

Тема 3. Организация как система управления

1. Общая характеристика системы управления
2. Функционирование организации как системы управления
3. Внешняя среда организации
4. Внутренняя среда организации

1. Общая характеристика системы управления

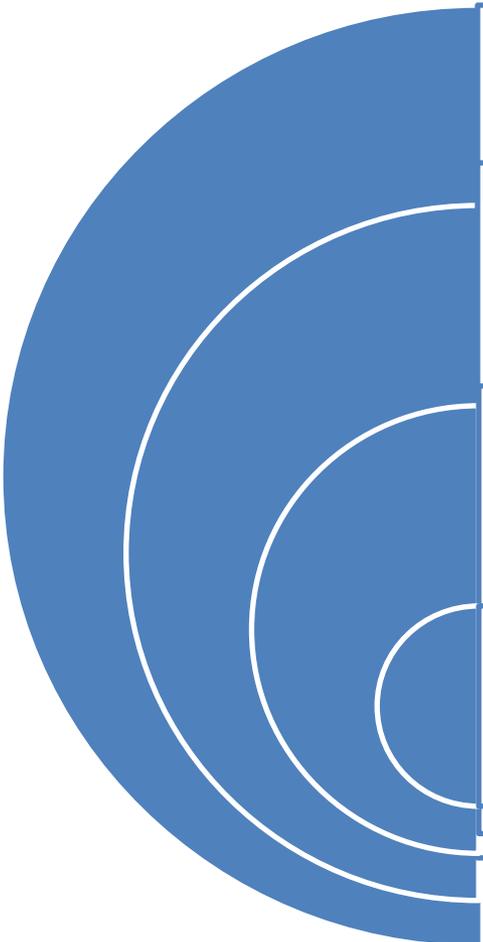
Система – это совокупность связанных элементов, которые взаимодействуют друг с другом, и образуют единое целое.

Система управления – это совокупность элементов (подсистем), которые объединены информационными связями для достижения целей.

Понимание организации как системы управления базируется на общей теории систем **Людвига фон Берталанфи** (1901-1971).

В России положения системного подхода были развиты **А.А. Богдановым** (1873-1928), **П.К. Анохиным** (1898-1974) и др.

Системный подход концентрирует внимание на изучении:



Элементов системы
Характера взаимоотношений между ними
Структуре и целях функционирования
Координации работы всех элементов системы

Элементов системы

Характера взаимоотношений между ними

Структуре и целях функционирования

Координации работы всех элементов системы

Классификация систем

1. Простые – характеризуются ограниченным числом элементов и однозначным характером взаимосвязей

2. Сложные – характеризуются большим числом элементов и сложной зависимостью элементов

Статичные – относительно постоянные во времени;

Динамичные – с высокой динамикой процесса

Закрытые – относительно независимые от окружающей среды;

Открытые – активно взаимодействуют со внешней средой

Материальные – физические, осязаемые

Абстрактные – нематериальные, идеальные

Детерминированные – с жестко определенными и предсказуемыми параметрами

Стохастические – вероятностные

Все современные организации следует рассматривать как сложные **открытые социально-экономические системы** – многофакторные и многоцелевые образования, которые обладают рядом **свойств**:

объективность

иерархия

упорядоченная целостность

устойчивость

адаптивность

эмерджентность

синергизм

СИНЕРГИЯ ([греч.](#) συνεργία, от [греч.](#) συν — вместе + ergos — действующий, действие) — суммирующий эффект взаимодействия двух или более факторов, характеризующееся тем, что их действие существенно превосходит эффект каждого отдельного компонента в виде их простой суммы.

ЭМЕРДЖЕНТНОСТЬ — качество, свойства системы, которые не присущи ее элементам в отдельности, а возникают благодаря объединению этих элементов в единую, целостную систему.

Главные характеристики систем – это состав, структура и функции элементов и самой системы.

Для организации экономических систем характерна способность элементов:

**Воспринимать, хранить,
перерабатывать
информацию**

**Использовать информацию
для управления в условиях
взаимодействия с внешней
средой**

**Основными элементами системы управления
являются:**

Субъект и объект управления

Прямые и обратные связи

**Горизонтальное и вертикальное разделение
труда**

Внешняя и внутренняя среда

Субъект управления – управляющий элемент системы (администрация организации)

Объект управления – управляемый элемент системы (исполнительные звенья)

Упорядоченное взаимодействие между ними обеспечивается на основе двух типов

СВЯЗЕЙ

Прямая связь – команда, которая поступает от субъекта к объекту управления

Обратная связь – информация, которая поступает от объекта к субъекту управления об исполнении команды и состоянии управляемого элемента системы

Разделение труда - это

- Специализации работников на выполнении определенных видов деятельности;
- Разграничение их полномочий, прав и сфер ответственности согласно:
 1. Занимаемой должностью;
 2. Сложностью выполняемых функций;
 3. Квалификацией;
 4. Образованием
 5. Индивидуальными способностями.

Разделение труда:

- **Обеспечивает** сосредоточение работников на выполнении определенных операций и процедур;
- **Позволяет** добиться повышения уровня квалификации, приобретения специальных навыков и умений;
- **Способствует** росту производительности и качества труда.

В зависимости от направленности и содержания различают:

Горизонтальное
разделение труда

Вертикальное
разделение труда

Вертикальное разделение труда – это обособление и отделение функций управления на основе расчленения всего объема управленческих работ на отдельные составные части.

Деятельность в рамках вертикального разделения труда:

- составляет сущность управления
- Отражает уровни управленческой иерархии: высший, средний, низший.

Вертикальное разделение труда осуществляется по следующим основным направлениям:

общее руководство

технологическое руководство

экономическое руководство

оперативное управление

управление персоналом

Горизонтальное разделение труда выражает

- качественную и количественную дифференциацию трудовой деятельности;
- специализацию трудовой деятельности.

Горизонтальное разделение труда связано с выделением специализированного объема работ по следующим признакам:

функциональное;

технологическое (отраслевое);

квалификационное.

2. Функционирование организации как системы управления

Как открытая социально-экономическая система организация находится в динамическом взаимодействии с внешней средой, непосредственно воздействует на нее; сама подвергаясь ее влиянию.

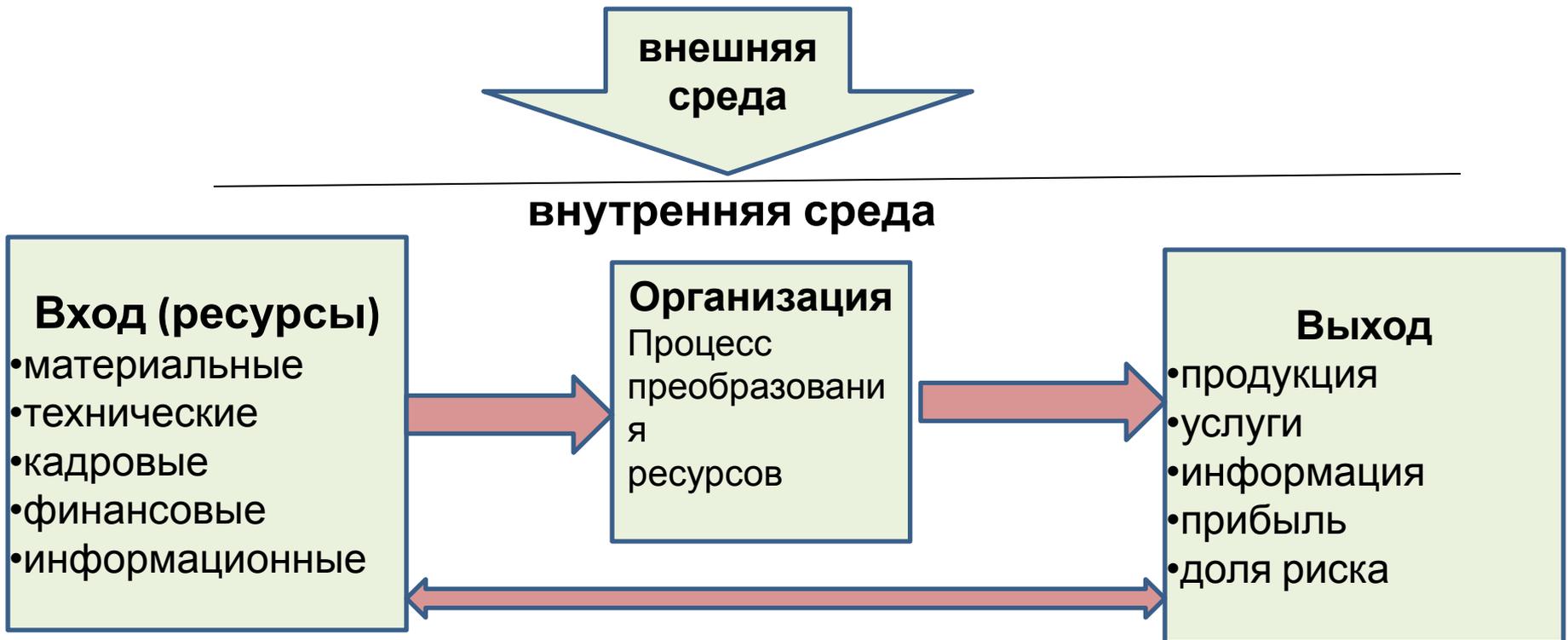


Рисунок – Модель функционирования организации по Честеру Барнарду

Модель функционирования организации как открытой системы управления позволяет выделить *следующие параметры:*

- **входящие ресурсы;**
- **процесс преобразования ресурсов в продукт (услугу);**
- **выходящие ресурсы;**
- **обратная связь;**
- **внутренняя и внешняя среда.**

Входящие ресурсы – это ресурсы, которые организация получает из внешней среды. Они необходимы для жизнеобеспечения организации и реализации миссии.

В результате этого формируются **выходящие ресурсы:**

- **продукция (товары и услуги);**
- **информация;**
- **финансовые результаты;**
- **формирование имиджа;**
- **завоевание определенной доли рынка;**

Формирование организации как системы управления характеризуется:

Сложностью;

Вероятностным проявлением параметров состояния управляемых объектов;

Неопределенность принятия решений;

Как система управления **организация** – это:

1. Взаимосвязанное и согласованное состояние элементов целого;

2. Процесс по их упорядочению в целесообразное единство;

Жизненный цикл организации (ЖЦО) = это период, в течении которого организация проходит такие стадии своего функционирования, как создание, рост, зрелость и упадок.

Концептуальная модель жизненного цикла организации представлена в пяти последовательно сменяющихся друг друга этапов:

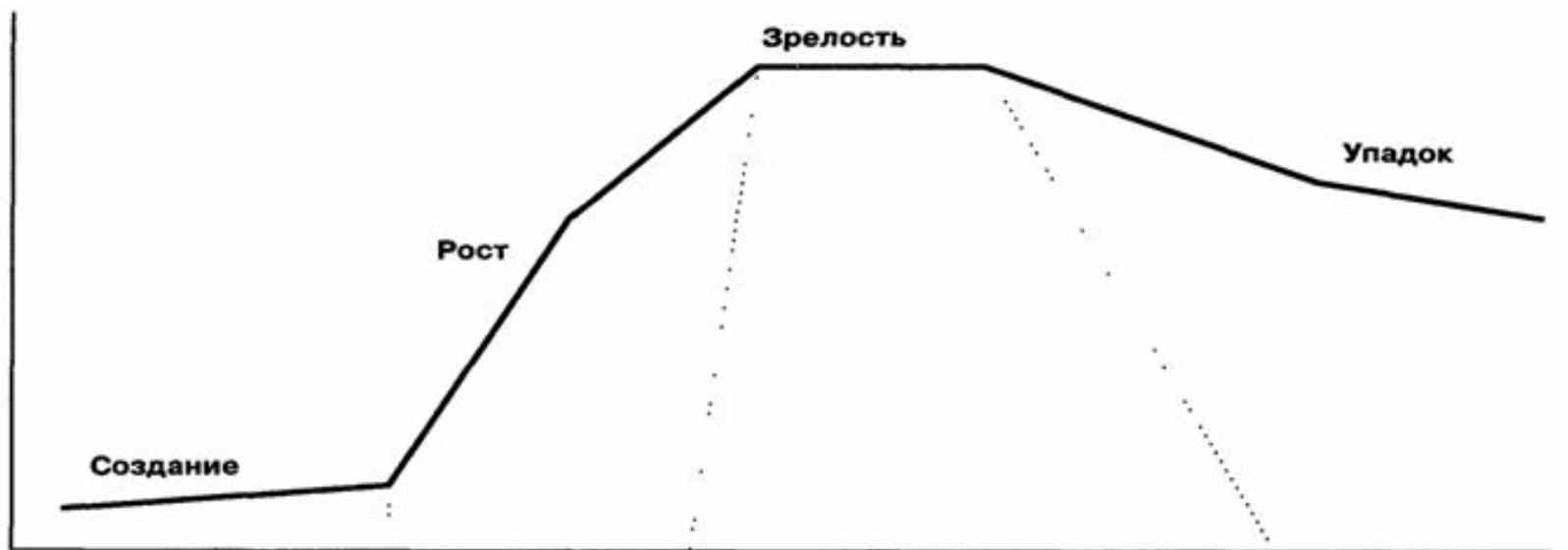
зарождение и накопление потенциала

возрастающего развития

стабильности и опасности циклического кризиса

кризиса

послекризисного состояния



**Рисунок Жизненный цикл
организации**

3. Внешняя среда организации

Внешняя среда организации – это совокупность факторов, которые влияют на деятельность организации извне.

Параметры внешней среды, как правило,

Не являются результатом управленческих решений;

Не подлежат существенной корректировке со стороны организации.

Действие факторов внешней среды на работу организации различно. В зависимости от степени влияния **различают:**

среду прямого воздействия;

среду косвенного воздействия.

Среда прямого воздействия (микросреда) включает факторы, которые:

непосредственно влияют на деятельность организации;

сами испытывают на себе ее влияние.

К факторам прямого воздействия относятся:

- поставщики ресурсов;**
- потребители (клиенты)**
- конкуренты;**
- посредники, партнеры;**
- государственные учреждения и контактные аудитории.**

Среда косвенного воздействия (макросреда) объединяет факторы, которые оказывают опосредованное или замедленное влияние на деятельность организации. Они воздействуют на финансово-экономическую, производственно-хозяйственную и другие виды деятельности организации, создают вероятностные условия для получения запланированных результатов.

К факторам косвенного воздействия относятся:

состояние экономики;
социокультурные факторы;
научно-технический прогресс;
политические факторы;
международные события.

Основными характеристиками внешней среды являются:

сложность – число и разнообразие факторов, на которые должна реагировать организация;

подвижность – скорость изменения внешнего окружения организации;

взаимосвязанность – сила, с которой изменения одного фактора воздействует на другие факторы;

неопределенность – количество информации о внешней среде и ее достоверность.



Рисунок – Взаимодействие факторов внешней среды

В целом факторы внешней среды несут

угрозы, которые оказывают негативное влияние;

благоприятные возможности, которые позитивно воздействуют на результаты деятельности организации.

Поэтому **менеджер должен обеспечить** мониторинг внешней среды организации для:

минимизации внешних угроз;

максимального использования благоприятных внешних воздействий.

4. Внутренняя среда организации

Внутренняя среда организации – это потенциал и возможности организации для адекватного реагирования на изменения внешних факторов и эффективного взаимодействия с внешней средой.

Параметры внутренней среды

являются результатом управленческих решений;

могут быть скорректированы путем управленческого воздействия.

Внутренняя среда организации включает части системы внутри организации, которые отличны от внешнего окружения:

Маркетинг;

Финансы;

Персонал;

Технологии;

Оборудование;

Материалы;

Организационная культура и др.

Внутренняя среда включает следующие элементы:

цели – желаемое состояние объекта управления в будущем;

структура – внутреннее композиционное построение организации;

задачи – предписания по выполнению работы, определенным способом и в установленные сроки;;

технология – совокупность операций и процедур, которые выполняются в определенной последовательности;

люди – интеллектуальный капитал организации.

Человек – это:

главная ценность организации;

основа благополучия организации;

источник и носитель важнейших знаний, без которого невозможно постоянное обновление и развитие.

Факторы внутренней среды обуславливают формирование конкурентных преимуществ, которые необходимы для:

выживания;

устойчивого развития организации.

От состояния внутренних компонентов зависит способность организации к

противостоянию агрессивным вызовам со стороны внешних сил, использованию благоприятных возможностей рыночной конъюнктуры.

