

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«СИБИРСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ ГЕОДЕЗИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЯ»
(ФГБОУ ВПО «СГГА»)
Институт кадастра и природопользования
Кафедра управления бизнес-процессами

ЛЕКЦИИ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ
ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Новосибирск
СГГА

ТЕМА 1. Теория организации и ее место в системе научных знаний

1.1 Объект, предмет и метод теории организации

1.2 Функции теории организации

1.3 Место теории организации в системе смежных наук

1.4 Основные направления развития теории организации

1.1 Объект, предмет и метод теории организации

Любая современная теория представляет собой систему научных знаний, обобщающих практический опыт и отражающих сущность исследуемых явлений, их внутренние необходимые связи, законы функционирования и развития. Теория выполняет объяснительную функцию. Она показывает: какими свойствами и связями располагает объект исследования, каким законам он подчиняется в своем функционировании и развитии. Появление новой теории оправдано лишь тогда, когда открываются собственные объект и предмет исследования. Объектом познания обычно считают то, на что направлена познавательная деятельность исследователя, а предметом - исследуемые с определенной целью стороны, свойства, отношения объекта. С теоретико-познавательной точки зрения и объект, и предмет познания - феномены однопорядковые, относятся к окружающей нас действительности и противостоят субъекту.

Авторы различных школ и направлений в теории и практике менеджмента, по-разному подходили к выбору объекта и предмета организации. Так, в учении Ф. У. Тейлора объектом организации является организация труда, а предметом - трудовые процессы, трудовые приемы, движения, методы работы. У Генри Форда объектом организации является организация производства, а предметом - технологические потоки, производственные процессы. В классической школе в качестве объекта выступает организация в целом, а предметом организации являются структуры и функции аппарата управления, регламентация содержания и методов работы. Теория человеческих отношений и различные поведенческие школы рассматривают в качестве объекта организации людей, а в качестве предмета исследования - мотивы поведения людей в организации.

В теории организации объектом изучения выступает организационный опыт окружающей нас действительности. При этом основные задачи познания заключаются в систематизации данного опыта, в осмыслении способов организации природы и человеческой деятельности, объяснении и обобщении этих способов, установлении тенденций и закономерностей их развития и роли «в экономике мирового процесса».

Объект теории организации - это регулируемые и самоорганизующиеся процессы, происходящие в общественных организационных системах, совокупность организационных отношений, как по вертикали, так и по горизонтали: организация и дезорганизация,

субординация и координация, упорядочение и согласование, т.е. взаимодействие людей по поводу организации совместной деятельности, производства материальных благ, воспроизводства самих себя как субъектов общественных изменений.

Поскольку самоорганизующиеся, регулируемые процессы характерны для всех сложных организационных систем, объект теории организации носит многоуровневый характер - от общества в целом, его основных подсистем до первичных предпринимательских, государственных и общественных организаций.

Предмет теории организации - организационные отношения, т.е. связи и взаимодействия между различного рода целостными образованиями и их структурным составляющим, а также процессы и действия организующей и дезорганизующей направленности. Многообразие видов организационных отношений достаточно наглядно раскрывается через введенные А.А. Богдановым регулирующие механизмы: конъюгации (соединение элементов и комплексов между собой); ингрессии («вхождение», образование связующего промежуточного звена между разнородными звеньями при формировании новой целостности); дезингрессии («вхождение», образование нейтрализующего, разрушающего звена в процессе дезорганизации некой целостности); цепной связи (объединения посредством общих звеньев); отбора и подбора, стихийно регулирующих мер; бирегуляции (обратной связи), эгрессии и дигрессии (централистский и скелетный способы формирования комплексов). Таким образом, теория организации есть теория организационных отношений.

В предмет теории организации целесообразно включать основные методы, категории, понятия, раскрывающие суть данной науки, характер организаторской деятельности.

Все категории теории организации можно разделить на три относительно самостоятельные группы:

Общие категории для большинства социальных наук (общество, государство, собственность, рынок, социальная деятельность, человек, личность, ресурсы, социальные институты, власть и т.п.).

Категории, преимущественно отражающие организационные явления и процессы, происходящие в социальных и социально-экономических системах (организационная система, организация, структура организации, миссия, цель организации, лидер организации, формальная, неформальная организации, законы организации, организационная культура и др.).

Категории, раскрывающие технологию организаторской деятельности и управления (правила, процедуры, циклы, коммуникации, разрешение противоречий, конфликтов, композиция, типизация, классификация и др.).

Предложенное разделение на категории теории организации носит условный характер. В процессе исследования организационных проблем и в практике организаторской деятельности они применяются комплексно, во взаимодействии друг с другом.

Инструментом теоретического исследования предмета является научный метод. Термин «метод» происходит от греческого *methodos*, что в буквальном переводе означает «путь к чему-либо». Под методом понимается упорядоченная деятельность по достижению определенной цели. Познавательная деятельность человека может быть теоретической и практической, поэтому понятие «метод» в равной степени относится и к теории, и к практике. Научный метод связан с действиями ученого и представляет собой совокупность мыслительных или физических операций, осуществляемых в ходе исследования. В нем заключено знание процедур для получения нового знания.

В основе формирования метода лежат свойства, особенности, законы исследуемого объекта, а также направленная деятельность ученого, обладающего определенными потребностями, возможностями и способностями. Таким образом, научный метод является одновременно и результатом научной деятельности человека и средством его дальнейшей работы.

Метод теории организации - набор теоретико-познавательных и логических принципов и категорий, а также научного (формально-логического, математического, статистического, собственно организационного) инструментария для исследования системы организационных отношений. Метод организационной науки не описывает сам объект и предмет исследования (организационный опыт и систему организационных отношений), но предписывает исследователю, какие и как применять средства исследования, чтобы получить истинные знания о предмете.

К основным методам теории организации относятся: *индуктивный, статистический, абстрактно-аналитический, сравнительный* и др.

Индуктивный метод представляет собой движение мысли от единичного к всеобщему, от знания меньшей степени общности к знанию большей степени общности.

Статистический метод заключается в количественном учете факторов и частоте их повторяемости. Исследование массовых явлений окружающего мира с использованием методов теории вероятностей, группировок, средних величин, индексов, графических изображений и т.п. позволяет устанавливать характер и устойчивость организационных связей структурных элементов в различных комплексах, оценивать их уровень организованности и дезорганизации. Данный метод способствует нахождению устойчивых связей и закономерностей между организационными отношениями.

Абстрактно-аналитический метод позволяет устанавливать законы явлений, отражающие связи и постоянные тенденции. Средством для этого служит «абстрагирование», т.е. мысленное выделение существенных свойств и связей предмета, отвлечение от частных, что позволяет увидеть в чистом виде основу изучаемых явлений. Во всех случаях абстрагирование осуществляется либо путем вычисления исследуемого явления из некоторой

целостности, либо путем составления обобщенной картины изучаемого явления, либо путем замены реального эмпирического явления идеализируемой схемой.

Суть *сравнительного метода* заключается в подборе сходных организаций как объектов исследования. Исключительно важное значение данный метод приобретает для выяснения процессов изменения, развития, динамики исследуемого явления, раскрытия тенденций и закономерностей функционирования развития организационных систем.

Эффективность применения сравнительного метода в практической организаторской деятельности, научном исследовании определяется правилами, выработанными многовековым исследовательским опытом:

во-первых, сравнивать можно лишь взаимосвязанные, однородные и соизмеряемые события (факты);

во-вторых, следует выявлять не только признаки сходства в сравниваемых событиях (фактах), структурах, но и признаки отличия;

в-третьих, сравнение должно осуществляться, прежде всего, по таким признакам сходства и различия, которые имеют важное, существенное значение. Следует сравнивать неизвестное (объясняемые факты) с известным (ранее установленными знаниями).

Организационные процессы и явления носят всеприродный характер и не могут быть описаны методами какой-либо однодисциплинарной науки. Поэтому в этих условиях особое значение приобретают новые методы *комплексного и функционального* анализа, системного и исторического подхода. Благодаря их широкому применению появляется возможность наиболее полного, глубокого и всестороннего исследования проблем теории организации.

Использование *комплексного* подхода позволяет получить новые знания об организации посредством изучения этого явления в междисциплинарном аспекте на стыке различных наук.

Исследование организаций с позиций *системного* подхода дает возможность раскрыть такие свойства организации, как целостность, системность, организованность, описать законы взаимосвязи между ее элементами, внутриорганизационные отношения и взаимоотношения рассматриваемого объекта с другими.

Применение функционального подхода дает возможность:

-изучить проявление целенаправленности и активности деятельности организации;

-установить то место, которое занимает та или иная организация в природных и общественных процессах;

-выявить взаимодействие рассматриваемой организации с другими системными и несистемными образованиями, зависимость между отдельными компонентами внутри данной системы.

Системно-исторический подход определяет, интегрирует данное состояние и движение организации, учитывает нарастание темпов развития, позволяет установить закономерности перехода из одного состояния в

другое, органически соединяет генетическое и прогностическое истолкование объектов и процессов.

1.2 Функции теории организации

Теория организации как научная и учебная дисциплина тесно связана с экономической, политической и социальной жизнью общества. Она выполняет ряд функций, наиболее важными из которых являются познавательная, методологическая, рационально-организующая и прогностическая.

Познавательная функция проявляется в раскрытии процессов организации и самоорганизации социальных систем, закономерных тенденций организационного развития, динамики различных социальных явлений и событий.

Методологическая функция тесно связана с познавательной функцией теории организации. В отличие от частных теорий теория организации является комплексной, интегрирующей наукой. Она исследует организационные отношения на макро- и микроуровнях как целостные, системные образования, органически связанные между собой.

Законы-тенденции теории организации раскрывают более масштабные процессы становления, развития и функционирования организационных систем, их знание является необходимым условием правильного подхода к изучению более частных, сравнительно узких законов-тенденций общественных систем. Теория организации является методологической базой для частных теорий, изучающих отдельные аспекты организационной деятельности.

Рационально-организующая функция теории организации проявляется в обобщении опыта организационной деятельности как в прошлом, так и в настоящем, разработке оптимальных моделей организаций и их структур, определении социальных технологий относительно безболезненного разрешения социальных и политических конфликтов.

Прогностическая функция позволяет заглянуть в «общественное завтра», предугадать организационные явления и события.

1.3 Место теории организации в системе смежных наук

За период от возникновения всеобщей организационной науки А.А. Богданова (1913 г.), заложившей основы теории организации, до наших дней бурный расцвет получили такие близкие к ней по содержанию и предмету исследования, научные направления, как кибернетика, общая теория систем, структурный анализ, теория катастроф, синергетика, теория организаций, теория управления, а также востребованные жизнью прикладные теории социального направления: теория менеджмента, социология организаций, организационное поведение и др. Они, в буквальном смысле слова, подхватили основные концептуальные идеи организационной науки,

подвергнув их дальнейшему исследованию и развитию. При всей схожести общих проблем, решаемых этими родственными научными направлениями, каждое из них имеет свой определенно очерченный круг исследуемых задач.

Так, кибернетика изучает законы функционирования особого вида систем, называемых кибернетическими, которые связаны с восприятием, запоминанием, переработкой и обменом информации. Теоретическим ядром кибернетики являются: информационная теория, теория алгоритмов, распознавания образов, оптимального управления и т.п.

По тем же соображениям и структурный анализ, и синергетика, и теория управления не могут заменить теории организации, ибо каждая из них изучает свою часть окружающего нас мира. Что же касается прикладных теорий: организаций, менеджмента, социологии организации, организационного поведения и многих других, то они преломляют всеобщие закономерности организационных процессов в конкретных условиях их действия.

Теория организации изучает принципы, законы и закономерности для организации и управления компаниями, персоналом и другими ресурсами общественных образований. Она необходима для научной организации общественных (социальных) структур - компаний, фирм, цехов, отделов и т. п. Теория организации - одна из серии управленческих наук, основой которой служит теория управления (рис. 1.1.).



Рисунок 1.1- Теория организации в системе научных знаний

Теория организации тесно связана с естественными и общественными науками. Они являются источниками идей, образов, организационного опыта. Из биологии, химии, физики черпается множество сведений для осмысления общих организационных закономерностей и принципов, а также распространения их на процессы сохранения и разрушения всех видов систем. Математика не только дает инструментарий для количественной оценки организационных связей и отношений, но и является наглядным примером для иллюстрации организационных форм целого.

Особое значение имеет связь теории организации с системой социальных наук. Именно благодаря исследованию закономерностей организационных процессов она оказывает положительное влияние на развитие теории социального управления, охватывающей науку управления народным хозяйством, теорию государственного управления и др. Однако теория организации не может заменить ни теории управления вообще, ни теории управления производством, но может способствовать развитию прикладных научных исследований в этих областях.

Таким образом, в основе теории организации лежат три главные сферы научного знания: науки математические, естественные и общественные. Этим определяется связь теории организации с другими областями научных знаний.

1.4 Основные направления развития теории организации

Организацией как объектом исследования занимаются менеджмент, экономика, социология, психология, политология. Каждая из этих дисциплин рассматривает лишь часть процессов, происходящих в организации. Так, менеджмент рассматривает вопросы, связанные с элементами организации и процесса управления, коммуникациями, с организацией взаимодействия и полномочий, построения организаций, динамикой групп. Экономика изучает элементы организации и оплаты труда; организации производства; экономические законы развития, в том числе пропорционального и планомерного развития, соответствия производственных отношений характеру производительных сил. Психология изучает психическое отражение человеком различных аспектов организационных отношений. Политология рассматривает отношение людей к политическим организациям, проблемам внутренней и внешней политики. Однако это лишь элементы, составляющие организацию в целом как процесс и как явление. Предпринимались попытки объединить усилия перечисленных наук в области исследования организаций как больших систем посредством кибернетики, теории управления. Так, теория управления изучает следующие проблемы, касающиеся организации: производство как система, типы отношений управления, формирование объектов и субъектов управления, цели и функции управления, организационная структура управления, линейные и функциональные связи, организационно-распорядительные методы управления, организация процесса управления, организация управленческого труда. Дальнейшее развитие исследований в области теории управления способствовали выделению теории организации как самостоятельной новой науки. Она призвана интегрировать подходить к ключевым процессам, происходящим в формальных и неформальных объединениях людей и их коммуникациях.

Развитие каждой науки характеризуется двумя процессами: дифференциацией и интеграцией знаний. Дифференциация -- это поиск своей ниши (своего объекта исследования) для проведения углубленных

исследований. Интеграция основана на стремлении исследовать проблему с разных сторон, формировать приоритеты влияния той или иной процедуры на ситуацию в целом. Ученые, занимающиеся теорией организации, обсуждают перспективность трех путей ее развития:

создания общего подхода к основным научным воззрениям на базе имеющихся в менеджменте, экономике, социологии и других, относительно разработанных науках научных воззрений и дальнейшего продвижения в исследованиях;

выделения своей локальной области исследования части организации и развития ее;

формирования трехступенчатой схемы развития.

Ступени развития теории организации

1 ступень - создание локальной области исследования и доведение теории организации до уровня развития экономики, психологии и других сопутствующих наук;

2 ступень - объединение усилий сопутствующих наук по системному развитию теории;

3 ступень - выделение из сопутствующих наук и развитие своего собственного предмета исследования.

Определенной трудностью для развития теории организации является проблема количественного измерения организационных параметров. Теория организации формирует систему научных знаний в области анализа и синтеза социальных организаций и социальных отношений. Развитие теории организации включает **семь** конкретных этапов:

1) сбор фактов, явлений, прогнозов, тенденций, исторических и фольклорных сведений, легенд и мифов о существовании или функционировании организаций, особенностях организации;

2) систематизация информации и составление типологии (по времени, по эффективности, по характеру организационных отношений, по сфере деятельности);

3) создание понятийного аппарата (категории, термины, их взаимосвязь, и т.д.);

4) нахождение зависимостей между параметрами, отношений между категориями, формулирование законов и закономерностей (нормы управляемости персоналом в зависимости от характера деятельности, закон развития и др.);

5) привлечение научного багажа других наук для более полного понимания своих собственных проблем;

6) практическое апробирование разработанных теорий и методик;

7) обобщение теоретических разработок и практических результатов применения отдельных положений теории организации, накопление статистических данных.

Каждый из перечисленных этапов повторяются циклически друг за другом при этом совершенствуя знания в области теории организации.

ТЕМА 2. Организация и система

2.1 Термин организация как процесс и как явление.

2.2 Классификация организаций

2.3 Системы организации и их основные свойства

2.1 Термин организация как процесс и как явление.

Слово «организация» имеет множество производных, например: организация производства, ООН, организованный человек и т.д. «Организация» происходит от латинского *organizo* – делать сообща, стройный вид, устраиваю. Понятие «организация» относится к числу ведущих категорий теории организации. Организация может быть определена как: 1) искусственная (синоним – организованная) система, созданная человеком по определенному плану (проекту); 2) активный, относительно независимый элемент общественной системы, через который преломляются интересы индивида и общества.

Организация – это самая распространенная форма человеческой общности, первичная ячейка социума. Она не существует без общества, и общество не может существовать без организаций, которые оно ради своего существования и создает. Организация – объект и субъект общества. Но будучи самостоятельной подсистемой общества, организация имеет специфические потребности, интересы, ценности, предлагает обществу продукты своей деятельности, свои услуги и предъявляет ему определенные требования.

В значительной мере и индивидуальное, и групповое поведение людей определяется их включенностью в организации. Особенно значима роль организаций в регулировании совместной деятельности людей.

Организация является основной функцией управления, суть которой – осуществление определенной структурированности, внутренней упорядоченности, согласованности взаимодействия относительно автономных частей в системном объекте.

Независимо от типа и масштабов деятельности каждая организация (фирма) должна быть некоторым образом упорядочена (организована). Существует ряд общих принципов, которыми следует руководствоваться любой организации в процессе своей деятельности:

- определение и детализация целей;
- определение приемов, способов деятельности, способствующих достижению этих целей;
- поручение различных задач индивидуумам (разделение труда) и объединение их в управляемые рабочие группы;
- координация, согласование различных видов деятельности, порученных каждой группе;
- обеспечение единства целей;
- установление эффективного контроля.

Все организации (биологические, социальные, технические) построены на основе иерархического принципа.

Иерархический принцип означает, во-первых, централизацию, линейную подчиненность низших звеньев системы высшим, особую форму разделения труда – не только по горизонтали, но и по вертикали, закрепление за людьми и подразделениями управленческих и исполнительских функций. Во-вторых, иерархия обуславливает личную зависимость одного человека от другого. В-третьих, иерархия функционирует как власть, т.е. члены организации подчиняются правилам и стандартам организации – в противном случае к ним могут быть применены санкции и меры принуждения.

Существенной чертой организации является также горизонтальное разделение труда, которое позволяет специализировать деятельность сотрудников, повышать производительность и качество их работы. Классический образец горизонтального разделения труда на промышленном предприятии – производство, снабжение, маркетинг, кадровое обеспечение и финансы, НИОКР.

Горизонтальное разделение труда требует создания специализированных подразделений (отделы, управления, службы и т.д.). Специализированные подразделения, будучи составными частями целостной организации, представляют собой социальные системы меньшего масштаба и сложности, деятельность которых сознательно направляется, координируется для достижения общей цели. Координирование работы людей и специальных подразделений составляет сущность управления, без которого организации не могут существовать. Управление – это процесс планирования, организации, мотивирования (активизации), координации, регулирования, контроля и исследования.

В больших и сложных организациях управление должно быть четко отделено от неуправленческой работы, т.е. организации должны назначать специальных руководителей и определять круг их обязанностей и ответственности.

Каждая организация имеет свою организационную структуру. Организационная структура – структура объекта управления, отражающая взаимодействия между его элементами.

Для эффективного управления организацией необходимо, чтобы ее структура соответствовала целям и задачам деятельности организаций и была приспособлена к ним. Организационная структура создает некоторый каркас, который является основой для формирования отдельных управленческих функций, определяет взаимоотношения работников внутри организации. Структура организации устанавливает некоторый общий набор предварительных положений и предпосылок, определяющих, какие члены организации несут ответственность за те или иные виды решений. Структура организации определяет структуру подцелей, которая служит критерием выбора при подготовке решений в различных частях организаций. Она устанавливает ответственность подразделений организаций за тщательное

исследование отдельных элементов внешнего окружения и за передачу к соответствующим точкам информации о событиях, требующих особого внимания. Руководителю фирмы, менеджеру важно знать, что организация обладает способностью к адаптации, самоорганизации и саморегулированию.

Организация рассматривается как процесс и как явление.

Организация как процесс представляет собой совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого, регулируется законами о труде, процессуальными и уголовными кодексами. В качестве примера организации как процесса можно привести процесс создания работоспособного коллектива. Организация как процесс регулируется законами о труде, процессуальным и уголовным кодексами.

Организация представляет собой сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей. Под словами «сознательно координируемое» понимается управление, под «социальным образованием» — то, что организация состоит из отдельных людей или их групп, взаимодействующих между собой.

Как явление организация представляет физическое объединение реальных элементов (людей, техники) для выполнения программы или цели. В России организации как явления регулируются Гражданским кодексом РФ. Как воздействие — это упорядочение или налаживание какого-либо объекта.

Общими чертами организаций являются наличие по крайней мере одного человека, хотя бы одной цели, направленной на удовлетворение потребностей или интересов человека или общества; совместная деятельность для получения прибавочного продукта в различных формах (материальной, духовной, информационной).

В исследовании организаций применяются системный, комплексный и аспектный подходы. Системный подход требует учета всех ключевых элементов (внутренних и внешних), влияющих на принятие решений. Системный подход предусматривает рассмотрение объекта в качестве системы, состоящей из многих взаимосвязанных подсистем (элементов), имеющих вход, выход, связь с внешней средой, обратную связь. Комплексный подход требует составления приоритетов ключевых элементов и учета наиболее важных элементов. Аспектный подход довольствуется учетом отдельных ключевых элементов при анализе или синтезе организационных образований.

Системный подход требует наибольших затрат ресурсов и времени. Если это оправдано, то его использование целесообразно. Соответственно комплексный и аспектный подходы более дешевые, но увеличивается погрешность при обработке недостаточных данных и в результатах решения.

Таким образом можно отметить, что организация — это упорядоченное состояние элементов целого и процесс по их упорядочению, целесообразное единство, сложный механизм, в котором учитываются интересы личности и групп.

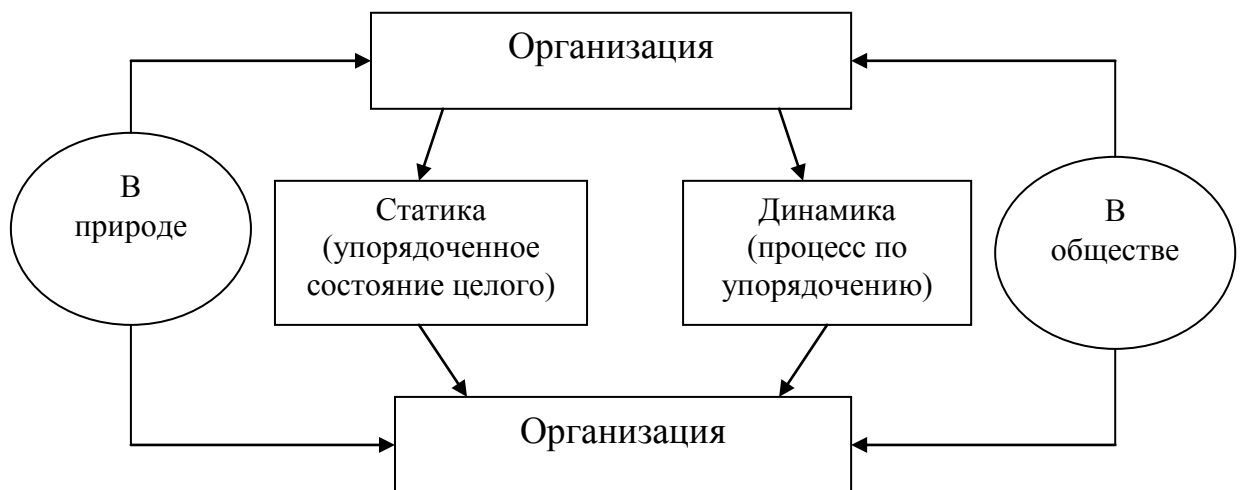


Рисунок 2.1- Структурное представление организации

2.2 Классификация организаций.

1. По статусу организаций:
 - правительственные
 - неправительственные
2. По отношению к бюджету:
 - бюджетные
 - небюджетные
3. По удовлетворению потребностей:
 - общественные
 - хозяйственные
4. По легитимности деятельности:
 - формальные
 - неформальные
5. По отраслевой принадлежности (сколько отраслей, столько и организаций):
 - машиностроительные
 - сельскохозяйственные
 - металлургические и т.д.
6. По самостоятельности принятия решений:
 - головные
 - дочерние
 - зависимые
7. По взаимодействию с внешней средой:
 - открытые
 - закрытые
8. По результатам хозяйственной деятельности:
 - коммерческие

- некоммерческие
9. По взаимодействию с человеком:
- корпоративные
 - индивидуалистические
10. По отношению к членам своей организации:
- первичные
 - вторичные

Первичность – означает, что организация для объединенных ею людей, выступает как некая внешняя данность, образованная и существующая независимо от этих людей.

Вторичные организации создаются их членами, которые наделяют их определенными правилами, полномочиями и т.д.

Кроме приведенной выше классификации, организации делятся еще на два вида:

1. Механистические
2. Органические (табл. 2.1)

Таблица 2.1 - Основные характеристики.

Механистическая	Органическая
1. Четко определенные цели	1. Гибкая структура
2. Узкая специализация работ	2. Децентрализация полномочий и ответственности
3. Централизованная структура	3. Преобладание горизонтальных связей
4. Строгая иерархия полномочий	4. Минимальное использование формальных правил и процедур
5. Преобладание вертикальных связей	5. Власть основана на знаниях и опыте
6. Использование формальных правил и процедур	6. Готовность к изменениям
7. Сопротивление изменениям	7. Участие каждого сотрудника в решении общих задач
8. Строгая система контроля	8. Выполнение работ в группах
9. Власть основана на положении, которое занимает лидер	9. Преобладает самоконтроль и контроль со стороны коллег

Таблица 2.2 - Условия применения этих видов организации:

Механистическая	Органическая
1. Цели и задачи известны	1. Неопределенность целей и задач
2. Задачи простые и ясные	2. Задачи не имеют четких границ
3. Оплата труда мотивирует	3. Задачи сложные
4. Признается данная власть	4. Работу измерить сложно
Продолжение таблицы 2.2	
	5. Мотивирование высших потребностей
	6. Авторитет завоевывается

Существует еще одна классификация организаций:

1. Простые (организация неживой природы) – например, структуризация знаний, механизмы;
2. Сложные (организация живой природы) – живые организмы, которые отличаются подвижностью, поведением; животный мир;
3. Сверхсложные (организация живой и неживой природы) – антимир, черные дыры, все социальные организации (государства, фирмы...).

Признаки организации:

1. наличие координационного центра;
2. наличие цели, к достижению которой стремятся члены организации;
3. обособленность организации, которая выражается в замкнутости внутренних процессов, которые обеспечивают наличие границ (заборы, стены – это непрозрачные границы; документы, лицензия, устав – прозрачные границы);
4. наличие организационной культуры.

2.3 Системы организации и их основные свойства

В основе теории организации лежит теория систем. Система – это целое, созданное из частей и элементов для целенаправленной деятельности. Иногда ее определяют как совокупность взаимосвязанных действующих элементов.

Признаки системы:

- множество составляющих ее элементов,
- единство главной цели для всех элементов,
- наличие связей между элементами, их целостность и единство,
- наличие структуры и иерархичности,
- относительная самостоятельность и наличие управления между ними.

Организацию трактуют как систему в определенной мере упорядоченную, организованную.

Система может включать большое число элементов, тогда ее делят на подсистемы. Подсистема – это набор элементов, представляющих автономную внутри системы область (экономическая, технологическая).

Свойства систем:

Свойство связанности. Элементы могут действовать только вместе друг с другом, в противном случае их эффективность снижается;

Свойство эмерджентности. Потенциал системы может быть большим, равным или меньшим суммы потенциалов составляющих его элементов;

Свойство самосохранения. Система стремится сохранить свою структуру неизменной при наличии возмущающих воздействий и использует для этого все возможности;

Свойство организационной целостности. Система имеет потребность в организации и управлении, заключается в том, что не элементы составляют целое, а целое порождает элементы системы. Целостность предполагает принципиальную несводимость свойств системы к сумме свойств, составляющих ее компонентов. В системе формируется сложная зависимость от свойств, входящих в нее элементов и подсистем (система может обладать свойствами, не присущими ее элементам и может не иметь свойств, первоначально присущих элементам). *Например, при проведении совещания может быть выработана идея, которая не проявилась бы при индивидуальной работе.*

Свойство взаимозависимости и взаимодействия системы и внешней среды.

Каждая система имеет входное воздействие, систему его обработки, конечные результаты и обратную связь (рисунок 2.2)

Внешняя среда



Рисунок 2.2 - Взаимозависимость и взаимодействие системы и внешней среды

Свойство структурности.

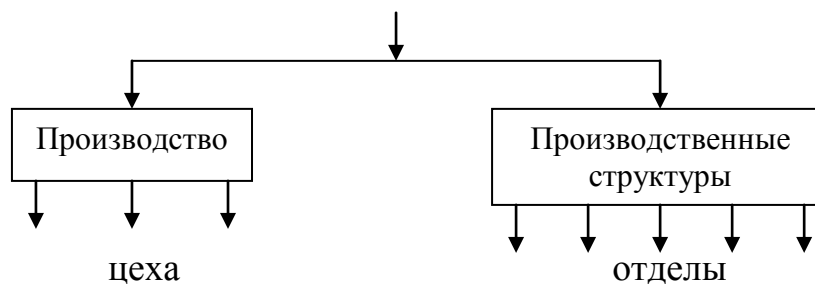


Рисунок 2.3 – Упрощенная структура системы

Иерархичность.

Непрерывность функционирования и эволюции.

Целенаправленность (дерево целей).

Стремление к состоянию устойчивого равновесия.

Альтернативность путей функционирования и развития.

Наследственность.

Приоритет качества.

Приоритет интересов системы более низкого уровня перед интересами ее компонентов.

Надежность.

Системы могут включать большое число группировок, однако основной является группировка их в трех подсистемах: технической биологической и социальной.

С понятием системы связана широта подхода при анализе и синтезе различных организационных преобразований посредством системного, комплексного и аспектного подходов.

Каждая система характеризуется дифференциацией и интеграцией.

Каждая часть организации выполняет свои определенные функции. В то же время для поддержания отдельных частей и формирования единого целого в каждой системе осуществляется процесс интеграции, который достигается координацией уровней иерархии, правилами, процедурами, действиями и т.д.

Различают открытые и закрытые системы. Главная характеристика *закрытой* в том, что она существенно игнорирует эффект внешнего воздействия. *Совершенно закрытой* системой является та, которая не принимает энергии от внешних источников и не дает энергию своему внешнему окружению. *Открытая* система признает динамичное взаимодействие с окружающим миром. Она тяготеет к нарастанию усложненности и стремится к большой степени специализации. Организационная структура сложная. На открытую систему оказывают влияние факторы прямого и косвенного воздействия.

ТЕМА 3. Организация в системе управления.

3.1 Теория организации и теория управления.

3.2 Законы организации.

3.3 Принципы организации.

3.4 Жизненный цикл организации и его основные стадии

3.5 Организационная культура организации

3.1 Теория организации и теория управления

Организация в ее многогранных проявлениях исследуется в рамках ряда дисциплин. Каждая дисциплина специализируется на определенных аспектах организации. Так теория организации акцентируется на вопросах проектирования организационных структур, теория управления - на вопросах поддержания деятельности этих структур, организационное поведение - на вопросах коммуникации между ее элементами.

Управление, в широком понимании этого термина, - непрерывный процесс воздействия на объект управления (личность, коллектив, технологический процесс, предприятие, государство) для достижения оптимальных результатов при наименьших затратах времени и ресурсов.

Управление есть элемент и одновременно функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических и др.), обеспечивающая сохранение их структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы и цели деятельности.

Теория управления создает, систематизирует и распространяет знания о том, как осуществлять управленческую деятельность.

Предмет науки управления составляют управленческие отношения, в которых проявляются одновременно экономические, социальные и политические отношения и интересы, находящие выражение в воздействии на общество или на его отдельные элементы с целью их упорядочения, сохранения качественной специфики, совершенствования и развития. Предметом науки управления является также технологии и методы управления и тенденции развития практики управления.

Объектами управления могут быть отрасли (промышленность, с/х, транспорт), территориальные общности людей (область, район, город), отдельные стадии воспроизводства (производство, снабжение, сбыт), аспекты экономической деятельности (качество продукции, взаимодействие с потребителем, маркетинг), виды ресурсов (финансовые, человеческие), а также характеристики производства (эффективность, отношение к работе, качество жизни, уровень занятости).

Субъектами управления могут выступать директор, менеджер, совет директоров, мэр города, городская дума, начальник отдела, группа качества, городская торгово-промышленная палата, а также любые другие группы людей осуществляющие управленческое воздействие на объект управления.

Содержание управления можно определить путем перечисления его основных функций, к которым относятся: целеполагание, анализ,

прогнозирование, планирование, организация, координация, мотивация, обучение, учет и контроль, коммуникация, принятие решений. Все функции тесно связаны друг с другом и взаимно дополняют друг друга. В деятельности любой организации - коммерческой и некоммерческой, большой и малой, формальной и неформальной - присутствуют все без исключения функции управления.

Основные разделы дисциплины "Теория управления": Школы и подходы науки управления, Классификация видов управления, Законы управления и их характеристики, Принципы управления, Функции управления, Разработка и реализация управленческих решений, Формирование целей, Прогнозирование, Экспертные оценки в прогнозировании и разработке управленческих решений, Многокритериальный выбор, Коллективные решения, Принятие решений в условиях риска и неопределенности, Формы подготовки и реализации управленческих решений, Организация контроля за выполнением решения.

Теория управления служит основой для теории организации.

Теория организации - наука, изучающая принципы, законы и закономерности возникновения организации как явления, ее эволюцию, механизмы функционирования, взаимодействия ее частей и элементов между собой, а также с внешней средой для достижения намеченных и/или проектирования новых целей.

Основной акцент в теории организации делается на организационных структурах управления.

Организационная структура управления - это упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Формирование организационных структур управления является важнейшей частью эффективного менеджмента. Система менеджмента представляет собой единство структуры управления, положений об отделах, системы информационных потоков, методов управления, применяемых в той или иной ситуации. Структура управления образует основу, в рамках которой осуществляются управленческие решения.

Организационная структура, с одной стороны, должна быть достаточно стабильным элементом системы управления, с другой - быстро адаптироваться к изменяющейся окружающей среде и внутренним задачам, в том числе к изменению состава и содержания функций управления.

Основные разделы дисциплины "Теория организации": Сущность организации, Научные представления об организации, Жизненный цикл организации, Организационные формы, Типы организационных структур управления, Проектирование организации, Разработка организационной структуры.

3.2 Законы организации

При разработке важных стратегических решений необходимо анализировать механизм действия следующих *экономических законов*:

1. Закон о зависимости между спросом и ценой. Характеризует изменения цены товара при изменении спроса на него при неизменном качестве.
2. Закон о зависимости между предложением и ценой. Характеризует изменение цены товара при изменении его предложения на рынке.
3. Закон о зависимости между предложением и спросом. Объясняет взаимодействие кривой спроса и предложения.
4. Закон о возрастании дополнительных затрат. Характеризует структуру богатства (национального дохода) страны. Это соотношение между накоплением и потреблением.
5. Закон об убывающей доходности. Проявляется на микроуровне и показывает, что на получение каждой последующей единицы эффективности требуется больше единиц затрат, чем на получение предыдущей эффективности.
6. Закон об экономической взаимосвязи затрат в сфере производства и потребления. Отражает соотношение затрат в сферах производства и потребления.
7. Закон эффекта масштаба производства. Проявляется в том, что с увеличением программы выпуска продукции условно-постоянные расходы (косвенные) на единицу продукции уменьшаются. Снижается себестоимость.
8. Закон эффекта опыта (закон экономии времени) гласит о том, что опыт выполнения работ позволяет сэкономить время этих работ.
9. Закон конкуренции гласит о том, что в мире происходит объективный процесс постоянного повышения качества продуктов и услуг и снижение их удельной цены.

Статические и динамические законы:

1. Закон композиции отражает необходимость согласования целей организации.
2. Закон пропорциональности характеризует необходимость определенного соотношения между частями целого, а также их соразмерность, соответствие или зависимость.
3. Закон наименьших гласит о том, что структурная устойчивость целого определяется наименьшей его частичной устойчивостью.
4. Закон онтогенеза характеризует единство стадий жизненного цикла системы от ее зарождения до разрушения.
5. Закон синергии проявляется в том, что сумма свойств системы не равна сумме свойств ее компонентов. Разность между суммой свойств системы и суммой свойств ее компонентов называется синергическим эффектом.
6. Закон упорядоченности утверждает, что главным связующим звеном системы является упорядоченная инфляция.
7. Закон единства анализа и синтеза предполагает рассмотрение в единстве процессов структуризации, детализации, распределения, специализации,

т.е. анализ с обратными процессами, такими как укрупнение, универсализация.

8. Закон самосохранения гласит о том, что любая система стремится сохранить себя и использует для этого весь свой потенциал (ресурс).

$$\sum_{i=1}^n R_i > \sum_{i=1}^n (V_{1i} + V_{2i})$$

R_i – ресурс;

V_1 – ресурс внешнего разрушительного воздействия;

V_2 – ресурс внутреннего разрушительного воздействия.

Для анализа положения организации важным показателем является уровень самосохранения:

$$УР = \frac{(У - Л \cdot 100)}{У}$$

У – уровень удержания;

Л – ресурс ликвидации.

Уровень значений	Комментарий
1. (-1000) – (-100)	Ликвидировать
2. (-40) – (-10)	Если новая организация – ликвидировать Если старая организация – проанализировать стадии подъема и спада
3. 0	Если новая организация – борьба за выживание Если старая организация – принятие радикальных решений
4. 10 – 20	Нормальная ситуация в рыночной экономике
5. 100 – 200	Благоприятная обстановка в организации
6. 300 – 400	Организация находится в льготных условиях
7. 500 – 1000	Срочно ликвидировать

9. Закон развития – каждая материальная система стремится достичь наибольшего потенциала на всех стадиях жизненного цикла.

3.3 Принципы организации

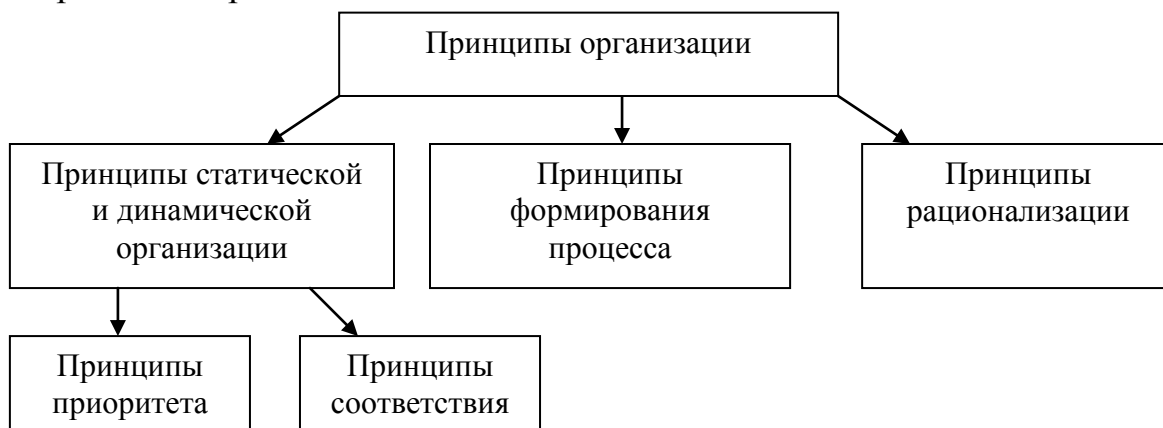


Рисунок 3.1 - Принципы организации

Принципы приоритета:

1. Цели. В системе «цель – задача – функция» приоритет имеет цель затем задача и функция. *Пример.* Повысить производительность труда – это цель. Отсюда вытекает ряд конкретных задач, например, изменить технологию изготовления, заменив станок. Из задачи вытекают функции: экономисту составить смету затрат на замену станка; рабочему подготовиться к работе на новом станке; демонтаж старого и установка нового станка и т.д.
2. Функции над структурой при создании организации. Создание новых организации осуществляется для определенных целей. Каждая цель реализуется набором задач. Задачи группируются, и для этих групп формируется набор функций. Для каждого набора функций создается набор структурных единиц.
3. Структур над функциями в действующих организациях. В реально действующих организациях со временем отлаживаются взаимосвязи между элементами структуры: недостающие проявляются, а старые отмирают.
4. Субъекта управления над объектом при создании структурного подразделения.
5. Объекта управления над субъектом для действующих организаций.

Принципы соответствия:

1. Между поставленными целями и выделенными ресурсами. Каждой цели должен соответствовать набор материальных, финансовых и кадровых ресурсов, обеспечивающих выполнение поставленных задач.
2. Распределительства и подчинения.
3. Эффективности производства и экономичности. Для каждой организации должно быть найдено соответствие между эффективностью и затратами.
4. Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления.
5. Принцип прямоотчности. Производственные и информационные процессы должны идти по кратчайшему пути с минимальным количеством вспомогательных операций.
6. Принцип ритмичности. Производственные и информационные процессы должны идти равномерно, по заранее заданным временным интервалам.
7. Принцип пропорциональности. Производственные и информационные процессы должны идти по графику, чтобы не было простоев и затоваривания.
8. Принцип синхронизации. Среди производственных и информационных процессов необходимо выделить постоянный и временный центр

синхронизации, под который должна подстраиваться работа всех подразделений.

Принципы формирования процесса.

Процесс организации отражает количественные и качественные изменения объекта управления на всех его этапах (стадиях). Каждый этап состоит из набора процедур и операций.

Набор процедур – разработанная, согласованная, утвержденная организация принятия решений.

Набор операций – определение, формулировка и разработка вариантов, накопление, анализ и оценка, хранение и т.д.

В зависимости от сочетаний процедур и операций, процесс организации может получить следующие свойства:

1. устойчивость или изменчивость
2. непрерывность или дискретность
3. цикличность или однократность

В результате анализа свойств процесса организации можно сформировать следующие принципы его построения:

1. Процесс не должен быть направлен на устранение возмущающих воздействий, а должен быть направлен на достижение целей.
2. При выявлении проблемы необходимо учитывать как можно больше управляемых и неуправляемых факторов, влияющих на процесс.
3. Следует максимально сокращать влияние субъективных факторов на процесс.
4. Процесс должен обеспечиваться оптимальной информационной средой.
5. Процедуры и операции каждого этапа должны быть обоснованы.

Принципы рационализации. Результат организационной системы характеризуется:

1. Действительностью. Она определяется достижением заданного уровня качества, количества и своевременности.
2. Экономичностью затрат. Она определяется по следующей формуле:

$$\mathcal{E} = \frac{P_n}{P_\phi} \cdot 100\%$$

P_n – ресурсы, подлежащие употреблению;

P_ϕ – фактически потребляемые ресурсы.

Если этот показатель меньше 100, то организация потребила больше, чем было нужно.

3. Прибыльностью. Она определяется по следующей формуле:

$$\Pi = \frac{D_v}{I_c} \cdot 100\%$$

D_v – валовые доходы;

Ис – совокупные издержки.

4. Качеством трудовой жизни. Оно определяется отношением работника к социально-экономическим аспектам.
5. Внедрением новшеств – это развитие организации.

3.4 Жизненный цикл организации и его основные стадии

Организации зарождаются, развиваются, добиваются успехов, ослабевают и в конце концов прекращают свое существование. Немногие из них существуют бесконечно долго, ни одна не живет без изменений. Новые организации формируются ежедневно. В то же время каждый день сотни организаций ликвидируются навсегда. Умеющие адаптироваться процветают, негибкие – исчезают. Какие-то организации развиваются быстрее других и делают свое дело лучше, чем другие. Руководитель должен знать, на каком этапе развития находится организация, и оценивать, насколько принятый стиль руководства соответствует этому этапу. Применяя понятие жизненного цикла, можно видеть: существуют отчетливые этапы, через которые проходят организации, и переходы от одного этапа к другому являются предсказуемыми, а не случайными.

Концепции жизненного цикла уделяется большое внимание в литературе по изучению рынков. Жизненный цикл используется для объяснения того, как продукт проходит через этапы рождения или формирования, роста, зрелости и упадка.

Жизненный цикл организации представляет собой совокупность стадий, которые проходит организация за период своего функционирования: *рождение, детство, отрочество, ранняя зрелость, расцвет сил, полная зрелость, старение, обновление.*

Рождение. Основатели организации выявляют неудовлетворенные требования потребителя или социальные нужды. Целеустремленность, способность рисковать и преданность делу характеризуют этот этап. Нередко используется директивный метод руководства,

Детство. Это опасный период, поскольку наибольшее количество неудач происходит в течение первых лет после возникновения организации. Из мировой статистики известно, что огромное число организаций небольшого масштаба терпят неудачу из-за некомпетентности и неопытности руководства. Каждое второе предприятие малого бизнеса терпит крах в течение двух лет, четыре из пяти предприятий – в течение пяти лет своего существования. Задача этого периода – быстрый успех. Цели – здоровое существование и развитие, а не простое выживание. Нередко вся работа выполняется на пределе возможностей, чтобы не потерять темп возрастающего успеха. Управление осуществляется деятельным и подготовленным руководителем и его первоначальной командой.

Отрочество. Во время этого переходного периода рост организации осуществляется, как правило, несистематично, рывками; организация все больше набирает силу, однако координация проводится ниже оптимального

уровня. Более организованные процедуры постепенно заменяют рискованную страсть к успеху. Налаживается планирование, разработка бюджетов, прогнозов. Расширяется прием на работу специалистов, что вызывает трения с прежним составом. Основатели организации вынуждены в большей степени выполнять роль непосредственных руководителей, а не предпринимателей, проводя систематическое планирование, координацию, управление и контроль.

Ранняя зрелость. Отличительные признаки этого периода – экспансия, дифференциация и, возможно, диверсификация. Образуются структурные подразделения, результаты деятельности которых измеряются полученной прибылью. Используются многие общепринятые методы оценки эффективности, должностные инструкции, делегирование полномочий, нормы производительности, экспертиза, организация обучения и развития. Однако начинают проявлять себя тенденции бюрократизма, борьбы за власть, местничества, стремление добиваться успеха любой ценой.

Расцвет сил. Имея в правлении акционеров, организация ставит на данном этапе цель сбалансированного роста. Структура, координация, стабильность и контроль должны иметь такое же значение, как и инновации, совершенствование всех частей и децентрализация. Принимается концепция структурных подразделений, результаты деятельности которых измеряются полученной прибылью. Новая продукция, рынок сбыта и технологии должны быть управляемы, а квалификационные навыки управленческого персонала – более отточены. С ускорением темпов роста по сравнению с предыдущими стадиями организация нередко переоценивает свои успехи и возможности.

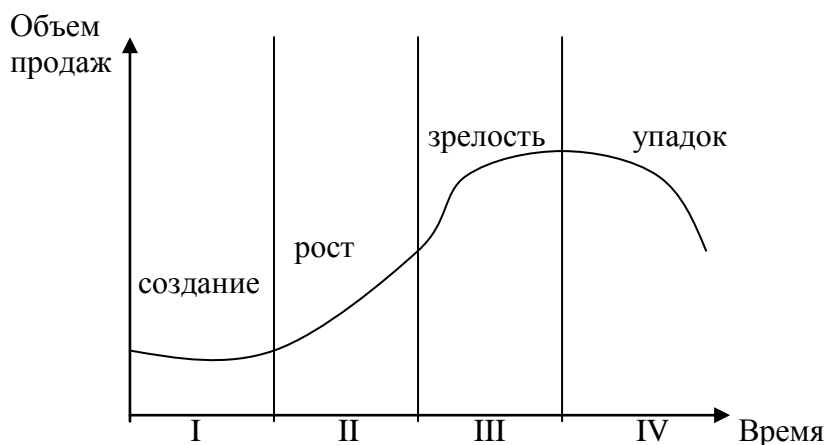
Полная зрелость. Имея компетентное, но не всегда ответственное руководство, организация действует практически сама по себе. Весьма часто устанавливается нежелательное состояние всеобщего благодушия. Несмотря на то что картина доходов вполне приемлема, темпы роста замедляются. Организация может отклоняться от своих первоначальных целей под влиянием внешнего давления. Вместе с тем слабости слишком очевидны. Эти симптомы нередко игнорируются руководством.

Старение. Этот тип никогда бы не наступил, если бы руководство организации постоянно осознавало необходимость обновления. Конкуренты неизменно покушаются на долю организации на рынке. Бюрократическая волокита, не всегда обоснованная стратегия, неэффективная система мотиваций, громоздкая система контроля, закрытость к новым идеям – все это вместе взятое создает условия для «закупорки артерий». Как показывает практика, очень трудно остановиться и прекратить выполнение непродуктивной работы. В результате организация постепенно начинает распадаться. Она вынуждена либо принять жесткую систему обновления, либо погибнуть как самостоятельная структура, влившись в приобретающую ее корпорацию. Организация откатывается назад, и вновь начинается борьба за ее выживание.

Обновление. Организация в состоянии подняться из пепла как Феникс. Это может сделать новая команда руководителей, уполномоченных на

проведение реорганизации и осуществление плановой программы внутреннего организационного развития.

Один из вариантов деления жизненного цикла организации на соответствующие временные отрезки предусматривает этапы представленные на рисунке 3.2, на котором показано по восходящей линии создание, рост и зрелость организации, а также ее упадок, обозначенный ниспадающей кривой. Эффективная и устойчивая деятельность организации зависит от того, как руководители и работники учитывают и оценивают ее жизненный цикл (ЖЦ) и каждую его стадию.



- I – этап предпринимательства;
- II – этап коллективности;
- III – этап формализации и управления;
- IV – этап упадка.

Рисунок 3.2 – этапы жизненного цикла организации

1. Этап предпринимательства. Организация находится в стадии становления. Цели являются еще нечеткими, творческий процесс протекает свободно, продвижение к следующему этапу требует стабильного обеспечения ресурсами. Основные задачи организации:

1. доступ к необходимым ресурсам
2. овладение механизмом конкуренции

На данном этапе *руководитель должен:*

1. Изучить потребительский спрос на данную продукцию;
2. Собрать и оценить информацию о деятельности конкурентов;
3. Взвесить необходимость и целесообразность увеличения потенциала своей организации;
4. Рационально организовать управленческий процесс

2. Этап коллективности. Развиваются инновационные процессы предыдущего этапа, формируется миссия организации. Коммуникации и структура в рамках организации остаются в сущности неформальными. Члены организации много времени затрачивают на работу, демонстрируя

высокие обязательства. Появляется необходимость делегирования полномочий, иерархии ответственности, выделения некоторых видов деятельности. Структура не очень сложная (3 уровня). Начинается разделение труда.

Основные задачи организации:

1. создание условий экономического роста
2. создание условий для выпуска качественной продукции

Руководитель должен:

1. Решать социальные проблемы коллектива;
2. Обеспечивать баланс инновационной деятельности;
3. Добиваться оптимизации между интеграцией и децентрализацией в управлении организации.

3. Этап формализации и управления. Структура организации стабилизируется, вводятся правила, определяются процедуры. Упор делается на эффективность инноваций и стабильность. Органы по выработке и принятию решений становятся ведущими компонентами организации. Возрастает роль высшего руководящего звена организации, процесс принятия решений становится более взвешенным, консервативным. Роли уточнены таким образом, что выбытие тех или иных членов организации не вызывает серьезной опасности. Организация увеличивает выпуск своих продуктов и расширяет рынок оказания услуг. Руководители выявляют новые возможности развития. Организационная структура становится более комплексной и отработанной. Механизм принятия решений децентрализован. Упор делается на эффективность инноваций и стабильность.

Основные задачи организации:

1. обеспечить свою стратегическую жизнеспособность
2. сохранить и упрочнить свое положение на рынке

Руководитель должен:

1. систематически следить за поведением конкурентов и вносить коррективы в перспективные планы организации;
2. анализировать возможность технического перевооружения организации;
3. Совместно с потребителями определять производственную и научно-техническую политику организации;
4. Создать необходимые условия для поддержания и укрепления интеллектуального потенциала организации. Для этого необходимо обучать людей.

5. Этап упадка. В результате конкуренции, сокращающегося рынка организация сталкивается с уменьшением спроса на свою продукцию или услуги. Руководители ищут пути удержания рынков и использования новых возможностей. Увеличивается потребность в работниках, особенно тех, кто обладает наиболее ценными специальностями. Количество конфликтов нередко увеличивается. К

руководству приходят новые люди, предпринимающие попытки задержать упадок. Механизм выработки и принятия решений централизован.

Руководитель должен:

1. Рассмотреть возможность экономии всех видов ресурсов;
2. Рассмотреть возможность слияния с другими организациями;
3. Приступить к осуществлению изменений в организации и в методах управления.

3.5 Организационная культура организации

Организационная культура – это убеждения, нормы поведения, установки и ценности, которые являются теми неписаными правилами, определяющими как должны работать и вести себя люди в данной организации.

Вполне очевидно, что если культура организации согласуется с ее общей целью, она может стать важным фактором организационной эффективности. Поэтому современные организации рассматривают культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и обеспечить продуктивное взаимодействие. Чаще всего в организациях формируется культура, в которой воплощаются ценности и стиль поведения их лидеров. В этом контексте организационная культура может быть определена как совокупность норм, правил, обычаев и традиций, которые поддерживаются субъектом организационной власти и задают общие рамки поведения работников, согласующиеся со стратегией организации.

Организационная культура может иметь свои особенности, в зависимости от рода деятельности, формы собственности, занимаемого положения на рынке или в обществе. В этом контексте можно говорить о существовании бюрократической, предпринимательской, органической и других организационных культур, а также об организационной культуре в определенных сферах деятельности, например, при работе с клиентами, персоналом и прочее.

К характеристикам организационной культуры можно отнести:

- индивидуальную автономность – степень ответственности, независимости и возможностей выражения инициативы в организации;
- структуру – взаимодействие органов и лиц, действующих правил, прямого руководства и контроля;
- направление – степень формирования целей и перспектив деятельности организации;
- интеграцию – степень, до которой части (субъекты) в рамках организации пользуются поддержкой в интересах осуществления скоординированной деятельности;

- управленческое обеспечение – степень, относительно которой менеджеры обеспечивают четкие коммуникационные связи, помощь и поддержку своим подчиненным;
- поддержку – уровень помощи, оказываемой руководителями своим подчиненным;
- стимулирование – степень зависимости вознаграждения от результатов труда;
- идентифицированность – степень отождествления работников с организацией в целом;
- управление конфликтами – степень разрешаемости конфликтов;
- управление рисками – степень, до которой работники поощряются в инновациях и принятии на себя риска.

Данные характеристики включают как структурные, так и поведенческие измерения. Та или иная организация может быть подвергнута анализу и подробно описана на основе перечисленных выше параметров и свойств.

Выделяют три уровня ОК: поверхностный, внутренний и глубинный. Знакомство с организационной культурой начинается с поверхностного уровня, включающего такие внешние организационные характеристики, как продукция или услуги, оказываемые организацией, используемая технология, архитектура производственных помещений и офисов, наблюдаемое поведение работников, формальное языковое общение, лозунги и т.п. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры.

На втором уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Третий, глубинный уровень включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Среди этих принимаемых на веру скрытых предположений, направляющих поведение людей в организации по отношению к бытию в целом, восприятие времени и пространства, общее отношение к человеку и работе.

Ф. Харрис и Р. Моран предложили выделить десять содержательных характеристик, свойственных любой организационной культуре:

- *Осознание* себя и своего места в организации (в одних культурах ценится сдержанность и сокрытие работником своих внутренних настроений и проблем, в других— поощряется открытость, эмоциональная поддержка и внешнее проявление своих переживаний);
- *Коммуникационная система* и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, "телефонного права" и открытости коммуникации варьируется от организации к организации; профессиональный жаргон, аббревиатуры, язык жестов специфичен для

организаций различной отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций).

- *Внешний вид*, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ, деловых стилей, нормы использования косметики, духов, дезодорантов и т.п., свидетельствующие о существовании множества микрокультур).

- *Привычки и традиции*, связанные с приемом и ассортиментом пищи (как организовано питание работников в организации, включая наличие или отсутствие столовых и буфетов; участие организации в оплате расходов на питания; периодичность и продолжительность питания; совместно или раздельное питание работников с разным организационным статусом и т.п.).

- *Осознание времени*, отношение к нему и его использование (восприятие времени как важнейшего ресурса или пустая трата времени, соблюдение или постоянное нарушение временных параметров организационной деятельности).

- *Взаимоотношения между людьми* (влияние на межличностные отношения таких характеристик как возраст, пол, национальность, статус, объем власти, образованность, опыт, знания и т.д.; соблюдение формальных требований этикета или протокола; степень формализации отношений, получаемой поддержки, принятые формы разрешения конфликтов).

- *Ценности и нормы* (первые представляют собой совокупности представлений о том, что хорошо, а что – плохо; вторые — набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения).

- *Мировоззрение* (вера/отсутствие веры в: справедливость, успех, свои силы, руководство; отношение к взаимопомощи, к этичному или недостойному поведению, убежденность в наказуемости зла и торжестве добра и т.п.).

- *Развитие и самореализация работника* (бездумное или осознанное выполнение работы; опора на интеллект или силу; свободная или ограниченная циркуляция информации в организации; признание или отказ от рациональности сознания и поведения людей; творческая обстановка или жесткая рутина; признание ограниченности человека или акцент на его потенциальности к росту).

- *Трудовая этика и мотивирование* (отношение к работе как ценности или повинности; ответственность или безразличие к результатам своего труда; отношение к своему рабочему месту; качественные характеристики трудовой деятельности; достойные и вредные привычки на работе; справедливая связь между вкладом работника и его вознаграждением; планирование профессиональной карьеры работника в организации).

По отношению к организации культура выполняет ряд важных функций. К ним относятся:

- Охранная функция состоит в создании барьера от нежелательных внешних воздействий. Она реализуется через различные запреты, «табу», ограничивающие нормы.

- Интегрирующая функция формирует чувство принадлежности к организации, гордости за нее, стремление посторонние лиц включиться в нее, что чрезвычайно важно для решения кадровых проблем.

- Регулирующая функция поддерживает необходимые правила и нормы поведения членов организации, их взаимоотношений, контактов с внешним миром, что является гарантией стабильности, уменьшает возможность нежелательных конфликтов.

- Адаптивная функция облегчает взаимное приспособление людей друг к другу и к организации. Она реализуется через общие нормы поведения, ритуалы, обряды, с помощью которых осуществляется также воспитание сотрудников.

- Ориентирующая функция культуры направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло.

- Мотивационная функция создает для этого необходимые стимулы. Известно, например, что великие цели пробуждают в людях активность, стремление к их достижению, самореализации.

- Функция формирования имиджа организации, то есть ее образа в глазах окружающих. Этот образ является результатом непроизвольного синтеза людьми отдельных элементов культуры организации в некое неуловимое целое, оказывающее, тем не менее, огромное воздействие как на эмоциональное, так и на рациональное отношение к ней.

Культура пронизывает процесс управления и организации от начала до конца, играет огромную роль в организации общения, обуславливая логику мышления, восприятие и интерпретацию (придание индивидуального смысла наблюдениям и установление связи между ними) информации.

По месту организации и степени влияния на нее выделяют несколько типов культур:

- **Беспорная культура** - характеризуется небольшим количеством основных ценностей и норм, но требования к ориентации на них неукоснительны. Но сами ценности и нормы при необходимости сознательно корректируются. Такая культура, не допускающая спонтанного влияния как извне, так и изнутри, является закрытой (закрытость культуры -- это нежелание видеть недостатки, выносить сор из избы, стремление сохранить показное единство). - Закрытая культура подавляет персонал и становится решающим его моментом мотивации.

- **Слабая культура** - практически не содержит общеорганизационных ценностей и норм; у каждого элемента организации они -- свои, причем, зачастую противоречащие другим. Нормы и ценности слабой культуры легко поддаются внутреннему и внешнему влиянию и изменяются под его воздействием. Такая культура разъединяет участников организации, противопоставляет их друг другу, затрудняет процесс управления и в конечном итоге приводит к ее ослаблению.

- **Сильная культура** - открыта влиянию как изнутри, так и извне. Открытость предполагает гласность и диалог между всеми участниками

организациями и посторонними лицами. Она активно ассимилирует все лучшее, откуда бы оно ни исходило, и в результате только становится сильнее. Сила культуры определяется тремя моментами: глубиной ее проникновения в организационные отношения; шириной распространения и степенью охвата членов организации; ясностью провозглашаемых приоритетов. Очень сильная культура несет в себе и опасность для организации, поскольку при необходимости ее замены другой или ее развитии она сопротивляется по инерции приобретенных членами организации привычек и усвоенных моделей поведения. Поэтому желательно иметь умеренно сильную культуру в организации и поддерживать ее с помощью методов поддержки организационной культуры, которые сведены в 6 групп.

- Первая группа. Четко выделяя свои ежедневные зоны, объекты, предметы внимания, оценки и формы контроля, менеджеры указывают тем самым своим работникам на приоритеты их деятельности.

- Вторая группа. Реакция руководства на кризисы указывает работникам на приоритеты, которые те имеют. Например, они будут сокращать численность персонала, сократят рабочий день или переквалифицируют работников и сохранят им рабочие места.

- Третья группа. Моделирование ролей, обучение и тренировка работников должны осуществляться в рамках программ постоянного совершенствования их квалификации, а также в рабочих ситуациях для закрепления стандартов организационной культуры.

- Четвертая группа. Критерии наград и статусов -- это четко сформулированные подходы к мотивации сотрудников, что позволяет показать, каких именно результатов и образцов поведения ждет от них организация.

- Пятая группа. Критерии подбора, продвижения и увольнения сотрудников, доведенные до них, начиная с процедур приема на работу, являются основным способом поддержания организационной культуры в рамках разработанных образцов.

- Шестая группа. Традиции, ритуалы и символика, используемые организацией в периоды праздников, юбилеев, торжественных церемоний, представительских встреч, выставок, во время организации рекламных кампаний и т.п., максимально полно демонстрируют специфику организационной культуры, имея большое воспитательное значение для сотрудников, чувствующих свою причастность фирме.

Развитие организации во времени и пространстве сопровождается необходимостью вносить изменения в существующую организационную культуру, для того, чтобы она могла обеспечивать выполнение меняющейся стратегии деятельности. При этом методы изменения организационной культуры тесно взаимосвязаны с методами ее поддержания. Главными из них являются:

- изменение объектов и предметов внимания менеджеров;

- изменение стиля управления конфликтом или кризисом;
- перепроектирование служебных ролей и изменение приоритетов в программах обучения;
- перестройка кадровой политики и планирования служебной карьеры членов организации;
- изменение организационной символики и «обрядности».

Формирование и изменение организационной культуры происходит под влиянием многих факторов. К ним можно отнести:

- Точки концентрации внимания высшего руководства. Обычно то, на что обращают серьезное внимание руководители, о чем они часто говорят как об имеющем важное значение для организации, постепенно превращается в предмет внимания и заботы сотрудников и включается в число норм, на базе которых складывается критериальная база поведения людей в организации.

- Реакцию руководства на критические ситуации, возникающие в организации. В случае, когда в организации возникают критические ситуации, сотрудники организации испытывают обостренное чувство беспокойства. Поэтому то, как руководство подходит к разрешению проблем кризисной ситуации, чему оно при этом отдает предпочтение, находит свое дальнейшее проявление в формировании системы ценностей и верований, которые приобретают характер реальности для членов организации.

- Отношение к работе и стиль поведения руководителей. В силу того, что руководители занимают особое положение в организации и на них обращено внимание сотрудников, стиль их поведения, их отношение к работе приобретают характер эталона для поведения в организации. Работники организации сознательно или неосознанно подстраивают свои действия под ритм работы руководителя, дублируют его подход к выполнению своих обязанностей и тем самым как бы формируют устойчивые нормы поведения в организации.

- Критериальную базу поощрения сотрудников. На формирование организационной культуры большое влияние оказывает то, по каким критериям происходит поощрение сотрудников. Члены организации, осознав то, за что они получают вознаграждение либо же наказание, достаточно быстро формируют для себя представление о том, что хорошо, а что плохо в данной организации. Усвоив это, они становятся носителями определенных ценностей, закрепляя тем самым и определенную организационную культуру.

- Критериальную базу отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации. Так же, как и в случае с поощрением, критерии, используемые руководством при отборе на работу в организацию, при продвижении сотрудников и их увольнении, оказывают очень сильное влияние на то, какие ценности будут разделяться сотрудниками организации, и следовательно, играют существенную роль при формировании организационной культуры.

В группу **вторичных** входят следующие факторы:

- Структура организации. В зависимости от того, как сконструирована организация, как распределяются задачи и функции между подразделениями и отдельными сотрудниками, насколько широко практикуется делегирование полномочий, у членов организации складывается определенное представление о том, в какой мере они пользуются доверием у руководства, о том, насколько в организации присутствует дух свободы и ценится инициатива сотрудников.

- Система передачи информации и организационные процедуры. В организации поведение сотрудников постоянно регламентируется различными процедурами и нормами. Люди передают информацию определенным образом и по определенным схемам, заполняют определенные циркуляры и формы отчетности, с определенной периодичностью и в определенной форме отчитываются о проделанной работе. Все эти процедурные моменты в силу регулярности и повторяемости создают определенный климат в организации, который глубоко проникает в поведение ее членов.

- Внешний и внутренний дизайн и оформление помещения, в котором располагается организация. Дизайн помещения, используемые принципы размещения сотрудников, стиль декорирования и тому подобное создают у членов организации определенное представление о ее стиле, об их позиции в организации и, в конечном счете, о ценностных ориентирах, присущих организации.

- Мифы и истории о важных событиях и лицах, игравших и играющих ключевую роль в жизни организации. Бытующие в организации легенды и рассказы о том, как создавалась организация, какие выдающиеся события были в ее истории, кто из людей и каким образом оказал сильное влияние на ее развитие, способствуют тому, что система устойчивых представлений о духе организации сохраняется во времени и доводится до членов организации в яркой эмоциональной форме.

- Формализованные положения о философии и смысле существования организации. Положения о философии и целях организации, сформулированные в виде принципов работы организации, Набора ее ценностей, заповедей, которым необходимо следовать, чтобы сохранять и поддерживать дух организации, в том случае, если они должным образом доводятся до всех ее членов, способствуют формированию организационной культуры, адекватной миссии организации.

Внешняя среда оказывает значительное влияние на организацию, что, естественно, сказывается на ее культуре. Однако, как свидетельствует практика, две организации, функционирующие в одном и том же окружении, могут иметь очень разные культуры. Это происходит потому, что через свой совместный опыт члены организации по-разному решают две очень важные проблемы. **Первая** — это внешняя адаптация: что должно быть сделано организацией для того, чтобы выжить в условиях жесткой внешней конкуренции. **Вторая** — это внутренняя интеграция: как

внутриорганизационные процессы и отношения способствуют ее внешней адаптации.

Процесс внешней адаптации и выживания связан с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и ее приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению. Это процесс достижения организацией своих целей и взаимодействия с представителями внешней среды. Однако, в любой организации работники должны участвовать в следующих процессах: 1) выделять из внешнего окружения важное и неважное для организации; 2) разрабатывать пути и способы измерения достигнутых результатов; 3) находить объяснения успеху и неудаче в достижении целей.

И все-таки определяющее влияние на организационную культуру оказывают действия высших руководителей. Их поведение, провозглашенные ими лозунги и нормы, а главное — организационные ресурсы, направленные на их реализацию и утверждение в сознании членов организации, становятся важнейшими ориентирами поведения работников, которые нередко служат более важным фактором организации поведения, чем формализованные правила и требования.

В теории менеджмента существует термин "эффекты в организационной культуре". При диагностике любой организации обычно пользуются наработками западных бизнес - школ, ведущие специалисты которых подразделяют организационную культуру на 2 вида - сильная и слабая. Наличие слабой организационной культуры в организации свидетельствует о застое, или даже об упадке, об отсутствии у неё конкурентоспособности на рынке. И, наоборот, сильная организационная культура в организации будет индикатором ее "благополучия", способности развиваться.

Ведущие западные теоретики и практики в управлении определяют вид организационной культуры по 3-м показателям: финансы; производство; психология.

Сильная организационная культура дает следующие эффекты:

финансовые показатели:

- рост прибыли
- производственные показатели
- рост продуктивности
- инновации продуктов
- адекватная адаптация к окружающей среде

психологические показатели:

- лояльность персонала
- высокая степень удовлетворенности работой
- высокая самооценка персонала
- отсутствие напряженности между управленцами разных уровней иерархии

- отсутствие симптомов стресса у работников

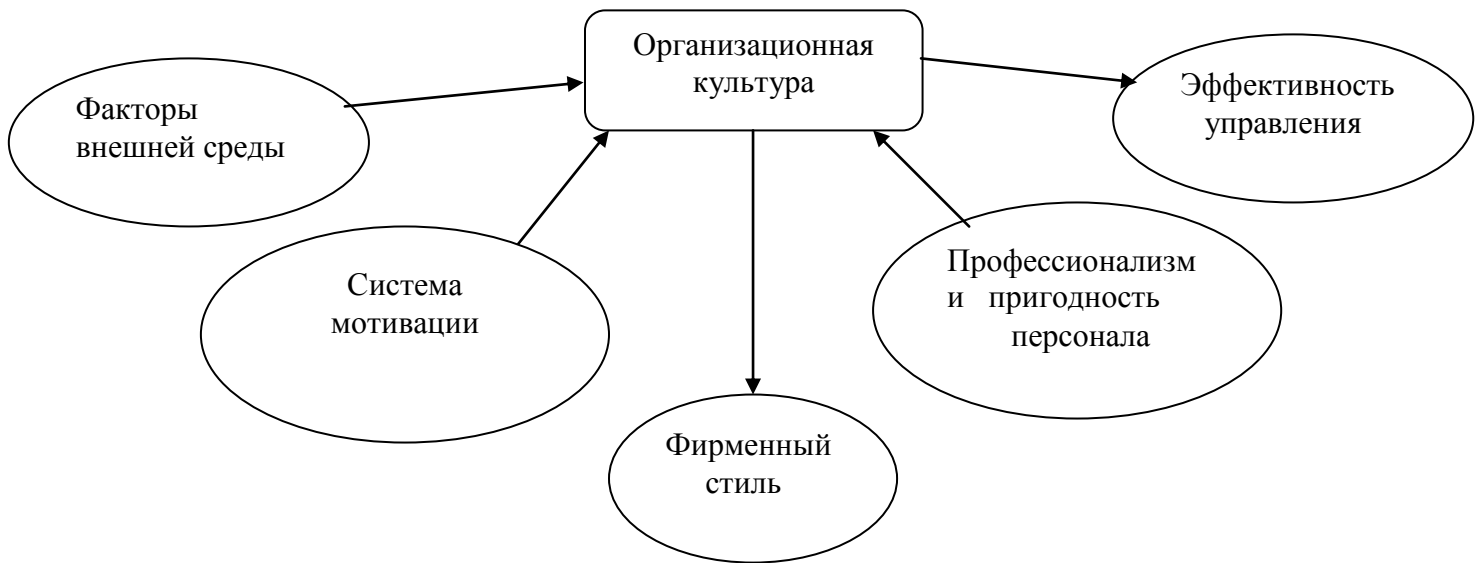


Рисунок 3.3 – Организационная культура и эффективность управления

Существуют различные классификации организационных культур. Майк Буре (Франция) предложил классификацию, содержащую 8 типов ОК. (рисунок 3.4)



Рисунок 3.4 – Типы организационной культуры по М.Буре

Оранжерея – характерна для статических организаций, которые не реагируют на изменения, проходящие во внешней среде. Малоподвижны. Все усилия в этих организациях сосредоточены на том, чтобы сохранить достигнутое ранее.

Огород – организации придерживающиеся структуры огорода имеют пирамидальную структуру, характерную для организаций, решающих постоянные задачи. Эти организации стремятся к сохранению своих позиций на традиционном рынке, используя проверенные временем модели поведения с внесением в них минимального количества изменений. Мотивация персонала находится на невысоком уровне.

Крупная плантация – организации имеют разветвленную дивизиональную структуру и несколько уровней управления, которые сочетают в себе централизованную координацию с децентрализованным управлением. Отличительной особенностью является приспособление к изменениям окружающей среды, благодаря горизонтальным связям.

Французский сад – несколько измененный вариант культуры «огорода» с ярко выраженной иерархической структурой. Отношения носят бюрократический характер. Люди в такой организации не более чем винтики, необходимые для функционирования системы.

Кочующая орхидея – малые предприятия, которые, исчерпав свои возможности одного рынка, быстро, оперативно переходят на другой рынок. Организационная структура меняется, количество сотрудников небольшое.. Главная цель – найти единственный в своем роде товар и предложить его максимальному числу клиентов. Мотивация персонала отсутствует.

Организационная культура, построенная по типу *Косяк рыб* – присуща предприятиям, отличающимся высокой маневренностью, гибкостью. В такой организации особое внимание уделяется подбору высококвалифицированного персонала.

Лиана – отличается тем, что сокращен до минимума управленческий персонал. В этих организациях используются современные информационные технологии, коллектив ориентирован на достижение общей цели, высоко развито чувство ответственности, характерна высокая степень мотивации.

Отдельные колоски – мелкие и средние организации, деятельность которых подчинена случаю, удачи, а поведение полностью зависит от воли руководителя. Структура носит неопределенный характер. Мотивация персонала выражена слабо. Наблюдается постоянная текучесть кадров. Перспективы таких организаций неутешительны.

ТЕМА 4. Развитие организационной и организационно-управленческой мысли в России и за рубежом

4.1 Виды теоретических основ построения организаций

4.2 Классическая теория организации. Научное управление и теория организации

4.3 Бюрократическая теория организации

4.4 Факторы эффективной организации

4.5 Теория административного поведения

4.6 Теория ГЛАСИЕР

4.7 Теория организационного потенциала

4.8 Теория институтов и институциональных изменений

4.9 Теория агентских отношений

4.10 Теория трансакционных издержек

4.11 Современные направления теоретических разработок.

4.1 Виды теоретических основ построения организаций

Теоретические основы построения организаций как часть общей науки об управлении разрабатывались на стыке разных отраслей знаний - менеджмента, социологии, антропологии, психологии, юриспруденции и др.

Изменения объективных условий функционирования организаций, характерные для XX века, внесли немало нового в развитие взглядов, научных концепций и управленческой практики.

Рост крупных организаций, отделение управления от собственности, развитие точных наук и наук о человеке послужили основой для разработки научного подхода к организациям, принципов и методов управления ими. Это вызвало к жизни множество научных идей и школ, изучающих закономерности построения организаций, их основные черты и стимулы функционирования - формальные и неформальные организации, человеческие отношения, социальные системы, разделение функций и ответственности, принятие управленческих решений, математический аппарат процессов управления.

На становление и развитие научных школ управления в 20 - м веке оказали влияние следующие факторы:

- Отделение управления от собственности
Рост крупных организаций
Развитие наук о человеке
Развитие точных наук
Утверждение рыночных отношений

-Закономерности и принципы построения организаций
Разделение труда, функций и ответственности
Человеческие отношения, мотивы и стимулы
Социальные системы

-Революционные перемены в технологии
Сложность и наукоемкость производства
Глобализация производства и рынков
Информационные технологии
Многообразие потребительского спроса
Рост неопределенности развития и рискованных инвестиций

-Системный подход к управлению Организационный потенциал и культура Бихевиоризм Маркетинг Реинжиниринг Концепция внутренних рынков Теория институтов и институциональных изменений Теория альянсов Приоритет социальных целей и развития

Для решения вопроса о том, какая схема организации является оптимальной для данных конкретных условий, необходимо принимать во внимание различные подходы, предлагаемые теориями формирования организаций. Теории, которые утверждают, что существует единственный рациональный способ построения организации, называются универсальными.

Теории, согласно которым оптимальная структура может различаться от ситуации к ситуации в зависимости от таких факторов, как изменение технологии и внешней среды, называются ситуационными.

Существующие теории различаются также по способу их разработки. Например, некоторые из них являются результатом логической дедукции, тогда как другие сформулированы на основе исследовательских разработок.

4.2 Классическая теория организации. Научное управление и теория организации

Идеи и концепции, образующие классическую теорию организации, разрабатывались многими учеными и практиками. К известным авторам, внесшим основной вклад в развитие главных разделов классической теории, относятся: научное управление - Ф. В. Тейлор, Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет, Г. Л. Гантт, Х. Манстерберг, Х. Эмерсон, Г. Л. Таун, М. Л. Кук; собственно теория организации - Х. Файоль, Дж. Д. Лизней, А. С. Рейли, Л. Урвик; бюрократическая теория - М. Вебер.

Одна из первых попыток проанализировать организационные аспекты управления была предпринята Ф. В. Тейлором и его последователями. Идеи и методы, вытекающие из исследований Тейлора, известны как научное управление, в центре которого - работа, выполняемая в низовом звене организации. Исследования по собственно теории организации стали проводиться на систематической основе в период 1890-1940 гг. наряду с углублением разработок по научному управлению. В центре внимания этих исследований - вся организация, а не работа, производимая отдельными звеньями или членами организации.

Научное управление

Основополагающей предпосылкой этого направления классической теории является то, что работа (в частности, работа исполнителей) может и должна изучаться с помощью научных методов. Согласно Тейлору, объективный анализ фактов и данных, собранных на рабочем месте, может стать основой определения наилучшего способа организации работы. Более того, определение этого наилучшего способа является обязанностью управляющего.

Основатель школы научного менеджмента Ф.У. Тейлор (1856-1915), решая проблему роста производительности, сформулировал принципы

управления трудом рабочих т.е сущность научного управления выражается в следующих основных положениях:

1. научный подход к выполнению каждого элемента рабочих (вместо волевых решений необходимо научно обосновывать каждый элемент работы);

2. научный подход к подбору, обучению и тренировке рабочего (с помощью определенных критериев отбирать, образовывать и развивать рабочую силу);

3. кооперация с рабочими (с помощью определенных критериев отбирать, образовывать и развивать рабочую силу);

4. разделение ответственности за результаты между менеджерами и рабочими (обеспечивать обоснованное разделение труда между руководителем и подчиненными).

Эти четыре положения выражают главную идею научного управления: для каждого вида деятельности человека вырабатывается теоретическое обоснование, а затем осуществляется его обучение (в соответствии с утвержденным регламентом), в ходе которого он приобретает необходимые навыки работы. Такой подход противостоит методу волевых решений, когда задачи управляющих и рабочих не четко разделены. Тейлор полагал, что посредством более эффективной организации труда общий объем благ может быть увеличен, а доля каждого участника может увеличиваться без сокращения доли других. Поэтому если и управляющие, и рабочие выполняют свои задачи более эффективно, то доходы и тех и других будут возрастать. Обеим группам следует пережить то, что Тейлор называл "умственной революцией", прежде чем станет возможным широкое применение научного управления. "Умственная революция" будет заключаться в создании атмосферы взаимопонимания руководителей и рабочих на почве удовлетворения общих интересов.

Обучение рабочих профессиям заранее намеченными способами является важной частью научного управления. Без обучения усилия по улучшению работы будут напрасны. Гантт в 1908 г. выдвинул идею использования инструктора по обучению каждого рабочего предпочтительным способом. Однако идея о том, что руководитель должен учредить официальные программы обучения, не была широко внедрена до 1930 г. Это объяснялось неполнотой знаний о методах обучения, а частично и тем, что менеджмент в то время просто игнорировал потенциальную выгоду обучения. Но уже к началу второй мировой войны методы обучения рабочих были широко представлены в промышленности.

Теория организации

Разработка проблем научного управления в начале XX века, сосредоточившая внимание на деятельности и специализации руководителя, столкнулась с необходимостью анализа построения организации в целом и

формулирования принципов ее функционирования. Ответом на эту потребность практики стали работы Анри Файоля, предложившего ряд организационных принципов, которые он посчитал полезными для управления крупной угледобывающей компанией во Франции. Он рассматривал искусство управления как выбор соответствующих принципов, применимых в данной ситуации. Файоль предложил 14 принципов, хотя и утверждал, что их может быть намного больше. Основополагающим является то, что работа может и должна изучаться с помощью научных методов.

А. Файоль предложил 14 принципов организации и разделил их на 3 подгруппы:

Структурные принципы	Принципы процесса	Принципы конечного результата
1. Разделение труда 2. Принцип единства целей 3. Соотношение централизации и децентрализации 4. Власть и ответственность 5. Принцип цели	1. Справедливость 2. Дисциплина 3. Корпоративность духа 4. Вознаграждение персонала 5. Единство команд 6. Подчинение главному интересу	1. Стабильность 2. Порядок 3. Инициатива

Разделение труда – возможность произвести больше и лучше с меньшими усилиями.

Единство целей – виды работ, которые появляются в результате разделения труда, должны быть скоординированы и направлены в единую цель.

Соотношение централизации и децентрализации – для каждой ситуации существует нормальный баланс между централизацией и децентрализацией.

Власть и ответственность – гласит о том, что должна существовать связь между ответственностью руководителя и той властью, которой он наделен.

Принцип цели – естественным результатом применения вышеназванных принципов является создание соподчиненной цели руководителей, от низшей власти к высшей.

Принцип процесса – сосредоточен на действиях руководителя и направлен на организацию работы предприятия.

Принцип конечного результата – определяются желаемые характеристики организации, характеризуют стабильность, порядок, у работника появляется инициатива.

4.3 Бюрократическая теория организации

В исследовании Макса Вебера бюрократия относится к социологическим представлениям о рационализации коллективной деятельности.

Он описывает форму, или схему организации, которая гарантирует предсказуемость поведения наемных работников. Бюрократическая структура делает возможным, как считал Вебер, высокий уровень учета результатов для руководства организации и для тех, кто связан с ней. Чтобы извлечь максимальную выгоду из бюрократической формы, Вебер полагал, что организация должна принять определенную стратегию развития. Суть дела сводится к следующим моментам.

1. Все задания, необходимые для достижения целей, должны разделяться на высокоспециализированные виды работ. Исполнители должны стать экспертами в своей работе и нести ответственность за эффективное выполнение своих обязанностей.

2. Каждое задание должно выполняться в соответствии с "постоянной системой абстрактных правил" с целью гарантирования однородности и скоординированности различных заданий. Разумность такой практики состоит в том, что руководитель может устранить неопределенность при выполнении задания, связанную с индивидуальными различиями.

3. Каждый сотрудник или офис организации должен отвечать перед руководителем за свои действия или действия подчиненных. Власть руководителей основывается на экспертных знаниях и узаконивается тем, что делегируется с верхних уровней иерархии управления. Таким образом, создается цепь команд.

4. Каждое официальное лицо в организации должно вести дела своего офиса безлично и формально. Оно должно поддерживать социальную дистанцию между собой и подчиненными, а также клиентами. Цель такой практики - гарантировать невмешательство отдельных личностей в продуктивное выполнение целей офиса, отсутствие фаворитизма, служебных отношений, основанных на личной дружбе или знакомстве.

5. Наем на работу в бюрократическую организацию должен основываться на технической квалификации работника и предусматривать защиту от произвольного увольнения. Соответственно продвижение по службе должно быть основано на трудовом стаже и личных достижениях. Наем в организацию должен рассматриваться как карьера работника на протяжении всей жизни, что предполагает высокий уровень его преданности фирме.

Организация, достигающая такого уровня, приближается к бюрократии идеального типа. Между тем только некоторым организациям свойственны все характеристики идеального типа. Отдельные достаточно высокие характеристики свойственны для многих организаций. Например, все организации до определенного уровня применяют разделение труда, имеют отношения "руководитель-подчиненный", используют определенные виды процедур.

Свойства бюрократической организации:

1. Организация строится на формальном разделении труда;
2. Организация ориентирована преимущественно на внутренние факторы развития;
3. Задачи задаются жестко, т.е. нет свободы выбора;
4. Преобладают вертикальные потоки информации;
5. Контроль и самая важная информация концентрируется ближе к вершине структуры;
6. Общие цели организации разделяются на частные задачи, выполнение которых не зависит от решения общих задач.

Достоинства связаны с тем, что эта организация высоко организована.

Недостатки:

1. Неспособность адаптироваться к изменениям внешней среды;
2. Возможно образование групп с корыстными интересами;
3. Человек рассматривается как средство производства.

4.4 Факторы эффективной организации

Исследования Рениса Лайкерта в Мичиганском университете показали, что эффективные организации значительно отличаются от неэффективных по ряду структурных измерений. Согласно Лайкерту, эффективна та организация, которая побуждает руководителя сосредоточить главное внимание на стремлении создать эффективную рабочую группу с высокопроизводительными целями. Разработанная Лайкертом "Система-4" предполагает, что организация строится на человеческих мотивациях, которые должны проявляться через:

- процесс выдвижения целей,
- принятие решений,
- контроль,
- децентрализацию.

C_1	C_2
C_3	C_4

C_1 - стратегия;

C_2 - соратники;

C_3 - содействие;

C_4 - стимулы

Рисунок 4.1 – Модель эффективной организации по Р.Лайкерту

Менее эффективные организации побуждают руководителей:

- разбить общие действия на простые составные части или задания;
- разработать наилучший способ выполнения каждой из этих составных частей;

- нанять людей с соответствующими способностями и квалификацией для выполнения каждого из этих заданий;
- обучать этих людей выполнению задания особым наилучшим способом;
- осуществлять руководство, контроль выполнения заданий, хронометрирование работ;
- использовать поощрения в форме индивидуальной или групповой сдельной оплаты труда.

Перечисленные выше пункты подытоживают ответственность руководителя исходя из классической теории. Однако исследования Лайкерта выявили, что эти предписания не ведут к эффективным организациям и таким образом подтвердили более ранние выводы Мертона, Гоулднера и Селзника.

Сравнение неэффективной и эффективной организации

Признаки неэффективной организации	Признаки эффективной организации
1. Процесс руководства не предполагает доверия и ответственности руководителей и подчиненных. Подчиненные не свободны в обсуждении рабочих проблем с руководителями, которые не считаются с их идеями и мнениями	1. Процесс руководства предполагает доверие и ответственность руководителей и подчиненных по всем вопросам. Подчиненные свободны в обсуждении рабочих проблем с руководителями, считающимися с их идеями и мнениями
2. Мотивационный процесс включает только физические, экономические мотивы, мотивы безопасности посредством использования санкций; неблагоприятное отношение к организации, превалируют связи наемных работников	2. Мотивационный процесс охватывает широкий круг мотивов посредством методов участия. Отношение к организации и ее целям благоприятное
3. Процесс коммуникации таков, что информация поступает сверху вниз, имеет тенденцию к искажению, неточности и рассматривается подчиненными с подозрением	3. Процесс коммуникации таков, что информация свободно перемещается по всей организации - вверх, вниз и горизонтально. Информация точная и неискаженная
4. Процесс взаимодействия закрытый и ограниченный; подчиненные мало влияют на цели, методы и деятельность подразделений	4. Процесс взаимодействия открытый и широкий; и руководитель, и подчиненный могут воздействовать на цели, методы и деятельность подразделения
5. Процесс принятия решений происходит только в верхних звеньях	5. Процесс принятия решений происходит на всех уровнях управления путем группового

<p>организации, он относительно централизован</p> <p>6. Процесс постановки целей сосредоточен на самом вершине и не стимулирует групповое участие</p> <p>7. Процесс контроля централизован, упор делается на порицании за ошибки</p> <p>8. Цели производства низки, руководители ведут их пассивный поиск и ничего не предпринимают для развития человеческих ресурсов организации</p>	<p>участия; он относительно децентрализован</p> <p>6. Процесс постановки целей побуждает к групповому участию</p> <p>7. Акцент делается на самоконтроле</p> <p>8. Цели производства высоки, руководители ведут их активный поиск и понимают необходимость реализации комплекса мер для развития человеческих ресурсов</p>
--	---

Лайкерт утверждал, что организации, построенные на основе положений классической теории, являются неэффективными, так как они склонны к консерватизму и не учитывают изменяющийся характер внешней среды. К таким изменениям Лайкерт относил следующие факторы.

1. Рост конкуренции со стороны организаций других стран, которые имеют относительно более низкую цену производства при одинаковой технологии.
2. Тенденция к большей индивидуальной свободе и инициативе и связанное с этим сокращение полномочий верхних звеньев организации.
3. Повышение общего уровня образования, выражающееся в появлении людей, способных принимать решения и брать на себя ответственность.
4. Повышенное внимание к здоровью и полному развитию личности.
5. Усложнение технологий, что требует от каждого работника соответствующей квалификации. Нередко в таких случаях руководитель знает о деятельности подразделения меньше, чем его подчиненные.

Изменения внешней среды оказывают влияние на руководителей, что вызывает необходимость разработки мер по приспособлению организации к новым ситуациям. Согласно Лайкерту, "Система-4" - это направление, которому должны следовать более производительные и прибыльные организации. Во всех случаях руководители должны лучше использовать человеческие ресурсы, полный спектр человеческих мотиваций: принятие решений, контроль, процесс постановки целей, децентрализацию. Чтобы способствовать реализации этих процессов, план развития организации должен включать три подхода: 1) принцип взаимоотношений поддержки; 2) групповое принятие решений и групповые методы руководства; 3) постановку высоких производственных целей. В структурном плане организация рассматривается как ряд групп, которые соединяют руководители. Этот подход может быть противопоставлен бюрократической

организации, которая выделяет одно-единственное отношение "руководитель - подчиненный".

В организации "Системы-4" группы состоят из людей, отчитывающихся перед руководителем. Некоторые руководители являются членами двух групп. В этой двойной компетенции такие руководители выступают, по словам Лайкерта, как соединяющие звенья - они соединяют каждую группу с непосредственно находящейся над ней группой. В этом качестве они представляют свои группы в высших звеньях организации, координируют деятельность своих групп с другими. Перекрестная групповая структура в сочетании с групповым принятием решений представляет собой оптимальную интеграцию интересов членов организации, акционеров, клиентов, поставщиков и др.

Чтобы определить уровень, при котором определенная организация приближается к структуре "Системы-4", Лайкерт разработал метод измерения, инструментарий которого представляет собой анкету из 51 вопроса, заполняемую наемными работниками организации. Они определяют свое отношение к тому, отвечает ли их компания критериям организации "Системы-4".

Вывод: Организации, работающие по системе «4С» характеризуются следующим:

1. Ростом конкуренции со стороны организаций внутри страны и других стран;
2. Тенденцией к большой индивидуальной свободе;
3. Повышение общего уровня образования;
4. Повышение внимания к здоровью сотрудников.

4.5 Теория административного поведения

Герберт Саймон в своих работах исследовал процессы влияния установленных целей на рациональное поведение в организациях. Критически относясь к теоретическим обобщениям Тейлора и принципам управления Файоля, он рассматривал поведение "делового человека" (полностью информированного о деятельности организации), которое мотивировано личным интересом. Саймон предложил концепцию административного работника, который преследует собственные интересы, но не всегда знает, каковы они. Он осознает только несколько из всех возможных вариантов действий и склонен принять адекватное решение, а не оптимальное.

С точки зрения Саймона, организации могут упростить процесс принятия решений - ограничить цели, на которые направлена деятельность. Саймон указывает, что цели влияют на поведение, только когда они являются частью решения о том, каким должно быть поведение. Цели определяются на основе ценностных предпосылок решений. Ценностные предпосылки

являются предположениями о том, какие цели наиболее предпочтительны. Чем точнее обозначены ценностные предпосылки, тем рациональнее принимаемые решения. Четко установленные цели позволяют ясно различать приемлемые и неприемлемые (или более и менее приемлемые) варианты решений.

Конечные цели организаций могут служить отправной точкой для конструирования цепочек "средства-цели", включающих следующий комплекс действий:

- выбор общей цели, которую необходимо достичь;
- нахождение набора средств из широкого спектра для достижения данной цели;
- принятие средств достижения цели, в свою очередь, в качестве новых подчиненных целей и поиск более детальных средств для их достижения и т. д.

Таким путем устанавливается иерархия целей, в которой каждый уровень может считаться конечной целью по отношению к нижнему уровню и средством достижения цели относительно верхних уровней. Разделение общих целей на специфические подчиненные задачи и последующее распределение их по организационным подразделениям (отдельным исполнителям или отделам) усиливает возможность рационального поведения путем точного определения ценностных предпосылок. Это упрощает принятие необходимых решений на каждом уровне. В этой связи иерархия организации может рассматриваться как сформированный набор "средств - целей", определяющей последовательность принятия решений и действий внутри организации. Не случайно Саймон и Марч описывают организационную структуру как "набор планов действий".

Организации поддерживают рациональное принятие решений не только путем разделения обязанностей между участниками, но и путем предоставления им необходимых средств для их выполнения - ресурсов, информации, оборудования. Инструкции и правила, информационные каналы, программы обучения, стандартные рабочие процедуры - все это может рассматриваться в качестве механизмов как для ограничения спектра решений, принимаемых каждым участником, так и для оказания помощи участнику при принятии решений. Модель организационного поведения Саймона подчеркивает важность ненавязчивого контроля участников: обучение и распределение информации играют более значительную роль в выработке рационального поведения, чем приказы или санкции.

В основе модели организационного принятия решений Саймона лежит концепция познавательных ограничителей индивидуального принятия решений. Саймон подчеркивает, что изолированный индивидуум не может достичь высокой степени рациональности, поскольку число вариантов, которое он должен рассмотреть, очень велико. Индивидуальный выбор происходит на основе "данностей", т. е. предпосылок, принятых субъектом в качестве базы для выбора. Поведение же будет определяться

исходя из пределов, установленных этими "данностями". Организации определяют полный набор задач, устойчивые ожидания, необходимую информацию и средства, текущую рабочую программу и набор сдерживающих факторов, в пределах которых требуемые решения могут быть приняты. Эти "данности" предоставляются индивидуальным участникам. В этом смысле Саймон и Марч рассматривают понятие ограниченной рациональности, которое интегрирует два ключевых элемента рациональной системной перспективы, - специфику цели и формализацию.

Данная теория делает акцент на важности правил и установленных порядков в поддержании рационального поведения внутри организации. Специально подчеркивается, что организационное поведение, особенно принятие решений, требует, прежде всего, следовать правилам, а не просчитывать последствия. *Однако, она преувеличивала роль менеджмента, предполагая, что организации способны по воли менеджера не только приспособливаться, но и преобразовывать внешнюю среду в своих целях.*

4.6. Теория ГЛАСИЕР

Теория Гласиер Универсальная теория формирования организаций – так называемая теория Гласиер появилась в результате осуществления долгосрочного исследовательского проекта в конце 1940-х годов (1948г.) в Гласиеровской металлической компании в Лондоне. Это был совместный проект управляющих компании и исследовательской группы Тавистокского института человеческих отношений. Исследовательская программа и ее принципиальные результаты и выводы отражены главным образом в работах Уилфреда Б. Д. Брауна и Эллиотта Джеквеса.

Теория Гласиер выделяет сосуществование четырех подсистем в каждой организации (рис. 4.2.). Каждая из этих подсистем выполняет исключительные функции в рамках организации, и в то же время они частично пересекаются и взаимодействуют друг с другом.

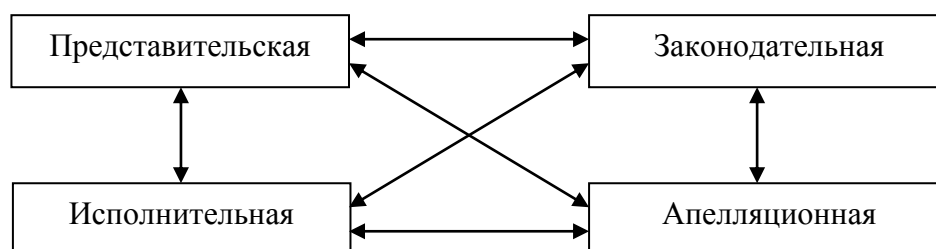


Рисунок 4.2 – Подсистемы организации

Исполнительная подсистема - это структура, состоящая из функций, исполнители которых должны следовать определенным требованиям. Процесс разделения труда и передача полномочий приводят к созданию различных функций, которые должны взаимодействовать для выполнения работы в организации. Более того, функции образуют иерархию, или цепь

команд, а оптимальное количество уровней определяется с помощью требуемой нагрузки времени для каждой функции.

Концепция нагрузки времени - ключевая в теории Гласиер.

Она определяет уровень нагрузки для выполнения работы. Характер работы меняется, если двигаться вверх по иерархии. Это различие состоит преимущественно в уровне абстракции, требуемой для выполнения поставленных задач перед данной функцией.

Апелляционная подсистема имеет следующие основные черты: каждый член организации имеет право обжаловать любое решение руководителя на более высоком уровне управления, вплоть до уровня главного управляющего; в отдельных случаях он может обратиться в апелляционный суд, состоящий из представителей рабочего совета, правления и председателя суда, приглашенного со стороны; задача работника, рассматривающего жалобу, состоит в принятии решения исходя из политики организации, "установленного порядка" и прецедента; любая сторона, заслушиваемая по поводу жалобы, может обратиться к адвокату за консультацией. Адвокат может дать рекомендации обеим сторонам; не существует реального различия между ролями руководителя в исполнительной и апелляционной подсистемах. Она имеет следующие основные черты:

1. Каждый член организации имеет право обжаловать любое решение руководителя на более высоком уровне управления;
2. Каждый работник в отдельных случаях может обратиться в апелляционный суд, создаваемый организацией;
3. Любая сторона, участвующая в рассмотрении жалобы может обратиться к персональному адвокату за консультацией.

Представительская подсистема формируется путем избрания представителей, входящих в рабочий совет вместе с руководителями. Представители доводят до сведения руководителей жалобы членов организации. Эти жалобы могут относиться к любому аспекту работы, управления или качественных и количественных аспектов. Представительская подсистема функционирует на основе принятых законов.

Функция законодательной подсистемы - выработка политики организации с участием избранных представителей рабочего совета. Представители на встречах с руководителями вырабатывают "установленный порядок", который позволяет руководителям действовать в широких рамках. Законодательная подсистема принимает решения о найме, распределении работ во времени, правилах работы и др.

Теоретики Гласиер выявили существование двух систем - производственной и социальной. Они полагали, что руководитель должен в равной мере обеспечивать функционирование исполнительной и представительской подсистем.

4.7. Теория организационного потенциала

Теория организационного потенциала. В начале 1970-х годов американский ученый Игорь Ансофф выдвинул ряд новых идей, касающихся подходов к пониманию и развитию организационных структур управления. Промышленную организацию он рассматривает как некоторую систему, осуществляющую взаимосвязи с источниками ресурсов и внешней средой (рынки сбыта, конкуренты, правительство и др.).

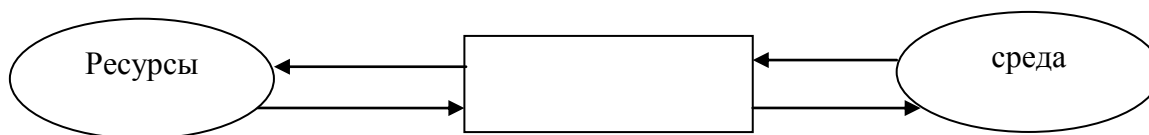


Рисунок 4.3-Взаимосвязь организации с источниками ресурсов и внешней средой

Исходя из этого выделяется два исторически сложившихся подхода к формированию организационных структур.

Первый из них - структурный подход - был характерен для периода до второй мировой войны. Основной упор в нем был сделан на внутреннее строение фирм, разделение функций и рационализацию управления. В своей основе подход являлся статическим, так как не учитывал динамики изменения организационных структур под воздействием внешних факторов.

Второй, динамический подход получил наиболее широкое распространение в послевоенный период. Основное внимание в нем сосредоточивается на анализе связей фирмы со средой, в которой она действует, и с источниками ресурсов. Динамический подход иллюстрируется моделью фирмы, представленной на рис. 3.

В рамках этого подхода анализ управленческих проблем осуществляется в два этапа. На первом - рассматривается фирма в условиях стабильных внешних связей (статический аспект). Организационные проблемы, возникающие при этом, носят оперативный характер.

На втором этапе изучается влияние на организацию изменений внешней среды (динамический аспект). Организационные проблемы, возникающие в связи с этим, Ансофф называет стратегическими.

Ансофф считает, что основная задача высшего руководства современной фирмы - решение стратегических проблем в условиях изменяющейся внешней среды. Одним из основных тезисов динамического подхода является существование тесной зависимости между характером внешних взаимосвязей и поведением фирмы, с одной стороны, и ее внутренней организацией - с другой.

Ансофф акцентирует внимание, что любая организация является сложной совокупностью большого числа взаимосвязанных элементов. К ним относятся:

- Руководители;
- Структура;
- Информация;

- Технологические процессы;
- Система ценностей;
- Системы и процедуры.

Наиболее важные из них: руководители, структура, информация, системы и процедуры, технологические процессы, ценности, организационный потенциал. Большой набор указанных элементов представляет собой организационный потенциал.

Изменение организационного потенциала целесообразнее всего начинать с людей, с управляющих. Затем следуют изменение системы ценностей, действующей на фирме, перестройка информационных потоков, остальных элементов.

Считается, что основу организационного потенциала составляет так называемая культура организации (совокупность управленческого персонала, системы ценностей, систем и процедур).

Эта часть организационного потенциала подвержена наиболее сильному воздействию со стороны выбранной стратегии фирмы. Выделяются случаи, когда небольшое изменение стратегии может потребовать радикальной перестройки культуры организации и когда изменение стратегии практически не требует изменения культуры организации, а, следовательно, организационного потенциала. Однако чаще всего изменения стратегии связаны с определенными изменениями организационного потенциала. Сам же характер перехода существенно зависит от конкретных условий. В рамках рассматриваемой теории выявляется влияние жизненного цикла изделия на стратегию изменения организационного потенциала.

Изложенная выше теория применима лишь к организациям, чутко реагирующим на все изменения внешней среды. Для каждого конкретного случая должна устанавливаться оптимальная частота организационных перестроек. Сам процесс изменения определяется внешними условиями. Проведены эксперименты, когда в организации заранее отрабатывается несколько возможных структур управления и в зависимости от условий выбирается один из вариантов. Причем выбор того или иного варианта может осуществляться на ЭВМ с помощью формальных методов.

При проектировании организационных структур выделяют следующие направления:

1. Достижение экономичности использования ресурсов;
2. Обеспечение конкурентоспособности и продукции, и организации;
3. Активная политика в области нововведений.

Модель управления организацией (рис. 4.4) показывает, что в зависимости от внешних условий и характера решаемых проблем высшее руководство должно концентрировать внимание на вполне определенных моментах, указанных в матрице.

Вид деятельности	характер	проблемы
Получение прибыли (реализация потенциала)	Внешний	Реализация рыночной стратегии Разработка стратегического потенциала (1)
Создание стратегического потенциала	Внутренний	Экономичность использования ресурсов Разработка организационного потенциала (2)

Примечание: Совокупности (1) и (2) представляют собой полный потенциал.

4.8. Теория институтов и институциональных изменений

В конце 1980-х - начале 1990-х годов американский ученый Дуглас Норт опубликовал целую серию работ, имеющих непосредственное отношение к обоснованию роли и принципов функционирования организаций. По мысли Дугласа Норта, рынок - это сложное и неоднозначное явление. Он представляет собой структуру, охватывающую различные институты: законы, правила игры и, что наиболее важно, определенные кодексы поведения, типы отношений и связей. Институты, согласно Норту, -- это набор правил, процедура соответствий, моральное и этическое поведение индивидуумов в интересах максимизации дохода. Институты - это разработанные людьми формальные (законы, конституции) и неформальные ограничения (договоры и добровольно принятые кодексы поведения), а также факторы принуждения, структурирующие их взаимодействие. Все вместе они образуют побудительную структуру общества и экономики. Институциональное развитие экономики происходит под влиянием взаимодействия между институтами и организациями, когда первые определяют «правила игры», а вторые являются «игроками». Новые институты, согласно Норту, появляются, когда общество усматривает возможность получения дохода, который не может быть получен в условиях сложившейся институциональной системы. Иными словами, если производственные факторы предоставляют возможность увеличения доходов, а институциональные - этому препятствуют, то велики шансы возникновения новых институтов

Норт показал, что организационные факторы играют более важную роль, чем технические, поскольку ведут к изменению институтов, которые, в свою очередь, оказывают существенное влияние на развитие экономики. Технические изменения и другие считающиеся важными факторы экономического развития рассматриваются Нортом как недостаточные:

являясь составляющей процесса роста, сами по себе они не могут его объяснить. Ключом к экономическому росту является эффективная организация экономики. В своих работах Норт ставит фундаментальный вопрос: почему некоторые страны богаты, а другие - бедны? И отвечает: «Институты создают базовые структуры, с помощью которых люди на протяжении всей истории добились порядка и таким образом снизили степень своей неуверенности. Используя технику, они определяют стоимость операций и преобразований и, следовательно, рентабельность и обоснованность экономической активности».

Крупные институциональные изменения происходят медленно, так как институты являются результатом исторических перемен, формирующих индивидуальное поведение. Чем выше институциональная неуверенность, тем выше становятся затраты по операциям. Отсутствие возможности заключать контракты и вступать в другие обязывающие институциональные отношения является причиной экономической стагнации. Норт в своих работах выдвигает фундаментальные вопросы о связи экономических изменений, технического развития и институциональных условий.

В книге «Институты, институциональные изменения и функционирование экономики», опубликованной на русском языке в 1997 г., Норт, развивая свою теорию, пересматривает понятие рациональности. Он делает особый акцент на двух концептуальных проблемах: одна из них возникает при восприятии человеком мира с его множеством фактов, другая - при сортировке этих фактов по важности и расчете оптимального выбора. Анализ ведет к пониманию роли институтов в решении этих проблем.

Принципиальное значение и актуальность сохраняют выводы из теории новой институциональной экономики, сформулированные Нортом. Главное состоит в том, что чрезвычайно трудно, да и практически недостоверно анализировать переход от плановой экономики к рыночной без институционального подхода к проблемам и событиям. Суть выводов сводится к следующему:

Если законы могут быть изменены в течение короткого времени, то неформальные нормы меняются постепенно. Именно такие нормы создают легитимную основу для действия законов, а революционные изменения последних часто приводят к результатам, отличающимся от ожидаемых. Страны, которые принимают законы, пригодные для других экономических условий, для других неформальных норм и побудительных факторов, приобретают совсем не то направление развития, что имеют государства, откуда эти законы заимствованы.

Функционирование экономики в значительной степени определяется государственным устройством, формирующим экономические законы, создающим и обеспечивающим эффективные права собственности и влияющим на политику развития. При этом существует объективная необходимость соблюдения определенных условий: а) политические институты сохраняют стабильность, если их поддерживают организации, заинтересованные в их неизменности; б) для успешного осуществления

реформ необходимо изменение институциональной системы; в) модификация норм поведения, поддерживающих и легитимизирующих новые законы, является длительным процессом, и при отсутствии такого побудительного механизма государственное устройство не может быть стабильным; г) в долгосрочной перспективе экономический рост требует разработки законов и правил; д) неформальные ограничения иногда (но в краткие периоды) могут обеспечивать экономический рост даже при неблагоприятных или нестабильных законах.

Эффективные политико-экономические системы формируют гибкие институциональные структуры, способные переживать шоки и перемены и являющиеся фактором успешного развития. Однако формирование этих систем является результатом длительного процесса; создание же эффективных систем, рассчитанных на краткосрочную перспективу, требует в каждом случае специальных исследований и разработок.

4.9. Теория агентских отношений

Предложили теорию А. Алган, Г. Демсец. Суть теории заключается в рассмотрении отношений управленца (заказчика) и исполнителя с точки зрения контракта.

4.10 Теория транзакционных издержек

Предложил О. Уильямсон. Суть теории – рассмотрение организации в качестве инструмента экономии средств на поиск информации, прав собственности, заключения договоров и поддержание их дееспособности. Она учитывает наличие приоритета власти и авторитета.

4.11 Современные направления теоретических разработок

На переднем крае теоретических разработок, имеющих большую практическую значимость, в настоящее время оказались направления, которые в наибольшей мере отражают изменившиеся условия функционирования организаций. Это вызвано и ориентацией на новейшие технологии, и проблемой рискованных инвестиций, и способами высокопродуктивного ведения хозяйства, и прогнозированием потребительского спроса и поведения конкурентов, и господством стратегического подхода в управлении. Среди основных направлений теоретических обобщений и разработок можно назвать следующие:

1. Реинжиниринг, или перестройка на современной информационной и технологической основе организации производства и управления. Это и теория, и методы комплексного оздоровления корпораций, управленческого ренессанса с охватом и реконструкцией всех без исключения элементов, в том числе систем человеческих мотиваций и стимулов.

В рамках этого направления рассматриваются и новые импульсы повышения эффективности, связанные с сокращением размеров и

оптимизацией хозяйствующих субъектов, и потенциал матричных структур, органически сочетающих линейное и программное руководство, и возможности деятельности комплексных целевых команд, и многое другое. Управленческий механизм фирмы настраивается на овладение рынком - анализ его емкости, организацию сбыта товаров, способы стимулирования продаж, обеспечение конкурентоспособности товаров и услуг.

2. *Концепция внутренних рынков корпораций* (или организационных рынков). Она характеризуется перенесением закономерностей и принципов рыночного хозяйства на внутреннюю деятельность корпораций. Такие революционные преобразования должны охватить все их подразделения (линейные, функциональные, маркетинговые и даже аппарат высших руководителей). Они становятся автономными звеньями, которые покупают и продают товары и услуги, участвуя во внутрифирменном и межфирменном обороте, и объединяются едиными информационными сетями, финансовыми системами и предпринимательской культурой. Благодаря развитию прямых связей организационные рынки резко сокращают многие виды расходов, внимание фирм фокусируется на обосновании перехода от иерархических к горизонтальным управленческим структурам, на поиске выгодного соотношения между крупными и малыми операциями.

Согласно этой концепции, подразделения, имеющие широкую экономическую самостоятельность внутри предприятий, могут оперативно вносить изменения в производстве товаров, предоставлении услуг, во всей системе отношений с потребителями. На этой основе и с использованием информационных технологий формируются сетевые организации с распределенными автономными звеньями, так называемые виртуальные корпорации. Появляется принципиально новый объект управления, требующий очень тонкой настройки. К этому направлению примыкает и разрабатываемая концепция «демократической корпорации», предусматривающая широкую децентрализацию управления с развитием демократических форм и методов функционирования подразделений и руководителей.

3. *Теория альянсов* (ассоциативных форм организации и управления). Интеграционные процессы в управлении, ориентированные на более эффективное использование всех видов ресурсов (и в первую очередь научно-технических, инвестиционных и финансовых), приводят к появлению многообразных форм горизонтального объединения организаций. Образуются плоские организационные иерархии вокруг основных процессов, имеющие специфические цели. Это не только так называемые горизонтальные корпорации, но и стратегические союзы, различные модификации конгломератов, консорциумов, холдингов, хозяйственных ассоциаций и групп.

Новая корпоративная модель предусматривает расширение кооперации среди конкурентов, поставщиков и потребителей и тем самым меняет представление о границах организации. Профессиональные знания и умения каждого партнера позволяют создавать более эффективную организацию, в

которой любая функция и процесс реализуются на глобальном уровне. Компании объединяются для того, чтобы использовать специфические рыночные возможности, которые отдельно взятыми организациями не могут быть реализованы. Особое внимание уделяется проблеме всестороннего развития человеческих ресурсов. Отношение к людям как к ведущему ресурсу, к капиталу, а не как к персонифицированным издержкам производства становится едва ли не центральным постулатом теории организации. Важное значение придается проблеме доверия - к системе управления, принимаемым решениям, их исполнению, руководителям.

ТЕМА 5. Организационное проектирование

- 5.1 Структурный подход к организации
- 5.2 Централизованные и децентрализованные организации
- 5.3 Типы организационных структур
- 5.4 Проектирование организационных структур

5.1 Структурный подход к организации

Организационная структура – один из основных элементов управления организацией. Она характеризуется распределением целей и задач управления между подразделением и работниками организации. Структура управления - это организационная форма разделения труда по принятию и реализации управленческих решений.

Таким образом, под организационной структурой управления необходимо понимать совокупность управленческих звеньев расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

Внутренним выражением организационной структуры управления является состав, соотношение, расположение и взаимосвязь отдельных подсистем организации.

В структуре управления организацией выделяются следующие элементы: звенья (отделы), уровни (ступени) управления и связи – горизонтальные и вертикальные.

К звеньям управления относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо их часть. К звеньям управления следует относить и менеджеров, осуществляющих регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений.

В основе образования звена управления лежит выполнение отделом определенной функции управления. Устанавливающиеся между отделами связи носят горизонтальный характер.

Под уровнем управления понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную степень в системах управления организацией. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии. Структура управления организацией выглядит следующим образом:

- Президент;
- Вице-президент;
- Директора служб;
- Начальники цехов;
- Старшие мастера;
- Бригадиры.

Организационные структуры управления отличаются большим разнообразием форм, в основе которых лежат отличительные признаки, в частности размеры, производственно - коммерческой деятельности

организации, производственный профиль, степень финансово-экономической самостоятельности, централизация управления.

В состав организации может входить одна фирма или несколько компаний, объединенных так называемой системой участия.

В связи с этим появились такие формы организаций, как общества с ограниченной ответственностью, совместные предприятия, акционерные общества, холдинговые компании.

Каждая организация имеет свою организационную структуру. Организационная структура представляет собой упорядоченность задач, полномочий и ответственности. Она создает условия для осуществления предприятием своей деятельности, развития и меняется под влиянием внешней среды.

Разнообразие организационных структур связано с характером и сложностью выпускаемой продукции, степенью дифференциации, размерами организации, различиями в области деятельности и др. Первые опыты создания организационных структур привели к созданию трех функциональных групп: НИОКР, производство, маркетинг. Эти функции соответствовали логической последовательности создания, изготовления и сбыта. Они стали определяющими в построении организационной структуры. Первая стадия организационной структуры управления представлена на рисунке 5.1



Рисунок 5.1 – Организационная структура управления (первая стадия)

Вторая стадия характеризуется ростом выпуска новых изделий. В отличие от 3-х предыдущих функций являющихся постоянными, появляются новые, что ведет к созданию новых подразделений, строящихся вокруг конкретных инновационных действий. При этом интенсивность инновационной деятельности оказывает непосредственное влияние на организационную структуру управления.

Рассмотрим влияние интенсивных масштабов инноваций на организационную структуру управления.

Интенсивность масштабов инноваций	Характер изменений организационной структуры
1. Освоенная продукция, технология, рынок	1. Совершенствование продукции может осуществляться в рамках существующей структуры
2. Новая продукция, освоенная технология, рынок	2. Может осуществляться разработка в рамках существующей структуры, но в подразделении НИОКР создается новая проектная группа
3. Освоенная продукция, технология, новый рынок	3. Организационная структура может остаться без изменения, но может быть создана новая группа по сбыту
4. Новая продукция, освоенная технология, новый рынок	4. Может быть организована группа по сбыту новой продукции, укомплектование персонала из служб НИОКР и маркетинга
5. Новая продукция, технология, освоенный рынок	5. Может быть создана группа, укомплектованная персоналом службы НИОКР и производством
6. Новая продукция, технология, рынок	6. Новое направление в хозяйственной деятельности требует создания новых подразделений, которые будут дополнять организационную структуру

По мере роста организации появляются новые подразделения: кадры, снабжение, бухгалтерия, центры прибыли и пр. Обязанности общего руководства делятся между несколькими управленцами, в результате чего они полностью отвечают за прибыль и убытки своих подразделений.

Третья стадия – укрупнение предприятий. Крупная диверсификация позволяет выпускать широкую номенклатуру изделий для различных рынков. В связи, с этим меняется организационная структура управления, которая принимает следующий вид (рис. 5.2):

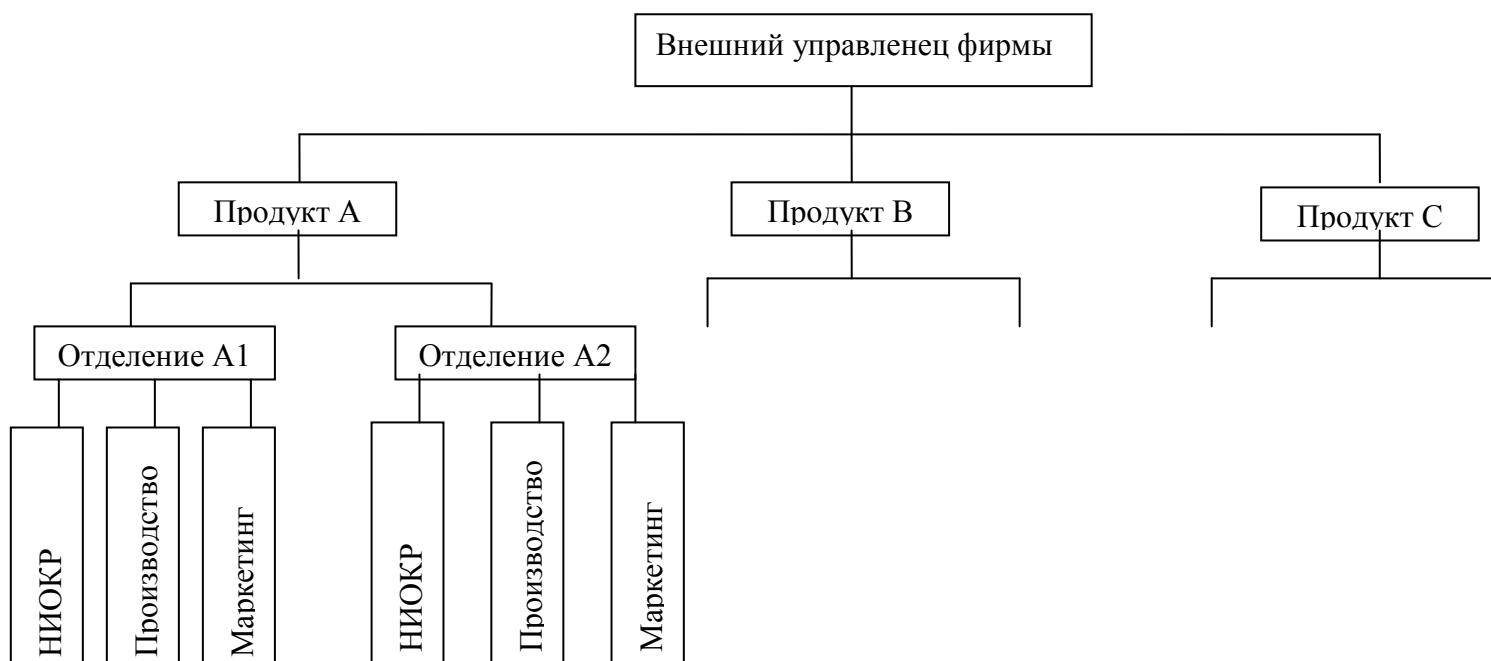


Рисунок 5.2 – Организационная структура крупной корпорации

5.2. Централизация и децентрализация в организациях

При департаментализации особую значимость приобретает вопрос о том, как разделить деятельность сотрудников организации по горизонтали, т. е. определить какие задачи должна решать каждая структурная единица. Другой важный момент построения организации – это деление работ по вертикали.

Кроме того, если норма управляемости становится слишком высокой, то линейные полномочия должны быть делегированы и введены дополнительные уровни управления, чтобы не допустить потери координации.

Организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, называются централизованными, децентрализованные организации – это такие организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления. В сильно централизованных организациях управляющие среднего звена имеют очень большие полномочия в конкретных областях деятельности.

Степень централизации

Степень централизации варьирует от организации, где большая часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, остаются на высшем уровне управления, до организации, где большая часть таких прав и полномочий делегируется нижестоящим уровням управления.

Поэтому любая организация может быть названа централизованной или децентрализованной лишь в сравнении с другими организациями или в сравнении с собой же, но в другие периоды.

Понять, насколько данная организация централизованна в сравнении с другими, можно по количеству решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления. Чем больше количество тех решений, которые принимают нижестоящие руководители, тем большая степень децентрализации. Кроме того, уровень централизации можно определить по следующим характеристикам:

1. Важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях. В децентрализованной организации руководители среднего и нижнего звена могут принимать решения, связанные с затратами значительных материальных и трудовых ресурсов или направлением деятельности организации в новое русло.

2. Последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях. Если руководители нижнего и среднего звена могут принимать решения, затрагивающие более, чем одну функцию, то организация, децентрализованная.

3. Количество контроля за работой подчиненных. В сильно децентрализованной организации, руководство высшего звена редко проверяет повседневные решения подчиненных ему руководителей, исходя из предположения, что все эти решения правильные. Оценка действий руководства производится на основании суммарных результатов, в особенности уровня прибыльности и роста организации.

В рамках одной и той же организации одни отделы могут быть более централизованы, чем другие. Управляющие торговыми организациями и привилегированные арендаторы имеют почти неограниченную власть принимать решения в отношении своего персонала и некоторые полномочия в выборе закупаемых товаров.

В большинстве децентрализованных предприятий высшее руководство оставляет за собой право выносить решения по таким вопросам, как определение общих целей и задач организации, стратегическое планирование, формулирование политики фирмы в различных областях, коллективные договоры с профсоюзами, разработка финансовой и бухгалтерской системы фирмы.

В организациях с децентрализованными структурами, полномочия по принятию решений должны делегироваться руководству среднего звена, важнейшие решения в крупных фирмах принимаются только служащими, занимающими достаточно высокие должности на уровне не ниже руководства отдела. Такая форма децентрализации в крупных фирмах называется федеральной децентрализацией.

5.3 Типы организационных структур

В зависимости от характера связей между подразделениями организации различают следующие типы организационных структур: линейную, функциональную, линейно-штабную, линейно - функциональную и матричную.

Линейная организационная структура управления. Это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель – единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

Линейная организационная структура управления имеет свои преимущества и недостатки (табл. 5.1).

Таблица 5.1- Преимущества и недостатки линейной ОСУ

Преимущества	Недостатки
Единство и четкость распорядительства	Высокие требования к руководителю
Согласованность действий исполнителей	Отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений
Простота управления	Сковывание инициативы исполнителей
Оперативность в принятии решений	Концентрация власти в управляющей верхушке
Личная ответственность руководителя	Сложность горизонтальных связей
Четко выраженная ответственность	

Серьезные недостатки линейной структуры в определенной мере могут быть устранены функциональной структурой.

Сфера применения:

В малых предприятиях (руководитель может контролировать все связи).

В тех случаях, когда квалификация руководителя значительно превышает квалификацию исполнителей.

На предприятиях находящихся в кризисных ситуациях.

Функциональная организационная структура управления организацией. Идея состоит в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, т. е. каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнении отдельных видов деятельности.

В организации, как правило, специалисты одного профиля объединяются в специализированные структурные подразделения (отделы), например отдел маркетинга, плановый отдел, бухгалтерия и т. п. Таким образом, общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня, по функциональному критерию. Отсюда и название – функциональная структура управления.

Функциональное управление существует наряду с линейным, что создает двойное подчинение для исполнителей.

Как и линейная, функциональная структура имеет свои преимущества и недостатки (табл.5. 2).

Недостатки как линейной, так и функциональной структур управления в значительной мере устраняются линейно-функциональными структурами.

Таблица 5.2 – Преимущества и недостатки

Преимущества	Недостатки
Высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций	Чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений
Легкость горизонтальных связей	Возможность поступления противоречивых указаний к исполнителю
Высокая инициатива исполнителей	Возможность пограничных конфликтов между отдельными функциональными руководителями
Исключение дублирования в выполнении управленческих функций	Снижение ответственности исполнителей.
Стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов	Длительная процедура принятия решения т.к. каждый отвечает за свою область

Применяется в научно – внедренческих организациях, где требуется высокая квалификация исполнителей. Функциональные специалисты – узкие специалисты!

Линейно-штабная структура управления является развитием линейной. В этой структуре у руководителя появляется штабной специалист или штабной работник, который помогает руководителю в выполнении его функций. Он занимается обработкой информации. Подготовкой проектов решений, которые в дальнейшем утверждаются руководителем и вступают в силу после утверждения. Штабной работник может обратиться к любому исполнителю от имени своего руководителя.

Таблица 5.3 – Преимущества и недостатки

Преимущества	Недостатки
Сокращается нагрузка на руководителя	Сложность работы штабных подразделений
Сохраняются все достоинства линейной ОСУ	Возможность концентрации власти у штабного специалиста
	Сложность горизонтальных связей
	Скованность исполнителей

Линейно-функциональная структура управления.

При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т. п.).

В данном случае функциональные структуры подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя.

Таким образом, линейно-функциональная структура включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях, которые помогают им выполнять задачи организации.

Линейно-функциональная структура также имеет свои положительные моменты и недостатки (таблица 5.4).

Таблица 5.4 – Преимущества и недостатки

Преимущества	Недостатки
Сокращается нагрузка на линейного руководителя	Отсутствие тесных взаимосвязей между производственными подразделениями
Более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников	Чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали
Возможность привлечения консультантов и экспертов	Недостаточно четкая ответственность т.к. готовящий решение не всегда участвует в его реализации

Матричная организационная структура управления.

Матричная структура управления создается путем совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой. При функционировании программно-целевой структуры управляющее воздействие направлено на выполнение определенной целевой задачи, в решении которой участвуют все звенья организации.

В соответствии с линейной структурой (по вертикали) строится управление по отдельным сферам деятельности организации: НИОКР, производство, сбыт, снабжение.

При матричной структуре управления руководитель программы (проекта) работает не со специалистами, которые подчинены непосредственно ему, а линейным руководителям, и в основном определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе. Линейные же руководители решают, кто и как будет выполнять ту или иную работу. Матричная структура также имеет свои преимущества и недостатки (таблица 5.5).

Таблица 5.5 – Преимущества и недостатки

Преимущества	Недостатки
Возможность быстро реагировать и адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям. Имеет воспитательное воздействие т.к все ресурсы находятся у функционального руководителя.	Сложная структура соподчинения, в результате чего возникают проблемы, связанные с установлением приоритетов заданий и распределением времени на их выполнение
Рациональное использование кадров за счет специализации различных видов трудовой деятельности	Трудность приобретения навыков необходимых для работы по новой программе
Сокращение нагрузки на руководителей высокого уровня за счет делегирования определенной части полномочий	Необходимость постоянного контроля за соотношением сил между задачами и целями
Повышение личной ответственности за выполнение программы в целом и отдельных ее элементов	

Применяется в крупных проектно-конструкторских организациях где требуется высокая гибкость и где имеется высококвалифицированный персонал.

5.4 Проектирование организационных структур

В настоящее время у большого числа предприятий появляется потребность в создании гибких и адаптивных структур. Такая потребность объясняется разными причинами. Например:

- необходимостью быстрого реагирования на конкурентную среду;
- повышением оперативности в принятии решений;
- обеспечением выполнения новых задач. Соответствующих стратегии и инновационной направленности.

Решение о проектировании организационной структуры управления принимается тогда, когда действующая структура неэффективна. В процессе проектирования ставится задача создания такой структуры управления, которая бы наиболее полно отражала цели и задачи организации, т. е. речь идет о том, чтобы вновь созданная структура наилучшим образом позволяла организации взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и таким образом удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью. Структура организации выполняет следующие функции:

1. Организация деятельности предприятия.
2. Достижение целей и стратегий развития.

3. Согласованность действий сотрудников различных организационных единиц.
4. Отражение существующих на предприятии дел.

В процессе проектирования решаются следующие задачи:

1. Определяется тип организационной структуры.
2. Уточняется состав и количество подразделений по уровню управления и связи между ними.
3. Определяется главный руководитель.
4. Определяется численность административно-управленческого персонала (АУП), характер соподчиненности. Проектируется штатное расписание.
5. Разрабатывается документооборот.
6. Разрабатываются документы об отделах и службах.
Положения должны включать:
 - общую часть;
 - цели и задачи;
 - функции подразделений;
 - описание внутренней структуры подразделений;
 - описание взаимоотношений внутри организации и внутри подразделений;
 - описание прав и ответственности;
 - разработку критериев оценки отделов и служб;
 - порядок реорганизации и ликвидации подразделений.
7. Производится расчет затрат на содержание АУП.

При формировании организационной структуры необходимо обратить внимание на следующие моменты:

1. Характеристику окружающей среды. Анализируя внешнюю среду можно выделить следующее:
 - интенсивность конкуренции;
 - показатели роста в отрасли;
 - рынок продавцов и покупателей;
 - разнообразие спроса;
 - новые методы и средства управления производством.
2. Характеристику организации. Анализируя внешнюю среду организации необходимо выделить следующие моменты:
 - объем выполняемых работ (услуг);
 - разнообразие работ (услуг);
 - производственные технологии и новые приемы обработки информации;
 - правовые основы;
 - формы собственности;
 - географическое расположение предприятия и его филиалов.
3. Личные характеристики исполнителей:
 - уровень образования;

- позиции сотрудников;
- личный авторитет;
- чувство причастности к процессу управления.

В основе проектирования лежат следующие принципы:

1. Целесообразное количество звеньев управления и максимальное сокращение времени прохождения информации от высшего руководителя до непосредственного исполнителя.
2. Четкое обособление составных частей организационной структуры.
3. Обеспечение способности к быстрой реакции на изменения в управлении системы.
4. Предоставление полномочий по решению вопросов тому подразделению, которое располагает наибольшей информацией по данному вопросу.
5. Приспособления отдельных подразделений аппарата управления ко всей системе организации в целом и к внешней среде в частности.

Процесс проектирования организационной структуры состоит из трех основных этапов:

1. Анализ организационных структур;
2. Проектирование;
3. Оценка эффективности.

Первый этап – анализ организационных структур. Анализ действующей организационной структуры управления призван установить, в какой мере она отвечает предъявляемым требованиям, т. е. определяет, насколько структура управления рациональна с точки зрения установленных оценочных критериев, характеризующих ее качество. К оценочным критериям относятся:

Принципы управления – соотношение между централизацией и децентрализацией (сколько и какие решения принимаются на нижнем уровне?)

Аппарат управления – перегруппировка подразделений, изменение взаимосвязей между ними, распределение полномочий и ответственности.

Функции управления – усиление стратегического планирования (корректировка "бизнес плана"), усиление контроля качества продукции.

Хозяйственная деятельность – изменение технологического процесса, углубление межфирменного сотрудничества, техническое переоснащение организации.

В результате анализа можно выявить "узкие" места в деятельности организации. Это может быть большая звенность управления, параллелизм в работе, отставание в развитии оргструктуры от происходящих изменений внешней среды.

Второй этап-проектирование организационных структур. Формирование организационной структуры управления предприятием является сложным процессом, который может осуществляться разными методами:

1.Метод аналогий. Заключается в использовании организационных структур оправдавших себя на предприятиях с подобными организационными характеристиками. Его использование основано на двух взаимодополняющих подходах. *Первый* заключается в выявлении для каждого типа производственно-хозяйственных организаций и для различных отраслей значений и тенденций изменения организационных характеристик и соответствующих им форм и механизмов управления. *Второй* – представляет собой типизацию наиболее общих принципиальных решений о характере и взаимоотношениях звеньев аппарата управления и отдельных должностей в четко определенных условиях работы организаций данного типа в конкретных отраслях, а также разработку отдельных нормативных характеристик аппарата управления для этих организаций и отраслей.

Таблица 5.6 – Преимущества и недостатки метода аналогий

Преимущества	Недостатки
Осуществляет быстрый процесс внедрения новых организационных характеристик	Структура формируется по усредненному составу функций управления
Акцентирует внимание на наиболее эффективных организационных характеристиках и формах управления	Устанавливаются жесткие рамки в выборе вида организационной структуры
Стандартизирует организационные формы управления и регламентирует управленческую деятельность	

2.Экспертно-аналитический метод. – базируется на изучении предложений экспертов – специалистов. Они могут либо сами спроектировать варианты организационной структуры, либо оценить разработанные проектировщиками структуры. Преимущества и недостатки данного метода представлены в таблице 5.7.

Таблица 5.7 – Преимущества и недостатки экспертно-аналитического метода

Преимущества	Недостатки
Быстрота получения результатов по определению проблемных мест в структуре предприятия	Не имеет высокой точности результатов
Метод важен при развитии новых направлений деятельности предприятия	Не обладает высокой объективностью

Таким образом, данный метод позволяет определить основные проблемные места в структуре управления организацией, сформулировать рекомендации по повышению эффективности работы аппарата управления, а также по

улучшению всей организационной структуры в целом. Метод часто используется в сочетании с другими методами и может включать разные способы реализации:

- системный анализ проблем в работе управления предприятием;
- экспертный опрос сотрудников и руководителей предприятия с последующей обработкой полученных экспертных оценок;
- применение табличных и графических описаний организационных структур и процессов управления.

3.Метод структуризации целей – предусматривает выработку системы целей

организации и ее последующее совмещение с разрабатываемой структурой. Анализ целей, развертывание их в иерархическую систему, установление ответственности подразделений за конечные результаты работы, определение их места в системе производства и управления, устранение дублирования в их работе являются важной предпосылкой построения рациональной системы управления персоналом.

Этапы проведения метода структуризации целей:

Первый этап – разработка дерева целей как основы для увязки всех видов организационной деятельности.

Второй этап – экспертный анализ усовершенствованной структуры с точки зрения достижения каждой из целей.

Третий этап – составление карт прав и ответственности для достижения целей.

Таблица 5.8- Преимущества и недостатки метода структуризации целей

Преимущества	Недостатки
По конкретной цели определяются ответственные подразделения за конечное достижение результатов	Трудности в четкой постановке целей и задач на разных уровнях
Устанавливается место каждого подразделения в системе управления предприятием	Не учитывается момент введения или исключения нескольких промежуточных звеньев, оказывающих влияние на работу предприятия в целом
Устраняется дублирование работ	Трудность численной оценки различных технических, временных и стоимостных характеристик

4.Метод организационного моделирования – позволяет четко сформулировать критерии оценки степени рациональности организационных решений. Его суть состоит в разработке формализованных математических, графических или машинных описаний распределения полномочий и ответственности в организации. Различают несколько типов организационных моделей.

Математико-кибернетические модели иерархических управленческих структур. основанные на использовании математических уравнений и неравенств для описания организационных связей и отношений в организационных структурах управления.

Графо-аналитические модели организационных систем, основанные на сетевых. Матричных и других отображениях распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей в организации. Такие модели позволяют строить матрицы распределения полномочий и ответственности, таблицы коэффициентов связей между разными функциями.

Натурные модели организационных структур и процессов управления, заключающиеся в оценке их функционирования в реальных организационных условиях (эксперименты, управленческие игры).

Математико-статистические модели, анализирующие зависимости между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур и построенные на основе сбора. Анализа и обработки эмпирических данных об организациях, функционирующих в сопоставимых условиях. Преимущества и недостатки метода организационного моделирования представлены в таблице 5.9.

Таблица 5.9 – Преимущества и недостатки метода организационного моделирования

Преимущества	Недостатки
Описываются количественные характеристики системы управления и организационной структуры	Трудность в получении необходимой информации
Обеспечивается эффективное выполнение функций управления	Проблематичность взаимосвязи различных данных
Модель отчуждаема от конкретных людей	
Позволяет рассматривать модель идеальных объектов	

В конечном итоге устанавливаются управленческие функции для каждого структурного подразделения, потоки информации, взаимосвязи и документооборот.

Проектируя новую организационную структуру управления, нельзя забывать о требованиях, предъявляемых к организационным структурам, и принципам их построения.

Требования, предъявляемые к организационной структуре:

Оптимальность. Структура управления признается оптимальной, если между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе ступней управления.

Оперативность. Суть данного требования состоит в том, чтобы за период времени от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не

успели произойти необратимые отрицательные изменения, делающие ненужной реализацию принятых решений.

Надежность. Структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажений управляющих команд и других передаваемых данных.

Экономичность. Задача состоит в том, чтобы нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат.

Гибкость. Способность изменяться в соответствии с изменениями внешней среды.

Устойчивость структуры управления. Неизменность ее основных свойств при различных внешних воздействиях.

Третий этап-оценка эффективности организационных структур. Оценка эффективности управления может быть приведена по уровню реализации заданий, надежности и организованности системы управления. Отдельные параметры эффективности оргструктуры можно определить, используя ряд коэффициентов:

а) Коэффициент звенности:

$$K_{зв} = \text{Пзв. ф.} / \text{Пзв. о.},$$

Где Пзв.ф – количество звеньев существующей оргструктуры;

Пзв.о - оптимальное количество звеньев оргструктуры;

б) Коэффициент территориальной концентрации:

$$K_{т. к} = \text{Ппр.} / \text{П.};$$

Где Ппр - количество организаций данного типа, функционирующих в регионе деятельности анализируемой организации; П. - площадь региона, на которой функционирует все организации данного типа;

в) Коэффициент эффективности организационной структуры управления:

$$K_{э} = \text{Рп} / \text{Зу};$$

Где Рп – конечный результат, полученный от функционирования оргструктуры управления;

Зу – затраты на управление (зароботная плата).

В преобладающем большинстве случаев состояние и эффективность оргструктуры оценивают через показатели, характеризующие деятельность управляемого объекта.

Эффективность управления (Эу) выражают, как правило, показателем, представляющим собой отношение экономичности управления (Эс) к эффективности производства (Эп .)

Эс исчисляется делением затрат на управление (Ау) на совокупную стоимость основных и оборотных фондов (Ф) и выражается в затратах на управление на единицу стоимости фондов.

Эп определяется делением объема условно чистой продукции (Уч.п) на численность промышленно-производственного персонала (Чппп) и выражается в количестве произведенной продукции на человека:

$$\text{Эу} = \text{Эс} / \text{Эп} = (\text{Ау} / \text{Ф}) / (\text{Уч.п.} / \text{Чппп});$$

Для определения эффективности лучшим является интегрированный показатель (Кэ.ф. у):

$$\text{Кэ.ф. у} = 1 - (\text{Ау}/\text{Чу}) / (\text{W}/\text{Фо});$$

Где Кэ.ф. у – интегрированный показатель эффективности управления;
Ау - затраты на управление, приходящиеся на одного работника управления;
Чу – удельный вес численности управленческих работников в общей численности работающих;
W– фондовооруженность, т.е. стоимость основных и оборотных средств, приходящихся на одного работающего;
Фо – фондоотдача.

В конечном итоге вся работа по проектированию оргструктур управления сводится к выработке направлений по ее совершенствованию, что относится к числу важнейших средств повышения эффективности управленческой деятельности организации, корректировки организационной структуры управления.

В большинстве случаев решения о корректировке структур принимаются высшими руководителями организации как часть их основных обязанностей.

Значительные по масштабам организационные предприятия не осуществляется до тех пор, пока не появится твёрдая корректировка структуры или разработка нового проекта.

Основания для корректировки:

Неудовлетворительное функционирование предприятия. Наиболее распространенной причиной необходимости разработки нового проекта организации являются неудачи в попытке снижения роста издержек, повышения производительности, расширения всё сужающихся внутренних и внешних рынков или в привлечении новых финансовых ресурсов. Обычно, прежде всего, предпринимаются изменения составе и уровне квалификации работающих, разработка специальных программ. Но причина неудовлетворительной деятельности предприятия заключается в определённых недостатках организационной структуры управления.

Перегрузка высшего руководства. Если меры по изменению методов и процедур управления не позволяют уменьшить нагрузку, не приводят к продолжительному облегчению, то весьма эффективным средством решения этой задачи становится перераспределение прав и функций, корректировки и уточнения в формах организации.

Отсутствие ориентации на перспективу. Будущее развитие предприятия требует со стороны высших руководителей всё большего внимания стратегическим задачам. В то же время до сих пор многие руководители продолжают уделять основное время оперативным вопросам, что приведёт к простой экстраполяции текущих тенденций в будущем. Высший руководитель должен осознавать, что его важнейшая обязанность заключается в том, чтобы сделать предприятие способным разработать и реализовать стратегическую программу.

Разногласия по организационным вопросам. Каждый опытный руководитель знает, что стабильность в организационной структуре предприятия существует внутренняя гармония. Эта структура затрудняет достижение целей, допускает несправедливое распределение власти и т.д. Когда возникают глубокие и устойчивые разногласия по поводу организационной структуры, единственным выходом является тщательное изучение структуры. Смена руководства часто вызывает решение о реорганизации. Группа, которая придёт на смену, может найти такую форму совершенно не соответствующей её подходу к проблемам предприятия.

Рост масштабов деятельности. Даже в условиях устойчивого ассортимента продукции, стабильных производственных процессов и сбыта при увеличении размера предприятия появляется необходимость в структурном преобразовании. К росту масштаба деятельности можно приспособиться и посредством несущественных изменений в структуре. Тем не менее, если основная структура остается без изменений, от этого затруднится координация, руководители будут перегружены, ухудшится функционирование предприятия. Например, под влиянием роста числа работающих на предприятии возможны такие организационные изменения.

Увеличение разнообразия. Развитие или внедрение различной продукции или услуг, выход на разнообразные рынки, дополнительное освоение новых производственных процессов вносят совершенно новые моменты в организацию. До тех пор пока эти разнородные элементы сравнительно невелики, их можно приспособить к функционированию какой-либо части существующей структуры. Но когда они принимают огромные размеры (по используемым ресурсам, потребностям, риску, будущим возможностям), структурные изменения становятся неизбежными.

Объединение хозяйствующих субъектов. Слияние двух или нескольких предприятий, даже одинаковых по характеру, обязательно вносит некоторые изменения в организационную структуру. Проблемы совпадения функций, излишнего персонала, путаница в распределении прав и ответственности требуют немедленного решения. Объединение небольших по размеру хозяйственных единиц обычно в меньшей степени затрагивает структуру организации, но если такое слияние происходит в течение достаточно длительного времени, изменения основной структуры становятся неизбежными. Если же объединяются два или несколько крупных предприятий, то следует ожидать серьезных структурных перемен.

Изменение технологии управления. Научные достижения в области управления оказывают все большее влияние на современные организационные структуры и процессы (прогрессивные методы обработки информации, исследования операций и планирования, проектные и матричные формы построения и т. п.). Появляются новые должности и функциональные подразделения, изменяются процессы принятия решений. Некоторые отрасли (производство массовой продукции, обрабатывающие отрасли, транспортные и распределительные системы, некоторые финансовые учреждения) в действительности изменились коренным образом

благодаря успехам в области технологии управления. В этих отраслях предприятия, отстававшие в применении современных методов управления, оказывались в неблагоприятных условиях при жесткой и усиливающейся конкуренции.

Влияние технологии производственных процессов. Влияние научных и технических изменений на организационную структуру было в последние годы в наибольшей степени исследованным и популярным аспектом организационных изменений. Широкое развитие отраслевых исследований, рост научных учреждений, повсеместное распространение управления проектами, растущая популярность матричных организаций - все это свидетельствует о распространении влияния точных наук на промышленные организации.

Внешняя экономическая обстановка. Большинство промышленных предприятий находится в постоянно изменяющемся экономическом окружении. Некоторые изменения совершаются резко, из-за чего нормальное прежде функционирование предприятия внезапно становится неудовлетворительным. Другие изменения, которые происходят медленнее и имеют более фундаментальный характер, вынуждают предприятия переключаться на другие сферы деятельности или же переходить к новым средствам и методам управления. В любом случае наиболее вероятным результатом будет изменение главных задач управления, а значит, и новая организационная структура.

Каждое из отмеченных обстоятельств, приводит к изменениям организационной структуры и может в такой же степени указывать на необходимость пересмотра главной стратегии предприятия. Ни стратегия, ни структура организации не могут быть установлены независимо друг от друга. Тем не менее, приоритет отдается задачам, целям, распределению ресурсов и основным программам, составляющим стратегию предприятия.

Существует два способа корректировки ОСУ:

1. Первый предлагает для действующей организации разработать новую структуру исходя из ее деятельности, а затем новую сравнить со старой и выявить недостатки.
2. Согласно второму проводят диагностику действующей ОСУ, выявляют недостатки, ликвидируют их.

	Норм. фун.	1	2
Факт			
1		+	
2			-

Параметры оценки ОСУ:

1. Количественные параметры:

- численность персонала закрепленная за руководителем.

Для определения численности персонала используются ОСУ, штатное расписание и нормы управляемости.

Норма управляемости зависит от количества связей:

$$Q_{св} = n \cdot \left[\frac{2^n}{2} + (n-1) \right], \text{ где}$$

n – количество подчиненных у руководителя;

Количество связей («охват контролем»), Грайчунас В.С

Количество подчиненных	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Количество взаимоотношений	1	6	18	44	100	222	490	1080	2376

- средняя заработная плата одного руководителя;
- Соответствие количества фактических подразделений нормативным;
- Соответствие фактической численности персонала отделов и служб нормативному;
- Удельный вес заработной платы всех управляющих работников в общем ФОТ;
- Удельный вес управляющих расходов в себестоимости продукции (накладные расходы);
- Удельный вес численности всех управляющих работников в общей численности персонала.

2. Качественные показатели:



Рисунок 5.3 – Взаимодействие организации с внешней средой

1. Критерий статистической эффективности. Анализ проводится на основе объема производства;
2. Критерий маневренности. Характеризует способность быстро менять свой выходной вектор;
3. Критерий гибкости в вопросах стратегии;
4. Критерий динамичности структуры.

Таким образом, можно сделать следующий вывод о том, что организационная структура строится:

- при наличии ясно сформированных целей;
- она должна быть предельно простой;
- система связи должна быть эффективной;
- число подчиненных у руководителя должно быть ограничено;
- для быстрой передачи информации, число звеньев в управлении должно быть оптимально;
- управленческие функции между отдельными службами и отделами должны быть четко разграничены

ТЕМА 6. Система управления организацией

6.1 Понятие системы управления организацией

6.2 Роль коммуникаций в системе управления

6.3 Информация как фактор оптимизации системы управления

6.4 Координация в организациях

6.1 Понятие системы управления организацией

Система управления организацией – это совокупность подсистем, элементов и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование организацией.

Система управления (СУ) организацией включает в себя совокупность всех служб организации, всех подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование.

Управление организацией - это непрерывный процесс влияния на производительность работника, группы или организации в целом для наилучших результатов с позиций достижения поставленной цели. "Управлять - значит вести предприятие к его цели, извлекая максимальные возможности из всех имеющихся в его распоряжении ресурсов", - так охарактеризовал процесс управления Г. Файоль.

Процесс управления предусматривает согласованные действия, которые и обеспечивают в конечном счете осуществление общей цели или набора целей, стоящих перед организацией. Для координации действий должен существовать специальный орган, реализующий функцию управления. Поэтому в любой организации выделяются управляющая и управляемая части. Схема взаимодействия между ними показана на рис. 6.1.

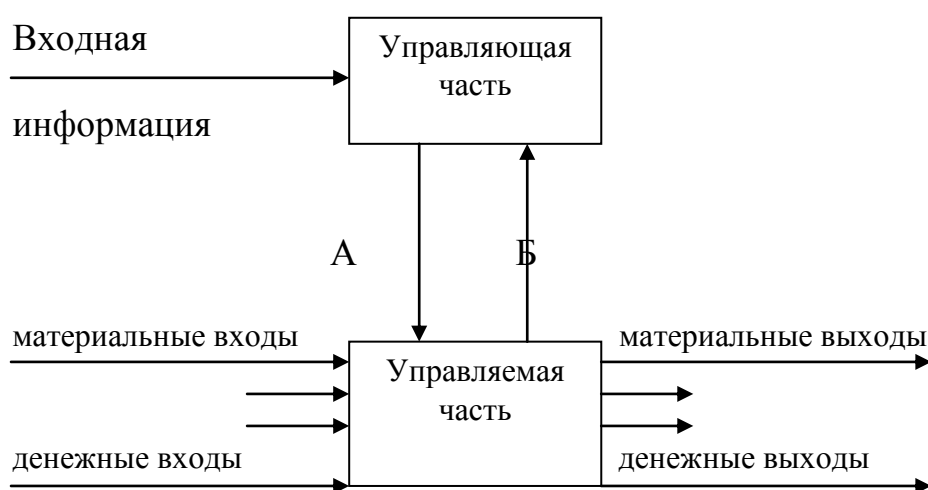


Рисунок 6.1 - Взаимодействие управляющей и управляемой части деловой организации

А - управляющая информация, Б - информация об исполнении

В управляющую часть входит дирекция, менеджеры и информационные подразделения, обеспечивающие работу руководящего звена. Эту часть организации принято называть административно-управленческим аппаратом. Входным воздействием и конечным продуктом управляющей части является информация. Управляющее звено - необходимый элемент любой организации.

На этом уровне принимаются управленческие решения как результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения поставленной цели. Управленческое решение принимается с целью преодоления возникшей проблемы, которая представляет собой не что иное, как реальное противоречие, требующее своего разрешения.

Управленческое решение - это результат коллективного творческого труда. Оно всегда носит обобщенный характер. Даже когда руководитель самостоятельно принимает решение, то коллективный интеллект в явной или неявной форме влияет на процесс разработки индивидуального управленческого решения.

Управляемая часть - это различные производственные и функциональные подразделения, занятые обеспечением производственного процесса. То, что поступает на вход управляемой части, и то, что является ее выходом, зависит от типа организации. Например, если речь идет о деловой организации, осуществляющей управление финансами (о банке), то на его вход поступают денежные средства или их заменители (ценные бумаги, векселя, акции и т.п.). Выходом является информация по управлению финансовыми потоками и денежными средствами.

Любая система управления имеет четыре основных элемента:

1. Выход основной системы.
2. Контролирующая структура, измеряющая и передающая информацию о состоянии выхода.
3. Канал обратной связи.
4. Центр управления, сравнивающий фактический и заданный выход и в случае необходимости вырабатывающий управляющее воздействие

Особенностью деятельности деловой организации в современных условиях является работа в условиях острой конкуренции не только внутри страны, но и на межгосударственном уровне. Ускоренное развитие средств коммуникации, электронных средств, обеспечивающих хранение и обработку информации, привело к возникновению новой информационной среды, в которой функционируют организации. Это, в свою очередь, вызвало изменение требований, предъявляемых к системам управления.

Система управленческих функций может быть представлена следующим перечнем *основных задач*:

- *координация и интеграция* усилий членов организации в направлении достижения общей цели;
- *организация* взаимодействия и поддержание контактов между рабочими группами и отдельными членами организации;

- сбор, оценка, обработка и хранение информации;
- распределение материальных и людских ресурсов;
- управление кадрами (разработка системы мотиваций, борьба с конфликтными ситуациями, контроль деятельности членов организации и групп);
- контакты с внешними организациями, ведение переговоров, маркетинговая и рекламная деятельность;
- инновационная деятельность;
- планирование, контроль исполнения решений, коррекция деятельности в зависимости от изменения условий работы.

Решение многих из указанных задач возможно только при условии использования в процессах управления самых современных средств обработки информации и коммуникационных связей.

Проблемы управления современной организацией в основном связаны:

- с усложнением структуры организации;
- с развитием средств коммуникации как внутри организации, так и в общении с внешним миром;
- с наличием большого количества конкурентов, в связи со значительным развитием производства во всем мире;
- с необходимостью создания гибкой системы экономической и психологической мотивации, способствующей повышению заинтересованности работников в достижении цели, стоящей перед организацией

Анатомия системы управления состоит из следующих подсистем:

1. Методология. Включает цель, задачи, законы, принципы. А именно: методы и функции, технология и практика управления, правила и нормы, которые базируются на законах и принципах (например, нормы соблюдения распорядка дня).
2. Процесс управления. Включает коммуникации и схемы процессов управления:



Рисунок 6.2 – Коммуникации и схемы процессов управления

3. Структура управления. Показывает соподчиненность.
4. Техника управления. Включается офисная мебель, компьютеры и оргтехника, сети связи, система документооборота.

6.2 Роль коммуникаций в системе управления

«Коммуникация» (от лат. *Communicare*) — это обмен мыслями, сведениями, идеями, передача того или иного содержания от одного сознания (коллективного или индивидуального) к другому посредством знаков, зафиксированных на материальных носителях. Коммуникация представляет собой социальный процесс, отражающий общественную структуру и выполняющий в ней связующую функцию.

Различают:

Массовые коммуникации — систематическое распространение сообщений (через печать, радио, телевидение, кино, звукозапись, видеозапись) среди больших, рассредоточенных аудиторий с целью утверждения духовных ценностей и оказания идеологического, политического, экономического или организационного воздействия на оценки, мнения и поведение людей. В системе массовой коммуникации особую значимость имеет коммуникация в управлении.

Управленческие коммуникации — это совокупность информационных связей между субъектами управленческой деятельности по вертикали, горизонтали (внутренняя среда) и с внешней общественной средой.

Понятие «коммуникация» имеет двойной смысл:

во-первых, оно фиксирует статику взаимодействия (например акт, письменный документ), несущий информацию;

во-вторых, фиксирует динамику, процесс взаимодействия, контакты, отношения.

Управленческая деятельность имеет коммуникативный межличностный характер. Коммуникативное взаимодействие, осуществляется через функциональные связи участников управления. В коммуникационных потоках важна синхронность, достоверность, адекватность на всех этапах коммуникативного процесса — при приеме, передаче и переработке информации, во всех элементах его структуры.

Структура коммуникативного процесса условно имеет четыре элемента:

1. Отправитель, лицо, генерирующее идею, или собирающее и передающее информацию.
2. Собственно информация (сообщение), закодированная с помощью символов.
3. Канал, средство передачи информации.
4. Получатель, лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

Итак, организация коммуникации представляет процесс обмена информацией и передачи сведений между отдельными людьми или их группами.

Принято различать четыре основные функции коммуникативности в группе или организации в целом. Это:

- Контроль;

- Мотивации;
- Эмоциональное выражение;
- Передача информации.

С помощью коммуникативности осуществляется *контроль* поведения членов группы. В организациях существует иерархия соподчиненности, которой работники должны придерживаться. Когда работника, например, просят привести свои действия в соответствие со стратегией организации, коммуникативность выполняет контролирующие функции. В то же время она усиливает *мотивацию*, доводя до работников информацию о том, что должно быть сделано, как улучшить работу и т.д.

Для большинства людей их работа является первичным источником социального взаимодействия. Поэтому коммуникативность в группе является механизмом, с помощью которого члены группы выражают свое отношение к происходящему. Тем самым коммуникативность способствует *эмоциональному выражению* работников. Кроме того она позволяет принять управленческое решение на основе представленных данных посредством *передачи информации*.

Существует ряд подходов к группировке средств коммуникации. Следует различать коммуникации:

1. несловесные персональные;
2. словесные устные;
3. письменные персональные;
4. письменные групповые внутри организации и за ее пределами.

Коммуникационный поток может перемещаться в горизонтальном и вертикальном направлениях. Вертикальное, в свою очередь, подразделяется на:

- нисходящее;
- восходящие

Коммуникации в организациях – это сложный и динамичный процесс. Он может рассматриваться как действие, как взаимодействие и как собственно процесс. В зависимости от этого и различаются модели коммуникации

Модели коммуникаций:

1. коммуникация, как действие;
2. коммуникация, как взаимодействие:

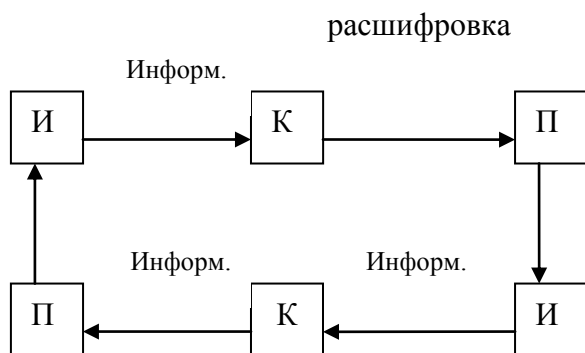


Рисунок 6.3- Коммуникация как взаимодействие

Где И – источник,
К – канал,
П – прием.

3. коммуникация как процесс. Сутью модели коммуникации как процесса является то, что человек одновременно и постоянно выступает в ней в роли и источника, и получателя информации.

Типы коммуникаций:

1. внутриличностная - это коммуникация, которая возникает внутри самого индивида;
2. межличностная коммуникация;
3. коммуникация в малой группе (10-12 человек);
4. общественная коммуникация – передает послание аудитории;
5. внутренняя оперативная коммуникация (например, связь между отделами предприятия);
6. внешняя оперативная коммуникация;
7. личностная коммуникация – определяется как случайный обмен информацией между людьми при встрече.

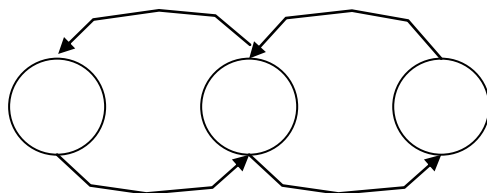
На коммуникации оказывают влияние следующие факторы:

1. должностное положение;
2. стиль управления;
3. конфликт между отправителем и получателем;
4. невербальные преграды;
5. плохое слушание;
6. семантика (способ использования слов и значения, передаваемые словами). Подобные барьеры могут быть вызваны культурными или возрастными различиями.

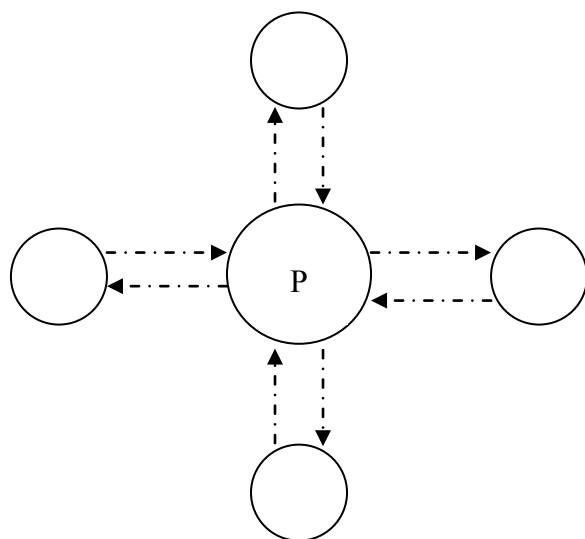
Структура коммуникаций:

1. цепочная структура, здесь решение, передаваемое с одного конца на другой, становится известным всем исполнителям, и всеми ими обсуждается.

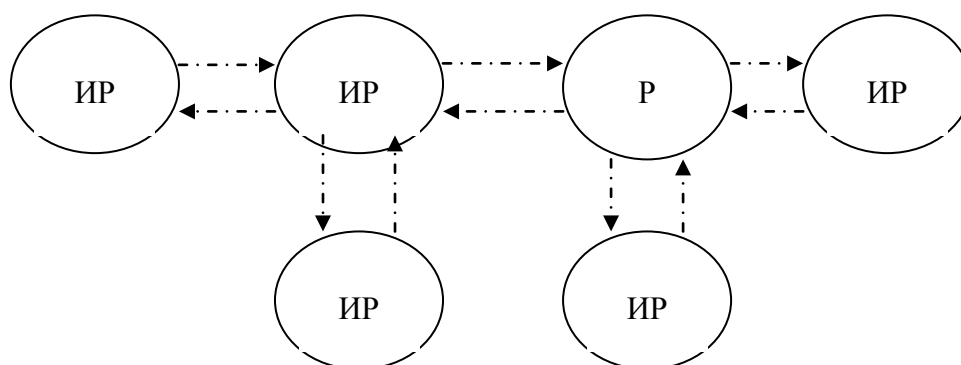
Недостаток - отсутствует командный стиль.



2. звездная структура – авторитарный стиль управления.



3. иерархическая структура – ярко выражает командные отношения (ИР – исполнитель руководителя):



6.3 Информация как фактор оптимизации системы управления

Управленческая информация – совокупность процессов, протекающих внутри организации и за ее окружением.

Термин «информация» используется в двух значениях: как уменьшение неопределенности в отношении ожидаемых событий и как значимое сообщение, некая сущность коммуникационного потока, ресурс.

Каждая управляющая система с замкнутым контуром есть совокупность субъекта и объекта управления, взаимодействие между которыми происходит через каналы прямой и обратной связи, по которым проходят потоки информации. Сам процесс управления совершается по единой схеме, предусматривающей получение, хранение, обработку и передачу информации; информация — неотъемлемая часть управленческого процесса.

Информационное обеспечение управления — практика технологизации управленческого процесса (и учебная дисциплина для госслужащих), которая обуславливает воздействие информации на все элементы управленческой

деятельности, предоставление всем звеньям и работникам необходимой профессиональной, экономической, правовой и другой информации. С информацией работают все специалисты управления, но затраты времени у них структурируются по-разному.

Таблица 6.1 - Ориентировочное распределение рабочего времени управленческого персонала, %

Категории персонала	Подготовка информации	Выработка и принятие решений	Организация реализации решений
Руководители, выполняющие организационно-административные операции	10 20	50	40-30
Специалисты и ответственные исполнители, выполняющие аналитико-конструктивные операции	50	30	20
Технический персонал, выполняющий информационно-технические операции	80		20

По своему целевому назначению в процессе управления информационно-технические операции разделяются на следующие классы:

1. Документационные. На работу с документацией, как показывает практика, специалисты тратят до 15% рабочего времени. Большую часть своего рабочего дня на этот класс операций расходуют работники штата технических исполнителей: работники канцелярий, делопроизводители, архивариусы, операторы, машинистки, стенографистки и т.д.

2. Первично-счетные и учетные операции, содержание и объем которых обусловлены номенклатурой и количеством объектов и показателей, подлежащих учету, измерениям, регистрации. Затраты труда на эти операции зависят от применяемых методов и средств их выполнения, а сокращение — от автоматизации процессов получения данных.

3. Коммуникативно-технические операции, обеспечивающие взаимосвязь работников с помощью различного рода технических средств.

4. Вычислительные и формально-логические операции — все операции по переработке информации, выполняемые специалистами или техническими исполнителями (в зависимости от сложности) на ручных счетных инструментах, а также с помощью вычислительной техники.

Управленческие операции с информацией могут быть разделены на группы. Выделяют следующие виды управленческих операций:

- по характеру преобразования информации - на стереотипные, которые выполняются по заранее разработанным инструкциям и методикам, и эвристические, связанные с творческим поиском;
- по степени механизации на ручные, машинно-рутинные, автоматизированные и аппаратурные. Эта классификация отражает технологическую регламентацию процессов труда и выбор методов выполнения.

Виды информации, используемой в управлении различают следующим признакам:

по типу отражаемых отношений — технико-технологическая, экономическая, социальная, политическая, идеологическая;

по масштабам отражаемого объекта — федеральная (обще-государственная), региональная, местная;

по отраслям (сферам) жизнедеятельности общества — промышленная, сельскохозяйственная, военная, образовательная и т.п.;

по структурированности — систематизированная и несистематизированная;

по характеру носителя — документированная и вербальная.

по структуре делится на распорядительную, координационную, контрольно-оценочную, плановую и т.д.

по источникам поступления делится на внутреннюю и внешнюю.

Внутренняя информация возникает как результат описания состояния и деятельности организации и используется внутри ее для осуществления процессов принятия решений, оперативного управления, формирования учетно-отчетной документации, для выдачи информации во внешние организации. Использование ее характеризуется высокой степенью регламентированности в отношении предоставления и использования.

Значительный объем внутренней информации занимает исходная информация. К ней относятся:

- организационно-хозяйственная — сведения о состоянии системы управления, о кадрах, материально-техническом, административно-хозяйственном обеспечении и службах (МТС, АХС) и т.п.;
- оперативно-техническая информация о деятельности функциональных и обеспечивающих подсистем организации, т.е. отражающая ход производственно-управленческого процесса.

Еще более регламентированный вид внутренней информации — исходящая информация, т.е. документы, создаваемые в системе управления:

- внутреннего пользования, доступные правкам, изменениям;
- для выдачи во внешние системы, форма которых в большинстве случаев определена и не может подвергаться изменениям.

Информация об управляющих воздействиях по содержанию является одним из видов оперативно-технической информации, так как включает сведения о функционировании подразделений, осуществляющих принятие решений для

поддержания системы в заданных рамках, режимах. Форма их предоставления — приказы, распоряжения, инструкции, т.е. текстовые документы, язык которых близок к естественному. Регламентированность заключается в том, что набор управляющих воздействий ограничен, а формы его выражения многообразны. Из регламентированности вытекает возможность стандартизации, унификации, построения стандартных бланков и т.д. Еще одно проявление регламентированности заключается в заданности временных и ситуационных характеристик.

Внешняя информация — сведения из организаций, участвующих или активно влияющих на процесс управления. Содержательно она близка внутренней информации, описывает (отражает) ход управляющего воздействия, выступает в виде показателей, сведений, регламентирована в отношении содержания и временных параметров. Этот вид информации не подвержен контролю над источником и формой сообщений, унификация и стандартизация сообщений внешней среды также невозможны и необходим специальный аппарат для предварительной обработки внешней информации, длительного ее хранения и многообразного использования первичных документов.

Внешняя информация может быть разделена на подвиды: дескриптивная и прескриптивная (нормативная).

Дескриптивная информация отражает сведения о наблюдаемых свойствах социальных управляемых объектов.

Прескриптивная информация соответствует нормативному подходу к управлению процессами и явлениями, содержит рекомендации на предмет, каким должен быть объект и какие действия нужно осуществить, чтобы его параметры соответствовали принятой норме (стандарту, традициям, ценностям). Прескриптивная информация жестко регламентирует деятельность организации, являясь для управленцев обязательной. В свою очередь она делится на общую (единообразную для всех организаций) и ограниченного или индивидуального пользования. К общей прескриптивной информации относятся законодательные и нормативные документы (кодексы, справочники, официальные печатные издания).

Таблица 6.2 - Классификация управленческой информации

Классификационные признаки	Виды управленческой информации
По содержанию	Экономическая Правовая Техническая и др.
По назначению	Одноцелевая многоцелевая
По возможностям закрепления и хранения	Фиксируемая на носителе информации Не фиксируемая на носителе информации

По степени готовности для использования	Первичная Промежуточная Конечная
По степени важности	Особоважная Желательная для сотрудников
По полноте	Частичная Комплексная
По характеру	Универсальная Функциональная Индивидуальная
По степени надежности	Достоверная Вероятностная

Способы выработки информации - самонаблюдение (собственные источники информации во многом зависят от уровня подготовленности и коммуникативности управленца, его образования, опыта, знаний), взаимодействие, сообщения (письма, файлы и т.д.), аналитический анализ.

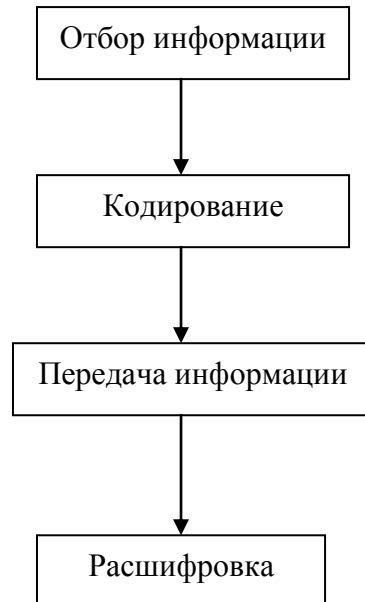
Информация в управлении должна удовлетворять требованиям:

1. своевременность, оперативность;
2. надежность (достоверность, объективность, полнота);
3. оптимальность (соотношение необходимой и достаточной информации);
4. доступность и проста в восприятии (параметры: краткость, наглядность, выразительность, соотношение между звуковой и зрительной информацией, учитывая, что скорость восприятия зрительной информации очень высока);
5. логичность и лаконичность (максимальная смысловая нагрузка при минимальных размерах носителя информации, краткости временного интервала передачи сообщения);
6. комплексность, системность;
7. соответствовать полномочиям (компетенции) субъекта управления;
8. ориентированность на машинную обработку.

Основные трудности, которые возникают на пути сбора и рас-пространения информации, связаны с коммуникационными проблемами. Информация обрабатывается человеком и неизбежны ее субъективные оценки как непригодной что может вызвать искажения информации. Поэтому информатизация как важное направление повышения эффективности управления должна быть осмыслена не только как технический, а главным образом — социальный процесс. Наиболее сложные проблемы находятся в сфере социальных (экономических, юридических, культурных) преобразований. Нельзя преуменьшать роль человека в управлении, его интеллекта и информационной культуры. Это широкое понятие, включающее

умение ориентироваться в информационном пространстве, обостренное чувство времени, желание повысить КПД своей умственной работы и др.

Различают 4 этапа обмена информацией:



Формы обмена информацией:

1. документы, передающие информацию в разных формах;
2. устная информация, передаваемая по телефону;
3. данные, передаваемые через компьютерные сети.

В процессе передачи информации аппарат управления выполняет:

1. преобразование информации;
2. объединение информации;
3. накапливание информации.

6.4 Координация в организации

Координация в организации – процесс распределения деятельности во времени и обеспечение взаимодействия различных частей организации в интересах выполнения, стоящих перед ней задач.

Различают следующие виды взаимозависимости подразделений организации:

1. номинальная взаимозависимость, когда подразделения, объединяемые данной взаимозависимостью, вносят вклад в общее дело, но непосредственно между собой не связаны.

2. последовательная взаимозависимость – это работа подразделений, работающих на последних этапах, зависящая от работы на предыдущих этапах;

3. обоюдная взаимозависимость, когда вводимые факторы производства одного подразделения становятся результатом работы другого;

По своему характеру координационная деятельность бывает:

1. превентивная, то есть направленная на предвидение проблем и трудностей;
2. устраняющая, то есть предназначена для устранения сбоев;
3. регулирующая – направленная на сохранение существующей схемы;
4. стимулирующая – направленная на улучшение деятельности системы.

Координация деятельности осуществляется с помощью следующих механизмов:

1. неформальная, непрограммируемая координация механизмов;
2. программируемая безличностная координация;
3. индивидуальная координация;
4. групповая координация.

ТЕМА 7. СОВРЕМЕННЫЕ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР.

- 7.1 Характерные черты организаций будущего
- 7.2 Организационно-правовые формы межорганизационной интеграции
- 7.3 Глобализация международного бизнеса
- 7.4 Межорганизационные формы бизнеса

7.1 Характерные черты организаций будущего

Для определения малых предприятий используются следующие критерии:

- Личное руководство предприятия;
- Прямой личный контакт с персоналом лидера;
- Многие страны используют количественные подходы:
 1. численность персонала;
 2. годовой объем хозяйственного оборота (товара);
 3. объем прибыли.

Для организации будущего характерными представляются:

1. интеграция;
2. автоматизация и развитие персонала вместо рационализации труда и структуры;
3. сетезация;
4. деструктуризация;
5. информатизация;
6. виртуализация;
7. социализация.

Так как структура служит основным атрибутом организации, то сама организация перестает быть актуальным инструментом бизнеса, уступая при этом новому инструменту, который называют бизнес-система.

Организация	Бизнес-система
1. отсутствует образование с заранее заданными целями	Представляет собой естественным образом сформировавшуюся систему
2. четко выраженные границы	Аналогично организации границы отсутствуют
3. организация создается, как альтернатива внешней среде	Гармонично эволюционирует вместе со средой

Виртуализация БС (бизнес-систем):

Направление, характерно для процесса виртуализации:

- 1) управленческое консультирование (консалтинг);

Этапы консалтинга:

1. подготовка по заказам организации квалифицирование рекомендаций по выполнению определенных функций;
2. разработка рекомендаций и совместная с организациями их реализация;

3. передача организацией в полном объеме определенных функций консалтинговой фирме.

2) формирование виртуального коммуникационного пространства;

3) затрагивает структурные объекты организации, любая организация – это специфическая форма осуществления людьми определенной совместной деятельности.

Характер взаимодействия людей определяется целями организации. Если меняется содержание деятельности, то должна смениться и сама организация.

4) так как структура организации теряет свою значимость или актуальность, то таким системам, образующим элементам становится организационная культура.

Обучающиеся организации:

I. П. Сенге, П. Сендж, Н. Диксон создали американскую концепцию, которая базируется на 5 умениях организации:

1. мастерство в совершенствовании личности,
2. интеллектуальные модели;
3. общее видение;
4. групповое обучение;
5. системное мышление.

II. Европейская концепция предназначена:

1. обучающийся подход к выработке стратегии;
2. партисипативная (выработка стратегии, политика организации);
3. информационная открытость;
4. внутренний обмен услугами;
5. учет и контроль деятельности организации;
6. гибкий механизм вознаграждения;
7. структура, представляющая работникам возможности;
8. постоянное сканирование окружающей среды;
9. современный проект организаций и связанных групп;
10. климат, способствующий обучению;
11. постоянное саморазвитие каждого сотрудника.

Инвестиции в человеческий потенциал связаны с риском, но они целесообразны по следующим причинам:

1. развитие персонала создает предпосылки для сохранения и повышает конкурентоспособность организации;
2. на рынке рабочей силы организация не всегда может найти работников или сотрудников уровня квалификации;
3. новые технологии неизбежно связаны с обучением персонала;
4. предпринимательская культура переживает этап переоценки ценностей.

Организация должна постоянно обучаться.

Самообучающаяся организация - это организация, работники которой изучают и совершенствуют сам процесс обучения, а также осознанно изменяют окружающую действительность.

Основные условия, выполнение которых требует формирования самообучающихся организаций:

1. заинтересованность в изменении модели мышления руководителей всех уровней;
2. использование специальных технологий и методов обучения.

Выделяют 4 метода обучающихся способов:

1. поддерживающие - для разработки стратегии предложения, поступающие от сотрудников, сотрудников необходимо стимулировать;
2. способы прогнозирования используются для выработки стратегии будущего;
3. переходящие, например, наставничество, передача опыта;
4. универсальные – изучение потребителей передавать опыт, оказывать консультационные услуги.

Обучение действием – технология создания культуры в самообучающихся организациях позволяет сократить разрыв между теорией и практикой. То есть это обучение на рабочем месте.

Суть обучения действием отражает 5 ключевых элементов:

1. проблема;
2. человек;
3. группа;
4. действие;
5. обучение.

Под проблемой в обучении действием понимается задача, не имеющая однозначного решения.

Обучение действием в группе сопровождается постановкой вопроса: что должен делать каждый и как?

Особенности технология обучения действием:

1. участники группы работают над реальными задачами;
2. участники группы учатся друг у друга, а не у учителя;
3. участники группы работают ради внедрения полученных результатов;
4. участники получают возможность начать карьеру в данной организации с нуля;
5. процесс обучения действием способствует возникновению новых мотивов в практической деятельности.

Принципы обучающихся организаций:

1. обучаться быстрее, чем конкуренты;
2. обучаться внутри организации;
3. обучаться за пределами организации – у конкурентов, поставщиков;
4. обучаться по вертикали;
5. применять на практике то, чему научились и учиться на практике;

б. обучаться в тех областях, где раньше не обучались.

7.2 Организационно-правовые формы межорганизационной интеграции

Изменения в организации и методах функционирования предприятий как субъектов хозяйствования обусловлены процессами приватизации собственности и сдвигами в системе управления, в результате которых хозяйственное управление отделилось от управления административного, а контроль за выполнением основных функций перешел от государственных органов к руководству предприятий.

В переходный период одновременно с дерегулированием государственного сектора, отменой директивных методов руководства и упразднением существовавших ранее иерархических структур возрастает роль ассоциативных форм деятельности и интегрированных структур управления предприятиями на основе рыночных принципов ведения хозяйства. Утверждаются новые формы интеграции хозяйствующих субъектов: а) путем вхождения предприятий в вертикальные структуры (корпоративные группы), реорганизованные из отраслевых структур или создаваемые заново; б) на основе формирования горизонтальных образований. И в первом, и во втором случаях обеспечивается необходимая координация и организационно-финансовое взаимодействие, создаются эффективные системы технологического развития, устойчивая рыночная стратегия, ресурсная поддержка корпоративных финансовых институтов. Современными формами интеграции организаций являются финансово-промышленная группа, корпорация, транснациональная корпорация, холдинг, консорциум, конгломерат, совместное предприятие, картель.

7.3 Глобализация международного бизнеса

В РФ можно выделить 3 формы международного бизнеса:

1. организационные формы с закреплением за ними их юридического статуса в стране базирования;
2. организационные формы с закреплением их налогового статуса, но без создания юридического лица (представительства, филиала);
3. организационные формы, основанные на договорных отношениях.

Различают компании:

- ✓ дочерние (филиалы);
- ✓ ассоциированные;
- ✓ полностью самостоятельные компании.

Ассоциированные компании отличаются от дочерних тем, что находятся под более слабым контролем материнской, так как материнской принадлежит не основная часть акций.

Рассмотрим мотивы вложения средств при выборе организационной формы международного бизнеса:

1. создание за рубежом собственной инфраструктуры;
2. организация производства товаров и услуг при таможенном барьере;
3. организация производства товаров и услуг, когда оно дешевле и эффективнее.

7.4 Межорганизационные формы бизнеса

Корпорация – наиболее распространенная форма организации управления крупным производством. Это организация или союз организаций, созданные для защиты каких-либо интересов и привилегий участников и образующие самостоятельное юридическое лицо. Основы корпоративного законодательства устанавливают за корпорацией право действовать на правах юридического лица независимо от своих владельцев. Корпорация может от своего имени подписывать контракты, брать кредиты, выдавать ссуды и т.д., причем отдельные акционеры не несут никакой ответственности за ее действия. Такое юридически независимое существование корпорации крайне необходимо для того, чтобы компания могла нормально функционировать при наличии огромного числа индивидуальных акционеров.

Современная корпорация – это, как правило, материнская компания с целой сетью дочерних обществ, отделений, филиалов, агентств и прочих хозяйственных образований, имеющих различный юридический статус и разную степень хозяйственно-оперативной самостоятельности. Поэтому принципиальное значение для деятельности корпорации имеют формы и методы управления ею.

Акционеры не руководят компанией непосредственно. Вместо этого они делегируют такое право президенту (генеральному директору), однако при этом оказывают влияние на его решения различными путями и главным образом посредством своего права голоса.

Акции корпоративной собственности обычно являются также голосующими акциями, т.е. предоставляют их обладателю определенное число голосов в корпорации.

Как правило, акционеры избирают совет директоров, который контролирует деятельность исполнительного органа. Совет обычно правомочен не только нанимать и увольнять управляющих, но и пересматривать и даже отменять их решения. По корпоративному законодательству правление обязано представлять интересы избирающих его пайщиков, но не администрации.

Одной из важнейших особенностей большинства корпораций является тот факт, что их акции могут свободно продаваться и покупаться на рынке.

Корпорации способствуют решению двух фундаментальных проблем рыночной экономики. Первая заключается в привлечении капитала под крупные инвестиции. В странах рыночной экономики корпорация сама способна раздобыть необходимые средства, привлекая тысячи и даже миллионы индивидуальных инвесторов, каждый из которых удовлетворен

условиями размещения своего капитала. Участие в корпорации несет в себе ряд выгод: во-первых, четко определяется доля собственности, которую впоследствии можно продать, и, во-вторых, пайщики защищены ограниченной ответственностью. Без наличия корпораций было бы крайне трудно привлекать средства для осуществления масштабных проектов.

Вторая проблема заключается в диверсификации, распределении риска. Поскольку каждый инвестиционный проект предполагает определенный риск, инвестор предпочитает поделить деньги на более мелкие капиталовложения в большое количество компаний и таким образом снизить степень общего неизбежного риска. Существование корпораций, акции которых свободно покупаются и продаются, создает благоприятные условия для такой диверсификации.

Концерн – это форма объединения самостоятельных предприятий, связанных общими интересами, патентно-лицензионными соглашениями и тесным производственным сотрудничеством (может объединять от 10 до 200 компаний). Особенности концерна:

1. объединение производственного характера;
2. входящие в концерн компании номинально остаются самостоятельными, но фактически подчиняются единому хозяйственному руководству;
3. головная компания концернов, как правило, организуется в виде холдинговой компании;
4. деятельность концерна ориентирована, в основном, в производство;
5. в рамках концерна полностью контролируется деятельность, образующих ее компаний.

Классификация концернов:

1. зависимость от характера интеграционных связей между компаниями:
 - 1.1. вертикальный;
 - 1.2. горизонтальный.

Образуется при массовом крупносерийном производстве.

2. с точки зрения системы участия в капитале:
 - 2.1. концерн подчинения (организованный в виде материнских и дочерних компаний);
 - 2.2. концерн координации, состоящий из сестринских компаний.

Конгломерат – организационная форма, объединяющая под единым финансовым контролем сеть разнородных предприятий без всякой производственной общности. Конгломерат представляет собой организационную форму объединения предприятий, которая возникает в результате слияния различных фирм, вне зависимости от их горизонтальной или вертикальной общности.

Конгломератные слияния подразделяются на несколько типов:

- а) функциональные;
- б) рыночно ориентированные;
- в) чисто конгломератные.

Как правило, конгломераты представляют собой образования, ориентированные на развитие и максимизацию прибылей, независимо от сфер деятельности.

Основными способами образования конгломератов являются слияние и поглощение фирм различной производственной и коммерческой ориентации. Слияние в данном случае означает объединение нескольких фирм, в результате которого одна из них выживает, а остальные утрачивают свою самостоятельность и прекращают существование.

Возможно три метода слияний:

- 1) компания А покупает активы компании Б с оплатой наличными или ценными бумагами, выпущенными компанией-покупателем;
- 2) компания А может купить контрольный пакет акций компании Б, став при этом холдингом для компании Б, которая продолжает функционировать как самостоятельная единица;
- 3) акции компании А могут быть выпущены специально для собственников компании Б, в результате чего компания А приобретает активы и пассивы компании Б, а Б теряет право на существование.

Слияние отличается от объединения, при котором новая компания образуется на основе нескольких прежних фирм, утрачивающих полностью свое самостоятельное существование. Новая компания, образовавшаяся на основе объединения, берет под свой контроль и управление все активы и обязательства перед клиентами компаний – своих составных частей, после чего последние распускаются. Например, если компания А объединяется с компаниями Б, В, Г, то в результате на рынке может появиться новая компания Д, а все остальные распускаются. Несмотря на некоторые различия в механизме слияний и объединений, экономические последствия обеих операций одни и те же – создание условий для объединения деятельности под общим централизованным контролем.

Конгломератам свойственна значительная децентрализация управления. Отделения конгломератов пользуются существенно большей свободой и автономией в определении всех аспектов своей деятельности, чем аналогичные структурные подразделения традиционных диверсифицированных концернов.

В условиях децентрализации в качестве основных рычагов управления конгломератами выступают финансово-экономические методы, косвенное регулирование деятельности подразделений со стороны стоящей во главе конгломерата холдинговой компании.

Специфика деятельности конгломерата на рынке вызывает необходимость формирования в его структуре особого финансового ядра, куда помимо холдинговой компании входят крупные финансовые инвестиционные компании. Подобные структуры конгломератов придают им большую устойчивость в конкурентной борьбе и уменьшают риск убытков от конъюнктурных, структурных и циклических колебаний.

Главной сферой интересов конгломератных слияний становятся молодые, передовые в технологическом отношении отрасли, связанные с

производством и использованием наукоемкой продукции, технологических новинок, сверхсложной техники.

Особенности:

1. объединенные компании сохраняют и производственно-хозяйственную деятельность, но в финансовом отношении полностью являются зависимыми от материнских компаний;
2. интеграция в рамках этой фирмы осуществляется без учета;
3. основными рычагами управления выступают финансово-экономические методы, так как в структуре конгломерата формируется особое финансовое ядро, в которое входят крупные финансовые и инвестиционные компании.

Основные мотивы сменяются и поглощают:

1. получение синергетического эффекта;
2. возможность купить дешево, а продать дорого;
3. повысить имидж руководства компании;
4. ориентация на доступ к новым важным ресурсам и новым технологиям;
5. стремление высшего руководства повысить свои доходы.

Основными проблемами, связанными с деятельностью конгломерата являются:

1. избыточная диверсификация;
2. субоптимизация;
3. значительные средства, требующиеся для приобретения компании;
4. мотивации управляющего персонала компаний, входящих в конгломерат.

Консорциум – временный союз хозяйственных независимых фирм, создается для совместной борьбы за получение заказов.

1. организация консорциума оформляется соглашением;
2. может создаваться с образованием и без образования юридического лица;
3. компании, входящие в консорциум, сохраняют юридическую и экономическую самостоятельность;
4. предприятия и компании могут входить одновременно в несколько консорциумов.

Консорциум может быть закрытым и открытым.

В мировой практике встречаются консорциумы, которые можно отнести к консорциумам финансового типа:

1. Банковский консорциум – группа банков;
2. Консорциум гарант – соглашение нескольких компаний и различных сфер и с участием банковской группы.
3. Подписной консорциум – гарантирующий реализацию займа или размещение новых ценных бумаг.
4. Финансовый консорциум – союз нескольких банков для проведения крупнейших финансовых операций.
5. Экспортный, название говорит само за себя.

Консорциум представляет собой одну из форм объединений, создаваемых на основе соглашения (с образованием или без образования юридического лица) между несколькими банками, предприятиями, компаниями, фирмами, научными центрами, государственными структурами для совместного проведения крупных финансовых операций по размещению займов, акций или осуществлению научно- и капиталоемких проектов, в том числе международных. Благодаря этому происходит сращивание банковского и промышленного капитала. Однако партнеры, входящие в консорциум, полностью сохраняют свою экономическую и юридическую самостоятельность, за исключением той части деятельности, которая связана с достижением целей консорциума. Консорциумы создаются для повышения технической и коммерческой конкурентоспособности его участников.

Они могут быть временными и постоянными. Временные консорциумы образуются для размещения облигаций национальных и иностранных займов на сравнительно небольшие суммы, а также для осуществления краткосрочных сделок. Постоянные консорциумы обычно имеют дело с операциями по размещению займов определенной страны или группы стран, операциями с бумагами отдельных акционерных обществ для осуществления иных финансовых, коммерческих и инвестиционных операций значительного масштаба.

Консорциум, как правило, возглавляется крупным банком или банковской монополией, которые подбирают участников соглашения – консортов, разрабатывают условия займа или организации акционерного общества, занимаются юридическим оформлением документации, введением займов в биржевую котировку, размещают акции и облигации среди покупателей. Ведущая монополия имеет обширную сеть различных филиалов и агентств, обеспечивающих реализацию выпускаемых консорциумом ценных бумаг. Члены консорциума резервируют за собой право на получение комиссионного вознаграждения, размеры которого определяются долей их участия в размещении займа, суммой эмиссии акций или пропорционально сумме реализуемых консорциумом акций и других ценных бумаг.

Управление консорциумом организуется таким образом, что из числа его членов избирается лидер, который координирует их совместную деятельность. Лидер представляет интерес консорциума перед заказчиком и третьими лицами, но действует в пределах полномочий, полученных от других членов консорциума. Ответственность же по договорным обязательствам несут члены консорциума в размере их долей в общем объеме поставок и услуг. В рамках консорциума возможны различные варианты ответственности, например долевая, солидарная. Каждый член консорциума обеспечивает финансирование своей доли работ и принимает на себя коммерческие и технические риски, связанные с выполнением своей части обязательств.

Существенной стороной консорциумов становится их интернационализация. В частности, их целью может быть сотрудничество банков в вопросах финансирования на международной арене с целью развития мировой

торговли и движения капиталов. Основная функция – размещение займов для финансирования капитальных проектов в любой стране мира. Такой консорциум также предоставляет кредиты средним и крупным экспортерам, привлекает срочные вклады во всех валютах. Состав участников и распределение паев соответствуют международному характеру консорциума, в рамках которого достигается соглашение между банковскими монополиями разных стран.

Для современных консорциумов характерно многонациональное представительство. Появились и консорциумы нового типа, в которых в качестве участников выступают целые государства, например ИНТЕЛСАТ – Международный консорциум спутниковой связи.

Холдинговая (или держательская) компания представляет собой организацию, владеющую контрольными пакетами акций других компаний с целью осуществления по отношению к ним функций контроля и управления. Холдинг является специфическим управленческим и финансовым ядром современных корпораций, конгломератов и иных организационных структур рынка.

По характеру деятельности холдинги подразделяются на чистые и смешанные или оперативные. Чистые холдинги ограничивают свою деятельность исключительно контрольно-управленческими функциями по отношению к дочерним обществам, а смешанные, помимо названных, могут выполнять и разнообразные функции, связанные с предпринимательством в промышленной, торговой, транспортной и других сферах.

Характерной чертой холдинговых компаний является то, что они представляют собой не только акционерные общества, контролирующие пакеты акций других акционерных обществ. Их дочерние или зависимые предприятия являются юридическими лицами с собственным уставным капиталом. За годы реформ уже накоплен опыт функционирования этих институтов.

В настоящее время существуют как минимум три типа холдинговых структур: интегрированные промышленные компании, конгломераты, банковские холдинги.

Холдинг может быть создан либо в результате вычленения определенной организационной структуры с последующей передачей ей контрольных пакетов акций уже существующих фирм, либо путем образования самим холдингом новых акционерных обществ при условии сохранения за ним контрольных пакетов акций этих вновь созданных обществ.

К преимуществам холдинга относятся:

- 1) более простой с юридической точки зрения и менее дорогостоящий способ обретения контроля над другой фирмой, чем слияние, поглощение или просто покупка активов другой фирмы;
- 2) при создании холдинга материнская компания учитывает добровольность и мнение дочернего общества;

3) создание зарубежных дочерних обществ, контролируемых холдингом, позволяет корпорации получить юридические основания для проникновения на рынки стран, где деятельность корпоративных структур ограничена.

Функционирование холдинговых компаний может принести максимальную отдачу для экономики в следующих случаях:

- ✓ в отраслях промышленности с высокой концентрацией производства (например, в черной и цветной металлургии);
- ✓ в отраслях, являющихся естественными монополиями (газовая промышленность, энергетика);
- ✓ в тех отраслях, где происходит конгломератная интеграция предприятий, объединенных общей технологической цепочкой (например, нефтедобыча и нефтепереработка);
- ✓ когда происходит неконтролируемая скупка контрольных пакетов акций предприятий криминальными коммерческими структурами (здесь необходима передача контрольных пакетов акций государственным холдинговым компаниям).

По формам собственности холдинги могут подразделяться на **государственные, частные и смешанные государственно-частные** структуры. Государственные холдинги обеспечивают выполнение разнообразных задач, ставящихся государством перед хозяйствующими субъектами, входящими в холдинг, в соответствии с национальными интересами (содействие реорганизации отраслей промышленности, модернизации производства, инновационной деятельности, завоеванию рынков сбыта и т.д.). Государственные холдинги осуществляют свою деятельность в различных отраслях через субхолдинги, управляющие акционерными компаниями своих отраслей. Акционерные компании, управляемые государственными холдингами, действуют на рынке в соответствии с теми же законодательными нормами, что и частные корпорации.

В современных условиях на передний план выдвигаются частные холдинговые компании или смешанные частно-государственные, при которых государство участвует в акционерном капитале частных фирм.

Картель. В течение последних десятилетий весьма распространенной формой объединения ряда предприятий одной отрасли является картель. При этой форме не ликвидируется производственная и коммерческая самостоятельность предприятий, но заключается соглашение между участниками по ряду вопросов: цены на производимую продукцию, квоты, разграничение рынков сбыта, условия найма рабочей силы и т.д.

Картель – объединение предприятий одной отрасли, вступающих между собой в соглашение по различным вопросам совместной деятельности.

Наиболее часто картельное соглашение предусматривает взаимные обязательства сторон по условиям сбыта продукции.

Участники картеля продают продукцию самостоятельно, но в рамках соответствующих договоренностей: о сбыте по ценам, не ниже предусмотренных соглашением; о производстве и сбыте продукции по строго определенным нормам – квотам каждого участника в общем объеме производства или сбыта конкретного вида продукции; о разграничении рынков сбыта. Нарушение соглашения в виде превышения квоты или вторжения в чужие сферы рынков сбыта влечет за собой уплату штрафа в картельную кассу. Картельные соглашения содержат также пункты об условиях найма рабочей силы. На более поздних стадиях развития картельные соглашения стали предусматривать патентные соглашения, договоры о взаимном обмене научно-технической информацией, ноу-хау и др.

В своей современной форме картель предполагает максимизацию прибыли своих членов на основе такого распределения квот производства, при котором минимизируются затраты. Как правило, различные участники картеля осуществляют производственные функции при разном технико-экономическом уровне развития, что в конечном счете ведет к закрытию наименее эффективных производств. Традиционно частные картели могут осуществлять дотирование слабых производств.

Государственные картели во многом отличаются от частных форм. Немало случаев, когда государственные картели осуществляли квотирование в интересах малых и высокзатратных фирм, в противоположность тому, что осуществляли бы преуспевающие частные картели.

Создание государственных картелей практически всегда сопутствует установлению импортных квот. Лицензии на импорт распределяются правительством на основе ограничений на торговлю.

В настоящее время главными целями установления импортных квот являются протекционизм и распределение дефицитной иностранной валюты. Ряд стран использует картели в качестве помощи отраслям, переживающим спад.

Предприятия, входящие в состав картели, имеют финансовую и производственную самостоятельность.

Признаки:

1. объединение, как признак, нескольких предприятий одной отрасли;
2. договорной характер объединения;
3. сохранение прав участников картеля на свои предприятия;
4. совместная деятельность по реализации продукции.

Виды картелей:

1. утверждает цены при равных условиях поставок и платежей денежный картель;
2. закупочный картель;
3. калькуляционный картель;
4. кризисный картель, создается при стойком снижении спроса или временном сокращении сбыта для ограниченной конкуренции;

5. производственный картель устанавливает объемы производства для каждого своего участника;
6. региональный картель – определяет область сбыта;
7. ценовой картель.

Синдикат – объединение однородных промышленных предприятий, создаваемый в целях организации продаж через общую сбытовую сеть.

Особенности:

1. Сохранение участниками юридической и производственной самостоятельности, но ограничение их коммерческой деятельности;
2. централизация сбыта;
3. осуществление через сбытовую контору закупок сырья для его участника;

Пул – объединение компаний, при котором прибыль всех участников поступает в общий фонд и распределяется между ними в установленной пропорции.

Особенности:

1. временное объединение;
2. в рамках пула устанавливаются правила распределения общих расходов и прибыли участников.

Различают:

- Биржевой пул, при котором может повышаться или понижаться курс акций;
- Конкретный пул: объединение инвесторов или инвестиционных компаний;
- Патентный пул, при котором объединяются 2 или более компаний, для того чтобы использовать патенты;
- Торговый пул – объединение компаний – договор о задержке или накоплению товаров на складах.

Трест – объединение в единый производственный комплекс предприятий, теряющих и юридическую, и коммерческую, и производственную самостоятельность.

Особенности трестов:

1. предполагает объединение всех сторон хозяйственной деятельности;
2. характеризуется высокой производительностью однородностью деятельности;
3. предприятия, входящие в трест, подчиняются единственной компании, обеспечивающей единое руководство.

Ассоциация – добровольное объединение юридических физических лиц.

Особенности:

1. это самая мягкая форма интеграции;
2. создание кооперации в целях деятельности рекомендательного характера;
3. члены ассоциации сохраняют хозяйственную самостоятельность и права юридического лица;
4. ассоциация не отвечает по обязательствам своих членов;

5. допускается централизация определенных функций, в основном информативного характера.

Стратегический альянс – соглашение о кооперации двух или более независимых компаний для достижения определенных коммерческих целей, получение синергетического эффекта, благодаря объединению и взаимодействию стратегических ресурсов.

Особенности альянсов:

1. Согласие о сотрудничестве, но не слияние;
2. в него могут вступать не только поставщики, но и конкуренты;
3. стратегический альянс создается на основе горизонтальной межфирменной кооперации;
4. стратегический альянс является, как правило, несамостоятельным юридическим лицом;
5. компании, входящие в стратегический альянс, могут участвовать во многих альянсах;
6. они создаются на определенный срок и распадаются, когда возникает такая необходимость;
7. цель такого объединения – направление усилий против конкурентов.

Классификация альянсов:

1. стратегические альянсы с акционерным участием в существующих предприятиях;
2. стратегические альянсы, формирующиеся ради создания новых компаний;
3. стратегические альянсы, создающиеся для реализации инвестиционных проектов;
4. стратегические альянсы, предполагающие, что кооперационные связи не регламентируются участниками жестко.

Мотиваторы, которыми руководствуются компании, вступающие в альянс:

- ✓ достижения экономии на масштабах производства;
- ✓ совместное использование производственных мощностей;
- ✓ снижение риска неопределенности;
- ✓ доступ на рынки со сложившимися структурами;
- ✓ передача технологий, знаний, НОУ-ХАУ, проведение совместных исследований, обучение персонала и т.д.
- ✓ совместная разработка и производство технически сложных изделий.

Финансово-промышленные группы (ФПГ) – диверсифицированные многофункциональные структуры, которые образуются в результате объединения капитала.

Современные финансово-промышленные группы (ФПГ) представляют собой диверсифицированные многофункциональные структуры, образующиеся в результате объединения капиталов предприятий, кредитно-финансовых и инвестиционных институтов, а также других организаций с целью

максимизации прибыли, повышения эффективности производственных и финансовых операций, усиления конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках, упрочения технологических и кооперационных связей, роста экономического потенциала всей группы в целом и каждого из ее участников в отдельности.

Характерной чертой нынешнего этапа развития ФПГ является их многоотраслевая направленность, что позволяет гибко и оперативно реагировать на неожиданные изменения в условиях усложняющейся рыночной конъюнктуры.

Вместе с тем, несмотря на устойчивую тенденцию к диверсификации деятельности, наблюдается создание и функционирование ФПГ с выраженной специализацией, что придает им значительную устойчивость и жизнеспособность на рынке.

Выбор характера деятельности ФПГ, степени ее универсализации предопределяется экономической целесообразностью, с одной стороны, и степенью развитости рыночных отношений в стране, с другой. Как показывает опыт, в настоящее время сохраняется устойчивая тенденция к универсализации ведущих ФПГ.

ФПГ имеют ряд преимуществ перед другими субъектами рынка в экономическом и финансовом отношении:

- происходит укрепление технологической цепочки от добычи сырья до выпуска конечной продукции, усиливается интегрированность производства;
- диверсификация деятельности придает большую устойчивость и конкурентоспособность в рыночной среде;
- создаются реальные предпосылки и возможности для структурной перестройки производства;
- появляются перспективы аккумуляирования значительного капитала для достижения поставленных производственных и финансовых целей;
- возникают реальные возможности маневрирования финансовыми ресурсами как в рамках самой ФПГ, так и вне ее, расширяя масштабы деятельности и сферы влияния;
- происходит перераспределение капитала между различными подразделениями ФПГ в соответствии со стратегическим выбором группы;
- увеличивается финансовая мощь группы, ее финансовая устойчивость и способность с максимальной эффективностью использовать авансированный капитал.

Мировой опыт учит, что ФПГ, охватывающие промышленные предприятия, исследовательские организации, торговые фирмы и банки, многие ассоциативные структуры, основанные на внутренних договорных отношениях, стали своеобразным каркасом рыночной экономики целого ряда стран.

В эффективной рыночной экономике ФПГ являются ретрансляторами управляющих сигналов государства на микроэкономику.

Особенности ФПГ:

1. многоотраслевая направленность;
2. наличие финансовой единицы банка.

Таблица 7.1 - Классификация ФПГ

Классификационные признаки	Виды ФПГ
По способу формирования	Созданные по инициативе участников По решению государственных органов На основе межправительственных соглашений
По типу организационного строения	Горизонтальные Вертикальные Конгломератные
Продолжение таблицы 7.1	
По формам собственности	Частные Государственные Смешанные
По способу внутригруппового управления	Холдинг Совет акционеров Трастовые компании
По территориальным границам	Региональные Межрегиональные Межгосударственные

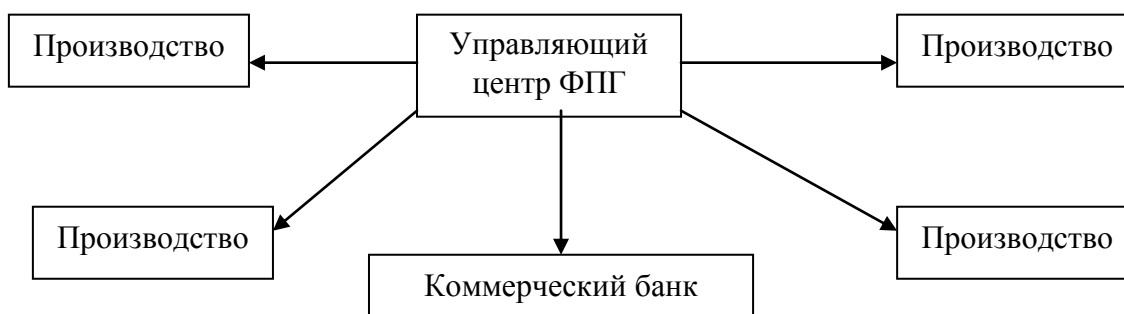


Рисунок 7.1 – Структура ФПГ

Стимулами для создания ФПГ служат:

1. стремление осуществить реальные инвестиции в производство;
2. государственные гарантии под внешние инвестиции;

3. возможность получить государственную поддержку, предусмотренную законодательством.

Совместные предприятия (СП).

Совместное предприятие представляет собой международную фирму, создающуюся двумя или несколькими национальными предприятиями с целью наиболее полного использования потенциала каждой из сторон для максимизации полезного экономического эффекта их деятельности. Оно является разновидностью предприятий с иностранными инвестициями и в соответствии с действующим российским законодательством определяется как предприятие с долевым участием российских и иностранных инвесторов. Важным признаком совместного предприятия следует считать наличие в числе его учредителей (участников) наряду с национальным хотя бы одного иностранного инвестора.

Появлению и распространению совместных предприятий как одной из форм совместной и согласованной деятельности двух и более партнеров, направленной на достижение общей цели, способствовали процессы интернационализации экономики разных стран, увеличение экспорта капитала. Определенное влияние оказывают интеграционные тенденции в области специализации и кооперирования производства.

Совместные предприятия стали средством привлечения передовой иностранной технологии и современного управленческого опыта. Благодаря им облегчается экспорт капитала, в том числе в его производительной форме, реализуются инвестиционные проекты, осуществление которых не под силу одной компании. Кроме того, освоение рынков в новых регионах легче осуществлять с помощью местных партнеров.

Являясь международными по своей форме, совместные предприятия приобрели особый статус в стране официальной юридической регистрации. Во всех странах деятельность совместных предприятий регулируется специальным законодательством, в том числе налоговым, хозяйственным и др.

Отличительной особенностью структуры управления совместным предприятием является равноправие сторон в процессах принятия решений, контроле за деятельностью фирмы, стратегическом планировании. Оперативно-тактическое руководство осуществляется высшим органом управления компанией, назначаемым совладельцами совместного предприятия.

Являясь достаточно гибкими организационными формами управления и имея возможность использовать опыт, финансовые и прочие ресурсы различных стран, совместные предприятия становятся своего рода точками роста новых форм хозяйствования. Использование ресурсов различных стран позволяет минимизировать расходы и максимизировать прибыль, тем самым способствуя повышению отдачи на вложенный капитал всех партнеров.

Особенности СП - совместная собственность на конечный продукт.

Цели создания СП:

1. получение современных зарубежных технологий;
2. повышение конкурентоспособности продукции;
3. привлечение дополнительных финансовых и материальных ресурсов;
4. снижение издержек, благодаря использованию внутрифирменного ценообразования;
5. улучшение материально-технического обеспечения (МТО).

Мотивы создания СП – трудности выхода на экспорт.

Признаки, характеризующие СП:

1. местонахождение СП и его учредителей;
2. Форма собственности СП (ЗАО, ОАО и др.);
3. доля участия партнеров в капитале СП;
4. вид деятельности;
5. характер участия партнеров в управлении СП.

Преимущества СП:

1. ориентация на долгосрочное сотрудничество сторон;
2. объединение собственности партнеров для достижения общей цели;
3. возможность комплексного использования усилий партнеров («Одна голова – хорошо, а две – лучше!»);
4. участие в прибыльности СП;
5. снижение затрат на производство продукции;
6. экономия на управленческих, административных и сбытовых расходах;
7. совместная доля риска и совместная ответственность.

Недостатки СП:

1. проблемы взаимоотношений партнеров;
 2. конфликты, возникающие между партнерами при распределении прибыли;
 3. длительные согласования при разработке совместной концепции.
- Современные формы интеграции и кооперации организаций

Литература

1. Баранников А.Ф. Теория организации. – М.: Юнити-Дана, 2004.
2. Веснин В.Р. теория организации в схемах. Учебное пособие. – М.: Проспект, 2008.
3. Дафт Р. Теория организации. - М.: Юнити-Дана, 2006.
4. Доблаев В.Л. Теория организаций: Учеб. Пособие. М.: Институт молодежи, 1995.
5. Иванова Т.Ю., Приходько В.Г. Теория организации.- М.: Кнорус, 2010.
6. Лапшин В.С., Козлов А.А., Шаборкина Л.В. Теория организации: Учеб. Пособие, Саранск, 1996.
7. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. -2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 1999.
8. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2008.
9. Олянич Д.В и др. Теория организации.- Р-н-Д: Феникс, 2008.
10. Смирнов Э.А. Основы теории организации: Уч. Пособие для вузов.- М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.
11. Смирнов Э.А. Теория организации – М.: ИНФРА-М, 2008.
12. Теория организации /Учебник. 3-е изд. Под ред В.Г.Алиева- Москва «Экономика», 2005.
13. Третьякова Е.Л. Теория организации. – М.: Кнорус, 2009.