**1. Понятие «организация». Комплексное определение «организация», сущность элементов его составляющих. Понятие «организация»: как свойство, как явление и как процесс.**

***Организация*** – двое или несколько человек, объединенных определенными правилами совместных действий для достижения хотя бы одной общей цели.

***Организация*** представляет собой сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей.

***Организация*** — это группа людей, работающих совместно, во главе с руководителем и выполняющих определённые планы.

***Организация*** — это комплекс мероприятий или действий, направленных на получение оптимальных условий для достижения какого-либо результата, с привлечением наибольшей эффективности, производительности, качественности оказываемых услуг и, как правило, сопровождающихся уменьшением расходов на средства по достижению этой цели.

***Организация*** – это сложная, целенаправленная, открытая, диссипативная, динамическая, управляемая, самоорганизующаяся социальная система.

*Сложность* заключается в сложности структур, отношений, связей, исходных состояний и альтернатив поведения (перехода из одного состояния в другое)

*Целенаправленность* - это объединённость системы единой целью функционирования

*Открытость* - это способность обмениваться с внешней средой веществом (ресурсами и продукцией), энергией и информацией

*Диссипативность* - это рассеивание энергии в процессе функционирования

*Динамичность* - это процесс последовательно происходящих перемен

*Управляемость* - это предрасположенность, потребность организации в воздействиях, направленных на сохранение совокупности свойств, обеспечивающих устойчивость функционирования и достижения цели

*Самоорганизация* - это способность системы самостоятельно выходить на новый уровень развития

***Организация как:***

***явление***– искусственное, упорядоченное и целенаправленное объединение людей, занимающее определённое место в обществе и выполняющее определённые функции для достижения заданных целей.

***процесс***– совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию связей между частями целого; действия менеджеров, направленные на упорядочивание деятельности.

***свойство*** – степень упорядоченности и отлаженности действий какого-либо процесса

**2. Источники и методы финансирования инновационных проектов.**

***Источники финансирования науки и инноваций*** – это первичные источники денежных средств на выполнение научных исследований и разработок и осуществление инновационной деятельности.

***Все методы финансирования делятся на прямые и косвенные.***

Наиболее распространенными источниками прямого финансирования инновационных проектов являются:

1. **банковский кредит;**
2. **инновационный кредит** (на выдаче инновационных кредитов специализируются инновационные банки и инновационные фонды. Инновационные банки заинтересованы во внедрении высоко-прибыльных изобретений и перспективных новшеств. Доступность инновационного кредита для небольшой фирмы представляется большей, чем возможность получения коммерческого кредита, что обусловлено специализированной направленностью инновационных банков. Инновационные банки могут приобретать исследования и разработки для организации производства новых товаров и услуг или оказывать посреднические услуги в сфере маркетинга инноваций. В свою очередь, *инновационные фонды* могут оказывать финансовую поддержку, консультационные, патентные и др. технические услуги инновационным фирмам, осуществлять финансирование венчурных, связанных с повышенным риском, проектов);
3. **эмиссия ценных бумаг** (привлечение инвестиционных ресурсов "под выпуск" ценных бумаг носит название эмиссионного финансирования и значительно способствует привлечению средств для осуществления крупных вложений инновационной фирмы. Эмиссия акций не только приносит учредительский доход основателям фирмы, но и позволяет ей получить необходимые средства для расширения деловых операций);
4. **привлечение средств под учреждение венчурного предприятия (**функциональной задачей венчурного финансирования является помощь росту конкретного бизнеса путем предоставления определенной суммы денежных средств в обмен на долю в уставном капитале или некий пакет акций);
5. **самофинансирвоание,**
6. **доходы от краткосрочных проектов для финансирования долгосрочных (**данный вид финансирования еще называют пакетированием долгосрочного инновационного проекта с краткосрочными коммерческими с целью поддержания более масштабного инновационного проекта прибылями от реализации точечных. Метод представляется достаточно реальным и оперативным при условии выбора все время наиболее прибыльных и менее затратных видов вспомогательной коммерческой деятельности);
7. **реализация излишних и сдача в аренду или лизинг свободных активов;**
8. **средства, полученные под заклад имущества;**
9. **доходы от продажи патентов и лицензии,**
10. **форфейтинг** (финансовая операция, при которой посредник (банк или форфейтинговая организация) приобретает у экспортера заемные обязательства импортера с учетом прописанного дисконта. То есть, форфейтинг представляет собой продажу задолженности банку, отняв оговоренный соглашением дисконт и комиссию. Применяется он в том случае, когда у покупателя (в данном случае, инновационной фирмы) нет средств для приобретения какой-либо продукции, необходимой для внутреннего производства);
11. **факторинг** (услуга для производителей и поставщиков, которые продают товары с отсрочкой платежа. Производители обращаются к факторам – банкам, микрофинансовым организациям или специальным факторинговым компаниям. А те оплачивают счета вместо покупателей под небольшой процент);
12. **государственное финансирование.**

В свою очередь, к косвенным методам относятся такие, суть которых заключается в обеспечении инновационных проектов необходимыми материально-техническими, трудовыми и информационными ресурсами. К подобным методам относят:

* покупка в рассрочку или получение в лизинг (аренду) необходимого для выполнения проекта оборудования;
* приобретение (на используемую в проекте технологию) лицензии с оплатой последней в форме "роялти" (процента от продаж конечного продукта, особенного по данной лицензии);
* размещение ценных бумаг с оплатой в форме поставок или получения в лизинг необходимых ресурсов;
* привлечение потребных трудовых ресурсов и привлечение вкладов под проект в виде знаний, навыков и "ноу-хау".

**3. Общие характеристики и свойства организации: субъективные и объективные процессы, происходящие в организации; функционирование и развитие; внутренняя дифференциация; специализация, стандартизация и универсализация функций; разделение труда в организации.**

***Организация*** – это (общие характеристики):

1. социальное образование с относительно определёнными границами
2. соц. обр. с формализованным нормативным порядком (зафиксированном в уставе и других нормативных документах)
3. соц. обр. с иерархической структурой властных отношений
4. соц. обр. с уникальными системами коммуникаций, координации, мотивации и стимулировании действий персонала
5. соц. обр., существующее обособленно в окружающей среде на относительно постоянной основе
6. соц. обр., занимающееся деятельностью, которая основана на разделении труда и связана с набором целей
7. соц. обр., имеющее результаты, значимые для его членов, самой организации и общества

***Свойства организации:***

1. является сложной, открытой, диссипативной, управляемой системой, состоящей из большого числа отдельных упорядоченных элементов, звеньев и подсистем с большим количеством разнообразных связей, объединённых единой структурой и общей целью функционирования
2. в ней проходят *объективные* (естественные, происходящие по экономическим, управленческим и организационным законам) и *субъективные* (искусственные, происходящие по воле человека или общества) процессы
3. её существование характеризуется двумя тенденциями: *функционирование* (процесс достижение организацией поставленных целей при сохранении её функций, определяющих её целостность, качественную определённость и сущность) и *развитие* (приобретение новых количественно-качественных характеристик, укрепляющих жизнеспособность и конкурентные преимущества организации в условиях изменяющейся среды)
4. внутренняя дифференциация, наличие структуры и нескольких взаимосвязанных целей, что вызывает разделение работы на составляющие компоненты: *горизонтальное* (по видам деятельности) и *вертикальное* (по иерархии и типу управленческих функций) разделение труда
5. потребность в управлении, без которого невозможно ни определение целей организации и способов их достижения, ни координация совместных действий, ни их мотивация
6. каждая организация существует во внешней среде и является её подсистемой; взаимосвязь с внешней средой, влияние внешней среды на функционирование и развитие организации; непрерывный информационно-энергетический обмен с внешней средой
7. адаптируемость (способность организации изменять своё поведение с целью сохранения, улучшения или приобретения новых характеристик в условиях воздействия внешней среды)

В организации проходят *объективные (естественные) и субъективные* (искусственные, по воле человека) процессы.

К ***объективным*** относятся:

* циклические процессы спада-подъема в деятельности организации
* процессы, связанные с действиями законов организации
* процессы композиции и пропорциональности
* процессы информированности

К ***субъективным*** относятся процессы, связанные с принятием управленческих решений (например, процессы, связанные с приватизацией организации).

***Функционирование*** *-* процесс достижения организацией поставленных целей при сохранении её функций, определяющих её целостность, качественную определённость и сущность, функционирование требует стабильности.

***Развитие*** - приобретение новых количественно-качественных характеристик, укрепляющих жизнеспособность и конкурентные преимущества организации: повышение производительности труда, использование инноваций, усложнение структур, усиление мотивации. Развитие разрушает многие устоявшиеся процессы.

***Внутренняя дифференциация*** - деление в организации работ между её частями или подразделениями таким образом, чтобы каждая из работ получила определённую степень завершённости в рамках данного подразделения

***Специализация*** *-* принцип административного деления организации на специализированные единицы, которые призваны выполнять отдельные функции. Примером функциональной специализации служит традиционное деление предприятий на отделы производственные, сбыта и финансовые.

***Стандартизация*** – в непрерывном процессе совершенствования. Под стандартизацией понимают добровольное определение или формализацию методов работы, а также ее последствий, по четко согласованной схеме действий на будущее, которая осуществляется самими вовлеченными сотрудниками. Идея состоит в том, чтобы вовлечь работников в процесс улучшения путем их участия в разработке стандартов. Тогда над разработкой и оптимизацией методов труда вместе будут работать планировщики, управленческие силы и исполнители.

***Универсализация -*** объединение функционала внутри одной позиции (например, «универсальный операционист»); Универсализация функций нескольких позиций и создание таких рабочих мест как «менеджер-операционист», «операционист-кассир», «кассир-операционист»; Полная универсализация (тоже существует) предполагает объединение функций менеджера, операциониста и кассира.

***Комплексность организации (разделение труда***) - набор необходимого по технологическим и экономическим показателям оборудования, множество подразделений и иерархических уровней, должностные инструкции

**4. Организация, как социальная система. Сущность, основные элементы и основные свойства социальной организации: сложность, целенаправленность, открытость, диссипативность, динамичность, управляемость, самоорганизация.**

***Организация*** *– это социальная система,* которая состоит из взаимодействующих друг с другом субъектов, участвующих в коллективной деятельности, результаты которой распределяются между ними. Таким образом, можно сказать, что организация – это форма объединения людей для участия в коллективной деятельности, в результатах которой они лично заинтересованы.

***Сущность орг. отношений:***

* взаимодействие членов орг. *между собой* (с учредителями, руководителями, персоналом, межличностные, с коллективом, с группой);
* взаимодействие с *субъектами во внешней среде* (потребители, акционеры, инвесторы, кредиторы, партнёры, поставщики);
* взаимодействие с *обществом* (субъекты всех ветвей власти, представители общественных организаций)

***Организация*** – это сложная, целенаправленная, открытая, диссипативная, динамическая, управляемая, самоорганизующаяся социальная система.

*Сложность* заключается в сложности структур, отношений, связей, исходных состояний и альтернатив поведения (перехода из одного состояния в другое)

*Целенаправленность* - это объединённость системы единой целью функционирования

*Открытость* - это способность обмениваться с внешней средой веществом (ресурсами и продукцией), энергией и информацией

*Диссипативность* - это рассеивание энергии в процессе функционирования

*Динамичность* - это процесс последовательно происходящих перемен

*Управляемость* - это предрасположенность, потребность организации в воздействиях, направленных на сохранение совокупности свойств, обеспечивающих устойчивость функционирования и достижения цели

*Самоорганизация* - это способность системы самостоятельно выходить на новый уровень развития

**5. Формы существования организаций. Понятие организация, как «юридическое лицо». Основные элементы этого понятия.**

***Предприятие*** - самостоятельный хозяйствующий субъект, действующий в определённой сфере деловой активности и производящий продукцию (работы, услуги, информацию, знания) в целях удовлетворения общественных потребностей.

***Фирма*** - юридически самостоятельная предпринимательская единица.

***Учреждение*** - организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социальных, культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично.

***Организация, как юридическое лицо лицо****:* та организаия. которая зарегистрирована в органах юстиции или налоговых органах.

1. имеет в собственности, хозяйственном ведении или управлении обособленное имущество

2. отвечает по своим обязательством этим имуществом

3. может от своего имени приобретать и осуществлять гражданские права

4. несёт обязанности

5. может быть истцом и ответчиком в суде

6. имеет самостоятельный баланс и смету

7. должна быть зарегистрирована в едином реестре юридических лиц в одной из организационно-правовых форм

**6. Основы типологии организаций. Законодательная основа формирования организаций различных организационных форм и форм собственности. Разновидности организаций: формальные и неформальные, коммерческие и некоммерческие организации, их цели.**

***Типологизация*** – метод распределения совокупности объектов или явлений на качественно определённые типы (группы) на основе присущих им общих существенных признаков.

***Признаки типологии*:**

* *отношение к коммерческой деятельности* (коммерческие и некоммерческие)
* *принадлежность к определённой сфере деятельности* (гос. управление, промышленность, транспорт, образование и т.д.)
* *по образу действий рядовых членов* (отчуждение, расчётливое и нравственное согласие)
* *по типу функций, которым служит организация* (производственные, политические, интегративные, преемственности, ассоциативные)
* *по отношению к тому, кто получает выгоду* (взаимовыгодные, коммерческие, обслуживающие, общего блага)
* *по способу построения для противодействия внешней среде* (малые в динамичной внешней среде; большие в стабильной внешней среде; разделенные, матричные, адхократические для высокодинамичной среды)

***Основные виды типологизации организаций****:*

1. *Правительственные и неправительственные.* Правит. Орг-ии – высшие офиц. Органы власти, определяемые законодательно Конституцией РФ, в указах президента, и функционир-ие с целью интеграции действий различ эл-тов общ-ва. Неправит – не имеющ статуса правит.
2. *Бюджетные и внебюджетные.* Бюджет осуществляют свою деят-ть, исходя из выделен государством средств. Внебюджет сами изыск источники финансир, заключ договора с друг орг-иям на производство продукции или услуг
3. *Формальные и неформальные.* Формал с узаконенной системой норм, правил, принципов деят-ти и стандартов поведения, опред должн правами и обязанностями. Неформ объединен людей связ между собой системой непредпис соц ролей, неформ отнош, санц, эталон повед, обыч и традициями или возник спонтанно в ходе взаимоотнош
4. *Общественные и хозяйственные.* Обществ. Создаются для удовлетвор. Соц. Потребностей и интересов членов своего сообщества. Деловые (хозяйств-ые) предназнач. Для реализации коммерч. Идеи по удовлетвор. Потребностей и интересов потребит и общ-ва путем производства продукции
5. *По типу функций и целей:* 1) производственные 2) политические 3) интегративные 4) обеспечивающие преемственность и сохранение традиций 5) ассоциативные
6. *Коммерческие и некоммерческие.* Коммерч созд физ и/или юридич лицами на свой страх и риск для произ-ва продукции с целью извлеч прибыли и распред ее между участниками.

***Организационно-правовая форма*** – это форма организации предпринимательской деятельности, закрепленная юридическим образом. Она определяет ответственность по обязательствам, право сделок от лица предприятия, структуру управления и другие особенности хозяйственной деятельности предприятий. Применяемая в России система организационно-правовых форм отражена в Гражданском кодексе РФ, а также в вытекающих из него нормативных актах.

***Юридическое содержание*** собственности реализуется через совокупность правомочий её субъектов: владение, пользование, распоряжение. Владение — фактическое обладание данным имуществом, закреплённое юридически. Пользование — процесс извлечения полезных свойств из данного имущества и получение плодов и доходов. Распоряжение — возможность изменить состояние, назначение, принадлежность имущества (продавать его, дарить, менять, передавать по наследству, сдавать в аренду, залог и т. п.).

В организационной практике известны четыре основных форм собственности:

1. ***частная собственность*** - источником капитала является владелец, собственник, он же и руководит организацией и распоряжается полученной прибылью, ему принадлежат полномочия принятия всех управленческих решений, он сам несёт всю ответственность за бизнес
2. ***ограниченная ответственность*** - источником капитала являются совладельцы организации, полномочия принятия управленческих решений и распределение прибыли реализуются пропорционально доле вложенного капитала, субсидиарная ответственность совладельцев не превышает внесённую в уставной капитал сумму
3. ***акционерная форма собственности*** - источником капитала являются акционеры, заплатившие определенную сумму за принадлежащие им акции компании, полномочия принятия управленческих решений и прибыль распределяются пропорционально сумме принадлежащих акций, руководят организацией правление и президент, ответственность участников ограничивается вложениями в акции
4. ***кооперативная форма ответственности*** - источником капитала являются кооператоры, при принятии управленческих решений каждый участник имеет один голос, руководят выборное правление и председатель, ответственность ограничена вкладами, а прибыль распределяется пропорционально вкладу
5. ***доп.пункт: государственная собственность*** - соответствует частной собственности, но источником капитала является государство, полномочия в принятии решений, руководство организацией и всю ответственность государство своему полномочному представителю (директору предприятия), прибыль направляется в госбюджет

***Формальные*** – организации с узаконенной системой норм, правил, принципов деятельности и стандартов поведения, определяемых должностными правами и обязанностями.

***Неформальные организации*** – объединения людей, связанных между собой системой непредписанных социальных ролей, неформальных отношений, санкций, эталонов поведения, передаваемых обычаями и традициями или возникающими спонтанно в ходе ежедневных взаимоотношений.

***Коммерческие***: прибыль – основная цель

*Виды*: производственные кооперативы; товарищества (полные, на вере или коммандитные); общества (с ограниченной ответственностью, акционерные: публичные или непубличные); унитарные предприятия (хозяйственного ведения, оперативного. управления)

***Некоммерческие***: не имеют основной целью своей деятельности извлечение прибыли, их основная цель - удовлетворение потребностей общества; не могут распределять прибыль между своими участниками; вся получаемая от их деятельности прибыль расходуется на достижение основной цели организации.

*Виды:* потребительские кооперативы; товарищества собственников недвижимости; религиозные организации; общественные организации; автономные некоммерческие организации; общественные движения; учреждения; фонды.

*Цели*: защита прав и законных интересов граждан; социальные цели; благотворительные цели; научные цели; оказание юридической помощи; охрана здоровья населения; развитие физкультуры и спорта; управленческие цели; удовлетворение иных нематериальных и духовных потребностей.

**7. Хозяйственные товарищества и производственные кооперативы, их сущность и основные характеристики, общие черты и основные отличия.**

***Полное товарищество:***

* форма характерна для мелких и средних организаций
* капитал ПТ называется складочным, а взносом кроме имущества может быть участие в деятельность товарищества
* каждый участник имеет только 1 голос в решении, но каждый может действовать от имени всех
* прибыль и убытки разделяются пропорционально долям участников в складочном капитале
* участники отвечают по обязательствам всем своим имуществом
* выбывшие участники несут ответственность по обязательствам ПТ в течение 2х лет со дня утверждения отчёта за год выбытия
* участники занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут субсидиарную ответственность по обязательствам не только своим взносом, но и всем принадлежащим им имуществом

***Товарищество на вере(коммандитное*):**

* Наряду с полными товарищами имеется ряд участников-вкладчиков (коммандистов), которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм своих вкладов и не принимают участия в осуществлении предпринимательской деятельности
* представлять тов-во могут только полные товарищи
* вкладчик имеет право на часть прибыли, причитающуюся на его долю в складочном капитале
* при ликвидации тов-ва вкладчики обладают преимуществом на получение вкладов
* тов-во ликвидируется или преобразуется в ПТ если из него вышли все коммандисты

***Производственный кооператив (артель)*:**

* добровольное объединение граждан (не менее 5) на основе членства для совместной производственной или иной хоз. деятельности, основанной на их личном трудовом или ином участии и объединении его членами имущественных паевых взносов
* члены утрачивают право собственности на имущество, вносимое в паевой фонд, и могут получить денежную компенсацию или выдачу стоимости пая в натуре
* члены несут субсидиарную ответственность по обязательствам в полном размере, в порядке, предусмотренном уставом кооператива
* прибыль распределяется между членами пропорционально трудовому участию и размеру паевого взноса
* физические и юридические лица могут быть членами артеля

***Общее:*** добровольное объединение лиц, субсидиарная ответственность (в товариществе полных товарищей), уставной капитал разделен на доли, решающее значение имеет личное участие членов в деят-ти орг-ии (в тов-ве, полные товарищи), ведение хозяйственной деятельности, мелкие и средние организации

**8. Хозяйственные общества их разновидности, сущность и основные характеристики, общие черты и основные отличия.**

***Хозяйственными обществами***признаются корпоративные коммерческие организации с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным (складочным) капиталом. Имущество, созданное за счет вкладов учредителей (участников), а также произведенное и приобретенное хозяйственным обществом в процессе деятельности, принадлежит на праве собственности хозяйственному обществу.

Объем правомочий участников хозяйственного общества определяется пропорционально их долям в уставном капитале общества. Иной объем правомочий участников непубличного хозяйственного общества может быть предусмотрен уставом общества, а также корпоративным договором при условии внесения сведений о наличии такого договора и о предусмотренном им объеме правомочий участников общества в единый государственный реестр юридических лиц.

В случаях, предусмотренных настоящим Кодексом, хозяйственное общество может быть создано одним лицом, которое становится его единственным участником.

Хозяйственное общество не может иметь в качестве единственного участника другое хозяйственное общество, состоящее из одного лица, если иное не установлено настоящим Кодексом или другим законом. Хозяйственные общества могут создаваться в организационно-правовой форме акционерного общества или общества с ограниченной ответственностью.

Участниками хозяйственных обществ могут быть граждане и юридические лица, а также публично-правовые образования.

Государственные органы и органы местного самоуправления не вправе участвовать от своего имени в хозяйственных обществах.

***Общество с ограниченной ответственностью (ООО)*:**

* Общество, учреждённое одним или несколькими лицами (макс. 50 чел. иначе будет АО), уставный капитал разделён на доли, определённые учредительными документами (договор и устав)
* ООО – организация, в которой вкладчики участвуют в постоянном капитале постоянными вкладами
* Минимальный уставный капитал не менее 10 тыс руб, без привязки к МРОТ. постоянный вклад – взятое на себя участие в постоянном капитале
* Распределение прибыли пропорционально доли в уставном капитале
* участники ООО не отвечают по его обязательствам и несут убытки только в пределах стоимости принадлежащих им вкладов (именно в этом ответственность ООО ограниченная)
* само же ООО несёт ответственность перед кредиторами всем своим имуществом

***Акционерное Общество АО:***

* уставный капитал распределён на определённое число акций
* ответственность акционеров по обязательствам ограничивается только суммой, уплаченной по акциям
* в РФ АО может быть создано и одним лицом или состоять из одного лица в случае приобретения им всех акций

***Публичное акционерное общество (ПАО):***

* участники могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров
* ПАО вправе выпускать в обращение акции и проводить открытую подписку на них или их в свободную продажу
* общее число акционеров не ограничено
* минимальный уставный капитал не менее 100 000 руб.
* годовой отчёт, бухгалтерский баланс, отчёт о прибылях и убытках должны публиковать ежегодно

***Непубличное акционерное общество НАО*:**

* акции распространяются только среди учредителей или заранее определённого круга лиц, оно не вправе проводить открытую подписку на выпускаемые акции или продавать их неограниченному кругу лиц, акционеры имеют преимущественное право приобретения акций, продаваемых другим акционерам
* общее число акционеров не должно превышать 50 человек, иначе должно быть преобразовано в течение года в ПАО или же по истечении года ликвидировано в судебном порядке (если число акционеров не уменьшится до установленного предела)
* минимальный уставный капитал АО не менее 10 000 руб.
* отчётность общества не предусмотрена законом

**9. Государственные и муниципальные унитарные предприятия, их разновидности, сущность и основные характеристики, основные отличия.**

***Унитарная организация*** – коммерческая организация, не наделённая правом собственности на закреплённое за ней собственником имущество.

Её имущество является неделимым и может принадлежать предприятию на праве хозяйственного ведения или на праве оперативного управления (казённые предприятия).

Унитарное предприятие отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

Собственник имущества предприятия, основанного на праве хоз. ведения не несёт субсидиарной ответственности по обязательствам предприятия, за исключением случаев, когда его прямые указания привели к несостоятельности.

Собственник имущества казённого предприятия несёт полную субсидиарную ответственность по обязательствам предприятия при недостаточности его имущества

***В форме унитарных предприятий могут быть созданы только государственные и муниципальные предприятия.*** Имущество унитарного предприятия принадлежит на праве собственности Российской Федерации, субъекту Российской Федерации или муниципальному образованию.

От имени муниципального образования права собственника имущества унитарного предприятия осуществляют органы местного самоуправления в рамках их компетенции, установленной актами, определяющими статус этих органов.

Унитарное предприятие не вправе создавать в качестве юридического лица другое унитарное предприятие путем передачи ему части своего имущества (дочернее предприятие); может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде; должно иметь самостоятельный баланс.

К основным причинам создания унитарных предприятий следует отнести: необходимость использования имущества, приватизация которого запрещена; осуществление деятельности по решению социальных задач, в том числе реализации определенных товаров и услуг по минимальным ценам и организации закупочных и товарных интервенций по товарам первой необходимости; обеспечение отдельных дотируемых видов деятельности и ведение убыточных производств.

Цель деятельности унитарных предприятий — решение государственных задач на коммерческой основе.

В соответствии с ГК РФ унитарные предприятия могут создаваться только в форме государственных и муниципальных предприятий, основанных на праве хозяйственного ведения (ГУПы и МУПы);

Унитарные предприятия, ***основанные на праве хозяйственного ведения*** (ст. 114 ГК РФ), создаются по решению уполномоченного на то государственного органа или органа местного самоуправления.

Учредительным документом унитарного предприятия считается его устав, утверждаемый министерством, ведомством или другим федеральным органом, на который в соответствии с действующим законодательством возложена координация и регулирование деятельности в соответствующей отрасли (сфере управления). Устав государственного и муниципального предприятия должен содержать, кроме обычных сведений, необходимых для любого юридического лица, данные о предмете и целях его деятельности, а также о размере уставного фонда предприятия. Унитарное предприятие — единственная коммерческая организация, обладающая гражданскими правами и обязанностями, прямо связанными с той деятельностью, которая указана в уставе.

Размер уставного фонда государственного предприятия не должен быть менее суммы, равной 5000-кратному размеру минимальной оплаты труда в месяц, а муниципального — не менее 1000 МРОТ. Уставный фонд предприятия должен быть полностью оплачен собственником в течение трех месяцев с момента государственной регистрации.

Собственник имущества предприятия, основанного на праве хозяйственного ведения, не отвечает по обязательствам предприятия, за исключением случаев, если банкротство унитарного предприятия вызвано указаниями собственника. Учредитель утверждает устав дочернего предприятия и назначает его руководителя.

**10. Некоммерческие организации, их разновидности, сущность и основные характеристики. Основные цели и особенности хозяйственной деятельности.**

***Некоммерческие организации*** не имеют основной целью своей деятельности извлечение прибыли, их основная цель – удовлетворение потребностей общества; не могут распределять прибыль между своими участниками; вся получаемая от их деятельности прибыль расходуется на достижение своей основной цели.

***Цели некоммерческих организаций:*** защита прав и законных интересов граждан, социальные, благотворительные, научные, управленческие, развитие физкультуры и спорта, охрана здоровья населения, оказание юридической помощи, удовлетворение иных материальных и духовных потребностей.

**Разновидности некоммерческих организаций:**

1. *Потребительские кооперативы* (жилищные, гаражные, дачные) – основанное на членстве добровольное объединение граждан и юридических лиц в целях удовлетворения их материальных и иных потребностей, осуществляемое путем объединения имущественных паевых взносов, Члены потребительского кооператива солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам в пределах невнесённой части дополнительного взноса каждого из членов кооператива.

2. *Общественные организации* – добровольное объединение лиц (не менее трех) на основе общности интересов для удовлетворения духовных или иных нематериальных потребностей, для представления и защиты общих интересов и достижения иных законных целей. Общественная организация является собственником своего имущества, её участники не сохраняют имущественные права на переданное ими в собственность организации имущество (в том числе на членские взносы), участники (члены) не отвечают по обязательствам организации, в которой участвуют в качестве членов, а организация не отвечает по обязательствам своих членов.

4. *ТСН (товарищество собственников недвижимости)* – организация, объединяющая домовладельцев в целях совместного управления и обеспечения эксплуатации комплекса, содержания, сохранения и приращения недвижимого имущества.

5. *Казачьи общества* – внесенные в госреестр казачьих обществ в РФ объединения граждан, созданные в целях сохранения традиционного образа жизни, хозяйствования и культуры российского казачества, а также в иных целях, добровольно принявших на себя обязательства по несению гос службы

6. *Общины коренных малых народов* – добровольное объединения граждан, по кровнородственному и (или) территориально-соседскому признаку в целях защиты исконной среды обитания, сохранения и развития традиционного образа жизни, хозяйствования, промыслов и культуры

7. *Общественный фонд* – унитарная некоммерческая организация, не имеющая членства, учрежденная физическими и/или юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов и преследующая благотворительные, культурные, образовательные и иные социальные, общественно-полезные цели, Имущество, переданное фонду его учредителями (учредителем), является собственностью фонда.

8. *Учреждение* – унитарная некоммерческая организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера. Учредитель является собственником имущества созданного им учреждения. На имущество, закреплённое собственником за учреждением и приобретённое учреждением по иным основаниям, оно приобретает право оперативного управления.

9. *Автономная некоммерческая организация* – унитарная некоммерческая организация, не имеющая членства и учрежденная на основе добровольных имущественных взносов граждан и/или юридических лиц, имеющая целью предоставление услуг в сферах образования, здравоохранения, культуры, науки и иных сферах некоммерческой деятельности.

10. *Религиозные организации* – добровольные некоммерческие объединения граждан на основе членства и общности интересов для удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей

11. *Общественное движение* - не имеющее членства массовое общественное объединение, преследующее социальные, политические и иные общественно-полезные цели, поддерживаемые участниками такого движения.

12. *Орган общественной самодеятельности* - не имеющее членства общественное объединение, ставящее целью решение различных социальных проблем, возникающих по месту жительства, работы или учёбы, и направленное на удовлетворение потребностей неограниченного круга лиц, чьи интересы связаны с достижением уставных целей.

13. *Некоммерческое партнерство* - организация, члены которой, сохраняя права на своё имущество, оказывают содействие в ведении общеполезной деятельности.

**11. Самостоятельные организационные формы. Их предназначение и основные типы.** *почему они самостоятельные?*

Это организации, в которых среди учредителей не более одного юридического лица, осуществляющие коммерческую деятельность в различных формах.

***Банки*** – финансовые организации, проводящие операции со вкладами, кредитами и платежами (банк-эмитент, выпускающий в обращение деньги, знаки, ценные бумаги, платёжно-расчётные документы; банк-корреспондент, выполняющий на основе договоров поручения других банков по платежам и расчётам через специальные счета; ипотечный банк, выдающий долгосрочные денежные ссуды и выпускающий закладные листы под залог имущества).

***Биржа*** – (государственная или частная) предоставляет помещения, гарантии, расчетные и информационные услуги в оптовой торговле товарами или ценными бумагами. Различают: товарные, фондовые, фьючерсные и универсальные.

***Трейдер*** – торговая фирма (член биржи), ведущая операции за собственный счёт или по поручению.

***Хеджер*** – фирма, торгующая деривативами (то есть осуществляющая операции с теми или сходными товарами, что и фьючерсная биржа).

***Джоббер*** — это фирма, скупающая крупные партии дефицитных продовольственных и промышленных товаров для последующей быстрой перепродажи.

***Лизинговая компания*** – организация, осуществляющая инвестиционную деятельность по приобретению имущества и передачу его на основании договора долгосрочной аренды за определенную плату, с правом выкупа имущества лизингополучателем. (Лизинг - досрочная аренда машин и оборудования от 3 до 20 лет, купленных арендодателем для арендатора при сохранении права на них на весь срок договора, арендатор имеет право выкупа)

***Факторинговая компания*** – организация, оказывающая помощь клиентам-кредиторам в получении долга на основе договора финансирования под уступку денежного требования к дебиторам. (Факторинг – торгово-комиссионная операция, сочетающая с кредитованием оборотным капиталом в форме инкассирования дебиторских счетов клиентов и получение причитающихся в их пользу платежей).

***Консалтинговая компания*** – фирма, оказывающая консультационные услуги по вопросам организации производства.

***Венчурная компания*** – небольшая фирма, занимающаяся научными исследованиями и внедрением новых технологий.

***Инжиниринговая компания*** – организация, осуществляющая инженерно-технические услуги, связанные с проектированием, разработкой проектно-сметной документации, строительством и вводом объектов в эксплуатацию, разработкой новых технологических операций, вплоть до внедрения изделия в производство и сбыта продукции.

***Завод*** – компания по выпуску серийной продукции.

***Фабрика*** – организация типа завод, но в лёгкой и пищевой промышленности.

**12. Долговременные и краткосрочные групповые организационные формы. Их предназначение и основные типы.**

***Долговременные:***

1. Концерн (группа) - объединение усилий отдельных разнородных предприятий (фирм) для решения таких общих задач, как: выравнивание отраслевых сезонных колебаний и рисков; перемещение капиталов в более перспективные отрасли; осуществление капиталовложений в более прогрессивные отрасли при наличии крупных ликвидных средств; создание «экономических империй».

Руководит обычно самая крупная организация. Организации, входящие в концерн, формально сохраняют независимость, но подвергаются контролю со стороны возглавляемой фирмы.

В концерн может входить от 10 до 150 юридических фирм.

2. ФПГ (финансово-промышленная группа) - совокупность организаций типа концерн, действующих как основные и дочерние общества, полностью или частично объединяющие свои финансовые, материальные и нематериальные активы в целях технологической или экономической интеграции для достижения стратегических целей.

3. Синдикат – монопольное объединение компаний для осуществления всей цепочки коммерческой деятельности. Входящие организации сохраняют производственную и юридическую самостоятельность, но теряют коммерческую сбытовую независимость (сбыт осуществляется централизованно).

4. Картель - долговременный монополистический союз (соглашение) предпринимателей, устанавливающий обязательные для всех участников инфраструктуру бизнеса: объём производства, согласованная политика цен, квоты на куплю-продажу, условия найма рабочей силы, обмена патентами, разграничения рынка сбыта. Все входящие организации сохраняют юридическую, производственную и финансовую самостоятельность.

5. Холдинг – АО, в состав которого входят другие юридические самостоятельные организации, владеющие контрольными пакетами акций друг друга с целью осуществления контроля над их операциями.

6. Трест – долговременное объединение ряда компаний для активного и мощного вторжения на рынок и активной совместной деятельности. Входящие в него компании теряют свою финансовую коммерческую самостоятельность.

7. Комбинат - объединение организаций разных отраслей промышленности, в которых продукция одних является сырьем или полуфабрикатом для других.

***Краткосрочные групповые организационные формы:***

1. Корнер - кратковременное договорное объединение для скупки какого-либо товара или акций с целью последующей перепродажи или для приобретения контрольного пакета акций какой-либо компании.

2. Консорциум - временное соглашение между несколькими банками, предприятиями, компаниями, фирмами для совместного проведения крупных финансовых операций по размещению займов, акций или осуществления наукоемких и капиталоемких проектов, в том числе международных.

3. Франчайзинг – смешенная форма крупного (франчайзер) и мелкого (франчайзи) предпринимательства: снабжение франчайзи своими товарами, технологиями и получение соответствующего процента за исключительное право сбыта продукции под известной торговой маркой.

4. Стратегический альянс – соглашение о кооперации двух и более независимых фирм для достижения определенных коммерческих целей и достижения синергетического эффекта.

**13. Создание и регистрация организации: коммерческая идея, организационно-правовые, нормативно-распорядительные, организационно-технологические и финансово-материальные основы. Сущность и содержание основных этапов ее создания. Учредительные документы и их содержание.**

***Сущность создания организации*** - это процесс наделения коммерческой идеей, организационно-правовыми, нормативно-распорядительными, организационно-технологическими, финансово-материальными основами и придание создаваемой организации дееспособности (статуса юридического лица).

***Коммерческая идея*** – знание того, в чем существует реальная потребность, каким образом ее удовлетворить лучше других, что и как для этого нужно сделать.

***Организационно-правовые основы*** – правовой статус и правовая форма; структура и устройство организации, виды ее деятельности; порядок отношений с юридич. Физ. Лицами и гос. Органами; права и обязанности участников и организации в целом.

***Нормативно-распорядительные основы*** – состав участников; порядок совместной деятельности, условия и порядок распределения между ними прибыли и убытков; состав органов управления, их права и обязанности; порядок выхода из организации ее участников.

***Организационно-технологические*** – основные производственно-сбытовые и бизнес-процессы; применяемые технологии и используемое для этого основное и вспомогательное оборудование, сырье источники их поступлений; размещение основного и вспомогательного производств; план организации и запуска производства.

***Финансово-материальные основы*** – формирование обособленного имущества (капитала) на основе взносов учредителей; смета предполагаемых расходов для организации производства; потребность в первоначальных инвестициях и источники их формирования.

***Этапы регистрации организации:***

1. Выбор организационно-правовой формы.
2. Выбор названия и фирменного знака
3. Определение юридического адреса

*Основанием для регистрации организации по определенному адресу, являются следующие документы:*

* свидетельство о праве собственности одного из учредителей на нежилое помещение;
* договор аренды нежилого помещения, заключенный и зарегистрированный в установленном порядке с собственником помещения, а также желательная при этом копия свидетельства арендодателя;
* свидетельство о праве собственности одного из учредителей, как правило, генерального директора, на жилое помещение (квартиру, дом), но в этом случае необходимо получить письменное согласие всех зарегистрированных совершеннолетних жильцов, а также предоставить архивные выписки из домовой, формы Ф7 и Ф 9.

1. Проведение учредительного собрания

***Протокол учредительного собрания*:**

* Условия и порядок совместной деятельности по созданию фирмы и порядок передачи ей своего имущества
* Конкретный взнос каждого учредителя в уставный капитал будущей фирмы или стоимости акций,паев,взносов
* Распределение высших должностей и установление правил прекращения ее деятельности
* Распределение между учредителями прибыли и убытков
* Порядок выхода из организации и смены участников

1. Определение цели, вида и предмета деятельности (ОКВЭД)
2. Разработка устава и учредительного договора

***Устав общества должен содержать:***

* полное и сокращенное фирменное наименование общества;
* сведения о месте нахождения общества;
* сведения о составе и компетенции органов общества, в том числе о вопросах, составляющих исключительную компетенцию общего собрания участников общества, о порядке принятия органами общества решений, в том числе о вопросах, решения по которым принимаются единогласно или квалифицированным большинством голосов;
* сведения о размере уставного капитала общества;
* права и обязанности участников общества;
* сведения о порядке и последствиях выхода участника общества из общества, если право на выход из общества предусмотрено уставом общества;
* сведения о порядке перехода доли или части доли в уставном капитале общества к другому лицу;
* сведения о порядке хранения документов общества и о порядке предоставления обществом информации участникам общества и другим лицам;
* иные сведения, предусмотренные настоящим Федеральным законом.

***Учредительный договор во многом дублирует устав***

1. Выбор системы налогообложения:

*- Специальный режим* предусматривает освобождение плательщиков от налога на прибыль, налога на имущество, налога на добавленную стоимость, единого социального налога (при этом доход организации не более 150 миллионов в год, сотрудников не более 100, ставка налога 6% или 15%)

*- Общий режим* налогообложения применяется организациями, не перешедшими на специальные налоговые режимы — УСН (упрощенная), ЕНВД (единый налог на временный доход) и др. Организации, работающие в этом режиме, обязаны вести бухгалтерский и налоговый учет в полном объеме в соответствии с законодательством РФ (налоговая ставка 20%).

1. *Представление в ФНС России комплекта учредительных документов для государственной регистрации организации.*

***Этот комплект должен включать:***

* учредительный договор (договор о создании) в 2 экземплярах;
* устав в 2 экземплярах;
* приказ или решение о назначении постоянно действующего исполнительного органа (генеральный директор, президент, директор и т. п.);
* приказ о назначении главного бухгалтера или о возложение его обязанностей на кого-либо;
* заявление о государственной регистрации юридического лица при его создании (форма Р11001), удостоверенное подписью одного из участников и заверенное нотариусом;
* квитанцию об уплате государственной пошлины (государственная пошлина за регистрацию юридического лица уплачивается в размере 4 000 руб.);
* доверенность с копией, если документы подает доверенное лицо;
* заявление о выборе специального режима налогообложения, если требуется.

1. *Государственная Регистрация. Получение соответствующих документов*

***Порядок государственной регистрации предприятий***

В течение 5 рабочих дней регистрирующим органом должно быть принято решение о регистрации или указаны причины отказа в регистрации.

Государственная регистрация заключается в присвоении юридическому лицу основного государственного регистрационного номера (ОГРН), с одновременной записью в Единый государственный реестр юридических лиц (ЕГРЮЛ).

Одновременно осуществляется постановка на учет в налоговом органе и присвоение организации – идентификационного номера налогоплательщика (ИНН), а также – код причины постановки на налоговый учет (КПП).

***В день, указанный в расписке, получить документы о государственной регистрации организации:***

* свидетельство о государственной регистрации юридического лица (форма Р51001);
* заверенный печатью регистрирующего органа первый экземпляр Устава организации;
* свидетельство о постановке на налоговый учет (форма Р51001);
* выписку из ЕГРЮЛ, которая является расшифровкой свидетельства. В ней указывается регистрационный номер, данные учредителей, адрес, персональные сведения о руководителе и других должностных лицах.

1. *Получение кодов статистики* - свидетельство в форме информационного письма уполномоченного органа о постановке на учет в Главном межрегиональном центре обработки и распространения статистической информации Госкомстата России.

***Коды статистики:***

* ОКПО – Общероссийского классификатора предприятий и организаций;
* ОКАТО – Общероссийский классификатор объектов административно-территориального деления;
* ОКВЭД – Общероссийский классификатор видов экономической деятельности;
* ОКФС – Общероссийского классификатора форм собственности;
* ОКОПФ – Общероссийского классификатора организационно-правовых форм.

***Для получения кодов статистики, необходимо представить в Госкомстат:***

* копию свидетельства о государственной регистрации;
* копию свидетельства о постановке на учет в налоговом органе;
* копии уставных документов;
* копию решения о создании организации;
* квитанцию об уплате сбора.

Наряду с кодами статистики можно заказать их расшифровку, в первую очередь для кодов ОКВЭД как индикатор уставной деятельности организации.

1. *Заказ и изготовление печати*
2. *Постановка на учет во внебюджетных фондах:* фонд социального страхования; пенсионный фонд; федеральный фонд обязательного мед. страхования
3. *Открытие расчетного счета в банке*

***Для этого может быть необходимо представить в банк следующие документы:***

* заявление на специальном бланке;
* договор на расчетно-кассовое обслуживание в двух экземплярах;
* нотариально заверенную копию устава и свидетельства о государственной регистрации;
* нотариально заверенную копию / оригинал учредительного договора (решение о создании) организации;
* нотариально заверенную карточку с образцами подписей руководителя и главного бухгалтера, оттиском печати;
* оригиналы документов о полномочиях лиц, подписи которых указаны в карточке;
* нотариально заверенную копию свидетельства о постановке на учет в налоговом органе;
* анкету должностных лиц, ксерокопии их паспортов;
* справку о присвоении кодов статистики и нотариально заверенную копию выписки из ЕГРЮЛ.

**14. Проектирование организационных систем: сущность, факторы, учитываемые при проектировании, основные этапы проектирования.**

***Организационное проектирование*** – это процедура, применяемая для выполнения любых задач по созданию, модификации или реорганизации любого предприятия.

***Организационное проектирование***, как функция, заключается в разработке и документальном оформлении таких организационных элементов, связей и отношений в создаваемой (изменяемой) системе, при реализации которых возникает организационная система, обладающая целостностью, устойчивостью, высокой надежностью и экономичностью.

Организационное проектирование может осуществляться с ***различными целями:***

* создание новой организационной системы, реализующей некоторую предпринимательскую идею;
* частичное усовершенствование существующей организации, в том числе внедрение продуктовых и процессных инноваций, или инновационных технологий, значительного увеличения объемов производства и т. п.;
* радикальное преобразование организации, в соответствии с завершающимся жизненным циклом.

***Процесс проектирования организационной системы предполагает решение ряда вопросов:***

1) определение функциональных и операциональных целей и задач организации;

2) построение бизнес-модели производственной и предпринимательской деятельности;

3) формирование операционной системы организации;

4) создание основной производственной системы и вспомогательных подсистем, разделение труда, дифференциация, специализация и стандартизация производственных и бизнес-процессов;

5) департаментализация функций, определение состава и места функциональных подразделений, их конфигурация и звенность, ресурсное обеспечение;

6) интеграция деятельности, взаимосвязь, кооперация и координация между структурными элементами;

7) формирование системы управления, распределения подразделений по уровням иерархии в соответствии с масштабами управляемости и контроля;

8) распределение полномочий и ответственности, соотношение их централизации и децентрализации;

9) разработка регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления;

10) составление штатного расписания и уточнение численности управленческого персонала, общая численность которого не должна превышать 10-15 %;

11) определение числа рабочих задач, требования к компетенциям, навыкам и знаниям, которые предполагает та или иная должностная позиция;

12) построение общей организационно-управленческой модели предприятия;

13) разработка функциональных требований к каждому подразделению и должностных инструкций для персонала;

14) проектирование информационно-коммуникационной подсистемы, в том числе системы документооборота, баз данных и организационных знаний;

15) финансово-экономическое, юридическое, технологическое и кадровое обеспечение;

16) определение порядка внедрения проекта и вывода его из эксплуатации.

Как процесс, проектирование представляет собой функционально связанные друг с другом операции по созданию организационного проекта. Последовательность организационного проектирования зависит от целей проектирования и может включать четыре этапа:

***1й Предпроектную подготовку:***

* Организацию проектирования
* Вовлечение в процесс проектирования необходимого персонала
* Разработку плана мероприятий проектирования и определение сроков их проведения
* Предпроектное обследование и оценку внешних и внутренних условий и факторов организационного инжиниринга
* Определении миссий и целей будущей организации
* Диагностику и анализ действующей структуры
* Определение требуемой степени детализации организационного проекта
* Постановку задач на техническое проектирование

***Сущность первого этапа при создании новой организационной системы:***

Определение целей будущей организации (составление дерева целей)

***Сущность первого этапа при перепроектировании организации:***

Диагностика и анализ действующей организационной структуры, определение степени соответствия требований, предъявляемых к организации, с точки зрения рациональности и эффективности.

*Анализ и оценка:*

* Финансово-экономического состояния организации
* Хозяйственной деятельности
* Аппарата управления
* Функций управления
* Соотношение между централизацией и децентрализацией
* Объем контролируемых функций, установленных для каждого уровня управления

***2й Техническое проектирование орг. структуры***

* Формирование операционной системы
* Определение и детализация основных и вспомогательных технологий и бизнес-процессов
* Интеграция основных процессов, определение состава и места основных структурных подразделений
* Установление связей между ними
* Ресурсное обеспечение подразделений
* Формирование общей структурной схемы
* Разработка иерархической структуры управления и ее совмещение со структурой схемой (органиограмма)

***3й Техническую экспертизу и оценку эффективности разработанной орг.структуры***

* По степени реализации задач, соответствующим новым целям (рациональность)
* По критериям количества, качества и своевременности выполнения основных процессов
* Надежности организационной системы управления
* Скорости и оптимальности управленческих решений

Основной метод оценки орг.структуры – выбор эталонного варианта структуры, с которым можно было бы сравнивать проектируемую структуру

***4й Рабочее проектирование и регламентацию организационной структуры.***

Цель рабочего проектирования – создание рабочей документации, необходимой для построения организационной системы предприятия.

Оно включает:

* Определение внутренних элементов базовых подразделений
* Определение трудоемкости основных видов работ и проектной численности подразделений, сложности работ и квалификационного состава исполнителей
* Распределение задач и работ между конкретными исполнителями
* Установление ответственности за их выполнение
* Разработка порядка процедур выполнения управленческих работ в подразделениях (в том числе на основе автоматизированной обработки информации)
* Разработка порядка взаимодействия подразделений при выполнении взаимосвязанных работ

***Собственно говоря, есть и пятый этап − запуск организационного проекта.***

***Итог работы*** – комплект рабочей документации, который включает:

* Исходные положения по проектированию организации
* Рабочий проект по организации производства и управления (включая описание бизнес-процессов и технологических процессов, органиограмму, карты распределения прав и ответственности между структурными подразделениями и между персоналом)
* Расчет экономического эффекта от внедрения оргпроекта предприятия
* Материалы по внедрению проекта (положения по внедрениям, план-график реализации с указанием сроков и исполнителей, рекомендации по системе стимулирования организации контроля и учёта)

**15. Методы проектирования организационных структур: системно-целевой, нормативно-функциональный, функционально-технологический, экспертно-аналитический, организационного моделирования. Их сущность, основные достоинства и недостатки.**

***Методы организационного проектирования*** – система приемов и способов достижения целей проектирования. Их можно условно объединить в пять взаимосвязанных и взаимодополняющих друг друга методов: системно-целевой (структуризации целей); функционально-технологический; нормативно-функциональный (метод аналогового проектирования); экспертно-аналитический; и организационного моделирования. Необходимость совместного, взаимодополняющего применения этих методов обусловлена тем, что организационная система не может быть адекватно представлена в виде задачи формального выбора наилучшего варианта организационной структуры по четко формализованному, математически выраженному однозначному критерию оптимальности.

***Системно-целевой*** ***метод*** заключается в разработке системы целей организации и их последующем совмещении со структурой организации, её анализе с точки зрения соответствия системе целей.

Обычно данный метод включает следующие этапы:

1. разработку системы («дерева») целей, включая их количественную и качественную формулировки; дерево целей представляет собой структурированную основу для трансформации всех видов организационной деятельности в функциональные и программно-целевые подсистемы организации, а тех, в свою очередь, в их структурные подразделения;
2. эскизное проектирование вариантов организационной структуры и распределение функциональных и структурных подразделений по уровням управленческой иерархии;
3. экспертный анализ разработанных вариантов организационной структуры с точки зрения достижения каждой из поставленных целей, соблюдения принципа их однородности для каждого подразделения, определения отношений их руководителей, подчиненности и кооперации подразделений, исходя из взаимосвязей их целей и т. п.;
4. составление карт прав и ответственности за достижение целей, как для отдельных структурных подразделений, так и по комплексным межфункциональным видам деятельности, где регламентируются сфера ответственности подразделений (продукция, ресурсы, персонал, производственные и управленческие процессы, информация);
5. определение конкретных результатов, за достижение которых устанавливается ответственность, а также прав, которыми наделяется подразделения для их достижения (утверждение и представление на утверждение, согласование, подтверждение, контроль).

***Нормативно-функциональный метод*** ***(метод*** ***аналогий)*** заключается в использовании опыта проектирования структур в отраслевых организациях со сходными характеристиками (целями, ассортиментом выпускаемой продукции, типом технологии, спецификой организационного окружения, размером и т. п.) и предусматривает разработку оправдавших себя типовых организационных структур и структур управления; определение рамок, условий и механизма их применения.

Включает:

1. Формирование базы данных оправдавших себя типовых организационных структур
2. Типизацию наиболее принципиальных решений о характере и взаимоотношениях звеньев организации данного типа в четко определенных условиях работы, а также разработку для них отдельных нормативных характеристик аппарата управления
3. Выявление для каждого типа организаций значений главных организационных характеристик, тенденций их изменения и соответствующих им организационных форм и механизмов управления.
4. Определение рамок, условий и механизма их применения во вновь создаваемой (перепроектируемой) организации.

***Функционально-технологический метод*** заключается в рационализации технологических и операционных функций, потоков материальных средств, информации и технологии их обработки.

*Включает:*

1. Формирование «дерева» сложных предпринимательских и технологических функций организации
2. Декомпозиция «дерева» функций до определённого уровня
3. Формирование модели функциональной структуры организации с использованием разработанных корреляционных зависимостей характеристик оргструктуры от внешних и внутренних факторов
4. Последующую рационализацию функций по горизонтали и вертикали
5. Формирование морфологических моделей организации, многокритериальная оценка и выбор предпочтительных вариантов функционально-структурной системы

***Экспертно-аналитический метод*** состоит в обследовании и комплексном анализе проектируемой организации, проводимом квалифицированными специалистами в области отраслевого организационного инжиниринга (экспертами), с привлечением руководителей и иных работников проектируемого предприятия. Экспертиза осуществляется с целью выявления особенностей работы производственной, вспомогательной, предпринимательской и управленческой подсистем, вскрытия возможных недостатков в деятельности различных звеньев структуры организации, а также выработки рациональных рекомендаций по их совершенствованию.

*Формулируются основные принципы формирования организационной структуры с учетом конкретной ситуации и условий деятельности фирмы, разрабатываются отражающие рекомендации графические и табличные описания организационной структуры и процессов управления.*

***Метод организационного моделирования*** состоит в разработке различных формализованных, математических, графических и имитационных моделей с целью отображения распределения полномочий и ответственности в организации, является базой для построения, анализа и оценки различных вариантов орг. структур по взаимосвязи их переменных

*Типы организационных моделей:*

* Математико-кибернетические модели иерархических управленческих структур, описывающие организационные связи и отношения в виде систем математических уравнений или же с помощью машинных имитационных языков
* Графоаналитические модели организационных систем, представляющие собой сетевые, матричные и другие табличные и графические отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей между различными должностными лицами и функциональными подразделениями
* Натуральные модели организационных структур и процессов, заключающиеся в оценке их функционирования в реальных организационных условиях
* Математико-статические модели зависимостей между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур

**16. Факторы организационного проектирования. Влияние факторов возраста, размера, властной системы, стратегического выбора компании, особенностей персонала и корпоративной культуры на организационную структуру.**

Факторы, влияющие на процесс организационного проектирования, носят ситуационный характер. Обычно выделяют:

* состояние внешней среды, т. е. внешнего окружения организации;
* технология процессов и работ, принимаемая организацией;
* стратегический выбор руководства организации в отношении ее целей;
* состав, квалификация и социальное поведение персонала;
* тип организационной культуры;
* влияние возраста, размеров организации и территориальное расположение ее филиалов.

Влияние факторов***возраста и размера*** оказывает влияние на структуру организации при ее перепроектировании.

Чем старше организация, тем в большей степени должно быть формализовано ее поведение для обеспечения максимальной эффективности подсистемы управления. По мере роста организации технологические и функциональные процессы становятся более предсказуемыми и поэтому относительно легко формализуются.

***Размеры организации*** не оказывают прямого влияния на сложность организационной структуры. Наиболее сложной структурой обладают организации среднего размера. Размер организации оказывает гораздо большее влияние на характеристики организационного проектирования, чем влияние технологии. Укрупнение организации, как правило, приводит и к увеличению размеров ее структурных подразделений при устойчиво усиливающейся их специализации. Структурные подразделения становятся все более дифференцированными. Это предопределяет тенденцию к усилению формализации всех процессов ее функционирования, и крупные организации формализуют процедуры часто повторяющихся процессов. И чем чаще повторяется процессы и процедуры в типовых ситуациях, тем более предсказуемыми и, следовательно, более формализованными становятся эти схемы.

Все это закономерно вызывает усложнение управленческой структуры и увеличение уровней иерархии, поскольку менеджерам приходится контролировать все больше персонала. Когда должностные позиции в организации становятся узкоспециализированными, а подразделения более дифференцированными, то это облегчает управление, как работниками, так и подразделениями.

Усложнение структуры приводит к увеличению разнообразия элементов и функций подсистемы управления, что, по мере увеличения объемов и ассортимента выпускаемой продукции, определяется большей специализацией рабочих заданий. Более дифференцированная структура организации вызывает и дальнейшее развитие системы администрирования с дальнейшей дифференциацией управленческого труда, развитой иерархией для более сложного планирования и прямого контроля, большей формализацией для координации путем стандартизации рабочих процессов и выпускаемой продукции.

***Властная система***оказывает непосредственное воздействие на структуру управления организацией. Так, например, в современной рыночной экономике функционирует большое число федеральных и муниципальных унитарных предприятий, организаций и предприятий с большой долей государственного участия. Чем жестче внешний контроль над предприятием, тем более централизованной и формализованной должна быть ее структура. При этом обычно используются два наиболее эффективных инструмента: возложение непосредственной ответственности за ее деятельность на принимающего решения руководителя организации и внедрение в ней четко определенных стандартов, директив и инструкций. Первый инструмент централизует организационную структуру, а второй ее формализует.

Непосредственный или косвенный внешний контроль над общественными и частными организациями побуждает ее руководство к централизации власти и принятию важных управленческих решений на вершине иерархии, что, в свою очередь, ведет к ужесточению внутреннего контроля, повышению роли различного рода регламентов и инструкций.

***Стремление к власти*** членов организации приводит к излишней централизации структуры. Все менеджеры обычно стремятся к власти и контролю над другими людьми и ресурсами организации или над процессом принятия и реализации управленческих решений, влияющих на результаты своей деятельности. Руководители высшего управленческого звена поддерживают централизацию по вертикали и горизонтали. Менеджеры среднего звена, напротив, способствуют вертикальной децентрализации, по крайней мере, на своем уровне, и поддерживают горизонтальную централизацию с целью сохранения власти внутри линейной структуры. Консультанты, аналитики и вспомогательный персонал предпочитают горизонтальную децентрализацию, позволяющую им лишить части власти линейных менеджеров, а менеджеры нижнего уровня и персонал стремятся к вертикальной и горизонтальной децентрализации вплоть до базовых элементов операционной системы.

***Стратегический выбор*** означает, что из всех возможных путей развития и способов действий организации руководство выбирает то направление, в котором она будет развиваться в последующие 10-15 лет и в соответствии с этим формирует будущий облик компании. Стратегический выбор обычно включает ответы на ключевые вопросы «как»: развить бизнес? удовлетворить потребителей? обогнать конкурентов? управлять структурными подразделениями? достичь стратегических и финансовых целей?

Стратегический выбор определяет цели и соответствующую им структуру организационной системы и затрагивает все стороны деятельности организации, в том числе:

* детализацию концепции ведения бизнеса, осознание того, в каких отраслях и на каких рынках будет действовать организация;
* группы потребителей, на которых ориентируется производство продукции;
* технологическое и функциональное исполнение, требуемое качество производимой продукции для удовлетворенности потребителей;
* стратегические цели: создание новых рынков; увеличение (завоевание) соответствующей доли рынка; надежность конкурентного положения в отрасли; расширение номенклатуры и повышение качества продукции; снижение издержек производства; укрепление имиджа и репутации организации;
* финансовые цели: рост доходов; увеличение прибыли на вложенный капитал; повышение рыночной капитализации.

Проектирование организационной структуры должно осуществляться в строгом соответствии с избранной стратегией.

***Персонал*** ‒ это основной штатный состав работников организации, выполняющих различные производственные и хозяйственные функции. Характеристиками персонала организации являются: численность, структура, профессиональная пригодность, компетентность.

*Численность* персонала определяется характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью производственных процессов, степенью их механизации, автоматизации, компьютеризации.

*Структура* персоналаотражает совокупность отдельных групп работников, распределение и движение персонала по категориям и группам должностей

*Профессиональная пригодность* представляет собойкомплекс специальных теоретических знаний и практических навыков, приобретенных персоналом в результате специальной подготовки и опыта работы в данной области, позволяющих осуществлять соответствующий вид деятельности.

***Компетентность*** ‒ степень квалификации и готовность работников успешно решать стоящие перед организацией задачи.

Формированию органических структур должна способствовать *организационная культура*, отличающаяся развитыми коммуникациями, творческой атмосферой при решении исследовательских задач, разработке инноваций и новых технологий, чувствительная к изменениям динамичной внешней среды, склонная к риску и экспериментированию, новым стратегиям и новой деловой практике. Это требует тесного сотрудничества специалистов различных областей знаний, менее жесткой системы контроля, координации через взаимные согласования. Ведущая роль в таких структурах принадлежит исследователям, инженерам-разработчикам, системным администраторам, программистам, инженерам и менеджерам знаний.

**17. Внешняя среда организации. Изменения и характеристики внешней среды. Факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия.**

***Внешняя среда организации*** представляет собой совокупность внешних процессов и явлений, окружающих организацию и потенциально, либо фактически, воздействующих, собственно, на организацию или на ее деятельность, оказывающих существенное влияние на ее выживание в агрессивной конкурентной среде.

Это достигнутый научный и технологический уровень, политические, экономические, правовые, демографические, экологические и культурные условия, потребители и их требования, предъявляемые к продукции, производственные ресурсы и так далее.

***Внешняя организационная среда характеризуется:***

- сложностью, которая определяет, насколько много факторов непосредственно влияет на организацию и насколько глубоко они могут быть изучены и поняты менеджерами организации;

- подвижностью и высоким динамизмом изменения факторов, влияющих на организацию и элементы ее системы;

- неопределенностью, характеризующейся множеством исходных состояний внешней среды, много альтернативности и изменчивостью их развития, слабой узнаваемостью и сложностью сценарного прогнозирования.

***Факторы внешней среды косвенного воздействия (фоновое окружение)*** могут не оказывать прямого немедленного воздействия на функционирование и развитие организации, но, тем не менее, сказываются на них. К ним относятся:

***- Состояние экономики*.** Макроэкономическая ситуация оказывает сильнейшее влияние на функционирование организаций. Экономика может находиться в состоянии подъема или застоя, переживать кризисы различного уровня и глубины. При экономическом подъеме организация может выбрать стратегию развития, осуществить реструктуризацию или репозиционировать свою деятельность. Экономический спад, инфляция или стагфляция значительно ухудшают условия деятельности некоторых организаций, вызывая сокращение производства и персонала, но создает благоприятную обстановку для становления и развития других, связанных с новыми потребительскими предпочтениями, инновационной продукций и технологиями.

**- *Политическая обстановка***, прежде всего, обеспечивает стабильность политической власти, ее устойчивость и конституционность, обеспечивая благоприятные условия для функционирования и предсказуемого развития организаций. Переход власти от одной политической элиты к другой часто приводит к игнорированию принципов разделения властей, переделу сфер влияния, что ведет к изменению законодательства в сфере бизнеса, налогового кодекса, возникновению теневых явлений и процессов и т. п. Значительное воздействие на коммерческие организации оказывают изменения в правах собственности, аренды и лизинга, установление специальных пошлин на экспортные и импортные операции, на принципы обслуживания внешнего долга и тому подобные обстоятельства.

***- Достигнутый уровень научного и технического развития*** обусловлен непрерывно возрастающими экономическими потребностями общества и стремительным развитием научных исследований. Он оказывает решающее влияние на технологии и техническое оснащение материального производства, способствует инновационному технологическому обновлению и существенному снижению ресурсоемкости производимой продукции. В свою очередь, это предопределяет многообразие организационных структур, форм функционирования предприятий и организаций различных сфер производства и услуг.

**- Налоговая система** является экономической основой выполнения государством своих функций. Действующий Налоговый кодекс РФ определяет 8 федеральных налогов и сборов: на доходы физических лиц, на прибыль организаций, на добавленную стоимость, акцизы и госпошлины, водный налог и налог на добычу полезных ископаемых. Кроме того, определены 3 региональных налога: транспортный, на имущество организаций и налог на игорный бизнес; а также 3 местных налога: земельный налог, налог на имущество физических лиц и торговый сбор. Налоговым кодексом предусмотрены 5 специальных систем налогообложения: основная и упрощенная, единый налог на вмененный доход, раздел продукции, единый сельхозналог и патентная система налогообложения.

***- Система цен*** различается по отраслям экономики (оптовые, закупочные, сметные, тарифы, таксы), по объемам реализации продукции (оптовые и розничные), по степени свободы (фиксированные и регулируемые государственные, свободные рыночные цены, формируемые под воздействием спроса и предложения). Ключевое влияние на деятельность организаций оказывает базисная (средняя) отраслевая цена, которая принимается за основу при установлении цены реализации продукции и которая формирует валовую прибыль. Возможны также искусственно заниженные демпинговые цены, которые могут применяться организациями для выживания в конкурентной борьбе или для вытеснения с рынка конкурентов.

***- Тарифы***

***- Демографические и социокультурные факторы*** оказывают существенное воздействие на наличие квалифицированных трудовых ресурсов, принципы трудоустройства персонала, жизненные установки и обычаи, предпочтения и моду, психологическое состояние работников. От этих факторов зависит и рыночный спрос, потребительские предпочтения, национальные особенности товара, его психологическое восприятие потребителями.

***- Влияние национальных, местных и групповых интересов****.* Организации функционируют в конкретном, ограниченном социуме, который имеет специфические интересы, потребности, культурные и социальные традиции и установки по отношению к предпринимательству. Некоторые населенные пункты добиваются размещения на своей территории предприятий, с целью создания рабочих мест, трудоустройства граждан, привлечения средств в местный бюджет, улучшения инфраструктуры. Случается, наоборот, особенно при неблагоприятном экологическом воздействии, они стремятся выселить предприятия за свою черту. В этом случае руководству организации приходиться прилагать усилия, чтобы установить с местными администрациями доброжелательные отношения, занимаясь благотворительностью, финансируя местные лечебные и учебные заведения, систему жилищно-коммунального хозяйства и т. п.

**- а также существенные для организации события** (войны, кризисы) и многие другие факторы.

***Факторы внешней среды прямого воздействия (деловая среда)*** непосредственно влияют на операции, функционирование и развитие организации. К ним относят:

***- Потребители*.** Производство осуществляется для удовлетворения потребностей какой-либо группы населения.

***- Конкуренты*.** Нередко не потребители, а конкуренты определяют цену продукции или услуги. Цивилизованная конкуренция является источником развития производства. Своевременная и адекватная реакция на действия конкурентов помогает организации выжить и успешно вести свой бизнес.

***- Ресурсы и их поставщики*.** Организация представляет собой механизм преобразования ресурсов. На вход поступают сырье, материалы, трудовые, информационные ресурсы, капитал. От ритмичной работы поставщиков, которых у организации может быть несколько, и их ценовой политики в значительной степени зависит стоимость выпускаемой продукции, ее общий объем и прибыль организации. Некоторые фирмы (машиностроительные, торговые и т. п.) непосредственно зависят от непрерывного притока сырья и материалов. Перебои поставок могут создать трудности снизить эффективность работы организации.

***- Капитал.*** Коммерческие организации нуждаются в постоянном притоке инвестиций. Инвесторами могут быть банки, федеральные и региональные государственные органы, акционеры и частные лица. Чем успешнее деятельность фирмы, тем выше ее возможность получить нужный объем средств на благоприятных условиях.

***- Трудовые ресурсы*** являются основой оживления материалов и капитала. Причем организации обычно нуждаются не вообще в трудовых ресурсах, а в высококвалифицированных специалистах, которые способны эффективно использовать современную технику и технологию, особенно в талантливых менеджерах среднего и высшего звеньев управления.

***- Законы и государственные органы***. Каждое государство имеет свою систему законодательных и правовых актов, связанных непосредственно с бизнесом. Каждая организация имеет определенный правовой статус, в соответствии с которым она обязана платить налоги и вести свои коммерческие дела. Их несоблюдение влечет санкции, вплоть до полного прекращения деятельности, административной или уголовной ответственности. Государственные органы обеспечивают принудительное выполнение законов, вводят собственные нормативные акты, имеющие силу закона.

Менеджер обязан учитывать уровень воздействия внешних факторов и находить те из них, которые способствовали бы успеху организации, нейтрализовать оказывающие на нее отрицательное. воздействие.

***Все эти процессы и факторы взаимосвязаны и взаимодействуют между собой***.

***Влияние факторов внешней среды на структуру организации:***

- Чем динамичнее внешняя среда, тем органичнее должна быть организационная структура*,* а чем она сложнее, тем более децентрализованным и разделенным должно быть ее строение.

- Чем проще и стабильнее внешняя среда, тем централизованней управление, усложнение и дестабилизация внешней среды, ведет к децентрализации управления.

- Враждебность внешней среды, при сохранении других относительно благоприятных условий, вынуждает организацию к временной централизации структуры на время обострения конкурентной борьбы, с последующей децентрализацией*.*

- На организационную структуру оказывает влияние и *отношение к риску.* Малые фирмы более склонны к риску, поэтому возникает симбиоз крупных компаний, малых дочерних предприятий и венчурных наукоемких фирм. (Чем разнообразнее рынки организации, тем более она склонная к разделению на рыночно ориентированные организационные единицы)

**18. Внутренняя среда организации, структура и взаимосвязь внутренних переменных, их характеристика. Производственные технологии, их роль в функционировании организации, разновидности и основные характеристики. Влияние технологических факторов и характеристик производства на организационную структуру.**

***Внутренняя среда организации*** - это совокупность элементов, составляющих организационную систему, определяющих ее целостность, сущность и качественную определенность.

***Основные переменные*** внутренней среды организации включают: цели, задачи, технологии, операционная система, структуры и персонал.

***Цель*** – идеальный образ желаемого, возможного и необходимого состояния организации; мобилизующий и сплачивающий фактор, ориентир, побуждающий персонал организации к активной деятельности.

*Стратегическая цель* – видение своей организации через 5-10 лет, что мы для этого собираемся делать и чего хотим достичь.

*Частные цели* – направления деятельности и развития организации. Они помогают перейти от общей стратегической цели к отдельным планам работ.

*Деловые цели* – цели управления отдельной сферой бизнеса организации

*Функциональные цели* – цели основной деятельности структурных подразделений (НИОКР, производство, маркетинг, обслуживание клиентов, распределение, финансы, кадры и тд.)

*Операционные цели* – цели текущей деятельности организации и её подразделенийё

***Задача*** – это цель, трансформированная в предписанную работу, серию работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом и в определенные сроки.

***Она определяет:***

1. Что делать, с каким качеством и к какому сроку
2. Кто должен это делать
3. Какие ресурсы для этого необходимы
4. Кто за это отвечает и какими правами по распределению ресурсов и принятию решений он обладает

***Задачи определяется в соответствии с основной деятельностью подразделения и обычно делят на три категории***:

- работа с людьми;

- работа с машинами, сырьем, инструментами;

- работа с информацией.

***Технология*** - это средство преобразования сырья в искомые продукты и услуги. При этом под технологией следует понимать не только действия работника, но и вовлеченные в них материалы и оборудование. Иными словами, технология ‒ сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, для осуществления необходимых преобразований в материалах, информации и людях.

***Классификация технологий:***

***- Многозвенные технологии*** - характеризуются последовательностью осуществления операций;

***- Посреднические технологии*** - характеризуются взаимодействием людей;

- ***Интенсивная технология*** - использует специальные приемы, навыки или услуги для того, чтобы произвести качественные изменения в конкретном материале, поступающем в производство.

***Характеристики производства:***

***- Единичное***, мелкосерийное или индивидуальное производство, т.е одновременное изготовление единичного изделия или малой серии одинаковых изделий (Менеджеры нижнего звена предприятия, производящие единичную продукцию, непосредственно отвечая за производство, координируют деятельность персонала с помощью прямого контроля, что отражается в снижении нормы управляемости и относительной простоте управленческой структуры)

***- Массовое*** или крупносерийное производство, т.е. изготовление большого количества идентичных изделий (Предприятия массового производства отличает формализация производственной деятельности работников и стремление к классической бюрократии у менеджеров. Это не требует высокой квалификации персонала и жесткого прямого контроля, что ведет к сокращению объема ответственности менеджеров нижнего звена. Систему организационного управления отличает хорошо развитая техноструктура, которая занимается формализацией производственной деятельности. Предприятия массового производства в наибольшей степени соответствуют классическому описанию менеджмента и нормам управляемости. Предприятия массового производства, использующие стандартные технологии средней сложности, как правило, имели механистические вертикальные структуры и выбирали бюрократическую структуру управления)

***- Поточное производство***, круглосуточно использующее автоматизированное оборудование для изготовления одинакового по характеристикам продукта в больших объемах (Предприятия с автоматизированным производством предпочитают гибкие горизонтальные функциональные структуры. Предприятия поточного производства с наибольшей сложностью и мелкосерийного производства с наименьшей сложностью производства имеют тенденцию к адаптивным структурам. Наиболее успешные организации предпочитают разделенные и органические структуры. На предприятиях поточного производства работа персонала строго регламентирована, проста, однообразна и не требует большого числа квалифицированных операторов. Для управления характерен тотальный прямой контроль со стороны техноструктур. Автоматизация контроля ведет к значительному сокращению числа операторов, обязанность которых – следить за информацией на мониторах, автоматизированная система работает сама. Наблюдается тенденция трансформации классической бюрократии у менеджеров к программируемой «бюрократии» машин)

***Влияние технологических факторов на организационную структуру:***

- С увеличением сложности технологий возрастает число уровней управления в организационной иерархии и увеличивается диапазон контроля высшего звена управления, а низшего уменьшается

- Организации с наиболее и наименее сложными технологиями имеют тенденцию к организационным структурам, а со средней сложностью к более механистическим структурам управления

- Чем больше регулируется техническая система, тем сильнее должна быть формализована и бюрократизирована операционная система

- Чем сложнее техническая система, тем многочисленнее и профессиональнее вспомогательный персонал и шире должна использоваться координация взаимодействий специалистов

- Автоматизация элементов операционной системы превращает бюрократическую структуру управления в органическую

**19. Операционная система, ее сущность, характеристики и связь с технологией. Основные составляющие операционной системы: производственная, управленческая и обеспечивающая, реализации продукции и послепродажного обслуживания. Влияние операционной системы на организационную структуру.**

***Операционная система организации*** – логические взаимоотношения связанных между собой видов деятельности, процессов и функций в такой форме, которая позволяет организации эффективно достигать целей её функционирования.

- центральное звено организации, полная цепочка деятельности предприятия, обеспечивающая эффективную переработку капитала, сырья, материалов, информации, трудовых и энергетических ресурсов, поступающих на вход системы с целью их превращения в товары, работу, информацию или услуги.

***Полная операционная система организации включает****:*

1. Производственную подсистему
2. Подсистему управления
3. Обеспечивающую подсистему
4. Подсистему реализации продукции и послепродажного обслуживания

Чем больше регулируется техническая система, тем сильнее формализована операционная система и более бюрократизирована операционная структура. Когда техническая система массового производства разбивается на простые, специализированные задачи она становится более регулируемой, операционная деятельность превращается в предсказуемую, ее легко специализировать и формализовать. Контроль становится обезличенным и механистическим, так как инженеры-технологи отбирают часть власти у менеджеров, контролируя деятельность рабочих операционного ядра.

***1) Производственная подсистема*** (основная деятельность) – технически и организационно упорядоченные, взаимосвязанные и взаимообусловленные элементы производственного процесса, выполняющие производственную работу, непосредственно связанную с превращением входных величин (сырья), в выходные (продукцию) в соответствие со специализацией предприятия.

**Основные функции:**

* заготовка (получение заготовок резкой, рубкой, литьем, штамповкой, ковкой, прокатом, шлифовкой и т.п.);
* обработка (механическую, химическую, термическую, магнитную, плазменную, напылением и т.д.);
* сборка узлов и агрегатов;
* монтаж и конечную сборку изделий;
* отладка, настройка и испытания;
* упаковка и консервацию;
* сертификация продукции и т.п.

***Методы изготовления продукции:***

***А) предметный.***Рабочие места размещены в порядке, который отвечает требованиям производства; выпускаются законченные детали, сборочные единицы, изделия; + Наиболее эффективный способ изготовления; + Уменьшение длительности цикла

Могут быть: непрерывно- поточная, прерывно-поточная, одно предметная, много предметная

***Б) Технологический.*** Цех, участок, специализируется на выполнение отдельных технологических процессов; + Связан с большими объемами выпуска; + Большие возможности по внедрению прогрессивной технологии; + полная загрузка оборудования; + Большая гибкость, возможность переключиться на др. детали

***2) Подсистема управления*** *–* получает информацию из внешней среды и о состоянии

перерабатывающей и обеспечивающей подсистем, обрабатывает эту информацию и формирует решение о работе всей системы и осуществляет управляющее воздействие на управляемые объекты.

***Основные функции:***

* Общее управление – руководство, бухгалтерия, юридическая служба, служба безопасности и охраны, информационная система и делопроизводство.
* Планирование и нормирование труда – стратегической и оперативное планирование; разработка нормативов, анализ эффективности расхода ресурсов.
* Управление производством – отдел планирования и контроля, технологический отдел.
* Управление запасами и поставками ресурсов – расчет нормативов запасов; оптимизация запасов по видам ресурсов; организация их пополнения
* Управление инновациями – исследование, разработка продукции и технологии
* Управление качеством – технический контроль качества продукции
* Управление сбытом и реализацией продукции – послепродажным обслуживанием: анализ конъюнктуры рынка; планирование и организация сбыта; оперативное регулирование сбытовой деятельности; контроль за выполнением планов сбыта
* Управление персоналом – отдел кадров, набор, подготовка и переподготовка.

***3) Обеспечивающая подсистема*** – комплекс вспомогательных производств и обслуживающих подразделений, функционирующих с целью обеспечения необходимых условий для основного производства.

***Основные функции:***

* Материально – техническое обеспечение – бесперебойное обеспечение основного производства сырьем и материалами, топливом и энергией, инструментами и оснасткой, а также поддержание технологического оборудования в рабочем состояние.
* Логистика – приобретение материальных ресурсов, приемка хранение и сортировка осуществление внутри и межцеховых перевозок, операции с запасами.
* Инфраструктура - службы главного механика, отделы или бюро инструментального хозяйства; вспомогательный, инструментальный, ремонтно-механический и т.п. цехи;
* Службы главного энергетика – электросиловое хозяйство; Тепловое хозяйство; Водоснабжение и канализация;
* Транспортное хозяйство

***4) Подсистемы реализации продукции, послепродажного обслуживания и ремонта***- комплекс вспомогательных обслуживающих подразделений, функционирующий с целью реализации продукции и оказания услуг внешним потребителям

***Основные функции:***

* Продажа и маркетинг – маркетинговые исследования и планирование, поддержка дилеров и дистрибютеров, реклам а и продвижение товаров, собственно продажа.
* Доставка потребителям – складирование, обработка заказов, составление расписания отгрузка и транспортировка
* Обслуживание – установка, плановое техническое обслуживание и содействие, доставка запасных частей, комплектующих и расходных материалов
* Ремонт – гарантийное регламентное и необходимое восстановление работоспособности, связанное с разработкой изделия заменой неисправных или негарантийных узлов и агрегатов, сборкой и регулировкой изделия в соответствие с ТУ и стандартами

***Влияние операционной системы на организационную структуру:***

- Чем больше регулируется техническая система, тем сильнее формализована операционная система и более бюрократизирована операционная структура.

- Чем сложнее техническая система, тем более развитой становится ее неоперационная структура, появляется многочисленный и профессиональный вспомогательный персонал и шире используется координация взаимодействий специалистов.

- Автоматизация же не вызывает усиление контроля над деятельностью операционной системы; она устраняет источник многих социальных конфликтов в организации

**20. Цели, сущность и основные методы анализа внешней среды: PEST и SWOT-анализ, анализ отрасли, карта стратегических групп, методы сравнительной количественной оценки.**

***PEST анализ***- инструмент для изучения внешней среды, которая влияет на бизнес компании

PEST предполагает анализ политических, экономических, социальных и технологических факторов:

1. *Политика – Р* (правительственная стабильность, изменение законодательства, государственное влияние отрасли, включая долю госсобственности, государственное регулирование конкуренции в отрасли)

*2. Экономика – Е (*Общая характеристика экон. ситуации, курс национальной валюты, ставка рефинансирования, уровень инфляции, уровень безработицы, цены на энергоресурсы)

*3. Социум – S (*Демографические изменения, Изменение структуры доходов, Отношение к труду и отдыху, Социальная мобильность населения, Активность потребителей)

4. *Технология – Т (*государственная техническая политика, значимые тенденции в области НИОКР, новые продукты, новые патенты)

***Политико-юридические факторы:***Текущее законодательство на рынке; Будущие изменения в законодательстве;Европейское/международное законодательство; Регулирующие органы и нормы; Правительственная политика, изменение;Государственное регулирование конкуренции;Торговая политика;Ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции; Выборы на всех уровнях власти; Финансирование, гранты и инициативы; Группы лоббирования (давление рынка); Международные группы давления; Стандартизация, сертификация и лицензирование*;* Экологические проблемы.

***Экономические факторы****:* Экономическая ситуация и тенденции ее развития; Динамика ставки рефинансирования; Уровень инфляции; Инвестиционный климат в отрасли; Общие проблемы налогообложения, налогообложение соответствующей продукции (услуг); Сезонность (влияние) климата; Рынок и торговые циклы; Платежеспособный спрос населения; Цифровизация, электронная торговля; Специфика производства; Цепочки реализации продукции и дистрибуция; Потребности конечного пользователя; Обменные курсы валют; Основные внешние издержки; Энергоносители; Транспортные расходы; Сырье и комплектующие; Коммуникации.

***Социальные факторы****:* Демографические изменения; Изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы; Структура доходов и расходов потребителей; Базовые морально-нравственные ценности; Тенденции образа жизни; Бренд, репутация компании, имидж используемой технологии; Модели поведения покупателей; Мода и образцы для подражания; Главные события и факторы влияния; Мнения и отношение потребителей; Потребительские предпочтения; Представления СМИ; Точки контакта покупателей; Этнические (религиозные) факторы; Реклама и связи с общественностью

***Технологические факторы:***Развитие конкурентных технологий; Финансирование исследований; Связанные (зависимые) технологии; Замещающие технологии (решения); Зрелость и экологичность технологий; Изменение и адаптация новых технологий; Производственная емкость; Информация и коммуникации, влиянии сети Интернет; Потребители, покупающие технологии; Законодательство по технологиям; Потенциал инноваций; Доступ к технологиям, лицензирование, патенты; Проблемы интеллектуальной собственности.

***Деловая среда организации (отрасль)***– группа фирм, чья продукция имеет настолько сходные качества, что борьба идет за одних и тех же потребителей, поставщиков и одни и те же ресурсы.

***Показатели отрасли:***

* емкость рынка, темпы его роста и стадия, на которой он находится;
* масштабы конкуренции, число и размеры конкурентов;
* количество потребителей (покупателей) и их возможности;
* направление и темпы технических изменений в продукции и производстве;
* легкость вхождения в отрасль и выхода из нее;
* являются ли продукты/услуги конкурентов высоко дифференцированными;
* прибыльность в отрасли и т.п.

***Факторы влияющие на усиление конкуренции в отрасли:***

* Увеличение числа конкурирующих фирм
* Медленный рост спроса на продукции
* Необходимость снижения цен или применение других средств увеличения объема продаж и производства
* Небольшие затраты потребителей при переходе с одной марки на другую
* Попытки одной или нескольких фирм, неудовлетворенных своей долей рынка, увеличить её за счет доли конкурентов
* Высокая стоимость ухода с рынка повышает решимость фирм остаться и бороться изо всех сил, несмотря на достаточно низкие доходы
* Приобретение крупной компанией разоряющейся фирмы, действующей в другой отрасли и осуществление мощного финансирования мероприятий по превращению этой фирмы в лидера рынка

***Инструмент для изучения отрасли*** *–* карта стратегических групп, состоящих из соперничающих фирм, имеющих сходство друг с другом по разным признакам с одинаковым стилем конкурентной активности и одинаковыми позициями на рынке

***Алгоритм составления карты:***

1. Установить весь спектр показателей, которые отличают фирмы одной отрасли между собой
2. Для каждой фирмы дать оценку этих показателей
3. Нанести фирму на карту с двумя переменными, используя пары этих различных характеристик
4. Совместить положение фирм по другим парам показателей
5. Объединить фирмы, попавшие примерно в одно стратегическое производство в одну стратегическую группу
6. Нарисовать окружность вокруг каждой стратегической группы, которая должна быть по диаметру пропорциональна доле этой группы в общем объеме продаж отрасли

***Метод сравнительной количественной оценки*** – оценивает прочность удержания организацией своей конкурентной позиции, используя метод

***Алгоритм метода:***

1. Составить список ключевых факторов успеха в отрасли и важнейших показателей их конкурентного преимуществ (обычно 6–10 показателей);
2. Произвести оценку предпочтений для фирмы и ее конкурентов по каждому показателю (шкала 1–10 или сильнее" +", слабее" –", один. "=");
3. Оценить веса ключевых факторов (сумма весов = 1,0), и рассчитать взвешенную оценку каждого показателя;
4. Суммировать взвешенные оценки и рассчитать итоговые показатели;
5. Сделать вывод о масштабах и степени конкурентного преимущества и определить те сферы, где позиция фирмы сильнее или слабее других.

***SWOT-анализ (внешняя среда)*** является важным инструментом анализа факторов организационного проектирования, связанных как с внутренней, так и с внешней средой организации.

Возможности и угрозы — это внешние аспекты рыночной среды.

***Возможности*** (opportunities) – то, что предоставляет рынок и может быть использовано фирмой для увеличения доли рынка, выпуска новой продукции, завоевания новых потребителей, освоение нового рыночного сегмента т.п.

***Угрозы*** (treats) – то, что может нанести ущерб фирме и лишить ее существенных рыночных преимуществ

***Алгоритм анализа:***

1. Изучить, оценить и отранжировать рыночные возможности фирмы по их привлекательности (обеспечивающие максимальный рост прибыли, дающие наибольшие конкурентные преимущества и т.п.);
2. Определить можно ли их реализовать с точки зрения конкурентного положения и имеющихся у фирмы финансовых средств;
3. Оценить и отранжировать угрозы конкурентной позиции и будущей деятельности фирмы и выработать меры защиты от них;
4. Оставить в списке только наиболее значимые возможности и угрозы, но не игнорировать менее значительные;
5. Сформировать множество стратегических решений по реализации возможностей и предотвращению угроз и ранжировать их;
6. Отобрать 2-3 наиболее значимых стратегических решения, которые в последующем использовать как основу для второй части анализа.

**21. Цели, сущность и основные методы анализа внутренней среды: SWOT-анализ, анализ издержек по основным видам деятельности, анализ конкурентоспособности, метод сравнительной количественной оценки.**

***SWOT-анализ (внутренняя среда)*** является важным инструментом анализа факторов организационного проектирования, связанных как с внутренней, так и с внешней средой организации.

***Сила*** (strengths) – то, в чем фирма преуспела или какая–либо особенность, предоставляющая ей дополнительные возможности (м.б. в опыте, навыках, ценностных организационных ресурсах, конкурентных преимуществах, результат альянса)

***Слабость*** (weaknesses) – это отсутствие чего–то важного для функционирования фирмы, что ей не удается, что ставит в неблагоприятные условия

***Алгоритм анализа:***

1. Изучить и оценить списки силы и слабости (некоторые сильные стороны более важны, т.к. формируют стратегию фирмы)
2. Составить стратегический баланс силы и слабостей, определить, насколько сильные стороны перекрывают слабые (соотношение 50 на 50 уже тревожно)
3. Выделить главные достоинства (что делается особенно хорошо) и на этой основе сформулировать главные конкурентные преимущества (источник будущего успеха)
4. Сформировать множество стратегических решений по использованию сильных сторон и ликвидации слабостей, отранжировать их
5. Отобрать 2-3 наиболее значимых стратегические решения, которые в последующем использовать совместно с частью 1 анализа
6. Сформулировать стратегию, которая основана на самых сильных сторонах, нацелена на использование наиболее реальных и обеспеченных возможностей и обеспечивает защиту от слабостей и потенциальных угроз

***Метод анализа издержек по основным видам деятельности*** (себестоимости или «цепочки ценностей - определяющая деятельность организации, создающая стоимость продукта или услуги»по М. Портеру) заключается в оценке издержек, связанных между собой видов деятельности и функций, выполняемых внутри организации, и создающих стоимость продукции.

***Алгоритм анализа издержек:***

1. Составить цепочку формирующую себестоимость продукции;
2. Изучить связь между звеньями внутри организации, поставщиками и продавцами;
3. Выявить звенья, определяющие удовлетворение потребностей и успех на рынке;
4. Провести сравнительную оценку издержек с конкурентами;
5. Выявить структуру издержек их взаимосвязь и взаимовлияние; возможности для снижения издержек и цен
6. Выработать стратегию для достижения конкурентоспособности по издержкам

***SNW-анализ*** (акроним названий характеристик сторон профиля среды: *Strength* ‒ сильная*, Neutral* ‒ нейтральная*, Weakness* ‒ слабая) фактически является усовершенствованным SWOT-анализом. Сущность данного метода заключается в анализе сильных, слабых и нейтральных (среднерыночное состояние) характеристик конкурентоспособности организации, совмещенной с составление профиля внутренней среды. Основной причиной добавления нейтральной стороны является то, что в большинстве случаев для занятия на рынке хорошей конкурентной позиции нет необходимости быть сильнее конкурентов абсолютно по всем позициям, а вполне достаточно иметь преимущество в нескольких или даже одном показателе, при условии равенства по всем остальным.

***Составление профиля внутренней*** *среды* применяется для оценки относительной значимости для организации отдельных факторов среды. Алгоритм составления профиля средыможет быть следующим:

* в таблицу профиля среды вписать ключевые факторы среды;
* каждому из факторов экспертным образом дается оценка;
* важности для отрасли по шкале: 3 ‒ большая, 2 ‒ умеренная, 1 ‒ слабая;
* влияния на организацию по шкале: 3 – сильное, 2 – умеренное, 1 – слабое, 0 – отсутствие влияния;
* направленности влияния по шкале: +1 ‒ позитивная, ‒1 ‒ негативная.
* все три экспертных оценки перемножаются, и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации.

***Метод сравнительной количественной оценки*** – оценивает прочность удержания организацией своей конкурентной позиции, используя метод

***Алгоритм метода:***

1. Составить список ключевых факторов успеха в отрасли и важнейших показателей их конкурентного преимуществ (обычно 6–10 показателей);
2. Произвести оценку предпочтений для фирмы и ее конкурентов по каждому показателю (шкала 1–10 или сильнее" +", слабее" –", один. "=");
3. Оценить веса ключевых факторов (сумма весов = 1,0), и рассчитать взвешенную оценку каждого показателя;
4. Суммировать взвешенные оценки и рассчитать итоговые показатели;
5. Сделать вывод о масштабах и степени конкурентного преимущества и определить те сферы, где позиция фирмы сильнее или слабее других.

**22. Элементы организационного проектирования: разделение труда (дифференциация) и специализация; департаментизация и кооперация; связи между частями и координация.**

***Разделение труда (дифференциация)*** *–* обособление различных видов трудовой деятельности в процессе труда, приводящая к устойчивой специализации работ на отдельных производственных операциях, как по функциям, так и по конкретному решению отдельных задач, таким образом, чтобы каждая из работ получила определённую степень завершённости

***Факторы, влияющие на разделение труда****:* технический прогресс; механизация и автоматизация производства, совершенствование технологий отдельных производств.

***Специализация труда*** – выполнение однородных трудовых операций работником в какой-либо области трудовой деятельности или сосредоточение однородных функций управления в каком-либо подразделении аппарата управления организации.

***Специализация в организации производства*** – концентрация изготовления продукции или отдельных её частей на предприятии или в его структурных подразделениях.

***Направления разделения труда:***

*- горизонтальная* специализация – постадийное обособление видов работ в организации, начиная с поступления в неё ресурсов и кончая выходом продукции или услуги.;

*- вертикальная* специализация – разделение работ по уровням иерархии в организации, как в целом, так и в пределах одного её уровня.

***Департаментизация*** – выделение частей и структурирование организации в соответствии с основными направлениями её деятельности, формирование структурных подразделений, задачей которых является решение определённого круга проблем, имеющих самостоятельное значение в деятельности организации.

***Основные направления*:** группирование работ вокруг ресурсов, группирование работ вокруг результата, группирование работ вокруг специализации.

***Кооперация***– как процесс интеграции – форма организации труда, при котором значительное число подразделений совместно участвует в одних или разных, но связанных процессах труда. Выступает *основной формирования структуры организации*, как одного целого, обеспечивающего эффективное достижение её целей.

***Виды коопераций****:*

*- горизонтальная* – предполагает сотрудничество структурных подразделений, находящихся на одном уровне иерархии и выполняющих идентичные функции.

*- вертикальная*– предполагает сотрудничество структурных подразделений, находящихся на разных уровнях и выполняющих различные функции и операции

***Связи*** – выражение отношений между подразделениями и персоналом, посредством которых осуществляется координация ролей и деятельности: вертикальные, горизонтальные, линейные, функциональные, формальные и неформальные, прямые и косвенные.

***Координация***– взаимосвязь между подразделениями и персоналом, согласование их действий, приведение этих действий в соответствие с целями, политиками и процедурами.

**23. Элементы организационного проектирования: масштаб управляемости и контроля; иерархия организации и ее звенность; распределение прав и ответственности; централизация и децентрализация.**

***Масштаб управляемости и контроля***– количество сотрудников и работ, которые могут быть объединены под началом одного руководителя. *Определяется* временем, которым ограничен руководитель; его знаниями и умениями; максимальным количеством решений, которое он может принять с достаточной степенью эффективности.

*Узкий* масштаб управляемости – характеризуется минимальным количеством подчинённых у одного руководителя

*Широкий* масштаб управляемости – характеризуется максимально возможным количеством уровней иерархии

***Иерархия*** – структура с вертикальной формой управления (контроля) элементами, входящими в неё. (это расположение частей организации в порядке от высшего уровня к низшему, каждым уровнем которой управляет более высокий уровень, иначе структура власти или её *звенность*)

Эффективность управления *обратно пропорциональна* звенности.

Возможны варианты ***распределения прав и ответственности*** в организации по системе:

- *«елочка»*, где права и ответственность вышестоящего руководства поглощают только часть прав и ответственности (полномочий) нижестоящего руководителя. Это система бюрократической организации с высокой четкостью фиксации прав и ответственности руководителя каждого уровня. Руководители высших звеньев могут вмешиваться только в некоторые полномочия руководителей низших звеньев.

- *«матрешка»* — это система множественного подчинения. В ней права и ответственность вышестоящего руководителя полностью поглощают права и ответственность (полномочия) всех нижестоящих руководителей.

***Централизация*** означает концентрацию властных полномочий на верхнем уровне руководства организацией.

Цель централизации — увеличение синергии, улучшение координации, предотвращение ошибок на нижних уровнях управления.

Достоинства централизации управления наиболее полно проявляются при решении глобальных, стратегических задач.

Недостатки централизации управления: снижение оперативности управления; уменьшение возможностей адаптации к новым условиям работы;

***Децентрализация*** — это передача или делегирование прав и ответственности за ряд ключевых решений на нижние уровни управления организацией.

**24. Понятие «организационная структура»: его сущность, функции и основные характеристики. Основные элементы организационной структуры (по Г. Минцбергу)**

***Структура организации*** – ее внутреннее устройство, т.е. иерархическая, структурированная совокупность органов управления. Производственных, функциональных и обеспечивающих подразделений и должностная расстановка персонала в них, позволяющая рациональным образом сочетать их локальные операционные цели для достижения основной цели функционирования организации с минимальными издержками.

***Функции:***

* Координация и контроль деятельности своих подразделений и персонала
* Упорядочивание функциональных и технологических связей
* Регулирование (минимизация) влияния индивидуального поведения в организации
* Минимизация внутренних издержек при максимальном использовании возможностей внешней среды функционирования организации
* Сохранение функций, определяющих сущность организации
* Обеспечение выживания организации и достижение целей ее функционировния

***Характеристики:***

* Должностная и функциональная расстановка персонала организации, группируемого определенным образом в производственные, обслуживающие и управленческие подразделения
* Иерархия подчиненности подразделений и персонала
* Нормирование и упорядочивание функциональных обязанностей структурных подразделений и персонала
* Соответствующий порядок должностного и функционального взаимодействия и отчетности

***Основные элементы организационной структуры:***

1. **Операционное ядро.** Основа любой организации - операторы, т. е. индивиды, на плечи которых ложится основная деятельность по производству продукции и предоставлению услуг. Именно они образуют операционное ядро организации.
2. **Стратегический апекс**. Во всех без исключения организациях (даже в самых простых) должен быть по крайней мере один специально выделенный менеджер, который занимает позицию, называемую стратегическим апексом, т. е. такое положение, которое позволяет ему удерживать в поле зрения систему в целом.
3. **Срединная линия.** По мере роста организации число менеджеров возрастает - причем не только сотрудников, управляющих операторами, но и менеджеров, управляющих менеджерами. Возникает некая срединная линия или иерархия властных полномочий от операционного ядра до стратегического апекса.
4. **Техноструктура.** По мере усложнения организации возникает необходимость в появлении еще одной группы сотрудников, которых мы называем аналитиками. Они также выполняют административные обязанности - планируют и официальным образом контролируют работу других сотрудников - хотя и несколько иного рода. Обычно такого рода деятельность называют "штатной". Аналитики наряду с властной иерархией образуют организационную техноструктуру.
5. **Вспомогательный персонал.** В большинстве компаний обычно имеются и штатные организационные единицы несколько иного рода, в обязанности которых входит оказание различных внутренних услуг - от обеспечения работы кафетерия и почтового отделения до юридических консультаций и связей с общественностью. Такого рода организационные единицы и их сотрудники называются вспомогательным персоналом.
6. **Идеология.** Каждая активно действующая организация имеет в своем составе еще одну, составную часть, которую можно назвать идеологической (под этим понимается, прежде всего, сильная "культура"). Идеология задает направление формирования традиций и убеждений организации, которые отличают ее от всех остальных, придают ей жизненную силу, наращивают "плоть" на "скелет" структуры.

**25. Свойства организационной структуры: комплексность, специализация и формализация, интеграция, централизация. Необходимость координации элементов структуры. Факторы, влияющие на типы организационных структур.**

***Комплексность*** – это разделение труда, должностные инструкции, множество подразделений и иерархических уровней. Комплексность чаще всего включает два компонента – горизонтальную дифференциацию и вертикальную, или иерархическую, дифференциацию.

***Специализация***- ограничение и конкретизация сферы деятельности каждого структурного звена.

***Формализация*** характеризует масштабы использования правил и регулировочных механизмов для управления поведением людей. Другими словами, формализация характеризует степень стандартизации работ внутри организации. Стандарты ограничивают возможности выбора исполнителя, указывая им на то, как и что делать. Большая формализация характерна для организаций, где работы носят повторяющийся, рутинный характер. Самая высокая степень формализации характерна для бюрократических типов организаций.

***Интеграция*** — это процесс достижения единства усилий всех подсистем (подразделений) организации для реализации ее задач и целей; уровень сотрудничества, существующий между частями организаций и обеспечивающий достижение их целей в рамках требований, предъявляемых внешним окружением.

***Централизация (распределение власти внутри организации)*** характеризуется степенью концентрации принятия решений на самом высоком уровне организации. Она отражает формальное распределение прав, обязанностей и ответственности по вертикали управления, а ее уровень показывает, в какой степени члены организации привлекаются к выработке управленческого решения*. Высокий уровень децентрализации* обеспечивает более быструю реакцию на события и управленческие решения. Критерии, по которым можно определить реальный уровень децентрализации в управлении организации, связаны с оценкой уровня отношений между исполнителями и менеджерами.

***Благодаря координации*** обеспечивается динамизм структуры, создается гармония взаимосвязей всех ее элементов, осуществляется рациональное маневрирование ресурсами внутри структуры и на рынке. Координация обеспечивает единство действий всех элементов, подсистем, их интеграцию в интересах наиболее эффективного и оперативного достижения поставленных целей. Степень необходимости в координации зависит от степени разделения труда и взаимозависимости элементов структуры.

***Факторы****:*

* масштабы бизнеса (малый, средний, большой);
* производственные и отраслевые особенности предприятия (производство товаров, услуг, купля-продажа);
* характер производства (массовый, серийный, единичный);
* сфера деятельности фирм (местный, национальный, внешний рынок);
* уровень механизации и автоматизации управленческих работ;
* квалификация работников.

**26. Функциональные (механистические) структурные типы организации: простая, линейная вертикальная и горизонтальная, разветвленная плоская и рельефная структуры. Их достоинства и недостатки. Факторы, влияющие на функциональные структурные типы организации.**

***Функциональная организационная структура***– централизованная организационная структура, возникающая в результате вертикальной интеграции вдоль производственного (технологического) цикла, в которой при производстве единого (однотипного) продукта предусматривают деление на отдельные элементы и департаменты, каждый из которых имеет определенную, конкретную задачу и обязанности. Высокая степень разделения труда. Например: фабрика, завод. «+» - профессиональная специализация; появление высококвал-х специалистов; правил, стандарты, должностные инструкции и нормативы; уменьшается дублирование усилий и потребление ресурсов; найм персонала осущ-ся в соответствии с квалификацией. «-» - нормативы, нормы расхода материал-х средств, правила, составленные ранее в одних условиях, могут не соответствовать современным требованиям; закостенелость функц-х структур сдерживает развитие орг-ции; цели функц-х отделов могут преобладать над общей целью орг-ции.

***Простая*** *– без цеховая структура*, основанная на производстве единого продукта с невысокой степенью повторяемости и однообразия в деятельности операционного ядра, не имеющая вспомогательных подразделений и служб. элементарная орг-я единица, из которой, в случае успеха, развиваются более сложные орг. структуры. Пр.: производственный артель, экипаж судна, школа, магазин, кафе, стоматолог. клиника и т.п.

***Линейная структура организации*** – это тип иерархической (бюрократической) структуры, основанной на принципах централизма и единоначалия. В организациях с такой структурой каждое производственное и управленческое подразделение возглавляет руководитель, который обладает всеми полномочиями и осуществляет управление вверенным ему участком работ единолично, при этом он несет всю ответственность за результаты деятельности своего подразделения. За ним четко закреплен круг властных полномочий, состав подчиненных, для него определены вышестоящие руководители и ему поставлены конкретные цели. Такой руководитель не является управленцем в чистом виде, а решает все проблемы – и кадровые, и производственные, и снабженческие, осуществляет планирование и контроль. Члены организации, находящиеся на нижних ступенях непосредственно линейно подчинены руководителю более высокого уровня. **Линейная *вертикальная***: мелкосерийное произв-во однотип технолог. Неслож продукции, ***горизонтальная*:** серийное произ-зво однотипной продукции.

***Преимущества:***Четкое разграничение ответственности и компетенции; Простой контроль; Быстрые и экономичные формы принятия решения; Простые иерархические коммуникации; Персонифицированная ответственность.

***Недостатки:*** Высокие профессиональные требования к руководителю; Сложные коммуникации между исполнителями; Низкий уровень специализации руководителей; Ярко выраженный авторитарный стиль руководства; Большая нагрузка руководителя.

***Плоские организационные структуры*** применяют в небольших фирмах при решении сложных задач в условиях значительной неопределенности. В таких структурах сравнительно немного уровней управления, поэтому каждому руководителю подчинено большее количество сотрудников, чем оптимальное число, принятое для иерархических структур.

***Преимущества:***простые коммуникации; децентрализация в управлении; менее формальные связи между руководителями и подчиненными; более легкое установление горизонтальных связей, необходимых для координации выполнения нечетко определенных задач; меньшее проявление местничества и эгоизма подразделений; у менеджеров больше возможностей проявить себя.

***Недостатки:***перегрузка менеджеров; затрудненный контроль деятельности подчиненных; усложненный общий процесс координации деятельности подразделений.

Если размер организации или отдела велик, то функциональные структурные подразделения (отделы) в свою очередь подразделяются на более мелкие подразделения. Они называются вторичными. По мере укрупнения организации и увеличении функциональной специализации ее структурных подразделений вторичные подразделения также интегрируются, но уже вдоль своей технологической цепочки. ***Возникает, так называемая, разветвленная структура****.*

При этом возникает необходимость дополнительной координации, которую обычно осуществляют за счет условного объединения вторичных структурных элементов по уровням взаимодействия или, иначе говоря, – по уровням иерархии. При выпуске единичного продукта или группы продуктов одного ассортиментного ряда (основная вертикаль) и нескольких горизонтальных вспомогательных отделах и службах, такая сложная структура превращается в ***плоскую разветвленную структуру*.**

Если же организация переходит к расширению ассортимента и выпуску дифференцированных продуктов, то ряд организационных структур, прежде всего производственных (несколько основных вертикалей), функционируют как–бы параллельно друг другу, другие же выполняют общие функции в соответствии со своей специализацией. ***Так возникают рельефные разветвленные структуры***, позволяющие легко переключаться на производство новой пользующейся спросом продукции, извлекая дополнительную прибыль за счет минимизации упущенной выгоды.

**27. Децентрализованные структурные типы организации: разделенные центры прибыли, дивизиональная и сетевые структуры. Их достоинства и недостатки. Факторы, влияющие на децентрализованные структурные типы организации.**

***Децентрализованные организации*** — это такие организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления. В сильно децентрализованных организациях управляющие среднего звена имеют очень большие полномочия в конкретных областях деятельности. Основными *позитивными сторонами децентрализованных организационных* структур служат: • возможность для менеджеров сконцентрироваться на достаточно узком вопросе или сфере деятельности фирмы; • привлечение к принятию решений тех людей, которые лучше всего знают данную проблему в силу того, что постоянно сталкиваются с пей в работе; • возможность для работников проявить инициативу.

***Разделённые центры прибыли*** ***бывают:***

*- выделение самостоятельных бизнес-единиц* (спин-офф - буферная коммерческая организация, осуществляющая трансфер инновационных предложений на рынке.);

- *выделение дочерних и/или венчурных фирм;* *аутсорсинговые фирмы* (аутсорсинг, передача стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса предприятия c целью повысить производительность труда и снизить себестоимость продукции преимущественно за счёт более дешёвой рабочей силы у подрядчика; привлечение соисполнителей; поставка со стороны; аутсорсинг, подряд, привлечение).

- Предоставление максимальной свободы деятельности подразделениям организации для получения конкурентных преимуществ.

Для решения проблем, обусловленных дальнейшим ростом организации, диверсификацией продукции и изменениями технологии, выходом на национальные или мировые рынки и связанные с этими процессами изменениями внешней среды, была разработана ***дивизиональная организационная структура***. Основная цель создания дивизиональных структур – обеспечение более эффективной реакции на изменения потребительского спроса, национальных особенностей, условий конкуренции и других факторов внешней среды. Около 80 % крупных корпораций имеют дивизиональные организационные структуры. В дивизиональной (разделенной) организационной структуре деление организации на элементы и блоки происходит за счет глобальной департаментализации по видам товаров или услуг, группам покупателей или географическим регионам, но каждый дивизиональный элемент организации также представляет собой функциональную организационную структуру. В соответствии с типом департаментализации дивизиональные структуры могут: продуктового типа, ориентированные на потребителя, или региональные.

***Достоинства***– способна быстро реагировать на изменение условий конкуренции и спроса; позволяет легче справляться с разработкой новой продукции

***Недостатки*** – усложнение контроля за действиями всех структур; увеличение затрат из-за дублирования работ и функций; ослабление вертикальных связей; недостатки могут выявляться лишь со временем

Под ***сетевой структурой*** понимают кооперационное соглашение, которое объединяет малые и средние фирмы, позволяя им привлекать новых клиентов и координировать деятельность своих чле­нов. Основная цель таких структур – обеспечить надежность выживания предприятий малого бизнеса, в условиях конкуренции. Общими признаками сетевых организационных структур являются: отказ от бюрократизации и формализации, малое число ие­рархических связей; высокий статус персонала, создающего и обслуживающего информационные системы и технологии, являющиеся средством интеграции филиалов; упор на рыночные механизмы и использование активов, на­ходящихся в распоряжении нескольких фирм.

Сетевые организационные структуры подразделяют на три типа - стабильную, внут­реннюю и динамичную.

***Стабильная сеть*** представляет собой крупную фирму в центре, ко­торая создает рыночно ориентированные связи с ограниченным пото­ком информации, передаваемой по вертикали. Достаточно часто применяется в добывающих отраслях. Основной недостаток – излишняя зависимость от центральной фирмы.

Для ***внутренней сети*** характерно предоставление максимальной свободы деятельности подразделениям организации для полу­чения конкурентных преимуществ. Предшественник такой сети – матричная структура.

***Динамическая сеть*** представляет собой объединение независимых компаний с одинаковыми ценностями с целью однократного производства товаров. После выполнения поставленных задач эти фирмы расходятся. Динамические сети характерны для отраслей с низким тех­ническим уровнем, обладающих коротким производственным циклом, и для динамично изменяющихся отраслей. Положительной стороной сетевых структур являются вы­сокие производственные показатели, позволяющие участникам разделить риск, связанный, например, с затратами на открытие новых производственных линий. Основной недостаток – узкая специализация конкретных предприятий, риск сильной зависимостью от кадров и большой текучести кадров и опасность чрезмерного усложнения.

**28. Органические структурные типы организации: (проектная, матричная, адхократическая и партисипативная). Их достоинства и недостатки. Факторы, влияющие на органические структурные типы организации.**

*Органический тип организации*

*Органический подход* к проектированию организации *характеризуется*: слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур; децентрализацией и участием работников в принятии решений; широко определяемой ответственностью в работе; гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней иерархии;

Этот *подход демонстрирует свою эффективность в условиях*, когда используется нерутинная технология (высокая неопределенность того, когда, где и как выполнять работу) и имеется сложное и динамичное внешнее окружение. Наглядным примером эффективного применения органического подхода является организация производства электронной техники и ее программного обеспечения (специалисты признают, что технологии в этих областях меняются чуть ли не каждую неделю,не меньшими темпами меняется внешняя среда, сложность которой ни у кого не вызывает сомнений).

***Проектная структура*** ‒ это временная структура, создаваемая для решения конкретных масштабных наукоемких задач в рамках одного или нескольких взаимосвязанных проектов, для чего собирается команда наиболее квалифицированных в соответствующих вопросах специалистов, которые должны реализовать проект в жестко установленные сроки и в пределах выделенной сметы. Предшественником такой структуры были специальные конструкторские бюро, создававшиеся в авиационной промышленности в 30-40-х гг. прошлого столетия, и включавшие помимо собственно проектной группы еще и ряд профильных производственных предприятий.

*Основной принцип построения - концепция проекта*, под которым понимается любое целенаправленное изменение в системе, например, освоение и производство нового изделия, внедрение новых технологий, строительство объектов и т. д.

*Деятельность предприятия рассматривается как* совокупность *выполняемых проектов*, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание.

*Под каждый проект выделяются* трудовые, финансовые, промышленные и т. д. *ресурсы*, которыми распоряжается руководитель проекта.

*Каждый проект имеет свою структуру*, и управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей. После выполнения проекта структура проекта распадается, ее компоненты, включая сотрудников, переходят в новый проект или увольняются (если они работали на контрактной основе). По форме структура управления по проектам может соответствовать как бригадной (кросс-функциональной) структуре, так и дивизионной структуре, в которой определенный дивизион (отделение) существует не постоянно, а на срок выполнения проекта.

***Преимущества:*** -*высокая гибкость*; -*сокращение численности* управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами.

***Недостатки*:** -очень высокие требования квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта, который должен не только управлять всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учитывать место проекта в сети проектов компании;

- дробление ресурсов между проектами; сложность взаимодействия большого числа проектов в компании;

- усложнение процесса развития организации как единого целого.

***Матричная организационная структура*** (вариант многопроектной организации) была создана организациями, занимающимися авиакосмической отраслью. Ее суть состоит в наложении проектной структуры на постоянную функциональную структуру, в рамках которых реализуется программно-целевой способ управления. Например, в матричной организации может быть научно-исследовательский, производственный отделы, отдел материально-технического обеспечения, отдел научно-технической информации, научно-вычислительный отдел и т. п., из которых для каждого проекта создаются аналогичные отделам проектные рабочие группы. Все члены проектной группы одновременно подчинены руководителю функционального отдела, но, прежде всего, руководителю проекта, который отвечает за планирование проекта, интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, контроль хода его выполнения и обладает так называемым проектными полномочиями (детальными или штабными). Тем самым организация устанавливает двойную структуру управленческого воздействия. Как следствие,при матричной структуре организация вынуждена жертвовать принципом единоначалия, хотя, как утверждают классики организационной теории, двойная власть нарушает принципы управления и четкость организационной структуры.

Основные **преимущества** матричной структуры заключаются в надежной координации работ и в высокой гибкости перераспределения высококвалифицированных специалистов носителей уникальных знаний и компетенций, что при эффективном использовании позволяет получать преимущества присущие как функциональным, так и дивизиональным структурам.

Основными **недостатками** таких структур являются сложность, борьба за власть и ресурсы, неприспособленность к неблагоприятным экономическим условиям, чрезмерные накладные расходы, проблемы, возникающие из–за наложения вертикальных структур и горизонтальных полномочий.

В *матричной организации* члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям тех функциональных отделов, в которых они работают постоянно. Руководитель проекта обладает так называемыми проектными полномочиями. Эти полномочия могут варьироваться от почти всеобъемлющей линейной власти над всеми деталями проекта до практически чистых штабных полномочий.

*Департаментизация на основе матричного подхода* из всех имеющихся в практике является наиболее сложной для практической реализации. Однако при определенных обстоятельствах она может быть очень эффективной. Так, например, к матричной департаментизации обращаются тогда, когда требуется сложная система реакций на воздействие факторов внешней среды.

Внедрение матричной структуры дает хороший эффект в организациях с достаточно высоким уровнем корпоративной культуры и квалификации сотрудников, в противном случае возможна дезорганизация управления

***Бригадная (адхократическая) организационная структура****.* Характер деятельности бригады определяется *концепцией* *групповой формы деятельности*: взаимопомощью и взаимозаменяемостью, сочетанием коллективной и личной ответственности каждого члена бригады, и правом самостоятельного принятия решения, заменой жестких правил и норм на гибкие связи, ориентацией на запросы заказчика работ.

При комплектовании бригад предпочтение отдается работникам с универсальными навыками и профессиональными знаниями, способным дополнять деятельность друг друга, обеспечивать взаимозаменяемость и легко перестраиваться при изменении содержания заданий, выполняемых бригадой. Сочетание коллективной и индивидуальной ответственности за качество работы и конечный результат предопределили использование не промежуточного контроля, а контроля конечного результата труда и самоконтроля. В системе оплаты труда характерна связь уровня заработной платы каждого члена бригады по личному вкладу и общим результатом.

Основной **недостаток** такой структуры – сложная горизонтальная координация работ взаимосвязанных бригад. Этот недостаток может преодолеваться за счет формирования специальных координационных групп.

Адхократии сродни временным структурам. Их характеризуют как структуры, которые можно быстро реконфигурировать, едва возникнут новые обстоятельства.

*Главная цель* адхократии - ускорять адаптивность, обеспечивать гибкость и творческий подход к делу в ситуациях, для которых типична неопределенность, двусмысленность и/или перегрузка информацией.

Данный класс *включает матричную и проектную*

***Партисипативная организационная структура*** отличается высокой степенью организационной свободы. Она может быть внедрена для более активного использования персоналом организации личностного потенциала в условиях развитых наукоемких технологий производства и информационно-коммуникационных технологий, наличия коммуникационных сетей.

*Партисипативная* организация построена на принципе активного участия работников в процессе выработки и принятия решений:

* для решения проектной задачи (проблемы) необходимые сотрудники встречаются друг с другом для ее обсуждения в нужное время, без непосредственного воздействия со стороны субъекта управления;
* всем сотрудникам предоставляется право самостоятельно принимать решение относительно своей деятельности (режим работы, средства и способы выполнения задания), а также право самостоятельно контролировать объем, качество и конечный результат собственного труда;
* при необходимости сотрудники могут привлекаться к процессу обсуждения и принятия решений относительно сроков, особенностей и специфики выполняемой работы;
* широкое участие сотрудников в изобретательской и иной творческой деятельности, во внесении предложений по совершенствованию их собственной работы и работы организации в целом;
* сотрудникам предоставляется право самостоятельно формировать рабочие группы из тех членов организации, с которыми они хотели бы работать.

***Плюсы:***

* демократический характер структуры организации: каждое лицо, имеющее власть над другими, подотчетно их совместному контролю;
* участие в управлении повышает качество принимаемых решений;
* развивает творческое отношение к работе, рождает больше идей, обогащает работу в целом;
* повышается мотивация деятельности работников

***Минусы:***

* трудности создания демократической организации с иерархией;
* возможность конфликтов индивидуалистских начал работников с давлением коллег;
* трудности реформирования партисипативной структуры

**29. Основные тенденции эволюции организационных структур: стабильные и динамические сетевые структуры, виртуальные и интеллектуальные организации.**

В условиях расширения производства успех достигается децентрализацией управления и это стало главной тенденцией развития организационных форм крупных компаний. Процессы децентрализации и разукрупнения неразрывно связаны с поэтапным переходом от линейно-функциональных к дивизиональным и матричным структурам управления и от них - к сетевым организациям.

***Сетевые организации*** – кооперационные соглашения, объединяющие малые и средние фирм, с целью надежного выживания предприятий малого бизнеса, в условиях конкуренции, привлечения новых клиентов и координации деятельности своих членов.

***Стабильная сеть*** – крупная фирма с центром, который создаёт рыночно-ориенированные связи с ограниченным потоком вертикальной информации

***Динамичная сеть*** – объединение независимых компаний с одинаковыми ценностями с целью однократного производства товаров.

***Виртуальная организация***

Это небольшая организация-ядро, которая отдает на аутсорсинг большинство бизнес-функций. Такая организация создала сеть бизнес-связей, которые позволяют ей отдавать на исполнение внешним партнерам производство, дистрибуцию, маркетинг или любую другую бизнес-функцию, которую, по мнению руководства компании, другие могут выполнять лучше или дешевле, чем сама компания.

***Преимущества:*** гибкость, фокус на ключевых компетенциях, низкие затраты на организацию и запуск бизнеса.

***Недостаток*:** высокая зависимость от бизнес-партнеров и, как следствие, высокие и слабоуправляемые временные и репутационные риски.

***Интеллектуальные организации*.**

Достижение организационной эффективности в них обеспечивается за счет следующих факторов:

• знания, интеллект;

• творчество, инициатива;

• обучаемость, командность;

• инноватика, креативность;

• ценности, культура и др.

Такие структуры позволяют максимально полно реализовать ключевые компетенции, профессионализм, опыт и знания персонала в процессе самостоятельного и оперативного решения задач организации.

- характеризуются отказом от жесткой вертикальной иерархии в пользу гибких, подвижных структур, основанных на горизонтальных взаимосвязях.

- ориентированы на мобилизацию всех ресурсов для достижения эволюционирования организации на основе взаимосвязей как внутри, так и вне ее границ (персонал, потребители, поставщики, конкуренты, инвесторы, общество в целом).

**30. Понятие «организационная структура управления»: ее сущность, функции и основные характеристики. Взаимосвязь организационных структур и организационных структур управления. Простая и линейная многоуровневая структуры управления.**

Структура представляет собой отражение взаимного расположения определенных элементов организации и взаимосвязей между ними.

***Структура организации*** это – внутреннее устройство объекта управления, т. е. взаимосвязанная и иерархически структурированная совокупность органов управления, технологических, функциональных и обеспечивающих подразделений, должностная расстановка персонала в них, позволяющая рациональным образом сочетать их локальные операционные цели для достижения основных целей функционирования организации с минимальными издержками. Структура организации может рассматриваться, как некая устоявшаяся наилучшая модель технико-технологических, социальных, экономических и иных отношений между элементами организации.

***Функции организационной структуры управления:***

- установление главенствующих позиций и управленческих функций в организации, реализацию властных полномочий;

- определение целей (корпоративных, стратегических, функциональных и операционных, формулирование задач, их согласование и планирование деятельности организации;

- своевременная постановка задач подразделениям и работникам, координация их совместной деятельности;

- получение от подразделений информации (обратная связь) и контроль за выполнением поставленных задач и достижением целей, их корректировка при изменении внутренних и внешних условий.

***Характеристики организационной структуры управления:***

- источник образования организационных структур управления вертикальное разделение труда;

- потребность в эффективном и экономически обоснованном управлении организаций.

- должностная и функциональная расстановка менеджеров по структурным подразделениям;

- соответствующая этой расстановке иерархия их подчинённости;

- нормирование управленческих обязанностей и полномочия менеджеров;

- соответствующий порядок взаимодействия и коммуникации должностных лиц.

***Взаимосвязь организационных и управленческих структур:***

- выделение из организации, как целого, отдельных функциональных частей и структурных подразделений требует соответствующего управлениями ими;

- количественный рост организации, выходящий за рамки диапазона контроля, приводит к необходимости создания структур, которые способны управлять структурными элементами и организацией в целом;

- при создании сложных организаций управление формируется в первую очередь, чтобы организовать и контролировать процесс построения структуры организации.

**Простая структура управления** представляет собой структуру, в которой руководитель, он же, как правило, и собственник предприятия, обладает всеми полномочиями и управляет при помощи прямого руководства на основе собственных субъективных оценок положения дел в организации и отрасли. Подобные структуры существуют и по сей день и характерны для небольших предприятий, в том числе и для вновь созданных организаций.

С возникновением фабрик появилась **простая многоуровневая линейная структура управления**, которая включала управление цехами и участками (двух-трех уровневое управление). Линейная структура управления обычно строиться на основе линейной производственной структуры организации. Управление небольшой организацией, при высоком профессионализме руководителя, сосредотачивается в одних руках и основывается на его прямом управленческом воздействии на все ее процессы и элементы системы управления, расположенные на нескольких нижестоящих уровнях иерархии (цехах, участках, отделах). На нижестоящих уровнях управление осуществляется, как правило, инженерно-техническим персоналом: начальником цеха и мастерами участков.

**31. Понятие функциональной бюрократической организации управления, ее характеристики, достоинства и недостатки.**

С ростом сложности и динамизма изменений внешней среды, по мере усложнения организации, изменились задачи, возросла сложность управления, и иерархическая административная структура управления стала стремиться все более формализовывать свою деятельность, что привело к ее преобразованию в ***функционально-бюрократическую структуру управления***.

Структуру управления современным крупным предприятием можно характеризовать как бюрократическую в зависимости от того, в какой степени ее поведение предопределяется или прогнозируется, формализуется и поддается стандартизации по труду, выпуску или знаниям и навыкам, а также от того, централизовано оно или нет.

***Функционально-бюрократическая структура управления***возникла по мере усложнения организации, основана на иерархической административной структуре и характеризуется:

- стандартизацией управленческого труда на основе функциональной специализации;

- развитой иерархией управленческих структур с цепью последовательных команд;

- наличием формальных правил, определяющих права и обязанности персонала;

- наличием норм поведения управленческого персонала, определяющих порядок его действий в ситуациях, встречающихся в процессе функционирования организации;

- разработкой квалификационных требований для каждого должностного лица;

- подбором кадров по их деловым и профессиональным качествам.

***Положительные свойства:***

- универсальность, поскольку такая структура управления хорошо подходит к большинству промышленных предприятий и организаций сферы услуг;

- позволяет принимать объективные управленческие решения и хорошо адаптироваться к происходящим изменениям;

- значительно улучшает координацию в функциональных областях;

- карьера управленческого персонала основана на квалификации и компетенциях.

**Недостатки:**

- отсутствием гибкости, что снижает эффективность управления при изменении условий функционирования, поскольку складывающиеся условия могут не соответствовать действующим регламентам;

- значительная длительность принятия решений, в организациях с высокой степенью иерархии цепь бюрократических команд становится слишком длинной;

- функциональные отделы могут быть больше заинтересованы в реализации своих целей и задач, нежели общих целей организации;

- подбор, расстановка и обеспечение функционирования менеджеров приобретают особое значение, так как уровень их профессионализма должен быть весьма высоким.

**32. Типы функционально-бюрократических структур управления: линейная, линейно–функциональная и линейно–штабная и корпоративная организационные структуры управления. Их характеристики, основные достоинства и недостатки.**

***Линейная структура управления*** является простейшей, образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы.

***Преимущества*** линейной структуры управления: единство и четкость распорядительства; согласованность действий исполнителей; четкая система взаимных связей между руководителем и подчиненным; быстрота реакции в ответ на прямые указания; простота управления; получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченных ресурсами; личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения; простой контроль.

***Недостатки линейной структуры***заключаются в следующем: высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными, что ограничивает возможности руководителя по эффективному управлению; перегрузка менеджеров высшего уровня, огромное количество информации, поток бумаг, множественность контактов с подчиненными и вышестоящими; тенденции к волоките при решении вопросов, касающихся нескольких подразделений; отсутствие звеньев по планированию и подготовке управленческих кадров; сложные коммуникации между исполнителями; низкий уровень специализации руководителей; концентрация власти в управляющей верхушке; ярко выраженный авторитарный стиль руководства.

***Линейно-функциональная структура управления*** – это управленческая структура, основу которой составляет вертикальный принцип построения и специализация управления по функциональным подсистемам, например, коммерческий директор, заместители директора по кадрам, производству, материально-техническому обеспечению, маркетингу и т. п. Применительно к каждому из направлений их деятельности формируется иерархия служб, действующая в организации сверху донизу.

Линейно-функциональные структуры управления ***наиболее эффективны*** при использовании аппаратом управления определенного заданного алгоритма для решения типовых задач и функций. Однако ***они мало учитывают*** изменения внутренних и внешних условий деятельности организации, допускают нерациональное распределение информационных потоков, превышение норм управляемости, особенно у руководителей высшего звена.

***Линейно-штабная структура управления*** – это управленческая структура, в которой в помощь линейному руководителю создается группа специалистов, так называемый штаб, или оперативный аналитический отдел. Его задачами являются получение и анализ информации о внешней и внутренней среде, осуществление контроля, подготовка руководителю соответствующих рекомендаций и решений, текущее информирование и консультирование руководства.

Штабная структура управления в значительной степени ***освобождает руководителей*** высшего звена от вспомогательных функций управления, расширяет возможности линейно-функциональной структуры управления, но не устраняет ***основной ее недостаток***: большинство решений, независимо от их важности, должен принимать высший руководитель.

При значительном расширении масштабов организации ***линейно-штабная и линейно-функциональная схемы управления не могут обеспечить*** эффективное управление, так как цепь команд становится очень длинной и с трудом воспринимается исполнителями.

***Корпоративная структура управления*** представляет собой совокупность функциональных, как правило, также бюрократических, структур управления, где управленческие функции делятся по уровням стратегической, функциональной и оперативной деятельности, образуя дивизионально-корпоративную структуру управления. Принципиально такая структура может включать:

- стратегический уровень (штаб-квартиру), куда входит офис главного руководителя (совет директоров, правление акционеров), который принимает окончательные стратегические решения, а также отдельные функциональные управленческие подразделения, разрабатывающие решения по вопросам стратегического планирования и инвестирования;

- специализированные корпоративные управленческие структуры, значительная часть которых занимается оперативным управлением, юридическим и финансовым сопровождением деятельности корпорации в целом;

- отделения управления разделенными (дивизиональными) структурами, имеющие полную самостоятельность в решении экономических, технологических и сбытовых вопросов;

- органы управления мелкими и средними предприятиями, решающие преимущественно тактические и функциональные вопросы.

***Корпоративная структура управления имеет ряд преимуществ по сравнению с функциональной:***

- высшее звено управления может абстрагироваться от текущего управления для решения стратегических проблем, корпоративного представительства и контроля;

- разработкой и реализацией управленческих решений в основных функциональных областях деятельности корпорации занимаются специализированные функциональные отделы;

- существует возможность передать управление непосредственно структурными подразделениями ближе к источникам сырья, трудовым ресурсам, рынкам сбыта и т. п.

**33. Типы адаптивных организационных структур управления: матричная, программно-целевая, проектная, функционально-объектная. Их характеристики, основные достоинства и недостатки.**

***Адаптивные организационные структуры***, как правило, характеризуются следующими признаками:

- способностью сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к изменяющимся условиям;

- ориентацией на ускоренную реализацию сложных проектов, комплексных программ, решение сложных проблем;

- ограниченным действием во времени, т. е. формированием на временной основе на период решения проблемы, выполнения проекта, программы;

- созданием временных органов управления.

***Матричная структура управления***предусматривает двойное управление. С одной стороны, работники подчинены руководителю проекта, наделенному всеми полномочиями и имеющему необходимые для реализации конкретного проекта ресурсы, а с другой стороны, они остаются в подчинении руководителя функционального отдела, который предоставил специалиста и оказывает аналитическую поддержку и техническую помощь руководителю целевой программы.

***Преимущества матричной структуры*** управления:

- позволяет достичь определенной гибкости, которая никогда не присутствует в функциональных структурах, поскольку в них все сотрудники закреплены за определенными функциональными отделами;

- существует возможность гибкого перераспределения кадров в зависимости от конкретных потребностей каждого проекта;

- дает большую возможность координации работ, характерную для дивизиональных структур, что достигается за счет создания должности руководителя проекта, координирующего все связи между участниками проекта, работающих в различных функциональных отделах.

***Недостатки структуры*** характеризуются сложностью, а иногда и непонятностью ее структуры, наложение вертикальных и горизонтальных полномочий подрывает принцип единоначалия, что приводит к конфликтам и трудностям в принятии решений. Наблюдается наиболее сильная зависимость успеха от личных взаимоотношений между сотрудниками.

***Программно-целевая структура управления***предусматривает создание специальных органов, обеспечивающих всю полноту линейных полномочий управления краткосрочными и долгосрочными программами. В целевых структурах менеджмент носит характер квалифицированных консультаций и опирается на достижение группового согласия.

Формируется при проведении процессов целенаправленного изменения в системе управления или в организации в целом.

Программно-целевая структура организации формируется, как правило, под определенную новую цель в качестве временной организационной структуры. Она позволяет сконцентрировать усилия компании на достижение этой цели.

***К преимуществам можно отнести:***

- способность быстрой перестройки под меняющиеся условия перестройки;

- кооперация различных органов для наилучшего достижения определенной цели;

- централизация управленческих функций.

***К недостаткам можно отнести:***

- многоступенчатость в процессе принятия решения

- разноподчиненность исполнителей программы

- высокая ресурсоемкость

Основным принципом построения ***проектной структуры*** является концепция проекта, под которым понимается любое целенаправленное изменение в системе, например, освоение и производство нового изделия, внедрение новых технологий, строительство объектов и т. д.

Деятельность предприятия рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание. Под каждый проект выделяются трудовые, финансовые, промышленные и т. д. ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта. Каждый проект имеет свою структуру, и управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей. После выполнения проекта структура проекта распадается, ее компоненты, включая сотрудников, переходят в новый проект или увольняются (если они работали на контрактной основе).

***Преимущества проектной структуры управления****:*

- высокая гибкость;

- сокращение численности управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами.

***Недостатки проектной структуры управления****:*

- очень высокие требования квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта, который должен не только управлять всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учитывать место проекта в сети проектов компании;

- дробление ресурсов между проектами; " сложность взаимодействия большого числа проектов в компании;

- усложнение процесса развития организации как единого целого.

***Функционально-объектная структура управления*** предусматривает выделение в функциональных подразделениях наиболее квалифицированных специалистов, которые в дополнении к функциональным обязанностям назначаются руководителями конкретных работ или объектов в данном подразделении в рамках закрепленных за ними функций. Внутри подразделения эти специалисты являются старшими при выполнении порученной работы не только в рамках постоянно закрепленных за ними функций, но и по всем другим вопросам.

**34. Изменения в организации, потребность в их осуществлении. Процесс и природа организационного изменения. Организационно–правовые основы реструктуризации, ее типы и основные этапы осуществления.**

Организация, как любая «живая» социотехническая система, в своем жизненном цикле проходит закономерные и необходимые изменения, направленные на реализацию поставленных целей в динамично изменяющихся условиях ее функционирования. ***Потребность в организационных преобразованиях*** определяется необходимостью изменений для адаптации к новым обстоятельствам, выживания и совершенствования организации в высоко конкурентной и достаточно агрессивной внешней среде.

***Организации могут изменять свою структуру, исходя из следующих подходов:***

1) стремление как можно полнее реализовать свой потенциал и стать настолько крупной и успешной, насколько это возможно в складывающихся условиях (перепроектирование с целью повышения эффективности);

2) случайные организационные изменения*,* как реакция на изменение внешних обстоятельств и способ адаптации к изменениям (вариационное перепроектирование);

3) естественный отборвследствие конкуренции, при котором бесполезные и неэффективные организационные варианты отмирают;

4) перепроектирование, как антикризисная мера, связанная с оживлением застойной организации;

5) перепроектирование с цельюрассредоточения усилий, удержания и передачи компетенций и технологий, то есть преобразование функциональных отделов и производственных подразделений, в децентрализованные самостоятельные бизнес-единицы, выделение венчурных или дочерних компаний;

6)продвижение в новую сферу деятельности (реструктуризация и репозиционирование);

7)перепроектирование вследствие *конкуренции* за дефицитные ресурсы и оптовых потребителей, как средство борьбы за существование (интеграции назад и/или вперед).

***Реструктуризация*** – это комплекс мер по структурной перестройке субъекта хозяйствования (организации и/или группы организаций) и внесению изменений в его бизнес и существующий порядок функционирования в целях эффективного распределения и использования материальных, трудовых, финансовых и технологических ресурсов. Иными словами, это процесс изменения деятельности хозяйствующего субъекта, его структуры, совершенствование системы управления, инвестиционно-финансовых механизмов, производственной, сбытовой, кадровой и других систем, направленный на повышение его экономической эффективности (прибыльности).

Основным фактором, побуждающим организацию к реструктуризации, обычно является низкая эффективность ее деятельности, проявляющаяся в неудовлетворительных финансово-экономических показателях.

Необходимость проведения реструктуризации определяется также:

* проблемами выживания крупных предприятий;
* повышением требований к эффективности управления при расширении;
* реакцией на ужесточение конкуренции.

В современных условиях реструктуризация, как правило, проявляется в создании комплекса ***бизнес-единиц,*** представляющих собой рациональную и гармоничную совокупность отдельно управляемых подразделений, полностью ответственных за всю организационную деятельность, необходимую для осуществления возложенных на нее функций. Эти подразделения могут быть юридически самостоятельны или не вполне самостоятельны, но полностью или частично экономически обособленными.

***В зависимости от целей и стратегии хозяйствующего субъекта реструктуризация может проводиться в оперативной или стратегической форме.***

***Оперативная реструктуризация*** предполагает изменение структуры организации с целью радикального улучшения ее финансово-экономических показателей, а при необходимости финансового оздоровления и улучшения платежеспособности. Обычно, она проводится за счет внутренних резервов и концентрации организации, выделения и реализации непрофильных активов и не основного производства, передачи в аутсорсинг малоэффективных видов деятельности, сокращения издержек. В результате организация становится более целенаправленной и управляемой, улучшаются результаты ее деятельности в краткосрочном периоде.

***Стратегическая реструктуризация*** представляет собой процесс структурных изменений, направленный на расширение возможностей субъекта хозяйствования, завоевание новых рынков, выпуск новой продукции, повышение инвестиционной привлекательности и капитализации организации, привлечению дополнительных инвестиций. В результате существенно возрастают доходы компании, растет ее конкурентоспособность и рыночная капитализация. Такая реструктуризация направлена на достижение долгосрочных (стратегических) целей.

***По масштабу охвата реструктуризация может быть комплексной, охватывающей все элементы компании, либо частичной, предусматривающей изменение отдельных ее элементов.***

***Реструктуризация организации, как процесс управления, может включать следующие этапы:***

*на первом этапе* менеджеры высшего звена управления проводят диагностику операционной, рыночной и финансово-экономической деятельности, инвестиционной привлекательности компании и осуществляют экономическое обоснование целесообразности реструктуризации и оценку возможности ее осуществления;

*на втором этапе* выявляют основные проблемы и противоречия в деятельности компании, а также способы их разрешения и перспективы развития, определяют цели и задачи реструктуризации организации, направленные на устранение проблем ее текущей деятельности;

*на третьем этапе* формируют команду исполнителей и осуществляют обучение менеджеров среднего звена принципам и методам проведения реструктуризации;

*на четвертом этапе* команда исполнителей уточняет стратегию и разрабатывает программу реструктуризации организации и определяет методы реструктуризации, рассчитывает прогнозные показатели, оценивает возможные риски, объем необходимых инвестиций и ресурсные ограничения;

*на пятом этапе* разрабатывают план-график проведения реструктуризации, в том числе детальное обоснование ее основных элементов:

а) определение перечня и форм реорганизуемых подразделений и создаваемых бизнес-единиц;

б) установление очередности и сроков их реструктуризации или создания;

в) определение перечня и сроков разработки учредительных документов (договоров, положений, разделительных актов и т. п.);

г) проведение заседаний правления, совета директоров, общего собрания;

д) подбор управленческих руководящих и инженерных кадров для новых и реорганизуемых подразделений;

ж) разработка и регистрация документов, организация системы планирования, учета, контроля, анализа и оценки деятельности новых подразделений;

*на шестом этапе* реализуется план-график реструктуризации, осуществляется государственная регистрация и внесение изменений в учредительные документы;

*седьмой этап* предусматривает юридическое, финансовое, организационное и технологическое сопровождение программы реструктуризации, оценку ее результатов и контроль проведения реструктуризации и достижения целевых показателей.

**35. Процесс и природа организационных изменений. Реинжиниринг, его сущность и основные мероприятия. Понятие и сущность "аутсорсинга". Инновации в организациях.**

***Природа и характеристики организационных изменении:***

непрерывно изменяющаяся внешняя среда организаций; анализ зависимостей в поведении, функционировании и развитии организаций; незапланированные изменения в результате эволюционных, естественных перемен; реакция организаций на новые ситуации; изменения в организациях как средство, помогающее приспособиться к новым условиям и сохранить или повысить конкурентоспособность, эффективность работы и производительность. Соотношение перемен, стабильности и преемственности. Менеджмент в изменяющемся мире. Необходимость проведения организационных изменений. Ситуационный подход в управлении организационными изменениями. Влияние внутренних и внешних переменных на процесс организационных изменений.

***Реинжиниринг*** *–* радикальное перепроектирование организации с целью создания механизма эффективного управления, сокращения издержек, повышения качества продукции и инвестиции привлекательности. Улучшения сервиса и экономии времени. Усиления защиты прав акционеров.

***Сущность реинжиниринга:***

* Изменение миссии и стратегии организации
* Преобразование технической, политической и культурной подсистем
* Изменение структуры организации и структуры управления
* Изменение операционного (технологического) процесса
* Перемены управления трудовыми ресурсами

***Основные мероприятия реинжиниринга:***

* Выработка эффективной стратегии развития предприятия
* Инвентаризация имущества и осуществление реструктуризации
* Изменение основных и вспомогательных производств
* Аутсорсинг, сжатие или снижение организации. Выделение самостоятельных бизнес-единиц
* Инновационное и технологическое перевооружение

***Аутсорсинг***– методология исключения из структуры организации ряда функциональных блоков и передача на длительный срок управления функций и соответствующих ресурсов внешним исполнителям, которые могут выполнять эти функции более эффективно.

*Аутсорсинг* предполагает наличие двух субъектов - клиента и поставщика и объекта их отношений – проекта.

***Инновациями*** *являются* любые технические, организационные, экономические и управленческие изменения, отличные от существующей практики в данной организации. Они могут использоваться в других организациях, но для тех организаций, в которых они еще не освоены, их внедрение является сложным и трудоемким процессом, часто приводящим к немалым трудностям. Организации обладают различной восприимчивостью к инновациям. Инновационный потенциал и восприимчивость существенно зависят от параметров организационных структур менеджмента, профессионально-квалификационного состава, промышленно-производственного персонала, внешних условий хозяйственной деятельности и других факторов

**36. Общий организационный закон синергии. Его определение, сущность, особенности проявления и основные характеристики. Методы поиска и основные признаки достижения синергетического эффекта в организации.**

Одним из центральных является ***закон синергии,*** в соответствии с которым, для любой организации, как сложной системы, существует такой набор ресурсов (элементов), при котором их суммарный потенциал будет существенно больше простой суммы потенциалов, входящих в нее ресурсов (элементов), либо существенно меньше этой суммы. В первом случае это означает гармонию и взаимодействие ресурсов, а во втором их рассогласованность.

Каждый ресурс организации имеет свои количественные и качественные характеристики, совокупность которых определяет потенциал конкретного ресурса (элемента). Эффективность функционирования организации определяется совокупностью потенциальных возможностей, входящих в нее элементов, вероятностью их реализации в конкретных условиях и их взаимодействием (корреляцией). ***Прирост потенциала системы, превышающий сумму потенциалов, входящих в нее ресурсов и индивидуальных усилий, затрачиваемых ее членами, может принимать различные значения:***

- если совместно используемые ресурсы *в основном совместимы* и их общий потенциал приблизительно равен сумме потенциалов всех составляющих, отличаясь от нее не более чем на 10‒15 % в меньшую или большую сторону, считается, что при сохранении системной целостности достигается аддитивный (суммарный) эффект;

- в том случае, когда ресурсы *взаимодействуют* друг с другом, а их суммарный потенциал на 20‒50 % больше суммы потенциалов совместно используемых ресурсов, то обычно такой эффект называют эмерджентным (от англ. *emergent –* возникающий, неожиданно появляющийся), что объясняется особой композицией элементов, которая возникает при их объединении в единое целое;

- если же ресурсы существенно, в два и более раз, усиливают общее воздействие, то в этом случае возникающий эффект называют *эффектом синергии*. Известный российский экономист и философ А. А. Богданов указывал, что «организационное целое больше простой суммы своих частей».

***Признаки достижения положительной синергии***

*А) в организации в целом*

- Стабильно высокие показатели экономической деятельности

- Высокое качество и конкурентоспособность продукции

- Повышенный спрос на продукцию, наличие постоянных потребителей

- Устойчивые показатели развития организации

- Использование ранее не задействованных ресурсов

- Устойчивость организации к внешним и внутренним воздействиям

- Создание устойчивого положительного имиджа

*Б) групповые и личностные*

- Постоянный рост производительности труда, усиление интереса к профессиональной подготовке

- Хорошее настроение и доверительные отношения в коллективе

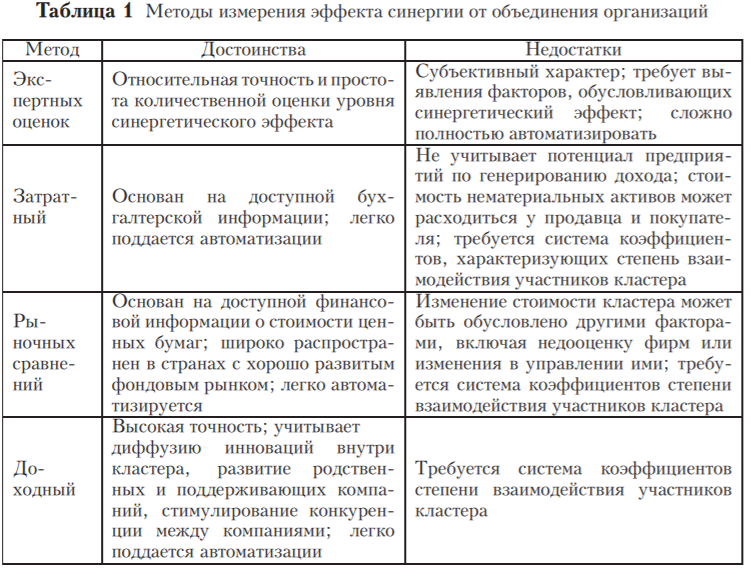
- Активное приобретение акций своей организации

- Рост числа предложений по совершенствованию технологии и управления

- Усиление технологической и организационной дисциплины

- Поддержка коллективной, а не сдельной оплаты труда

- Усиление лояльности к организации и ее руководству



**37. Общий организационный закон онтогенеза (развития). Его определение, сущность, особенности проявления и закономерности. Этапы развития организации и их характеристика.**

В соответствии с ***законом развития или онтогенеза*** каждая социальная организация на всех этапах своего жизненного цикла проходит закономерные и необратимые изменения, направленные на максимальное использование потенциала имеющихся у нее ресурсов, для эффективного достижения поставленной цели.

***Сущность:*** в целом организационное развитие – это процесс множества необратимых и целенаправленных изменений.

***Особенность проявления:***

Закон онтогенеза раскрывает не только преобразования, отражающие внутренние метаморфозы организации, но и сущность и содержание ее внешнего взаимодействия с другими процессами и системами. Значение конструктивного понимания и эффективного применения знаний действия закона онтогенеза исключительно велико в социальных организациях, являющихся основным объектом экономических исследований и воздействий современного общества. И действительно*, адекватная оценка регистрируемых тенденций и выработка эффективных решений определяющим образом зависят от того, насколько точно они соотносятся со стадией онтогенеза*

***Закономерности:***

В коммерческих организациях наблюдается *эффект запаздывания и инерции*, иными словами изменение эффективности организации происходит через некоторое время после внедрения новых ресурсов, а продолжение его изменения может происходить спустя некоторое время после окончания их использования. Устаревший ресурс должен изыматься из использования через некоторое время после внедрения нового. В ряде организаций инерция проявляется в использовании физического и морально устаревшего оборудования, в деятельности отживших организационных структур. Каждая организация старается сгладить последствия внутренних и внешних возмущающих воздействий, что проявляется в эластичной реакции. Высокая эластичность характеризуется быстрым и плавным реагированием на возмущающие воздействия. Низкая эластичность отличается значительным временем реагирования и принятием управленческих решений, не в полной мере соответствующих динамизму внешних воздействий.

На ход развития организации и приращение ее потенциала влияет суммарный потенциал организации. Чем он выше, тем больше устойчивость и конкурентоспособность организации.Эта функция в различных условиях может быть разного вида: линейной, экспоненциальной, логарифмической и т. п. Процесс изменения потенциала организации непрерывен, меняется лишь скорость и знак изменений.Изменения в ресурсах постепенно изменяют общий потенциал организации.

***Этапы развития:***

1. *Зарождение* организации обычно связано с ее созданием, формированием производства и началом деятельности в рыночной среде:

* скрытое развитие организации
* новые идеи и услуги
* наличие коллективной ответственности и сильного лидера
* высокая степень риска

2. *Развитие* – это этап, когда начинается рост, расширяется ассортимент, увеличиваются масштабы производства и реализации продукции. При удачно складывающихся обстоятельствах происходит дифференциация организационных структур и функций управления, у организации появляется стратегия и целевое управление, повышение эффективности деятельности. В результате чего успешному предприятию удается завоевать свою долю рынка.

3. *Расцвет* наступает тогда, когда организация достигла зрелости и высокой конкурентоспособности, сумела добиться устойчивого положения на рынке. Для организации обычно характерна агрессивная рыночная стратегия, высокий уровень технологии, массовый выпуск продукции, пользующейся значительным потребительским спросом. Ведется активная разработка и внедрение инновационной продукции.

4. *Угасание* – это период упадка, когда дальнейшего совершенствования и развития организации нет. В целом конкурентоспособность организации снижается, происходит упрощение структуры за счет выделения юридически и финансово независимых бизнес-единиц.

5. *Разрушение* означает естественный распад и юридическую ликвидацию организации, прекращение ее существования в прежнем виде в силу невозможности далее эффективно функционировать. По сути, на ее месте образуется несколько новых самостоятельных фирм со значительно меньшими производственными издержками. Часть деятельности передается на аутсорсинг.

Существование любой организации объективно характеризуется единством и противоположностью тенденций:функционированием и развитием.

*Функционирование* ‒ это процесс сохранения установленных для организации функций, определяющих ее целостность, качественную определенность и сущность организации, обеспечивающих достижение поставленных перед организацией целей. Процесс функционирования стремиться к стабильности и размеренности, по сути, сдерживает развитие организации, но этот процесс является питательной средой для развития.

*Развитие* – это приобретение организацией новых количественно-качественных характеристик, укрепляющих ее жизнеспособность и конкурентные преимущества в условиях динамично меняющейся среды. Следствием развития является повышение производительности труда, изменение его характера, возникновение новых технологий, усиление мотивации деятельности персонала и т. п. Развитие разрушает устоявшиеся процессы функционирования организации, но создает условия для ее более благоприятной деятельности.

*Организационные факторы долгожительства компаний:*

* Чувствительность к окружающей среде, способность компании учиться и приспосабливаться
* Сплоченность, сильное самосознание и идентичность, способность создавать общность и собственную индивидуальность
* Терпимость и способность строить конструктивные отношения внутри организации (децентрализация) и с окружением
* Консервативное финансирование, бережливость и умеренный риск в инвестициях

**38. Общий организационный закон самосохранения. Его определение, сущность и особенности проявления, основные характеристики. Уровни самосохранения.**

Во всех социальных организациях, действует ***закон самосохранения****,* согласно которому каждая организационная система стремится сохранить себя (выжить) в агрессивной конкурентной среде и рационально использует для этого имеющийся у нее потенциал внешних и внутренних ресурсов выживания.

***В рамках закона можно выделить ряд следствий:***

1. Если внешнее возмущающее воздействие значительно меньше суммарного потенциала организации, то развитие ресурсов организации тормозится; в развитии нет необходимости и начинается застой.
2. Если потенциал внутренних ресурсов, которые может использовать организация, существенно меньше внешнего, то есть отсутствуют или незначительны внешние ресурсы, то организации может угрожать состояние кризиса и неплатежеспособность.

Самосохранение организации зависит от характера ее деятельности, внешних и внутренних факторов ее функционирования. К ***внутренним факторам*** обычно относят: философию организации и принципы ее деятельности; стратегический выбор руководства; использование передовых технологий и ресурсов, уровень квалификации и опыт персонала; эффективность системы мотивации, степень удовлетворенности потребностей и интересов персонала; уровень информированности и состояние коммуникаций; качество маркетинга; степень интеграции функций и структуры организационного управления.

К ***внешним факторам*** относят: емкость рынка, темпы его роста и стадия, на которой он находится; масштабы конкуренции в отрасли, число и размеры конкурентов; количество партнеров и поставщиков, их влияние и возможности; направление и темпы инновационных продуктовых и технологических изменений; легкость вхождения в отрасль и выхода из нее; прибыльность в отрасли; уровень культуры, в том числе культура межорганизационных отношений и т. п.

Теоретически параметр самосохранения Ссохр в процентах может быть рассчитан как относительная разность сопротивляемости организации ‒ R(n) и внешнего агрессивного воздействия A(n).

Ссохр=[(R(n)−A(n))/R(n)]∗100%

Если параметр самосохранения находится в отрицательном диапазоне, то это означает, что-либо разрушительное воздействие очень сильно, либо возможен определенный временный спад в деятельности предприятия. Нормальной ситуацией в конкурентной среде следует считать положительное значение параметра самосохранения в диапазоне 10‒50 %, выше означает, что условия конкуренции достаточно благоприятные для развития бизнеса. Однако, на практике оценка значения, как сопротивляемости организации, так и силы внешнего воздействия, является серьезной методической проблемой.

Достижение требуемого значения параметра самосохранения организации может быть обеспечено как организационными методами, так и экономическими методами.

Организационные методы направленны на формирование более эффективной системы управления и согласование ее с организационной структурой и факторами воздействия внешней среды. Организация может стать партнером более крупной компании или ее технологическим и сбытовым звеном. Эти методы обеспечивает средние доходы при минимальном коммерческом риске.

Экономические методы могут быть связаны с открывающимися рыночными возможностями, например, заполнением свободной производственной ниши, или с достижением необходимых финансово-экономических показателей, в том числе, с поиском дополнительных источников финансирования, минимизацией издержек, оптимизацией налоговой базы и т. п. мероприятиями. Это, по сути, типовые методы и процедуры рыночной деятельности организации, позволяющие сохранить и развить конкурентные преимущества организации, выполнить взятые субсидиарные обязательства.

***По мнению специалистов, действие закона самосохранения организации проявляется в поддержании ее целостности и сущностной определенности, эффективном использовании ресурсов, устойчивом развитии.***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Уровень | Диапазон значений, % | Качественные хар-ки | Варианты решений |
| 1 | -100…-40 | Разрушительные факторы очень сильны для компании и дополнительная помощь вряд ли поможет | Компанию следует ликвидировать |
| 2 | -40…-10 | Возможный спад в общем цикле “подъем-спад” | Старую форму ликвидировать. Новую форму ликвидировать или найти новые ресурсы |
| 3 | -10…10 | Если ситуация кратковременная – это эпизод в обычной конкурентоспособной борьбе за выживание | Если затягивается – принять координальное решение |
| 4 | 10…50 | Нормальная ситуация в рыночных условиях |  |
| 5 | 50…100 | Благоприятная ситуация в рыночной экономике | Самое пристальное внимание конкурентам |
| 6 | 100…200 | Фирма работает в незаконно льготных условиях что может вызвать открытое недовольство аналогичных компаний | Принять меры к предупреждению кризисной ситуации |
| 7 | Более 200 | Теневая экономика. | Правоохранительные органы обычно ликвидируют фирму |

**39. Общий организационный закон относительных сопротивлений (наименьших). Его определение, сущность и особенности проявления.**

***Закон относительных сопротивлений*** (закон наименьших), подробно описанный А. А. Богдановым, гласит, что «структурная устойчивость целого определяется наименьшей его частичной устойчивостью».

***Сущность:*** Говоря об этом применительно к организационной теории, можно утверждать, что общая устойчивость организации, как целостной социальной системы, определяется наименьшей относительной устойчивостью составляющих ее компонентов по отношению к данному внешнему воздействию.

Из данного организационного закона можно сделать важные выводы. Прежде всего, величина устойчивости элемента (ресурса) должна определяться условиями воздействия на него внешней среды. При однородном (гомогенном) воздействии на элементы организационной системы следует стремиться к абсолютно равной устойчивости входящих в нее элементов. При неоднородном (гетерогенном) воздействии на элементы следует стремиться к абсолютной устойчивости соответствующих элементов к данному воздействию, концентрировать усилия на слабостях организации, как наименее устойчивых ее элементах.

* Общая устойчивость организации, как правило, опр наим. Относительностью устойчивость составляющих ее элементов по отношению к определенному внешнему воздействию
* R(n)=P(Rnmin>=Ai) R-устойчивость А-воздействие
* **Устойчивость орг. Равна вероятности того, что устойчивость наименее слабого ее элемента будет больше, чем направленное на него воздействие.**
* 1.Величина устойчивости элемента должна опр. Условиями воздействия на него внешней среды;
* 2.При однородном (гомогенном) воздействии на элементы системы следует стремиться к абсолютно равной устойчивости элементов;
* 3.При гомогенном (неоднородном) воздействии на элементы следует стремиться к абсолютной устойчивости соответствующих Элементов к данному виду воздействия (принцип концентрированности)

**40. Общий организационный закон единства и приоритета целого над частным. Его определение, сущность, особенности проявления и основные характеристики.**

***Сущность закона*** состоит в том, что в любой социальной организации ее система (целое) и составляющие ее элементы едины и не существуют друг без друга. Система в целом является приоритетной по отношению к элементам и преобразует их согласно собственной природе в соответствии с поставленной целью системы. Свойства целого не являются простой суммой свойств составляющих ее элементов, но существенным образом от них зависят. Единство элементов обеспечивает возникновение в целом новых качественных характеристик, которые отсутствуют у отдельных элементов. При этом элементы, составляющие целое, могут утрачивать часть своих свойств, присущих им вне целого.

***Основные характеристики:***

Влияние системы и ее элементов на функционирование организации неодинаково. Во взаимодействии целого и его частей ведущей стороной является целое, которое активно влияет на элементы, преобразуя их согласно собственной природе и целям системы, интегрируя и адаптируя их к внешнему воздействию. Элементы подчинены целому и развиваются исключительно в его границах, сообразуясь с ним в реализации своих целей и функций. Отношения между целым и его элементами ‒ это отношения одинаковой заинтересованности в стабильности и сохранении организации. Однако в случае чрезмерно высокой целостности, система будет подавлять свойства элементов, уменьшая их самостоятельность, и может утратить часть из них, как избыточные. Стремление же при интеграции целого предоставить элементам больше свободы может привести к состоянию прогрессирующей хаотизации и, в конечном счете, к распаду системы.

**Особ. прояления:**

В соответствии с законом единства каждая социальная система стремится настроиться на наиболее экономичный режим функционирования за счет постоянных изменений и адаптации к внешним воздействиям своей структуры или выполняемых функций. Например, организация, приспосабливаясь к усилению налогообложения, вынуждена уменьшать налогооблагаемую базу за счет освобождения неэффективно используемого имущества, проведения реструктуризации, предоставления структурным подразделениям экономической самостоятельности в рамках единой групповой организационной формы.

Для того чтобы организация, как социальная система, функционировала стабильно, она должна иметь единую цель и орган управления, направляющий ее развитие как целостного образования. При отсутствии или несоблюдении этих элементов социальная система не может сохранять свою целостность. Вначале она испытывает разбалансированность, дезинтеграцию, хаотическое взаимодействие между составляющими ее компонентами, а затем распадается.

**Доп.**

Сущность проявляется в том, что **каждая организация должна регулярно осуществлять работу, направленную на анализ состояния.**Организации, параллельно с анализом осуществляют и синтез. Декомпозиция – разделение целого на отдельные части.

Такое разделение осуществляется для изучения отдельных частей в целом. Необходимость такого разделения определяется тем, что когда отдельный элемент системы выделен в самостоятельный объект, то возможность изучения свойств повышена.

Регулярный анализ и синтез необходимо осуществлять, т.к. в реальной действительности существуют постоянные изменения внешней и внутренней среды, а поэтому состояние организации должно изменяться. Для обеспечения адекватности необходимо осуществлять анализ и синтез.

Сущность закона – в реальной действительности формируется связь между характерами, результатами аналитической работы и количественными, качественными параметрами организации. Действие этого закона направлено на повышение устойчивости, конкурентоспособности организации

**41. Общий закон соответствия разнообразия управляющей системы разнообразию управляемого объекта. Его определение, сущность, особенности проявления и основные характеристики.**

Существует необходимый минимум разнообразия органа управления относительно своего объекта, не достигнув которого, он не может успешно выполнять свои функции. Один из создателей кибернетики Уильям Эшби назвал этот предел необходимым разнообразием и ***сформулировал закон соответствия разнообразия управляющей системы разнообразию управляемого объекта***, согласно которому, неопределенность (неупорядоченность) поведения управляемого объекта, порождаемая внешними и внутренними возмущениями, может быть уменьшена за счет соответствующего увеличения разнообразия органа управления.

При отсутствии управления энтропия (степень неупорядоченности) организационной системы не уменьшается. Поскольку целью управления является снижение энтропии системы, то

H(y)≥H(x)−I(u,x).

Hy≥Hx−Iu,x.

Разнообразие (энтропию) системы можно понизить не более чем на величину количества информации об управляемом объекте в управляющей системе, которое равно разнообразию (энтропии) управления за вычетом потери информации от неоднозначного управления.

В любой социально-экономической организации неупорядоченность поведения управляемого объекта, порождаемая внешним и внутренним воздействием, может быть уменьшена за счет увеличения разнообразия органа управления: изменения его структуры, функций или информированности об объекте управления. Так, например, если организация расширяет свою производственно-сбытовую деятельность, то для сохранения контроля над данными процессами и своевременностью управленческих воздействий, система управления должна измениться. Могут появиться дополнительные бизнес-функции, добавиться обязанности у менеджеров, появиться отделы маркетинга и продаж, может быть структурирована и автоматизирована информационная система, модернизирована системы планирования и контроля и т. п.

***Доп.***

***Определение*** - В любой соц. Организации неопределенность поведения управляемого объекта, порождаемая внешними и внутренними возмущениями, может быть уменьшена за счет соотв. увеличения разнообразия органа управления (изм. его структуры или функций)

***Норма управляемости:***

30-50 человек – в простых видах деят.

7-10 человек в технологиях средней сложности

3-5 человек в высокотехнологичных отраслях

***Закон необходимого разнообразия***, по которому разнообразие управляющей системы должно быть не меньше разнообразия управляемого объекта. Чем сложнее объект управления, тем сложнее должен быть и орган, который им управляет.

Следовательно, ***суть*** *этого закона состоит в том, что* управляющая подсистема должна обладать достаточным разнообразием управляющих воздействий и пропускной способностью для переработки информации и выдачи управляющих решений, с тем чтобы успешно справиться с разнообразием системы и обеспечить ее функционирование и развитие в соответствии с заданной программой. *Это означает, что* информация должна содержать максимум сведений, позволяющих обеспечить формирование управляющих воздействий соответственно разнообразию объекта управления.