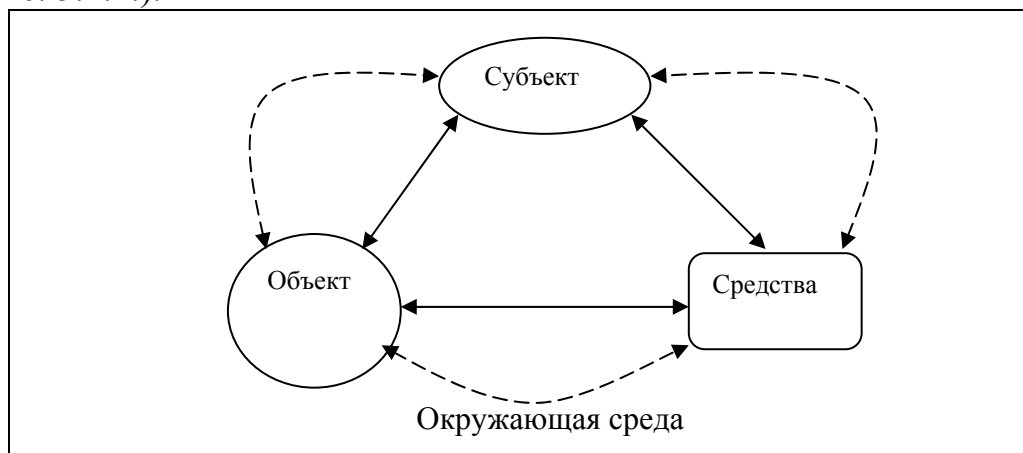


Рис. 5.2.1. Общая схема деятельности

Если говорить о ресурсах, как о средствах, то формальный перечень типов ресурсов состоит из: энергии; материи; времени; информации; кадров; финансов.

При анализе ресурсного обеспечения любой конкретной системы этот перечень не дает возможности пропустить что-либо важное.

Главная цель при этом заключается в том, чтобы свести сложный объект анализа к конечной совокупности простых подобъектов, либо объяснить конкретную причину неустранимой сложности.

Алгоритм декомпозиции как способ упрощения сложного заключается в следующем:

1. Определить объект анализа (все, что угодно - любое высказывание, раскрытие смысла которого требует структурирования);
2. Определение целевой системы (определить - зачем нужно то, что мы собираемся делать; в качестве целевой выступает система, в интересах которой осуществляется анализ);
3. Выбор фреймов (набор фреймов и правил перебора);
4. Определение модели основания (строится с помощью классификаторов на основании изучения целевой системы);
5. Очередной объект декомпозиции анализируется;
6. Осуществляется процедура декомпозиции;
7. Анализируются полученные фрагменты;
8. Проверка очередного фрагмента на элементарность;
9. Проверка использования всех фреймов;
10. Проверка: все ли основания детализированы;
11. Отчет: окончательный результат в форме графа.

В реализации приведенного алгоритма компромисс достигается с помощью понятий существенного (необходимого), элементарного (достаточного), а также постепенной нарастающей детализацией базовых моделей и итеративности алгоритма декомпозиции.

5.3. Агрегирование и эмерджентность системы

Агрегирование, как процедура объединения нескольких элементов в единое целое, позволяет получить систему, которую принято в этом случае называть агрегатом. Подробнее рассмотрим агрегаты-операторы и агрегаты-структуры.

Все агрегаты обладают одним и тем же свойством - эмерджентностью. Эмерджентность есть особенность систем,

состоящая в том, что свойство системы не сводятся к совокупности свойств частей, из которых она состоит, и не выводится из них.

Приведенное определение основано на том, что при объединении частей в целое возникает нечто качественно новое, такое, чего не было и не могло быть без этого объединения. Например, осветительная система помещения (в том числе и учебного), состоящая из проводов, осветительных элементов, переключателей, крепежных элементов и так далее, становится системой и приобретает новое качество (освещать помещение) только тогда, когда перечисленные элементы будут объединены и связаны между собой вполне определенным образом. То есть, не смотря на то, что ни один из перечисленных элементов не обладает способностью освещать помещение, вместе они образуют систему освещения.

Кратко эмерджентность системы иногда иллюстрируют простым математическим выражением: $2 + 2 > 4$.

В самом общем виде агрегирование можно определить как установление отношений на заданном множестве элементов. Если теперь представить, что отношения будут описаны на разных языках (экономическом, философском, юридическом, техническом и т.п.), то можно получить несколько агрегатов одного и того же объекта.

Агрегат, состоящий из качественно различных языков описания системы и обладающий тем свойством, что число этих языков минимально, но необходимо для заданной цели, называется конфигуратором.

Обычно, рассматривая кандидатуру на замещение вакантной должности, лицо принимающее решение составляет подобный конфигуратор на претендентов. Рассматриваются профессиональные данные (образование, опыт работы и т.д.); анализируются деловые качества (характеристики, продвижение по работе и т.д.); определяется состояние здоровья (возраст, хронические заболевания и т.д.) и тому подобное.

В реальной жизни не бывает проблем чисто физических, химических, экономических, социальных и т.д. Эти термины отражают не саму проблему, а точку зрения специалиста в какой-либо области знаний.

Перейдем теперь к агрегатам-операторам. Их можно рассматривать как механизмы уменьшения размерности исследуемой системы. Простейший способ агрегирования состоит в установлении отношения эквивалентности между агрегируемыми элементами, то есть в образовании классов.

Простейший пример классификации приведем с учебной группой студентов. Множество студентов (состоящее, скажем, из 20

человек) можно представить в виде двух агрегатов - девочек (15 человек) и мальчиков (5 человек).

Принцип классификации, примененный еще Карлом Линнеем, лежит в основе морфологического анализа систем.

Агрегаты-структуры. Структура является моделью системы и, следовательно, определяется тройственной совокупностью: объектом, целью и средствами моделирования. Этим объясняется многообразие типов структур.

Проект любой системы должен содержать столько структур, сколько языков включено в его конфигуратор. Описание связей должно осуществляться на всех языках конфигулятора. Если говорить о типах структур, то к ним можно отнести уже известные нам сети, матрицы, древовидные структуры и линейные.

5.4. Этапы системного анализа

Системный анализ применяется для решения таких проблем, которые не могут быть сформулированы и решены с помощью отдельных формальных методов. В системном анализе используется и формальные методы и методы качественного анализа, направленные на активизацию творческого мышления экспертов.

Споры о том, можно ли считать системный анализ наукой, продолжаются до сих пор. Наибольшие сложности возникают с исследованием систем, в которых присутствуют люди. Подобные системы слабо формализуются в силу многофакторности связей между элементами. Тем не менее, общий алгоритм проведения системного анализа заключается в следующем: формулирование проблемы; выявление целей; формирование критериев; генерирование альтернатив и выбор варианта решения.

Главное достижение системного анализа состоит в разработке методов перехода от неформальных задач к формальным, от моделей типа "черного ящика" к моделям типа "белого ящика". Большая часть этих методов имеет неформальный характер, но они достаточно конкретны и пригодны для использования как технология решения проблем.

Формулирование проблемы. Для традиционных наук постановка задачи - отправной этап работы. Для исследователей систем - это результат промежуточный, которому предшествует большая аналитическая работа.

Например, в последнее время в организациях остро ощущается проблема невыплаты заработной платы. Но невыплата заработной платы не проблема, а следствие, как правило, некоторой совокупности проблем, которая в каждой организации своя.

Начальная формулировка лишь приблизительный намек на то, какой в действительности должна быть формулировка проблемы. Выявлением проблемного поля и его обработкой занимаются, как правило, консультанты по управлению и организационному развитию.

Выявление целей. Цели - антиподы проблем. Проще говоря, проблемы это то, что не нравится, а цели - то, чего мы хотим. В итоге, проблемы приводятся к такому виду, когда они становятся задачами выбора подходящих средств, необходимых для достижения заданных целей.

При формулировании целей следует придерживаться таких правил: включать в список цели противоположные заявленным; выявлять не только желаемые, но и не желаемые по последствиям цели; допускать существование вообще всяких целей.

Изменение целей во времени может быть как по форме, так и по содержанию.

Формирование критериев. Критерии есть количественные модели качественных целей; это подобие цели, ее аппроксимация, модель.

Например, студент ставит себе цель: успешно сдать зимнюю сессию. Критерием в этом случае может быть такая количественная модель - получить две пятерки и две четверки.

Решение может состоять не только в поиске более адекватного решения (может случиться так, что его и не существует), но и в использовании нескольких критериев, описывающих одну и ту же цель с разных позиций (и, тем самым, дополняющих друг друга).

Например, цель - улучшить уборку мусора в городе. Критерии оценки:

1 группа критериев	2 группа критериев
Расходы по уборке мусора в расчете на одну квартиру	Процент жилых кварталов без заболеваний
Количество тонн мусора в расчете на человека в день	Снижение числа пожаров
Общий вес вывозимого мусора	Сокращение количества жалоб жителей

Генерирование альтернатив и выбор варианта решения проблем. При наличии целей и критериев их достижения встает вопрос: что оценивать этими критериями, из чего выбирать? Многие проблемы, требующие решения, не поддаются количественной оценке, поэтому используются экспертные технологии. Словом, нужны эксперты и варианты решений. Структурная схема экспертных методов выработки решений приведена на рисунке 5.4.1.

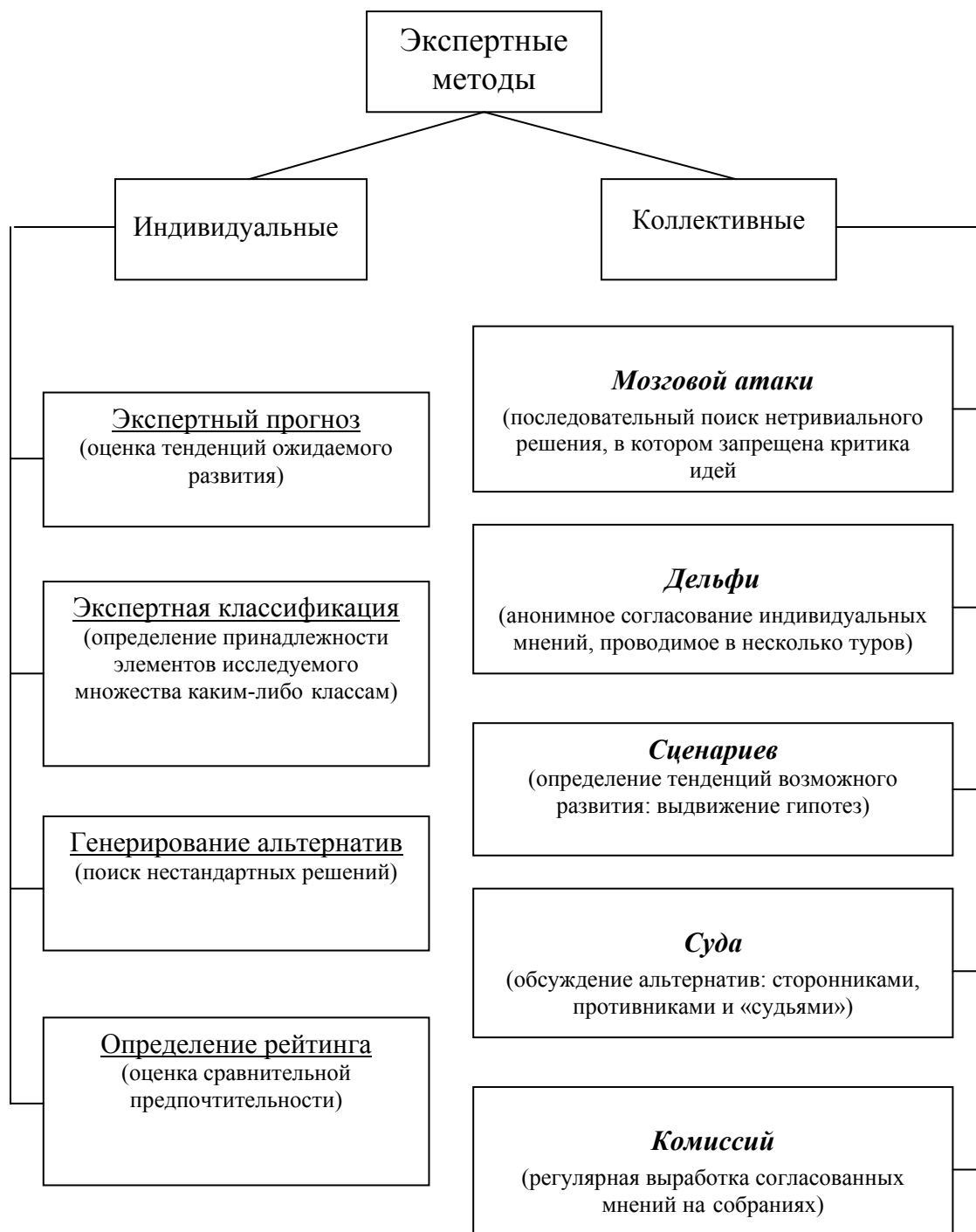


Рис. 5.4.1. Структура экспертных методов выработки решений.

Подробнее о методах активизации творческого мышления.

Метод мозговой атаки. Суть метода: каждому участнику группы предоставляется право высказывать самые различные идеи по поводу вариантов решения проблемы вне зависимости от их обоснованности, осуществимости и логичности. Чем больше разных

предложений, тем лучше. Руководит атакой ведущий. С информацией о характере проблемы участники групповой работы знакомятся заранее. Все предложения выслушиваются без критики и оценки (за этим следит ведущий), а их анализ производится централизованно после завершения процесса высказывания идей на основе записей, производимых секретариатом. В результате формируется список, в котором все представленные предложения структурируются по определенным параметрам (критериям), а также по их результативности в части решения обсуждаемой проблемы.

Метод Дельфи. Этот метод часто используют в тех случаях, когда сбор группы невозможен. В соответствии с процедурой членам группы не разрешается встречаться и обмениваться мнениями по поводу решаемой проблемы, обеспечивается независимость мнений. Процедура заключается в следующем:

1. Членам группы предлагается ответить на целый перечень вопросов, детально сформулированных по рассматриваемой проблеме;
2. Каждый участник отвечает на вопросы анонимно;
3. Результаты ответов собираются в центре и по результатам обработки ответов составляется интегральный документ, содержащий все предлагаемые варианты решений;
4. Каждый член группы получает копию интегрального документа;
5. Ознакомление с указанным документом (анализ предложений других участников группы) может изменить мнение некоторых участников группы в отношении возможных вариантов решений;
6. Этапы с 3 по 5 повторяют столько раз, сколько необходимо для достижения согласованного решения.

Этот метод применим, когда нет ограничений по времени выработки решения и решения принимаются экспертами. При выработке решений для конкретной организации с целью последующего внедрения, целесообразно использовать иные методы групповой работы, позволяющие находить консенсус, а в процессе поиска решений из членов группы (руководства организации) может формироваться команда единомышленников.

Метод экспертных оценок. Основа этих методов заключается в использовании различных форм экспертного опроса с последующей оценкой и выбором предпочтительного варианта. Объективность экспертных оценок базируется на том, что неизвестная характеристика исследуемого явления трактуется как случайная величина, отражением закона распределения которой является индивидуальная оценка эксперта о достоверности и значимости того или иного события. Истинное значение

исследуемой характеристики находится внутри диапазона оценок, полученных от экспертов.

Метод дерева целей разработан на основе системного анализа проблемных ситуаций и предполагает использование иерархической структуры, полученной путем деления общей цели на подцели. Дерево целей создается для анализа проблемной ситуации и наглядного представления результатов такого анализа. Идея разработки дерева целей принадлежит американскому исследователю Черчмену, применившему такой подход к исследованию проблем развития промышленности. В данном случае дерево целей представляет собой связанный граф без циклов, поэтому можно дать следующее определение. Дерево целей – это граф, выражающий соподчинение и взаимосвязи элементов, которыми являются цели и ресурсы.

При построении дерева целей тенденции ожидаемого развития событий определяются экспертными прогнозами. Определение основных факторов, влияющих на развитие ситуации, производится методом разработки сценариев.

Сценариями называют гипотетические альтернативные описания того, что может произойти в будущем. Сценарии не просто плод фантазии, а логически обоснованные модели будущего, своеобразный рассказ о том, "что случится, если...". Обычно разрабатывают несколько сценариев: оптимистический, пессимистический и промежуточный. Перед разработкой сценария составляют перечни факторов, влияющих на ход событий и наличных ресурсов.

Поиск нестандартных решений вновь возникшей проблемы осуществляется методами генерирования альтернатив. Сравнительная предпочтительность различных альтернатив оценивается методом определения рейтингов или методами формирования оценочных систем, в состав которых входят критерии оценки, шкалы измерения критериев, правила выбора наиболее предпочтительной альтернативы. Этот метод применяется в том случае, когда цель неясна, а есть только исходное состояние системы.

События нижнего уровня декомпозиции ранжируются по предпочтительности и вероятности наступления (см. рис. 5.4.2.).

Наиболее предпочтительный вариант и есть цель системы.

Методы морфологического анализа основаны на комбинировании выделенных элементов или их признаков в процессе поиска решения проблем. В рамках этого метода определяются все возможные элементы, от которых может зависеть решение проблемы, перечисляются возможные значения этих

элементов, а затем наступает процесс генерирования альтернатив путем перебора всех возможных сочетаний этих значений.

Метод отрицания и конструирования: осуществляется формулировка некоторых предположений и замена их на противоположные с последующим анализом возникающих несоответствий.

Метод систематического покрытия поля: заключается в выделении опорных пунктов знаний в исследуемой области, которые используются для заполнения поля некоторых сформулированных принципов мышления.

Метод синектики предназначен для генерирования альтернатив путем ассоциативного мышления, поиска аналогий поставленной задаче и заключается в следующем:

1. Формируется группа из 5-7 человек, имеющих гибкое мышление, опыт, психологическую совместимость, общительность, подвижность;
2. Вырабатываются навыки совместной групповой работы;
3. Перебираются не только известные подобные решения, но все возможные и невозможные (фантастические) решения;
4. Запрещается обсуждать достоинства и недостатки членов группы;
5. Разрешается каждому прекратить работу в любой момент без объяснений причин;
6. Роль ведущего периодически переходит к другим членам группы.

В отличие от мозгового штурма здесь требуется специальная и длительная подготовка группы.

Деловые игры представляют собой имитационное моделирование реальных ситуаций. Правда, реальная ситуация заменяется некой моделью, но "игроки" при этом ведут себя так, как если бы это происходило в реальной жизни. Данная ситуация снимает барьеры, имеющие место в реальной действительности: робость перед начальством и коллегами, запрет должностных инструкций, отсутствие необходимой информации, запрет на фантазии. Например, деловая игра маркетинг.

Окончательное решение и выбор варианта из предлагаемых альтернатив производится, как правило, экспертным путем. Однако и здесь возникают вопросы. Даже обработанные соответствующими методами результаты экспертных оценок не гарантируют того, что будет принят лучший вариант решения. Кроме того, решение, принятое без участия лиц, которым предстоит внедрять его в жизнь, как правило, реализуется с трудом. Задача состоит в том, чтобы эксперты и лица, внедряющие решение стали единомышленниками.

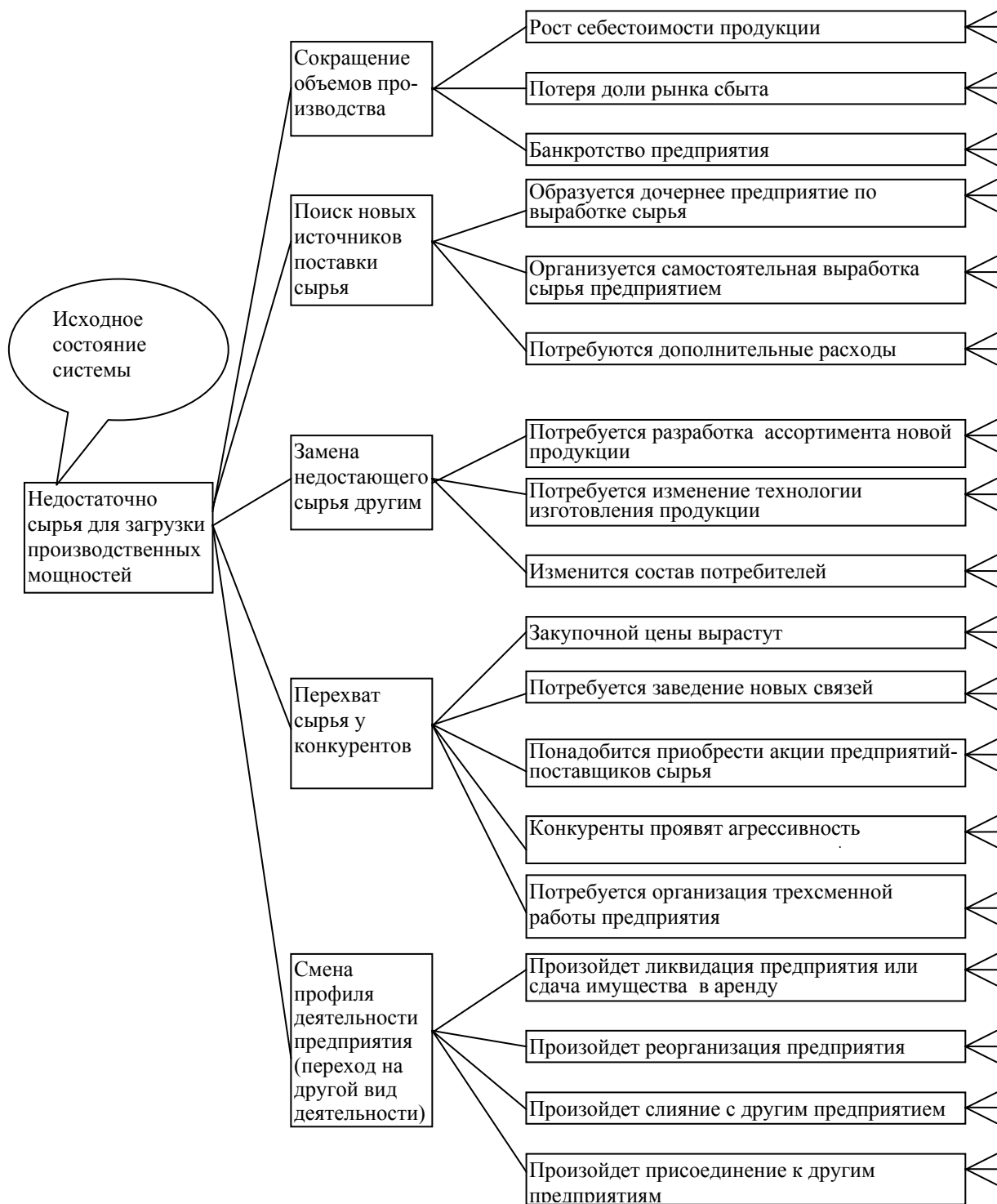


Рис. 5.4.2. Пример построения сценария

Список литературы

1. Альтигуллер Г.С. Найти идею. – Новосибирск: Наука, 1986.
2. Беляцкий Н.П. Интеллектуальная техника менеджмента: Учебное пособие. – Мн.: Новое знание, 2001. – 321 с.

3. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 1996.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник 3-е изд. - М.: Гардарики, 1998.
5. Голубков Е.П. Какое решение принять? - М.: Экономика, 1990.
6. Жариков О.Н., Королевская В.И., Хохлов С.Н. Системный подход к управлению: Учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001, - 62 с.
7. Макхем К. Управленческий консалтинг. - М.: Издательство «Дело и Сервис», 1999. - 288с.
8. Меерович М.И., Шпагина Л.И. Технология творческого мышления: Практическое пособие. - Мн.: Харвест, М.: АСТ, 2000. - 432 с.
9. Ментс М. Ван. Эффективное использование ролевых игр в тренинге. - СПб.: Питер, 2001. - 208 с.
10. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. - 2-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 480 с.
11. Наянзин Н.Г. Системный анализ Части 1 и 2. - Владимир: ВГПУ, 1998.
12. Перегудов Ф.И., Тарасенко Ф.П. Введение в системный анализ. - М.: Высш. шк., 1989.
13. Ременников В.В. Разработка управленческого решения. - М.: Юнити-ДАНА, 2000. - 140с.
14. Смирнова В.Г. и др. Организация и ее деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 2. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 192 с.
15. Шевырев А.В. Технология творческого решения проблем. - Белгород: «Крестьянское дело», 1995.
16. Шорохов Ю.И., Глушков А.Н., Мамагулашвили Д.И. Организационное поведение. - М.: ПЕР СЭ, 2000. - 126 с.

Контрольные вопросы

1. Назовите основные методы исследования систем.
2. В чем заключается анализ систем?
3. Назовите основные области применения системного анализа.
4. Как происходит процесс синтеза систем?
5. Что представляет собой агрегирование элементов?
6. В чем заключается декомпозиция структуры системы?
7. В чем особенности синтетических методов исследования систем?
8. Что такое основание декомпозиции системы?
9. Как определить основание декомпозиции системы?
10. Алгоритм декомпозиции.
11. В чем заключается проблема полноты моделей?
12. Назовите типы ресурсов системы?
13. Опишите алгоритм декомпозиции системы.
14. Чем достигается компромисс при определении основания декомпозиции?
15. Что такое «агрегат» системы?
16. Прокомментируйте такое свойство систем как эмерджентность.
17. Назовите особенности конфигуратора системы. Приведите пример.
18. Можно ли представить классификацию агрегат-оператором системы?
19. Чем объясняется многообразие типов структур?
20. Опишите общий алгоритм проведения системного анализа.
21. Перечислите достоинства системного анализа.
22. В чем заключается связь между проблемами и целями организации?
23. Что называется количественной моделью качественных целей?
24. Назовите методы генерирования альтернатив?
25. Чем отличается метод мозговой атаки от метода синектики?
26. Чем отличается метод построения сценариев от метода морфологического анализа?
27. Кто определяет окончательное решение и выбор альтернатив в деловых играх?

Тема 6. Системный анализ внешней и внутренней среды организации

1. Внешняя среда и адаптация системы
2. SWOT-анализ системы
3. Ближняя и дальняя внешняя среда. PEST-анализ
4. Внутренняя среда системы. ПРиМ-анализ

6.1. Внешняя среда и адаптация системы

Организации, как и любые системы, ограничены от внешней среды и в то же время связаны с внешней средой таким образом, что из внешней среды они получают необходимые им ресурсы и передают во внешнюю среду продукты своей жизнедеятельности. То есть внешняя среда является необходимым условием существования систем. Поэтому функционирование организации определяется уровнем знания об окружающей среде.

Внешняя среда представляет собой совокупность таких объектов, не являющихся элементами данной системы, взаимодействие с которыми учитывается при изучении системы. Взаимодействие выступает фактором, посредством которого происходит объединение частей в целое. Без взаимодействия частей система перестает существовать. Взаимодействие обеспечивает передачу информации от одного элемента системы другому, от входа воздействия из внешней среды до передачи во внешнюю среду соответствующей информации.

Внешняя среда воспринимается организацией одновременно и как система, содержащая благоприятные для организации параметры, и как система, включающая неблагоприятные факторы. Благоприятные параметры воспринимаются организацией как возможности (развития, повышения эффективности и т.д.), а неблагоприятные – как угрозы.

6.2. SWOT-анализ системы

Вряд ли можно назвать другой метод анализа состояния организации, который мог бы сравниться со SWOT-анализом по эффективности и простоте применения. Аббревиатура метода происходит от Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats, что в переводе означает: Сила – Слабости – Возможности – Угрозы.

Под силой организации понимают совокупность умений работников организации, их навыков, опыта, организационных

ресурсов, конкурентных возможностей и т.д. Все перечисленное представляет собой активы организации в конкурентной борьбе.

Слабость представляет собой отсутствие чего-то важного для функционирования организации или нечто, ставящее ее в неблагоприятное условие. Это - пассивы.

Некоторые сильные стороны организации более важны, чем другие. Они могут быть использованы для формирования стратегии. В то же время сильная стратегия должна быть направлена на устранение слабых сторон. Главные достоинства организации заключаются в превращении ноу-хау (умений и опыта во всех сферах деятельности организации) в ее ключевые достоинства; в разработке новой продукции, услуг и нового сервиса; в понимании нужд потребителей и организации эффективной сбытовой системы.

Возможности организации заключаются в предоставляемых внешней средой условиях деятельности и проявляются в использовании сильных сторон организации и укреплении слабых сторон. Необходимо заметить, что возможности, которые организация не может реализовать - есть иллюзии.

Угрозы проявляются:

- в наличии более дешевых технологий конкурентов;
- во внедрении конкурентами производства и реализации лучших продуктов;
- в угрозах со стороны иностранных организаций;
- в новых правилах, наносящих ущерб больше, чем другим;
- в повышении процентных ставок; в возможном поглощении;
- в демографических изменениях; в изменениях курсов иностранных валют;
- в политических переменах в стране и т.д.

Анализ силы и слабости организации дает возможность установить связь между потенциалом и проблемами организации, с одной стороны, а с другой – установить связи между ее сильными и слабыми сторонами, что позволяет определить варианты успешного существования и перспектив развития организации.

Принципиально слабые стороны организации могут корениться в следующем: в отсутствии четкого видения перспектив развития и устаревших методах управления; в недостатке умений и таланта лиц, принимающих решения и низкой реализуемости принимаемых решений; в недостаточной квалификации исполнителей и значительном дефиците бюджета организации; в недостаточном имидже среди населения; в неудовлетворительной информационной работе.

Таким образом, весь мир как бы делится на две части: организацию как таковую и все остальное (внешнюю среду), а содержание каждой из частей на благоприятные и неблагоприятные составляющие.

Матрица анализа параметров организации приведена на рисунке 6.2.1. В месте пересечения столбцов и строк получаем следующие оценки состояния организации:

- Близкая внешняя среда - возможности и угрозы;
- Дальняя внешняя среда - возможности и угрозы;
- Анализ менеджмента – сильные и слабые стороны организации;
- Анализ процесса трансформации ресурсов в продукцию и услуги – сильные и слабые стороны организации.

6.3. Близкая и дальняя внешняя среда. PEST-анализ

Внешняя среда (в зависимости от характеристик факторов воздействия) разделяется на дальнее и близкое окружение. Близкое окружение оказывает непосредственное воздействие на системы, а дальнее – опосредованное.

Дальняя внешняя среда (или макроокружение), является частью внешней среды, но частью универсальной: общей для всех организаций. Но реакция каждой конкретной организации на воздействие макроокружения оказывается специфической, отражающей особенность каждой организации и ту конкретную ситуацию, в которой она находится.

Макроокружение, как система, включает такие подсистемы как политика, экономика, общество, технология, институты, природно-географические подсистемы и т.д.

Чаще всего, проводится PEST-анализ. Аббревиатура “PEST” представляет собой сочетание первых букв четырех английских слов Policy (P) - политика, Economy (E) - экономика, Society (S) – социум (общество), Technology (T) – технология (см. рис. 6.3.1.).

Политическая составляющая внешней среды оказывает мощное воздействие на все стороны жизнедеятельности организации и проявляется не только в изменении положения государства в международном сообществе, но и в отношениях организации со всеми ветвями власти.

Экономические аспекты воздействия внешней среды на организацию проявляется в изменении темпов курса национальной валюты, темпов инфляции (дефляции), ставки рефинансирования центробанка и прочих параметров, влияющих на деловую активность организации.

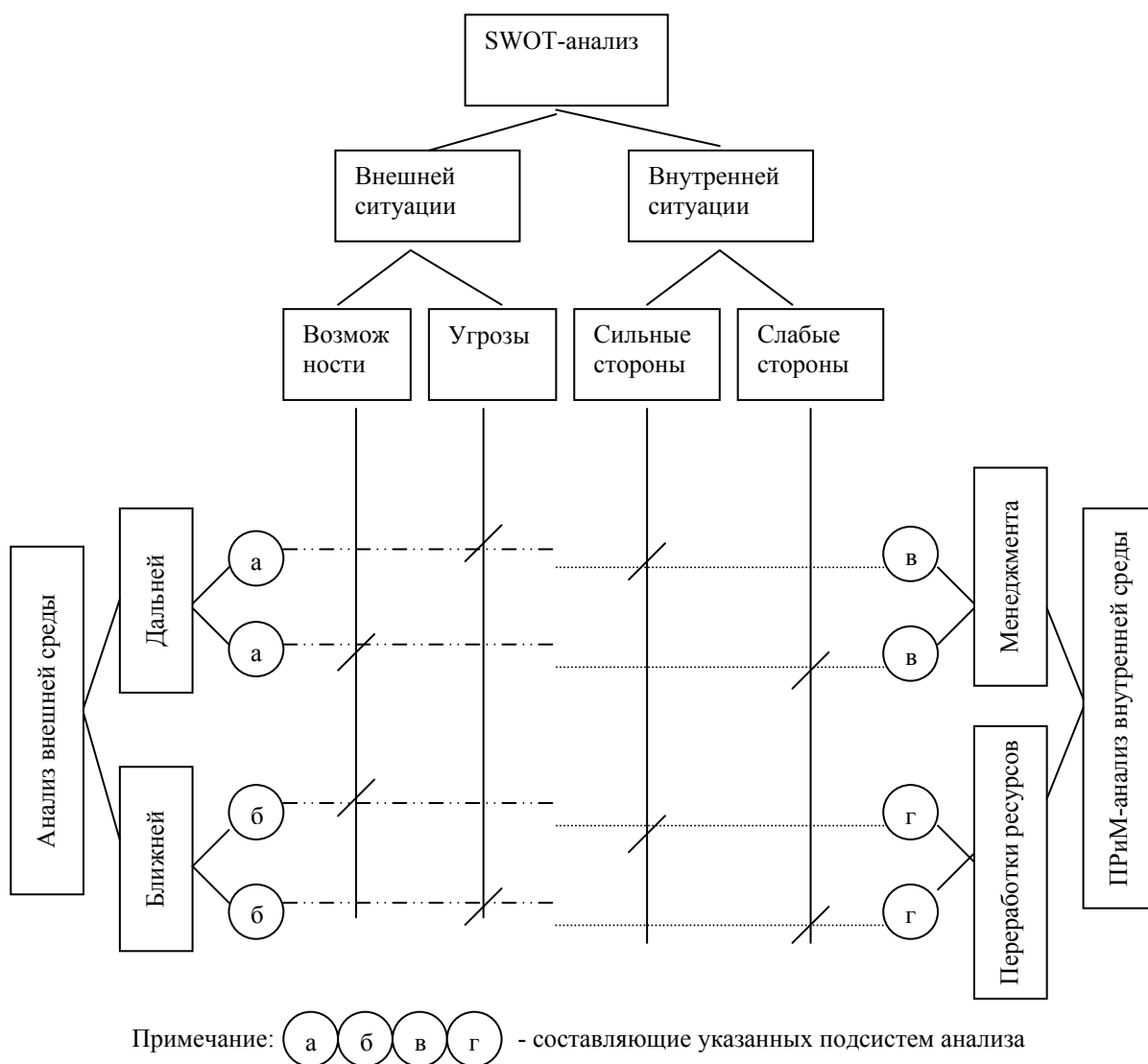


Рис. 6.2.1. Матрица анализа параметров организации



Рис. 6.3.1. Структура факторов внешней среды организации

Социальные факторы внешней среды в значительной степени связаны с изменением базовых социокультурных параметров населения, образа его жизни и среды обитания, а также с изменением демографической ситуации в стране и в конкретном регионе в частности.

В отношении воздействия технологических изменений на организацию необходимо отметить, что оно проявляется в стремлении организации опередить своих конкурентов за счет своевременного использования результатов НИОКР.

Все четыре указанных компоненты внешней среды взаимосвязаны, поэтому анализ их воздействия на организацию должен быть скорректирован с учетом того, что изменения одного из факторов может, как создать новые возможности для организации, так и нести новые угрозы. Приоритетность указанных факторов для каждой организации имеет свою специфику.

В качестве ближней внешней среды анализируется воздействие на организацию со стороны поставщиков, потребителей, конкурентов и местного сообщества (см. табл. 6.3.1.).

6.4. Внутренняя среда системы. ПРиМ-анализ

Внутренняя среда организации представляет собой стратегический ресурс ее развития.

Как и любая система, организация допускает описание ее содержания с помощью различных языков (экономического, технического, управленческого, социологического, экологического и т.д.) и представление ее с помощью различных подсистем – это обусловлено постановкой конкретной задачи. Поэтому анализ внутренней среды организации всегда индивидуален, неповторим. Но общим для всех организаций является полнота анализа и его многофакторность.

Иногда анализ проводится по функциональному принципу, когда объектом анализа выступают функциональные подразделения организации, но такой подход может не обеспечить требуемой полноты и целостности результата. Или же проводится стратегический анализ по отдельным бизнесам или бизнес-процессам.

На наш взгляд, целесообразно проводить анализ внутренней среды организации по двум направлениям: анализ эффективности пререработки основных видов ресурсов в организации и анализ уровня менеджмента в организации (см. табл. 6.4.1.).

Таблица 6.3.1.

Матрица анализа внешней среды организации

Наименование внешней среды	Дальняя				Ближняя		
Наименование подсистем	Политические	Экономические	Социокультурные	Технологические	Поставщиков	Потребителей	Конкурентов
Направления оценки воздействия внешней среды на организацию	■изменение положения России на международной арене	■динамика изменений в экономике	■изменение базовых ценностей	■государственная промышленная политика	■рабочая сила	■номенклатура	■уровень конкуренции
	■изменения во властных структурах государства	■ изменение ставки рефинансирования ЦБ РФ	■изменение уровня и образа жизни	■тенденции в сфере НИОКР	■капитал	■ассортимент	■структура конкурентных сил
	■отношения с органами власти	■инфляционные процессы	■экологические изменения	■новые технические решения	■информация	■качество	■конкурентная позиция
	■изменения законодательства	■основные внешние издержки	■изменения демографические	■новые продукты	■энергия	■объем производства	■действия конкурентов
	■государственное регулирование	■экономические стратегические альянсы	■изменение структуры доходов и расходов населения	■новые технологии	■материалы	■цена	■ключевые факторы успеха

Таблица 6.4.1.

Матрица анализа внутренней среды организации

Наименование объекта анализа	Менеджмент						Процесс трансформации ресурсов					
Наименование подсистем	Уровень стратегии	Качество торговой марки	Организационная структура	Имидж	Структура затрат	Инновационность	Ресурс времени	Финансовые ресурсы	Людские ресурсы	Энергоресурсы	Материальные ресурсы	Информационные ресурсы
Направления оценки потенциала организации	■тип стратегии	■наличие авторского свидетельства	■тип структуры	■фирменный стиль в управлении	■методика расчета и учета	■обновление основных фондов	■оперативность решения проблем	■финансовая устойчивость	■качество персонала	■достаточность	■материалы	■информационные технологии
	■результативность стратегии	■особенности продукции	■оценка управляемости	■напряженность межличностных отношений	■зависимость (соотношение) статей затрат	■внедрение новых технических решений	■прогнозы развития	■обеспеченность собственными средствами	■социальная и корпоративная культура	■эффективность использования	■полуфабрикаты	■утечка информации
	■конкурентные преимущества	■влияние на работников	■рациональность связей	■традиции в менеджменте	■факторы, влияющие на уровень затрат	■рационализация и изобретательство	■исполнение в срок	■оборачиваемость оборотных средств	■отношения с профсоюзами	■резервы роста	■готовые изделия	■искажение информации

В качестве ресурсов целесообразно рассматривать время, энергию, финансы, материалы, информацию и людские ресурсы. Анализ характеристик менеджмента в организации состоит из анализа уровня стратегии, качества торговой марки, организационной структуры, имиджа, структуры затрат и инновационности организации. Подобный анализ внутренней среды назовем ПРиМ-анализом (переработки ресурсов и менеджмента).

Список литературы

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб: Изд-во «Питер», 1999.
2. Большаков А.С. Менеджмент: стратегия успеха. - СПб.: Издательский Дом «Литера», 2001. - 224 с.
3. Жариков О.Н., Королевская В.И., Хохлов С.Н. Системный подход к управлению: Учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001, - 62 с.
4. Игнатьева А.В., Максимов М.М. Исследование систем управления: Учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. - 157 с.
5. Лапыгин Ю.Н. Стратегическое самоуправление. - Владимир: ВГПУ, 1999. - 210 с.
6. Люшиков А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 375 с.
7. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. - 2-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 480 с.
8. Наянзин Н.Г. Системный анализ Части 1 и 2. - Владимир: ВГПУ, 1998.
9. Перегудов Ф.И., Тарасенко Ф.П. Введение в системный анализ. - М.: Высш. шк., 1989.
10. Смирнова В.Г. и др. Организация и ее деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 2. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 192 с.
11. Шорохов Ю.И., Глушков А.Н., Мамагулашвили Д.И. Организационное поведение. - М.: ПЕР СЭ, 2000. - 126 с.

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой внешняя среда?
2. Что представляют собой возможности внешней среды?
3. Что представляют собой угрозы внешней среды?
4. Какие элементы включает в себя SWOT-анализ?
5. Что включает в себя внутренняя среда организации?
6. Какие стороны организации можно считать сильными?
7. Какие стороны организации считают слабыми?
8. Из каких параметров состоит дальняя внешняя среда организации?
9. Из каких параметров состоит ближняя внешняя среда организации?
10. Как расшифровывается термин «PEST-анализ»?
11. Структура факторов внешней среды организации.
12. Как расшифровывается термин «ПРиМ-анализ»?
13. Назовите направления анализа внутренней среды организации.
14. Матрица анализа параметров организации.
15. Матрица анализа внешней среды организации.
16. Матрица анализа внутренней среды организации.
17. Направления анализа эффективности переработки ресурсов в организации.
18. Направления анализа менеджмента в организации.

РАЗДЕЛ 2. КЛАССИФИКАЦИИ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ

Тема 7. Организационные структуры управления

1. Системный подход к анализу организаций
2. Классификация организационных структур
3. Функциональные структуры организаций
4. Особенности систем, объединяющих организации

7.1. Системный подход к анализу организаций

Системный подход в отношении организаций заключается в рассмотрении организаций как нечто целого обособленного от остального мира и состоящего из взаимосвязанных между собой частей.

Указанные системы относятся к числу организационных, поскольку помимо технических систем, в их состав входят группы людей.

Основными свойствами организационных систем являются целенаправленность и достаточная упорядоченность. Другой особенностью организационных систем является многофакторность происходящих в них процессов, что не всегда позволяет составить описание системы с требуемой степенью полноты. Особенность заключается в том, что часть информации, циркулирующая внутри организационных систем, теряется, как бы ни были надежны связи между частями систем.

Вертикальные связи, как известно, формируют структуру системы и отражают участие в процессе функционирования системы и информированность элементов. Горизонтальные связи обеспечивают обмен информацией не только внутри системы, но с внешней средой, а также устойчивость материальных потоков и производственных процессов. Графически структурная схема материальных потоков напоминает сетевой граф: вершины графа образуют рассматриваемые элементы, а дуги (имитирующие связи) показывают направление материальных потоков между элементами.

Структуризация или классификация организационных систем может производиться по иерархическому или административному признаку, а также по информационному, территориальному, функциональному признакам и т.д. Например, классификация по функциональному признаку выглядит следующим образом:

1. Производственные структуры (производственные цеха и участки; передаточные устройства; склады и т.д.);

2. Технологические структуры (строение материально-технических процессов; состав и соотношение оборудования; взаимосвязь основного и вспомогательного производства; специализация и загрузка производственных мощностей и т.д.);
3. Экономические структуры (основные фонды; оборотные средства; структура баланса и т.д.);
4. Социально-кадровая структура (профессионально квалификационный состав; половой и возрастной состав; национальный состав; уровень образования; семейное положение и т.д.);
5. Информационная структура (источники и получатели сообщений; состав и взаимосвязь источников информации; направленность и конфигурация коммуникационных сетей и т.д.);
6. Организационные структуры управления (взаимоотношения подразделений и должностей; распределение ролей, полномочий и ответственности между ними; порядок функционирования связей и т.д.).

Как видим, конфигуратор, характеризующий структуру организации, весьма разнообразен.

Системный подход к анализу организаций заключается в выполнении такой совокупности указаний:

- Рассматривать организацию как целое, состоящее из частей: обособленных подразделений (технических, информационных, экономических, социальных и иных подсистем), каждое из которых следует рассматривать как внутренне сложное;
- Полезно определить границы организации и ее среды, чтобы определить в каких формах организация взаимодействует со средой (обмен информацией, материалами, энергией) и как они влияют друг на друга;
- Рассматривать организацию как многоцелевую систему, имеющую неоднородные внутренние и внешние цели (подцели подсистем), критерии достижения цели и т.д.;
- Рассматривать организацию как полную систему, элементы и структура которой формируются на формальной (официальной) основе, а изменения в одном из элементов вызывают изменения в других;
- Изучать динамику организации (исследование проблем организации для подготовки управленческих стратегических решений).

7.2. Характеристика и классификация организационных структур

Организационную структуру часто рассматривают как одно из самых главных условий эффективного функционирования

организации. На самом деле, структура всегда следует за стратегией, то есть разрабатывается после определения целей организации и ее стратегии.

Требования к разработке организационных структур хотя и всегда уникальны, но, тем не менее, содержат некоторые общие правила:

- Перечень функций организации формирует структуру;
- Закрепление одной функции за двумя структурными подразделениями не допускается;
- Одному субъекту управления не должно подчиняться более 6-7 единиц управления и т.д.

Поиск оптимальной организационной структуры облегчается, если представлять себе алгоритм поведения рассматриваемой организации, представлять типовые схемы построения организационных структур, помнить о том, что готового решения здесь найти нельзя, поскольку работа «штучная».

Кроме того, надо помнить и то, что все типовые структуры работоспособны и могут дать положительный результат в том случае, если функции в структуре заданы, иерархии установлены, связи определены.

Классификация организационных структур позволяет выделить линейные, линейно-штабные, функциональные, линейно-функциональные, матричные структуры, а также динамические сети и безграничные предприятия.

Линейные структуры строятся по принципу «руководство-подчинение» на основе отдачи приказов, распоряжений и указаний. Подобная структура иерархична, имеет высокий уровень централизации и используется в управлении малыми группами людей в небольших организациях (см. рис 7.2.1.). Например, структура индивидуального частного предприятия.

Линейно-штабная структура отличается от линейной наличием в структуре «штаба» - органа по анализу возникающих ситуаций, постановке проблем, выработке решений. Например, отдел экономического анализа или коллегия при директоре, или просто функциональный отдел – отдел кадров (см. рис. 7.2.2.).

Функциональная организационная структура (см. рис. 7.2.3.) построена таким образом, что между высшим и низшим уровнями руководства отсутствуют линейные отношения единоначального распорядительства. Проявляются только перекрестные связи по функциям. В данной структуре возрастает нагрузка на первого руководителя в части координационной работы. Предприятие с такой структурой менее мобильно, чем ранее обозначенные. Например, завод-автомат.

Линейно-функциональные структуры (см. рис. 7.2.4.) имеют ту особенность, что общее распоряительство ресурсами и целеполагание входят в полномочия линейных руководителей (например,



Примечание: □ - условное изображение исполнителей

Рис. 7.2.1. Линейная структура

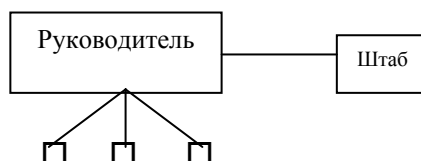


Рис. 7.2.2. Линейно-штабная структура

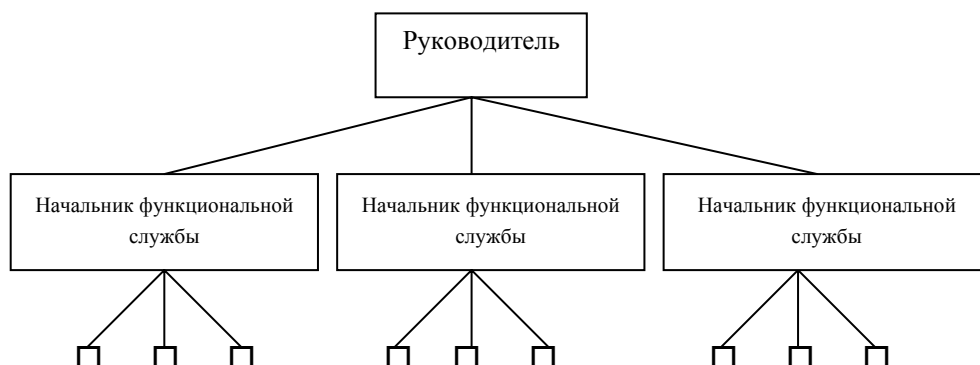
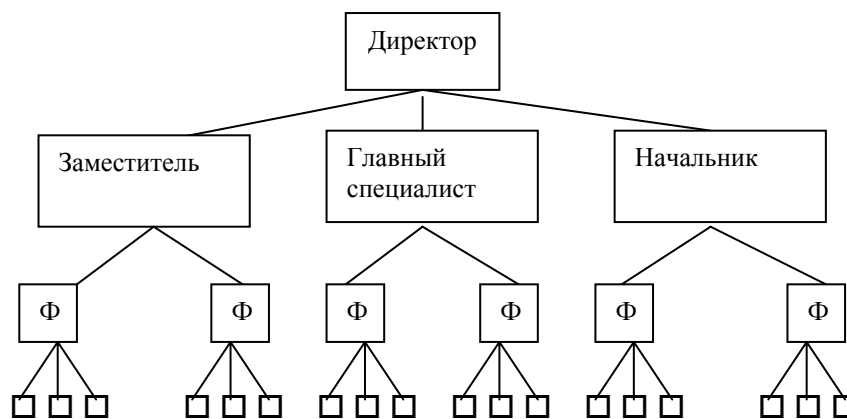


Рис. 7.2.3. Функциональная структура

заместителей директора), а управление процессами возлагается на руководителей функциональных служб и подразделений. Примером может служить любое крупное российское предприятие. В развитых странах такая структурная схема характерна больше для мелких и средних по размерам фирм, а крупные организации имеют дивизиональную структуру (более 90 % организаций).

С ростом размеров организации возрастает масштаб управленческих проблем, которые ведут к неуправляемости организации в целом. Основные недостатки линейно-функциональной структуры проявляются как в низкой скорости принятия решений и медленном движении информации по уровням иерархии (к тому же с искажениями и потерями), так и в межфункциональной разобщенности организации, вызванной значительным влиянием локальных функционально-групповых целей.



Примечание: Ф – условное изображение руководителя функциональной службы

Рис. 5.7.4. Линейно-функциональная структура

Для устранения указанных недостатков линейно-функциональные организационные структуры разделяются по территориальному или продуктовому способу. В этом случае - структура называется *дивизиональной* (от лат. Divisio – разделение, подразделение), а ее графическая схема приведена на рисунках 7.2.5. и 7.2.6. Дивизиональное распределение полномочий по организации производства и реализации продукции организации сопровождается наделением дивизионов полномочиями по планированию, управлению финансами, учету и так далее.

Отмеченное позволяет активизировать работу управляющих дивизионами, и высвободить руководство организации для выработки стратегических решений. В качестве недостатка дивизиональной структуры необходимо отметить несовпадение целей руководства организации и руководства дивизионов, часто стремящихся использовать появившуюся свободу выбора решений в интересах дивизиона, даже, если они не совпадают с интересами организации. Накладные расходы дивизиональной структуры выше, чем у линейно-функциональной.

Дивизионы представляют собой, как правило, центры прибыли, т.е. подразделения организации, где создается новая стоимость, приносящая доход организации.

Относительная самостоятельность дивизиона приводит к необходимости формировать его структуру по образцу линейно-функциональных структур управления.

Таким образом, дивизиональная структура есть совокупность линейно-функциональных структур с управлением из единого центра, в котором сосредоточены функциональные подразделения организации.

Матричные структуры (см. рис. 7.2.7.) управления отличаются большей универсальностью и гибкостью, по сравнению с линейно-функциональными структурами. Суть их построения

заключается в оперативном изменении структуры для решения конкретной задачи: например, выполнения проекта или реализации программы. В этом случае, назначается руководитель временной структуры (руководитель проекта или руководитель программы), который подчиняется непосредственно руководителю предприятия, а в его подчинение на время выполнения проекта (программы, или крупного мероприятия) направляются те специалисты функциональных отделов и других подразделений организации, которые необходимы руководителю проекта для решения поставленной перед ним задачи.

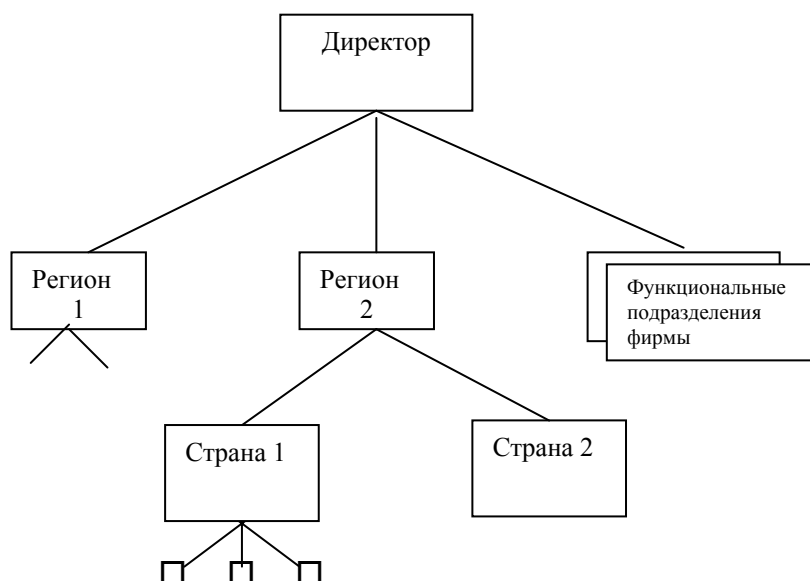


Рис. 7.2.5. Территориальная дивизиональная структура

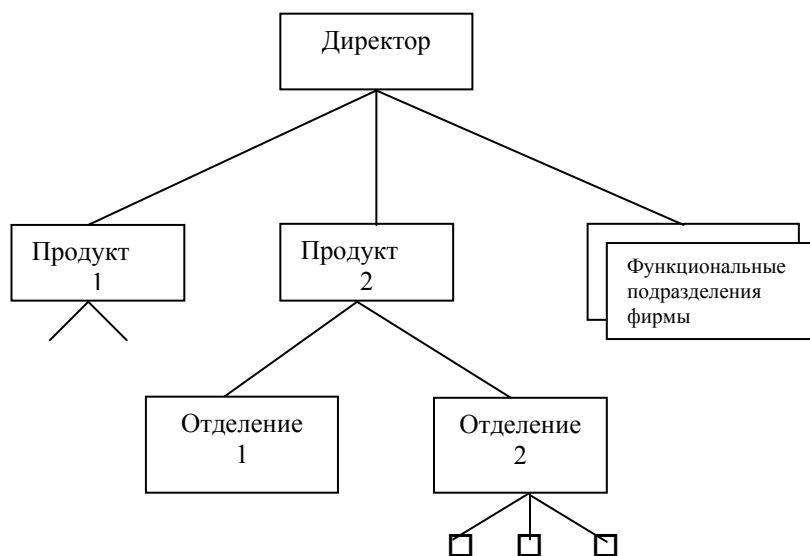
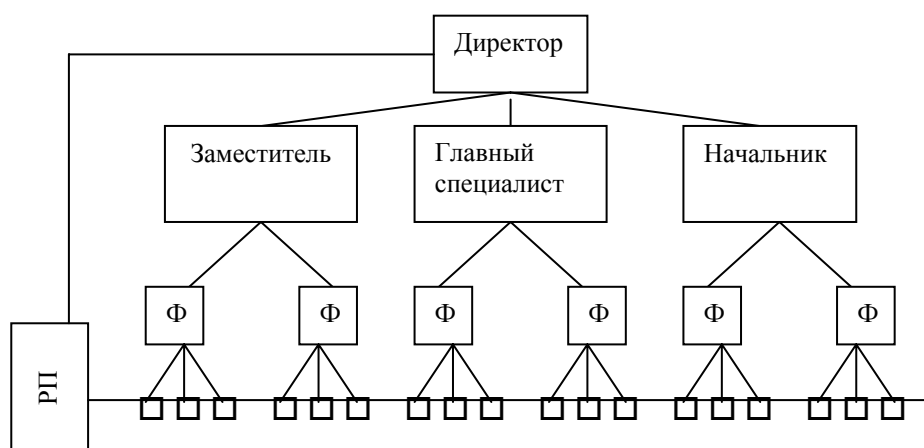


Рис. 7.2.6. Продуктовая дивизиональная структура

Тем самым экономится время на изменение организационной структуры, например, в период борьбы с конкурентами за рынки

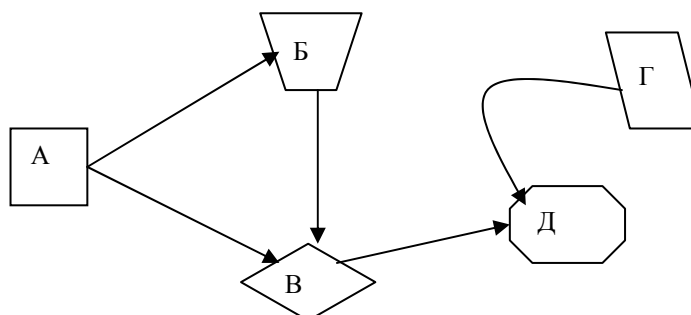
сбыта и в процессе создания новых продуктов. Сочетание управления по целям (ответственность за конечный результат выполнения проекта) с ответственностью по вертикали линейных и функциональных руководителей. Существенным недостатком матричных структур является двойное подчинение ответственных исполнителей программных и проектных мероприятий, так как власть не является постоянно заданной. Возникающие при этом проблемы: тенденции к анархии, борьба за власть, развитие «групповщины», крах в период общеэкономического кризиса, разрыв между верхними и нижними уровнями в организации, отсутствие контроля по уровням иерархии, трудности в принятии решений.

Примером матричных структур управления служат организационные структуры НИИ и КБ, а также организаций, осуществляющих реконструкцию или реструктуризацию.



Примечание: РП – руководитель проекта (программы)

Рис. 7.2.7. Матричная структура



Примечание: А – начало сети; Б, В, Г – промежуточные стадии; Д – конец сети;
 - дуги сети.

Рис. 7.2.8. Динамическая сеть

От процедур, координируемых иерархически, современные организации все больше переходят к использованию *динамических сетей* (см. рис. 7.2.8.), ориентированных на рынок. Сеть представляет собой гибридное решение, сочетающее использование функциональных, дивизиональных и матричных структур.

Сети проявляются как сочетание организаций, взаимодействие которых основано на договорных отношениях и механизмах рыночного регулирования. К сетевым организациям чаще всего относятся крупные производственные организации, рассредоточенные географически и технологически объединенные в единую производственную систему.

Суть сетевых структур заключается в объединении в систему организаций, занимающихся производством монопродукции или моноуслуг. Поэтому связи между организациями (информационные, материальные и прочие) основаны на принципах функционирования сети. Таким образом, достигается разграничение деятельности и связей бизнес-единиц, и выдерживаются оптимальные пропорции между автономией и контролем.

В данном случае поиск концепции идеальной структуры заменяется концепцией разнообразия организаций.

Разнообразие организаций обеспечивает и развитие глобальной сети Интернет. Именно с развитием этой сети связано появление *виртуальных предприятий*. Виртуальными (от лат. Virtualis - возможный) структуры названы потому, что структуры в привычном для менеджера понимании в данном случае не существует, а продукция выпускается, управленческие цели достигаются, связи между элементами системы существуют (по крайней мере на период выполнения работ).

Существо данной структуры реализуется следующим образом:

- через Интернет объявляется тендер на выполнение каких-либо работ;
- с победителем тендера заключается контракт (по электронной почте пересылаются все документы);
- контрактант также через интернет набирает на условиях субподряда лиц (юридических и физических) для выполнения недостающих ему функций и видов деятельности (например, от разработки до строительства и проведения испытаний автомобиля).

В данном случае для выполнения многих работ не требуется использовать офисные помещения (так как многие субподрядные работы могут выполняться работниками дома), можно существенно снизить накладные расходы, транспортные и т.п. Теряются

известные физические и правовые характеристики организаций. Им на смену приходят быстрые информационные потоки.

7.3. Классификация организаций по способу взаимодействия с человеком

Типы организаций по способу взаимодействия с человеком представляют обычно корпоративным и индивидуалистическими системами связи между людьми в процессе осуществления ими совместной деятельности.

Как социальный тип организации, корпорации представляют собой группы людей с максимальной внутренней интеграцией (на основе своих узкокорпоративных интересов) и противопоставлением себя другим социальным общностям.

Особенности, присутствующие при этом таковы: монополия на информацию, доминируют иерархические (властные) структуры, обострен дефицит ресурсов, субъектом интереса является группа (корпоративная), преобладание целей организации над индивидуальными, самопожертвование ради группы (ложная солидарность, квазипатриотизм, групповщина), внешне представляется как единое целое образование, человек лишается самостоятельности, решения принимаются по принципу большинства или старшинства, двойная мораль (индивидуалистическая и корпоративная), лояльность к организации (исполнительность рождает безответственность).

Ниже приводится таблица, взятая из практикума Виханского О.С. и Наумова А.И., которая наглядно демонстрирует разницу в подходах.

Из таблицы 7.3.1. следует, что индивидуалистическая организация представляет собой открытое и добровольное объединение людей и полуавтономных образований. Кроме того, ее характеризуют такие параметры: децентрализованная структура, принцип увязки интересов всех в рамках демократических процессов, дефицит заменяется поиском возможностей, субъектом интереса становится личность, у организации нет целей отличных от целей ее членов. В такой ситуации работник становится свободным в рамках организации, что стимулирует развитие творчества в работе. На практике применение такого подхода требует соответствующей культуры. Человек в такой организации сам думает о завтрашнем дне организации.

В сложившихся условиях информационного бума, с одной стороны, и ужесточения конкурентной борьбы - с другой, лучшую эффективность показывают те организации, которые использовали

схемы и структуры управления, в наибольшей степени соответствующие ситуации на рынке и внутри организации.

Таблица 7.3.1.

Характеристики корпоративных и индивидуалистических организаций

Корпоративная организация	Индивидуалистическая организация
Объединение людей через их разъединение по социальному и профессиональному критериям	Свободное, открытое и добровольное объединение людей
Монополия и стандартизация в деятельности организации	Сочетание конкуренции и кооперации в деятельности членов и групп в организации
Доминирование иерархических властных структур. Интересы согласовываются лидерами	Господство принципа увязки интересов всех членов в рамках демократического процесса
Создание и поддержание дефицита возможностей и ресурсов с их централизованным распределением	Поддерживаемое руководством обеспечение поиска возможностей и дополнительных ресурсов
Субъект интереса - группа, коллектив или вся организация	Субъект интереса - личность
Организация отвечает за человека Суверенитет организации Свобода для организации	Человек отвечает сам за себя Суверенитет личности Свобода для личности
Принцип большинства или старшинства в принятии решений	Принцип меньшинства или право вето в принятии решений
Интересы производства определяют интересы воспроизводства самого человека	Интересы производства определяются интересами воспроизводства самого человека
Двойная мораль (личная и организации) в поведении	Общечеловеческая мораль и здравый смысл в поведении
Лояльность по отношению к организации	Лояльность по отношению к своим убеждениям
Человек для работы	Работа для человека

(см. [2, с.350])

Об этом еще полтора десятка лет назад писали в своей знаменитой книге Т. Питерс и Р. Уотермен.

Таблица 7.3.2.

Три фактора, определяющих оргструктуру *

Наименование требований		
Устойчивость	Ломка старых привычек	Предприимчивость
• простота основной формы; • система ценностей; • минимизирующие воздействия.	• готовность к изменениям; • введение экспериментальных структурных единиц; • перетасовка структурных подразделений.	• отпочковывание новых видов деятельности; • группы решения проблем и выполнения решений; • система измерителей, ориентированная на эффективность.

*(построено по [8, с.386])

По их мнению, оргструктура должна отвечать как минимум трем требованиям: требованию эффективности с точки зрения основ политики бизнеса, требованию регулярного обновления и

требованию профилактики окостенения путем обеспечения, по крайней мере, умеренной чувствительности к главным угрозам. Характеристики указанных факторов системно представлены ниже в таблице 7.3.2.

Среди схем формирования организаций необходимо отметить многомерные, партисипативные, предпринимательские, ориентированные на рынок и эдхократические организации.

Эдхократические организации приемлемы для нестандартных и сложных работ в трудноопределяемых и быстроменяющихся структурах, где власть основана на компетенции и умении решать возникающие проблемы, а не на позиции в иерархии. В эдхократической организации высока степень свободы в действиях работников, в том числе и в выборе средств достижения цели, но и ответственность за полученный результат (равно как и вознаграждение) лежит непосредственно на исполнителях. Ключевыми элементами являются: работа, требующая совместной творческой работы; компетентность и коммуникабельность работников; структура построена на органической основе, изменчива; на экспертных знаниях строится система принятия решений; система вознаграждений групповая; отношения носят неформальный характер, как по вертикали, так и по горизонтали.

Основу многомерной организации составляют автономные группы (центры прибыли или автономные филиалы), выполняющие все работы по обеспечению ресурсами, по непосредственному производству, а так же обслуживанию потребителя.

Бюджеты подразделений в таких организациях разрабатывают подразделения сами, а руководство организации только кредитует их. Таким образом, наряду с традиционным функциональным (иерархическим, бюрократическим) менеджментом здесь имеет место горизонтальный менеджмент или, как его еще называют, самоменеджмент автономных групп.

В отдельных случаях возможна ситуация, при которой указанные группы не имеют традиционной административно-бюрократической схемной определенности, которая заменяется самоорганизацией. По мнению специалистов, основой самоорганизации в мягких системах является горизонтальная структуризация именно на нижних уровнях управления. Таким образом, если самоуправление считать функцией самоорганизации, то критерием самоуправляемости может быть максимум самообеспеченности всеми ресурсами.

Идея о том, что подразделение организации может быть организовано так же, как и организация в целом, высказывалась еще в середине восьмидесятых годов в книге Р. Акоффа "Планирование

будущего корпорации". Ханс Виссема спустя десятилетие не только подтверждает эту мысль, но и утверждает, что именно в этом случае возможна наибольшая эффективность подразделений: "Создание предпринимательских единиц (подразделений) - это больше, чем простая организационная операция, влекущая за собой делегирование полномочий и ответственности. Управление предпринимательскими подразделениями только тогда эффективно, когда появляются подразделения, которым присущи все черты действительно независимого предприятия" [2, с.41].

В разряде нового для российских менеджеров содержания организационных структур находится информация о ЦФО (центрах финансовой ответственности), ЦФУ (центрах финансового учета), ПЦ (профит-центрах), ВЦ (венчур-центрах), ЦЗ (центрах затрат)².

Центры учета с элементами хозрасчета появились в фирмах западных стран в пятидесятых годах 20 столетия как внутриорганизационные финансовые структуры. При передаче полной ответственности хозрасчетному подразделению, образовывались ЦФО. При использовании финансовых методов управления диверсифицированным производством, в организациях образовывались ЦФУ. Общая тенденция развития внутрифирменных организационных структур выглядит примерно так:

подразделение → центр учета → ЦФО → ЦФУ → дочерняя организация.

В основе выделения ЦФО лежат подразделения, которые являются центрами прибыли, а ответственность предусматривается как в части доходов, так и расходов. Подобные структуры значительно усиливают мотивацию к эффективной деятельности, но требуют к себе внимания и после начала функционирования.

Словом, рассматриваемая многомерная модель создает максимально возможное приближение к модели свободного рынка, формируемого внутри организации, которая не исключает возможности синергии и экономии на масштабе деятельности организации.

Преимущества многомерной организации по Акоффу заключаются в перераспределении ресурсов, которое можно осуществлять без реорганизации организации; автономность подразделений делает возможным без особых осложнений создавать новые подразделения и реорганизовывать действующие, а прибыль, как мера эффективности, позволяет легко оценивать работу подразделений. Недостаток же заключается в том, что трудно рассчитывать на то, что подобная структура устраивает всех

² Семь нот менеджмента / 5-е переработанное и дополненное издание. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2001.

работников организации и одинаково их мотивирует на достижение лучших результатов.

В партисипативной организации работникам предоставляется право участвовать в установлении целей, в обсуждении проблем и принятии решений, которые связаны с их работой. Степень участия проявляется как в выдвижении предложений, так и в выработке альтернатив и принятии окончательного решения. Выработка альтернатив поручается, как правило, временным или постоянным комитетам или комиссиям, которые создаются для этой цели. Выбор альтернатив демократично производится на заседаниях научно-технического, экономического или какого-либо другого совета.

Создаваемая атмосфера групповой работы значительно улучшает трудовую мораль и производительность в организации, но при неправильном проектировании она может столкнуться с проблемами. Например, потенциальная несовместимость иерархии и демократии, заложенная в сознании человека, может возвращать его к допущению, что власть идет всегда в направлении противоположном интересам работника, поэтому трудно спроектировать демократическую организацию, в которой сохраняется система иерархий. Кроме того, коллективный контроль деятельности руководителя развивает у работников популистские качества и коллективный эгоизм, который может иметь разрушительные последствия для организации. Поэтому, как правило, подобные схемы распространяются только на часть или отдельный уровень организации.

Предпринимательскую организацию О.С. Виханский характеризует таким образом: "Структура управления предпринимательской организацией характеризуется малым количеством уровней, гибкостью и сетевым построением. Деятельность такой организации обычно оценивается не на основе производительности, а на основе эффективности. Мотивация предпринимательской деятельности строится на поиске возможностей и достижении результата, а не на необходимости использования ресурсов. С точки зрения организационного построения, предпринимательские структуры базируются на индивидуальной инициативе, а не на координации, как это имеет место в традиционных организациях. Сконцентрированное развитие заменяется развитием по многим направлениям. В предпринимательстве индивидуальная компетентность важнее организационной компетентности. Ключевым организационным фактором являются люди, группы и их классификация" [2, с.367]. То есть бизнес делают автономные группы работников, которые являются центрами прибыли. Очевидно, что такое структурное

построение организации позволяет своевременно и гибко реагировать на изменение требований потребителя, что повышает эффективность работы организации, а максимальное делегирование прав и ответственности работникам значительно повышает их мотивированность и нацеленность на эффективный результат.

Организация, ориентированная на рынок - есть комбинация рассмотренных форм. По характеру взаимодействия: с внешней средой она имеет органический тип организации; внутри организации - матричная или дивизиональная структура; взаимодействие работника с организацией больше соответствует индивидуалистическому типу.

В целом иерархические (нерыночные) организации ориентированы больше на эффективность производства, а не на эффективность для потребителя; стоимость услуг аппарата управления велика и принятие решений занимает много времени. Влияние же рынка вынуждает организацию дифференцироваться; обостряет конкуренцию, что приводит к партнерству в бизнесе. В результате развитие рынка ведет к развитию людей, а информатизация позволяет делегировать принятие решений на более низкий уровень управления. Как обоснованно отмечает О.С. Виханский "в организации усиливается группирование работ по рынкам. Больше усилий прилагается для приспособления продукта к потребителю. При этом имеет место частое изменение продукта. Ускоряются потоки информации. Структура организации начинает все больше носить сетевой характер. Система управления становится главным ресурсом предприятия. Все в организации направлено на сближение тех, кто принимает решение, с теми, кто это решение покупает, - потребителями" [2, с.371].

Характерной особенностью подобных структур является то, что связи между подразделениями и работниками формируются больше под воздействием отношений организации с потребителем, чем под влиянием функциональных отношений. Выполнение работы при этом приобретает особую форму выполнения каждого отдельного заказа по "технологической цепочке" в сочетании с усвоением процесса в целом каждым работником (в том числе и вопросов снабжения, и вопросов планирования). В этих условиях важным становится учет расходов по заказу в целом, а не только расходов в сфере производства.

Поскольку "сокращается расстояние" между потребителем и производителем, то сокращается количество согласований принимаемых решений. Для руководителей организации на первый план выступают в этом случае вопросы стратегического управления и формирования организационной культуры работников. Указанные

обстоятельства приводят к сокращению административного персонала и наделению рабочих групп административными функциями (и, наоборот, административных работников - рабочими функциями).

В таких структурах приоритет отдается развитию межфункционального опыта и приобретению универсальных знаний. Результат работы группы доминирует над результатом индивидуальным, хотя и в основе планирования карьеры каждого работника лежит не описание работы, а установление персональных целей. Оценивается работник в зависимости от того, как быстро он реагирует на изменения и умеет делегировать полномочия, а также от уровня его мотивированности и стремления добиться лучшего качества. Отсюда и потребность в кадрах высокой квалификации и в их периодической ротации в структуре организации.

7.4. Классификация организаций по способу их объединения

Наряду с такими терминами как предприятие, организация, учреждение в кругу специалистов по управлению часто употребляются такие термины как компания, корпорация, холдинг, трест, концерн, конгломерат, консорциум, синдикат. Необходимо заметить, что термины компания и корпорация имеют то же содержание, что и предприятие по российскому законодательству.

Однако законодательство не предусматривает некоторых форм объединения юридических лиц с целью совместного осуществления коммерческой деятельности.

Проведем классификацию систем объединения физических и юридических лиц, положив в основу вид деятельности объединения (коммерческий и некоммерческий) и сочетание объединяющихся лиц (физических и юридических). Полученные результаты приведены в таблице 7.4.1.

Для рассмотрения основного содержания специфических форм объединения юридических лиц для ведения совместной коммерческой деятельности, не предусмотренных Гражданским Кодексом РФ, составим еще одну таблицу (см. табл. 7.4.2.) специально для них. В

Таблица 7.4.1.

Объединения учредителей организаций

Тип организаций	Наименование учредителей	Наименование организационной формы
Коммерческие организации	Физические лица	Производственные кооперативы
	Физические и юридические лица	Общества Товарищества
	Юридические лица	Конгломераты Консорциумы Концерны Синдикаты Тресты Холдинги
Некоммерческие организации	Физические лица	Потребительские кооперативы Религиозные объединения Общественные объединения прочие
	Физические и юридические лица	Фонды Учреждения
	Юридические лица	Ассоциации Союзы

Таблица 7.4.2.

Коммерческие объединения организаций

Наименование формы объединения	Степень самостоятельности объединяемых организаций	Основное содержание объединения
Консорциум	Полная самостоятельность сохраняется	Временное объединение для реализации крупного проекта
Конгломерат	Полная самостоятельность сохраняется	Одна из форм союза организаций
Синдикат	Синдикату передаются полномочия по торговле продукцией организаций	Осуществление торговой деятельности
Концерн	Формально сохраняется самостоятельность, но фактически господствующая в концерне группа осуществляет финансовый контроль и руководство	Организации, входящие в концерн, связаны общностью интересов в бизнесе
Холдинг	Управление и контроль деятельности организаций осуществляет холдинг	Управление из единого центра
Трест	Самостоятельность теряется полностью	Управление организациями как подразделениями

основу классификации положим сохранение (или потерю) самостоятельности юридических лиц в результате их объединения.

Характерная особенность приведенных в таблице форм объединения коммерческих организаций заключается в том, что государство контролирует их появление и деятельность путем ведения государственного реестра монополистов, занимающих доминирующее положение на различных рынках, а также иными законами и подзаконными актами.

Список литературы

1. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 1996.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу "Менеджмент" / Под ред. А.И. Наумова. - М.: Гардарики, 1998.
3. Комментарий к Гражданскому кодексу Российской Федерации. - М.: Юринформцентр, 1995.
4. Дункан Джек У. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. Пер. с англ. - М.: Дело, 1996.
5. Игнатьева А.В., Максимов М.М. Исследование систем управления: Учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. - 157 с.
6. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. - 2-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 480 с.
7. Наянзин Н.Г. Системный анализ Части 1 и 2. - Владимир: ВГПУ, 1998.
8. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. - М.: Прогресс, 1986.
9. Реструктурирование предприятий. - М.: Дело, 1996.
10. Семь нот менеджмента / 5-е переработанное и дополненное издание. - М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2001.
11. Смирнова В.Г. и др. Организация и ее деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 2. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 192 с.
12. Шорохов Ю.И., Глушков А.Н., Мамагулашвили Д.И. Организационное поведение. - М.: ПЕР СЭ, 2000. - 126 с.

Контрольные вопросы

1. К какому классу систем относятся организационные системы?
2. Каковы основные свойства организационных систем?
3. Что формирует структуру организации?
4. На что направлены горизонтальные связи в организациях?
5. По каким параметрам можно производить классификацию организационных систем?
6. Признаки структуризации или классификация организационных систем.
7. Приведите пример классификации организационных систем по функциональному признаку.
8. В чем заключается системный подход к анализу организаций?
9. От чего зависит структура организации?
10. Каковы требования к разработке организационных структур?
11. Каковы условия выбора оптимальной структуры?
12. Как следует относиться к типовым организационным структурам?
13. Назовите особенности линейной структуры организации.
14. Назовите особенности линейно-штабной структуры организации.
15. Назовите особенности функциональной структуры организации.
16. Назовите особенности линейно-функциональной структуры организации.
17. Назовите особенности дивизиональной структуры организации.
18. Назовите особенности матричной структуры организации.

19. Назовите особенности сетевой структуры организации.
20. Назовите особенности виртуальной структуры организации.
21. Назовите особенности организаций корпоративного типа.
22. Назовите особенности организаций индивидуалистического типа.
23. Какой тип организаций является «более рыночным»: корпоративный или индивидуалистический?
24. Назовите факторы, определяющие структуру.
25. Назовите ключевые элементы эдхократических организаций.
26. Назовите ключевые элементы многомерных организаций.
27. В чем отличие центров финансового учета от центров финансовой ответственности?
28. В чем заключается общая тенденция развития внутрифирменных структур?
29. В организации какого типа работникам предоставляется право участвовать в обсуждении проблем и определении целей?
30. Назовите характеристики предпринимательской организации.
31. Каковы особенности организации, ориентированной на рынок?
32. В чем отличие корпорации от компании?
33. В чем отличие консорциума от холдинга?
34. В чем отличие конгломерата от синдиката?

Тема 8. Система организационно-правовых форм управления

1. Структурные схемы управления собственностью в России
2. Модель структуры государственного управления экономикой
3. Модель муниципального самоуправления
4. Институциональная система управления организациями

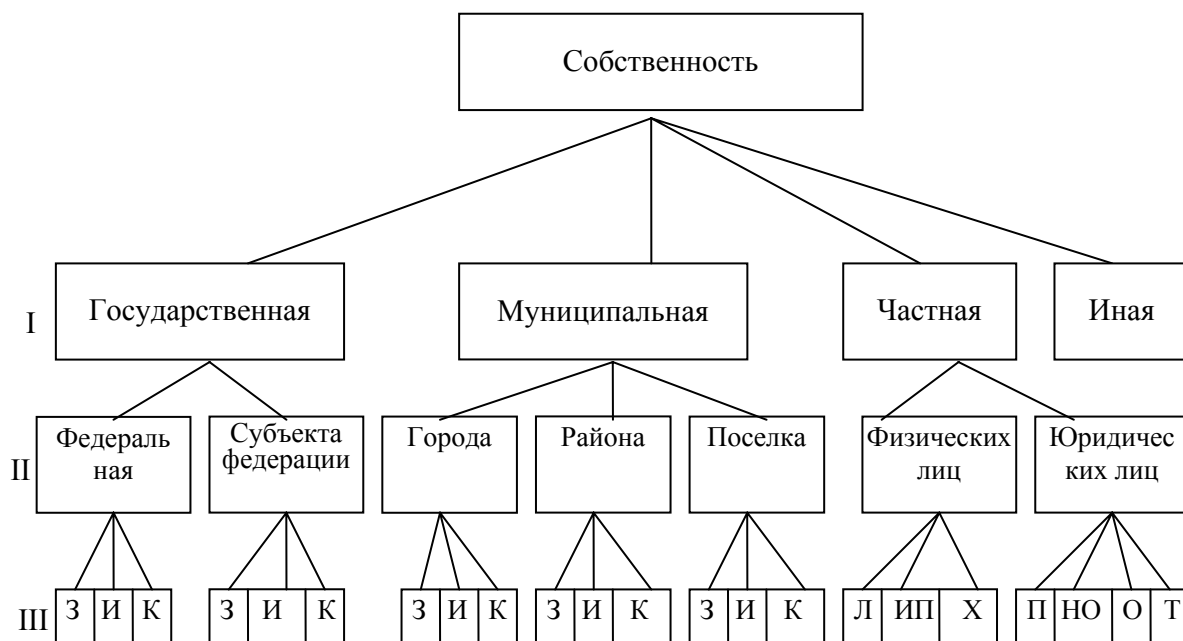
8.1. Структурные схемы управления собственностью в России

Организационно-правовые формы организаций выступают своеобразным редуктором, обеспечивающим «передачу мощности» от собственности к механизмам управления ею и, наоборот, от управления организацией к собственности. Эти качества организационно-правовым формам собственности сообщает институционально установленные и законодательно закреплённые за ними юридические нормы и правила, определяющие их статус в системе экономической организации общества и делающие их конкретными юридическими лицами, субъектами экономических отношений.

Своей спецификой та или иная организационно-правовая форма собственности определяет набор необходимых методов и приемов управления данной собственностью. Именно эти методы характеризуют степень жесткости, сопряжения собственности и управления.

Гражданский Кодекс позволяет выстроить систему объектов управления собственностью, приведенную на рис. 8.1.1.

Рассматривая второй уровень декомпозиции системы, изображенной на рисунке, заметим, что при декомпозиции частной собственности на собственность физических и юридических лиц, существуют сложности при декомпозиции муниципальной собственности. Дело в том, что Федеральный Закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» не предусматривает разграничение муниципальной собственности, хотя существует несколько мнений об уровнях местного самоуправления и, следовательно, каждый уровень управления ставит вопрос о передаче причитающейся ему собственности, которой он хотел бы управлять или, по крайней мере, реализовывать свои властные полномочия.



Примечание: З - земля и другие природные ресурсы; И - имущество унитарных предприятий и учреждений, паи и доли; К - казна (бюджет и все остальное); Л - личная собственность; ИП - индивидуальное предпринимательство; Х - хозяйство без образования юридического лица; П - производственные кооперативы; НО - некоммерческие организации; О - общества; Т - товарищества.

Рис. 8.1.1 Структура собственности как объекта управления.

Так, одни исследователи считают, что многоуровневое местное самоуправление должно состоять из таких элементов как: микрорайоны в городах, деревни, села (первый уровень) и сельсовет, район, город — второй уровень. Другие высказывают точку зрения, при которой местное самоуправление может иметь отчетливо выраженную территориальность. Оно осуществляется только там, где реально проживают люди, т.е. в селах, деревнях, поселках и городах до определенной величины. Всякие объединения сел и городов преследуют административные, экономические и другие цели, но не создают нового пространственного ареала местного самоуправления.

На практике с проблемами разграничения объектов управления сталкиваются все юридически оформившиеся органы самоуправления всех уровней: по поводу центральных районных больниц, расположенных в городах спорят город и район, а в муниципалитеты в городах районного подчинения (или в районах крупных городов) требует наделить их соответствующим муниципальным имуществом, расположенным на их территории. И, надо сказать, процесс этот должного разрешения не получает.

Разграничение же государственной собственности по уровням (федеральный уровень и областной) регламентировано достаточно

полно. Процесс этот идет непрерывно, исходя из принципа, по которому все изначально объявлено Федеральной государственной собственностью, но по просьбе субъекта федерации часть собственности (не входящего в перечень имущества, относящегося исключительно к федеральной собственности) может быть передано в государственную собственность субъекта федерации решением правительства РФ.

Состав муниципальной собственности также может формироваться из состава государственного имущества субъекта федерации, по его решению в ответ на просьбу о передаче со стороны муниципалитета. Кроме того, существует перечень объектов, которые по факту считаются муниципальными в процессе разграничения государственной собственности.

Более подробно рассмотрим структуру муниципальной собственности, изображенной на рис. 8.1.2.

Как видим, в состав муниципальной собственности входит земля как почва, обеспечивающая сельскохозяйственную деятельность, как поверхность для размещения различных объектов и как место нахождения природных ресурсов и т.д.

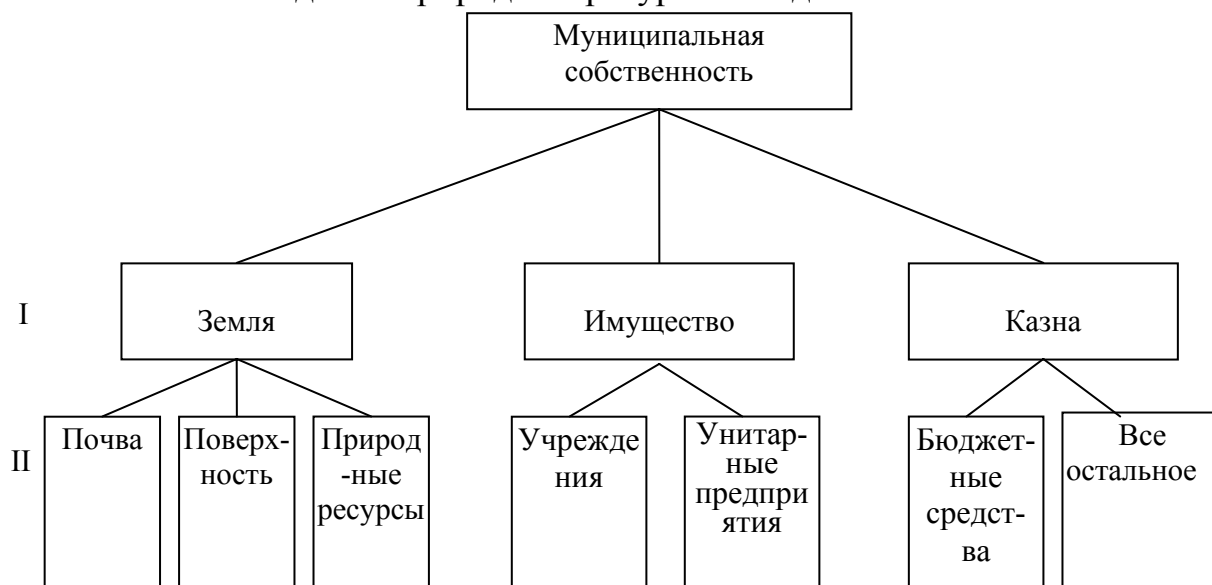


Рис. 8.1.2. Структура муниципальной собственности

Кроме земли, в структуре собственности выделены имущество и казна. И, если имущество состоит из собственности, закрепленной за юридическими лицами (учреждениями и унитарными муниципальными предприятиями), то казна представляет собой бюджетные средства и все остальное, что не вошло в состав земли и имущества (Ст.214 [7]).

Подобный подход позволяет системно представить собственность муниципального образования и избежать ошибок при

разработке местных законов по управлению муниципальной собственностью.

8.2. Модель структуры государственного управления экономикой

Известно, что смешанная экономика имеет своей материальной основой многосекторную систему хозяйства, главным признаком которой является плюрализм форм собственности. В этой связи поддержание определенного баланса между различными формами собственности, позволяющими их хозяйствующим субъектам наиболее успешным образом конкурировать друг с другом, является одной из важных задач современного государства.

Выступая как отношение государства к капиталу, государственная собственность в то же время оставляет само предприятие, куда вложен капитал, достаточно свободным от государства, — взаимоотношения между предприятием и государством строятся и регулируются на основе закона.

Таким образом, разгосударствление общественной собственности, произошедшее в России, сузившее размеры государственного сектора экономики и создавшее многообразные негосударственные формы имущественных отношений, привело к тому, что:

во-первых, государство перестало быть монопольным собственником всего имущественного комплекса страны и его единственным управляющим;

во-вторых, наряду с сохранением объектов прямого государственного управления (государственной собственностью) сформировался негосударственный сектор экономики, по отношению к которому, государство может осуществлять лишь общерегулирующие функции;

в-третьих, падение значения роли государства, как субъекта, управляющего экономическими процессами, в связи с уменьшением размеров государственного сектора, поскольку оно компенсируется возрастанием роли и функций участников общественного производства в регулировании хозяйственных процессов;

в-четвертых, изменение соотношения таких функций государства, как прямое управление имущественным комплексом (натурально-вещественное) государственного сектора и косвенное его регулирование (денежно-стоимостное). В условиях становления рынка наблюдается тенденция к возрастанию доли денежно-стоимостных функций в арсенале средств и механизмов воздействия государства на экономику.

Если речь вести об управлении государственным имуществом, то там, где государство является собственником и само осуществляет управление своим имущественным комплексом, т.е. является хозяйствующим субъектом, его воздействие на экономические процессы могут быть наиболее существенными. В этом качестве государство и планирует, и регулирует воспроизводство своей собственности, интересы реализации которой связаны с выполнением общегосударственных задач и экономической целесообразностью. По отношению к предприятиям, находящимся под прямым государственным управлением (считает Б.З. Мильнер), государство как собственник должно использовать всю гамму доступных ему методов и средств. К ним можно отнести: субсидии и льготы государственные инвестиции, закупки для государственных потребностей и прочее. Министерством правительства делегирует такие права, как заключение договоров с руководителями предприятий, организаций; утверждение уставов предприятий, организаций; заключение договоров аренды имущества и учредительных договоров; другие функции (например, представительство интересов, организация акционирования, учреждение предприятий) с согласия хозяйствующих субъектов.

Правда подобная система “делегирования полномочий” не обеспечивает должного эффекта от использования государственной собственности, более того государство является фактически единственным собственником, “отстраненным” от распределения и присвоения доходов со своих средств производства, а имущество его стало наименее управляемым. Наиболее перспективным является введение в практику института поверенного в полномочиях государства в отношении его собственности, базирующегося на договоре между собственником и поверенным.

Как же государство управляет в этом случае закрепленными пакетами акций, которые размещены в России на около 2000 предприятиях? Как свидетельствует статистика, все 100 % представителей государства — чиновники, которые по совместительству (без оплаты), естественно плохо, выполняют эту функцию. Основными недостатками института представителей государства являются следующие: нерегулярная работа в акционерном обществе; самоустранение министерств и ведомств от работы по назначению представителей государства; нерегулярная отчетность представителей государства; самоустранение представителей государства по причине недостатка полномочий по воздействию на текущую деятельность акционерных обществ; нарушение представителями государства порядка согласования своих действий в органах управления; нарушение представителями

государства полученных инструкций и голосования; слабая профессиональная подготовка управляющих; противоречие с законом “Об основах государственной службы в Российской Федерации” в части выполнения функций управляющих чиновниками.

Там же, где государство выполняет только функции регулирования, его воздействие на экономические процессы внешне менее эффективно, по сравнению с прямым управлением. Это касается выполнения рекомендаций экономических прогнозов; соблюдения "правил игры" в рыночной системе хозяйствования; выполнение налоговых обязательств и требований, предусмотренных таможенными правилами, и т.д.

Определяющим в данной ситуации становится то, что государство уже не может навязать собственнику, "что производить и сколько, как производить и для кого", поскольку последний ориентируется не на директивы государства, а на ценовые сигналы, которые подает собственнику рынок. Тем не менее, участие государства в развитии экономики велико и, как видно из фрагмента структурной схемы, изображенной на рис. 8.2.1., описание функций государства может охватывать все стороны деятельности граждан и юридических лиц.

Известно, что макроэкономическое равновесие, обеспечивающее стабилизацию экономики и рост национального дохода, достигается равновесием между доходами и расходами общества, как проявлением определенного соотношения между совокупным предложением (созданным национальным доходом) и совокупным спросом (использованным национальным доходом). Но это равновесие, как его определил Дж. М. Кейнс в своей книге “Общая теория занятости, процента и денег” не может обеспечиваться конкурентно-рыночными механизмами и обязательно требует вмешательства государства.

Выяснение меры в соотношении рыночного и государственного регулирования хозяйственных процессов в смешанной экономике отнюдь не исключает их тесного единства, взаимообусловленности и переплетения. Высшей формой такой диалектической взаимосвязи выступают взаимопереходы одной формы регулирования в другую. Так, государственные предприятия находятся под непосредственным влиянием частного сектора, а государство создает условия для функционирования конкурентно-рыночного механизма, стимулируя научно-технический и социально-экономический прогресс с помощью, прежде всего инструментов кредитно-финансовой политики.

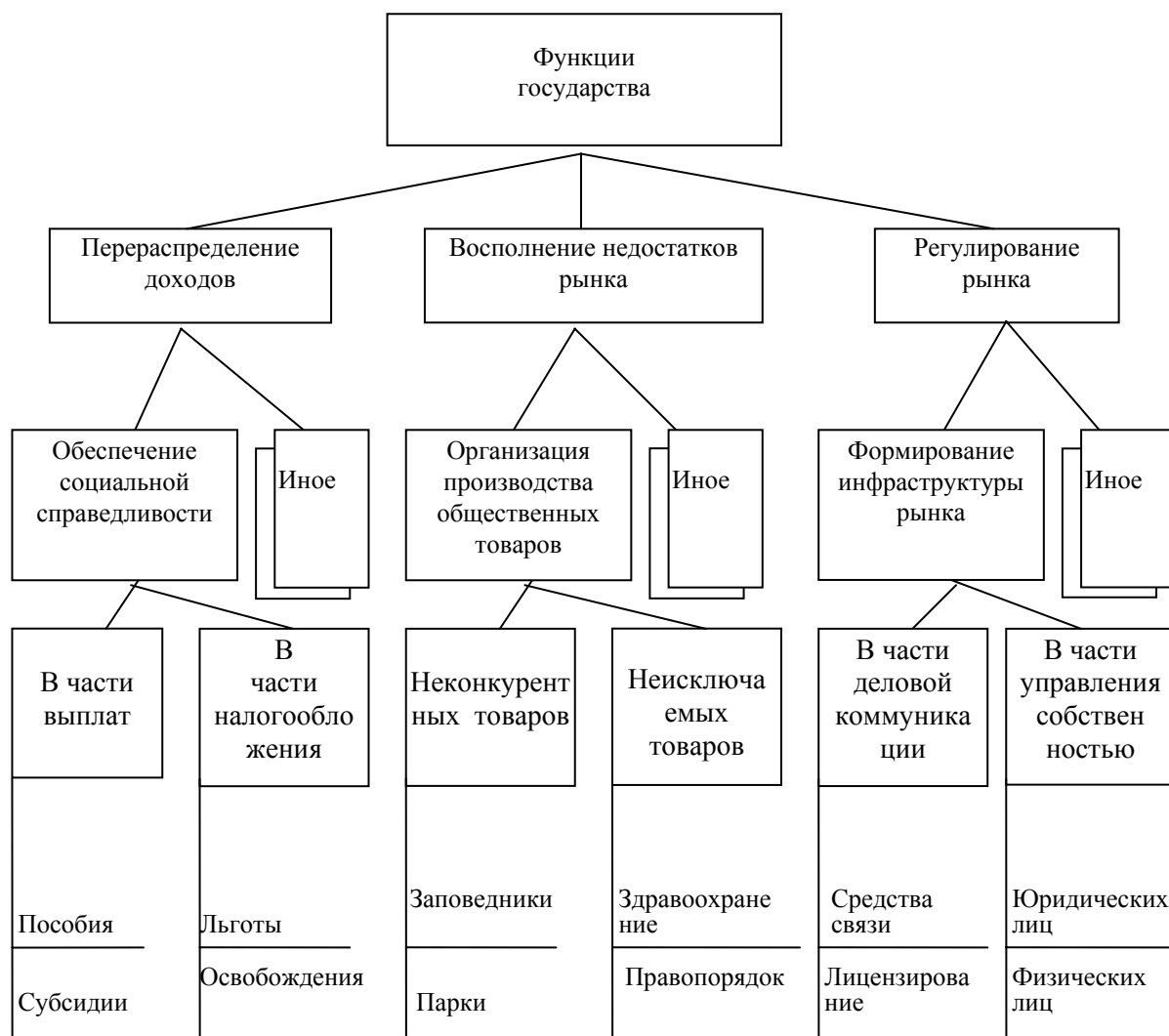


Рис. 8.2.1. Фрагмент структурной схемы функций государства

В свою очередь и государство многолико в своих обязанностях и правах по отношению к экономике и обществу в целом. И, несмотря на то, что доля государственной собственности составляет только треть всех активов страны, доля государственных расходов по отношению к ВВП составляет около половины. Если же учесть все виды льгот и другие формы поддержки населения и предприятий, применяемые административные ограничения на федеральном и местном уровнях, то окажется, что государство присутствует едва ли не всюду.

В связи с этим следует уточнить функции государства, которые оно выполняет в экономической жизни страны как политик, хозяин, собственник и гарант.

Прежде всего, как субъект политической власти, государство декларирует цели и задачи хозяйственного развития страны, его основные приоритеты и те "правила игры", по которым должны

функционировать все участники хозяйственной деятельности в системе рыночных отношений.

Как субъект хозяйственной деятельности государство представлено Министерством экономики и его отраслевыми органами, решающими оперативно-хозяйственные задачи по обеспечению структурной перестройки экономики, поддержке предпринимательства, проведению научно-технической и инвестиционной политики, участию в международном разделении труда, внешнеэкономическим связям и т.п. Государство накладывает ограничения на правомочия собственников как путем контроля (например, в отношении участников рынка ценных бумаг — ограничения прав собственников на осуществление эмиссий акций и строгая регламентация их проведения; регистрация участников рынка ценных бумаг и лицензирование деятельности на указанном рынке; обязательное проведение аудита и т.д.), так и путем непосредственного вмешательства государства в права собственника (например, национализация отдельных предприятий и даже целых отраслей).

И, наконец, функция гаранта, в качестве которого выступает государство, закрепляет за ним функции обеспечения национальной, военной и экономической безопасности и решения задач по сбалансированию общественных интересов посредством защиты принципа социальной справедливости, прав и обязанностей граждан. Таких сфер три: регулирование рынка, восполнение недостатков рыночной системы и перераспределение доходов в пользу малоимущих.

Регулирование рынка включает контроль работы правовых институтов, обеспечивающих функционирование рыночного механизма. Для этого правительство ведает судебной системой, обеспечивающей выполнение таких законов, как закон о правах частной собственности; закон о свободной конкуренции; закон, запрещающий деятельность монополистических союзов и объединений; закон об интеллектуальной собственности и охране коммерческой тайны; законы, регулирующие функционирование денежно-кредитной системы и др. Без этих законов и государственного контроля над их исполнением рыночная экономика превратилась бы в бессильную и "дикую" стихию товарно-денежных отношений.

В отношении восполнения государством недостатков рыночной системы (или наоборот) хорошо сказал Л.И. Абалкин: "Обычно роль государства в экономике связывается с несовершенством и пороками рынка, которые государство должно компенсировать. Рынок несовершенен. Вот если бы он был

совершенен, то роль государства в экономике сводилась бы к нулю... или, наоборот, рынок нужен для того, чтобы компенсировать пороки и несовершенство государственного регулирования”³. Словом, и рынок, и государство, взятые в отдельности, несовершенны, но их сочетание компенсирует недостаток одного и другого. Рассмотрим две проблемы, порождаемые рынком.

Первая проблема — нечеткость прав собственности у агентов рыночных отношений, что приводит к появлению целого ряда внешних издержек (экстерналий), как положительных, так и отрицательных. Отрицательные экстерналии — это "безнаказанные" формы нанесения ущерба одним агентом отношений другому, влекущие за собой финансовые последствия (штрафы, например) за причиненный ущерб.

Примерами могут служить загрязнения окружающей среды (ничейной), отрицательно сказывающиеся на здоровье людей и условиях производства, что требует от государства принятия законов об охране окружающей среды и контроля за их соблюдением.

Положительные экстерналии связаны с благоприятным внешним эффектом. Так, государство субсидирует фундаментальные научные исследования, реализуя тем самым право ученого на самостоятельное, свободное занятие наукой. Открытие ученого в области фундаментальных наук, как правило, не может быть оценено по его реальной значимости. Эта значимость важна теоретически, а на практике проявляется (или нет) только с течением времени. Другими словами, рынок не стимулирует фундаментальные исследования, поскольку ученые не могут немедленно воспользоваться результатами своих открытий. Авторские права ученого должны быть защищены системой государственного патентного права.

Таким образом, и отрицательные, и положительные экстерналии, будучи порождением несовершенства рыночных механизмов (собственности, ценообразования, защиты авторских прав), требуют государственного регулирования.

Вторая проблема, вырастающая также из несовершенства рыночного механизма и требующая государственного регулирования, связана с появлением общественных товаров, обладающих одним или двумя специфическими свойствами. Таких товаров два вида: "не исключаемые" и "неконкурентные".

"Не исключаемые", т.е. товары, обладающие способностью удовлетворять общественные потребности без оплаты его каждым

³ Абалкин Л.И. Роль государства в становлении и регулировании рыночной экономики // Вопросы экономики. - 1997. - № 6

отдельным потребителем. Исключить эти товары из общественного потребления нельзя, и потому государство должно нести расходы на их производство. Это — система государственной обороны, охраны правопорядка, здравоохранения и т.д.

“Неконкурентный” товар, будучи потреблен (использован) одним человеком, не теряет своей ценности для других. Это, например, заповедники, парки и других объекты общественного пользования.

Для постоянного и качественного воспроизводства общественных товаров правительство облагает население налогами.

И, третья, основная функция, государства заключается в перераспределении доходов населения в пользу малоимущих. Необходимость такой меры связана с “выработкой” рыночными механизмами “социальной несправедливости” в распределении доходов между людьми, а также экономическими потрясениями, которые периодически нарушают социальное положение различных групп населения. Поэтому государство в лице правительства должно брать на себя как поддержку малоимущих, так и страхование той части населения, которая понесла серьезные экономические потери.

8.3. Модель муниципального самоуправления

В начале двадцатого века исследователям проблем местного самоуправления стало ясно, что правительство страны не может эффективно управлять территориями из центра без учета различий в местных условиях; без использования разнообразия идей и методов, выработанных на местах; без делегирования полномочий на места по вопросам, отражающим разнообразные интересы граждан. Однако господствовавшая в то время «государственная» теория (к которой, кстати, склонялись и советские ученые) предусматривала самоуправление на местах как одну из форм государственного управления, реализуемую под надзором центрального правительства. Причем, была распространена и идея о том, что компетенция органов самоуправления состоит как бы из собственной и порученной правительством компетенции.

Самоуправление рассматривалось как форма участия граждан в управлении и, в тоже время, самоуправлению поручался ряд функций государственного управления, осуществляемых под контролем государственных органов. Для теоретиков же создания бесклассового общества было естественным видеть ситуацию, в которой все трудящиеся граждане привлекались к участию в управлении государством, что называется, без отрыва от производства. Однако, вряд ли каждый член общества способен и

добровольно желает управлять государством, хотя участие в управлении планировалось превратить в потребность каждого члена общества.

Российским законодательством впервые было проведено четкое разграничение компетенции представительной и исполнительной властей. Самоуправление после принятия указанного закона должно было способствовать пробуждению инициативы и «творчества масс», которое могло проявиться в развитии общественного самоуправления и в представительном характере, территориальном принципе организации и деятельности, а так же общественной форме и самоуправленческой по содержанию природе. Организации подобных общественных форм местного самоуправления должны были образовываться самим населением для решения своих проблем. Эти формы, по мнению специалистов, отличаются от прочих общественных объединений граждан, так как имеют свои задачи и цели.

Динамика становления гражданского общества в значительной мере определяется системой местного самоуправления, которая в меньшей степени формируется снизу, а в основном вводится в российскую действительность решениями государственных органов. Так, по мнению авторов одной из статей, примером «насаждения сверху» реформ самоуправления может служить введение органов территориального общественного самоуправления. При этом, как они пишут, «слились воедино смутные воспоминания об общинном устройстве и сельской, и городской жизни в пореформенной России, отрывочное представление о практике функционирования «соседств» или соседских сообществ в муниципальной практике США и о малых европейских территориальных сообществах, в англоязычных странах именуемых «комьюнити». Сквозь трудно воспринимаемое содержание этой статьи просвечивает и нечто другое - стремление перенести множество задач собственно муниципального управления на плечи самих жителей. Во множестве городов обе ветви местной власти поспешили учредить «сверху» комитеты или советы территориального общественного самоуправления, при этом вольно или невольно размыв индивидуальность таких комитетов или советов, сложившихся по инициативе жителей и сумевших сохраниться».

Полноценный же субъект местного самоуправления - это все местные граждане, представленные как в персонифицированной форме, так и огромным разнообразием формальных и неформальных объединений этих же граждан. Отсюда следует, что полноценной была бы система формальных (в том числе и институциональных) и

неформальных объединений граждан, обеспечивающая в какой-либо степени самоуправление собственностью на территории.

Опыт союзов художников, писателей, инженеров, учителей и тому подобное свидетельствует о потребности ее членов защищать свои профессиональные интересы на территории проживания и о наличии неких навыков в этом деле. Неполитические объединения людей (потребительская кооперация, жилищные кооперативы или товарищества собственников жилья) по своему назначению должны пробуждать самодеятельное поведение населения, однако, на практике это происходит не часто.

Следует заметить, что местное самоуправление существует в гражданском обществе не только для непосредственно муниципального управления (распоряжения муниципальным имуществом, формирования местной нормативной базы, решения вопросов текущей жизни и т.д.), но и для исполнения делегированных государством полномочий (функций по обеспечению государственных стандартов в образовании, социальной поддержке, экологии и т.д.), а так же для развития человеческого потенциала и самой территории. Тем самым обеспечивается обратная связь МСУ с местным сообществом.

В тоже время, государство, издав законы, могло бы и устраниться от решения проблем на местах. Но идет ускоренная передача объектов соцкультбыта от предприятий в муниципальную собственность, существует стартовое неравенство экономических и культурных возможностей регионов, указанным процессам сопутствует низкая собираемость налогов, при этом только один регион из каждых восьми является донором. Отмеченное не позволяет государству, не «выровняв» ситуацию, оставить регионы один на один с их проблемами. К тому же государство является гарантом местного самоуправления.

Перспективы формирования муниципальной экономики, прежде всего, зависят от рационального использования муниципальной собственности, а также других форм собственности, расположенных на территории муниципального образования. Так, по мнению экспертов Леонтьевского Центра, налогообложение недвижимости может дать до 70 % местного бюджета. Самостоятельность городских властей зиждется на муниципальной собственности и в первую очередь на недвижимости. В этом смысле необоснованным представляется предложение некоторых исследователей о передаче полномочий по управлению муниципальной собственностью государству в лице какого-либо органа власти.

8.4. Институциональная система управления организациями

Наибольший интерес для рассмотрения объектов собственности представляет собственность физических и юридических лиц.

Собственность физических лиц (граждан), представлена на рис. 8.4.1. в виде личной собственности, собственности индивидуального предпринимательства и индивидуальных фермерских (крестьянских) хозяйств. Две последние формы собственности относятся к предпринимательской деятельности граждан (Ст. 23 ГК), которые могут осуществлять деятельность без образования юридического лица, но с обязательной государственной регистрацией.

Личная собственность граждан, как объект гражданских прав (Ст. 128 ГК) может быть представлена в виде вещей; работ и услуг; информации; результатов интеллектуальной деятельности и нематериальных благ. Структуру объектов личной собственности (собственности физических лиц) можно представить в виде декомпозиции трех составляющих (см. рис. 8.4.1.): собственности в



Рис. 8.4.1. Структура объектов собственности физических лиц

виде имущества, результатов интеллектуальной деятельности и собственности в виде действий (т.е. в виде совокупности вещей, идей и поступков, выявленных в предыдущей главе).

Подобное агрегирование оправдано тем, что информация является результатом интеллектуальной деятельности, а работы (услуги) и нематериальные блага (достоинство личности, честь и доброе имя, и т.д.) всегда связаны с действиями и поступками. Таким образом, становится ясна и суть декомпозиции второго уровня (см. рис. 8.4.1.).

В отношении собственности юридических лиц (структура объектов собственности юридических лиц представлена на рисунке 8.4.2.) можно сказать лишь то, что она в начальный момент



Рис. 8.4.2. Структура объектов собственности юридических лиц

складывается из взносов учредителей это и может быть всем, чем угодно, лишь бы взнос (вклад) учредителя мог быть оценен в денежном выражении и согласован с остальными учредителями (то есть все те же вещи, идеи и поступки). Характеристика

организационно-правовых форм юридических лиц представлена в таблице 8.4.1.

Сочетание разнородных описаний подсистем в системе некоммерческих организаций требует некоторых пояснений. Во-первых, степень присутствия собственника в этих организациях различна. Например, собственник, внесший членский взнос в потребительский кооператив, может рассчитывать на получение определенной собственности. Могут рассчитывать на получение собственности в виде информации, услуг и т.д. члены ассоциаций и союзов. Другие же организационно-правовые формы некоммерческих организаций, как правило, не приносят юридическому или физическому лицу прямого приращения собственности.

Во-вторых, частная собственность при вносе ее в фонд, религиозное или общественное объединение безвозмездно «уходит» от собственника.

Поэтому, целесообразно было бы вывести рассматриваемую систему некоммерческих организаций из разряда частной собственности и рассматривать ее как собственность неограниченного круга лиц — общественную собственность (по крайней мере, к таковой можно отнести собственность фондов, общественных и религиозных объединений), поскольку полномочия собственника в данном случае не реализуются.

Таблица 8.4.1.

Характеристика организационно-правовых форм юридических лиц***

Наименование характеристики	Наименование организационно-правовых форм юридических лиц						
	Производственные Кооперативы	Некоммерческие организации	Товарищества		Общества		
			Полное	На вере	С огранич. ответствен.	Дополнит. ответств.	Акционерные
Форма имущественного участия	Паевые взносы, риск убытков	Членские взносы	Вклады, риск убытков	Вклады, риск убытков*	Вклады	Вклады, риск убытков**	Покупка акций
Орган управления	<u>Общее собрание</u>	<u>Собрание членов</u>	<u>Общее собрание</u>	<u>Собрание полных товарищей</u>	<u>Общее собрание</u>	<u>Общее собрание</u>	<u>Общее собрание, совет директоров</u>
Исполнительный орган	<i>Правление, Председатель</i>	<i>Правление, Председатель</i>	<i>Каждый товарищ</i>	<i>Полные товарищи</i>	<i>Директор, дирекция</i>	<i>Директор, дирекция</i>	<i>Директор, правление</i>
Лица, распоряжающиеся собственностью	Кооператоры, Председатель	Председатель, правление	Полные товарищи	Полные товарищи	Директор, вкладчики	Директор, вкладчики	Акционеры, директор

Примечание: *) кроме командистов; **) часть риска; ***) составлено по [7].

Список литературы

1. *Гражданский Кодекс Российской Федерации*. - М.: 1995.
2. Албастова Л.Н. *Технология эффективного менеджмента: Учебно-практическое пособие*. - М.: "Издательство ПРИОР", 1998.
3. Беляев А.А., Коротков Э.М. *Системология организации: Учебник*. - М.: ИНФРА-М, 2000 - 182 С.
4. *Европейская хартия о местном самоуправлении*. / Катуфин О.Е., Фадеев В.И. *Муниципальное право Российской Федерации*. - М., 1997.
5. Закон Российской Федерации "Об авторском праве и смежных правах" от 9 июля 1993г. // *Ведомости РФ*, 1993, №32, Ст. 1242.
6. Игнатьева А.В., Максимов М.М. *Исследование систем управления: Учебное пособие для вузов*. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. - 157 с.
7. *Комментарий к Гражданскому кодексу Российской Федерации*. - М.: Юринформцентр, 1995.
8. Мильнер Б.З. *Теория организации: Учебник*. - 2-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 480 с.
9. Наянзин Н.Г. *Системный анализ Части 1 и 2*. - Владимир: ВГПУ, 1998.
10. *Практическое руководство по менеджменту: Международный опыт достижения успеха / Пер. с англ. О.А. Волмянская, Э.И. Волмянский*. - Мн.: ООО "Новое знание", 1998.
11. Смирнова В.Г. и др. *Организация и ее деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 2*. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 192 с.
12. *Федеральный закон РФ "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" от 26 августа 1995г. № 154-ФЗ // Российская газета, 1 сентября, 1995г.*

Контрольные вопросы

1. Какова структура собственности как объекта управления?
2. К какой форме собственности относится собственность общественных организаций?
3. Каковы особенности управления муниципальной собственностью?
4. Какова модель структуры управления муниципальной собственностью?
5. Как изменилась роль государства в управлении экономикой?
6. Возрастает ли роль денежно-стоимостных функций государства?
7. Назовите систему методов, с помощью которых государство может управлять экономикой.
8. Опишите систему управления долей государственного имущества в организациях.
9. Назовите основные функции государственной системы управления экономикой.
10. Как система государства восполняет недостатки рынка?
11. Как государство осуществляет перераспределение доходов граждан?
12. Как рыночные отношения регулируются со стороны государства?
13. Чем достигается макроэкономическое равновесие?
14. Что привносит в экономическую систему многообразие форм собственности?
15. Каковы проблемы, порождаемые рынком?
16. Какие товары относятся к неисключаемым и неконкурентным?
17. Являются ли органы местного самоуправления продолжением системы государственной власти на местах?
18. Администрация города или городской совет занимают более высокое место в иерархии муниципальной власти?
19. Какие функции государственной системы власти выполняют органы местного самоуправления?
20. Как налогообложение недвижимости может пополнить муниципальный бюджет?
21. Какова структура объектов системы личной собственности?
22. Чем может быть осуществлен вклад в уставный капитал организации?
23. Назовите организационно-правовые формы коммерческих обществ.
24. Кто может входить в состав исполнительных органов товариществ на вере?

РАЗДЕЛ 3. ПРОБЛЕМЫ И ЦЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

Тема 9. Проблемная ситуация в системах управления

1. Организационная патология
2. Описание проблемной ситуации
3. Формулировка проблемы
4. Анализ проблемной ситуации
5. Построение дерева целей

9.1. Организационная патология

Разнообразие, привнесенное в систему, увеличивает ее потенциал. Но, вместе с тем, внесение разнообразия в систему понижает ее стабильность, приводит к отклонениям от нормы. Когда отклонения приобретают уродливую форму, то речь ведут о патологии. Патологические изменения возникают не сразу, а в результате системных отклонений от нормы.

Начинаются патологические изменения с нарушений взаимодействия внутри системы. Некоторыми работниками они активно поддерживаются и сами, затем, могут вызывать другие уродливые отклонения от нормы.

Источники отклонений от нормы могут находиться как на границе между внешней средой и системой (на входе и выходе), так и в составе самой системы, а также на линиях связей между элементами системы.

На входе в систему патология возникает как реакция на воздействие внешней среды и регулирующие воздействия управляющей системы. На выходе из системы патология проявляется в несоответствии ожиданиям внешней среды и реальных потоков ресурсов из системы.

Модель состава системы претерпевает патологические изменения в силу неспособности работников адекватно воспринимать происходящие в системе изменения. Неадекватность восприятия обусловлена как давлением на работников прошлого опыта и прочих социокультурных факторов, так физиологическими способностями каждого работника.

В отношении связей между элементами системы можно сказать, что они, как место зарождения патологии, в первую очередь, отражают борьбу, происходящую внутри системы за различные ресурсы (время, энергию, информацию, финансы и т.д.).

Чтобы лечить, образно говоря, заболевание организации, необходимо выяснить источник возникновения патологии и причины, которые способствуют ее сохранению.

Как показывают наблюдения за организациями, подавляющее количество патологических изменений находится внутри самой системы, а не на границе раздела ее с внешней средой. Что же касается внутренних патологий, то большая их часть сосредоточена в моделях структуры – на линиях связей между элементами.

Признаки патологии на входе и выходе из организации обусловлены реакцией на внешнюю среду, которая может быть неадекватной, поспешной или, наоборот, запоздалой, а также формальной.

Таблица 9.1.1.

Патологии моделей состава

Наименование объектов	Наименование признаков	Содержание организационной патологии
Руководство	Мера власти	Чрезмерная власть (мало власти или нет вообще) у отдельных лиц или подразделений
	Неформальная власть	Недееспособность формальной власти и влияние неформальной власти отдельных лиц и подразделений на организацию
	Нарушение единства руководства	Игнорирование оргпорядка: руководство «через голову» непосредственного начальника;
	Бюрократизация и управленческая культура	Использование служебного положения в иных целях и в ущерб делу: не руководство для предприятия, а предприятие для руководства
Персонал	Кадровая политика	Нет процедур подбора кадров; стремление сохранить всех; боязнь уволить «балласт»; кадровые перестановки как решение проблем; увольнение «золотого фонда»
	Оценка кадров	Субъективная оценка, как произвол; выдвижение недостойных
	Люмпенизация	Посредственное выполнение работы; сопротивление повышению квалификации; организационный патернализм; стремление к уравниловке
	Низкий уровень развития групп	Инициатива и выделяющийся профессионализм осуждается; развитие круговой поруки
	Смещение целей	Рост числа должностей и подразделений; ресурсы расходуются впустую;
	Все м все «до лампочки»	Организация - только место зарабатывания денег; деление окружающих на своих и чужих; поиск врага внутри организации и вовне

Таблица 9.1.2.

Патологии моделей структуры

Наимен. объектов	Наименование признаков	Содержание организационной патологии
Функции	Элементы без функций	Должности, подразделения, у которых нет самостоятельных функций
	Дублирование	Дублирование функций отдельными работниками и подразделениями
	Вредные скрытые функции	Наличие у подразделений вредных или ненужных организации функций
	Безсубъектность	Существование должностей, структурных подразделений и коллективных органов, которые не несут никакой ответственности за свою деятельность
	Права и обязанности	Наличие обязанностей при отсутствии прав и наоборот
Структура	Централизация	Чрезмерная централизация (децентрализация)
	Громоздкость структуры	Длинные цепи связей между руководством и исполнителями
	Малый объем руководства	Чрезмерное дробление структурных единиц
	Господство структуры над функцией	Создание новых подразделений по решению новых задач вместо наделения новыми функциями существующих подразделений
	Ограничение самостоятельности	Ставшее повседневным ограничение самостоятельности подразделения, введенное для решения оперативных вопросов на короткое время
	Встречная организация	Элементы организации не закрепленные в ней формально, но фактически действующие
Решения	Время	Несвоевременные, поверхностные, бесконечно согласуемые, отсутствующие после заседаний решения
	Стандарты	Преобладание стандартов снижает творческое начало, отсутствие – удлиняет сроки решения проблем
	Участие	Централизация не позволяет привлекать исполнителей к выработке решений, что снижает их информированность и восприятие решений как своих
	Влияние	Влияние лиц, готовящих информацию и проект решения
	Управленческие решения	Маятниковые (издание приказов и последующая их отмена); дублирование оргпорядка (поручение в приказах работникам исполнять то, что они обязаны исполнять по должности); разрыв между решением и реализацией (до конца непросчитанное мероприятие выполнено не будет); инверсия (стремясь выровнять зарплату одной бригаде, приходится повышать ее всем); демотивирующий стиль руководства (указание на недостатки, а не похвала за достижения)
	Регрессия решений	Упрощенное решение сложных задач приводит к примитивным решениям и к возврату в решении
Связи	Отсутствие связей	Отсутствуют обратные вертикальные или горизонтальные связи
	Слухи и информация	Господство слухов и монополия на получение информации
	Потери и искажения	Много процедур сбора и недоверие к информации, недостаток критической, перегрузка второстепенной и потери времени на поиск нужной информации

Правила	Есть правила	Избыток, наличие мертвых, противоречивых и мешающих правил
	Нет правил	Их не хватает; их заменяют неписаными; стандартными пренебрегают
	Избыток оргпорядка	Число правил непрерывно растет; их исполнение становится самоцелью, снижает инициативу и порождает зоны произвола в случае разночтений
Деятельность	Не соответствует стандарту	Способы выполнения работ не эффективны, стандарты занижены
	Требования к исполнителям	Требования к исполнителям низки или нереально высоки
	Нужное не выполняется	Выполняется то, что не нужно и наоборот.
Планирование	Уровень планирования	Формальное планирование, не связанное с разработкой стратегии, а только ориентировано на «горящие вопросы»
	Двойное планирование	Наличие нескольких планов по одному и тому же поводу
	Неуправляемость	Болезнь роста без развития
	Планирование контроля	Отсутствие деятельности и контроля реализации планов
Стимулирова	Отсутствие стимулирующей связи	Вознаграждение за вклад, за квалификацию; существует система оценки труда, которая не стимулирует к эффективной работе
	Оценка	Произвол в оценке, уравниловка, привилегии и льготы не обоснованы
	Качество системы стимулирования	Система стимулирования запутана (не ясна, не понятна) и воспринимается как несправедливая
Контроль	Эффективность	Контроль: мелочный; того, что не действует; второстепенный; пропускающий ошибки
	Контролеры	Произвол (бессилие) контролеров, рост числа нарушений и отсутствие их анализа
	Параметры и способы	Не связаны с существом и содержанием работы
	Вне контроля	Наличие подразделений и работников, которые находятся вне контроля
Конфликты	Особенности ЛПР	Стремление избегать конфликтных сфер; нежелание анализировать; подавление конфликта
	Связи	Отсутствие механизмов; нарушение коммуникаций
	Позиционирование	Формирование групп конфликтующих сторон; иррациональное поведение работников
	Межличностные конфликты	Межличностные конфликты негативны (позитивными могут быть конфликты функциональные)
	Клика	Использование группой работников ситуации в своих интересах
	Организационные торги	Перенесение внимания на другие интересы конфликтующих сторон для выработки компромисса или демонстрации давления на оппонента.

Проявляется патология в формальном характере изменений в организации, наличием скрытых изменений при отсутствии явных, в отсутствии нововведений, предотвращающих старение организации.

Некоторые симптомы патологии модели состава организации приведены в табл. 9.1.1, из которой следует, что содержание отклонений от нормы разносторонне и, в зависимости от

особенностей конкретной организации, может дополняться специфическими проблемами.

Проявление проблем организации в исполнении функций, в реализации внутренних организационных связей и функционировании структуры, в осуществлении деятельности, в выработке решений и исполнении внутренних правил организации, а так же проблемы и конфликты, возникающие в процессе жизнедеятельности организации, приведены в таблице 9.1.2.

Особенность приведенных патологических изменений в организациях заключается в том, что причиной их возникновения является деятельность человека, которая непрерывно создает себе и окружающим проблемы, без решения которых невозможно рассчитывать на «оздоровление организации».

9.2. Описание проблемной ситуации

Описания проблемных ситуаций могут быть вербальными, графическими, матричными или иными. В любом случае необходимо выявить полный объем знаний о потребности и возможных средствах ее удовлетворения. Когда выясняется, что знания, необходимые для удовлетворения потребности, имеются, тогда необходимо только начать совершать поступки и проблема будет решена. То есть проблема трансформируется в задачу, которая решается по известному алгоритму: определяются процедуры перехода от текущего состояния проблемной ситуации к желаемому конечному результату.

Сбор информации не может продолжаться до бесконечности и должен быть подчинен конечной цели - решению проблемы, поэтому в течение всего процесса сбора информации целесообразно корректировать понимание проблемной ситуации, что позволяет отсеять избыточную информацию и сократить поиск.

Процесс описания проблемной ситуации состоит из таких этапов:

- фиксация проблемной ситуации (недостаточная и неупорядоченная информация о ситуации);

- предварительное описание проблемной ситуации (упорядочение имеющейся информации и осознание ее недостаточности);

- информационный поиск (получение дополнительной информации приводит к ее разупорядочению);

- полное описание проблемной ситуации (получение достаточной и упорядоченной информации о ситуации).

структуры описания проблемной ситуации (состояние А) в систематизированную иерархически структуру (состояние Б).

Таким образом, либо описание проблемной ситуации дополняется новыми вопросами, которые возникают в процессе анализа описания, либо совокупность вопросов систематизируется посредством выявления новых отношений между ними. Опираясь на первый или второй приемы, работники организации (эксперты или консультанты) могут находить новые элементы и структуры проблемной ситуации.

9.3. Формулирование проблемы

Анализируя подходы к формулированию проблемы, В.Е. Никифоров делает существенное замечание о том, что для этого только эмпирической информации о ситуации недостаточно и необходимо провести моделирование, используя теоретические знания. "При постановке проблемы, - пишет он - недостаточно лишь описать проблемную ситуацию, необходимо построить систему теоретических конструктов, которая будет представлять собой теоретическую схему проблемы. Теоретическая схема проблемы представляет собой иерархически упорядоченную систему теоретических конструктов, которые образуют некоторую модель проблемной ситуации, выражающую существенные ее характеристики. Теоретическая схема дает возможность выйти за границы чувственного опыта, посредством которого проблемная ситуация была зафиксирована познающим субъектом" [9, с.121].

Первоначально схема формируется как некое гипотетическое предположение, выражающее суть проблемной ситуации. Затем от формулировки, выраженной в теоретических терминах можно переходить к формулировке в терминах описания проблемной ситуации. Следует заметить, что квалифицированный эксперт (консультант) может осуществить корректную постановку проблемы, имея далеко не полное описание проблемной ситуации.

Если представить себе проблему как иерархически упорядоченную совокупность вопросов, то ядром проблемной ситуации являются противоречия, установить иерархию которых и выявить центральное противоречие удастся, как правило, только на уровне теоретической схемы проблемы.

Эмпирическое описание проблемной ситуации всегда включает цели и устремления познающего субъекта. Необходимо выявлять те целевые установки, которые имели место при эмпирическом описании проблемной ситуации.

Наиболее важными факторами, определяющими процесс формулирования проблемы, являются методологические установки (разграничение старого и нового, проблемного знания, содержащегося в описании проблемной ситуации) и ценностные ориентации (методологические установки выступают в качестве принципов запрета или нормы):

- экспликация основных исходных понятий и их обоснование;
- наличие полного описания проблемной ситуации;
- принципиальной проверяемости описания проблемной ситуации;
- эмпирической и теоретической обоснованности "теоретической схемы";
- простота и наглядность формулировки проблемы;
- насколько проблема объясняет проблемную ситуацию.

При формулировании проблем закладывается социальная значимость решения: стиль мышления (определяет эффективность действий при постановке и формулировании проблем); картина мира; концептуальный аппарат; используемый язык и т.д.

Таким образом, генезис проблемы представляет собой последовательную реализацию следующих процедур:

- описание проблемной ситуации (создание исходной совокупности знаний о проблеме);
- ее осмысление и понимание ее описания (установление смысла проблемной ситуации в структуре человеческой деятельности);
- формирование теоретической схемы проблемы (построение системы теоретических конструкторов);
- формулирование проблемы (соотнесение теоретической схемы проблемы со структурой проблемной ситуации).

При этом, безусловно, следует иметь в виду, что проблемы представляют собой динамично изменяющиеся системы.

9.4. Анализ проблемной ситуации

Методы выявления проблем разнообразны и выбираются, исходя из целей исследования проблем и характера источников информации. Основные методы исследования проблем приведены в таблице 9.4.1.

Формулирование проблем производится на основе результатов анализа распорядительной, отчетной и статистической информации, экспертного опроса (работников организации, потребителей

продукции организации, конкурентов, собственников и т.д.), наблюдений за фактической деятельностью организации и ее окружения.

Таблица 9.4.1.

Методы выявления проблем организации

Наименование класса метода	Наименование метода	Обозначение литературного источника
Исследование операций	Регрессионный анализ	[3, с.23]
	Кластер-анализ	
	Контент-анализ	
	Факторный анализ	
Системный анализ	Функциональный анализ	[4, сс.23-67]
	Морфологический анализ	
	Информационный анализ	
Социологические исследования	Интервью	[11]
	Экспертные оценки	

В организационных системах существенное значение имеют отношения причинно-следственного характера, поэтому связь между проблемами чаще всего подчиняется диалектике взаимоотношения "причина-следствие".

Схема формирования совокупности проблем организации (проблемного поля) приведена на рисунке 9.4.1, которая демонстрирует, как по мере роста количества и качества информации о проблемной ситуации в организации, система из простого множества проблем (первичного каталога) трансформируется в структурированную проблемную область.

Структуризация проблемного поля позволяет выделить среди всего перечня проблем проблемы значимые (узловые - которые являются причиной возникновения других проблем из каталога) и проблемы, которые решаются автоматически при решении других проблем каталога (результатирующие проблемы). Особую ценность структуризации проблемного поля представляет определение главной (корневой, ключевой) проблемы, от решения которой зависят другие проблемы каталога, а она сама ни от одной из них не зависит.

В результате получаем граф проблем организации, из которого следует, чем заниматься организации в первую, вторую и третью очередь. Главная проблема организации требует стратегических решений.

К достоинствам рассмотренного подхода анализа проблем организации следует отнести относительную простоту и быстроту его реализации, но экспертные оценки, лежащие в основе подхода, несут в себе погрешности субъективных суждений экспертов.

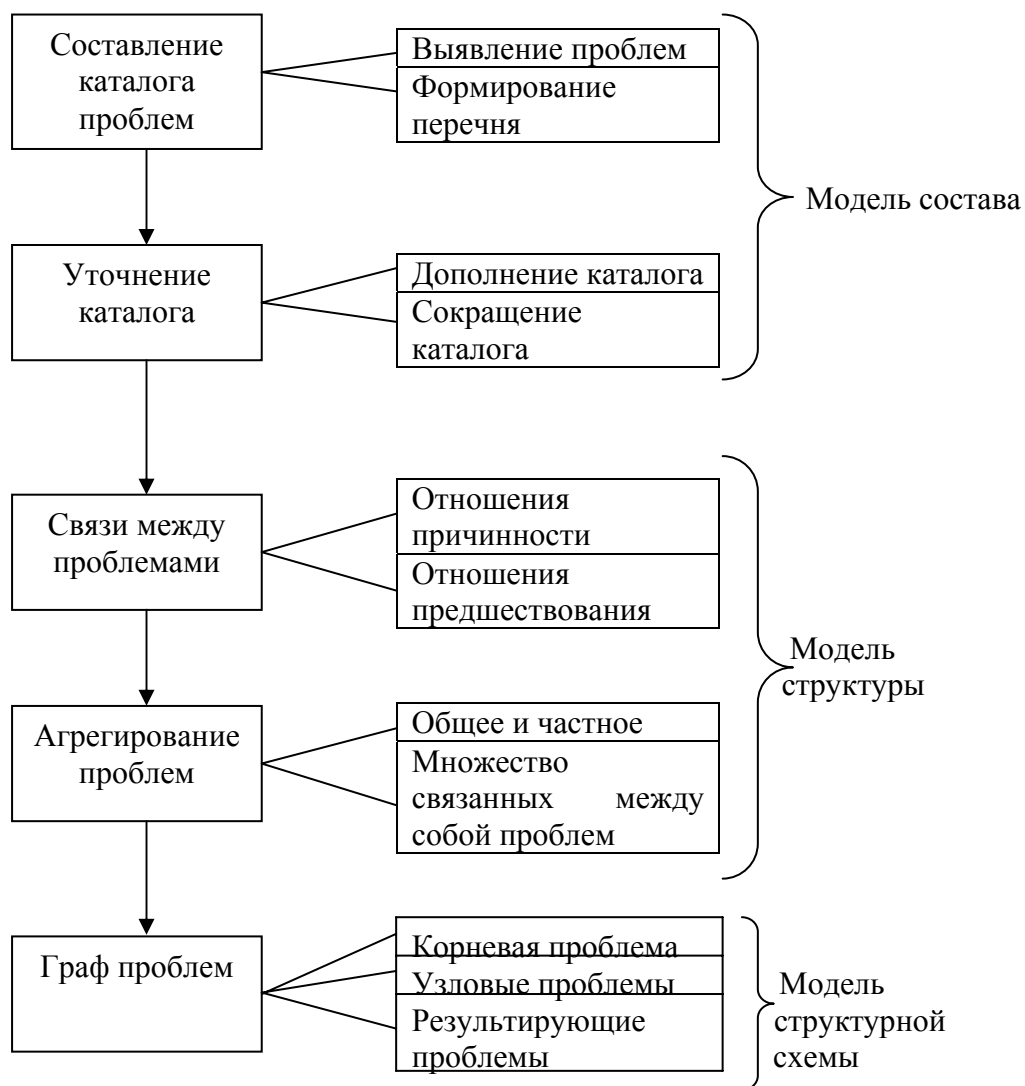


Рис. 9.4.1. Схема формирования проблемного поля

9.5. Построение дерева целей

Универсальных правил постановки целей не существует. Основные требования формулирования целей сводятся к тому, что цели должны быть конкретными, точными, полными и непротиворечивыми.

Конкретность целей обеспечивается предметной направленностью, адресностью и временной определенностью (задается начало, конец и порядок достижения целей).

Состав и полнота целей зависят от специфики объекта и условий внешней среды, которая служит источником формирования целей.

Цели должны рассматриваться во взаимосвязи с сопряженными задачами для того, чтобы обеспечить их непротиворечивость и согласованность в стремлении рационально распределить имеющиеся ресурсы.

Достижимость целей проверяется путем оценки имеющихся экономических, юридических, социальных психологических и иных препятствий.

Для оценки степени достижения цели необходимо обеспечить измеримость поставленной цели, которая может быть как количественной, так и качественной.

Гибкость целей проявляется в возможности ее корректировки в силу изменений, происходящих во внутренней и внешней среде системы.

Рассматривая цель как целостный объект, важно установить ее структуру, графическая модель которой представляет собой древовидный граф (дерево целей). В этом случае цель декомпозируется на подцели, а число иерархических уровней определяется субъектом целеполагания, исходя из стоящей перед ним задачи.

Процедура структуризации цели состоит в вычленении в решаемой проблеме базовых элементов и установлении связей между ними, что позволяет формализовать проблемную ситуацию.

Процедура разработки дерева целей представляет собой длительный процесс с различными уточнениями и согласованиями, а выбор самой процедуры зависит от специалиста, решающего проблему.

- Начинается построение дерева целей с формулирования главной цели, которая отражает в целом проблемную ситуацию.
- Соблюдая принцип - от общего к частному, производится редукция (разделение) цели на части (на подцели).
- Иерархичность целей обеспечивается тем, что цели нижнего уровня вытекают из вышестоящих целей и подчиняются им. То есть

средства к достижению цели являются ее подцелями и в свою очередь становятся целями для следующего нижестоящего уровня иерархии.

- Полнота декомпозиции должна быть обеспечена тем, что на каждом уровне иерархии должен быть сформулирован полный перечень подцелей. Понятно, что каждая цель декомпозируется не менее чем на две подцели.
- Необходимо стремиться к тому, чтобы имелась возможность получить общую шкалу измерений для каждого уровня иерархии.
- Цели, представленные на уровнях иерархии, должны быть гибкими, должны предусматривать возможность корректировок и изменений (и в процессе построения дерева целей, и в процессе изменений внешней и внутренней среды, и в процессе реализации).
- Завершается процедура построения дерева целей на том уровне декомпозиции, на котором удастся разработать альтернативные способы достижения цели.

Список литературы

1. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» Модуль 12. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – 344 с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Изд-во МГУ, 1995.
3. Голубков Е.П. Какое решение принять? – М.: Экономика, 1990.
4. Дружинин В.В., Конторов Д.С. Проблемы системологии. – М.: Советское радио, 1976.
5. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. – М.: Финпресс, 1998.
6. Кордон С.И. Организационная патология. – Пермь, 1997.
7. Лапыгин Ю.Н. Управленческое консультирование. – М.: МЭСИ, ВИБ, 1999. – 180 с.
8. Наянзин Н.Г. Системный анализ Части 1 и 2. – Владимир: ВГПУ, 1998.
9. Никифоров В.Е. Проблемная ситуация и проблема: генезис, структура, функции. – Рига: “Зинатне”, 1988.
10. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» Модуль 4. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – 344 с.
11. Пригожин А.И. Социология организаций. – М.: Наука, 1980.
12. Томсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов./ Пер. с англ. Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение организационной патологии.
2. Где возникает организационная патология?
3. Где больше возникает отклонений от нормы: внутри организации или на входе и выходе из неё?
4. Приведите примеры оргпатологии в руководстве организацией.
5. Приведите примеры оргпатологии в персонале организации.
6. Приведите примеры оргпатологии в функциях и структуре организации.
7. Приведите примеры оргпатологии в решениях и связях организации.
8. Что значит: решить проблему?
9. Назовите этапы описания проблемной ситуации.
10. Зачем нужна переформулировка изначально сформулированной проблемы?
11. Что значит: систематизировать описание проблемной ситуации?
12. Что является ядром проблемной ситуации: противоречие или согласие?
13. Что включает в себя описание проблемной ситуации?

14. Назовите процедуры генезиса проблем.
15. Назовите основные методы выявления проблем?
16. Каковы чаще всего бывают связи между проблемами внутри проблемного поля?
17. Чем узловые проблемы отличаются от «корневых» и результирующих?
18. Назовите достоинства и недостатки метода экспертных оценок.
19. Приведите социальные факторы и нормы, ограничивающие стратегические действия организаций.
20. Каковы факторы, определяющие стратегию организации?
21. Можно ли назвать стратегию критерием решения проблем организации?
22. Каковы основные четыре способа управления процессом формирования стратегии организации?

Тема 10. Целеполагание в организационных системах

1. Организационные парадигмы
2. Этапы организационного развития
3. Целеобразование в организациях
4. Стратегическая система целей

10.1. Организационные парадигмы

Парадигма, как система форм меняющейся конструкции, применима к формам существования организаций следующим образом. Составим классификацию (модель состава) организаций в зависимости от форм управления ими.

Закрытая модель характеризуется единоначалием в управлении организации. Каналы информации в данной модели (графически она изображена на рисунке 10.1.1.) расположены строго вертикально, а информация по ним доводится преимущественно сверху вниз, поэтому в данной модели борьба за информацию равносильно борьбе за власть.

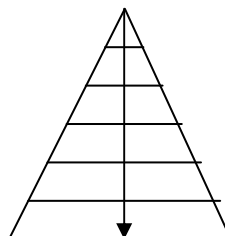


Рис. 10.1.1. Закрытая модель управления

Инициатива в закрытой модели не поощряется, вся ответственность лежит на руководителе. Модель хорошо работает, когда удастся построить иерархию для осуществления процесса в виде конвейера, поэтому деятельность работников должна быть, как можно полнее регламентирована в виде положений, инструкций, стандартов и т.д. Слабость ее состоит в том, что при значительном изменении внешней среды, модель может разрушиться, как, например, разрушились предприятия российского ВПК при проведении экономических реформ в стране.

Рассмотренная модель структуры характерна в целом для организаций, работающих в системе с плановой экономикой.

Тип руководителя, характерный для реализации закрытой парадигмы, соответствует типу личности SJ. Руководители этого типа ориентированы на стабильность и порядок; стремятся устанавливать официальные взаимоотношения с персоналом; ценят в подчиненных трудолюбие, исполнительность и дисциплину; склонны критиковать подчиненных за ошибки, чем вознаграждать за заслуги.

Модель *случайного управления* типична для НИИ и КБ, в которых функционируют временные творческие коллективы работников. Такая модель (см. рис 10.1.2.) предполагает наличие высокого динамического потенциала организации, в которой работают творцы и экспериментаторы. В такой организации слабо выражена иерархия управления, поэтому руководителю сложно управлять организацией.

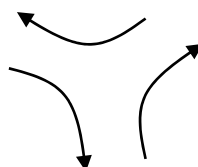


Рис. 10.1.2. Модель случайного управления

Тип руководителя, характерный для реализации случайной модели управления, соответствует типу личности SP. Руководители этого типа ориентированы на действия по решению реально возникающих проблем; обладают талантом ведения переговоров, особенно в кризисных ситуациях; гибки и терпимы к подчиненным, с которыми стремятся установить отношения сотрудничества; много внимания уделяют своевременному выявлению и устранению неполадок в работе организации.

Открытая модель управления наглядно может быть представлена Британским парламентом, в котором все равны в правах и ответственности, в котором каждый парламентарий может высказать свое мнение по обсуждаемым вопросам. В данном случае важна позиция партнерства и работа командой.

В организациях подобного рода (см. графическую модель на рисунке 10.1.3.) в управленческой команде (гласно или негласно) расписываются роли членов команды таким образом: председатель, навигатор (определяющий курс), генератор идей, оценщик, работник-исполнитель, снабженец, миротворец и финалист.

Задача председателя в работе такой команды – выслушать все точки зрения, на что тратится много времени. Председатель может выступать как модератор обсуждения (активно участвовать в

процессе) или фасилитатор (организовывать процесс, облегчать участие каждого члена команды в выработке решений, без активного своего участия).

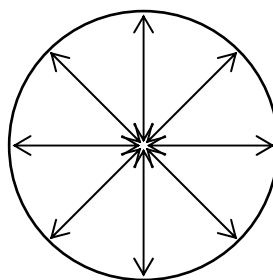


Рис. 10.1.3. Открытая модель управления

Тип руководителя, характерный для реализации открытой парадигмы, соответствует типу личности NF. Руководители этого типа ориентированы на людей и стремятся учитывать социальные последствия управленческих решений; обладают талантом убеждать и вдохновлять подчиненных; склонны принимать решения, основываясь на личных симпатиях и антипатиях; но, в то же время, склонны закрывать глаза на проблемы, в надежде, что все уладится само собой.

Организационная модель типа «идея» характерна для синхронных организаций, в которых работники, увлеченные какой-либо идеей, как металл за магнитом, фанатически «движутся» в одном направлении. Идея, обсужденная и принятая членами организации, задает направление движения, но в случае проявления изменений, порочащих идею, организация распадается. Графическая модель организации приведена на рисунке 10.1.4.

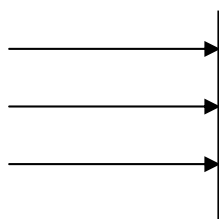


Рис. 10.1.4. Модель управления типа «идея»

Руководитель подобной организации должен иметь харизматические черты личности.

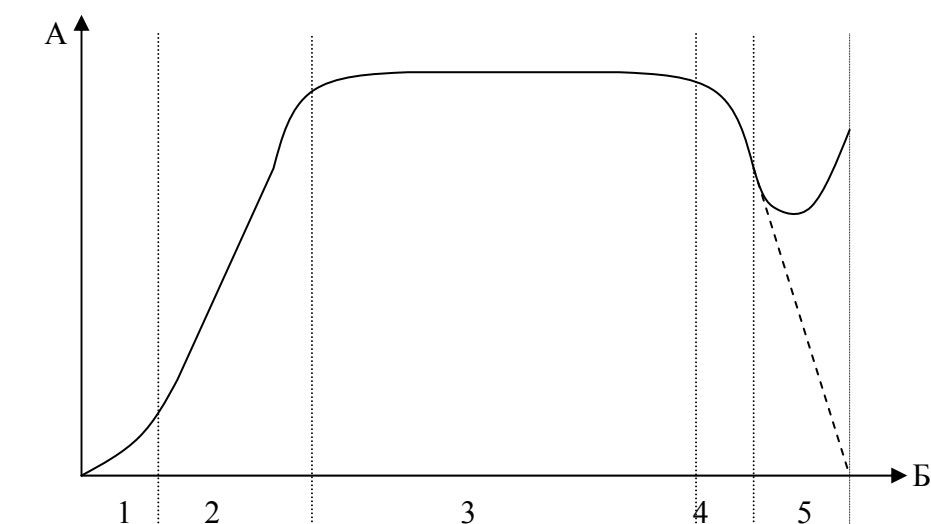
Тип руководителя, характерный для реализации модели управления типа «идея», соответствует типу личности NT. Руководители этого типа ориентированы на открывающиеся стратегические возможности и обладают талантом системного

мышления; проявляют энтузиазм к идеям подчиненных; с воодушевлением принимаются за новые проекты, но чаще всего не доводят их до конца.

В процессе своего жизненного цикла организация может соответствовать всем четырем рассмотренным парадигмам. Рассмотрим подробнее этапы организационного развития.

10.2. Этапы организационного развития

Модель жизненного цикла организационной системы схематически изображена на рисунке 10.2.1, из которого следует, что от зарождения до разрушения система проходит стадию становления, роста, стабильного функционирования, кризиса и полного разрушения. В том случае, если системе на стадии кризиса (а лучше – на стадии стабильного функционирования) удастся измениться и найти решение для повторения цикла (стадии с 1 по 4), то она может существовать бесконечно долго.



Примечание: А – показатель изменения организации;

Б – этапы жизненного цикла:

1 – идея создания организации и ее становление;

2 – организационный рост; 3 – стабилизация;

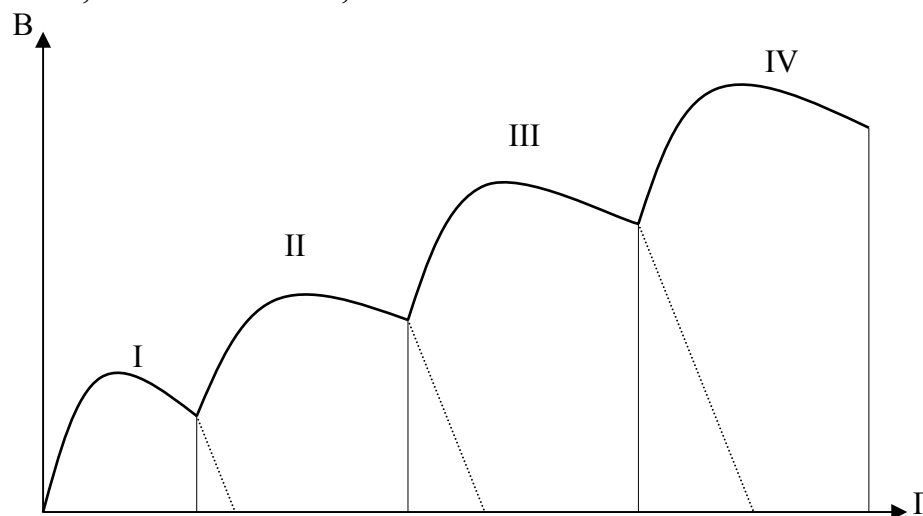
4 – кризис; 5 – крах или новое качество.

Рис. 10.2.1. Модель жизненного цикла

Полагаясь на идеи, заложенные в модели жизненного цикла, рассмотрим модель организационного развития, приведенную на рисунке 10.2.2.

На этапе зарождения организации (первый этап – этап «тусовки») важна идея ее создания, в которой, как правило, заложена цель – доказать себе и окружающим полезность намечаемой деятельности. В начале: все делают всё. В работе царит энтузиазм. Присутствует чувство коллективизма и доверия. Решения

принимаются единодушно. Преобладает модель управления типа «идея» с элементами случайной и открытой модели. Несмотря на то, что маркетинга в его понимании в организации нет, ее работники чувствуют рынок, что называется, «животом».



Примечание: В – уровень развития организации;
Г – время присутствия на рынке:
I – тусовка;
II – механизация;
III – внутреннее предпринимательство;
IV – управление качеством.

Рис. 10.2.2. Модель организационного развития

Рост организации приводит к увеличению численности работников. Если рост не сопровождается развитием и переходом на следующий этап (этап механизации деятельности организации), то организацию ожидает кризис. Кризис проявляется в том, что разросшийся штат работников не обеспечивает эффективную деятельность организации. Нарастает напряженность между старожилами организации и новичками. Количество конфликтов нарастает и по другим поводам, в том числе и между «отцами-создателями».

Причина кризиса кроется в том, что цели поставленные на первом этапе развития организации достигнуты: организация как система состоялась. По крайней мере, система, как модель состава, сформирована. Новые же цели и стратегия понимаются руководителями организации по-разному, по крайней мере, публично не определены. К тому же, незакрепленность ответственности за каждым работником не позволяет обслуживать рост организации.

Первый этап по времени длится от полугода до нескольких лет.

Второй этап (этап механизации) начинается с установления связей внутри организации как системы и формирования модели

структуры. Происходит упорядочение учредительных документов, уточняется структура, штатное расписание, вводятся должностные инструкции и положения о подразделениях организации, создаются всевозможные регламенты и внутренние стандарты деятельности.

Проблема состоит не только в смене структуры, но в большей степени в смене «тусовочной» социокультуры на иную, соответствующую механической системе организации.

Изменения приводят к тому, что в организации появляется единый начальник, вводится новая технология бизнеса, напоминающая конвейерное производство товара. Ясно: кто от кого что получает, и что кому передает. Для этого должен быть введен учет и развито разделение труда, ярким проявлением которого выступает выделение маркетинговой деятельности в самостоятельную функцию.

Затем ситуация повторяется: за счет тиражирования деятельности (модель кривой опыта и модель масштаба производства) происходит рост организации, который сменяется относительной стабилизацией и следующим за ним кризисом.

Задача на этапе механизации – упорядочить конвейер, чтобы он работал как часы (как механизм). Механизация способна функционировать десятилетиями. Но постепенно: идет рост структуры системы по законам Паркинсона, а периодическое сокращение численности вызывает протест работников; структура, стремящаяся к стабильности, не обладает гибкостью и, время от времени, дает сбой; департаментализации функциональных подразделений вызывает множество проблем.

Организация начинает напоминать болото. Переналадка конвейера спасает положение: осваивается производство новых продуктов, осваиваются новые географические рынки и т.д. Но в рамках единой стратегии трудно удержать разросшуюся организацию и она переходит в стадию внутреннего предпринимательства.

Внутреннее предпринимательство основано как на использовании проектных (матричных) структур управления, так и на образовании ЦФО, ЦФУ и т.д. При этом, происходит разделение бизнесов организации и выделение дочерних и зависимых организаций, ориентированных на достижение конечного результата. Новые бизнесы переходят в руки инициативных работников, как это имело место на первой стадии развития организации (в стадии «тусовки»).

Рост организации в этой стадии идет за счет роста числа новых проектов и выделения новых юридических лиц. Стабилизация, достигнутая на этом этапе, может существовать сколь

угодно долго, но центробежные тенденции проектных групп, дочерних организаций и центров финансовой ответственности может привести к кризису. Тем более, что проекты и прочее внутреннее предпринимательство могут проиграть хорошо разработанной стратегии развития организации в целом.

Ключевой стратегией развития организации на четвертом этапе ее развития является решение сложной и противоречивой задачи повышения качества и снижения цены продукта.

Административных усилий на выполнение такой стратегии недостаточно. Необходимым становится участие всех работников в реализации названной стратегии. Последнее замечание позволяет рассматривать четвертую стадию как первую, но с непосредственным участием в развитии организации всех ее работников.

Поскольку организационные системы являются системами смешанными (с элементами естественных и искусственных систем, а также с элементами комбинированного управления), постольку продолжительно управлять ими, не развивая их, не меняя их к лучшему и, стремясь продлить стадию стабильного функционирования только за счет роста без развития, просто невозможно.

В заключение рассмотрения рисунка 10.2.2. необходимо отметить, что на каждом этапе организация проходит все стадии жизненного цикла любой системы, что на каждой стадии могут существовать организационные модели (организационные парадигмы), свойственные организациям в целом.

10.3. Целеобразование в организациях

Организация, как смешанная система, является многоцелевой системой. Одна из возможных моделей целей системы приведена в таблице 10.3.1. Назначение указанной таблицы состоит в том, чтобы продемонстрировать положение, в соответствии с которым, содержание целей системы меняется в зависимости от того, что является объектом и предметом целеобразования. Другая задача – показать, на что направлены цели.

Содержание таблицы показывает, что организация как система стремится к пассивной устойчивости и существованию независимо от существования внешней среды. Внешняя среда в лице конкурентов и потребителей продукта организации вынуждает организацию реагировать на их запросы методом оперативного управления. В том случае, если субъекты управления ставят перед собой цели, ориентированные на будущее и способные изменить

внешнюю среду, то организация способна инициировать необходимые ей события для совершения прорыва и наступления на конкурентов. Жизненный успех клиента в данном случае определяется успехом самой организации.

Таблица 10.3.1.

Модель состава целей

Наименование характеристик	Типы целевых ориентаций организаций		
	Внутренне заданные цели	Цели внешней среды	Образование новых целей
Объекты целеобразования	Организация как система	Конкуренты и клиенты как внешняя среда	Цели как образ будущего
Предмет целеобразования	Контроль самосохранения	Оперативное управление	Стратегическое управление
Содержание целей	Пассивное функционирование	Адаптация к изменяющейся внешней среде	Формирование у внешней среды новых целей
Образ формы целей организации	Общество инвалидов	Круговая оборона	Наступление через прорыв
Клиентная ориентация организаций	Организация и клиент: две несвязанные системы	Благополучие организации зависит от клиента	Благополучие клиента зависит от развития организации

Таким образом, содержание целей определяется не только субъектом управления, но и самим объектом и предметом целеобразования.

10.4. Стратегическая система целей

Система достижения цели. Чтобы ответить на поставленный вопрос обратимся к истокам стратегического управления, которые, как мы уже отмечали, зародились в недрах стратегического планирования.

У. Кинг и Д. Клиланд – профессора Питтсбургского университета (США) – рассматривая элементы стратегического выбора, утверждали, что в вершине пирамиды находится «генеральная цель организации, ее миссия и характеристика ее рода деятельности» [7, с.148]. То есть речь шла в первую очередь об определении целей организации.

В период становления стратегического управления Игорь Ансофф, один из его основоположников (известный американский специалист по вопросам управления промышленными корпорациями и почетный профессор международного университета в Сан-Диего), рассматривал стратегию как набор правил для принятия решений в организации (см. [3, с.68]). Несмотря на отличие в терминологии тех лет и настоящего времени, нетрудно проследить следующие параллели:

«ориентиры» соответствуют видению (используются для оценки деятельности фирмы в перспективе);

«задания» – конкретным целям (для оценки деятельности фирмы в настоящем);

«стратегия бизнеса» – миссии вовне (отношения фирмы с внешней средой);

«организационная концепция» – миссии, направленной вовнутрь организации (правила, по которым устанавливались отношения и процедуры внутри организации). Но что стоит за этими терминами?

Ансофф, рассматривая отличительные черты стратегии, приводит такое определение стратегии и ее ориентира (видения): «Ориентир представляет собой цель, которой стремится достичь фирма, а стратегия – средство для достижения цели» [3, с.69].

Но из теории систем известно, что, перефразируя определение, средство для достижения цели – есть система [10, с.68]. Отсюда следует, что стратегия – есть система достижения цели. Попробуем выдвинутый тезис обосновать путем анализа структуры целей организации.

Структура целей организации. В начале восьмидесятых годов А.И. Пригожин, рассматривая главные общеорганизационные цели, предложил три вида целей, не связанных между собой иерархией: цели-задания, цели-ориентации и цели системы (см. [12, с.46]). Цели-задания должны были отражать внешнее назначение организации (терминологии стратегического управления в данном случае больше соответствует - миссия вовне). Цели-ориентации соответствовали общим интересам работников, которые могли быть реализованы через организацию (миссия вовнутрь). Цели системы реализовывали потребность структуры в равновесии, стабильности, целостности (точнее было бы сказать – цели по обеспечению системности организации, которая характеризуется, прежде всего, структурой, совокупностью связей между частями системы) и т.д.

Несмотря на то, что приведенный подход ограничивается рассмотрением только обозначенных целей организации, и потому не позволяет сформировать закрытый (полный, исчерпывающий) перечень главных целей организации, в нем заложена важная мысль, хотя и не прозвучавшая в указанной работе А.И. Пригожина. Мысль о том, что система целей организации представляет собой «системный конфигуратор» – систему, состоящую из подсистем, представленных разными языками описания. Теперь, если попытаться представить себе графическую модель, то она должна представлять векторы, расположенные в трех пересекающихся плоскостях (см. рис. 10.4.1.). Попробуем представить себе модель

состава системы целей стратегического управления, которую затем преобразуем в модель структуры. Однако предварительно необходимо сделать несколько замечаний, руководствуясь положениями системного анализа.

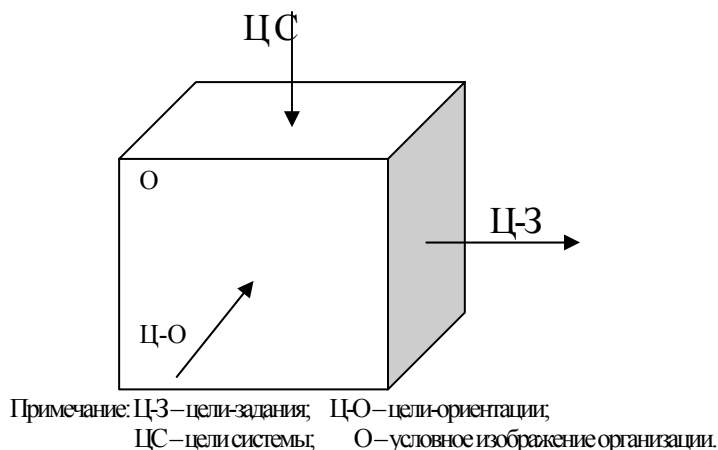


Рис. 10.4.1. Графическая модель расположения целей организации

Любая деятельность носит целенаправленный характер. Видов деятельности у организации, как правило, несколько, поэтому и целей может быть несколько. Кроме того, различие целей приводит к разным определениям одних и тех же явлений (под определениями здесь понимается языковая модель какой-либо системы). Отмеченное свидетельствует о том, что цели организации могут лежать в нескольких пересекающихся плоскостях, причем точка (или линия) пересечения указанных плоскостей, как нам представляется, в общем виде будет в наибольшей степени отражать место нахождения совокупной цели организации.

"Тень" цели. Под целью здесь понимается «субъективный образ (абстрактная модель) несуществующего, но желаемого состояния среды, которое решило бы возникшую проблему» [8, с.68]. Кроме того, будем использовать еще два определения цели: 1) образ желаемого будущего (субъективная цель, например, рост прибыли организации в течение года на 100 %) и 2) будущее реальное состояние (объективная цель, например, прирост прибыли по итогам года на 50 %).

Если теперь этот образ желаемого будущего спроецировать на окружающую исследуемый объект среду, то проекция будет представлять собой совокупность элементов среды, использование свойств которых позволяет достигать цель. Подобная «тень» цели на среде представляет собой средство достижения цели – систему (совокупность взаимосвязанных элементов, обособленную от среды

и взаимодействующую с ней как целое). Графическая модель изображена на рисунке 10.4.2.

Однако следует заметить, что жесткой границы между элементами среды, представляющими собой средство достижения цели, и остальными элементами среды не существует, поскольку они представляют собой элементы глобальной системы, называемой внешней средой. Указанное дает основание полагать, что взаимодействие элементов внешней среды со «средствами достижения цели» осуществляется путем оперативного управления множеством элементов среды. Стратегическое управление будет осуществляться за счет системности средств достижения цели, а разработка стратегии будет заключаться в разработке системы, состоящей из указанных выше средств.

Таким образом, если рассматривать подсистему целей, как отображение цели на среде, она будет состоять как минимум из двух подсистем: множества слабо структурированных элементов среды и элементов среды, структурированных в систему, являющуюся стратегией.

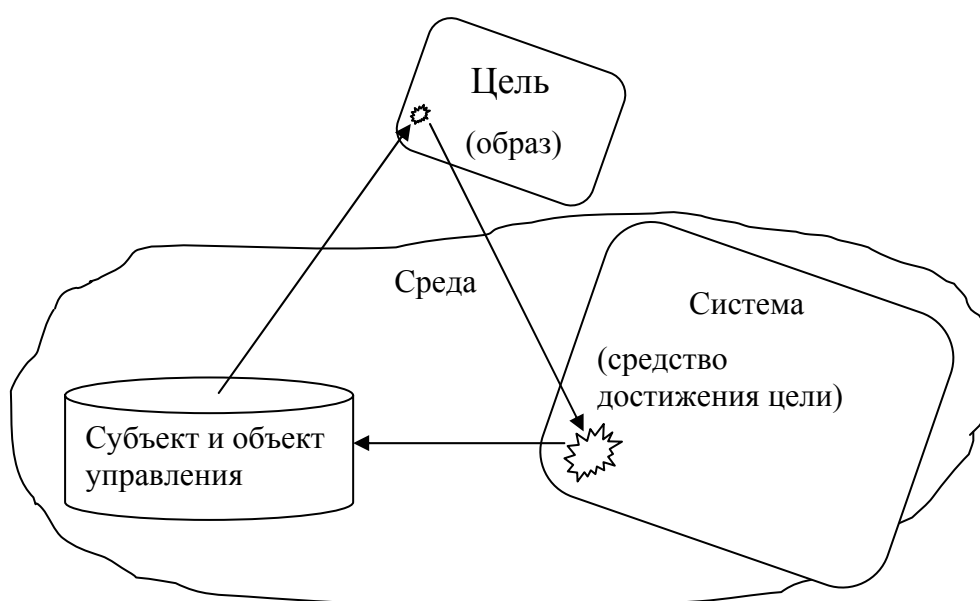


Рис. 10.4.2. Проекция цели на среду

Конфигуратор целей. Рассуждая аналогичным образом и, исходя из ранее данных определений, можно построить несколько подсистем, на разных языках описания характеризующих рассматриваемую цель. Пример подобного описания (конфигуратора целей) приведен на рисунке 10.4.3.



Рис. 10.4.3. Система целей

Представленная система целей показывает, что видение, миссия, объективная цель, стратегия характеризуют одну и ту же цель, рассматривая ее в разных плоскостях (А, Б и В – см. графическую модель на рисунке 10.4.4.). Причем указанные характеристики цели занимают один и тот же (верхний) уровень иерархии.

Таким образом, два последних рисунка иллюстрируют взаимосвязи основных целевых характеристик организации и позволяют сделать следующие выводы:

Стратегия есть система достижения цели организации;

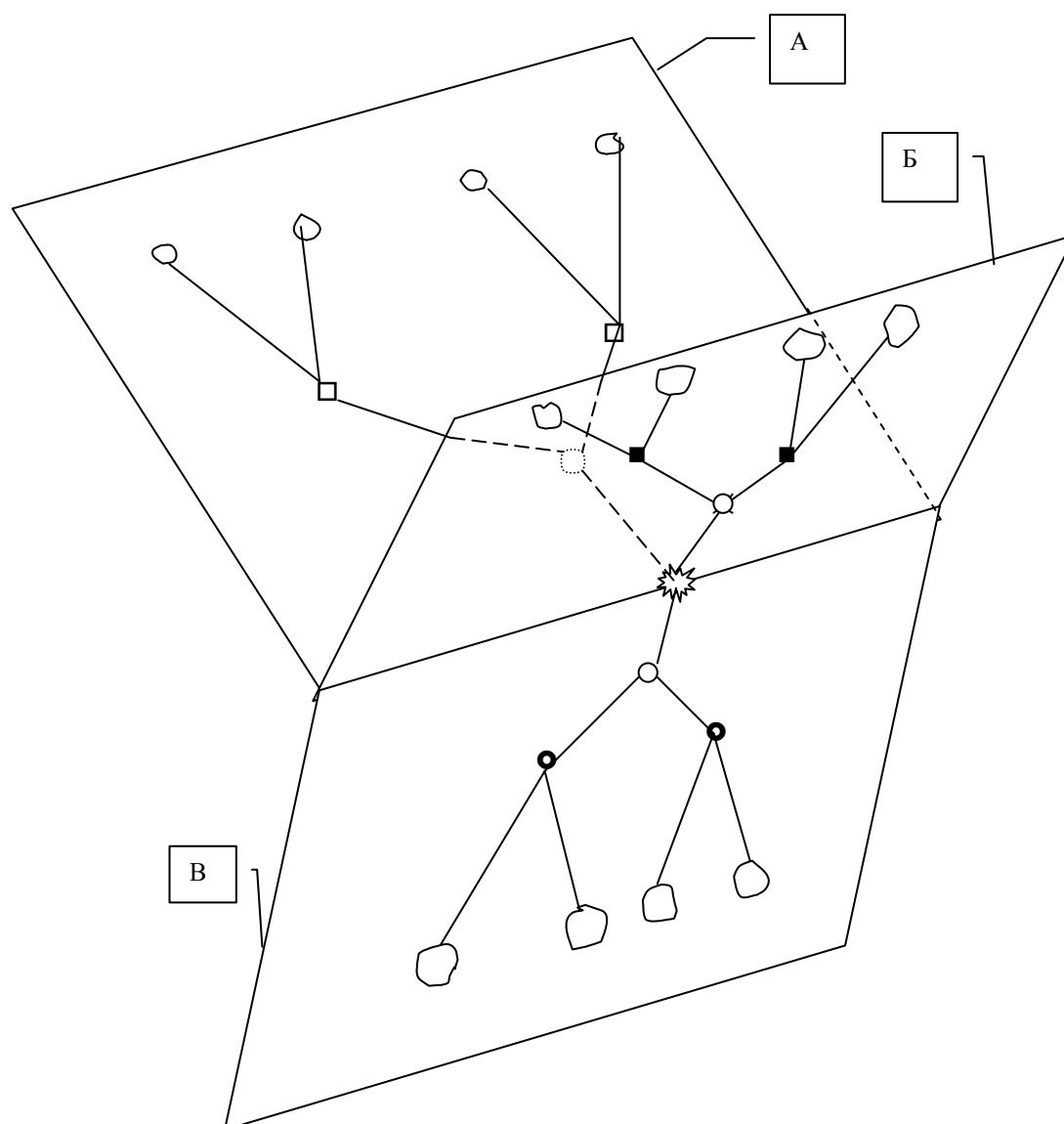
Содержание стратегии есть отображение, проекция видения и объективной цели организации на саму организацию и окружающую ее среду;

Направленность стратегии определяется миссией, обращенной во внешнюю по отношению к организации среду и вовнутрь

организации: в социальную структуру и структуру, обеспечивающую поддержание системных свойств организации;

Стратегия лежит в одной плоскости с оперативным управлением организацией, которое состоит из элементов внешней среды и слабо структурировано.

Цель организации есть система, подсистемы которой лежат в разных плоскостях, но объединены ею и через нее осуществляется связь между элементами разных подсистем.



Примечание: А, Б, В - плоскости размещения подсистем;
 * - цель системы;
 ○ - подцели, представленные на разных языках описания

Рис. 10.4.4. Графическая модель целевого конфигуратора

Система целей программы. В качестве философии формирования целей программы в дореформенные времена использовались своеобразные образы будущего, миссия и цели системы более высокого уровня, которые определялись постановлениями ЦК КПСС и Совета Министров СССР, перспективными планами развития объектов управления, решениями коллегий и совещаний, приказами и распоряжениями, директивными документами, научно-техническими прогнозами и экспертными оценками руководства.

"Желаемые направления изменений состояния объекта управления" рассматривались лишь как возможные дополнения системы целей, заданной организацией извне (см. [10, с.97]).

Процедура разработки системы целей программы выглядит как последовательность операций, изображенных на рисунке 10.4.5.

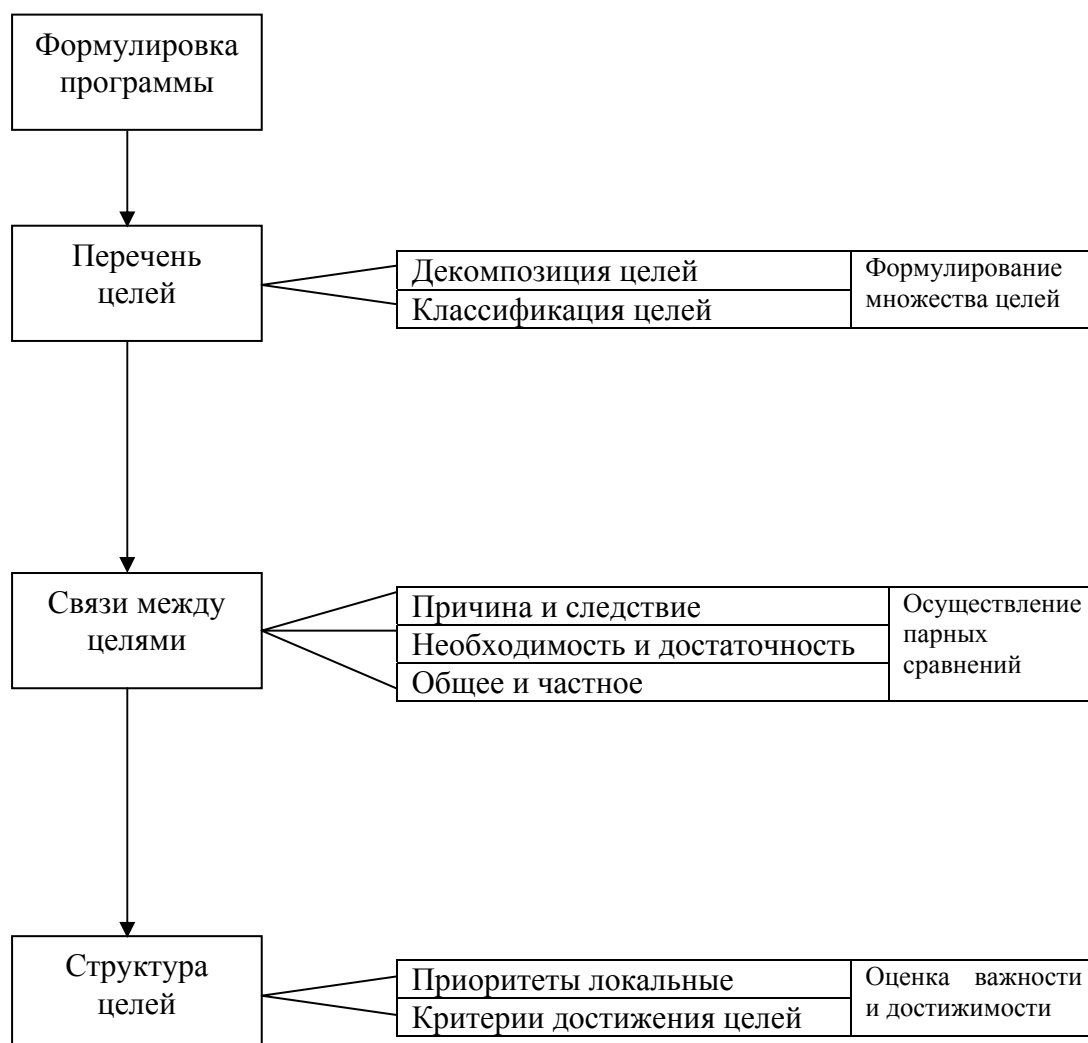


Рис. 10.4.5. Процедурная схема разработки целей программы

Наряду с построением структуры системы целей программы необходимо определить приоритеты целей и разработать совокупность характеристик, отражающих степень приближения объекта управления к желаемому состоянию. Критерии достижения целей обычно рассматривают в качестве количественных моделей качественных целей и задают в виде ограничений на значения соответствующих показателей.

Сформированную структуру целей необходимо уточнить путем агрегирования отдельных целей за счет обобщения формулировок, близких по смыслу. Приоритет каждой цели определяется степенью относительной важности ее достижения с точки зрения целей более высокого уровня.

Список литературы

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
2. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» Модуль 12. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – 344 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Изд-во «Питер», 1999.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998.
6. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. – М.: Финпресс, 1998.
7. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика – М.: Прогресс, 1982
8. Лапыгин Ю.Н. Стратегическое самоуправление. – Владимир: ВГПУ, 1999. – 210 с.
9. Наянзин Н.Г. Системный анализ Части 1 и 2. – Владимир: ВГПУ, 1998.
10. Перегудов Ф.И., Тарасенко Ф.П. Введение в системный анализ. – М.: Высш. шк., 1989
11. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» Модуль 4. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – 344 с.
12. Пригожин А.И. Социология организаций. – М.: Наука, 1980.

Контрольные вопросы

1. Чем характеризуется закрытая модель организации?
2. Поощряется ли инициатива в закрытой модели?
3. В чем сила и слабость закрытой модели организации?
4. Какой тип руководителя соответствует закрытой модели организации?
5. Чем характеризуется модель случайного управления организацией?
6. В чем сила и слабость модели случайного управления организацией?
7. Какой тип руководителя соответствует модели случайного управления организацией?
8. Чем характеризуется открытая модель организации?
9. В чем сила и слабость открытой модели организации?
10. Какой тип руководителя соответствует открытой модели организации?
11. Чем характеризуется модель типа «идея»?
12. В чем особенность модели типа «идея»?
13. Какой тип руководителя соответствует модели типа «идея»?
14. Прокомментируйте содержание модели жизненного цикла системы.
15. Расскажите об особенностях модели развития организации на I этапе?
16. Расскажите об особенностях модели развития организации на II этапе?
17. Расскажите об особенностях модели развития организации на III этапе?
18. Расскажите об особенностях модели развития организации на IV этапе?

19. В каком случае после стадии кризиса система разрастается?
20. В каком случае организация напоминает болото?
21. К чему приводит рост организации без развития?
22. Прокомментируйте модель состава целей организации (внутренне заданных, целей внешней среды и новых целей).
23. Когда благополучие клиентов зависит от организации?
24. Что понимают под системой достижения целей?
25. Какова структура целей организации?
26. Что такое конфигуратор целей организации?
27. Как понимать фразу: тень цели на среде?
28. Чем определяется направленность стратегии?
29. Каковы особенности системы целей программы развития организации?
30. Каковы основные процедуры разработки системы целей программы?

Словарь

- Агрегат** – любая выделенная совокупность: от неструктурированной (множество, конгломерат) до высокоорганизованной системы.
- Адаптивность** – способность к приспособлению;
- Алгоритм** – система операций, применяемых по строго определенным правилам, последовательное выполнение которых приводит к решению задачи;
- Альтернатива** – вариант, одна из двух или больше возможностей; то, что можно иметь, использовать и т.д. вместо чего-то еще.
- Анализ** – 1) мысленное или реальное разделение целого на части; 2) до недавнего времени – синоним научного исследования вообще.
- Анализ SWOT** – анализ сильных и слабых сторон организации, оценка ее возможностей и потенциальных угроз (возможности определяются как нечто, дающее организации возможность делать что-то новое; угроза – это то, что может нанести ущерб организации, лишить ее существующих преимуществ).
- Бифуркация** – скачок параметров системы после критического расхождения траектории развития.
- Венчур-центр** – структурное подразделение, которое непосредственно связано с выполнением бизнес-проектов, прибыль от которых ожидается в будущем;
- Вид** – подразделение в систематике, входящее в состав высшего раздела – рода.
- Видение** – *идеальная картина будущего предприятия, которая вдохновляет, стимулирует, мобилизует.*
- Виртуальный** – возможный; такой, который может или должен проявиться при определенных условиях;
- Внешняя среда** – то, что находится вне границ системы и взаимодействует с ней.
- Граф** – 1) символическая диаграмма, состоящая из множества вершин и ребер (дуг), соединяющих некоторые из них (или все); 2) графическая модель структуры;
- Декомпозиция** – 1) операция разделения целого на части с сохранением признака подчиненности, принадлежности; 2) повторное или многократное такое разделение, в результате чего получают разветвленные древовидные иерархические структуры.
- Диагностика** – установление и изучение признаков, характеризующих состояние исследуемого объекта, для представления возможных отклонений объекта и предотвращения нарушения нормального режима его работы;
- Дивергенция** – расхождение признаков организмов в процессе их эволюции;
- Дуальность** – двойственность, выбор базовых подсистем из набора;
- Иерархия** – способ построения, организации сложных систем, при котором части расположены по уровням и вся система становится многоуровневой, обладая при этом свойством целостности.
- Имущество** – то, что находится в чьей-либо собственности.
- Институционализация** – процесс формирования различных объектов социальной деятельности в качестве социальных институтов.
- Институционализм** – экономическое учение, уделяющее основное значение роли, которую играют институты в области принятия и направленности экономических решений, их эффективности.
- Класс** – категория, подразделение (в различных классификациях).
- Классификация** – 1) операция отнесения заданного объекта к одному из классов, внутри которых объекты считаются неразличимыми; результат этой операции; 2) простейший вид моделирования.
- Конфигуратор** – набор различных языков описания изучаемой системы, достаточный для проведения системного анализа данной проблемы. Определяется природой проблемосодержащей и проблеморазрешающей систем с целью анализа.

- Конформизм** – приспособленчество, пассивное принятие существующего порядка вещей, господствующих мнений и т.д.
- Концепция** – 1) система взглядов, то или иное понимание явлений, процессов; 2) единый, определяющий замысел какого либо произведения, научного труда.
- Критерий** – 1) средство для вынесения суждения; стандарт для сравнения; правило для оценки; 2) мера степени близости к цели; в этом смысле – модель цели.
- Латентный** – скрытый, внешне не проявляющийся.
- Либерализация экономики** – расширение свободы экономических действий хозяйствующих субъектов, снятие ограничений на экономическую деятельность.
- Мероприятие** – организованное действие или совокупность действий, имеющих целью осуществление чего-либо.
- Миссия** – предназначение, смысл существования предприятия (формирует взгляды менеджмента, выражает цели, служит стимулом, помогает формированию задач).
- Метод** – способ познания, исследования явлений природы и общественной жизни;
- Методология** – совокупность методов, применяемых в какой либо науке;
- Модель** – отображение: целевое; абстрактное или реальное, статическое или динамическое; конечное, упрощенное, приближенное; имеющее наряду с безусловно истинным, условно-истинное, предположительно-истинное и ложное содержание; реализующееся и развивающееся в процессе его практического использования.
- Модель состава системы** – модель, описывающая: из каких подсистем и элементов состоит система
- Модель структуры системы** – модель, описывающая все отношения (связи) между элементами модели состава системы.
- Модель «черного ящика»** – модель, описывающая только входы и выходы системы, но не внутреннее устройство системы.
- Мотив** – побудительная причина, повод к какому-либо действию; довод в пользу чего-либо.
- Мотивация** – стремление человека к достижению предельно возможных целей.
- Организация** – форма объединения людей для их совместной деятельности в рамках определенной структуры.
- Ориентация** – 1) направленность действий экономического субъекта и выбор им такой направленности; 2) побуждение, предписание действовать определенным образом.
- Открытая система** – система, обменивающаяся с внешней средой веществом, энергией и информацией.
- Парадигма** – модель постановки, принятая за образец или предлагаемая вновь.
- Патернализм** – 1) покровительственное отношение государства к своим гражданам, фирмы к своим работникам; 2) убеждение в том, что государство обязано принимать на себя все заботы о благоденствии граждан.
- Планирование** – одна из составных частей управления, заключающаяся в разработке и практическом осуществлении планов, определяющих будущее состояние экономической системы, путей, способов и средств ее достижения.
- Поведение** – изменение состояния системы, исходом которого является некоторый результат.
- Подсистемы** – системы более низкого уровня иерархии, чем основная система, которую они составляют.
- Политики функциональные** – стратегии отдельных функциональных подразделений, которые вытекают из стратегии предприятия в целом.
- Пользование** – 1) извлечение пользы; употребление для своей надобности; 2) получение вещи на срок при определенных условиях от собственника.
- Приватизация** – процесс разгосударствления собственности на средства производства, имущество, жилье, землю, природные ресурсы.

- Принцип** - основное, исходное положение какой-либо теории; руководящая идея, основное правило деятельности;
- Принятие решений** – целевой выбор на множестве альтернатив.
- Присвоение** – противозаконное отторжение объекта собственности от собственника, производимое лицом, желающим стать собственником.
- Проблема** – 1) проблема развития – неудовлетворительное состояние системы, изменение которого к лучшему является непростым делом; 2) проблема функционирования – удовлетворительное состояние системы, сохранение которого требует постоянных и непростых усилий.
- Проблематика** – сплетение, клубок проблем, которые неразрывно связаны с проблемой, подлежащей разрешению.
- Проблемная ситуация** – такая ситуация, когда неудовлетворенность существующего положения осознана, но неясно, что следует сделать для его изменения.
- Программа** – совокупность взаимоувязанных мер, план действий, направленных на достижение единой цели, решение одной проблемы.
- Проект** – 1) система сформулированных в заданных рамках целей, создаваемых или модулируемых для их реализации физических объектов, технологических процессов; технической и организационной документации для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению; 2) замысел, воплощенный в форму описания, расчетов, раскрывающих сущность замысла и возможность его практической реализации.
- Профит цент** – структурное подразделение, деятельность которого непосредственно связано с выполнением одного или нескольких бизнес-проектов организации;
- Равновесие** – способность системы сохранять сколь угодно долго свое состояние при отсутствии возмущений внешней среды.
- Развитие** – последовательное изменение состояний системы; процесс перехода из одного состояния в другое, более совершенное; переход от старого качественного состояния к новому качественному состоянию (изменение во времени).
- Распоряжение** – одна из форм приказа о необходимости сделать определенные действия.
- Регулирование** – способ управления с обратной связью, основанный на обнаружении ухода объекта с программной траектории и выработке регулирующего воздействия для возвращения объекта на эту траекторию.
- Ресурсы** – совокупность природных, трудовых, капитальных, оборотных, информационных и финансовых средств.
- Род** – в систематике: группа, которая соединяет несколько видов, обладающих общими признаками.
- Самоорганизация** - способность системы формировать структуру, обеспечивающую ее целостность и эмерджентность;
- Самореализация** – в иерархии потребностей А. Маслоу высшее желание человека реализовать свои таланты и способности.
- Самоуправление** – способ, режим управления предприятия, при котором основные функции управления его деятельностью осуществляет само предприятие без внешнего вмешательства.
- Свойства** – качества параметров объектов (внешнее проявление способа получения знания об объекте).
- Связь** – явление, обеспечивающее возникновение и сохранение целостных свойств системы.
- Симптом** – сигнал, знак, позволяющий отличать нормальное состояние организации от патологического;
- Синдром** – устойчивое сочетание специфических симптомов;
- Синергия** – возрастание эффективности деятельности в результате соединения, отдельных частей в единую систему за счет так называемого системного эффекта (эмерджентности).

- Синкретизм** – 1) слитность, нерасчлененность, характеризующая первоначальное, неразвитое состояние чего-либо; 2) в философии – разновидность эклектизма; сочетание разнородных, противоречивых, несовместимых воззрений.
- Синтез** – 1) мысленное или реальное соединение частей в единое целое; 2) метод познания, основанный на 1).
- Система** – средство достижения цели; основные особенности систем: целостность, относительная обособленность от окружающей среды, наличие связей со средой, наличие частей и связей между ними, подчиненность связей всей организации системы некоторой цели.
- Система ценностей** – идеологическая основа для постановки целей социотехнических систем; объект системного анализа на этапе выявления действительных целей лиц, причастных к решаемой проблеме.
- Системность** – 1) обладание всеми признаками системы; 2) всеобщее свойство материи, форма ее осуществления, а, следовательно, неотъемлемое свойство человеческой практики, включая мышление.
- Системный анализ** – система методов исследования или проектирования сложных систем, поиска, планирования и реализации изменений, предназначенных для ликвидации проблем.
- Системный подход** – в настоящее время рассматривается либо как одна из ранних форм системного анализа, либо как начальная фаза современного системного анализа, этап первоначального, качественного анализа проблемы и постановки задач.
- Собственность** – принадлежность вещей, материальных и духовных ценностей определенным лицам, юридическое право на такую принадлежность и экономические отношения между людьми по поводу принадлежности, раздела, передела объектов собственности.
- Состояние** – общесистемные свойства, характеризующиеся входными и выходными воздействиями.
- Социализация** – процесс усвоения индивидом образцов поведения, психологических механизмов, социальных норм и ценностей, необходимых для успешного функционирования индивида в данном обществе.
- Социальный** – общественный, связанный с жизнью и отношениями людей в обществе
- Стратегия** – модель достижения целей путем рационального использования всех возможных ресурсов.
- Структура** – совокупность связей между частями системы, обеспечивающая целостность системы и основные ее свойства.
- Субъект экономический** – лицо, осуществляющее хозяйственную деятельность.
- Тип** – высшее подразделение в систематике животных и растений.
- Тоталитаризм** – концепция, призванная объяснить особый тип политической системы и политического режима.
- Тренд** – направленность изменения экономических показателей, определяемая путем обработки отчетных, статистических данных и установления на этой основе тенденций экономического роста или спада.
- Трофические процессы** - процессы, регулирующие обмен веществом одной системы с другой;
- Управление** – сознательное целенаправленное воздействие со стороны субъектов, органов на людей и экономические субъекты, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты.
- Управление изменениями** – процесс прогнозирования и планирования всех потенциальных изменений для детального изучения, оценки последствий, одобрения или отклонения, а также организация мониторинга и координации исполнителей, реализующих изменения.
- Управление стратегическое** - система действий, необходимых для достижения поставленных целей, путем эффективного распределения ресурсов.
- Устойчивость** – способность системы возвращаться в состояние равновесия после воздействия внешних возмущений.

Феномен – необычное явление, основа мягких систем и их самоменеджмента.

Форма – способ существования содержания, неотделимый от него служащий его выражением.

Функция – деятельность, внешнее проявление свойств системы.

Хозяин – 1) то же, что владелец; 2) полномочный распорядитель; 3) лицо, пользующееся наемным трудом, частный предприниматель; 4) человек, который ведет хозяйство, хозяйственные дела.

Цель – субъективный образ (абстрактная модель) несуществующего, но желаемого состояния среды, которое решило бы возникшую проблему.

Ценность – свойство общественного предмета удовлетворять определенным потребностям социального объекта (человека, группы людей, общества).

Центр затрат – структурное подразделение, которое непосредственно не приносит прибыли, а обслуживает другие подразделения организации;

Центр финансового учета – структурное подразделение, осуществляющее определенный набор хозяйственных операций, выполнение которых влияет на прибыль, получаемую от этого вида деятельности;

Центр финансовой ответственности – структурное подразделение (осуществляющее операции, конечная цель которых – максимизация прибыли), способное отвечать перед руководством организации за достижение поставленных перед ним целей и соблюдать уровень расходов в пределах установленных лимитов;

Элемент – условно неделимая часть системы, способ выделения которой зависит от формулировки целей анализа и построения системы.

Эмерджентность – 1) особенность систем, состоящая в том, что свойства системы не сводятся к совокупности свойств частей, из которых она состоит, и не выводятся из них; 2) внутренняя целостность систем; 3) результат, полученный при функционировании самоорганизующихся систем.

Энтропия – мера неопределенности случайного объекта.

Лапыгин Юрий Николаевич

Системное управление организацией

Подписано к печати .
Формат 84 x 108/32
Печать трафаретная
Печатных листов 9
Тираж 100 экз. Заказ № .

Макет подготовлен автором

Владимирский государственный университет
600000, Владимир, ул. Горького, 87

Отпечатано в
с готового оригинал-макета



ДЛЯ ЗАМЕТОК
