

Содержание

Введение.....	3
1. Анализ и синтез систем управления.....	4
2. Практическая часть. Анализ параметров организации управления на ООО «Экстрим».....	6
2.1. Выбор объекта исследования.....	6
2.2. Определение класса систем.....	7
2.3. Свойства, присущие предприятию как системе.....	8
Заключение.....	12
Список литературы.....	13
Приложения	

Введение

Актуальность настоящей работы обусловлена следующими обстоятельствами. Систему управления и ее структуру можно рассматривать в различных аспектах, каждый из которых имеет свою специфику исследования. В исследованиях систем управления широко используются подходы выделения структуры управления по функциям, по этапам принятия решения, по контурам управления, по подсистемам, элементам, и т.д. Например, разные авторы выделяют такие виды подсистем, как: целевые, функциональные и обеспечивающие; или: механизм управления, процесс управления, механизм развития; или: информационная система, техническая база, комплекс средств обработки информации, коллективы людей; или: персонал, функции, методы, техника управления, технология управления, и т.д.

Объект и субъект управления, управляемая и управляющая системы организации находятся в взаимодействии. Причем, определяющую роль имеет управляемая система, как генетически исходный, системообразующий элемент. Ее структура, взаимодействие со средой, качественные и количественные параметры, а также другие характерные особенности предопределяют не только управляющие воздействия, но и принципы построения самой управляющей системы.

В теории активных систем подчеркивается, что эффективность любой системы управления зависит прежде всего от степени адекватности отражения в ней объекта управления. Каждый шаг, расширяющий и уточняющий знания об объекте, повышающий его адекватность модели, неизбежно приводит к росту эффективности управления [5, с . 176].

Следовательно, определение путей дальнейшего развития и совершенствования действующих систем управления будет связано с совершенствованием процесса построения знания об объектах управления, развитии мыслительных технологий критического анализа управленческих воздействий, более сущностном понимании управленческой деятельности и критериев ее эффективности. В более широком смысле эта закономерность доказана в кибернетике У.Р.Эшби как закон соответствия управляющей среды (регулятора по Эшби) разнообразию управляемого объекта. Этот закон устанавливает, что разнообразие (неопределенность) в поведении управляемого объекта уменьшается за счет увеличения разнообразия в центре управления.

Целью настоящей работы является раскрытие содержания анализа и синтеза системы управления организацией.

Объектом исследования в настоящей работе выступает система управления предприятием ООО «Экстрим»; предметом исследования – параметры системы управления этой организацией.

1. Анализ и синтез систем управления

Для анализа параметров организации управления предприятием необходимо мыслить себе предприятие как систему. В настоящее время нет единства в определении понятия «система».

В первых определениях в той или иной форме говорилось о том, что система - это элементы и связи (отношения) между ними. Например, основоположник теории систем Людвиг фон Берталанфи [5] определял систему как комплекс взаимодействующих элементов или как совокупность элементов, находящихся в определенных отношениях друг с другом и со средой. А. Холл [цит. по 2] определяет систему как множество предметов вместе со связями между предметами и между их признаками. Ведутся дискуссии, какой термин - «отношение» или «связь» - лучше употреблять.

Позднее в определениях системы появляется понятие цели. Так, в «Философском словаре» система определяется как «совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях между собой определенным образом и образующих некоторое целостное единство».

В последнее время в определение понятия системы наряду с элементами, связями и их свойствами и целями начинают включать наблюдателя, хотя впервые на необходимость учета взаимодействия между исследователем и изучаемой системой указал один из основоположников кибернетики У. Р. Эшби [2].

Термины теория систем и системный анализ или, более кратко — системный подход, несмотря на период более 25 лет их использования, все еще не нашли общепринятого, стандартного истолкования.

Причина этого факта заключается, скорее всего, в динамичности процессов в области человеческой деятельности и, кроме того, в принципиальной возможности использовать системный подход практически в любой решаемой человеком задаче.

Даже в определении самого понятия система можно обнаружить достаточно много вариантов, часть из которых базируется на глубоко философских подходах, а другая использует обыденные обстоятельства, побуждающие нас к решению практических задач системного плана.

Выберем золотую середину и будем далее понимать термин система как совокупность (множество) отдельных объектов с неизбежными связями между ними. Если мы обнаруживаем хотя бы два таких объекта: учитель и ученик в процессе обучения, продавец и покупатель в торговле, телевизор и передающая станция в телевидении и т. д. — то это уже система. Короче, с некоторой претензией на высокопарность, можно считать системы способом существования окружающего нас мира.

В зависимости от количества учитываемых факторов и степени абстрактности определение понятия «система» можно представить в следующей символической форме. Каждое определение обозначим буквой D (от лат. definitions) и порядковым номером, совпадающим с количеством учитываемых в определении факторов.

D1. Система есть нечто целое:

$$S=A(1, 0).$$

Это определение выражает факт существования и целостность. Двоичное суждение $A(1,0)$ отображает наличие или отсутствие этих качеств.

D2. Система есть организованное множество (Темников Ф. Е. [цит. по 3]):
 $S=(орг, M),$

где орг - оператор организации; M - множество.

D3. Система есть множество вещей, свойств и отношений (Уемов А. И.):
 $S=(\{m\} \cdot \{n\} \cdot \{r\}),$

где m - вещи, n - свойства, r - отношения.

D4. Система есть множество элементов, образующих структуру и обеспечивающих определенное поведение в условиях окружающей среды:

$$S=(\alpha, ST, BE, E),$$

где α - элементы, ST - структура, BE - поведение, E - среда.

D5. Система есть множество входов, множество выходов, множество состояний, характеризуемых оператором переходов и оператором выходов:

$$S=(X, Y, Z, H, G),$$

где X - входы, Y - выходы, Z - состояния, H - оператор переходов, G - оператор выходов. Это определение учитывает все основные компоненты, рассматриваемые в автоматике.

D6. Это шестичленное определение, как и последующие, трудно сформулировать в словах. Оно соответствует уровню биосистем и учитывает генетическое (родовое) начало GN, условия существования KD, обменные явления MB, развитие EV, функционирование FC и репродукцию (воспроизведения) RP:

$$S=(GN, KD, MB, EV, FC, RP).$$

D7. Это определение оперирует понятиями модели F, связи SC, пересчета R, самообучения FL, самоорганизации FO, проводимости связей CO и возбуждения моделей JN:

$$S=(F, SC, R, FL, FO, CO, JN).$$

Данное определение удобно при нейрокибернетических исследованиях.

D8. Если определение D5 дополнить фактором времени и функциональными связями, то получим определение системы, которым обычно оперируют в теории автоматического управления:

$$S=(T, X, Y, Z, \alpha 1, \beta 2, \gamma 3),$$

где T - время, X - входы, Y - выходы, Z - состояния, $\alpha 1$ - класс операторов на выходе, V - значения операторов на выходе, $\beta 2$ - функциональная связь в уравнении $y(t_2) = \beta[x(t_1), z(t_1), t_2]$, $\gamma 3$ - функциональная связь в уравнении $z(t_2) = \gamma[x(t_1), z(t_1), t_2]$.

D9. Для организационных систем удобно в определении системы учитывать следующее:

$$S=(PL, RO, RJ, EX, PR, DT, SV, RD, EF),$$

где PL - цели и планы, RO - внешние ресурсы, RJ - внутренние ресурсы, EX - исполнители, PR - процесс, DT - помехи, SV - контроль, RD - управление, EF - эффект.

Последовательность определений можно продолжить до DN ($N=9, 10, 11, \dots$), в котором учитывалось бы такое количество элементов, связей и действий в реальной системе, которое необходимо для решаемой задачи, для достижения поставленной цели. В качестве «рабочего» определения понятия системы в литературе по теории систем часто рассматривается следующее: система - множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определенную целостность, единство.

Изучение объектов и явлений как систем вызвало формирование нового подхода в науке — системного подхода.

Определим черты системного подхода:

- Системный подход — форма методологического знания, связанная с исследованием и созданием объектов как систем, и относится только к системам.
- Иерархичность познания, требующая многоуровневого изучения предмета: изучение самого предмета — «собственный» уровень; изучение этого же предмета как элемента более широкой системы — «вышестоящий» уровень; изучение этого предмета в соотношении с составляющими данный предмет элементами — «нижестоящий» уровень.
- Системный подход требует рассматривать проблему не изолированно, а в единстве связей с окружающей средой, постигать сущность каждой связи и отдельного элемента, проводить ассоциации между общими и частными целями.

2. Практическая часть. Анализ параметров организации управления на ООО «Экстрим»

2.1. Выбор объекта исследования

ООО «Экстрим» представляет собой коммерческую организацию, осуществляющую свою деятельность на рынке полиграфических и рекламных услуг. Также данное предприятие является разработчиком и владельцем Интернет-магазина деловых сувениров.

Рекламно-полиграфическое агентство «Экстрим» с 2001 года успешно работает в рекламном бизнесе по следующим приоритетным направлениям: фирменный стиль и имидж-реклама, полиграфический дизайн и представительские материалы.

Как агентство полного цикла, ООО «Экстрим» предоставляет своим клиентам весь спектр рекламных и полиграфических услуг, включающих:

- разработку и проведение комплексных рекламных кампаний, PR-мероприятий;
- дизайн, разработку фирменного стиля;
- размещение рекламы в центральной и региональной прессе, на радио и телевидении;

- прямую почтовую рассылку;
- наружную рекламу, в т.ч. на транспорте;
- сувенирную продукцию;
- полиграфию, в т.ч. допечатные процессы;
- организацию и проведение рекламных кампаний во всемирной компьютерной сети Internet.

Агентство продолжает в России традиции западногерманской школы Formgestaltungschule и проводит ряд исследовательских программ, направленных на изучение форм, цветов, стилей; занимается концептуальным проектированием рекламы.

В таблице 1 приведен анализ финансовых результатов ООО «Экстрим».
Таблица 1. Анализ финансовых результатов ООО «Экстрим» в 2010 -2011 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	2010 г.	2011 г.	Отклонение	
			тыс. руб.	%
Выручка (нетто) от реализации продукции, работ, услуг	53801	71405	17604	132,7
Себестоимость реализации продукции, работ и услуг	30404	45675	15271	150,2
Валовая прибыль	23397	25730	2333	110,0
Коммерческие расходы	20402	22667	2265	111,1
Прибыль от продаж	2995	3063	68	102,3
Операционные доходы	324,5	215,6	-108,9	66,4
Операционные расходы	118,9	322,4	203,5	271,2
Внереализационные доходы	18,4	54,3	35,9	295,1
Внереализационные расходы	256,7	368,9	112,2	143,7
Прибыль до налогообложения	2962,3	2641,6	-320,7	89,2
Текущий налог на прибыль	533,2	475,5	-57,7	89,2
Чистая прибыль	2429,1	2166,1	-263,0	89,2
Рентабельность от основной деятельности, %	8,0	4,7	-3,2	59,4

Несмотря на рост оборота ООО «Экстрим», ее чистая прибыль и рентабельность от основной деятельности снизились. Чистая прибыль в 2011 году снизилась на 263 тыс. рублей и составила 89,2% уровня 2010 года. Рентабельность от основной деятельности снизилась с 8 до 4,7%. Снижение произошло за счет роста себестоимости и издержек обращения. В 2011 году по сравнению с 2010 годом себестоимость возросла на 50,2%, а издержки обращения увеличились на 11,1%. Это говорит о снижении эффективности деятельности компании.

2.2. Определение класса систем

В качестве основания для классификации предприятия как системы выгребем функциональный признак и признак по уровням управления.

Организационная структура управления предприятием ООО «Экстрим» представлена в Приложении.

Организационная структура компании по виду относится к линейно-функциональным структурам. Линейно-функциональная структура – структура, при которой специалисты одного профиля объединяются в структурные подразделения и принимают решения, обязательные для производственных подразделений.

2.3. Свойства, присущие предприятию как системе

Функциональный признак определяет назначение подсистемы, а также ее основные цели, задачи и функции. Структура информационной системы может быть представлена как совокупность ее функциональных подсистем, а функциональный признак может быть использован при классификации информационных систем.

В хозяйственной практике производственных и коммерческих объектов типовыми видами деятельности, которые определяют функциональный признак классификации информационных систем, являются: производственная, маркетинговая, финансовая, кадровая.

Производственная деятельность связана с непосредственным выпуском продукции и направлена на создание и внедрение в производство научно-технических новшеств.

Маркетинговая деятельность включает в себя:

- анализ рынка производителей и потребителей выпускаемой продукции, анализ продаж;
- организацию рекламной кампании по продвижению продукции;
- рациональную организацию материально-технического снабжения.

Финансовая деятельность связана с организацией контроля и анализа финансовых ресурсов фирмы на основе бухгалтерской, статистической, оперативной информации.

Кадровая деятельность направлена на подбор и расстановку необходимых фирме специалистов, а также ведение служебной документации по различным аспектам.

Указанные направления деятельности определили типовой набор информационных систем:

- производственные системы;
- системы маркетинга;
- финансовые и учетные системы;
- системы кадров (человеческих ресурсов);
- прочие типы, выполняющие вспомогательные функции в зависимости от специфики деятельности фирмы.

В крупных фирмах основная информационная система функционального назначения может состоять из нескольких подсистем для выполнения подфункций. Например, производственная информационная система имеет

следующие подсистемы: управления запасами, управления производственным процессом, компьютерного инжиниринга и т.д.

Для лучшего понимания функционального назначения информационных систем в табл. 1 приведены по каждому рассмотренному выше виду, решаемые в них типовые задачи.

Таблица 1. Функции информационных систем

Система маркетинга	Производственные системы	Финансовые и учетные системы	Система кадров (человеческих ресурсов)	Прочие системы, например ИС руководства
Исследование рынка и прогнозирование продаж	Планирование объемов работ и разработка календарных планов	Управление портфелем заказов	Анализ и прогнозирование потребности в трудовых ресурсах	Контроль за деятельностью фирмы
Управление продажами	Оперативный контроль и управление производством	Управление кредитной политикой	Ведение архивов записей о персонале	Выявление оперативных проблем
Рекомендации по производству новой продукции	Анализ работы оборудования	Разработка финансового плана	Анализ и планирование подготовки кадров	Анализ управленческих и стратегических ситуаций
Анализ и установление цены	Участие в формировании заказов поставщикам	Финансовый анализ и прогнозирование		Обеспечение процесса выработки стратегических решений
Учет заказов	Управление запасами	Контроль бюджета Бухгалтерский учет и расчет зарплаты		

Тип системы зависит от того, чьи интересы она обслуживает и на каком уровне управления.

На рис. 2 показан один из возможных вариантов классификации систем по функциональному признаку с учетом уровней управления и уровней квалификации персонала.

Из рис. 2 видно, что чем выше по значимости уровень управления, тем меньше объем работ, выполняемых специалистом и менеджером с помощью информационной системы. Однако при этом возрастают сложность и

интеллектуальные возможности информационной системы и ее роль в принятии менеджером решений. Любой уровень управления нуждается в информации из всех функциональных систем, но в разных объемах и с разной степенью обобщения.

Основание пирамиды составляют информационные системы, с помощью которых *сотрудники-исполнители* занимаются операционной обработкой данных, а *менеджеры низшего звена* – оперативным управлением. Наверху пирамиды на уровне стратегического управления информационные системы изменяют свою роль и становятся стратегическими, поддерживающими деятельность *менеджеров высшего звена* по принятию решений в условиях плохой структурированности поставленных задач.



Рис. 2. Типы систем в зависимости от функционального признака с учетом уровней управления и квалификации персонала

Данная организационная структура в ООО «Экстрим» обладает достаточно четкой системой взаимных связей функций и подразделений, в связи с чем принципиально состав подразделений и систему их взаимосвязей менять не следует. Также в данной организационной структуре существует четкая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель. Для обеспечения эффективности функционирования системы необходимо по возможности сохранять данное свойство имеющейся структуры. Еще одним преимуществом рассматриваемой структуры является быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания руководства.

Однако структура управления в ООО «Экстрим» имеет также и ряд недостатков, которые необходимо устранить.

Во-первых, в данной организационной структуре отсутствуют какие-либо звенья, занимающиеся вопросами стратегического планирования, в работе руководителей практически всех подразделений оперативные проблемы доминируют над стратегическими. Частично по данной причине в ООО «Экстрим» отсутствует Положение об организационной структуре, так как ее некому разработать. Это не позволяет построить эффективную систему контроля за деятельностью аппарата управления на предприятии и создает большие трудности при выявлении дефектов организационной структуры управления.

Именно по причине отсутствия в организационной структуре департамента стратегии, то есть звена, отвечающего за стратегическое планирование, в положениях о подразделениях не определены цели деятельности для каждого подразделения, его вклад в общий результат деятельности компании, показатели эффективности деятельности, характерные именно для данного подразделения, а также порядок взаимодействия с другими подразделениями компании. В том виде организационных структур, который существует в ООО «Экстрим», а именно в линейно-функциональных структурах управления, тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности.

По этой же причине в ООО «Экстрим» отсутствует практика построения дерева целей с адекватной системой показателей. Системно не упорядоченные плановые показатели не согласуются со структурой организации, не соответствуют направлениям использования ресурсов и получению результатов, поэтому оценить вклад каждого блока в целевую эффективность системы сложно.

Структуризация сложных социально-экономических систем, к которым относится организация, независимо от их факторного состава, масштабов проявления и характера внутренних и внешних связей предполагает графоаналитическое описание структурируемой системы в виде набора блоков.

В единстве организационно-производственной структуры управления предприятием определяющей является первая. Поэтому принятая стратегия развития организационно-производственной структуры обуславливает необходимость внесения соответствующих изменений в организационную структуру управления. Вместе с тем, четкого взаимного однозначного соответствия между этими двумя структурами нет, оргструктура управления представляет собой достаточно самостоятельный элемент хозяйственного механизма, а ее совершенствование – самостоятельную, сложную задачу.

На рисунке 2 Приложения 2 представлен проект адаптивной организационной структуры для ООО «Экстрим», отвечающий следующим направлениям реформирования предприятия: создание органической структуры управления; создание департамента стратегии; ликвидация низкорентабельных структурных подразделений и видов продукции (услуг); усиление коммерческого блока, создание маркетинговой службы; усиление блока управления персоналом.

Заключение

Управленческая деятельность – один из важнейших факторов функционирования и развития организаций в условиях. Эта деятельность постоянно совершенствуется в соответствии с объективными требованиями производства и реализации продукции, усложнением хозяйственных связей, повышением роли потребителя в формировании технико-экономических и иных параметров предприятия.

Задачей и главной функцией управления является построение такой системы, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации. И в данной работе будут рассмотрены основные организационные системы управления предприятием.

Под организационной системой предприятия понимается состав и взаимосвязи производственных подразделений, входящих в него. Цель организационной системы состоит в том, чтобы обеспечить достижение стоящих перед организацией задач. Проектирование системы должно базироваться на стратегических целях.

Ключевыми понятиями систем управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. Элементами организационной системой управления могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности. Есть два направления специализации элементов организационной системой управления:

а) в зависимости от состава системных подразделений организации вычленяются звенья системы управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства, научно-технического прогресса и т.п.;

б) исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организующие производство, труд и управление, контролирующие все процессы в организации.

Отношения между элементами системы управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые - это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели.

При двухуровневой системе создаются верхние звенья управления (руководство организацией в целом) и низовые звенья (менеджеры, непосредственно руководящие работой исполнителей). При трех и более уровнях в организационной системе управления формируется так называемый средний слой, который в свою очередь может состоять из нескольких уровней.

Список литературы

1. Беляев А.А., Короткое Э.М. Системология. — М.: ИНФРА-М, 2012. — 401 с.
2. Рапопорт В.С. Развитие организационных форм управления научно-техническим прогрессом в промышленности. — М.: Экономика, 2009. — 232 с.
3. Семяшкин Ф.И. Вопросы решения организационных проблем производственно-хозяйственных подразделений промышленности (теория и методология): Дисс. ... д-ра экон. наук. — Свердловск, 2012. — 360 с.
4. Льюис Уотсон, Уильям Мейон-Уайт. Управление изменением. Кн.3. Системные концепции и стратегия вмешательства.: Пер. с англ.- Жуковский: Международный центр дистанционного обучения "ЛИНК", 2009.- 95 с.
5. Короткое Э.М. Исследование систем управления. — М.: "ДеКА", 2012.
6. Максимцов М.М., Игнатьева А.В., Комаров М.А. и др. Менеджмент, М.: ЮНИТИ, 2010. — 288 с.