




# Теория организации

Заведующий кафедрой ГУиП, к.э.н.,

доцент

Н.Н. Сергеев



# Тема 1. Общие понятия теории организации

**Предметом изучения** теории организации является анализ процессов, протекающих в организационных системах, включая закономерности и проблемы развития организаций, представляющих собой целенаправленное объединение в группы отдельных людей для совместной деятельности. Именно в процессе сотрудничества можно достичь наиболее высоких результатов и направить коллективные усилия людей для реализации общих целей.

**Цель курса «Теория организации»** является изучение законов и закономерностей возникновения, функционирования и развития организации при рассмотрении ее как социальной системы.

Теория организации решает организационные законы, принципы, правила, необходимые для выработки современного организаторского мышления, умения практического осуществления. Знание теории организации служит для выработки навыков системного и комплексного подходов к решению практически значимых задач.

**Теория организации** – система научных знаний, обобщающая организационный опыт и отражающая сущность организационных отношений, их внутренние необходимые связи, законы функционирования и развития.

**Предмет теории организации** – как общие так и частные закономерности, действующие в сложных организационных системах, организационные отношения, закономерности, формирующие связи и взаимодействия между различными целостными образованиями и их структурными составляющими.

**Основополагающая задача** теории организации — изучение влияния, которое оказывают индивидуумы и группы людей на функционирование организации, на происходящие в ней изменения, на обеспечение эффективной целенаправленной деятельности и получение необходимых результатов.

Термин «**организация**» (от лат – сообщать стройный вид, устраивать) интерпретируется в науке как достижение структурированности, внутренней упорядоченности, согласованности взаимодействия относительно самостоятельных частей в системном объекте.

Организацию характеризует упорядоченность частей, которые образуют единство, обратное воздействие таково, что целое содействует сохранению частей.

Приведенные определения дают основания рассматривать организацию и как процесс упорядочивания элементов, и как субъект общественной деятельности.

С научной точки зрения понятие «организация» имеет несколько смысловых значений:

- 1) организация как совокупность, как система взаимоотношений, видов деятельности, прав, обязанностей, ролей которые имеют место в процессе совместного труда. В этом случае *организация* рассматривается *как система* с объективированной структурой;
- 2) *организация как явление* – это физическое объединение реальных элементов для выполнения программы или цели.
- 3) *организация как процесс* – это совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого.
- 4) *организация как социум рассматривает* организацию как группу людей с общими целями, организация – это социальная общность.

Организации могут быть как формальными, так и неформальными.

**Формальные организации** - это организации, которые официально зарегистрированы и действуют на основании существующего законодательства и установленных регламентов.

**Неформальные организации** - организации, которые действуют вне рамок законодательства, при этом группы возникают спонтанно, но люди взаимодействуют друг с другом достаточно регулярно. Неформальные организации существуют в каждой формальной организации.

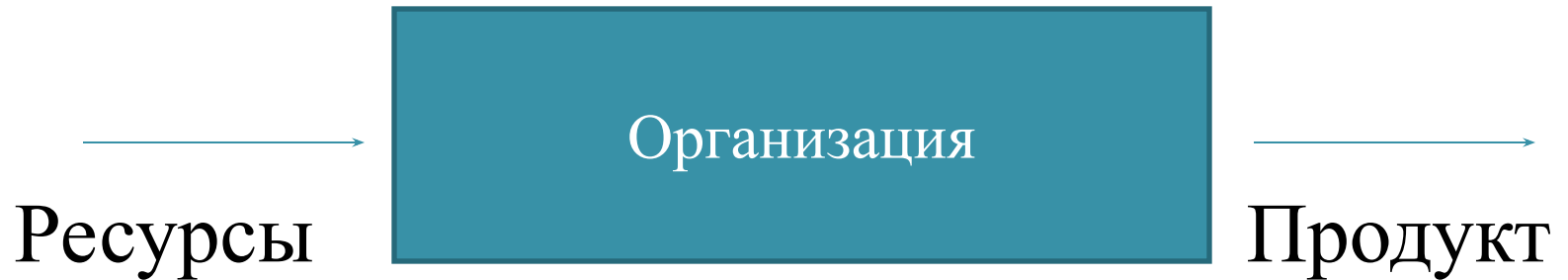
**Организацией** традиционно называют объединение людей, совместно работающих для достижения определенных целей.

Признаки организации:

1. Организация - это объединение людей, со специфическими ролями и функциями.
2. Организация создается и существует для достижения общей цели.
3. Организация характеризуется совместной деятельностью людей, которая осуществляется в различных формах взаимодействия. Этот признак характеризуют такие понятия, как организационная структура и культура.
4. Организация имеет определенные границы, позволяющие ей существовать автономно от других организаций.
5. Организация преобразует ресурсы для достижения организационных целей.

Если обобщить все эти признаки, то получим следующее определение организации: **Организация как социальная система представляет собой относительно автономную группу людей с четко структурированной совместной деятельностью и определенными границами, создаваемую для достижения общей цели.**

Каждую организацию можно представить как **открытую систему**. На входе она получает ресурсы из внешнего мира, на выходе отдает созданный продукт.



Любая организация осуществляет три процесса:

- получение ресурсов из внешнего окружения;
- изготовление продукции;
- передача ее во внешнюю среду.

В основе функционирования организации лежит **синергетический эффект**. Он состоит в том, что потенциал и возможности организации как единого целого превышает сумму потенциалов и возможностей ее отдельных элементов, что обусловлено их взаимной поддержкой.



## Тема 2. Классификация организаций.



В теории организации существуют понятия **социальной организации и хозяйственной организации.**

**Социальной организацией** называют любую организацию, в которую входит человек или которая создана для человека.

**Хозяйственные организации** создаются для удовлетворения потребностей и интересов человека и общества во внешней для организации среде. При этом понятие хозяйственная организация является составной частью понятия социальная организация.

### **Классификация социальных организаций**

Организации можно классифицировать по следующим признакам:

1. По наличию определенного статуса: **правительственные; неправительственные.**

Статус **правительственной** организации дается высшими официальными органами власти. К ним относятся организации, зафиксированные в Конституции Российской Федерации, указах Президента РФ и т.д. (например, министерства, Администрация Президента РФ и др.). На них распространяются различные привилегии, льготы и жесткие обязательства.

К **неправительственным** организациям относятся все другие организации, не имеющие такого статуса.

2. По основной цели деятельности: **коммерческие; некоммерческие.**

Основная цель деятельности **коммерческих организаций** – получение максимальной прибыли в интересах учредителей.

Для **некоммерческих организаций** основная цель состоит в удовлетворении общественных потребностей, при этом вся прибыль идет не учредителям, а на развитие организации.

3. По источнику финансирования: **бюджетные; небюджетные.**

**Бюджетные** организации финансируются из бюджетов различного уровня (федерального, областного, муниципального), при этом они освобождаются от уплаты многих налогов.

**Небюджетные** организации сами изыскивают источники финансирования.

4. В зависимости от категории людей, чьи потребности и интересы удовлетворяются за счет деятельности организации: **общественные; хозяйственные.**

**Общественные организации** строят свою деятельность на основе удовлетворения потребностей своих членов общества (во внутренней среде, например, профсоюзы, политические партии).

**Хозяйственные** – для удовлетворения потребностей и интересов человека и общества во внешней для организации среде (например, промышленное предприятие, образовательное учреждение и др.).

5. По наличию официальной регистрации: **формальные; неформальные.**

**Формальные организации** – это зарегистрированные в установленном порядке общества, товарищества и т.д., которые выступают как юридические или неюридические лица.

**Неформальные организации** – это незарегистрированные в государственном органе организации, либо в силу их малочисленности, либо по каким-то другим причинам. К неформальным организациям относятся объединения людей, связанных личными интересами в области культуры, быта, спорта и др., имеющие лидера и не ведущие финансово-хозяйственную деятельность, направленную на получение материальной прибыли.

6. По отраслевой принадлежности: **промышленные; сельскохозяйственные; транспортные; торговые и др.**

7. По самостоятельности принятия решений: **головные (материнские); дочерние зависимые.**

Могут применяться и дополнительные признаки для классификации

## Классификация хозяйственных организаций

К хозяйственным организациям относятся: **юридические лица** всех форм; **неюридические лица**, например, филиалы, представительства и подразделения юридических лиц, индивидуальные предприниматели и др.

Согласно ст. 50 Гражданского Кодекса РФ: **“Юридическим лицом** признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или в оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Юридические лица должны иметь самостоятельный баланс или смету”.

Основными **признаками** юридического лица являются:

- 1) наличие регистрации в установленном порядке;
- 2) наличие расчетного счета в банке;
- 3) наличие в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленного имущества;
- 4) необходимость отвечать по своим обязательствам этим имуществом;
- 5) возможность от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права;
- 6) необходимость выполнять возложенные обязанности;
- 7) наличие самостоятельного баланса или сметы;
- 8) возможность быть истцом и ответчиком в суде.

Среди юридических лиц можно выделить **коммерческие организации и некоммерческие организации**. Коммерческие организации одной из основных своих целей имеют извлечение прибыли, а некоммерческие организации не ставят в качестве своей цели извлечение прибыли и не распределяют полученную прибыль между своими участниками.

Некоммерческие организации также могут заниматься предпринимательской (коммерческой) деятельностью при соблюдении трех условий:

1. Коммерческая деятельность должна соответствовать целям создания организации.
2. Данная деятельность не должна противоречить уставу.
3. Прибыль, полученная от предпринимательства должна расходоваться на содержание данного юридического лица.

Юридические лица, являющиеся коммерческими организациями, могут создаваться в форме:

- 1) хозяйственных товариществ;
- 2) хозяйственных обществ;
- 3) производственных кооперативов;
- 4) государственных и муниципальных унитарных предприятий.

Юридические лица, являющиеся некоммерческими организациями, могут создаваться в форме: потребительских кооперативов; общественных организаций (объединений); религиозных организаций; финансируемых собственником учреждений; благотворительных и иных фондов; а также в других формах, предусмотренных законом.

## Коммерческие организации

**Хозяйственными товариществами** признаются коммерческие организации с разделенным на доли (вклады) учредителей уставным капиталом. Имущество, созданное за счет вкладов учредителей, а также произведенное и приобретенное хозяйственным товариществом в процессе его деятельности, принадлежит ему на праве собственности.

Хозяйственные товарищества могут быть двух видов:

- 1) полные товарищества;
- 2) товарищества на вере (коммандитное товарищество)

**Хозяйственные общества** делят на:

- 1) акционерные общества;
- 2) общества с ограниченной ответственностью;

Кроме того, к коммерческим организациям относят **унитарные предприятия**. Унитарным предприятием признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. В форме унитарных предприятий могут быть созданы только государственные и муниципальные предприятия. Имущество государственного или муниципального унитарного предприятия находится соответственно в государственной или муниципальной собственности и принадлежит такому предприятию на праве хозяйственного ведения или оперативного управления

**Производственные кооперативы** еще один вид коммерческих организаций.

Производственными кооперативами признается добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности (производство, переработка, сбыт промышленной, сельскохозяйственной и иной продукции, выполнение работ, торговля, бытовое обслуживание, оказание других услуг), основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов. Законом и учредительными документами производственного кооператива может быть предусмотрено участие в его деятельности юридических лиц.

Некоммерческие организации

**К некоммерческим организациям относятся:**

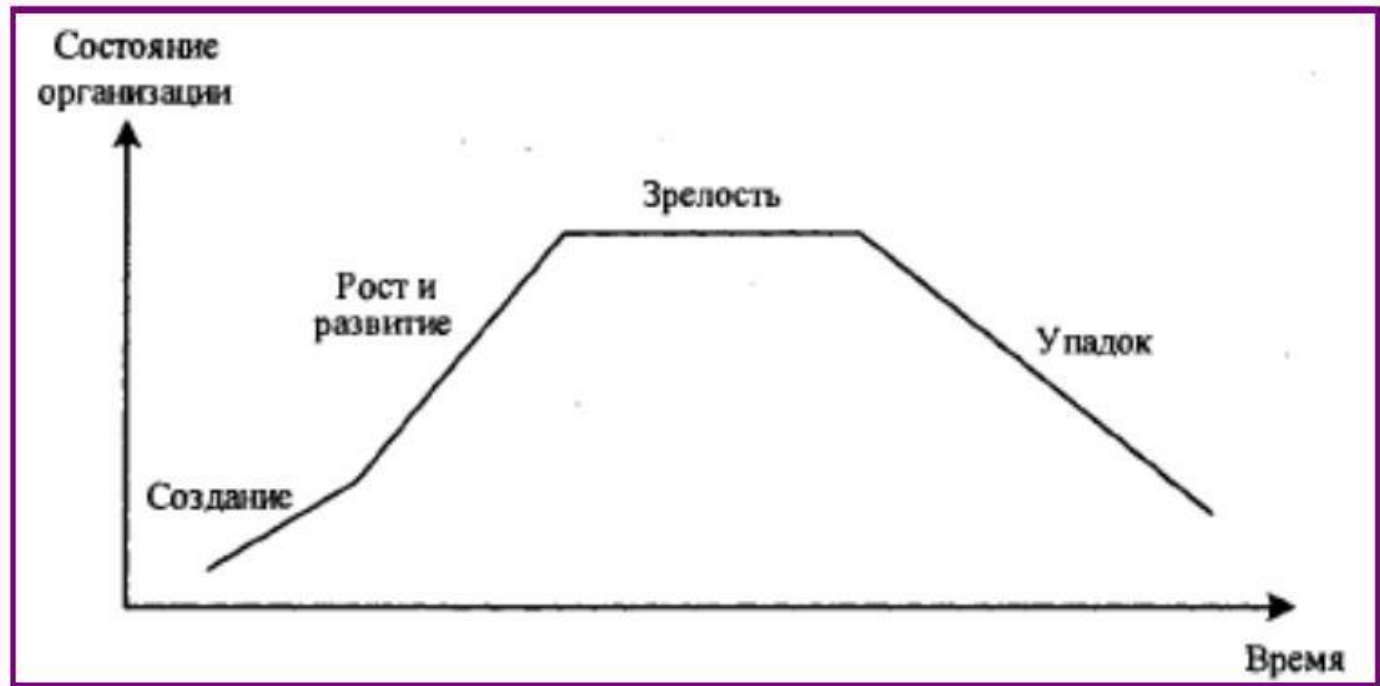
- 1) потребительские кооперативы;
- 2) учреждения;
- 3) общественные и религиозные организации;
- 4) благотворительные и иные фонды;
- 5) объединения юридических лиц (ассоциации, союзы).





## Тема 3. Жизненный цикл организации

**Жизненный цикл организации** — совокупность стадий развития, которые проходит организация за период своего существования.



Модель жизненного цикла представлена 4 стадиями:

1. Возникновение;
2. Рост;
3. Стабильность (зрелость);
4. Спад (упадок);
5. Ликвидация

**Стадия создания** подразумевает регистрацию фирмы. В этот момент определяется в какой сфере будет работать компания, выбирается стратегия и цель, разрабатывается структура предприятия и осуществляется подбор персонала, оборудования, материалов.

**Стадия роста** происходит в связи с расширением деятельности предприятия, товар уже занимает определенную позицию на рынке, нарабатывается клиентская база, выбирается свой сегмент рынка и проводятся мероприятия по обеспечению прибыльности.

**Стадия зрелости или стабильности** означает успешную работу на основе уже использованной технологии, форм и методов менеджмента и активного развития маркетинговой деятельности. Если же компания быстро реагирует на изменения и так же адаптируется к изменяющимся потребностям, то она долгое время может не бояться банкротства и успешно функционировать.


**На стадии спада** существуют различные варианты ее проявления. Наименее жесткой будет **реорганизация** – с целью оживления деятельности компании. Происходит разработка плана по выходу из критического состояния, который может быть представлен слиянием, присоединением, преобразованием предприятия, вследствие чего меняется организационно-правовая форма компании.

Одной из форм реорганизации будет **реструктуризация** – то есть мероприятия направленные на улучшение управления, эффективности производства, конкурентоспособности, производительности труда, уменьшению затрат на производство и оптимизации финансовых результатов. Этот процесс способствует восстановлению платежеспособности и ликвидности предприятия.

Если же предприятие приближается к банкротству, то проводят санацию компании. **Санация** – это мероприятия, направленные на предотвращение банкротства и ликвидацию предприятия. Сущность этого процесса состоит в передаче функций управления предприятием государственному уполномоченному органу.

Если санация оказалась недействительной, то проводят процедуру банкротства. **Банкротством** называется неспособность оплатить свои обязательства кредиторам, а так же государству по расчетам налогов и обязательных платежей в бюджет и внебюджетные фонды.

**Стадия ликвидации** предприятия означает прекращение деятельности в связи с банкротством по решению собственника компании или по решению суда.



## Тема 4. Миссия, цели и ресурсы организации

В широком понимании **миссия** – это философия и предназначение, смысл существования организации. Философия организации определяет ценности, убеждения и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. Предназначение определяет действия, которые организация намеревается осуществлять, и то, какого типа организацией она намеревается быть. Философия организации редко меняется. Предназначение же организации может меняться в зависимости от глубины возможных изменений в организации и в среде ее функционирования.

В узком понимании **миссия** – это сформулированное утверждение относительно того, для чего и по какой причине существует организация, т.е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

**Миссия** – это инструмент стратегического управления, определяющий целевые ориентиры организации, важные с точки зрения обеспечения долговременных конкурентных тенденций.

Вместе с изменением потребностей потребителей, продукта, сфер бизнеса, по мере открытия новых возможностей организации могут пересматривать свою миссию.

С точки зрения Ф. Котлера миссия должна вырабатываться с учетом следующих **пяти факторов**:

- 1) истории фирмы. У каждой компании есть история ее целей, политики и достижений; организация не должна резко рвать со своим прошлым;
- 2) существующий стиль поведения, предпочтения и способ действия собственников и управленческого персонала;
- 3) рыночная среда;
- 4) ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей;
- 5) определенные деловые способности и возможности. Цели организации должны быть основаны на знании того, что она умеет делать наилучшим образом.

**Основными группами людей**, чьи интересы оказывают влияние на деятельность организации, а следовательно, должны быть учтены при определении ее миссии (предназначения), являются:

- 1) собственники организации, создающие, приводящие в действие и развивающие организацию для того, чтобы за счет присвоения результатов деятельности организации решать свои жизненные проблемы;
- 2) сотрудники организации, своим трудом непосредственно обеспечивающие деятельность организации, создание и реализацию продукта и продвижение ресурсов извне, получающие от организации за свой труд компенсацию и решающие с помощью этой компенсации свои жизненные проблемы;

3) покупатели продукта организации, отдающие ей свои ресурсы (чаще всего деньги) в обмен на продукт, предлагаемый им организацией, и удовлетворяющие с помощью этого продукта свои потребности;

4) деловые партнеры организации, находящиеся с ней в формальных и неформальных деловых отношениях, оказывающие организации коммерческие и некоммерческие услуги и получающие аналогичные услуги со стороны организации;

5) местное сообщество, находящееся с организацией во взаимодействии, имеющем многогранное содержание, связанном в первую очередь с формированием социальной и экологической среды обитания организации;

6) общество в целом, в первую очередь в лице государственных институтов, взаимодействующее с организацией в политической, правовой, экономической и других сферах макроокружения, получающее от организации часть создаваемого ею богатства для обеспечения общественного благополучия и развития, плодами которого наряду с другими членами общества пользуется также и организация.




**Цель** –это желаемое состояние системы или результат ее деятельности, достижимый в пределах некоторого интервала времени.

Цели должны отвечать следующим требованиям:

- 1.Они должны быть измеримыми.
- 2.Цели должны быть конкретными.
- 3.Цели должны быть ориентированы во времени.
- 4.Цели должны быть достижимыми.

**Области определения целей организации:**

- 1) Положение на рынке. Рыночными целями могут быть завоевание лидерства на определенном рынке или его сегменте, увеличение доли рынка компании, укрепление конкурентного статуса фирмы.
- 2) Инновации. Целевые установки в этой области связаны с определением новых способов ведения бизнеса, развитием производства новых товаров, применением новых технологий.
- 3) Производительность. Более эффективно то предприятие, которое обеспечивает производство продукции по более низкой себестоимости. Для любого предприятия важны такие показатели, как производительность труда, энергоемкость, ресурсосбережение.
- 4) Ресурсы. Определяется потребность во всех видах ресурсов и формулируются цели относительно расширения или сокращения ресурсной базы, обеспечения ее стабильности, снижения зависимости предприятия от одного источника сырья.
- 5) Прибыльность. Эти цели связаны с достижением определенного уровня рентабельности, обеспечением заданного уровня прибыли, как правило, выраженные количественно.



6) **Управленческие аспекты.** Обеспечение эффективного менеджмента – цель любой организации, ориентирующейся на долгосрочную перспективу. Привлечение к работе выдающихся менеджеров, формирование соответствующей организационной культуры, создание систем управления для деятельности в условиях непредвиденных ситуаций – лишь некоторые из тех факторов, которые влияют на эффективность управленческого процесса.

7) **Персонал.** Цели в отношении персонала могут быть связаны с сохранением рабочих мест, обеспечением определенного уровня оплаты труда, улучшением условий и мотивации труда, сокращением текучести кадров, повышением уровня квалификации.

8) **Социальная ответственность.** Основа современной концепции социально - этического маркетинга сводится не только к увеличению прибыли организации, но и к развитию общепринятых ценностей. Являясь открытой системой, организация должна поддерживать связь со своим окружением, учитывая его влияние и воздействуя на него для создания благоприятного имиджа фирмы.


**Ресурсы организации.** В общих чертах цели любой организации включают преобразование ресурсов для достижения результатов, которыми являются продукция или услуги. Любая организация в своей деятельности использует пять видов ресурсов:

1. капитал;
2. материалы;
3. технология;
4. Люди (трудовые ресурсы);
5. информация.

Капитал-те средства, на которые существует организация. Источниками **финансовых ресурсов могут быть:**

- 1) бюджетные ассигнования,
- 2) частный капитал,
- 3) банковские кредиты,
- 4) собственные средства производства
- 5) членские взносы;
- 6) пожертвования и др.

**Материалы** - средства производства (то из чего изготавливают конечный продукт). К материалам относятся не только сырьевые ресурсы, но и необходимые для производства оборудование, здания, сооружения, земельные угодья, транспортные средства и пр.



**Технология** - сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях.

**Трудовые ресурсы** - работники организации, выполняющие определенные трудовые функции и вступающие в отношения с организацией.

**Информация.** Ресурсы информации используются непрерывно для связи и координирования каждой фазы процесса преобразования.



# Тема 5. Внешняя и внутренняя среда организации

## Внешняя среда

**Внешняя среда организации** – это факторы, которые могут оказывать на нее влияние, но которые она сама не может изменить по своему усмотрению.

Факторы внешней среды можно разделить на две группы:

1) **факторы прямого воздействия** (в маркетинге эту группу факторов чаще называют микросреда организации). Это факторы, которые напрямую влияют на организацию, и на которые она может оказывать косвенное влияние.

К ним относятся:

- 1) поставщики;
- 2) потребители;
- 3) конкуренты;
- 4) трудовые ресурсы (рынок труда);
- 5) нормативные и законодательные акты, регламентирующие деятельность организации.

2) **факторы косвенного воздействия** (в маркетинге – макросреда). Это факторы которые влияют опосредованно, при этом организация не может оказывать на них даже косвенного влияния.

- 1) состояние экономики;
- 2) научно-технический прогресс;
- 3) политические и социальные изменения;
- 4) международные события;
- 5) культурные преобразования и др.

Факторы внешней среды могут представлять возможность или угрозу для деятельности организации.

Факторы внешней среды также можно **классифицировать** следующим образом:

1. Экономические факторы. В этой группе рассматривают:

- 1) темпы инфляции;
- 2) стабильность денежной единицы;
- 3) изменение стоимости кредитов;
- 4) спад или подъем в некоторых отраслях промышленности;
- 5) изменение отраслевой структуры экономики;
- 6) уровень занятости населения;
- 7) размер налоговой ставки;
- 8) истощение ресурсов;
- 9) удорожание энергоносителей; 10) платежеспособность организаций и т. д

## 2. Политические факторы:

- 1) отношение политиков к предпринимательской деятельности;
- 2) отношение политиков к некоммерческим организациям;
- 3) развитие законодательства по защите окружающей среды;
- 4) смена правительства;
- 5) изменение роли профсоюзов;
- 6) создание или распад политических блоков;
- 7) кредитная политика местных властей;
- 8) ограничения на получение ссуд и наем рабочей силы;
- 9) лицензионная политика;
- 10) соглашения по тарифам и торговле между странами;
- 11) эскалация вооруженных конфликтов;
- 12) льготы или ограничения при аренде муниципальных или государственных помещений и т.д.



### 3. Рыночные факторы:

- 1) рост или сокращение численности населения;
- 2) рост или сокращение рождаемости;
- 3) изменение возрастного состава населения;
- 4) миграция населения;
- 5) изменение в структуре домашнего хозяйства;
- 6) уровень доходов населения и их распределение;
- 7) жизненный цикл изделия;
- 8) уровень конкуренции в отрасли и т. д.

### 4. Технологические факторы:

- 1) изменения технологии за пределами организации;
- 2) ускорение и развитие научно-технического прогресса;
- 3) увеличение бюджетов на НИОКР;
- 4) рост числа техногенных катастроф;
- 5) совершенствование существующих и разработка новых товаров;
- 6) изменения конструкционных материалов;
- 7) применение вычислительной техники для проектирования новых товаров и услуг;
- 8) изменения в технологии сбора, обработки и передачи информации и т. д.

## 5. Международные факторы:

- 1) изменение валютного курса;
- 2) активизация деятельности международных организаций по защите окружающей среды;
- 3) изменение политики других стран, предусматривающее усилия по защите или расширению национального рынка и т. д.

6. Факторы конкуренции (оцениваются сильные и слабые стороны основных конкурентов).

7. Факторы социального поведения (меняющиеся вкусы, нравы, предпочтения в обществе):

- 1) снижение или повышение уровня образования;
- 2) возрастание интереса к социальным проблемам;
- 3) изменение отношения к корпоративным ценностям;
- 4) исчезновение и возникновение религиозных течений;
- 5) стремление к здоровому образу жизни и т.д.

Анализ внешней среды позволяет оценить насколько эффективно организация использует внешние возможности и предпринимает ли она какие-либо действия, чтобы избежать внешних угроз.



# Внешняя среда организации



Сущность организации

## Внутренняя среда организации

**Внутренняя среда** – это то, что организация может изменить по своему усмотрению.

Анализ внутренней среды позволяет определить, обладает ли организация внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, а также какие внутренние слабые стороны могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями. Процесс при помощи которого осуществляется диагноз внутренних проблем, называется анализ внутренней среды или управленческое обследование.

Для анализа сильных и слабых сторон организации чаще всего исследуют пять функциональных зон:

- 1) маркетинговую деятельность;
- 2) финансовую деятельность;
- 3) производственную деятельность;
- 4) работу с персоналом;
- 5) организационную культуру и имидж организации.

**Внутренняя среда организации представляет собой сочетание следующих составляющих:**

- цели и задачи организации;
- структура организации (например, «снабжение – производство – финансы – отдел кадров – сбыт продукции»);
- внутриорганизационные процессы (управленческая структура);
- технология (производственные технологические процессы, уровень автоматизации);
- кадры (разделение труда);
- организационная культура (коммуникации).

## Внутренняя среда организации





## Тема 6. Основопологающие законы организации

# 1. Закон синергии

В теории управления процесс существенного усиления или ослабления потенциала какой-то материальной системы носит название **синергии**. При этом, **синергия** может вызывать как резко положительные, так и резко отрицательные последствия. Синергия, для организации, означает совместное и однородное функционирование элементов системы.

Закон синергии формулируется так: **для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов (людей, компьютеров и т.д.), либо существенно меньше.**

Задача руководителя заключается в том, чтобы найти такой набор элементов, при котором синергия носила бы созидательный характер.

Закон синергии утверждает, что в замкнутых социальных системах возможно изменение энергии в сторону как увеличения, так и уменьшения.



## 2. Закон самосохранения

**Каждая материальная система стремится сохранить себя (выжить) и использует для достижения этого весь свой потенциал (ресурс).**

Общая сумма созидательных ресурсов организации должна быть больше суммы внешних и внутренних разрушительных ресурсов.

## 3. Закон развития

**Каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла**

Основой эффективной реализации закона развития в организациях является составление бизнес – плана , планирование и прогнозирование.

## 4. Закон информированности – упорядоченности

Все коммуникации в организации основаны на получении, обработке, передаче и хранении информации. **Управленческая информация** - это часть данных, несущих в себе новизну и полезность для принятия специалистом обоснованного решения.

Обычно в теории управления выделяют следующие характеристики информации:

- 1) объем,
- 2) достоверность,
- 3) ценность,
- 4) насыщенность
- 5) открытость.

**“Чем большей информацией располагает организация о внутренней и внешней среде, тем большая вероятность ее устойчивого функционирования”**


## 5. Закон единства анализа и синтеза

Суть анализа (декомпозиции) состоит в разделении целого на части, в представлении сложного в виде простых составляющих. Суть синтеза (агрегирования) состоит в соединении (мысленном или реальном) простых составляющих объекта в единое целое

**«Каждая материальная система стремится настроиться на наиболее экономичный режим функционирования за счет постоянного изменения своей структуры или функций».**

## 6. Закон композиции и пропорциональности

**Каждая материальная система стремится сохранить в своей структуре необходимые элементы (композицию), находящиеся в заданном соотношении (пропорции)**



Тема 7. Основы организационного  
анализа. Организационные структуры  
управления

## Понятие организационной структуры управления

Каждая формальная организация имеет организационную структуру, которая характеризуется распределением полномочий и функций и устанавливается на основе сложившегося взаимодействия между компонентами организации.

**Организационная структура** – это формальные правила, разработанные менеджерами для разделения труда и распределения должностных обязанностей среди работников, определения нормы управления и линий соподчинения, а также для координации задач организации.

Под **структурой управления** организацией понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. **Элементами структуры** являются отдельные работники, отделы, службы и другие звенья аппарата управления, а отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные.

## **Требования, которые предъявляются к организационной структуре:**

- 1) **Ясность.** Каждое подразделение предприятия, каждый сотрудник должен четко знать, где он находится, чем он должен заниматься и к кому ему обращаться за информацией, помощью или решением.
- 2) **Экономичность.** Структура должна обеспечивать выполнение всех необходимых управленческих функций и при этом требовать минимума усилий и минимально возможное количество людей, занятых этим, т.е. по возможности минимальных затрат на ее содержание.
- 3) **Организационная структура** должна направлять внимание всех сотрудников не на затрачиваемые усилия, а на результаты работы предприятия в целом.
- 4) **Организационная структура** должна помогать каждому сотруднику понимать свою собственную задачу. Для этого задача должна быть четко определена и снабжена спецификациями. И при этом она не должна препятствовать достижению общей цели организации.

5) Структура должна способствовать принятию управленческих решений на оптимально низком управленческом уровне, в соответствии с уровнем компетенции и кругом вопросов решаемых конкретным руководителем. Структура, подталкивающая решения вверх, на максимально высокий уровень, вместо принятия их на максимально низком уровне – плохая система.

6) Организационная структура должна обеспечивать организации стабильность. Организация должна существовать, какие бы бури не бушевали вокруг. Она должна опираться на достижения прошлого и планировать будущее.

7) Организационная структура должна обеспечивать компании устойчивость во времени и способность к самообновлению. Для этого организация должна:

- сама готовить лидеров завтрашнего дня;
- помогать каждому работнику учиться и развиваться на любом занимаемом посту и предусматривать непрерывное обучение;
- предусматривать проверку готовности управляющих низшего и среднего уровня к работе на высших постах;
- поощрять проникновение в организацию новых идей и готовности к новым видам деятельности

Организационные структуры управления (ОСУ) характеризуются следующими понятиями:

1) органы управления; 2) уровни управления; 3) иерархия; 4) связи.

**Органы управления** могут быть представлены одним специалистом или группой работников, которые выполняют определенные функции управления.

**Уровни управления.** Различают три уровня управления:

- высший уровень – институциональный;
- средний уровень – управленческий;
- низший уровень – технический.

Уровни появляются в результате вертикального разделения труда для координации действий отдельных звеньев.

**Иерархия** – взаимосвязь уровней, где нижестоящий подчиняется вышестоящему.





Связи отражают формальные взаимоотношения между членами организации.

Они определяют:

- а) кто, за что и перед кем отчитывается;
- б) каким образом организация делится на подразделения;
- в) какую именно работу выполняет каждое подразделение и каким образом эта работа входит в выполнение общей миссии организации;
- г) отношения власти и области ответственности за принятие решений;
- д) порядок прохождения информационных потоков.

## Делегирование полномочий

**Делегирование** – это передача подчиненным задач или деятельности из сферы деятельности руководителя.

В каких случаях используется делегирование?

Во-первых, когда делегирование позволяет руководителю высвободить силы и время, чтобы заняться самыми важными делами.

Во-вторых, когда чрезмерная занятость не позволяет руководителю самому заняться данной проблемой.


В-третьих, когда подчиненный может сделать данную работу лучше, чем сам руководитель.

Делегирование полномочий имеет следующие преимущества:

1. Освобождает время руководителя для решения других более сложных или важных задач.
2. Является формой повышения квалификации сотрудников и способствует более полному использованию их профессиональных знаний и опыта.
3. Повышает мотивацию сотрудников. Они чувствуют свою важность и необходимость при решении некоторых управленческих задач

Делегирование полномочий возможно при соблюдении следующих **принципов**:

- 1) передача полномочий должна осуществляться в соответствии с ожидаемым результатом; подчиненный должен обладать достаточными полномочиями для достижения требуемого результата;
- 2) передача полномочий должна осуществляться по линиям управления, с тем чтобы каждый подчиненный знал, кто конкретно его уполномочил, перед кем он несет ответственность;
- 3) каждый руководитель принимает решения в пределах своих полномочий. Все, что превышает его компетенцию, передается высшим звеньям управления;
- 4) передаются лишь полномочия; высшее должностное лицо продолжает нести ответственность за действия подчиненного.



## Тема 8. Основные типы организационных структур управления

Наиболее традиционные типы организационных структур можно условной объединить в три группы, каждая из которых имеет свои особенности:

## **1. Бюрократические ОСУ.**

К этой группе относят такие разновидности, как:

- Линейные;
- Функциональные;
- Линейно-функциональные;
- Дивизиональные:
  - а) продуктовые;
  - б) потребительские;
  - в) географические.

Бюрократические структуры характеризуются тем, что они наиболее ранние (наиболее древние организации, такие как армия, церковь имеют именно бюрократическую структуру).

Еще одной характерной особенностью этих структур, является четкое **соблюдение принципа единоначалия.**

## **2. Адаптивные организационные структуры.**

К этой группе относят:

- Проектные:

а) централизованные;

б) децентрализованные.

- Матричные;

- Бригадные

Характерной особенностью этого типа является формирование временных структур в рамках более стабильных.

**3. Бесструктурные организации (типа команды).** Особенностью бесструктурных организаций является групповая ответственность за выполнение поставленной задачи.

Организационная структура изображается в виде схемы, на которой прямоугольниками обозначаются подразделения или органы управления, располагающиеся в горизонтальных и вертикальных направлениях. Связи между подразделениями изображаются в виде линий (стрелки на схемах организационных структур не рисуются). На схемах изображаются только линейные связи, которые отражают непосредственное подчинение. Другие связи на схемах не изображаются, они описываются в должностных инструкциях.

# Бюрократические структуры.

В бюрократических структурах главное внимание уделяется разделению труда на отдельные функции и соответствию ответственности работников управления предоставляемым полномочиям. На практике в чистом виде линейные и функциональные структуры практически не встречаются.

Линейная организационная структура образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы. Члены организации каждой из низших ступеней управления находятся в отношении непосредственного линейного подчинения к руководителю более высокого уровня. Каждый работник в линейной структуре подчинен и подотчетен только одному руководителю и, следовательно, связан с вышестоящей системой только через него.

Линейная организационная структура является логически наиболее стройной и формально определенной, но вместе с тем наименее гибкой. Каждый из органов управления обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих специальных знаний.



## Линейная организационная структура управления



**Преимуществами** линейной организационной структуры являются:

- 1) четкая система взаимных связей;
- 2) ясно выраженная ответственность;
- 3) быстрота реакции в ответ на прямые приказание.

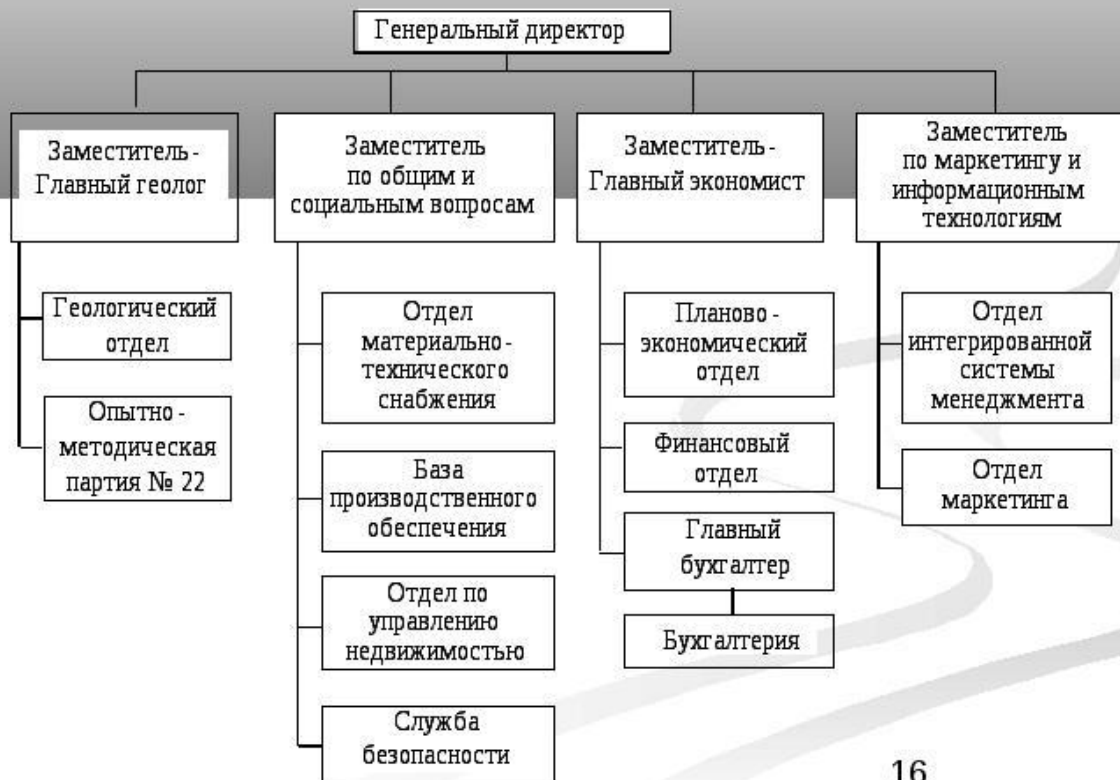
**Недостатками** линейной организационной структуры являются:

- 1) отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений;
- 2) необходимость наличия специалистов широкого профиля;
- 3) тенденция к волоките при решении вопросов, решаемых между подразделениями;
- 4) перегрузка управляющих высшего уровня;
- 5) повышенная зависимость работы от наличия на месте менеджера низшего звена, его личных и деловых качеств.

## Функциональная организационная структура

Эта структура требует создания подразделений для выполнения определенных функций на всех участках управления

# Функциональная организационная структура



Создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по широким задачам, которые они выполняют (производство, финансы, маркетинг и т.п.). Конкретные характеристики и черты деятельности того или иного подразделения соответствуют наиболее важным направлениям деятельности всей организации.

#### Преимущества функциональной структуры:

- 1) освобождает линейных руководителей от решения некоторых специальных вопросов;
- 2) создает основу для использования в работе консультаций опытных специалистов;
- 3) уменьшает потребность в специалистах широкого профиля.

#### Недостатки:

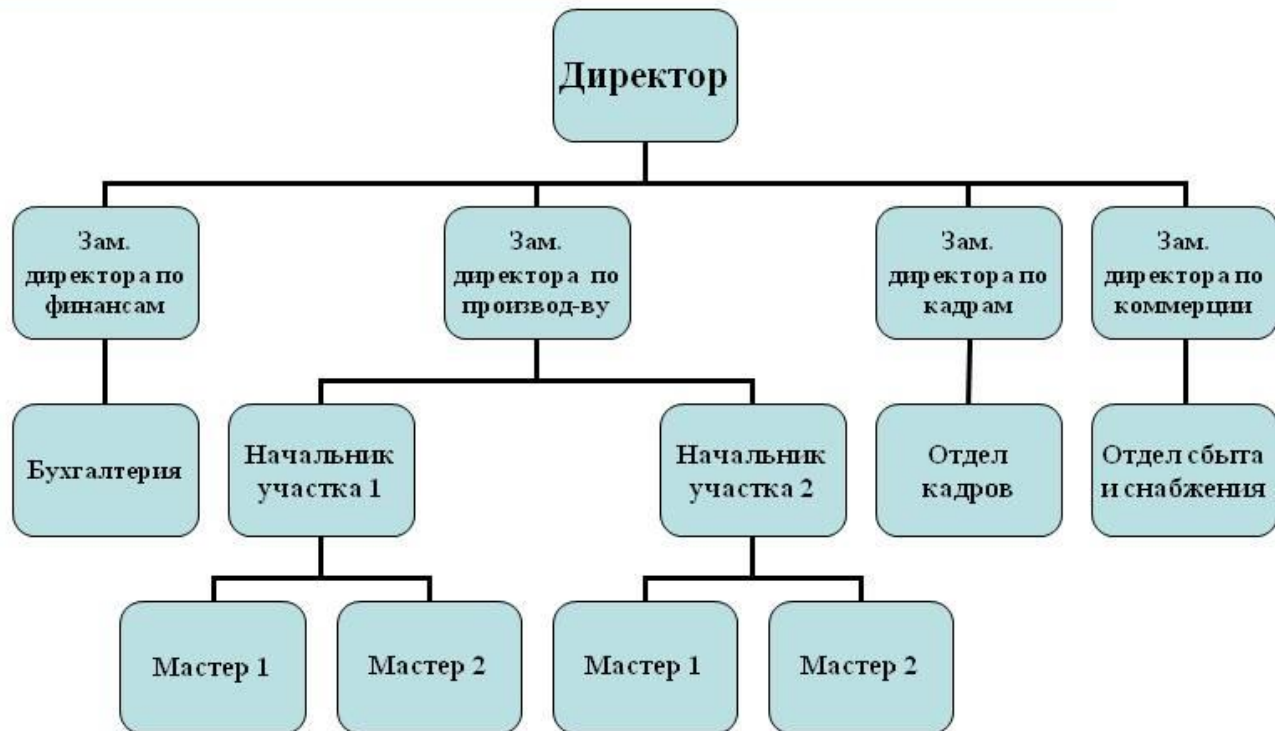
- 1) усложняются взаимосвязи;
- 2) затрудняется координация;
- 3) проявляется тенденция к чрезмерной централизации.

## Линейно-функциональная организационная структура управления

Наиболее распространенным типом бюрократической структуры является линейно-функциональная, эта структура до сих пор широко используется во всем мире. Основу этого типа составляет “шахтный” принцип построения и специализации управленческого персонала по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, финансы, персонал, исследования и разработки и пр.). По каждой подсистеме формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу. Результаты работы любой службы аппарата управления оцениваются показателями, характеризующими реализацию ими своих целей и задач. Например, работа служб, управляющих производством, характеризуется показателями выполнения графика выпуска продукции, затрат ресурсов, производительности труда, использования оборудования и др. Работу служб, организующих ремонт оборудования, оценивают показателями времени простоев и затрат на проведение ремонтных работ и т.д.

Функционирование такой структуры для крупной организации требует четкого распределения функций, прав и обязанностей, а значит четкого формального закрепления за каждым работником своего круга задач, правил и процедур выполнения заданий. Следует заметить, что прохождение в развитии организации этапа, соответствующего использованию линейно-функциональных структур, является обязательным. Данный этап может быть коротким или длинным по времени. Однако он необходим, так как «перепрыгивание» через него лишает организацию возможности отработки отношений «начальник – подчиненный» и выведения этих отношений на уровень, адекватный требованиям внешней среды. Молодые коммерческие структуры, не соблюдающие этого правила, лишают себя возможности когда-либо развернуть эффективное массовое производство того или иного товара или услуги

## Линейно – функциональная (традиционная) организационная структура



Преимуществами линейно-функциональной структуры являются:

- 1) структуры наиболее эффективны при выпуске большого количества однородной продукции, для организаций работающих в достаточно стабильной внешней среде. В этом случае экономия на масштабе производства значительна;
- 2) четко определено кто отвечает за решение тех или иных функциональных вопросов;
- 3) создает основу для использования в работе консультаций опытных специалистов;
- 4) уменьшает потребность в специалистах широкого профиля

Недостатками линейно-функциональной структуры являются:

- 1) структура успешно функционирует лишь тогда, когда изменения равномерно проходят по всем структурным подразделениям. Но в реальных условиях этого практически не бывает;
- 2) утрачивается гибкость во взаимоотношениях работников аппарата управления из-за применения формальных процедур и правил;
- 3) затрудняется и замедляется передача информации;
- 4) необходимость согласовывать действия разных функциональных служб увеличивает объем работы руководителя;
- 5) допускается несоответствие между ответственностью и полномочиями руководителя;
- 6) часто превышаются нормы охвата контролем;
- 7) не учитывается специфика работы различных подразделений;
- 8) чрезмерно централизуется оперативное управление.

## *Дивизиональная организационная структура управления*

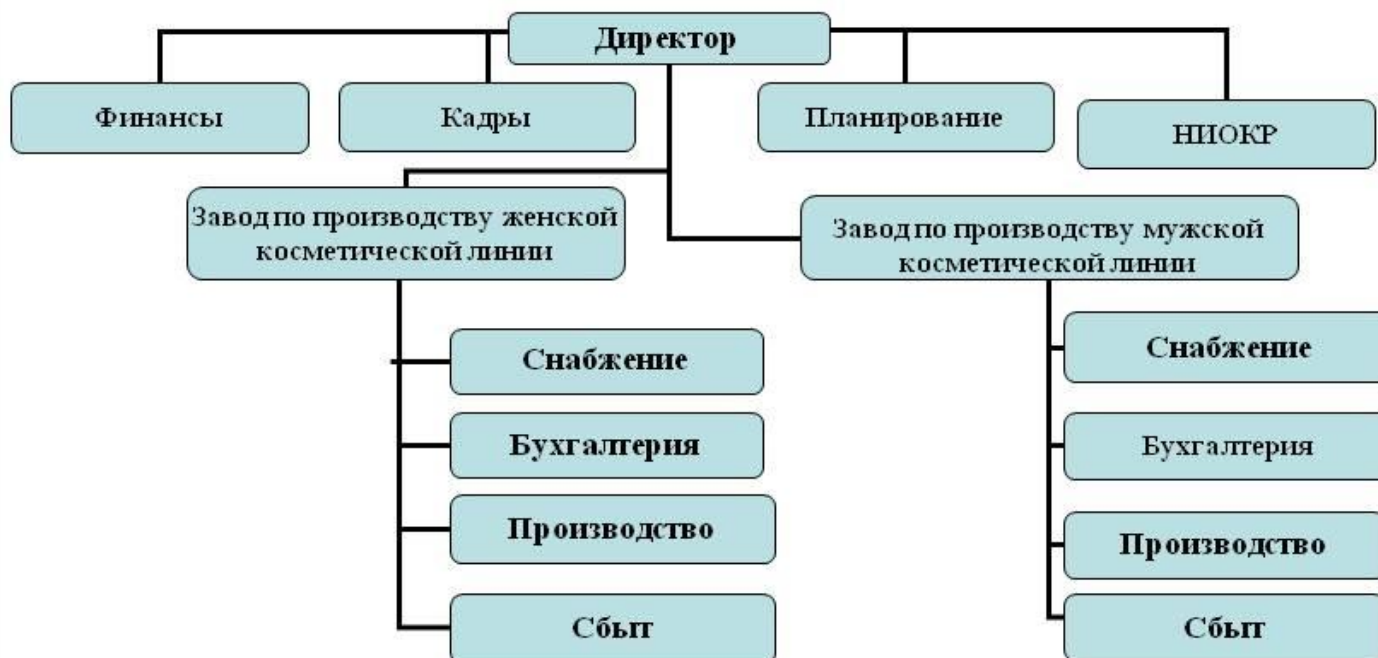
Одной из разновидностей бюрократических организационных структур являются дивизиональные структуры (от англ. слова division – отделение), первые разработки которой относятся к 20-м годам, а пик практического использования к 60 – 70-м годам XX века.

Стремясь повысить гибкость и приспособляемость к изменениям во внешней среде, крупнейшие компании начали выделять из своего состава производственные отделения с предоставлением им определенной самостоятельности в осуществлении оперативного управления. При этом все важнейшие общекорпоративные функции управления оставались в ведении центрального аппарата управления, который разрабатывал стратегию развития организации в целом, решал проблемы инвестирования научных исследований и разработок, и т. п. Поэтому этот тип структуры нередко характеризуют как сочетание централизованной координации с децентрализованным управлением (децентрализация при сохранении координации и контроля).

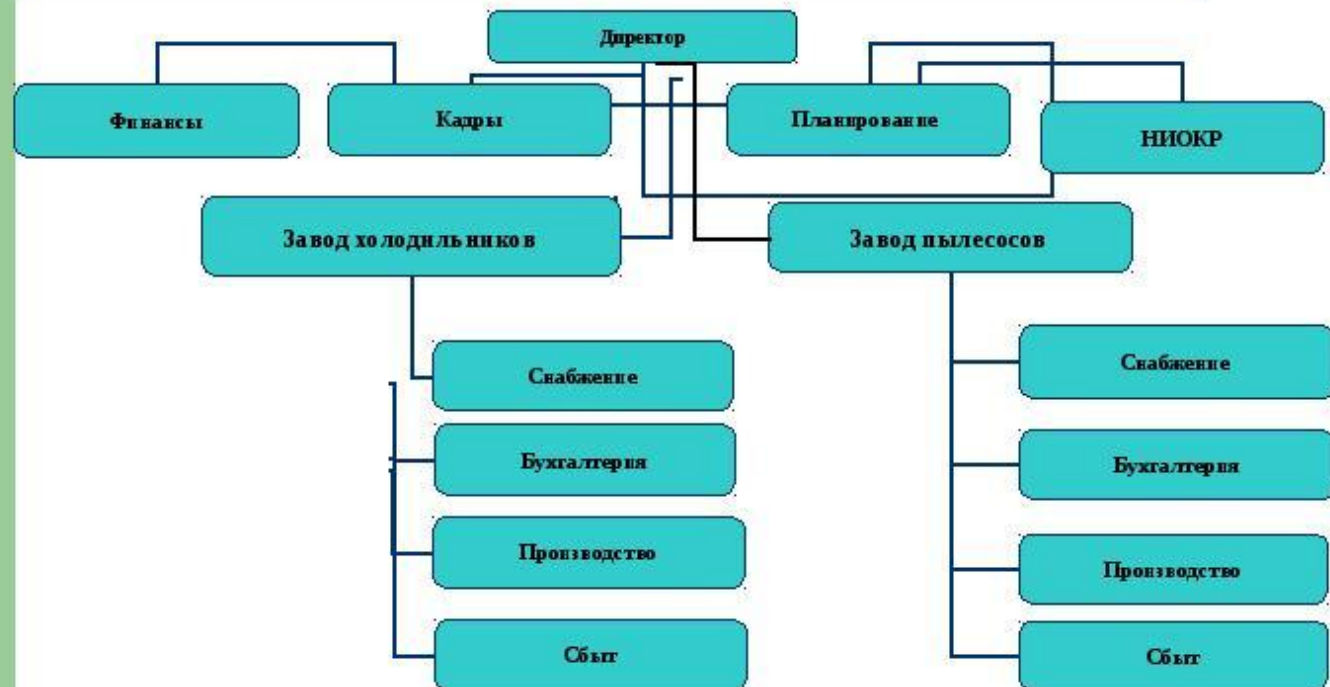
Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся не руководители функциональных подсистем, а управляющие производственными отделениями. Структурирование организации по отделениям производится, как правило, по одному из трех критериев: по видам выпускаемой продукции или предоставляемых услуг (продуктовая специализация), по ориентации на те или иные группы потребителей (потребительская специализация), по обслуживаемым территориям (территориальная или региональная специализация). Такой подход обеспечивает более тесную связь с рынком, существенно ускоряя реакцию организации на изменения, происходящие во внешней среде



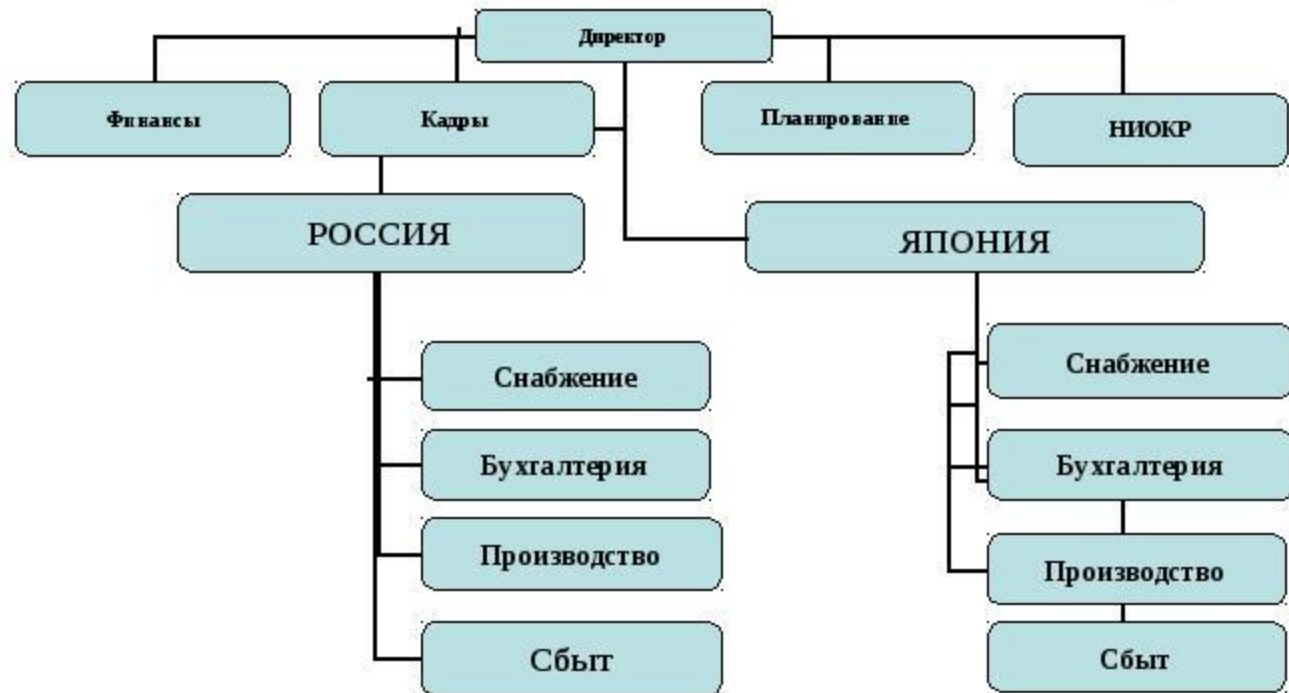
## Потребительская дивизиональная организационная структура



# Продуктовая дивизиональная организационная структура



## Региональная дивизиональная организационная структура



### Преимущества дивизиональных организационных структур:

- 1) более гибкая, по сравнению с другими бюрократическими структурами;
- 2) помогает достичь успехов в производстве и реализации новой продукции;
- 3) четко определено, кто отвечает за получение прибыли

### Недостатки:

- 1) увеличение затрат в следствии дублирования одних и тех же работ по каждому виду продукции, потребительской группы или региону;
- 2) увеличение числа штатных работников.

# Адаптивные структуры.

Адаптивные структуры управления отвергают необходимость в детальном разделении труда по видам работ и формируют такие отношения между участниками процесса управления, которые диктуются не структурой, а характером решаемой проблемы. Главным свойством таких структур является присущая им способность сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к новым условиям, органически вписываться в систему управления. Эти структуры ориентируются на ускоренную реализацию сложных программ и проектов в рамках крупных предприятий и объединений, целых отраслей и регионов. Как правило, они формируются на временной основе, т.е. на период реализации проекта, программы, решения проблемы или достижения поставленных целей.

Адаптивные структуры управления в отличие от бюрократических представляют собой децентрализованную организацию управления, для которой характерны:

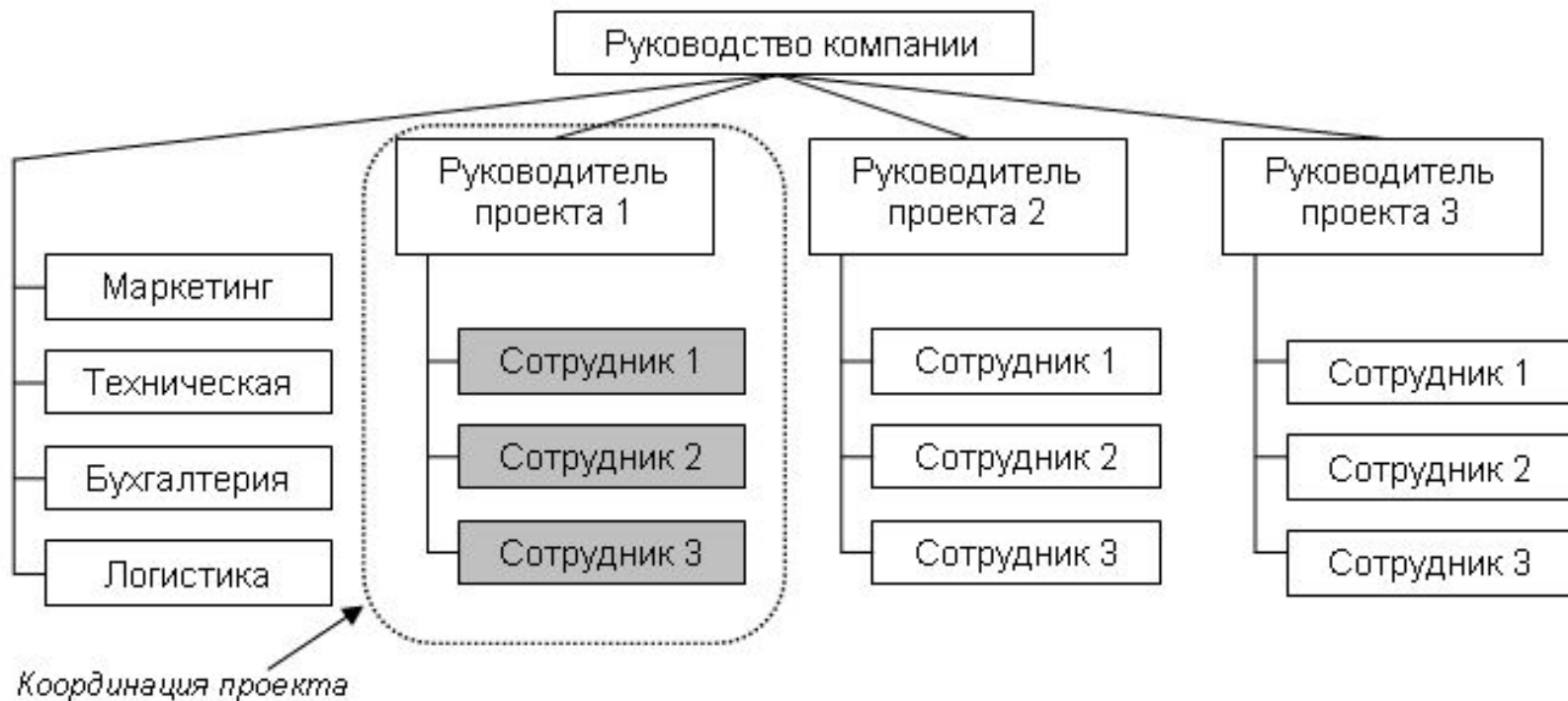
- 1) отказ от формализации и бюрократизации процессов и отношений,
- 2) сокращение числа иерархических уровней,
- 3) высокий уровень горизонтальной интеграции между персоналом,
- 4) ориентация культуры взаимоотношений на кооперацию, взаимную информированность (для создания общей системы знаний, помогающей решать проблемы организации быстрее и эффективнее) и самодисциплину.

**Проектные структуры** – это структуры управления комплексными видами деятельности, которые из-за их решающего значения для компании требуют обеспечения непрерывного координирующего и интегрирующего воздействия при жестких ограничениях по затратам, срокам и качеству работ.

Под проектной структурой управления понимается временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации). Смысл проектной структуры управления состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

Такие структуры формируются при разработке организацией проектов, охватывающих любые процессы целенаправленных изменений в системе например, модернизация производства, освоение новых изделий или технологий, строительство сложных объектов и т.д.. Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию выполнения работ, координацию действий исполнителей.

## Проектная структура



Одной из форм проектного управления является формирование специального подразделения - проектной группы, работающей на временной, т.е. в течение времени, необходимого для реализации заданий проекта. В ее состав обычно включают необходимых специалистов, в том числе и по управлению. Руководитель проекта наделяется так называемыми проектными полномочиями.

Чисто проектные структуры, как правило, используются для решения каких-либо особенно крупномасштабных задач. В случае менее крупных проектов затраты на дублирование уже существующих в компании служб в проектной структуре становятся нерациональными

В качестве **важнейших преимуществ** такого вида структур управления можно назвать:

- 1) интеграцию различных видов деятельности компании в целях получения высококачественных результатов по определенному проекту;
- 2) комплексный подход к реализации проекта, решению проблемы;
- 3) концентрацию всех усилий на решении одной задачи, на выполнении одного конкретного проекта;
- 4) большую гибкость проектных структур;
- 5) активизацию деятельности руководителей проектов и исполнителей в результате формирования проектных групп;
- 6) усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его элементы.

К **недостаткам** проектной структуры управления можно отнести следующее:

- 1) при наличии нескольких организационных проектов или программ проектные структуры приводят к дроблению ресурсов и заметно усложняют поддержание и развитие производственного и научно-технического потенциала компании как единого целого;
- 2) от руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной компании;
- 3) формирование проектных групп, не являющихся устойчивыми образованиями, лишает работников осознания своего места в компании;
- 4) при использовании проектной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании;
- 5) наблюдается частичное дублирование функций.



**Матричная структура** управления представляет собой наложение проектной структуры на функциональную. Полученная схема имеет вид матрицы (решетки), состоящей из клеток. В соответствии с линейной структурой (по вертикали) строится управление по отдельным сферам деятельности организации: НИОКР, производству, сбыту, снабжению. В соответствии с программно-целевой структурой (по горизонтали) организуется управление программами (проектами, темами). Такая структура применяется при целевом управлении.

При матричной структуре управления назначается директор программы (проекта, темы), которому выделяются финансовые, материальные и человеческие ресурсы. Директору программы предоставляются права первого лица фирмы, при решении поставленной перед ним цели.

Матричная структура, построена на основе принципа двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственному руководителю функционального подразделения, которое предоставляет персонал и другие ресурсы руководителю проекта (или целевой программы), с другой - руководителю временной группы, который наделен необходимыми полномочиями и несет ответственность за сроки, качество и ресурсы. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с членами проектной группы и с другими работниками функциональных подразделений, подчиняющимися ему временно и по ограниченному кругу вопросов (причем сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений - отделов, служб).

# Матричная организационная структура



## Достоинствами матричной структуры являются:

- 1) интеграция различных видов деятельности компании в рамках реализуемых проектов, программ;
- 2) получение высококачественных результатов по большому количеству проектов, программ, продуктов;
- 3) более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов и повышение эффективности использования ресурсов;
- 4) значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата в результате формирования проектных (программных) команд, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними;
- 5) вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по реализации организационных проектов и, прежде всего, по ускоренному техническому совершенствованию производства;
- 6) сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне;
- 7) усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект (программу) в целом, так и за его элементы;
- 8) достижение большей гибкости и скоординированности работ, чем в линейно-функциональных и дивизиональных организационных структурах управления, т. е. лучшее и более быстрое реагирование структуры на изменение внешней среды.

## **Недостатки** матричной структуры:

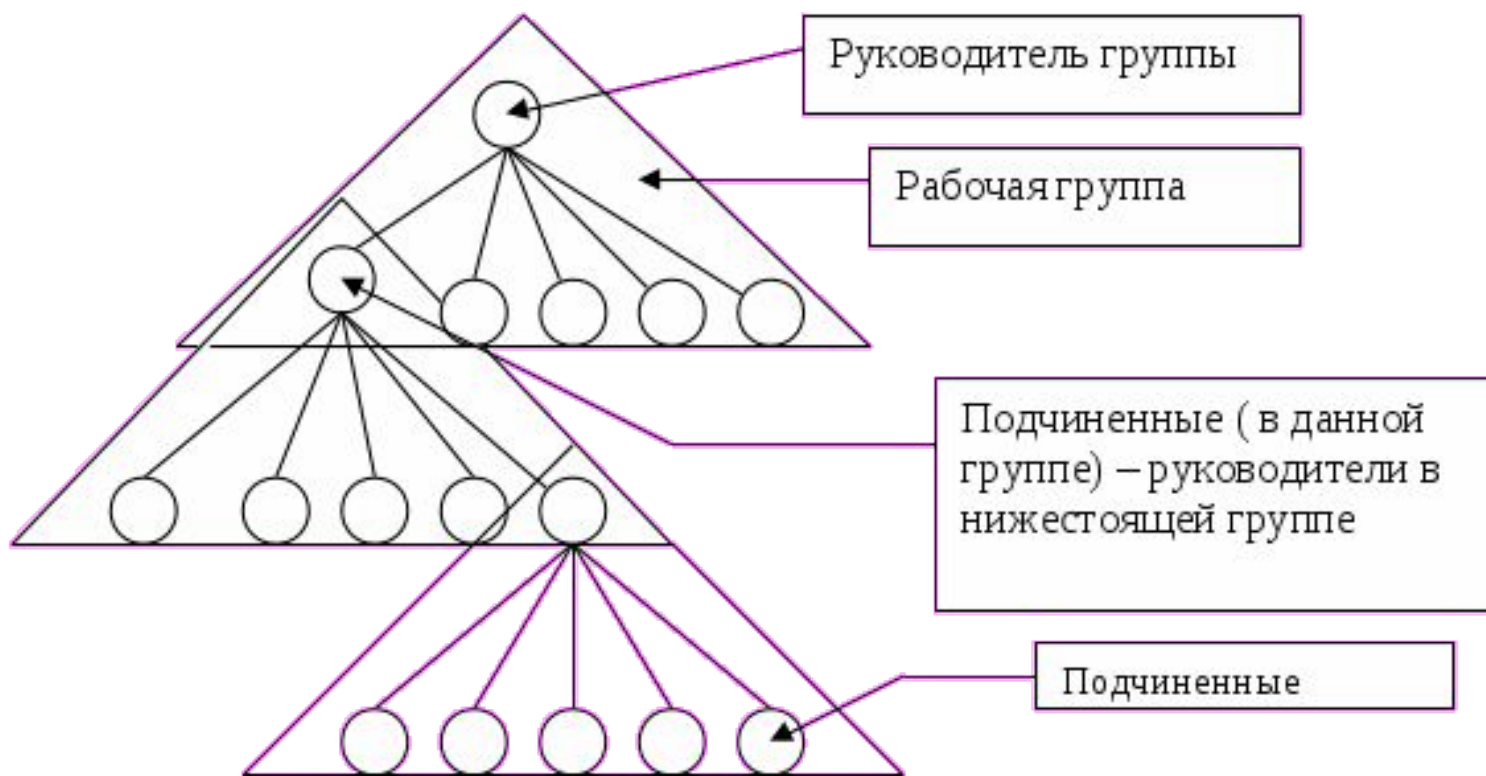
- 1) сложность матричной структуры для практической реализации, для ее внедрения необходима длительная подготовка работников и соответствующая организационная культура;
- 2) необходимость постоянного контроля за «соотношением» сил между задачами управления по целям и основной деятельностью организации;
- 3) структура сложна, громоздка и дорога не только во внедрении, но и в эксплуатации;
- 4) в связи с системой двойного подчинения подрывается принцип единоначалия, что часто приводит к конфликтам;
- 5) в рамках матричной структуры наблюдается тенденция к анархии, в условиях ее действия нечетко распределены права и ответственность между ее элементами;
- 6) для данной структуры характерны чрезмерные накладные расходы в связи с тем, что требуется больше средств для содержания большего количества руководителей, а также порой на разрешение конфликтных ситуаций;
- 7) при использовании матричной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании;
- 8) наблюдается частичное дублирование функций;
- 9) нарушается традиционная система взаимосвязей между подразделениями;
- 10) в условиях матричной структуры затрудняется и практически отсутствует полноценный контроль по уровням управления;
- 11) структура считается абсолютно неэффективной в кризисные периоды.

**Бригадная структура** управления является еще одной разновидностью органического или адаптивного типа структур управления. Ее основу составляет групповая форма организации труда и производства, давно известная во всем мире, в том числе и в нашей стране.

Принципы, на которых строится бригадная структура, разрушают основы командно-контрольных структур управления. Главные принципы построения бригадных структур:

- 1) автономная работа;
- 2) самостоятельное принятие решений и координация деятельности по горизонтали;
- 3) замена жестких связей бюрократического типа гибкими связями;
- 4) привлечение для разработки и решения задач сотрудников из других подразделений, что разрушает традиционное деление производственных, инженерно-технических, экономических и управленческих служб на изолированные системы со своими целевыми установками и интересами.

# Бригадная организационная структура



## Бесструктурные организации

**Принцип команды.** Команда – это группа людей, обычно очень маленькая, редко больше 6 человек, с очень разной подготовкой, знаниями, умениями. Люди в команду обычно привлекаются из разных сфер и отделов организации и работают вместе для решения специфической задачи. Чаще всего, все они являются высококвалифицированными специалистами в своей сфере.

Каждая организация использует такие команды для решения внезапно возникающих, нетривиальных задач, связанных, например, с ликвидацией крупных аварий. В команде ответственность за выполнение задачи коллективная, что существенно повышает заинтересованность каждого в достижении конечного результата. Обычно имеется лидер (капитан команды), нередко назначаемый на все время, до завершения задачи. Но его лидерские функции достаточно специфичны. Задача лидера здесь не принимать решения и отдавать приказы о работе. Его задача решить, кто из членов команды, на данной стадии и в данной проблеме будет принимать решения и отдавать приказы. Команда – не демократическая структура, то есть решения здесь не принимаются голосованием. Власть здесь подчеркнута. Но эта власть переходит от одного члена команды к другому, вытекает из задачи и сориентирована на задачу.

### **Преимущества команды:**

- 1) каждый знает, как работает целое и ответственен за это;
- 2) команда восприимчива к новым идеям и новым способам выполнения работ;
- 3) команда является очень гибкой и высоко адаптивной;
- 4) позволяет преодолевать функциональную разобщенность.

### **Недостатки команды:**

- 1) жесткое ограничение численности, если численность команды превышает двенадцать – пятнадцать человек, она становится неуправляемой;
- 2) команда обладает низкой стабильностью;
- 3) работа в команде требует высокой самодисциплины, на которую способны далеко не все;
- 4) требуется неустанное внимание к управлению, к отношениям людей между собой, к назначением исполнителей новых задач, к объяснениям и коммуникациям