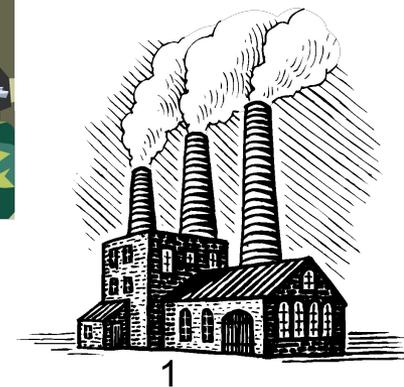
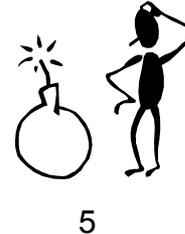
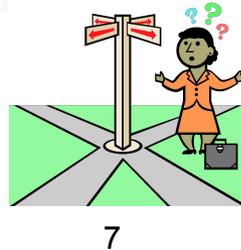
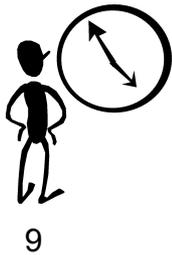
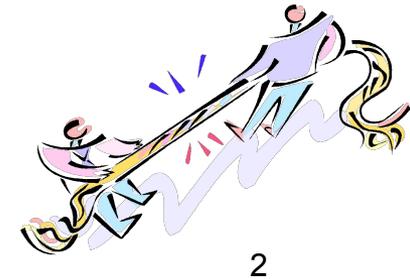
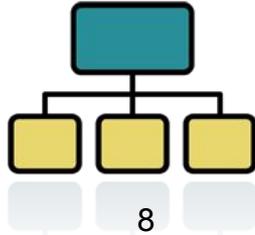


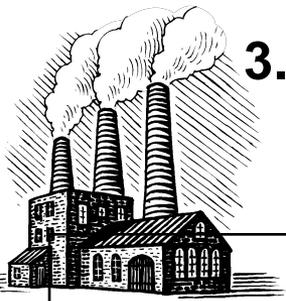
Тема 3. Системное исследование организации



Системное исследование организации включает в себя следующие этапы (нумерация соответствует рисунку):

1. Предварительный системный анализ организации на основе матрицы системных характеристик.
2. Исследование внешней среды организации.
3. Исследование внутренней среды организации на основе анализа ее функций.
4. Исследование эффективности функционирования организации на основе линейного динамического норматива.
5. Исследование проблем организации
6. Исследование целей организации.
7. Исследование стратегий организации.
8. Исследование структуры организации.
9. Исследование процессов управления в организации.
10. Стратегия системного проектирования.

3.1. Предварительный системный анализ организации на основе матрицы системных характеристик



Системные элементы		Системные измерения			
		Физическое	Динамическое	Контрольное	Прогнозное
Функция		Виды деятельности компании			
Выходы		Например, перечень продукции с указанием удельного веса каждого вида в общей выручке			
Входы		Например, перечень сырья, материалов и прочих предметов труда с указанием удельного веса каждого вида в полной себестоимости			
П Р О Ц Е С С О Р	Оснащение	Используемые средства труда, например: 1. Территория 2. Здания и сооружения 3. Оборудование 4. Прочие средства труда			
	Последовательность	Используемая технология, последовательность этапов основной деятельности			
	Субъект труда	Например, указание категорий персонала (рабочие, служащие) с их количеством и/или удельным весом в общей численности			
	Катализатор	Виды мотивирования персонала: 1. Материальное стимулирование 2. Нематериальное стимулирование 3. Обучение			



3.2. Исследование внешней среды организации



Рис. 4. Схема внешних факторов развития фирмы X. Виссема

3.3. Исследование внутренней среды организации на основе

анализа ее функций



О.С. Виханский и А.И. Наумов выделяют пять основных групп функциональных процессов, которые присущи любой организации и которые являются объектом управления со стороны менеджмента (**функции организации**, сферы управленческой деятельности):

1. Производство;
2. Маркетинг;
3. Финансы;
4. Работа с кадрами;
5. Эккаунтинг (учет и анализ хозяйственной деятельности).

3.4. Исследование эффективности функционирования



организации на основе линейного динамического норматива

Динамический норматив (ДН) – это совокупность показателей, упорядоченных по темпам роста так, что поддержание этого порядка на длительном интервале времени обеспечивает наилучший режим функционирования хозяйственной системы.

Обобщающая оценка эффективности на основе линейного динамического норматива может быть получена по следующим формулам (1, 2):

$$\text{Эф.} = 1 - 2 \cdot \sum m_i / n(n-1) \quad (1)$$

$$\text{Эф.} = 2 \cdot \sum a_i / n(n-1), \text{ где} \quad (2)$$

$$i = 1 \dots n;$$

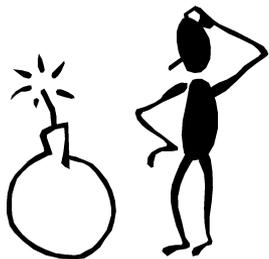
Эф. – оценка эффективности функционирования хозяйственной системы;

n – число показателей в ДН;

m_i – количество инверсий (перестановок) в фактическом порядке по сравнению с ДН;

a_i – выполненные нормативные соотношения в фактическом режиме.

Оценка Эф. меняется в диапазоне от 0 до 1. Чем ближе она к 1, тем ближе фактический темп роста показателей к нормативному порядку, т.е. выше эффективность работы организации.



3.5. Исследование проблем организации

Проблемой, или проблемной ситуацией, называют расхождение между желаемым и действительным состоянием некоторого объекта (явления, процесса), которое может быть преодолено не единственным образом.

Целостное представление о сложной проблеме позволяет получить модель типа «черного ящика» (рис. 2).

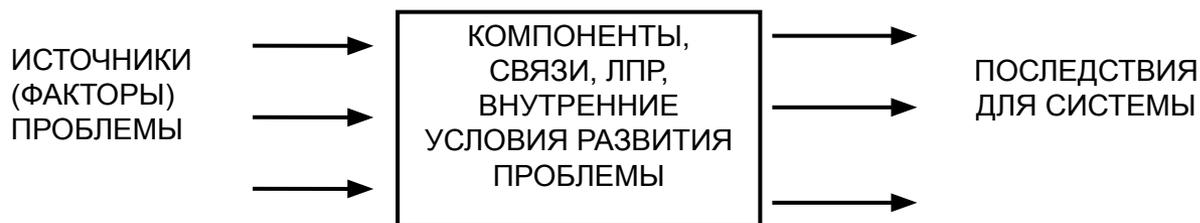


Рис. 2. Модель проблемной ситуации

Сложные проблемы требуют структуризации (декомпозиции).

«**Дерево проблем**» (диаграмма Исикавы, модель «рыбья кость») позволяет получить определенную структуру проблемы путем деления общей проблемы на «подпроблемы» (факторы, причины проблемы) (рис. 3).

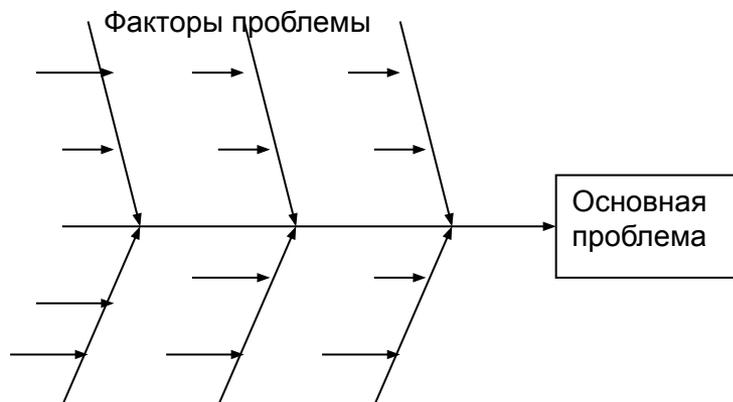
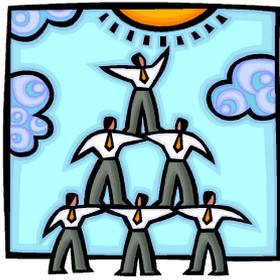


Рис. 3. «Дерево проблем» (диаграмма Исикавы, модель «рыбья кость»)



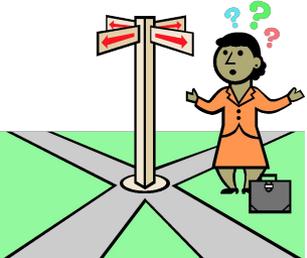
3.6. Исследование целей организации

Цель – желаемый результат деятельности организации.

Требования к целям: они должны быть ясными, измеримыми, достижимыми, соответствующими миссии, иметь временные рамки достижения. Это, так называемые, SMART-характеристики целей.

«**Дерево целей**» представляет собой упорядоченную иерархию целей, выражающую их соподчинение и внутренние взаимосвязи.

«**Дерево целей**» должно соответствовать организационной структуре компании, т.к. выполнять задания будут люди, входящие в определенное структурное подразделение.



3.7. Исследование стратегий организации

Стратегия – это выбор направления действий (пути, способа достижения цели) из имеющихся альтернатив.

Выделяют три уровня разработки стратегий:

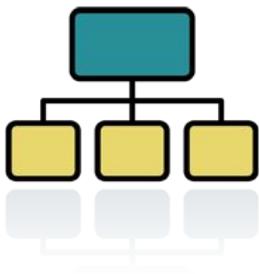
I. Корпоративная стратегия (общая стратегия развития) – охватывает такие вопросы, как выбор видов деятельности, различные формы реорганизации.

По степени активности различают стратегии наступления, обороны и отступления. Выбрать наступательную стратегию позволяет матрица «товар-рынок» И. Ансоффа.

II. Стратегии хозяйственных единиц (бизнес-стратегии) предприятия – направлены обычно на решение двух основных целей: обеспечение конкурентных преимуществ конкретного вида бизнеса и повышение его прибыльности. М. Портер предложил три конкурентные стратегии: лидерство в снижении издержек, дифференциация, фокусирование.

III. Функциональные стратегии предприятия – формируются, как правило, по основным видам его деятельности в разрезе важнейших функциональных подразделений предприятия. К числу основных стратегий этого уровня относятся: маркетинговая, производственная, финансовая, персонала и т.д. Их можно представить в виде «дерева стратегий» или в виде «морфологической цепочки» в «морфологическом ящике» возможных функциональных стратегий предприятия.

Функциональные стратегии представляют собой выбор одного из возможных вариантов действий по каждому ключевому процессу в определенной функциональной сфере.



3.8. Исследование структуры организации

Под **структурой** системы понимают состав ее элементов и постоянные связи между ними.

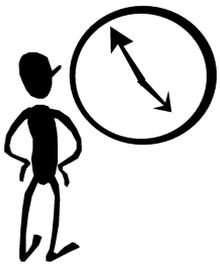
В теории систем М. Месаровича предложен особый класс иерархических структур типа «страт». Страты могут выделяться по разным принципам. Например, систему управления предприятием можно представить в виде следующих страт:

1. Управление технологическими процессами (собственно производственным процессом). В его основе лежит **производственная структура**.
2. Организационное управление предприятием. В основе – **структура управления**.
3. Если предприятие входит в хозяйственное объединение, то к этим двум стратам может быть добавлен уровень управления объединением. В основе – **юридическая структура**.

Производственная структура определяется технологией производства. Она включает в себя производственные подразделения и их взаимодействия в процессе производства продукции.

Под **структурой управления** организации (организационной структурой) понимается состав ее подразделений, а также отдельных руководителей и их регулярные информационные взаимосвязи по совместному осуществлению управленческой деятельности.

Юридическая структура представляет собой состав организаций и их взаимодействия в интегрированной корпоративной структуре.



3.9. Исследование процессов управления в организации

Бизнес-процесс – это совокупность работ, упорядоченная во времени и в пространстве с указанием начала и конца процесса, а также с точным определением входов и выходов.

Любой процесс можно представить виде **сетевого графика** (рис. 12). В сетевом графике с необходимой степенью детализации изображается, какие работы, в какой последовательности и за какое время предстоит выполнить, чтобы обеспечить окончание всех видов деятельности не позже заданного или планируемого срока.

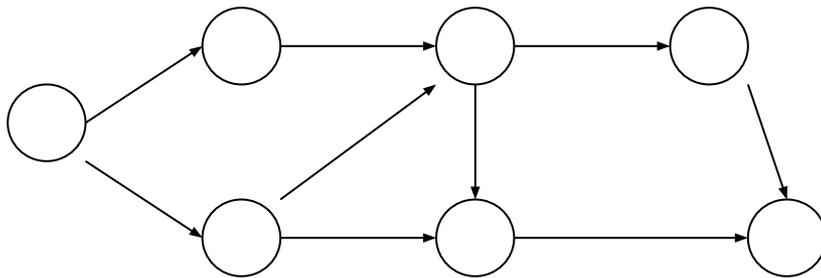


Рис. 12. Сетевой график



3.10. Стратегия системного проектирования

Усовершенствовать существующие системы и процессы управления можно с использованием **стратегии системного проектирования**. В данной процедуре реализуется подход конструирования системы «от идеала», в отличие от традиционного подхода, которое начинается с обследования текущего состояния организации.

Стратегия системного проектирования включает в себя 4 этапа:

1. Выявление функции;
2. Построение эталонной системы;
3. Построение работоспособной системы;
4. Внедрение и контроль функционирования системы.