

## Курсовая работа: Система управления как объект исследования

### Оглавление

Введение.....	5
Глава 1. Роль исследования в развитии организации.....	8
1.1. Система управления как объект, исследования.....	8
1.2. Исследование как составная часть менеджмента организации..	12
Глава 2. Системный анализ в исследовании управления.....	19
2.1. Системный анализ - конструктивное направление исследования процессов управления.....	19
2.2. Основные подходы в системном исследовании.....	22
Глава 3. Характеристика исследования систем управления. Исследование и оценка деятельности конкретного подразделения в системе управления.....	31
Заключение.....	37
Список использованной литературы.....	41
Приложение.....	43

### Введение

Экономическая стабильность организации, ее выживаемость и эффективность деятельности в условиях рыночных отношений неразрывно связаны с ее непрерывным совершенствованием и развитием. При этом совершенствование организации должно осуществляться по принципу адаптации к внешней среде.

Сегодня четко прослеживаются факторы, определяющие необходимость постоянного совершенствования и адаптации организации. Это:

- 1) рынок сбыта производимой или продаваемой продукции и вида услуг;
- 2) рынок поставщика или рынок потребителя исходных материалов, энергии, товаров и услуг;
- 3) финансовый рынок;
- 4) рынок труда;
- 5) окружающая природная среда.

Без учета этих факторов невозможно планировать стратегию развития. Поэтому успех любого предприятия или организации и возможность их выживания зависят от способности быстро адаптироваться к внешним изменениям. В постоянном стремлении поддерживать соответствие организации условиям внешней среды заключается принцип адаптивного управления. Он проявляется в динамичном освоении новой продукции, современной техники и технологии; применении прогрессивных форм организации труда, производства и управления, непрерывном совершенствовании кадрового потенциала.

В условиях динамичности современного производства и общества управление

должно находиться в состоянии непрерывного развития, которое сегодня невозможно обеспечить без исследования тенденций и возможностей, без выбора альтернатив и направлений развития. Система управления предприятиями должна отвечать современным рыночным условиям:

- 1) обладать высокой гибкостью производства, позволяющей быстро менять ассортимент изделий (услуг). Это обусловлено тем, что жизненный цикл продукции (услуг) стал короче, а разнообразие изделий и объем выпуска разовых партий — больше;
- 2) быть адекватной сложной технология производства, требующей совершенно новых форм контроля, организации и разделения труда;
- 3) учитывать серьезную конкуренцию на рынке товаров (услуг), в корне изменившую отношение к качеству продукции, потребовавшую организовать послепродажное обслуживание и дополнительные фирменные услуги;
- 4) учитывать требования к уровню качества обслуживания потребителей и времени выполнения договоров, которые стали слишком высокими для традиционных производственных систем и механизмов принятия управленческих решений;
- 5) учитывать изменение структуры издержек производства;
- 6) принимать во внимание необходимость учета неопределенности внешней среды.

Это далеко не полный перечень проблем, с которыми приходится сталкиваться многим организациям. Для реализации их существует объективная необходимость в исследованиях, анализе существующего положения.

Различного рода нововведения проявляют себя на предприятиях в форме организационного совершенствования системы управления, что требует уточнения отдельных связей, параметров системы, применения более эффективных способов их реализации, повышения уровня надежности и т.д. Организационное совершенствование системы (ее подсистем или элементов) затрагивает уже не только отдельные связи, но и структуру управления в целом. А это, в свою очередь, требует установления и обеспечения новых связей, устранения излишних связей, существенного изменения функций управления и способов принятия управленческих решений. Создание таких организаций (предприятий, производственных объединений, корпораций, отдельных фирм), которые обеспечат выпуск высококачественной продукции (или услуги) в нужном объеме и ассортименте, развитие и совершенствование предприятия базируется на тщательном и глубоком знании деятельности организации, что требует проведения исследования систем управления. Эта проблема была актуальной всегда, однако до недавнего времени она в большей степени решалась в рамках математических дисциплин, таких, как теория вероятностей, математическая статистика, логика, теория множеств и др.

В данной работе я ставила целью рассмотреть систему управления как объект исследования; рассмотреть и изучить системный анализ в исследовании управления; изучить основные подходы в системном исследовании; проанализировать оценку деятельности конкретного подразделения в системе управления.

Также мной поставлена цель показать, как можно проводить исследования системы управления на основе изучения всех ее характеристик: целей, функций, управленческих решений и структуры управления. Изучение таких характеристик позволяет познать и оценить сущность и тенденции развития системы управления любой организации, предвидеть ее возможности и перспективы, своевременно и оперативно ее совершенствовать.

### Глава 1. Роль исследования в развитии организации

#### 1.1. Система управления как объект, исследования

В современном менеджменте рассматривается множество самых разных организаций, которые представляют собой «совокупность» людей, групп, объединенных для достижения какой-либо цели, решения какой-либо задачи на основе принципов разделения труда и распределения обязанностей. Это могут быть государственные учреждения, общественные объединения, научно-производственные объединения, частные предприятия.

Организации создаются для удовлетворения разнообразных потребностей людей в продукции либо услугах и поэтому имеют самое различное назначение, размеры, строение и другие параметры.

Такое разнообразие имеет большое значение при рассмотрении организации как объекта управления. Множество целей и задач, стоящих перед организациями разного класса сложности и разной отраслевой принадлежности приводит к тому, что для управления ими требуются специальные знания и искусство, методы и приемы, обеспечивающие эффективную совместную деятельность работников всех структурных подразделений.

Любая организация, вне зависимости от ее конкретного назначения, может быть описана с помощью ряда параметров, среди которых главными являются: цели организации, ее организационная структура, внешняя и внутренняя среда, совокупность ресурсов, нормативная и правовая основа, специфика процесса функционирования, система социальных и экономических отношений и, наконец, организационная культура. Каждая организация имеет конкретную систему управления, которая также является объектом исследования. Исследовать систему управления можно только на основе выбранной научной концепции.

Прежде всего, необходимо отметить, что концепция «системы» используется как средство для изучения характеристик объекта управления. Ценность этой концепции заключается в том, что она способствует более глубокому пониманию характеристик изучаемой системы и процесса функционирования организации как системы.

Любой вид управленческой деятельности связан с управлением людьми, объединенными в рамках предприятия в отделы, подразделения, службы и т.д. Следовательно, управленческая деятельность — это, прежде всего, управление социальными коллективами людей, которые должны рассматриваться как социально управляемые системы. В качестве социально управляемой системы может рассматриваться организация любого уровня: министерство, научно-производственное объединение, предприятие, цехи, холдинги и отдельные компании. Каждая из этих систем представляет собой самостоятельный объект исследования и имеет свои особенности. Система управления любой организации является сложной системой, созданной для сбора, анализа и переработки информации с целью получения максимального конечного результата при определенных ограничениях (наличия ресурсов, например).

Говоря об управлении организацией, в частности предприятием, мы употребляем термин система. Например, производственная система, система материально-технического снабжения, система сбыта, различные обеспечивающие и обслуживающие системы. Почему? Потому, что любой объект мы рассматриваем с точки зрения кибернетики и тем

самым пытаемся понять его цели, из каких элементов он состоит, как он функционирует и в этом смысле мы рассматриваем любой конкретный объект, в том числе и предприятие как систему.

В настоящее время можно выделить, по крайней мере, пять типов системных представлений: микроскопическое, функциональное, макроскопическое, иерархическое и процессуальное.

Каждое из указанных представлений системы отражает определенную группу ее характеристик. Микроскопическое представление системы основано на понимании ее как множества наблюдаемых и неделимых величин (элементов). В принципе абсолютно неделимых элементов нет, однако в каждом конкретном случае проектирования системы элемент принимается неделимым. Структура системы фиксирует расположение выбранных элементов и их связи. Под функциональным представлением системы понимается совокупность действий (функций), которые необходимо выполнять для реализации целей функционирования системы.

Макроскопическое представление характеризует систему как единое целое, находящееся в «системном окружении» (среде). Это означает, что реальная система не может существовать вне системного окружения (среды), а окружающая среда представляет собой ту систему, в рамках которой выбраны интересующие нас объекты. Следовательно, система может быть представлена множеством внешних связей со средой.

Иерархическое представление основано на понятии «подсистема» и рассматривает всю систему как совокупность подсистем, связанных иерархически.

И, наконец, процессуальное представление характеризует состояние системы во времени. Следовательно, система управления как объект исследования обладает следующими признаками: состоит из множества (по крайней мере двух) элементов, расположенных иерархически; элементы систем (подсистемы) взаимосвязаны посредством прямых и обратных связей; система - это единое и неразрывное целое, являющееся целостной системой для нижестоящих иерархических уровней, имеются фиксированные связи системы с внешней средой.

Изучая систему управления как объект исследования, необходимо выделять требования, предъявляемые к системам управления, по которым можно судить о степени организованности систем. К таким требованиям относятся:

- 1) детерминированность элементов системы;
- 2) динамичность системы;
- 3) наличие в системе управляющего параметра;
- 4) наличие в системе контролирующего параметра;
- 5) наличие в системе каналов (по крайней мере, одного) обратной связи.

Соблюдение этих требований должно обеспечивать условия эффективного уровня функционирования органов управления. Рассмотрим подробно эти требования.

В системах управления детерминированность (первый признак организованности системы) проявляется в организации взаимодействия подразделений органов управления, при которой деятельность одного элемента (управления, отдела) сказывается на других элементах системы.

Вторым требованием системы управления является динамичность, т.е. способность под воздействием внешних и внутренних возмущений оставаться некоторое время в определенном неизменном качественном состоянии.

Под управляющим параметром в системе управления следует понимать такой ее параметр (элемент), посредством которого можно управлять деятельностью всей системы и ее отдельными элементами. Таким параметром (элементом) в социально управляемой системе является руководитель подразделения данного уровня. Он отвечает за деятельность подчиненного ему подразделения, воспринимает управляющие сигналы руководства организации, организует их выполнение, несет ответственность за выполнение всех управленческих решений.

Следующим, четвертым требованием, предъявленным к системам управления, следует назвать наличие в ней контролирующего параметра, т.е. такого элемента, который постоянно контролировал бы состояние субъекта управления, не оказывая при этом на него (или на любой элемент системы) управляющего воздействия.

Итак, мы рассмотрели требования, предъявленные к системе управления как объекту исследования. На основе этого определяем следующее:

1. Рассматривая конкретную организацию как объект исследования, мы всегда должны фиксировать и сравнивать ее системные характеристики. Это позволяет лучше понять эту организацию и определить, к какому классу сложности она относится.
2. Чтобы совершенствовать систему управления с использованием компьютерной техники, организационное проектирование необходимо доводить до такого уровня, при котором обеспечивается четкость распределения обязанностей руководителей и исполнителей.
3. Необходима персональная ответственность руководителей и исполнителей. При проектировании системы управления нужно четко фиксировать, кто и что делает в системе управления, кто за что отвечает.
4. Необходима информационная проработка системы на уровне управленческих решений.
5. Исследование и проектирование должно быть непрерывным процессом. В системе управления необходимо предусматривать отдел или группу сотрудников, которые должны постоянно прорабатывать технологию подготовки новых решений, обусловленных новыми целями.
6. Должна существовать четкая документация, регламентирующая деятельность организации. Зачастую Положения об отделах, должностные инструкции не конкретны и не обеспечивают персональной ответственности при принятии управленческих решений.

Как же обеспечить эти требования? Как отмечалось выше, это возможно только на основании общей концепции исследования систем управления как систем принятия решений, так как конечным продуктом системы управления является управленческое решение.

### 1.2. Исследование как составная часть менеджмента организации

Процесс исследования осуществляется в рамках управляемой системы и управляющих подсистем, следовательно, касается всех аспектов деятельности организации.

Исследованию подлежат сильные и слабые стороны организации, процесс производства и сбыта (на предприятии), финансовое состояние, службы маркетинга, персонал, а также организационная культура.

Для анализа сильных и слабых сторон организации руководство предприятия должно

оценить: обладает ли фирма силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы. Метод, который используется для диагностики внутренних проблем, называют управленческим обследованием.

Данный метод основан на комплексном исследовании функциональных различных зон организации. Для целей стратегического планирования в обследование рекомендуется включить пять функциональных зон:

- 1) маркетинг;
- 2) финансы (бухгалтерский учет);
- 3) производство;
- 4) персонал;
- 5) организационную культуру;
- 6) имидж организации.

Методика анализа производственной зоны организации существенно отличается от широко известной методики оценки организационно-технического уровня производства. Это отличие объясняется направленностью анализа на стратегическое управление и развивающиеся рыночные отношения. В ходе анализа производящих функций акцент делается на следующие вопросы: может ли предприятие производить товары с меньшими издержками по сравнению с конкурентами; имеет ли доступ организация к новым материальным ресурсам; каков технический уровень предприятия; обладает ли предприятие оптимальной системой контроля качества продукции; насколько хорошо организован и спланирован процесс производства. Финансовое отношение организации во многом определяет, какую стратегию выберет руководство на будущее. Детальный анализ финансового состояния помогает выявить уже имеющиеся и потенциальные слабости организации.

При анализе маркетинговой деятельности выделяют ряд важнейших элементов исследования: доля рынка и конкурентоспособность предприятия; разнообразие и качество ассортимента товаров; рыночная демография; рыночные исследования и разработки; предпродажное и последовательное обслуживание клиентов; сбыт, реклама, продвижение товара.

Анализ внешней среды служит инструментом, при помощи которого разработчики стратегии контролируют внешние по отношению к организации факторы с целью предвидеть потенциальные угрозы и открывающиеся новые возможности. Анализ внешней среды позволяет своевременно спрогнозировать появление угроз и возможностей, разработать ситуационные планы на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, разработать стратегию, которая позволит организации достигнуть целей и превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности.

При анализе экономических факторов рассматриваются темпы инфляции (дефляции), налоговые ставки, международный платежный баланс, уровень занятости населения, платежеспособность предприятий.

Анализ политических факторов дает возможность наблюдать современную ситуацию, учитывая: соглашения по тарифам и торговле между странами; протекционистскую таможенную политику, направленную против других стран; нормативные акты федерального правительства и местных органов власти, уровни развития правового регулирования экономики, отношение государства и ведущих политиков к антимонопольному законодательству, кредитную политику властей и т.д.

Рыночные факторы включают многочисленные характеристики, которые оказывают

непосредственное влияние на эффективность работы организации. Их анализ позволяет руководителям разработать оптимальную стратегию организации и укрепить ее позиции на рынке. При этом исследуются демографические условия деятельности предприятия, уровень доходов населения и их распределение, жизненные циклы различных товаров и услуг, уровень конкуренции, доля рынка, занимаемая организацией и его емкость.

При анализе социальных факторов учитывают обостренные национальные чувства, отношение основной массы населения к предпринимательству, развитие движения в защиту прав потребителей, изменение общественных ценностей, изменение роли управляющих в производстве и их социальных установок.

Контроль за технологической внешней средой позволяет не упустить моменты появления в ней изменений, которые представляют угрозу самому существованию организации. Анализ технологической внешней среды должен учитывать изменения в технологии производства, конструкционных материалах, в применении вычислительной техники для проектирования новых товаров и услуг, в управлении, изменении в технологии сбора, обработки и передаче информации, в средствах связи.

Анализ факторов конкуренции предполагает постоянный контроль со стороны руководства за действиями конкурентов. В анализе конкурентов выделяются четыре диагностические зоны:

- 1) анализ будущих целей конкурентов;
- 2) оценка их текущей стратегии;
- 3) оценка предпосылок относительно конкурентов и перспектив развития отрасли;
- 4) изучение сильных и слабых сторон конкурентов.

Контроль деятельности конкурентов позволяет руководству организации постоянно быть готовым к потенциальным угрозам.

Анализ международных факторов приобрел важное значение для отечественных организаций после отмены государственной монополии на внешнюю торговлю. При этом отслеживается политика правительств других стран, направление развития совместного предпринимательства и международных отношений, уровень экономического развития зарубежных фирм-партнеров. Анализ внешней среды, проведенный посредством исследования рассмотренных групп факторов, облегчает руководству организации получить ответы на интересующие его вопросы: какие изменения во внешнем окружении воздействуют на текущую стратегию организации; какие факторы представляют угрозу для текущей стратегии организации; какие факторы представляют большие возможности для достижения общефирменных целей.

Таким образом, исследования как составная часть менеджмента организации — это совокупность методов организационного и технико-экономического исследования всех указанных выше факторов и системных характеристик конкретной организации. Поиск путей и методов совершенствования системных характеристик является основной целью исследований как составной части менеджмента. К таким характеристикам с позиции общего менеджмента относятся:

- 1) цели системы управления;
- 2) функции управления;
- 3) управленческие решения;
- 4) структура управления.

В основу исследования как составной части менеджмента организации положены

следующие принципы:

1. Системный подход, означающий исследование конкретного объекта как системы, включающей в себя все составные элементы или характеристики организации как системы, т.е. характеристики «входа», «процесса» и «выхода». Сюда также включаются методы управления, технология управления, организационная структура, кадры управления, технические средства управления, информация. Рассматриваются связи объекта между элементами, а также внешние связи объекта, позволяющие рассматривать его как подсистему для более высокого уровня;
2. Структурно-функциональный подход, который означает исследование функций управления, обеспечивающих принятие управленческих решений заданного уровня качества при минимальных затратах на управление или производство;
3. Общегосударственный подход к оценке результатов управленческой деятельности и затрат на содержание аппарата управления;
4. Творческий коллективный подход для поиска наиболее экономичного и эффективного варианта совершенствования системы управления;
5. Ситуационный подход, который связан с выделением типичных ситуаций во внешней среде и объединением этих ситуаций в блоки на основе сходных стратегий и действий руководителей;
6. Синергетический подход для выявления и познания общих закономерностей, управляющих процессами самоорганизации в системах различной природы. В центре изучения синергетики находятся качествен-ные изменения в динамическом или статистическом поведении открытых систем. Ведущими принципами суще-ствования таких систем являются самоорганизация и саморазвитие на основе постоянного и активного взаимодействия с окружающей средой. Синергетический подход предполагает учет естественной самоорганизации субъек-та или объекта при взаимодействии управляющей и управляемой подсистем.

Проведение исследования осуществляется в следующих случаях:

- 1) при совершенствовании системы управления действующей организации;
  - 2) при разработке системы управления вновь создающейся организации;
  - 3) при совершенствовании системы управления производственных объединений или предприятий период реконструкции или технического перевооружения;
  - 4) при совершенствовании системы управления вследствие изменения формы собственности. Исследования как составная часть менеджмента выдвигают следующие задачи:
    1. Достижение оптимального соотношения между управляемой и управляющей подсистемами (сюда входят показатели норм управляемости, показатели эффективности работы аппарата управления, сокращение затрат на управление);
    2. Повышение производительности труда управленческих работников и рабочих производственных подразделений;
    3. Улучшение использования материальных, трудовых, финансовых ресурсов в управляющей и управляемой подсистемах;
    4. Снижение затрат на продукцию или услуги и повышение их качества.
- В результате проведения исследований должны быть сформулированы конкретные предложения по совершенствованию системы управления организацией.



### Глава 2. Системный анализ в исследовании управления

#### 2.1. Системный анализ - конструктивное направление исследования процессов управления

Системный анализ — это комплекс исследований, направленных на выявление общих тенденций и факторов развития организации и выработку мероприятий по совершенствованию системы управления и всей производств и венно-хозяйственной деятельности организации.

Системный анализ позволяет выявить целесообразность создания либо совершенствования организации, определить, к какому классу сложности она относится, выявить наиболее эффективные методы научной организации труда, которые применялись ранее.

Системный анализ деятельности предприятия либо организации проводится на ранних стадиях работ по созданию конкретной системы управления. Это обусловлено следующими причинами:

- 1) продолжительностью и трудоемкостью работ, связанных с пред проектным обследованием;
- 2) подбором материалов для проведения исследования;
- 3) выбором метода исследования;
- 4) обоснованием экономической, технической и организационной целесообразности;
- 5) разработкой компьютерных программ.

Конечной целью системного анализа является разработка и внедрение выбранной эталонной модели системы управления.

В соответствии с главной целью необходимо выполнить следующие исследования системного характера:

- 1) выявить общие тенденции развития данного предприятия и его место и роль в современной рыночной экономике;
- 2) установить особенности функционирования предприятия и его отдельных подразделений;
- 3) выявить условия, обеспечивающие достижение поставленных целей;
- 4) определить условия, препятствующие достижению целей;
- 5) осуществить сбор необходимых данных для проведения анализа и разработки мероприятий по совершенствованию действующей системы управления;
- 6) использовать передовой опыт других предприятий;
- 7) изучить необходимые сведения для адаптации выбранной (синтезированной) эталонной модели к условиям рассматриваемого предприятия.

В процессе системного анализа находятся следующие характеристики:

- 1) роль и место данного предприятия в отрасли;
- 2) состояние производственно-хозяйственной деятельности предприятия;
- 3) производственная структура предприятия;
- 4) система управления и организационная структура;
- 5) особенности взаимодействия предприятия с поставщиками, потребителями и вышестоящими организациями;
- 6) инновационные потребности (возможные связи данного предприятия с научно-исследовательскими и проектно-конструкторскими организациями);
- 7) формы и методы стимулирования и оплаты труда сотрудников

Таким образом, системный анализ начинается с уточнения или формулирования целей конкретной системы управления (предприятия или компании) и поиска критерии эффективности, который должен быть выражен в виде конкретного показателя. Как правило, большинство организаций являются многоцелевыми. Множество целей вытекает из особенностей развития предприятия (компании) и его фактического состояния в рассматриваемый период времени, а также состояния окружающей среды (геополитические, экономические, социальные факторы). Четко и грамотно сформулированные цели развития предприятия (компании) являются основой для системного анализа и разработки программы исследований.

Программа системного анализа в свою очередь включает перечень вопросов, подлежащих исследованию и их приоритетность. Например, программа системного анализа может включать следующие разделы:

- 1) анализ предприятия в целом;
- 2) анализ типа производства и его технико-экономическая характеристика;
- 3) анализ подразделений предприятия, выпускающих продукцию (услуги) — основные подразделения;
- 4) анализ вспомогательных и обслуживающих подразделений;
- 5) анализ системы управления предприятием;
- 6) анализ форм связей документов, действующих на предприятии, маршруты их движения и технология обработки.

Каждый раздел программы представляет собой самостоятельное исследование и начинается с постановки целей и задач анализа. Этот этап работы является наиболее важным, так как от него зависит весь ход проведения исследований, выбор приоритетных задач и в конечном итоге реформирование конкретной системы управления.

В таблице 1 показано, как могут быть увязаны конкретные цели и задачи анализа (приложение 1).

Как отмечалось выше, первостепенной задачей системного анализа является определение глобальной цели развития организации и целей функционирования. Имея конкретные, четко сформулированные цели, можно выявить и проанализировать факторы, способствующие либо препятствующие скорейшему достижению этих целей. Выявив подцели, необходимо исследовать и проанализировать факторы, способствующие их достижению. Рассмотрим их в табл. 2 (приложение 2) и табл. 3 (приложение 3).

В результате проведения системного анализа необходимо дать предложения по обоснованию целесообразности рационализации системы управления. На основе таких предложений выполняются следующие работы:

1. Принимается решение о внедрении выбранной модели системы управления;
2. Разрабатывается регламентирующая документация;
3. Разрабатывается конечная схема процесса управления;
4. Разрабатываются конкретные организационно-технические мероприятия по совершенствованию управления предприятием;
5. Выбираются конкретные научно обоснованные методы управления;
6. Формируется новая корпоративная культура.

### 2.2. Основные подходы в системном исследовании

Системный подход — это такое направление методологии научного познания и практической деятельности, в основе которого лежит исследование любого объекта как сложной целостной кибернетической социально-экономической системы.

В наиболее общем виде под системой понимается совокупность взаимосвязанных элементов, образующих определенную целостность, некоторое единство. Рассмотрим основные принципы системного подхода (системного анализа).

1. Целостность, позволяющая рассматривать одновременно систему как единое целое и в то же время как подсистему для вышестоящих уровней.
2. Иерархичность строения, т.е. наличие множества (по крайней мере двух) элементов, расположенных на основе подчинения элементов низшего уровня — элементам высшего уровня. Реализация этого принципа хорошо видна на примере любой конкретной организации. Как известно, любая организация представляет собой взаимодействие двух подсистем: управляющей и управляемой. Одна подчиняется другой.
3. Структуризация, позволяющая анализировать элементы системы и их взаимосвязи в рамках конкретной организационной структуры. Как правило, процесс функционирования системы обусловлен не столько свойствами ее отдельных элементов, сколько свойствами самой структуры.
4. Множественность, позволяющая использовать множество кибернетических, экономических и математических моделей для описания отдельных элементов и системы в целом.

Как отмечалось выше, при системном подходе важное значение приобретает изучение характеристик организации как системы, т.е. характеристик «входа», «процесса» и характеристик «выхода».

При системном подходе на основе маркетинговых исследований сначала исследуются параметры «выхода», т.е. товары или услуги, а именно что производить, с какими показателями качества, с какими затратами, для кого, в какие сроки продавать и по какой цене. Ответы на эти вопросы должны быть четкими и своевременными. На «выходе» в итоге должна быть конкурентоспособная продукция либо услуги. Затем определяют параметры входа, т.е. исследуется потребность в ресурсах (материальных, финансовых, трудовых и информационных), которая определяется после детального изучения организационно-технического уровня рассматриваемой системы (уровня техники, технологии, особенности организации производства, труда и управления) и параметров внешней среды (экономической, геополитической, социальной, экологической и др.). И наконец, не менее важное значение приобретает исследование параметров процесса, преобразующего ресурсы в готовую продукцию. На этом этапе, в зависимости от объекта исследования, рассматривается производственная технология, либо технология управления, а также факторы и пути ее совершенствования.

Таким образом, системный подход позволяет нам комплексно оценить любую производственно-хозяйственную деятельность и деятельность системы управления на уровне конкретных характеристик. Это поможет анализировать любую ситуацию в пределах отдельно взятой системы, выявить характер проблем входа, процесса и выхода. Применение системного подхода позволяет наилучшим образом организовать процесс принятия решений на всех уровнях в системе управления.

Комплексный подход предполагает учитывать при анализе как внутреннюю так и внешнюю среду организации. Это означает, что необходимо учитывать не только

внутренние, но и внешние факторы — экономические, геополитические, социальные, демографические, экологические и др. Факторы — важные аспекты при анализе организаций и, к сожалению, учитываются не все-гда. Комплекс-ный подход является необходимым условием при решении задачи анализа организации. Для исследования функциональных связей информационного обеспечения систем управления используется интеграционный подход, суть которого в том, что исследования осуществляются как по вертикали (между отдельными элементами системы управления), так и по горизонтали (на всех стадиях жизненного цикла продукта).

Под интеграцией понимается объединение субъектов управления для усиления взаимодействия всех элементов системы управления конкретной организации. При таком подходе появляются более прочные связи между отдельными подсистемами организации, более конкретные задания.

Интеграция по стадиям жизненного цикла продукта по горизонтали требует формирования единой и четкой информационной системы управления, которая должна включать, прежде всего, показатели качества и количества затрат по стадиям научно-исследовательской, конструкторской и технологической подготовки производства, а также показатели собственно производства, внедрения, эксплуатации и снятия изделия с производства.

Интеграция по вертикали представляет собой объединение юридически самостоятельных организаций для наилучшего достижения поставленных целей. Это обеспечивается, во-первых, объединением усилий людей, т.е. синергетическим эффектом, во-вторых, созданием новых научно-экспериментальных баз, внедрением новых технологий и нового оборудования. Это, в свою очередь, создает условия для улучшения связей по вертикали между федеральными, муниципальными органами управления и отдельными организациями, особенно в производственной и социальной сферах деятельности. Такая интеграция обеспечивает наилучший контроль и регулирование в процессе реализации новых указов, постановлений и другой регламентирующей документации. Интеграция дает организациям дополнительные возможности для повышения их конкурентоспособности за счет расширения сотрудничества. Появляется более широкий простор для развития и внедрения новых идей, выпуска более качественной продукции, оперативность в реализации принятых решений.

Применение интеграционного подхода создает условия для наилучшего осуществления стратегических задач на всех уровнях в системе управления: на уровне холдинга, отдельных компаний и конкретных подразделений.

Сущность ситуационного подхода заключается в том, что побудительным мотивом к проведению анализа являются конкретные ситуации, широкий диапазон которых существенно влияет на эффективность управления. При таком подходе система управления в зависимости от характера ситуаций может менять любую из своих характеристик. Объектами анализа в данном случае могут быть:

- 1) структура управления: в зависимости от ситуации и на основании проведенных объемных расчетов выбирается структура управления с преобладанием либо вертикальных, либо горизонтальных связей;
- 2) методы управления;
- 3) стиль руководства: в зависимости от профессионализма, численности и личностных качеств сотрудников выбирается стиль руководства, ориентированный либо на задачи,

либо на человеческие отношения;

4) внешняя и внутренняя среда организации;

5) стратегия развития организации;

6) технологические особенности производственного процесса.

Маркетинговый подход предполагает проведение анализа организаций на основе результатов маркетинговых исследований. Главной целью при таком подходе является ориентация управляющей системы на потребителя. Реализация поставленной цели требует прежде всего со-вершенствования деловой стратегии организаций, цель которой обеспечить своей организации устойчивое конкурентное преимущество.

Маркетинговый анализ призван выявить эти конкурентные преимущества и факторы их определяющие. Как показала практика проведения исследований, к таким факторам относятся следующие:

1) качество продукции или услуг;

2) качество управления самой организации;

3) маркетинговое качество, т.е. свойство товара соответствовать реальной потребности населения.

При этом важно учитывать конкурентную позицию, т.е. позицию исследуемой организации в отрасли на данный период времени, поскольку конкурентная борьба — мероприятие дорогостоящее, и рынок характеризуется высокими входными барьерами.

Таким образом, значение маркетингового подхода в том, чтобы обеспечить организацию всей необходимой информацией, знание которой позволит надолго удержать и сохранить свою конкурентную позицию в отрасли.

Инновационный подход основан на умении организации быстро реагировать на изменения, диктуемые внешней средой. Это касается внедрения нововведений, новых технических решений, неуклонного возобновления производства новых товаров и услуг для наилучшего удовлетворения потребностей рынка сбыта. Залог успешного функционирования любой организации в том, что она должна идти не только вровень с техническим прогрессом, но и опережать его.

Внедрение инноватики также требует проведения системного анализа, а именно возможностей организации для внедрения того или иного новшества. Процесс анализа при инновационном подходе весьма сложен и охватывает все стадии жизненного цикла продукта.

Рассмотрим эти стадии:

1. Анализ возможности проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ. Здесь необходимо определить, располагает ли данная организация необходимыми финансовыми ресурсами, поскольку расходы на разработку инновационных идей и их внедрение все интенсивнее возрастают. Как правило, финансирование осуществляется инвестиционными компаниями, частными и государственными фондами, при этом финансируется определенный проект или новая научная идея. Финансирование осуществляется в несколько этапов: сначала прикладные исследования, затем опытные разработки и на заключительном этапе — финансирование массового производства. Поиск надежных финансовых инвесторов имеет немаловажное значение, поскольку наукоемкое производство таит в себе большую неопределенность. Многие нововведения не доходят до массового производства из-за того, что отвергаются рынком, и финансовый риск здесь достаточно

велик.

На этой стадии также необходимо выяснить, имеется ли в команде исполнителей специальная группа людей, которая будет заниматься разработкой и реализацией инновационных проектов и какова их профессиональная подготовка.

2. Анализ возможности внедрения в производство результатов НИР и ОКР. Здесь необходимо определить техническую, организационную и экономическую целесообразность внедрения новой техники либо технологии.

3. Анализ возможности вывода нового продукта на рынок. Особую роль здесь должен сыграть маркетинговый подход. Необходимо изучить требования рынка, характер продукции подобного типа, пользующейся спросом, определить, где она производится и в каком количестве. Немаловажную роль играет и собственная конкурентная позиция. Именно на этой стадии анализа должна в наибольшей степени проявить себя деловая (конкурентная) стратегия организации, от которой зависит продолжительность жизни товара — от первых продаж до насыщения спроса и ухода с рынка.

При инновационном подходе необходимо помнить: чтобы успешно конкурировать на рынке, необходимо дать возможность изобретателям создавать новые вещи, свободно творить и доводить свои изобретения до успешной реализации. Для этого команде изобретателей необходима определенная свобода творчества: право принимать решения и отвечать за конечные результаты. Управление организации должно быть направлено на поощрение инициативы и предприимчивости изобретений.

Сущность нормативного подхода заключается в следующем. Анализ любой системы управления с целью ее совершенствования связан с учетом совокупности важнейших нормативов, которыми руководствуется в своей деятельности аппарат компании. Это и установленные для каждой отрасли нормативы, например нормы управляемости и нормативы, разрабатываемые самими проектировщиками. (Положение об организации, должностные инструкции, штатное расписание и другие.) Нормативы могут иметь целевую, функциональную и социальную направленность. К целевым нормативам относится все то, что обеспечивает реализацию поставленных перед организацией целей. Это, прежде всего, показатели качества продукции, ресурсоемкость продукции, эргономические показатели, показатели надежности, а также технический уровень производства.

К функциональным нормативам относится качество и своевременность проработки планов, четкая организованность подразделений, оперативный учет и контроль, строгое распределение функциональных обязанностей в каждом структурном подразделении организации. Нормативы в социальной сфере должны обеспечить оптимальные условия для специального развития коллектива. Сюда включаются показатели стимулирования и охраны труда, показатели обеспеченности всех сотрудников необходимыми техническими средствами для успешной работы. Сюда также относится необходимость систематического повышения профессионального роста, хорошая мотивация, правовые и экологические нормативы. Таким образом, нормативный подход при проведении анализа требует учета всей совокупности нормативов при управлении ресурсами, процессом и продуктом. Чем больше будет научно обоснованных нормативов по всем аспектам деятельности организации, тем скорее придет успех в достижении поставленных целей.

Целью поведенческого подхода является создание всех необходимых условий для реализации творческих способностей каждого сотрудника, для осознания собственной

значимости в управлении организацией. Важное значение для менеджеров здесь приобретает изучение различных поведенческих подходов, которые рекомендует общий менеджмент и исследование возможности их применения в процессе анализа организации. Необходимо помнить, что человек — это самый важный элемент в системе управления. Удачно подобранная команда единомышленников и партнеров, способных понимать и внедрять идеи своего руководителя, — важнейшее условие экономического успеха.

Из выше сказанного, можно сделать следующие выводы:

1. Для выявления специфики работы организаций и выработки мероприятий по улучшению производственно-хозяйственной деятельности применяется системный анализ.
2. Главной целью системного анализа является разработка и внедрение такой системы управления, которая выбирается в качестве эталонной, в наибольшей степени соответствующей всем предъявленным требованиям оптимальности.
3. Системный анализ носит комплексный характер и базируется на совокупности подходов, применение которых позволит наилучшим образом провести анализ и получить желаемые результаты.
4. Для успешного проведения анализа необходимо подобрать команду специалистов, хорошо знакомых с методами экономического анализа и организацией производства.

### Глава 3. Характеристика исследования систем управления.

Исследование и оценка деятельности конкретного подразделения в системе управления

Необходимость соответствия современной организации требованиям рыночной экономики вызывает потребность постоянного ее совершенствования, организационного развития. Базой организационных нововведений служит изучение деятельности организаций. Исследование систем управления — это вид деятельности, направленный на развитие и совершенствование управления в соответствии с постоянно изменяющимися внешними и внутренними условиями. Исследования систем управления могут быть различными как по целям, так и по методологии их проведения.

По целям исследований можно выделить практические и научно-практические.

Практические исследования предназначены для быстрых эффективных решений и достижения желаемых результатов. Научно-практические исследования ориентированы на перспективу, более глубокое понимание тенденций и закономерностей развития организаций, повышение образовательного уровня работников.

По методологии проведения следует выделить, прежде всего, исследования эмпирического характера и опирающиеся на систему научных знаний.

Разнообразны исследования и по использованию ресурсов собственных или привлекаемых, по трудоемкости, продолжительности, информационному обеспечению, организации их проведения. Исследование как вид деятельности в процессе управления организаций включает следующие работы:

- 1) распознавание проблем и проблемных ситуаций;
- 2) определение причин их происхождения, свойств, содержания, закономерностей проведения и развития;
- 3) установление места этих проблем и ситуаций (как в системе научных знаний, так и в

системе практического управления);

- 4) нахождение путей, средств и возможностей использования новых знаний о данной проблеме;
- 5) разработка вариантов решения проблем;
- 6) выбор оптимального варианта решения проблемы по критериям результативности, оптимальности, эффективности.

Исследования необходимы как с научной, так и с практической точек зрения. С научной точки зрения исследование предполагает разработку и четкое формулирование методологии проведения исследований, с тем чтобы разработать фундаментальные теоретические положения. С практической точки зрения исследования должны уметь проводить конкретные люди (аналитики, проектировщики, сотрудники в отделах), следовательно, их необходимо вооружить конкретными знаниями, обучить различным методам проведения исследований, разъяснить, для чего это нужно и какие цели при этом достигаются. Необходимо объяснить главное: исследования проводятся с целью построения определенной (эталонной) модели системы управления, к которой должна стремиться организация.

Таким образом, с практической точки зрения проведение исследований предъявляет определенные требования к составу и квалификации коллектива аналитиков и разработчиков. Исследователи должны:

- 1) иметь опыт работы в области управления конкретными производственными объектами;
- 2) обладать знаниями современных методов и техники управления;
- 3) обладать знаниями методов исследования операций и системного анализа;
- 4) иметь способности к общению со специалистами различных уровней и профилей;

Кроме того, исследователи должны уметь систематизировать полученную информацию, инициировать новации в организации.

Исследование систем управления включает:

- 1) уточнение цели развития и функционирования предприятия и его подразделении;
- 2) выявление тенденций развития предприятия в конкретной рыночной среде;
- 3) выявление факторов, обеспечивающих достижение сформулированной цели и препятствующих ей;
- 4) сбор необходимых данных для разработки мероприятий по совершенствованию действующей системы управления;
- 5) получение необходимых данных для привязки современных моделей, методов и средств к условиям конкретного предприятия.

В процессе исследования и анализа работы организации устанавливается роль и место данного предприятия в соответствующем секторе рынка; состояние производственно-хозяйственной деятельности предприятия; производственная структура предприятия; система управления и организационная структура; особенности взаимодействия предприятия с потребителями, поставщиками и другими участниками рынка; инновационная деятельность предприятия; психологический климат предприятия и др.

Итак, мы можем сделать следующие выводы:

1. Для успешной работы организаций в современных условиях необходимо периодически проводить исследования с целью совершенствования действующих систем управления.
2. Проведение исследований осуществляется в соответствии с выбранной целью и в



определенной последовательности.

3. Исследования являются составной частью менеджмента организации и направлены на совершенствование основных характеристик процесса управления.

4. При проведении исследований систем управления объектом исследования является сама система управления, которая характеризуется определенными признаками и подчиняется ряду требований.

Для самостоятельного проведения процесса исследования в любом реально действующем подразделении, необходимо овладение методикой процедурного анализа, знание некоторых практических рекомендаций. С этой целью предлагаю исследовать содержание управленческой деятельности в конкретном подразделении. Работа выполняется в два этапа.

На первом этапе необходимо самостоятельно изучить работу выбранного подразделения конкретной организации, чтобы осмыслить его место в системе управления этой организации.

Для этого изучаются: Положение о подразделении, действующие должностные инструкции, проводятся беседы с сотрудниками (при необходимости и с руководителем) с целью выявления работ (функций); выполняемых в подразделении, но не зафиксированных в действующем Положении о подразделении.

На втором этапе необходимо разработать схему принятия решений в выбранном подразделении, проанализировать ее и внести свои предложения по совершенствованию действующей схемы принятия решений.

Результатом анализа может служить новый (усовершенствованный) вариант схемы принятия решений вашего подразделения, а также предложения по корректировке должностных инструкций, перераспределению обязанностей сотрудников, сокращению либо расширению штатов и др.

Для выполнения исследования необходимо:

- 1) сформулировать цели и задачи конкретного подразделения;
- 2) выявить и сформулировать перечень управленческих решений, которые готовятся в данном подразделении;
- 3) построить действующие процедуры принятия решений, в подготовке которых вы принимаете непосредственное участие (рис 1);

старший  
экономист

главный

специалист

начальник

отдела

старший

экономист

(копия)

по назначению

Рис. 1. Процедура принятия решений: “Утверждение отчета о выполненной работе”

4) построить функциональную блок-схему принятия решений, показывающую взаимосвязь процедур, действующих в данном подразделении (рис 2);

входной  
документ

из внешней во внешнюю  
организации организацию

выходной документ

Рис. 2. Функциональная схема принятия управленческих решений в подразделении

5) разработать схему принятия решений в данном подразделении, проанализировать ее и дать неформальное описание, на основании которого внести свои предложения по совершенствованию системы управления подразделением

### Заключение

В процессе написания курсовой работы я рассмотрела тему: «Основные подходы в исследовании систем управления». Изучив материал по данной теме, я могу сказать, что необходимость соответствия современной организации требованиям рыночной экономики вызывает потребность постоянно ее совершенствования, организационного развития. Базой организационных нововведений служит изучение деятельности организации.

Исследование систем управления - это вид деятельности, направленный на развитие и совершенствование управления в соответствии с постоянно изменяющимися внешними и внутренними условиями. Исследование систем управления могут различными как по целям, так и по методологии их проведения.

Я могу утверждать, что: 1) для успешной работы организаций в современных условиях необходимо периодически проводить исследования с целью совершенствования действующих систем управления; 2) проведение исследований осуществляется в соответствии с выбранной целью и в определенной последовательности; 3)

исследования являются составной частью менеджмента организации и направлены на совершенствование основных характеристик процесса управления.

Подчеркну, что любой вид управленческой деятельности связан с управлением людьми,

объединенными в рамках предприятия в отделы, службы и т. д. Следовательно, управленческая деятельность – это, прежде всего, управление социальными коллективами людей, которые должны рассматриваться как социально управляемые системы.

Говоря об управлении организацией, в частности предприятием, мы употребляем термин система. Система – это совокупность взаимосвязанных элементов, образующих определенную целостность, некоторое единство. В настоящее время можно выделить пять типов системных представлений: микроскопическое, функциональное, макроскопическое, иерархическое и процессуальное. Каждое из указанных представлений системы отражает определенную группу ее характеристик.

Следовательно, система управления как объект исследования обладает следующими признаками: состоит из множества элементов, расположенных иерархически; элементы системы взаимосвязаны посредством прямых и обратных связей.

Если говорить о системном анализе в исследовании управления, то нужно сказать, что системный анализ – это комплекс исследований, направленных на выявление общих тенденций и факторов развития организации и выработку мероприятий по совершенствованию систем управления и всей производственно – хозяйственной деятельности организации.

Из изученного материала могу сказать, что главной целью системного анализа является разработка и внедрение выбранной эталонной модели системы управления. В соответствии с главной целью необходимо выполнять определенные исследования системного характера, которые рассмотрены в данной курсовой работе. Также в процессе системного анализа находятся определенные характеристики.

Таким образом, системный анализ начинается с уточнения или формулирования целей конкретной системы управления (предприятия или компании) и поиска критерия эффективности, который должен быть выражен в виде конкретного показателя. В данной работе мной были рассмотрены основные подходы в системном исследовании и я могу сказать, что системный подход – это направление методологии научного познания и практической деятельности, в основе которого лежит исследование любого объекта как сложной целостной кибернетической социально – экономической системы. Системный подход включает в себя основные принципы: целостность, иерархичность строения, структуризация, множественность. При системном подходе важное значение приобретает изучение характеристик организации как системы, т. е. характеристик «входа», «процесса» и характеристик «выхода».

Таким образом, я могу сказать, что системный подход позволяет нам комплексно оценить любую производственно – хозяйственную деятельность и деятельность системы управления на уровне конкретных характеристик. Это поможет анализировать любую ситуацию в пределах отдельно взятой системы, выявить характер проблем входа, процесса и выхода. Применение системного подхода позволяет наилучшим образом организовать процесс принятия решений на всех уровнях в системе управления. Что касается комплексного подхода, то он является необходимым условием при решении задачи анализа организации.

Для исследования функциональных связей информационного обеспечения систем управления используется интеграционный подход, суть которого в том, что исследования осуществляются как по вертикали (между отдельными элементами системы управления), так и по горизонтали (на всех стадиях жизненного цикла

продукта).

Сущность ситуационного подхода заключается в том, что побудительным мотивом к проведению анализа являются конкретные ситуации, широкий диапазон которых существенно влияет на эффективность управления. При таком подходе система управления в зависимости от характера ситуаций может менять любую из своих характеристик.

Маркетинговый подход предполагает проведение анализа организаций на основе результатов маркетинговых исследований. Главной целью при таком подходе является ориентация управляющей системы на потребителя. Таким образом, значение маркетингового подхода в том, чтобы обеспечить организацию всей необходимой информацией, знание которой позволит надолго удержать и сохранить свою конкурентную позицию в отрасли.

Инновационный подход основан на умении организации быстро реагировать на изменения, диктуемые внешней средой.

Сущность нормативного подхода заключается в следующем: данный подход при проведении анализа требует учета всей совокупности нормативов при управлении ресурсами, процессом и продуктом. Чем больше будет научно обоснованных нормативов по всем аспектам деятельности организации, тем скорее придет успех в достижении поставленных целей.

Целью поведенческого подхода является создание всех необходимых условий для реализации творческих способностей каждого сотрудника, для создания собственной значимости в управлении организацией.

Что касается организационных процедур, то они определяются Положением об организации, инструкциями, приказами, распоряжениями и регламентируют процессы подготовки управленческих решений. При построении процедур используются такие понятия, как организационная операция и организационная процедура.

Итак, подводя итоги могу сказать, что все поставленные цели достигнуты, тема курсовой работы раскрыта.

### Список используемой литературы

1. Беляев А. А., Коротков Э. М. Системология. – М.: ИНФРА-М, 2000.
2. Валуев С. А., Волкова В. Н., Игнатъева А. В, и др. Системный анализ в экономике и организации производства. - Л.: Политехника, 1998.
3. Валуев С.А., Игнатъева А.В. Организационный менеджмент.— М.: Машиностроение, 1999.
4. Валдайцев С. К. Риски в экономике и методы их страхования. СПб.: ЛДНТП, 1999.
5. Герчикова КН. Менеджмент. - М.: ЮНИТИ, 2000.
6. Голубков Е.П. и др. Маркетинг: выбор лучшего решения. — М.: Экономика, 1999.
7. Дьюи Д. Психология и педагогика мышления. М., 1999.
8. Иванов В.Н. Социальные технологии в современном мире. М.: Славянский диалог, 2001.

9. Исследование систем управления: учебник для вузов/ А.С. Малинин, В. И. Мухин; - гос. университет - высшая школа экономики – 3-е изд. – М.:Изд. дом ГУВШЭ, 2005.
10. Короткое Э.М. Исследование систем управления. — М., 2000.
11. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. — М., 1999.
12. Кулагин Г. К. Конфликт как этап решения социальной задачи // В контексте конфликтологии. — М.: Институт социологии РАН, 2001.
13. Максимов М.М., Игнатъева А.В., Комаров М.А. и др. Менеджмент, М.: ЮНИТИ, 1998.
14. Маренков Н.Л., Мельников В.П. Управление современной фирмой при интеграции с рынком. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2004.
15. Оглоблев В. Н. Системность в мышлении преподавателя // Менеджмент. 2000. № 8. С. 73
16. Ременников В.Б. Разработка управленческого решения. Учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. Ю.Романов А.К. и др.
- Маркетинг. - М.: Банки и маркетинг, ЮНИТИ, 1995.
17. Романов А. И. и др. Маркетинг. – М.: Банки и маркетинг, ЮНИТИ, 1995.
18. Сяоцьъ-сшьемочтж менеджера /Под, ред. М.Г. Лапусты. — М.: ИНФРА, 1996.
19. Скоун Т. Управленческий учет./Пер. с англ, под ред. Н.Д. Эриашвили.— М.: ЮНИТИ, 1997.
20. Социология организаций и управления: Словарь основных понятий / Сост. А.И. Фоменков. — Смоленск: СГПУ, 2005.
21. Справочник директора предприятия. /Под ред. М.Г. Лапусты. — М.: ИНФРА, 1998.
22. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации. — М.: ИНФРА-М, 1999.
23. Управление организацией. /Под ред. А.Г. Порпшева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломагана.— М.: ИНФРА-М, 1999.
24. Фролов С.С. Социология организаций: Учебник. — М.: Гардарики, 2001.

### Приложение 1

Таблица 1. Основные цели и задачи анализа предприятия

Формулировка цели Задачи анализа Примечания

1.Увеличение выпуска конкурентоспособной продукции Изучение рынка сбыта (спрос и предложение)

Принимается в качестве стратегии развития

2.Повышение рентабельности производства Изучение финансового состояния предприятия Применяется в качестве критерия

3.Обеспечение ритмичности производства

Изучение работы про-изводственно-диспетчерского отдела Определение оптимальной величины заделов

4.Повышение обоснованности производственных планов Изучение работы планово-экономического отдела Улучшение планирования

5. Внедрение методов маркетингового исследования Изучение работы отдела маркетинга

Расширение отдела маркетинга

6. Обоснование и разработка программы развития пред-приятия Разработка конкретных бизнес-планов по каждому изделию Улучшение баланса мощностей

### Приложение 2

Таблица 2. Факторы, способствующие достижению целей

Цели

Внедрение новой техники

Совершенствование организации производства Совершенствование системы управления

Факторы

1 . Наличие финансовых средств Внедрение новых поточных линий Совершенствование структуры управления

2. Внедрение новой техники в цехах №1 и №2 Внедрение бригадных форм организации труда Сокращение численности аппарата управления

3. Внедрение прогрессивных технологий

Совершенствование оплаты труда

Совершенствование технологии подготовки управленческих решений

4. Совершенствование действующих технологий

Внедрение прогрессивных норм и расценок Сокращение документооборот

### Приложение 3

Таблица 3. Исследование факторов, препятствующих повышению эффективности производства и управления

Цели

Внедрение новой техники

Совершенствование организации производства Совершенствование системы управления

Факторы

1 . Отсутствие финансирования на приобретение новой техники Отсутствие объемных расчетов для внедрения поточных линий

Несвоевременность принятия управленческих решений

## Система управления как объект исследования

Добавил(а) Социология  
31.12.10 03:05 -

---

2. Невыполнение плана внедрения новой техники
  - Оторванность зарплаты от конечного результата
  - Перегрузка отдельных структурных подразделений
3. Большая энергоемкость техники
  - Большие простои оборудования
  - Отсутствие персональной ответственности за принятие управленческих решений
4. Несогласованность конструкторских и техно-логических проработок изделий
  - Несвоевременная поставка заготовок
  - Отсутствие процедур принятия решений
5. Несвоевременность пересмотра норм и расценок
  - Несвоевременность пересмотра должностных инструкций
6. Низкая культура производства
  - Отсутствие должностных инструкций