

Исследование системы управления организацией

Подготовил студент 3 курса 16 группы
Иванов Никита

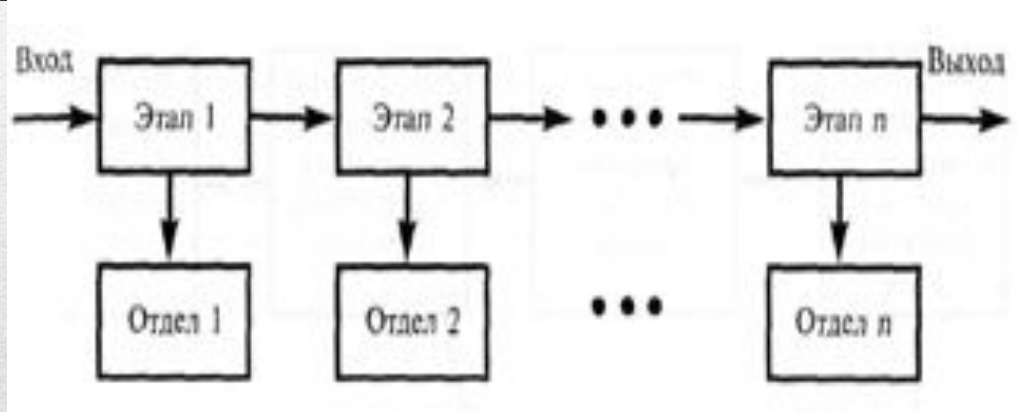
- Основой проектирования организации и ее системы управления (СУ) является модель системы управления, которая отражает состав объекта, характер взаимодействия его элементов и их особенности. Процесс разработки модели системы управления сводится к исследованию и описанию процесса функционирования рассматриваемого объекта. Основной задачей разработки является представление в формализованном виде процессов взаимодействия элементов, образующих данный объект.

Системы управления организацией

- Разрабатывается принципиальная экономико-организационная модель системы управления деятельностью объекта на основе рассмотрения его как производственной системы, где неделимым элементом является первичное производственное подразделение — цех, участок, отдел. Такая модель представляет собой, как правило, описание условий производственно-хозяйственной деятельности организации. В этой модели должна прослеживаться технологическая цепочка этапов производственного процесса с определением организационных подсистем (отделов, цехов и т.п.), функционально ответственных за осуществление того или иного технологического этапа (рис. 2.14).

Этапы разработки модели. 1 этап

- В рамках экономико-организационной модели осуществляется оценка потерь (выявление не используемых в действующей системе резервов), возникающих в производственно-хозяйственной деятельности в результате не достаточно качественного решения задач управления и определение организационных структур (подсистем), требующих реорганизации и совершенствования. Другими словами, определяются потенциальные источники и степень эффективности будущей системы управления.



- *Рис. 2.14.* Структура экономико-организационной модели организации

Этапы разработки модели. 2 этап

- На третьем этапе устанавливается очередность разработки и построения СУ с точки зрения обеспечения наибольшей отдачи капитальных вложений.

Этапы разработки модели. 3 этап

- Определяются экспертным путем возможные методы решения задач управления, и в первую очередь тех, которые позволят получить максимальный эффект в результате использования технических средств информационных систем. Это означает определение методов и, соответственно, направления разработки модели системы управления, ограниченной задачами первой очереди. Экономико-организационная модель системы управления выступает как основа связи отдельных функций и задач управления. На основе экспертных оценок выделяются два типа методов решения задач управления: а) методы прямых плановых расчетов; б) методы оптимизации планово-экономических решений.
- Методы первой группы применяются для формализации процессов действующей системы управления; второй группы — для построения экономико-математических моделей альтернативных направлений функционирования управляемого объекта.

Этапы разработки модели. 4 этап

- Модели совершенствуются на основе опыта использования первых очередей СУ, изучения направлений ее развития в соответствии с развитием объекта, а также с достижениями научно-технического прогресса. На каждом этапе эволюции СУ устанавливается очередность разработки и внедрения задач. Развитие модели системы управления осуществляется циклически (рис. 2.15).
- В соответствии с характером разработки модели системы управления устанавливаются цели предварительного обследования, уточняются объекты в целом и элементарные объекты наблюдений, а также создается программа и организационный план разработки. Содержание наблюдения вытекает из общего цикла разработки модели системы управления и обуславливает ее требования (табл. 2.4).
- Процесс исследования начинается с получения общих сведений о развитии и функционировании объекта.

Этапы разработки модели. 5 этап

Схема совершенствования системы управления



Рис. 2.15. Блок-схема совершенствования системы управления

- В зависимости от этапа обследования его программа детализируется, а объекты и единицы наблюдения уточняются. Однако необходимо подчеркнуть то обстоятельство, что исследование развивается и подчиняется одной цели — построению модели системы управления или разработке СУ в условиях данного объекта.
- Проведение исследований и анализ объекта с целью построения моделей систем управления предполагает наличие коллектива специалистов, квалифицированного в данной области. Практика показывает, что специалисты, имеющие обычный опыт работы в научно-исследовательских или хозяйственных организациях, не обладают специальными знаниями для подобных исследований.

Разработка СУ

- Особенности предпроектного исследования обуславливают требования к квалификации и составу коллектива разработчиков СУ. Они должны обладать:
- опытом работ в области управления конкретными промышленными объектами;
- знаниями современных методов и техники управления;
- знаниями методов исследования операций и системного анализа;
- способностями к общению со специалистами различных уровней и профилей.

Требования к исследователям

- **Диагностический анализ** — это комплекс исследований, направленных на выявление общих тенденций и факторов развития производства и выработку мероприятий по совершенствованию системы управления и всей производственно-хозяйственной деятельности предприятия.
- Диагностическое исследование позволяет установить целесообразность создания **информационной системы управления (ИСУ)**, осуществить выбор конкретного класса или варианта ИСУ, а также предопределяет использование уже проверенных и эффективных методов организации производственных процессов.
- Необходимость диагностического анализа деятельности организации на ранних стадиях проведения работ по реинжинирингу системы управления обусловлена: а) продолжительностью и трудоемкостью работ, связанных с предпроектным обследованием в связи с подбором материалов для разработки проекта ИСУ; б) необходимостью выбора класса ИСУ и экономического обоснования уровня и направлений автоматизации управления, оценки фактического положения до начала конкретных разработок.

Диагностический анализ

- Диагностическое исследование включает:
- уточнение цели и критериев развития и функционирования предприятия и его отдельных звеньев;
- выявление общих тенденций развития данного предприятия и его роли в производственно-хозяйственной деятельности;
- выявление факторов, обеспечивающих достижение сформулированной цели;
- выявление факторов, препятствующих достижению цели;
- сбор необходимых данных для разработки проекта информационной системы управления и проведения мероприятий по совершенствованию действующей системы управления;
- установление общих и специфических характеристик развития данного предприятия в общем хозяйственном комплексе;
- использование передового опыта других предприятий;
- получение других необходимых сведений для уточнения и привязки разработанных моделей, методов и средств к условиям рассматриваемого предприятия.

Диагностическое исследование

- В процессе диагностического анализа устанавливаются: 1) роль и место данного предприятия в отрасли; 2) состояние производственно-хозяйственной деятельности предприятия; 3) производственная структура предприятия; 4) система управления и ее организационная структура; 5) особенности взаимодействия предприятия с поставщиками, потребителями и иными хозяйственными органами; 6) внутриотраслевые взаимосвязи рассматриваемого предприятия с другими предприятиями и специализированными научно-исследовательскими и проектно-конструкторскими учреждениями; 7) психологический климат в коллективе предприятия и др.

Диагностический анализ

- Диагностическое исследование начинается с уточнения или формулировки целей развития производства и соответствующего критерия эффективности в виде конкретного показателя. Множество целей вытекает из исследования особенностей развития предприятия и его фактического состояния в рассматриваемый момент.
- Сформулированные разнообразные цели развития производства являются основой для анализа и разработки программы исследований. Программа диагностического анализа содержит перечень подлежащих выяснению вопросов и порядок сбора материала.

Содержание и последовательность проведения диагностического исследования

- Программа исследования включает разделы, характеризующие: назначение и тип производства; предприятие в целом; подразделения организации; складское хозяйство; выпускаемую продукцию; непромышленные хозяйства в составе организации; организацию управления; формы документов, циркулирующих в организации и маршруты их движения. Каждый раздел программы включает ряд вопросов, которые представляются в специально разработанных таблицах.
- Программа диагностического исследования существенно отличается от программы детального обследования системы документооборота в организации. Например, в ходе диагностики не изучаются вопросы о процедурах формирования документов, их составе, периодичности, алгоритмах формирования показателей, а собираются только бланки форм документов и фиксируются маршруты их движения. Это снижает трудоемкость работ по изучению документооборота на стадии диагностического исследования и сокращает сроки его проведения.

Программа исследования

- Результаты диагностического исследования оформляются в виде комплекса таблиц. Большое значение имеет выявление в процессе исследования факторов, препятствующих достижению целей развития производства и повышению эффективности его функционирования.
- Основным результатом работ, связанных с проведением диагностического анализа, является разработка конкретных рекомендаций по проведению организационно-технических мероприятий для совершенствования управления производством или создания информационной системы управления.

Результаты диагностического исследования
