**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ**

**Анализ и формирование организационных структур управления**

**1. Значение и задачи организационного проектирования**

Научно-обоснованное формирование организационных структур управления является актуальной задачей современности, так как в новых условиях хозяйствования нельзя оперировать старыми организационными формами, не удовлетворяющим и требованиям рынка. Также необходимо отказаться от прямого переноса методов управления техническими системами в сферу хозяйствования. Нужен переход от практических методов к научным методам организационного проектирования. При этом главная задача по проектированию механизма управления должна возлагаться на специалистов, владеющих методологией формирования организационных систем.

Организационная структура управления (ОСУ) – понятии многоплановое и, к тому же, изменяющееся в зависимости от принятых базовых понятий. ОСУ как понятие включает в себя систему целей и их распределение между различными звеньями; распределение задач и функций по всем звеньям; распределение ответственности, полномочий и прав внутри организации; коммуникации, потоки информации и документооборот в организации т.д. Наконец, ОСУ – это поведенческая система, включающая весь персонал организации. Поэтому при проектировании ОСУ необходимо сочетание методов проектирования структур (системного подхода, программно-целевого управления, организационного моделирования) с экспертно-аналитической работой.

В основу методологии проектирования структур должно быть положено четкое формулирование целей организации и механизма их достижения. При этом особое значение имеет изучение влияния внешней среды по следующим направлениям:

* выявление и описание элементов внешней среды,
* выявление основных взаимосвязей между элементами внешней среды,
* определение степени разнообразия элементов внешней среды,
* проектирование каждого элемента организационной структуры с учетом особенностей той среды, в которой данный элемент будет функционировать,
* формирование механизма управления с учетом специфики элементов организационной структуры и ее внешней среды.

Системность подхода к формированию организационной структуры проявляется в необходимости:

* не упускать из виду ни одну из управленчиских задач, без решения которых реализация целей окажется невыполнимой;
* выявлять и взаимоувязывать применительно к этим задачам систему функций, прав и ответственности по вертикали управления;
* организационно оформлять все связи по горизонтали управления;
* обеспечивать органическое сочетание горизонтали и вертикали управления с целью нахождения оптимального для данных условий соотношения централизации и децентрализации управления.

Перечисленное требует соблюдения особых процедур проектирования структур управления.

**2. Основные методологические принципы формирования**

**организационных структур**

До настоящего времени проектирование организационных структур отличалось чрезмерно нормативным характером, методы проектирования не отличались многообразием, уклон был к широкому использованию типовых решений. Одним из главных недостатков применявшихся методик является их функциональная ориентация и строгая регламентация процессов управления. Однако в условиях рыночных отношений состав и содержание функций управления меняются, особенно при создании корпораций, акционерных обществ, финансово-промышленных групп, территориально-производственных комплексов и т.д. Новых проблем в области организации управления появляется все больше. В связи с этим особое значение приобретает выявление и анализ возникающих проблем построения и развития организаций. Порядок выявления проблем организации представлен на рис. 1.

Анализ ближайших конкурентов и их возможностей (микросреды)

Анализ потенциала организации (внутренней среды)

Анализ макросреды

Прогнозы

Соответствует ли развитие ситуации укреплению преимуществ организации?

да

нет

Шансы

Риск

Проблема развития организации

Разработка стратегий

Определение стратегических целей

Методология проектирования предполагает, прежде всего, определение системы целей организации, которая обуславливает и содержание функций управления. Многообразие целей нельзя свести к одному показателю, поэтому и соответствие между системой целей и организационной структурой управления не может быть однозначным. Общая последовательность перехода от целей организации к ее структуре показана на рис. 2.

Цели организации

Стратегическая концепция

Стратегия: как организация собирается добиться успеха:

* возможности,
* опасности,
* сильные стороны,
* слабые стороны,
* бизнес - план

Организационная модель

Организационная структура управления

Стиль работы руководителя

Внешние требования

Организационная концепция

Предыдущий опыт

Организационная структура – это сложная характеристика системы управления. Методы формирования структур имеют различную природу и будут рассматриваться ниже. Поэтому эффективность построения организационной структуры не может быть оценена каким-либо одним показателем. С одной стороны, здесь следует учитывать, насколько структура обеспечивает достижение запланированных результатов, насколько ее внутреннее построение адекватно объективным требованиям к структурам управления. Конечным критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационных структур является наиболее полное и устойчивое достижение целей, поставленных в области производства, экономики, технического прогресса и социального развития. Однако довести этот критерий до количественных показателей сложно. Поэтому целесообразно использовать набор нормативных характеристик аппарата управления:

* производительность при переработке информации;
* оперативность принятия управленческих решений;
* надежность аппарата управления, выражающаяся в качестве исполнения решений по срокам и ресурсам;
* адаптивность и гибкость как способность своевременного выявления проблем.

Особое значение приобретает экономичность аппарата управления. Однако не следует при этом экономический критерий сводить непременно к сокращению численности персонала. Экономичность – это обеспечение максимизации результатов по отношению к затратам на управление.

Содержание процесса формирования организационной структуры в значительной мере универсально. Оно включает:

* формулировку целей и задач;
* определение состава и места подразделений, их ресурсное обеспечение;
* разработку регламентирующих процедур, документов, положений.

Этот процесс можно организовать по трем крупным стадиям:

* 1. Формирование общей структурной схемы аппарата управления; на этой стадии определяются главные характеристики организации: цели, виды подсистем, число уровней, степень централизации полномочий, формы взаимоотношений с внешней средой, требования к различным видам обеспечения.
  2. Разработка состава основных подразделений и связей между ними; к основным подразделениям относятся отделы, управления, бюро, секции, лаборатории и прочие виды, которые имеют свою внутреннюю структуру.
  3. Регламентация организационной структуры; она предусматривает разработку количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности.

При формировании структур управления необходимо разрабатывать карты распределения прав и ответственности, где фиксируются права принятия решений. Совокупность документов, разработанных на всех стадиях проектирования, вместе с пояснительной запиской составляет «проект организационной структуры управления».

Структура как объект проектирования – сложная система. Специфика подобного проектирования состоит в том, что нет однозначного критерия оптимальности. Как всякая многокритериальная проблема, она для своего решения требует сочетания различных методов.

Проектирование организационных структур управления обычно осуществляется на основе следующих методов: аналогий, экспертно-аналитического, метода структуризации целей и организационного моделирования.

*Метод аналогий* состоит в применении организационных форм управления, которые оправдали себя в организациях со сходными характеристиками. Здесь происходит выработка типовых структур управления и определение условий их применения. Использование метода аналогий основано на двух подходах. Первый из них заключается в том, что выявляются главные организационные характеристики и соответствующие им организационные формы, которые эффективны для определенного набора исходных условий. Второй подход представляет, по сути, типизацию наиболее общих принципиальных решений построения и функционирования организаций. Типизация решений является средством повышения общего уровня организации управления. Однако типовые решения не должны быть однозначными и их необходимо регулярно корректироваться и допускать отклонения по ряду параметров.

*Экспертно-аналитический метод* состоит в обследовании и аналитическом изучении организации, проводимыми квалифицированными специалистами с привлечением руководства организации. Данный метод имеет многообразные формы реализации: диагностический анализ проблем и «узких мест» в управлении, проведение экспертных опросов, применение научных принципов формирования оргструктур управления, разработка графических и табличных описаний процессов управления и оргструктур.

*Метод структуризации* целей предусматривает выработку целей организации и оценку оргструктур с точки зрения соответствия их системе целей. Использование этого метода предусматривает выполнение следующих этапов:

* разработка дерева целей исходя из конечных результатов;
* экспертный анализ предлагаемых вариантов оргструктур с точки зрения обеспечения целей;
* составления карт прав и ответственности за достижение целей.

*Метод организационного моделирования* представляет собой разработку формализованных математико-кибернетических, графо-аналитических, математико-статистических и натуральных моделей организационных структур. Процесс проектирования основан на совместном использовании названных методов. Выбор метода зависит от характеристики организации, от возможностей проведения исследований, квалификации разработчиков.

**3. Оценка эффективности организационных проектов и корректировка**

**организационных структур**

Оценка эффективности является важным элементом разработки проектов и проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа ее совершенствования. Критерии эффективности системы управления формируются по двум направлениям:

* по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям,
* по степени соответствия процесса функционирования системы требованиям к его содержанию, организации и результатам.

Критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры служит возможность наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при относительно малых затратах на ее функционирование. Принципиальное значение имеет выбор базы для сравнения или того уровня эффективности, который принимается за нормативный. Показатели, используемые при оценке эффективности аппарата управления и его организационной структуры, могут быть разбиты на следующие три группы:

**1.** Группа показателей, характеризующих эффективность системы управления. Они выражаются через конечные результаты деятельности и затраты на управление. В качестве эффекта может рассматриваться: увеличение объема выпускаемой продукции, прибыли, снижение себестоимости, экономия на капитальных вложениях, повышение качества выпускаемой продукции и др.

**2.** Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления, в том числе затраты и результаты управленческого труда. В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, на эксплуатацию технических средств, на содержание зданий и сооружений, на подготовку и переподготовку кадров, а так же единовременные затраты на НИОКР по созданию систем управления, приобретение вычислительная техника и др. При оценке эффективности процесса управления используются показатели количественные и качественные. Эти показатели приобретают нормативный характер и могут использоваться в качестве критерия эффективности, когда организационная структура изменяется в отношении одного или групп показателей при неизменности остальных. К таким характеристикам относятся:

* производительность аппарата управления определяется как количество произведенной организацией конечной продукции на одного работника, занятого в аппарате управления;
* под экономичностью аппарата управления понимаются затраты на его функционирование, соизмеренные с результатами деятельности: это удельный вес затрат на содержание аппарата управления в стоимости реализованной продукции; удельный вес управленческих работников в численности ППП и др.;
* адаптивность системы управления определяется ее способностью эффективно выполнять заданные функции в определенном диапазоне изменяющихся условий; чем шире этот диапазон, тем более адаптивной считается система;
* гибкость характеризует свойство органов аппарата управления изменять в соответствии с возникающими задачами свою роль в процессе принятия управленческих решений, она может оцениваться по многообразию форм взаимодействия управленческих органов, по номенклатуре решаемых задач, по уровню централизации и другим признакам;
* оперативность принятия управленческих решений характеризует своевременность выявления и решения управленческих проблем;
* надежность аппарата управления в целом характеризуется его безопасным функционированием, надёжность – это способность обеспечивать выполнение заданий в рамках установленных сроков и выделенных ресурсов.

**3.** Группа показателей, характеризующих рациональность организационной структуры и ее организационный уровень. К ним относятся: число звеньев системы управления, уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалансированность в распределение прав и ответственности и другие.

Необходимо отметить, что для оценки эффективности управления важное значение имеет определение соответствия системы управления и её организационной структуры объекту управления.

Одной из важнейших задач управления на современном этапе является приведение структуры организации в соответствие с изменяющимися условиями. Принять решение о необходимости корректировки структуры может только первый руководитель. Перечислим основные ситуации, когда оправданы затраты на корректировку структуры:

* неудовлетворительное функционирование предприятия, т.е. не снижаются издержки, не растет производительность, сужаются внешние и внутренние рынки и т.д.;
* перегрузки высшего руководства, что вызывает необходимость перераспределения функций;
* отсутствие ориентации на перспективу из-за отвлечения внимания руководителя на решение мелких текущих дел, что всегда связано с необходимостью преобразований, введения новых способов стратегического планирования;
* разногласия по организационным вопросам, которые нарушают стабильность, не разрешают осуществление чьих-либо амбиций, приводят к несправедливому распределению власти, положений, привилегий и т.д.;
* рост масштаба деятельности, что приводит к усложнению процесса координации и перегрузке руководителей; влияние размеров предприятия на характер организационных проблем можно рассмотреть на нижеприведенном примере (табл. 1):

Таблица 5.1.1.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Число работающих при возникновении проблемы. | Организационная проблема. | Возможные действия для ее разрешения. |
| Любое количество.  10  50-100  50-300  100-400  100-500  500 и более | Формирование целей.  Установление ответственности.  Делегирование большого числа управленческих функций.  Снижение нагрузки на руководителей.  Определение новых функций.  Координация управленческих функций.  Баланс между контролем и делегированием. | Решение о разделении работ.  Расстановка персонала.  Определение объема контроля.  Назначение помощника.  Расширение числа специалистов.  Формализация механизма группового принятия решений.  Разработка процедуры децентрализации.  То же. |

* увеличение разнообразия: развитие или внедрение различной продукции или услуг, выход на дополнительные рынки и др. неизбежно приводит к необходимости структурных изменений;
* объединение хозяйствующих субъектов вносит изменения в организационную структуру из-за проблемы совпадения функций, излишнего персонала, совпадении прав и т.д. Если же объединяются два или более крупных предприятия, то за этим последуют серьезные структурные изменения;
* изменение технологии управления, т.е. внедрение прогрессивных методов обработки информации, что приводит к появлению новых должностей;
* влияние технологии производственных процессов, т.е. научные и технические новшества приводят к изменениям структур;
* внешняя экономическая обстановка вынуждает предприятия переходить к новым методам и средствам управления, а значит к оргизменениям.

Каждое из отмеченных обстоятельств приводит к необходимости изменения организационной структуры. Выработка решений об изменении организационной структуры – весьма сложный процесс. Структура больших предприятий из-за многочисленных изменений стала необычно запутанной. Процесс внесения коррективов в организационную структуру управления должен предусматривать:

* систематический анализ функционирования организации с целью выявления проблемных зон;
* разработку генерального плана совершенствования оргструктуры;
* гарантию того, что план нововведений содержит максимально простые и конкретные предложения по изменению;
* последовательную реализацию планируемых перемен;
* достаточную степень информированности сотрудников о причинах и способах изменений в организации.