

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ЛИПЕЦКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

О.Н. МИТРОФАНОВА

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ

Учебное пособие



Липецк
Липецкий государственный технический университет
2021

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ЛИПЕЦКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

О.Н. МИТРОФАНОВА

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ

Учебное пособие

Липецк
Липецкий государственный технический университет
2021

УДК 658.5(07)
М672

Рецензенты:

кафедра учета и информационных технологий в бизнесе Липецкого филиала
ФГБОУ ВО «Финансовый Университет при Правительстве Российской
Федерации»,

Л.Ю. Татаренко, канд. экон. наук, доц. кафедры социологии и управления
ФГБОУ ВО «Липецкий государственный педагогический университет имени
П.П. Семенова-Тян-Шанского»

Митрофанова, О.Н.

М672 Проектирование организаций: учебное пособие / О.Н. Митрофанова. –
Липецк: Изд-во Липецкого государственного технического университета, 2021.
– 123 с. – Текст: непосредственный.

ISBN 978-5-00175-082-6

Учебное пособие «Проектирование организаций» соответствует
требованиям ФГОС ВО при подготовке бакалавров направлений
«Менеджмент», «Государственное и муниципальное управление».

В учебном пособии представлены подходы к организации как объекту
исследования и проектирования, методы организационного проектирования.
Рассмотрен процесс организационного проектирования (стадии и этапы
разработки организационного проекта). Представлены вопросы проектирования
организационной структуры управления предприятием.

Предназначено для бакалавров экономических специальностей, а также
для преподавателей и научных работников.

Табл. 7. Ил 20. Библиогр.: 13 назв.

УДК 658.5(07)

Печатается по решению редакционно-издательского совета ЛГТУ

ISBN 978-5-00175-082-6

© ФГБОУ ВО «Липецкий
государственный технический
университет», 2021
© Митрофанова О.Н., 2021

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Организация как объект исследования и проектирования.....	6
1.1. Понятие «организация»	6
1.2. Организационные процессы.....	8
1.3. Структура и формы организаций.....	18
1.4. Основные модели организации.....	21
1.5. Подходы к развитию организаций.....	26
2. Сущность и задачи организационного проектирования	30
2.1. Организационное проектирование как система научных знаний	30
2.2. Основные понятия и положения организационного проектирования.....	32
2.3. Основные элементы организации, выступающие объектами организационного проектирования	38
2.4. Проектирование новых организаций.....	41
3. Основные подходы и методы организационного проектирования.....	49
3.1. Методы организационного проектирования	49
3.2. Функционально-структурный подход.....	52
3.3. Ситуационный подход в проектировании организационных систем.....	55
3.4. Проектирование производственных систем на основе организационных связей.....	56
3.5. Использование организационных модулей в проектировании	58
3.6. Моделирование в организационном проектировании.....	59
4. Процесс организационного проектирования.....	62
4.1. Стадии и этапы разработки оргпроекта. Предпроектная подготовка.....	62
4.2. Техническое и рабочее проектирование	66
4.3. Внедрение организационного проекта.....	72
5. Проектирование организационной структуры управления	74
5.1. Причины изменения организационной структуры управления предприятием.....	74
5.2. Принципы построения организационных структур управления.....	79
5.3. Взаимосвязь стратегии и организационной структуры управления.....	81
5.4. Содержание и этапы процесса проектирования организационной структуры	84
5.5. Методы проектирования структур	88
5.6. Определение параметров организационной структуры управления	94
5.7. Проектирование организационных и управленческих процедур.....	106
6. Оценка эффективности организационного проекта	109
6.1. Основные подходы к оценке эффективности организационных проектов.....	109
6.2. Перспективные направления развития организации, обеспечивающие повышение эффективности ее функционирования	114
Заключение.....	119
Библиографический список.....	120

Введение

Цель изучения дисциплины «Проектирование организаций» – овладение теорией и практикой исследования и проектирования организационных систем в целях их дальнейшего развития.

Задачи дисциплины:

- изучение теоретических и методических основ оргпроектирования и организационного развития организаций;
- освоение понятийного аппарата и терминологии, используемой в современной практике организационного проектирования;
- выработка практических навыков сбора, обобщения, систематизация и анализа фактических данных об организационных системах, их структуре, свойствах и законах развития в условиях рыночной экономики.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

знать:

- методы, принципы, подходы и правила проектирования (построения) организационных структур;
- основные факторы функционирования организаций;
- виды проектной документации при проектировании системы управления организацией;
- этапы и стадии проектировании системы управления;

уметь:

- применять полученные в процессе обучения знания для принятия решений (индивидуальных и в команде) с учетом экономических, социальных, технических и других факторов в условиях неопределенности;
- использовать функции управления при формировании различных организационных структур управления;

- строить, использовать и корректировать структурные модели предприятий в зависимости от внешних и внутренних факторов и явлений;
 - осуществлять качественный и количественный анализ организационных структур управления;
 - разрабатывать должностные инструкции и положения по линейным и функциональным подразделениям организации;
- владеть навыками:
- проведения организационно-управленческой диагностики конкретной организации,
 - корректировки существующей организационной структуры и организационных процессов с целью повышения их эффективности.

1. Организация как объект исследования и проектирования

1.1. Понятие «организация»

Понятие «организация» относится к числу ведущих категорий теории организации. Под понятием «организация» могут подразумеваться два совершенно разных объекта – процесс человеческой организационной деятельности либо – результат и продукт этой деятельности – та или иная «организация».

Объектом исследования и проектирования в изучаемой дисциплине выступает социальная организация.

Социальная организация может быть определена как:

- 1) искусственная (синоним – организованная) система, созданная человеком по определенному плану (проекту);
- 2) активный, относительно независимый элемент общественной системы, через который преломляются интересы индивида и общества.

Организация является большой и сложной динамической системой, для которой характерно:

- наличие социальной, экономической, информационной, технической и других подсистем и элементов;
- наличие большого числа самых разнообразных связей между подсистемами и между элементами;
- наличие связей между организацией и внешней средой;
- движение внутри организации больших информационных и материальных потоков.

Рассмотрение организации как системы позволяет использовать в процессе оргпроектирования:

- системный подход;
- системный анализ;
- элементы ситуационного подхода.

Организация представляет собой единство структуры и процесса, так как она обеспечивает стабильные организационные решения, но является сама лишь относительно стабильной вследствие постоянного развития внешней и внутренней сред фирмы.

Социальная организация – это самая распространенная форма человеческой общности, первичная ячейка социума. Она не существует без общества, и общество не может существовать без организаций, которые оно ради своего существования и создает.

Организации могут создаваться искусственно или возникать естественным путем. В изучаемой дисциплине будут рассматриваться только искусственные организации.

Особенности искусственных организаций:

1. Ориентация на определенные социальные потребности (от этой способности зависит само существование организации).

2. Целенаправленность (эта особенность считается главной особенностью организаций, что обычно находит отражение в определениях организаций).

3. Наличие единого центра управления (при этом для обозначения этого центра используют различные термины (орган управления, аппарат управления, субъект управления и др.).

4. Иерархическая структура.

Иерархический принцип означает, во-первых, централизацию, линейную подчиненность низших звеньев системы высшим, особую форму разделения труда – не только по горизонтали, но и по вертикали, закрепление за людьми и подразделениями управленческих и исполнительских функций. Во-вторых, иерархия обуславливает личную зависимость одного человека от другого. В-третьих, иерархия функционирует как власть, т.е. члены организации подчиняются правилам и стандартам организации – в противном случае к ним могут быть применены санкции и меры принуждения.

5. Интегрированный характер.

Многие авторы отмечают интегрированный характер деловых организаций, т.е. последние рассматриваются как результат процесса объединения различных организационно-хозяйственных единиц.

6. Целостность и устойчивость.

7. Наличие организационной культуры (ОК).

8. Регламентированное поведение и деятельность членов организации.

Регламентированное поведение означает, что каждый член (субъект) организации, будь то частное лицо или более мелкая организация (формальная или неформальная), подчиняется определенным «правилам игры», являющимся элементами культуры организации.

9. Способность организаций выявлять и удовлетворять свои потребности, или способность выявлять и решать свои проблемы.

10. Способность к саморазвитию и самообучению.

Из указанных выше особенностей социальных организаций важнейшей является способность организаций выявлять (распознавать) и удовлетворять социальные потребности. Любая социальная организация, будь то общество или фирма, существует как устойчивая социальная целостность, так как подобно живому организму обладает разумной деятельностью, проявляющейся в способности адекватно отвечать на вызовы или выявлять (обнаруживать) и удовлетворять свои потребности. Указанная особенность ни в коем случае не противоречит тому факту, что многие организации являются целенаправленными системами. Вместе с тем организации нельзя рассматривать лишь как целенаправленные системы, не учитывая их социологию, включая процессы самоорганизации и формирования коллективного сознания, направленного на выявление и удовлетворение собственных потребностей.

1.2. Организационные процессы

Для поддержания жизни любой организации необходимы два вида процессов:

– процессы функционирования;

- процессы развития.

Под функционированием понимают деятельность организации, непосредственно связанную с сохранением ее как целого на основе постоянного поддержания сложившихся отношений и связей, обмена ресурсами, энергией и информацией как внутри себя, так и с внешней средой.

В процессе развития происходит преобразование организации и ее отдельных элементов для создания необходимых условий ее функционирования.

Главная задача, которая решается в процессе функционирования, – достижение организацией целей, ради которых она создавалась.

Для функционирования организации необходимы подсистемы:

- производства;
- эксплуатации;
- адаптации;
- управления.

В процессе развития организации создаются необходимые условия ее функционирования. Развитие осуществляется путем преобразования организации и ее отдельных элементов в соответствии с изменениями требований внешней и внутренней сред.

В своем развитии организация проходит определенные стадии, совокупность которых образует ее жизненный цикл.

Одна из первых моделей, которая описывает этапы жизненного пути организации, предложена Ларри Грейнером еще в 1972 году. Грейнер последовательно выделяет пять этапов эволюции и революции на жизненном пути организации, называя их «стадиями роста» (рис.1). Каждая стадия - одновременно следствие предыдущей и причина последующей стадии. Каждый эволюционный период характеризуется доминирующим стилем управления, используемым для поддержания роста, в то время как каждый революционный период характеризуется доминирующей проблемой управления, которая должна быть решена до того, как рост может быть продолжен.

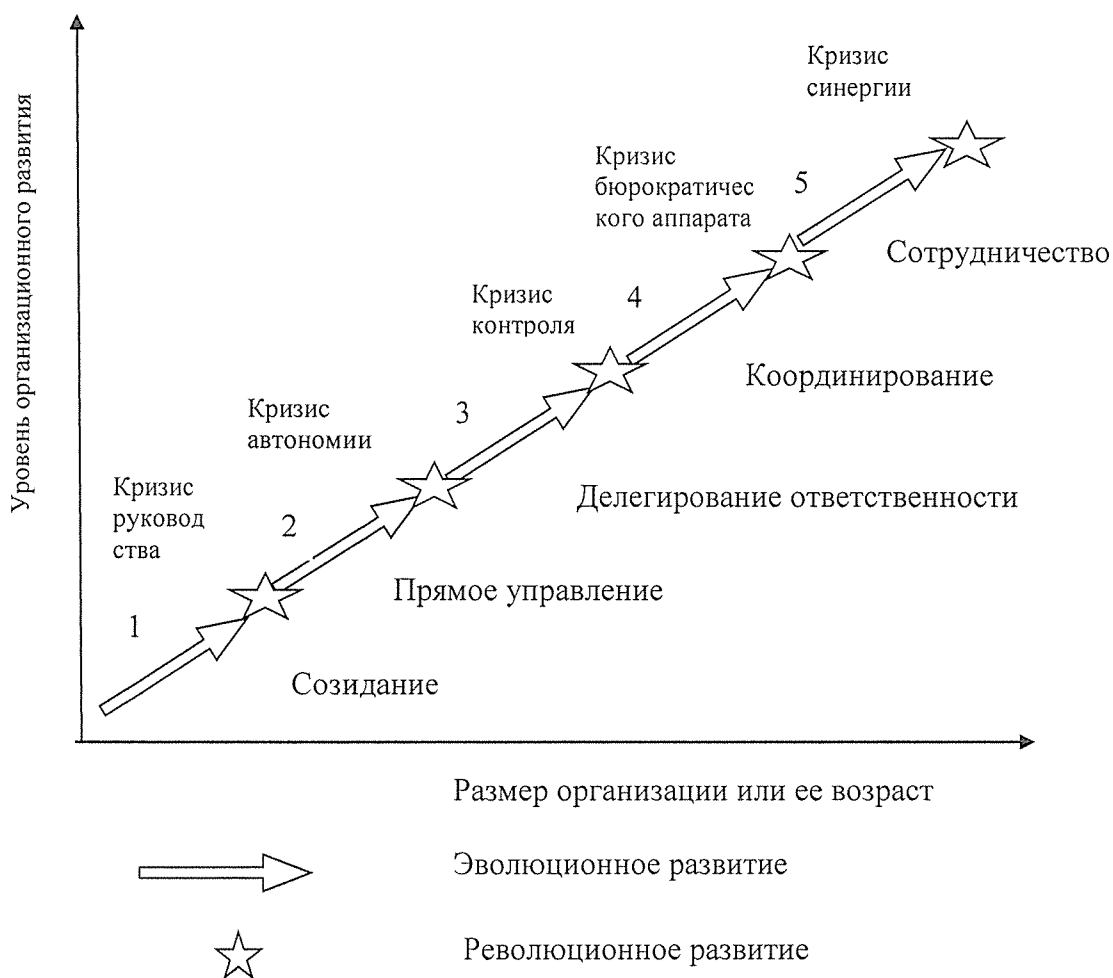


Рис.1. Модель организационного развития Л. Грейнера

Стадия 1. Рост через креативность.

Предприниматель обеспечивает очень мощный уровень креативного драйва, пытаясь воплотить идею в жизнь и заставить остальных поверить в нее. Постепенно организация начинает расти, и предприниматель теряет прямой контроль над деятельностью своих подчиненных. Одной идеи уже мало, требуется профессиональное руководство. Необходимость в делегировании полномочий становится все актуальнее. Наступает так называемый кризис лидерства.

Стадия 2. Рост через директивное руководство.

На данном этапе профессиональные менеджеры выстраивают организационную структуру, в которой прописаны многие функции и зоны

ответственности по отдельным позициям. Появляется система формальных коммуникаций, система поощрения и наказания и система контроля. Постепенно растущая организация начинает диверсифицироваться и расширяться. Жесткая функциональная структура начинает проявлять свои минусы. На нижних уровнях не хватает информации и свободы для быстрой реакции на изменения внешней среды. Наступает кризис автономии, который разрешается только делегированием полномочий.

Стадия 3. Рост через делегирование.

В первую очередь в растущей организации значительной властью наделяют руководителей отдельных бизнес-единиц и географических направлений. Появляются совершенно новые, уникальные системы мотивации труда, такие как бонусы и участие в прибыли компании. Среднему звену менеджеров делегируют достаточно власти и полномочий для проникновения на новые рынки и развития новых продуктов. Верхушка компании сосредоточивается на общем стратегическом развитии и постепенно теряет контроль над разросшейся и усложнившейся организацией. Менеджеры на местах зачастую тратят больше времени и ресурсов на достижение целей предприятия, даже если это идет вразрез с общими целями организации. При этом, как правило, они не могут быть просто и быстро заменены. Наступает кризис контроля, который разрешается развитием программ координации.

Стадия 4. Рост через координацию.

Координационная деятельность заключается в том, что слабоцентрализованные подразделения объединяются в продуктовые группы, вводится сложная система распределения инвестиционных средств компании между ее бизнес-единицами. Значительно расширяется штаб-квартира, где разрабатываются мощные системы планирования и контроля выполнения плана. Однако право принимать основные производственные решения остается на местах. Постепенно организация сталкивается с проблемой слишком сложной системы планирования и распределения денег, а также перегруженной системой

контроля. Ее реакция на изменения внешней среды значительно замедляется, что вызывает падение уровня организационной эффективности. Налицо явный кризис волокиты.

Стадия 5. Рост через сотрудничество.

Организация осознает бюрократизированность всей системы управления и организационной структуры и начинает постепенно делать ее более гибкой. Вводятся внутренние команды консультантов, которые не руководят подразделениями, а помогают руководителям профессиональными советами. Поощряются любые новые идеи и критика старой системы. Штаб-квартира сокращается в численности и снижает планку постоянного контроля. Теоретически на этом этапе может быть введена матричная структура.

Интересно отметить, что Грейнер останавливается на этом этапе, но не утверждает, что революции не произойдет. В своей статье он писал, что революция, скорее всего, будет связана с «психологической пресыщенностью» сотрудников, которые будут «сгорать» на работе при постоянных требованиях инновационности и интенсивной командной работы.

Развивая идеи Грейнера, Ицхак Адизес предположил, что динамика организационного развития, подобно функционированию большинства физических, биологических и социальных систем, носит циклический характер. Эту идею он заложил в основу теории жизненных циклов организации.

Согласно модели Адизеса, в процессе жизнедеятельности организации можно выделить десять закономерных последовательных этапов (рис.2).

Этапы жизнедеятельности

1. Выхаживание. Этот первый (если не нулевой) этап сводится к тому, что основатель компании собирает вокруг себя людей, которые постепенно вникают в его идею, принимают ее и соглашаются гласно (или негласно) рискнуть и попробовать воплотить ее в жизнь.

2. Младенчество. На данном этапе компания не обладает еще четкой структурой и системой распределения полномочий и ответственности, но в этот

период начинается процесс организации, переход от чистых идей к практическим действиям. Большое внимание уделяется результатам производства и удовлетворению потребностей конечных потребителей.

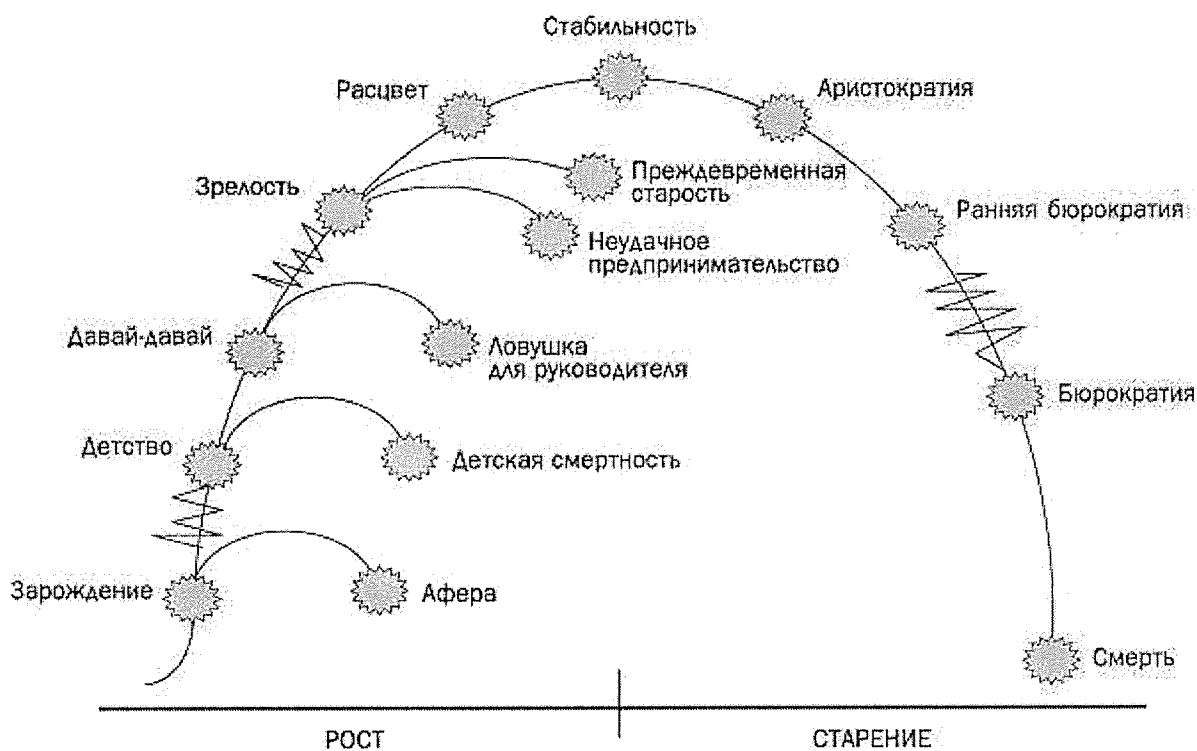


Рис.2. Стадии жизненного цикла организации (по И. Адизесу)

3. Детство («давай-давай»). Компания начинает работать все продуктивнее, преодолевая первые препятствия, в том числе и главное - недостаток ликвидности. Люди осознают, что идея начала работать и может быть экономически эффективной. На основании этого меняется представление людей о будущем компании; видение расширяется и охватывает практически безграничные горизонты. В компании до сих пор нет ни четкой структуры, ни порядка субординации, ни прописанных функциональных обязанностей.

4. Юность. Компания очень сильно меняется на этом этапе. Самое значимое событие в ее жизни заключается в том, что основатель осознает невозможность руководить растущим бизнесом самостоятельно. Возникает потребность в изменении структуры компании и делегировании полномочий. В компании появляются профессиональные управленцы, которые начинают

менять структуру, систему мотивации и контроля. Приходят новые работники, что неизбежно ведет к конфликту двух культур: «старого костяка» и «новых специалистов».

5. Расцвет. На стадии расцвета организация имеет относительно четкую структуру, прописанные функции, системы поощрения и наказания. Успешность деятельности организации оценивается по факторам удовлетворения потребностей клиентов и достижения поставленных целей. Ценится умение предвидеть будущее. Нередко на этой стадии организация открывает несколько дочерних предприятий, которые будут проходить все стадии развития с самого начала.

6. Стабилизация. Это первая стадия старения организации, когда компания постепенно отходит от политики быстрого развития, захвата новых рынков и расширения присутствия на существующих. Компания не стремится к изменениям, уделяя большее значение межличностным отношениям в коллективе, нежели рискам, связанным с ведением бизнеса.

7. Аристократизм. Компания владеет значительными финансовыми средствами, которые расходуются на укрепление существующей системы контроля и обустройство собственной деятельности. Появляются негласные формальные правила, связанные в первую очередь со стилем одежды и прочими традициями, которые не имеют практически никакого рационального обоснования, а существуют просто в силу того, что они есть. Компания старается «купить» инновационность, новые продукты и идеи, приобретая (поглощая) другие компании, находящиеся на более ранних стадиях развития.

8. Ранняя бюрократизация. Организация постепенно погружается в ряд сложных и порой неразрешимых структурных конфликтов, которые пытается решить, увольняя людей, но не меняя структуру. Постепенно внутренняя волокита все сильнее отдаляет компанию от удовлетворения потребностей конечного потребителя.

9. Поздняя бюрократизация. Компания полностью сосредоточивается на себе, на внутренних неразрешимых проблемах, пытаясь соблюсти все процедуры, процессы и предписания в надежде, что это поможет в их решении. В компании царят направленные на достижение результата структуры, которые все сильнее запутывают внутреннюю организацию. Нет склонности к повышению эффективности, изменениям, нет ориентации на потребности клиента. Поддерживается громоздкая и сложная система контроля над текущей деятельностью, которая требует от работников соблюдения набора правил и процедур, но не эффективного труда.

10. Смерть. Смерть организации, ориентированной на клиента, происходит сразу же после того, как клиенты массово перестают пользоваться услугами компании. Если же этого не происходит по причине того, что организация предоставляет монопольный продукт или поддерживается государством, то ее смерть может быть отсрочена во времени. В этом случае степень бюрократизации будет увеличиваться и в итоге все равно достигнет своего апогея, что приведет организацию к неминуемой гибели.

Рассматривая стадии жизненного цикла организации, необходимо обратить внимание на модель, разработанную одной из консалтинговых фирм и названную авторами «теорией фазовых трансформаций бизнеса» - ТФТБ (рис. 3).

Суть данной теории сводится к признанию существования пяти качественно отличных основных фаз развития систем управления:

Фаза управления бизнес-идеями (БИ), то есть стадия создания бизнеса; основатели его, найдя (придумав, украв, познакомившись с патентами и др.) некую идею, которая им представляется коммерчески перспективной, начинают ее реализовать. Все делают все, нет разделения труда, нет начальников и подчиненных, все вопросы решаются только коллегиально. Получается идеальный вариант анархии, но дело движется вперед.

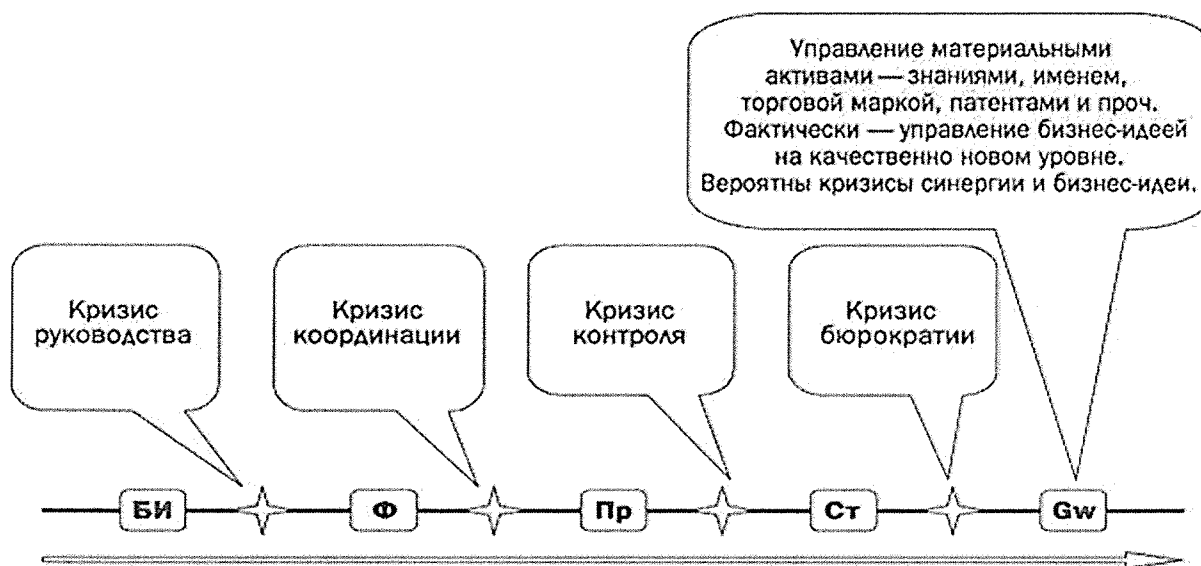


Рис.3. Кризис организаций по ТФТБ

Фаза управления функциями (Ф), то есть фаза построения структур. Собственных знаний у предпринимателей не хватает, происходят консультации на стороне и приглашается со стороны специалист. На этой фазе создается линейно-функциональный тип организационной структуры управления, эффективность которого (так как каждый пока сам за себя) в рыночных условиях незначительна.

Фаза управления процессами (Пр), то есть суть систем управления на этой стадии – объединение персонала по признаку результата деятельности. Такое управление описано П. Друкером и названо «управлением по целям».

Фаза управления сетями (Ст) как развитие предыдущей фазы. Появляется функция координации и часть функций все интенсивнее делегируется на более низкий уровень.

Фаза управления нематериальными активами (Gw) как стадия синергии, куда входит управление нематериальными активами и создание бренда. Если система продолжает успешно существовать и эволюционно дошла до такой стадии, то это значит, что бизнес-идея, имидж, бренд и наработанные ноу-хау исключительно эффективны. Организационная структура управления в этом

случае носит специфический характер, и это чаще всего сетевые или виртуальные системы управления.

В основе данной теории лежит постулат перехода накопленного потенциала бизнес-системы в новое качество системы управления. Точки перехода указывают на возможное возникновение кризиса. С точки зрения данной теории эти кризисы могут быть определены как кризисы компетенций, координации, контроля, бюрократии и бизнес-идей.

Следует рассмотреть содержание возможных кризисов более подробно.

Кризис компетенций. Развитие бизнес-идеи по мере роста системы требует привлечения специальных, знаний, умений, т.е. определенных компетенций. Суть кризиса состоит в нехватке знаний у организаторов бизнеса, при этом важно психологическое неприятие ими необходимости разделения ветвей власти. Выход из кризиса – осознанное построение новых ветвей власти и передача части работ специалистам, не являющимся основателями компании.

Кризис координации. Развитие бизнеса требует привлечения новых компетенций, что приводит к количественному росту функциональных структур при сохранении старых, первичных. Горизонтальные связи рушатся, поток информации к руководителю нарастает лавинообразно и наступает «паралич власти». Эффективность компаний начинает быстро падать. Выход из кризиса - осознанное формирование процессного управления.

Кризис контроля. Дальнейшее развитие бизнес-системы приводит к усложнению информационных потоков. Выход – переход на сетевое управление, предусматривающее передачу подавляющего числа управленческих полномочий на места, сохранив контроль над денежными потоками.

Кризис бюрократии. Дальнейшее развитие бизнес-системы вызывает рост бюрократии, она начинает существовать ради собственных целей, отличных от бизнес-системы. Бюрократия оправдывает свои действия интересами предприятия, но понимает их в соответствии со своим образованием и опытом.

Кризис бизнес-идей. Это кризис инновации, поэтому необходимо привлечение новых технологий и компетенций.

Таким образом, каждая фаза развития бизнеса по данной теории имеет свои индивидуальные особенности, положительные и отрицательные стороны. Развитие организации в рамках любой стадии приводит к характерным кризисам, по достижении которых система управления должна перейти в новое качество.

1.3. Структура и формы организаций

Организационная структура является неотъемлемой частью организации, это организационная форма разделения труда по принятию и реализации управленческих решений.

В состав организации может входить одна фирма или несколько компаний, объединенных системой участия. В связи с этим в настоящее время появились различные формы деловых организаций: хозяйственные товарищества, хозяйственные общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия, учреждения.

Кроме этого, существует большое разнообразие интегрированных форм организаций – концерны, холдинги, консорциумы и т.п.

Общее строение организации можно описать ее организационной структурой, которая представляет собой состав и взаимосвязи всех элементов организации (ее подразделений). В составе организационной структуры деловой организации можно выделить производственную структуру и структуру управления.

Производственная структура организации отражает состав и взаимосвязи ее производственных подразделений.

Организационная структура управления – это совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой подсистемами.

Основными элементами организационной структуры управления являются состав, соотношение, расположение и взаимосвязь отдельных подсистем организации. В структуре управления организацией различают звенья (отделы), уровни (ступени) управления, горизонтальные и вертикальные связи.

Звенья (отделы) управления – это структурные подразделения, отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции. К звеньям управления относятся и менеджеры, осуществляющие регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений. В основе образования звена управления лежит выполнение отделом определенной функции управления. Связи между отделами носят горизонтальный характер.

Уровни (ступени) управления - это совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системе управления организацией. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии.

Характерным для организационных структур управления является большое разнообразие форм, в основе которых лежат такие отличительные признаки, как размеры производственно-коммерческой деятельности организаций, производственный профиль, степень финансово-экономической самостоятельности, централизация управления.

В современной теории управления выделяется два типа управления организациями – бюрократический и органический. Они построены на принципиально различных основаниях и имеют специфические черты.

Исторически первым сформировался бюрократический тип. Соответствующую концепцию подхода к построению организационных структур разработал в начале XX столетия Макс Вебер. Он предложил нормативную модель рациональной бюрократии, ключевые концептуальные положения данной модели следующие:

- четкое разделение труда;

- иерархичность управления, подчинение нижестоящего уровня вышестоящему;
- наличие формализованных норм и правил, обеспечивающих однородность выполнения специалистами своих функций;
- осуществление найма на работу только в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности. Главные понятия бюрократического типа структуры управления – рациональность, ответственность, иерархичность.

М. Вебер считал, что состав и содержание управленческих работ должны определяться исходя из потребностей организации, а не людей, в ней работающих. Четко сформулированное предписание по каждой работе не должно оставлять места для индивидуального подхода.

Бюрократические структуры управления показали свою эффективность, особенно в крупных организациях. Однако данный тип управления в современных условиях имеет определенные ограничения:

- бюрократический тип структуры управления не способствует росту потенциала персонала;
- вопросы стратегии и тактики развития организации решаются лишь на высшем уровне;
- становится невозможно управлять процессом изменений, направленных на совершенствование работы.

Другой тип структур управления – органический; он имеет сравнительно недолгую историю и возник как антипод бюрократическому типу управления, модель которого перестала удовлетворять многие предприятия. Новый подход отвергает представление об эффективности организации как «организованной» и работающей как часовой механизм. Считается, что эта модель не обеспечивает приспособляемость организации к объективным требованиям реальной действительности. Постепенно формируется новый тип организации, в котором импровизации ценятся выше, чем планирование; предпочитается нахождение

новых действий, а не цепляние за старые; ценятся больше дискуссии, споры, обсуждения, чем единомыслие, согласие; поощряются поиски, сомнения и т.д. Принципиальные отличия данного типа управления от бюрократического – более высокая гибкость, меньшая связанность нормами и правилами.

Теоретические обобщения последних лет позволили сформулировать перечень свойств или черт, характеризующих органический тип структуры управления:

- решения принимаются на основе обсуждения, а не базируются на авторитетах и правилах;
- преобладает доверие, а не власть; убеждение, а не приказ; работа для достижения единой цели;
- главные интегрирующие факторы – это миссия и стратегия развития организации;
- правила работы формируются в виде принципов, а не в виде регламентов;
- имеется готовность к проведению в организации прогрессивных изменений.

Данный тип структур управления находится лишь в начальной фазе своего развития, широкое распространение получили лишь отдельные элементы этого подхода.

1.4. Основные модели организации

В организационной теории моделирование получило большое распространение как раз в силу огромного разнообразия организаций и теоретико-методологических и прикладных организационных концепций. В силу этого моделирование, формализуя процесс выделения ряда переменных, помогает лучше понять сложности организаций и, в какой-то степени, предсказывать вероятные изменения в их деятельности.

Модели в теории организации относятся к категории содержательно-концептуальных. С одной стороны, они описывают типичные характеристики,

свойственные «чистым» организациям. С другой стороны, описание организации базируется на определенной концепции или точке зрения.

Модельные описания организаций в этом смысле очень похожи на описания моделей темперамента у людей: в «чистом» виде обладатели холерического или меланхолического темперамента встречаются крайне редко, но общее описание характеристик того или иного темперамента помогает нам лучше понять и классифицировать индивидов.

Следует также отметить, что модельное описание организаций – это не классификационный подход, поскольку разные типы организаций могут базироваться на одной модели и наоборот, организации, относящиеся к одному типу, могут строиться по совершенно разным моделям. Ниже описаны основные организационные модели.

1. Механистическая (бюрократическая) модель.

В самом общем виде организация в механистической модели представляется как инструмент управления, а человек – как «винтик» большого механизма. Жесткая определенность связей (механические приводы и передачи), взаимозависимость подсистем, выстроенность линий управления, иерархичность – вот главные характеристики этой модели.

Эта модель выстраивается по принципу максимально четкого распределения обязанностей между всеми членами организации, упорядочения любых взаимодействий в организации на основе четкой иерархии. Роль каждого члена строго ограничена его местом в организации. Считается, что эффективность организации только возрастет, если максимально ограничить проявление субъективного фактора. Механистическая модель в ее классическом варианте требует от руководства фирмы, прежде всего, максимального упрощения и стандартизации. Главными недостатками механистической организации считаются: громоздкость и неспособность быстро приспосабливаться к внешним изменениям, с которыми непосредственно соприкасается лишь небольшая часть членов организации.

2. Органическая (естественная) модель.

Организация в ней выступает как социальный квази-природный организм. «Квази-природный» в данном случае означает «как бы природный», похожий на природный по ряду признаков, но, на самом деле, таковым не являющийся. Иными словами, это живая система, заботящаяся о выживании и приспособлении к окружающей среде. Внутренние отношения в такой организации строятся на основе взаимозависимости и взаимответственности. Структуры и механизмы координации формируются и функционируют как самовозникающие и стихийно (гомеостатически) поддерживаемые подсистемы.

Так же, как и живой организм, органическая организация обладает потребностями, отраженными в их социальных функциях. Жизненный цикл органической организации соответствует жизненному циклу живого организма: рождение, юность, зрелость, смерть, т.е. подчинен естественным закономерностям и логике развития.

В отличие от механистической, органическая модель предполагает, что рациональные цели (продуктивность и производительность) – не главные для организации. Они – разновидности организационных потребностей, удовлетворение которых обеспечивает выживание организации в окружающей среде.

Несмотря на определенное противопоставление этих моделей, обе они отражают системный подход в разных вариациях. И для механистической, и для органической модели характерно использование понятий «законы» и «закономерности», рамки которых достаточно узки и редко позволяют выйти за свои пределы; обе модели возводят в абсолют понятия целостности и иерархичности, обе модели рассматривают отношения организации с внешней средой как детерминистские, причем только со стороны внешней среды.

Тем не менее, в силу того, что в органической модели придается такое значение взаимоотношениям с внешней средой, именно она стала основой для

появления целого класса так называемых адаптивных моделей организаций – конвенциональных и конфликтно-игровых.

3. Патерналистская модель.

Название патерналистской модели происходит от латинского слова *pater* – отец. Организация представляется как частный случай человеческой общности, группа, объединенная отношениями «родства». В основе ее построения и функционирования – «семейные» отношения и иерархия. Целевая ориентация патерналистской организации – работа на благо семьи и ее старейшин. Внутренняя структура такой организации выстраивается под «главу семьи» и отражает характерные особенности «семейных» отношений: достаточно жесткая иерархия, совмещенная с довольно большой долей неформальности в отношениях. Распределение полномочий и обязанностей – прерогатива высшего звена управления (старейшин). Такая модель характерна не только для семейных фирм в прямом смысле слова, но и для небольших творческих организаций и организаций, находящихся на ранних стадиях развития.

4. Конвенциональная модель.

Организация в ней представляется как комплекс договоренностей (конвенций), ролей, значений и толкований, созданный на основе разделяемых ценностей, традиций и обычаев, а в основе отношений – конвенции. Все люди в организации – носители значений, трактовок, мифов и т.д. Коллеги в процессе общения трактуют высказанное или сделанное другими коллегами по-своему, делая из этого определенные выводы и соответственно действуя.

В организации есть определенные правила, но действуют они в каждой конкретной ситуации в результате интерпретаций значений в контекстах принимаемых решений. Реальная деятельность членов организации – это результат их практических действий, которые интерпретируют правила, стимулы, действия других людей (в том числе и руководства) и признают их или нет.

В организации, таким образом, создается конвенциональное поле, где одни члены организации ожидают от других действий в соответствии с договоренностями и интерпретациями, обусловленными этими договоренностями и ролями.

5. Конфликтно-игровая модель.

Конфликтно-игровая модель организации может быть рассмотрена как разновидность конвенциональной, но с рядом отличий, привнесенных постмодернизмом. Организация представляется как механизм общения, который регулирует взаимодействие между членами и подгруппами организации и обмен деятельностью на основе столкновения разнообразных интересов в процессе «организационной игры». В организации, построенной на основе данной модели, образуется интерактивное поле, характеризующееся относительно высокой неопределенностью, неуверенностью, а также большой свободой участников взаимодействия. В основе конфликтно-игровых отношений – борьба за власть, доступ к информации и, одновременно, сотрудничество и компромиссы, обусловленные определенными ограничениями (налагаемыми структурой, полномочиями и т.д.) – сценариями, если продолжать игровые аналогии.

Члены организации – это игроки (по терминологии М. Крозье – «актеры»), действующие по заданным, но меняющимся правилам. В процессе организационной игры формируется «репертуар» участников, отдельных групп и всей организации. Игроки (члены организации) создают коалиции, конфликтуют, договариваются. Руководитель такой организации напоминает режиссера и, отчасти, сценариста. Результат игры – баланс влияний акторов, групп, коалиций, выраженный в фрагментарной и где-то даже коллажной структуре организации и особенностях ее взаимодействия с внешней средой. Эту модель иногда называют постмодернистской, и в этом определении отражена противоречивость, эклектичность и фрагментарность конфликтно-игровой модели.

6. Политическая модель.

Политическая модель организации представляется как своеобразное мини-государство со всеми его атрибутами. В такой организации четко соблюдается принцип разделения властей, существует своя система «сдержек и противовесов», баланс влияний и тому подобные вещи. Система управления достаточно жестко централизована, власть делегируется только сверху вниз. Целью существования организации является некий «высший интерес», который хорошо понимается и формулируется руководством, но не всегда понятен рядовым сотрудникам. Кроме того, в политических моделях широко используются так называемые политические методы управления – выборы, договоры, создание групп и «партий» и т.д.

Большую роль в современной теории организации, особенно при исследовании организационных моделей, играют метафоры. Метафоры – это образ объекта, рассматриваемый через другой образ. Они помогают выделить существенные характеристики моделей организации для лучшего понимания этих характеристик. Метафоры помогают осмыслить абстрактные конструкции, углубить понимание тех или иных аспектов проблемы моделирования. В таблице 1 приведены ключевые метафоры, и, в обобщенном виде, основные характеристики рассмотренных выше организационных моделей.

1.5. Подходы к развитию организаций

Подходы к развитию организаций можно выделить в три класса.

Гуманитарные подходы рассматривают организацию как социальный организм. Из представленных на текущий момент можно назвать организационно-деятельностные игры, коучинг, коллективные формы организации труда на основе концепции рабочих команд, эволюционные подходы.

Организационные модели и метафоры

Модель	Метафора	Представление об организации	Представление о лидере	Ключевые характеристики модели
Механистическая	машина	Машина, спроектированная и управляемая менеджерами для достижения заранее определенных целей. Инструмент управления.	Инженер-конструктор. Диспетчер, оператор	Рациональность целей Заданность правил, вариантов действий и операций Жесткая иерархия Централизация
Органическая	организм	Живая система	Мозг, Нервный узел	Наличие потребностей-функций Цели, заданные внешней средой Децентрализация Выживание Адаптация Пассивное и реактивное управление Саморегулируемые структуры и отношения Обучение
Патерналистская	семья	Частный случай человеческой общности, группа, объединенная отношениями «родства».	Отец, Патриарх	Цели определены необходимостью сохранения и развития семьи Централизация Иерархия по «старшинству»
Конвенциональная (символически-интерактивная)	культура	Система ролей, значений и толкований, созданная на основе конвенций, разделяемых ценностей, традиций и обычаев.	Артефакт, символ	Цели определяются на основе согласованной интерпретации ожиданий и значений Сотрудничество Развитая система общепризнанных норм и ценностей Децентрализация и гибкие структуры Плоская иерархия
Конфликтно-игровая (пост-модернистская)	коллаж	Интерактивное поле, на котором все играют, стремясь достичь предпочтений. Продукт вдохновения руководителя, объединяющий в себе черты различных концепций и подходов.	Режиссер, художник	Цель – создание баланса интересов через эффективное разрешение конфликтов Гибкие структуры Вдохновение Коалиции Сотрудничество и компромиссы
Политическая	государство	Система «сдержек и противовесов».	Политический деятель	Цель – «высший интерес» Принудительная и институциональная власть Относительно жесткая иерархия и структура Распределение власти Линейная карьера Отношения доминирования

В качестве методологической базы используются социология и психология. Развитие организации осуществляется за счет самоопределения людей и выстраивания эффективных коммуникаций между ними. Данную группу подходов можно также охарактеризовать как личностно-ориентированную во всех смыслах. Здесь основным объектом и субъектом преобразований выступает личность. При этом методика работы существенно зависит от наработанного опыта конкретного тренера.

Инженерные подходы к развитию организаций эволюционировали от методов создания сложных технических систем.

Методологическая база - теория систем, системотехника, системный анализ, кибернетика. Рассматривая организацию как систему, инженерные подходы развивают технологии и структуру информационных потоков организации. Специфической чертой этих подходов является родственность формализации, регламентация деятельности до определенной степени. Существуют широко известные подходы: системный анализ, научная организация труда, всеобщий контроль качества - Total Quality Management (TQM), Structure Analysis and Design Technique (SADT), реинжиниринг бизнес-процессов (business-process reengineering).

Эмпирические подходы заключаются в распространении отраслевого или функционального опыта. Наиболее ярко они выражены в системе образования по стандарту MBA (Master of Business Administration), бенчмаркинге. Именно с эмпирических позиций используется прецедентный опыт в принятии решений, применяются типовые организационные и функциональные схемы, осуществляется подбор персонала, «имеющего успешный опыт аналогичной деятельности».

Главный тезис - универсальность успешного опыта разрешения конкретных ситуаций (кейсов). Система накопления и передачи этого опыта строится на типовых решениях в типовых ситуациях. Эмпирический подход рассматривает организацию как некоторый аналог успешных предприятий.

Изменения проводятся через профессионалов как носителей кейсов. Поэтому закономерно то, что эмпирические подходы распространены наиболее широко.

Очевидно, что каждый из подходов эффективен в решении ограниченного круга задач. Поэтому для осуществления значимых преобразований в деловых организациях приходится прибегать к услугам представителей нескольких подходов. Например, можно считать удачным следующую комбинацию топ-менеджеров в организации: топ-менеджер, в чью сферу ответственности входит корпоративное развитие, является представителем инженерного подхода, руководитель кадровой службы - гуманитарного, руководитель (руководители) маркетинговых служб - эмпирического.

Выделяя три класса подходов, следует упомянуть, что системность обеспечивается каждым из них, хотя и в разном качестве.

Гуманитарные подходы основаны на тезисе целостности, системности мыследеятельности человека, то есть взаимосвязанности представлений (знаний, опыта и самоопределения), деятельности и коммуникаций людей.

Инженерные подходы, исходя из представлений об информационно-технических системах, обеспечивают целостность проектных решений о перспективном устройстве деловых организаций.

Эмпирические подходы базируются на целостности сложившейся в первую очередь экономической деятельности: системе профессионального образования и профессиональной практики (в том числе развития и оказания профессиональных услуг).

Системность, заложенная в упомянутых подходах, до некоторой степени нивелирует ограниченность их специализации.

Выявив необходимые различия, следует перейти к рассмотрению организационного проектирования, принадлежащего классу инженерных подходов к развитию деловых организаций.



Вопросы для самоконтроля

1. Сколько стадий включает в себя модель организационного развития Л. Грейнера? Охарактеризуйте их.
2. Сколько согласно модели Адизеса в процессе жизнедеятельности организации можно выделить закономерных последовательных этапов? Охарактеризуйте их.
3. Охарактеризуйте теоретико-методологические аспекты организационного проектирования: системный, ситуационный, эволюционный подходы.
4. В чем разница подходов к выделению этапов жизненного цикла организации у разных авторов?
5. Какой из подходов к оценке эффективности организации вам представляется наиболее информативным?
6. Какую модель организации проще всего разработать?
7. В чем разница подходов к организационному проектированию?

2. Сущность и задачи организационного проектирования

2.1. Организационное проектирование как система научных знаний

Проектирование - процесс создания проекта, т.е. прообраза предполагаемого или возможного состояния. В отличие от конструирования, оно заключается в описании не только технических сторон будущего объекта, его состава и свойств, но и экономических, социальных и организационных аспектов моделируемых систем. Организационное проектирование является основным методом формальной организации целостных систем. Как процесс проектирование представляет собой функционально связанные друг с другом операции по созданию проекта.

Объектом организационного проектирования является организационная система, а *предметом* – комплексное моделирование организационной системы.

Проектирование – это прикладная деятельность по созданию моделей определенного объекта или процесса. Модель позволяет выявить главные существенные черты объекта, необходимые для сопряжения данного объекта с другими объектами. Вновь создаваемые или усовершенствованные различные объекты и процессы являются продуктом проектирования.

Проекты в отличие от научных моделей разрабатываются с такой степенью детализации, какая необходима для их практической реализации. В общем виде организационное проектирование предприятий – это моделирование организационной системы, производимое либо перед строительством, созданием нового предприятия, либо перед значительными организационными преобразованиями действующих предприятий.

Основные задачи организационного проектирования вытекают из общей теории систем:

- подобрать элементы системы в количественном и качественном отношениях;
- разместить элементы системы в пространстве;
- установить структуру системы: как горизонтальную (технологическую), так и вертикальную (управленческую);
- разработать регламент процессов, происходящих в системе;
- установить характер информационных взаимосвязей элементов системы;
- спроектировать технологию управленческих процессов.

Концептуальную основу организационного проектирования составляют базовые понятия системного анализа: процесс, прямая и обратная связь (контур управления), ограничения, проблема, процесс решения проблемы, альтернатива решения проблемы, система.

Научной базой организационного проектирования является комплекс организационных дисциплин, организационные аспекты общетеоретических,

социально-экономических и естественных наук, а также дисциплины, изучающие те или иные объекты.

Проектирование является связующим звеном между наукой и практикой.

В процессе оргпроектирования производится стыковка положений этих дисциплин, начинается практическая апробация, формулируются требования к новым исследованиям.

2.2. Основные понятия и положения организационного проектирования

Организационное проектирование заключается в разработке проектных решений по (перспективному) устройству социальной организации и по процессу ее преобразования - переходу от актуального состояния к перспективному целевому. Перспектива определяется достижением организацией определенной цели (в том числе решением значимых проблем) либо их набора за ограниченный период времени.

Необходимость совершенствования организационной системы вызывается целым рядом причин, в том числе:

- когда не удастся наладить выпуск новой продукции, диверсифицировать производство, затраты на выпуск продукции в установленной номенклатуре и объемах являются высокими и не снижаются, не удастся повысить производительность труда, ухудшаются показатели использования основных и оборотных фондов;
- при ухудшении общих показателей работы предприятия на рынке - сокращение объема продаж продукции, снижение доли рынка и т.д.;
- при выявлении неэффективной работы руководителей высшего и среднего звена управления из-за их перегрузки, дублирования функций, сплошной системы принятия решений, возникновения конфликтных ситуаций по организационным причинам;

- при расширении видов деятельности предприятия и росте объема выпуска продукции, диверсификации производства, увеличении рынков сбыта продукции;
- при необходимости частых изменений в ассортименте и объеме выпуска продукции вследствие высоких темпов обновления и сокращения «рыночного цикла» изделий;
- из-за повышения требований потребителей к качеству товаров и услуг, к срокам поставки, к методам продаж, оказанию сервисных услуг и т.п.;
- из-за ужесточения конкуренции производителей товаров и услуг, увеличения разнообразия методов «ценовой» и «неценовой» конкуренции;
- при разработке и внедрении новых технологий, техники в процессы производства продукции, организации производства, труда и управления, компьютеризации производства;
- при реорганизации предприятия, объединении с другими хозяйствующими субъектами, либо ликвидации отдельных производств и др.

Отправными пунктами для организационного проектирования являются цели организации и ее проблемы. Перспективное устройство организации разрабатывается так, чтобы эти цели были достигнуты, а проблемы решены. Опираясь на существующие внутренние возможности организации, принимая во внимание тенденции во внешней среде, формируется план перехода к перспективному состоянию.

Отличительные характеристики организационного проектирования:

1. Однозначное определение внешних источников развития деловых организаций. Их классификация по типу влияния позволяет структурировать внешнее окружение компании, организовывать мониторинг и выработку решений.

2. Дифференциация уровней управления позволяет выстраивать иерархию управленческих решений (в частности планов деятельности

организации) и формировать процедуры управления путем комбинации из набора базовых схем.

3. Выделение ключевых факторов развития и источников рисков организационных преобразований позволяет выбирать наиболее приемлемый способ планирования и строить реалистичные планы при приемлемых затратах.

4. Использование количественных методов оценки проектных решений и методов прогнозирования позволяют верифицировать решения на предмет их реализуемости в развивающейся среде и учитывать фактор изменчивости самой организации.

В основе организационного проектирования лежат три концепции:

- концепция системного окружения,
- концепция управления,
- концепция организационных преобразований.

Концепция системного окружения

Деловые организации, являясь субъектами хозяйственной деятельности, взаимодействуют с другими субъектами внешней среды. Разнообразие этих субъектов можно разделить на 9 групп (рис. 4.).



Рис. 4. Системное окружение: группы влияния

Для каждой деловой организации субъекты внешнего окружения могут быть отнесены к различным группам влияния, а группы могут быть дифференцированы по значимости. Наибольшее влияние на деятельность большинства деловых организаций оказывают собственники, кредиторы, потребители, конкуренты, поставщики.

При текущем уровне технологического развития коммуникаций высока степень интеграции социально-экономической деятельности и взаимозависимости ее субъектов. В условиях независимого предпринимательства субъекты внешней среды прямо или косвенно накладывают ограничения на деятельность деловой организации, а также являются источниками внешних рисков. Это означает, что необходимость развития деловой организации определяется не реагированием на внешние изменения, но системностью социально-экономической деятельности, в которой деятельность каждого субъекта влияет на деятельность его системного окружения и наоборот.

Таким образом, развитие для деловых организаций является необходимой формой их существования - ведения социально-экономической деятельности. В данной связи меняется роль такого вида деятельности, как управление.

Концепция управления

Результатом всякого управления является изменение характеристик основного процесса (объекта управления) в соответствии с решением уполномоченного субъекта организации. Степень ответственности субъекта определяется предельным масштабом процесса изменения, т.е. основным процессом и процессом, в котором используется выход основного процесса. В соответствии с системными представлениями всякий процесс состоит из подпроцессов, и в свою очередь является подпроцессом. Таким образом, следует говорить об иерархии объектов управления и уровней ответственности субъектов.

Выделяются следующие базовые уровни управления:

- распоряжение бизнес-активами;
- доверительное управление, руководство бизнес-корпорацией;
- функциональное, процессное и проектное управление;
- функциональное управление - управление деятельностью, выделенной по критерию специализации (например, сбыт, производство, логистика) либо функциональными областями (финансы, кадры, IT);
- процессное управление – управление цепочками сквозных процессов, пронизывающих организацию по горизонтали;
- проектное управление - управление сквозными цепочками разнородных переделов: направлениями деятельности, выделенными по рыночным сегментам, проектами;
- линейное управление - обеспечение достижения определенных целей при установленных правилах;
- операционное управление - решение конкретных локальных задач; типичный пример: деятельность операторов, где управление заключается в управлении техническими системами.

Все уровни одинаково представлены в любой деловой организации. Однако далеко не везде они дифференцированы, т.е. наблюдается организационная иерархия и имеются соответствующие органы управления. Различить все пять уровней можно в крупных бизнес-корпорациях с достаточно формализованным управлением. В большинстве же случаев уровни управления вырождены: полномочия отдельных руководителей распространяются на два-три уровня.

Концепция организационных преобразований

Организационные преобразования осуществляются при наличии довлеющих факторов развития среднесрочной перспективы. Имеется благоприятная возможность, например, получение доступа к передовой технологии, благоприятная рыночная конъюнктура при наличии конкурентного преимущества, возможность инвестирования, и т.п., либо имеется проблема,

представляющая угрозу развитию организации, например, кассовые разрывы, обусловленные ярко выраженной сезонностью бизнеса, неадекватность планово-учетной системы и пр.

Именно системность социально-экономической деятельности позволяет с некоторой достоверностью выделять локальные тенденции и ключевые факторы изменения внешней среды для конкретной деловой организации. С другой стороны, собственники деловой организации ориентируются на долгосрочные вложения. Как следствие, желательный срок стратегического планирования бизнес-корпорации превышает доступный, видимый горизонт планирования.

С этой точки зрения организационные преобразования осуществляются в виде циклов развития. Каждый цикл развития состоит из трех стадий.

На первой стадии осуществляется постановка задачи организационного преобразования. Это предполагает сбор информации о системном окружении, возможностях и проблемах деловой организации. Далее проводятся итеративные циклы анализа, определения целей и прогнозирования, в результате которых формируется стратегия развития фирмы.

На второй стадии цикла развития проектируется перспективное устройство деловой организации, планируются организационные преобразования.

На третьей стадии осуществляются собственно преобразования до ближайшей контрольной точки. Для этого проводятся необходимые подготовительные мероприятия, иницируется и выполняется первый этап (до первой контрольной точки), подводятся его итоги. К данному моменту становятся значимыми следующие обстоятельства:

- изменение факторов развития среднесрочной перспективы: возможность реализуется либо становится неактуальной, проблема разрешается, трансформируется либо изменяется степень ее значимости;

- изменение интересов и позиционирования субъектов деловой организации: возникают новые цели и идеи, изменяются приоритеты, развиваются деловые связи.

Таким образом, по завершению третьей стадии цикла организационных преобразований возникает необходимость пересмотра планов и проектов развития деловой организации.

2.3. Основные элементы организации, выступающие объектами организационного проектирования

Ранее уже говорилось о том, что для социальных организаций характерно 2 вида процессов: процессы функционирования и процессы развития. В этой связи можно выделить следующие механизмы, обеспечивающие существование организаций: исполнительный механизм и механизм выживания и развития. Исполнительный механизм обеспечивает выполнение основной деятельности, связанной с удовлетворением соответствующей социальной потребности. Механизм выживания и развития обеспечивает целостность и устойчивость организации.

На практике обычно проектируется лишь первый механизм, а второй складывается стихийно, что предопределяет дальнейшую судьбу организации. В результате того, что указанные механизмы не создавались одновременно как части единого социального механизма, между ними обычно возникают противоречия, что часто приводит к конфликтам между трудовым коллективом и руководством. Поэтому проекты крупных современных организаций должны обязательно содержать в себе не только исполнительный механизм, но также механизм выживания и развития.

Исполнительный механизм искусственных организаций, обычно рассматриваемый как вся организация, условно делится на две части: объект управления и механизм текущего управления. Объект управления - это управляемая часть исполнительного механизма, включающая людей, технику и другие элементы, необходимые для выполнения производственной

деятельности. Механизм текущего управления (субъект управления) включает административно-управленческий аппарат. Примерный состав проектируемых элементов искусственной организации (на примере предприятия) показан на рисунке 5.



Рис. 5. Примерный состав проектируемых элементов предприятия

Проектирование искусственной организации обычно включает, наряду с проектированием состава и структуры объекта управления и механизма текущего управления (субъекта управления), также проектирование их функций, связей, взаимоотношений между ними как в статике, так и в динамике, а также методов и средств обеспечения их деятельности. Это означает необходимость описания структуры (статике) и функционирования (динамики) проектируемой организации, а также средств обеспечения функционирования организации. Такое описание и представляет собой проект будущей организации.

К сфере деятельности специалистов по организационному проектированию относятся не только задачи проектирования новых организаций. Не менее важными являются также задачи совершенствования действующих организаций. В процессе организационного проектирования происходит совершенствование их структур, функций, методы, средства и технологии управления (рис. 6).

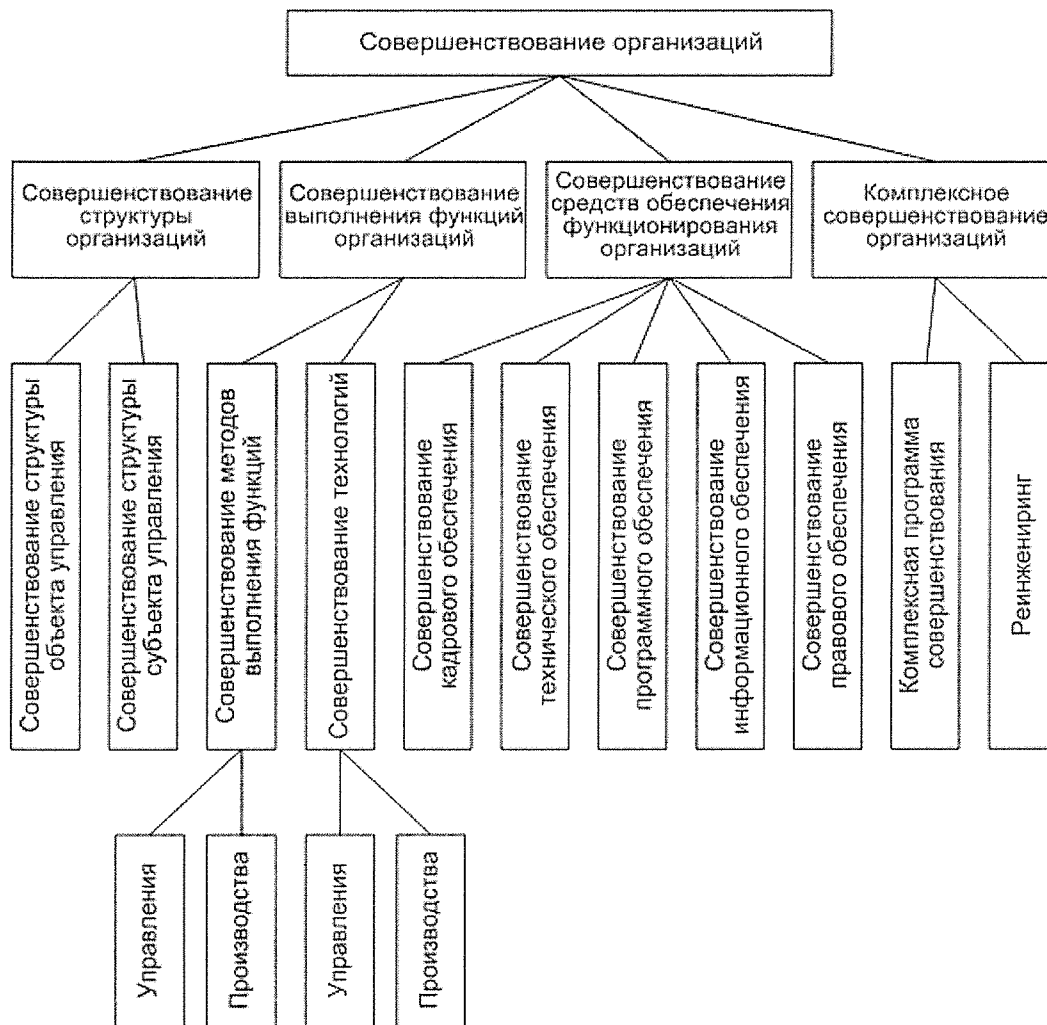


Рис. 6. Основные направления работ по совершенствованию предприятий

Цели и содержание работ по совершенствованию организаций зависят от класса и вида организаций, от среды, в которой они функционируют, и других факторов.

Наиболее типичными целями совершенствования являются:

- повышение эффективности выполнения основной деятельности организации, направленной на достижение ее цели (целей);
- повышение устойчивости (стабильности) организации;
- обеспечение социальной защищенности членов организации.

Для совершенствования организаций обычно используются методы консалтинга. При этом производится диагностика организации, позволяющая обнаружить слабые места в ее работе и в дальнейшем устранить их с помощью специальных мероприятий или при коренном изменении концептуальных основ деятельности организации на основе разработанного организационного проекта.

2.4. Проектирование новых организаций

В процессе оргпроектирования новой деловой организации можно выделить два основных блока:

1. Макропроектирование предприятия.
2. Разработка проекта организационной системы предприятия.

Макропроектирование осуществляется при образовании нового предприятия или производства с целью определения объекта и объема производства продукции, выбора организационно-правовой формы и места расположения предприятия.

Проектирование объекта управления и системы управления осуществляется как при проектировании нового предприятия, так и при совершенствовании организации производства на действующем предприятии в случае организации производства новой продукции, расширении производства выпускаемой продукции, при внедрении новой технологии и нового оборудования, механизации и автоматизации производственных процессов, внедрении современных методов организации производства, труда и управления.

В целях обеспечения долговременного и устойчивого положения на рынке выпускаемой продукции при создании новых предприятий или производств

специалистами рекомендуется предварительно осуществить макропроектирование предприятия.

Основные этапы макропроектирования:

1. Обоснование объектов и объемов производства продукции.
 2. Выбор наиболее целесообразной организационно-правовой формы (ОПФ) предприятия.
 3. Определение географического местоположения предприятия (МРП).
- Состав и содержание действий на данных этапах приведены на рисунке 7.

Для выбора объектов производства продукции требуется провести комплексное маркетинговое исследование рынков сбыта и возможных объектов производства, на выпуске которых будет специализироваться предприятие.



Рис. 7. Последовательность действий при макропроектировании (МПП)

Оценку и выбор организационно-правовой формы предприятия рекомендуется проводить на основе установленных для конкретной ситуации критериев и их значимости (рис.8).

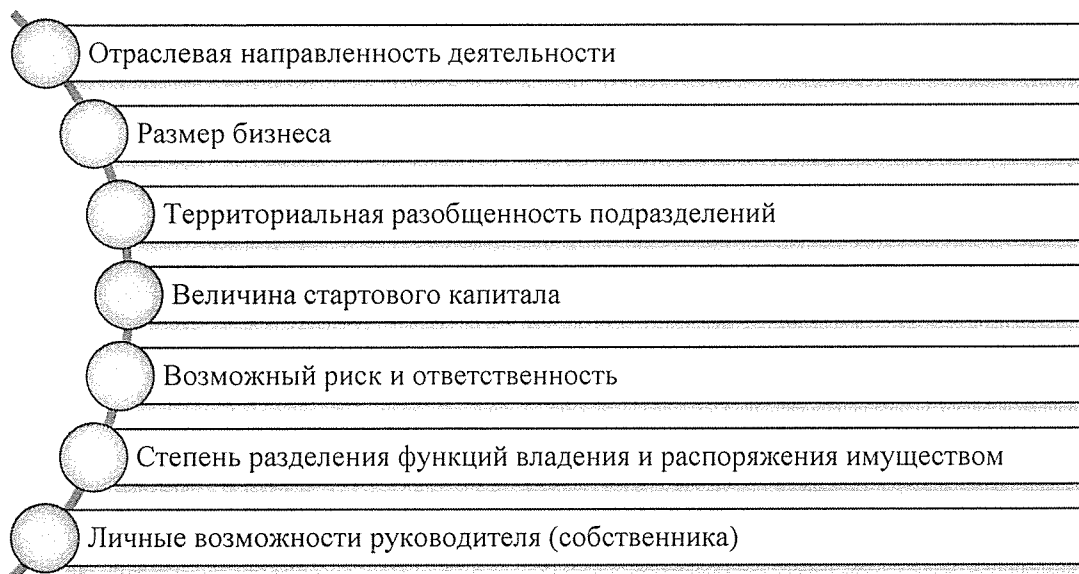


Рис. 8. Основные факторы, влияющие на выбор организационно-правовой формы коммерческой организации

Факторы, влияющие на выбор МРП, представлены на рис. 9.

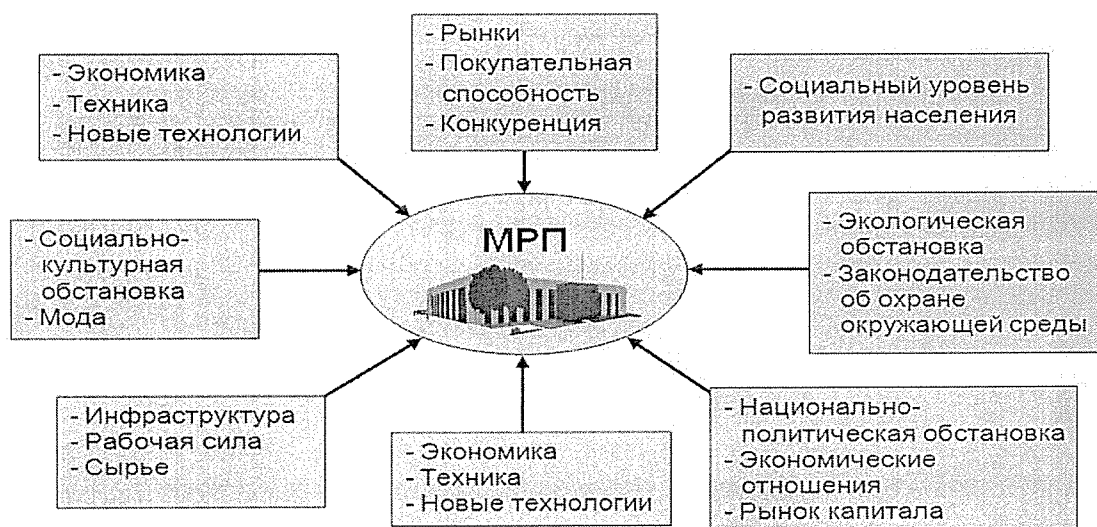


Рис. 9. Факторы, влияющие на выбор МРП

При разработке проекта организационной системы деловой организации следует помнить:

- что любая оргсистема создана для решения определенных задач, т.е. имеет определенное предназначение, задаваемое ее целями;

- для реализации этого предназначения она должна уметь выполнять определенные функции, владеть некими технологиями деятельности;
- носителями этих технологий являются ее элементы, между которыми установлены определенные связи, позволяющие взаимодействовать для достижения установленных целей.

Таким образом, системный подход предписывает видеть организацию как целенаправленную систему, состоящую из элементов, подсистем, реализующих определенные функции.

Проектирование организации с использованием системного подхода предполагает согласование компонент «системной триады»:

- 1) целей, которые определяют смысл создания и существования организации и ее частей;
- 2) деятельности в различных ее формах (функциональные задачи, процессы и т.п.), которая обеспечивает реализацию целей;
- 3) организационной структуры, определяющей устройство организации.

Для согласования этих компонент их нужно идентифицировать, структурировать, связать друг с другом. Кроме того, каждой из целей необходимо приписать метрики - показатели, отражающие степень реализации системой любого уровня своего предназначения («если не измеряем, то не управляем»).

В рассматриваемой триаде цели имеют главный приоритет, поэтому проектирование организации состоит из следующей последовательности шагов:

1. Разработка системы целей и показателей.
2. Разработка системы деятельности.
3. Синтез оргструктуры, т.е. распределение ответственности за реализацию целей путем осуществления определенных элементов деятельности с помощью выделенных активов.

Шаги повторяются несколько раз на разных уровнях детализации. Вначале на концептуальном уровне определяются главные цели организации, выявляются основные элементы деятельности для достижения этих целей, разрабатывается концепция оргструктуры.

После согласования общей модели организации производится более детальная ее проработка на разных уровнях подсистем, причем конечный уровень детализации может быть разным. В одних типах организаций, допускающих значительную стандартизацию деятельности (например, для непрерывных производств), можно быстро доходить до описания должностных позиций, в других случаях (например, для быстрорастущих креативных компаний) - пока ограничиваться уровнем организационных систем, подразделений. Итеративный характер организационного проектирования отражен в виде спирали на рисунке 10.



Рис.10. Итеративный характер организационного проектирования

Движение по спирали от центра к периферии отражает нарастание степени детализации проработки, при этом на каждом витке предполагается необходимость балансировки «целей - деятельности - оргструктуры».

Возможный подход к решению задачи построения организационной модели деловой организации представлен на рисунке 11.

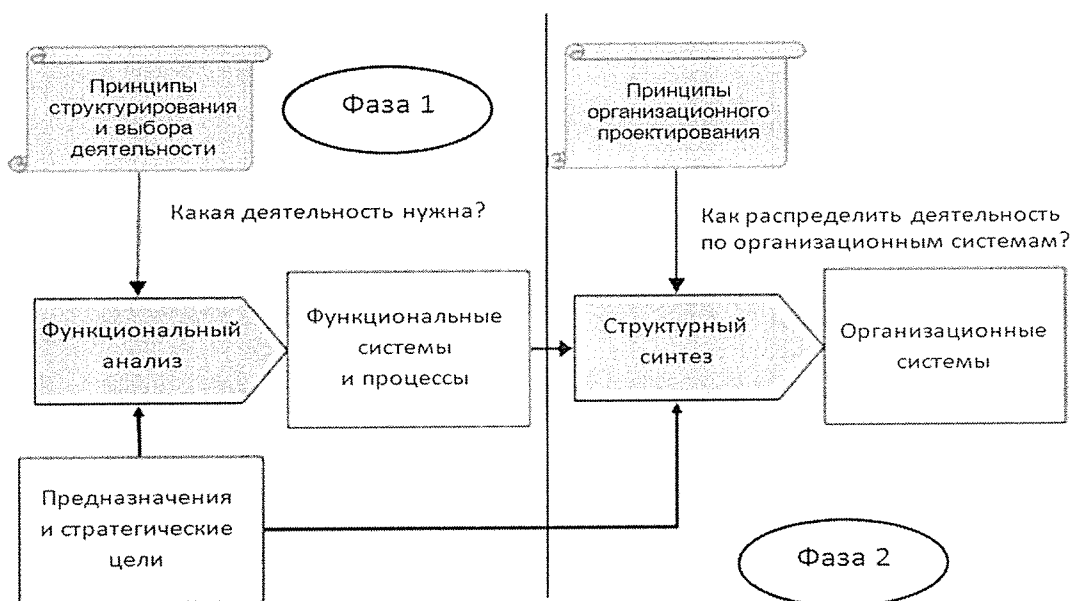


Рис. 11. Двухфазная схема решения задачи выбора оптимальной организационной модели

Далее рассматриваются приведенные здесь фазы «анализа и синтеза» оптимальной организации, с учетом того, что на все принимаемые организационные решения существенно влияют выбранные ранее стратегии.

Функциональный анализ и выбор необходимых элементов деятельности.

Практика применения системного подхода при анализе как технических, так и социально-технических систем, т.е. организаций, показывает, что при их рассмотрении лучше сначала увидеть всю систему, а затем последовательно, по уровням выделять ее элементы.

С этой точки зрения компания представляет собой систему верхнего уровня, взаимодействующую с внешней средой. Миссия компании отражает ее предназначение в этой среде, и, прежде всего, роль в «общественном разделении труда».

В свою очередь, в ее составе можно выделить совокупность функциональных систем (ФС) следующего уровня. Каждая из них также

характеризуется своей миссией (целевым назначением), закрепляющей ее роль в реализации целей компании в целом.

В рамках предлагаемой методологии ФС - это специализированная часть производственной или управленческой деятельности, которая характеризуется единым предназначением (ролью в бизнес-системе).

Обычно идентификация состава основных функциональных систем производится с помощью так называемой карты бизнеса, которая описывает «цепочки создания ценностей», образующих бизнес-модель компании (рис.12).

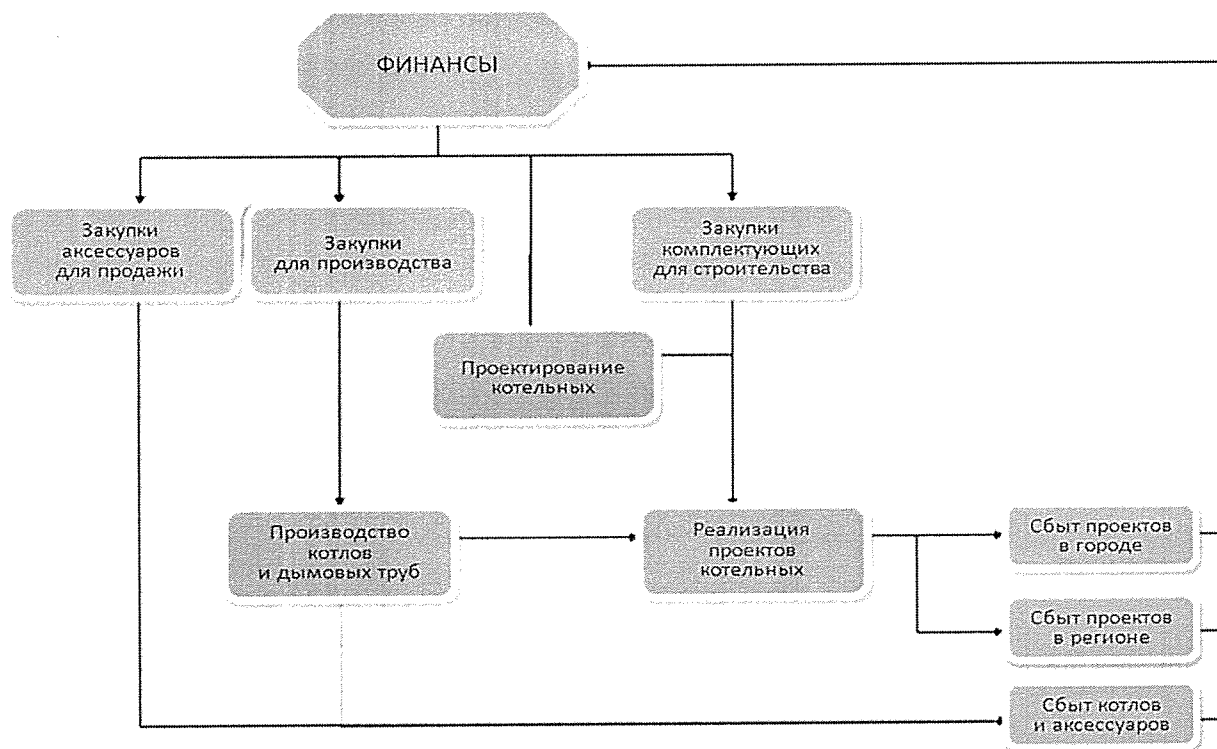


Рис.12. Карта бизнеса

Каждая «цепочка» описывается последовательностью элементов «снабжение - производство (товаров или услуг) – сбыт» по этапам жизненного цикла продукции и финансовой цепочкой. На основе группировки представленных на карте элементов цепочки создания ценности возникают соответствующие функциональные системы (ФС):

- снабжение;

- производство;
- проектирование.

В карте бизнеса, прежде всего, отражаются основные элементы цепочки создания ценностного предложения. На более детальных картах могут отражаться также вспомогательные логистические элементы основных цепочек, такие как транспорт или склад. А также цепочки обеспечения основной деятельности средствами труда или человеческими ресурсами. Все это означает выделение в компании деятельности в определенных областях, т.е. всех необходимых компонент технологии ведения выбранного бизнеса.

Для выбора состава процессов ФС применительно к конкретной компании используют следующие основания:

- тип цепочки создания ценности (непрерывная, серийная, проектная) и отраслевые особенности;
- стадия жизненного цикла бизнеса;
- существующий уровень зрелости процессов функциональной системы (любая система не может «перескакивать» через ступени зрелости);
- требования бизнес-стратегии или выбранная функциональная стратегия в каждой области.

В результате 1-ой фазы организационного проектирования, фазы «функционального анализа», будет определено, какая деятельность и на каком уровне должна поддерживаться в компании на данном этапе ее развития.

На следующей фазе необходимо решить еще одну не менее сложную задачу - каким образом распределить ответственность за реализацию этой деятельности, перейдя от выбора состава и структуры функциональных систем к выбору организационной структуры.

Синтез оргструктуры и распределение ответственности.

Организационная структура в настоящее время рассматривается не только как структура административного подчинения, но и как структура наилучшим образом поддерживающая функционирование систем и процессов компании. С

ее помощью балансируются все вертикальные и горизонтальные связи в компании.

Таким образом, на 2 этапе стоит задача оптимально распределить структурированные процессы ФС по организационным системам - подразделениям.

Для этих целей можно использовать широко известные базовые модели оргструктур: линейная, функциональная, дивизиональная, матричная и их сочетания, которые можно брать за основу. Известны правила их выбора в зависимости от типов цепочек создания ценности (для бизнес-систем) и модели корпоративного управления (для холдингов).

Вопросы для самоконтроля

1. Перечислите общее и различия в организационной рационализации и организационном проектировании.
2. Какие подходы к оргпроектированию Вам знакомы?
3. Перечислите основные методы оргпроектирования.

3. Основные подходы и методы организационного проектирования

3.1. Методы организационного проектирования

В практической деятельности по рационализации организации производства, труда и управления, при проектировании новой организационной системы применяется большое количество методов оргпроектирования. *Под методом оргпроектирования* следует понимать комплекс определенных приемов, основанных на сознательном, целенаправленном применении особой системы логических, технических, математических и других действий, направленных на создание проекта.

Существует много подходов к классификации и систематизации методов оргпроектирования. Методы оргпроектирования с точки зрения их применения на различных стадиях процесса оргпроектирования можно сгруппировать в четыре группы: методы обследования и анализа объекта проектирования,

методы совершенствования или непосредственно проектирования, методы внедрения организационных решений и методы оценки эффективности проектных решений.

К методам обследования и анализа объекта оргпроектирования относятся: анкетирование, изучение фактических затрат, фотография рабочего дня, функционально-стоимостной анализ, SWOT- и STEEP-анализ, экспертная оценка, сравнение, декомпозиция, структуризация целей, нормативный, моделирование, и построение, и анализ функционально-структурной и информационной модели, метод карты потерь, анализа затрат, тестирование и т.д.

В совершенствовании действующей и проектировании новой организационной системы применяются следующие методы: системный анализ, аналогии, синтез моделирования, экономико-математические методы, аналитический, опытный, метод структуризации целей, функционально-стоимостной анализ, САДТ-моделирование, многокритериальные экспертные методы оценки, метод сравнительной морфологии, «мозговая атака», синектики, диагностическое моделирование и др.

При внедрении организационных решений применяются административно-командный, экономический, психологический и др. методы.

В качестве *методов обоснования и оценки эффективности* проектных решений, как правило, используются методы сравнения, расчета экономической эффективности, стоимостной анализ, экспертной оценки.

Описание перечисленных и других методов, применяемых в организационном проектировании, их достоинства и область применения приведены в многочисленной литературе.

Организационное проектирование рассматривается как научная проблема, основанная на точных методах воздействия на качественно и количественно определенные переменные организационной системы.

Организационное проектирование ориентируется, главным образом, на эмпирические знания и социальный опыт людей, когда «ценности» практиков и экспертов при рационализации организационной системы считаются более важным средством, нежели положение науки об организации; сочетание эмпирического и научного подхода к проблеме оргпроектирования.

Несомненно, что перспективным в формировании организационных систем является рациональное сочетание научных концепций и методов проектирования приобретенного опыта людей в практической деятельности по созданию и развитию производственных систем.

Можно выделить следующие *современные подходы к организационному проектированию* организационных систем в целом, а также отдельных ее подсистем и элементов, систем управления, организации производства и труда:

- проектирование как задача «синтеза структуры» из отдельных первичных элементов;

- проектирование как задача «рационализации технологии организационных процессов», например, процессов принятия решения, планирования, информационных процессов, процессов коммуникации, нововведений и др.;

- проектирование как задача «организационных изменений»;

- проектирование как задача «ситуационного выбора» характеристики организационной системы управления;

- социометрический подход с использованием социограмм, отражающих личные симпатии членов коллектива, для формирования производственных подразделений;

- параметрический подход, основанный на выявлении и использовании для управления статистически обнаруживаемых связей между элементами организации, когда устанавливается корреляция между определенными параметрами частей управляемой и управляющей подсистем;

- программно-целевой подход к проектированию организационной системы;
- системный подход к анализу и проектированию организационных связей;
- ситуационный подход к проектированию организационных систем;
- функционально-структурный подход и др.

Следует рассмотреть некоторые подходы к организационному проектированию предприятий и его подразделений.

3.2. Функционально-структурный подход

Функционально-структурный подход (ФСП) широко используется для анализа и синтеза организационных систем на основе установления комплекса функций, выполняемых конкретной системой, и формирование соответствующей структуры организации.

Процесс проектирования или совершенствования организационной системы, отдельных ее подсистем и элементов представляет собой моделирование функционально-структурной организации в следующей последовательности:

- формирование «дерева» функций системы;
- декомпозиция «дерева» функций системы до уровня принятого базового набора операторов;
- формирование модели функциональной структуры системы;
- формирование морфологических моделей системы, многокритериальная оценка и выбор предпочтительных вариантов функционально-структурной организации системы.

В рамках ФСП, исходя из назначения и цели организационной системы, устанавливаются функции системы и составляющих ее подсистем и элементов. Понятие «функция» отражает назначение, обязанность или роль системы (объекта) в системе более высокого порядка и представляет собой нормативное

содержание служебного действия, выполнение которого возлагается на систему при заданных требованиях, условиях и ограничениях.

Функциональная организация (структура) представляет собой совокупность функций организационной системы, связи и отношения между ними и может описываться словесно (вербально), графически, таблично, алгоритмически, аналитически и посредством временных диаграмм функционирования. При структурировании функциональной организации системы выделяются:

а) «функциональные комплексы» – включают функции системы, которые вычисляются в течение всего жизненного цикла системы;

б) «функциональные модули» – выделяются внутри функциональных комплексов, обладают функциональной завершенностью и, как правило, не имеют самостоятельного организационно-технического оформления;

в) отдельные «изолированные» функции как элементарные единицы функциональных описаний.

Реализация функций обеспечивается структурной организацией системы, что в совокупности представляет функционально-структурную организацию. Так как между набором функций и структурой организационной системы нет однозначного соответствия, то возникает задача выбора структурной организации из альтернативных вариантов. Наиболее эффективными являются такие системы, структуры которых максимально соответствуют выполняемым функциям.

Причиной изменений функционально-структурной организации могут быть как изменения в наборе функций, так и изменения структуры производственной системы.

Декомпозиция функции – это ее деление на обеспечивающие подфункции в соответствии с выбранным способом декомпозиции, т.е. правилом, на основании которого исходная функция разделяется по одному или нескольким признакам.

В результате декомпозиции исходной функции составляется упорядоченная иерархическая совокупность функций, которые могут быть представлены в виде однокорневого иерархического графа, таблицы, структурированной схемы и т.п.

Процедура декомпозиции включает следующие процедуры:

- выбор исходной сложной функции, подлежащей декомпозиции (F0);
- определение целей декомпозиции и правил согласования функций;
- выбор способа декомпозиции;
- декомпозиция функции F0 и получение множества функций первого уровня;
- последовательное применение декомпозиции к элементам множества функций первого уровня и получение множества функций второго уровня;
- продолжение применения декомпозиции до получения (элементарных) функций как предела декомпозиции.

Признаками окончания декомпозиции являются:

- получение функций, для которых имеются базовые структурные элементы;
- достижение требуемого уровня детализации;
- появление элементарной функции при дальнейшем делении.

Одним из способов описания вертикальной структуры функциональной организации является «дерево» функций, представляющее результат декомпозиции функции системы.

Построение «дерева» функций может производиться двумя способами: а) «сверху-вниз» в процессе декомпозиции общей функции системы и б) «снизу-вверх» в процессе «восстановления» дерева функций.

Выделяют функции высшего (исходные) и низшего порядка (обеспечивающие). Функция высшего порядка (макрофункция) является

исходной для образующих ее функций низшего порядка (подфункции и микрофункции).

Построение «дерева» функции осуществляется шагами и предусматривает выполнение стандартных процедур:

П₁ – определение содержания функции;

П₂ – установление соответствия соответствия рассматриваемому уровню декомпозиции;

П₃ – выделение оператора перехода от исходной к обеспечивающим функциям;

П₄ – проверка необходимости каждой обеспечивающей функции;

П₅ – проверка достаточности совокупности обеспечивающих функций для выполнения исходной.

3.3. Ситуационный подход в проектировании организационных систем

В реальных условиях традиционно построенная на основе функционального разделения управленческого труда система организации управления производством становится недостаточно эффективной. Это обусловлено тем, что при возникновении определенной производственной ситуации ее структура и методы решения задач сопоставляются с принятой специализацией в органе управления. Для простых ситуаций это выполнить достаточно легко. Сложные ситуации как правило вызывают необходимость реализовать значительное число разнонаправленных связей и взаимодействий, выходящих за рамки принятой специализации.

При проектировании организации управления производством с использованием ситуационного анализа заранее исследуются и систематизируются (по повторяемости, степени важности и другим параметрам) возможные ситуации в деятельности хозяйственной организации. Большое практическое значение приобретает возможность предвидеть причины и источники возникновения ситуаций и иметь в запасе заранее спроектированный

механизм их моделирования и разрешения для того, чтобы исходя из имеющихся ресурсов и критериев предпочтения выбрать приемлемые варианты.

При реализации *метода ситуационного анализа* в проектировании систем управления, организации производства рекомендуется следующая последовательность работ:

1) *определение классификационного спектра* ситуаций, характерного для конкретной организационной системы;

2) *осуществление диагноза ситуаций* их приоритета по возникающим проблемам, отрицательным последствиям неправильного и несвоевременного их разрешения и другим критериям;

3) *изучение характеристик ситуаций* и определение тех факторов, которые влияют на принятие решений;

4) *разработка вариантов* организационных решений;

5) *выбор оптимальных организационных решений*, наилучшим образом соответствующих требованиям всего комплекса ситуаций.

Однако недостаточная методологическая и методическая проработка вопросов ситуационного анализа серьезно затрудняет использование этого метода в процессе проектирования.

3.4. Проектирование производственных систем на основе организационных связей

При данном подходе считается, что объектом и результатом организационной деятельности в производственных системах является обеспечение связей между основными элементами систем. Основной задачей является установление и обеспечение целесообразных связей в сфере движения и использования средств производства, живого труда и управления. Основными видами связей в различных сферах организационной деятельности являются:

– в сфере организации вещественной части производства (связи между средствами производства) – технологические, кооперационные, обслуживающие, управленческие;

– в сфере организации труда (связи людей со средствами производства и между собой в процессе производства) – координационные, технологические, обслуживающие, экономические, социальные, управленческие;

– в сфере организации управления (связи между управляющей и управляемой системами) экономические, социальные, координационные, технологические, обслуживающие.

При проектировании организационной системы рациональной считается следующая последовательность действий: вначале проектируется структура технико-технологических связей (маршрутная технология, транспортные потоки), затем на нее «накладывается» структура связей организации труда и в завершении проектируется структура связей управления.

При проектировании производственных систем на основе анализа организационных связей широко используются различные методы организационно-исследовательской деятельности: анкетирование, интервьюирование, структурно-функциональный анализ, функционально-стоимостной анализ, методы изучения затрат рабочего времени (хронометраж, фотография рабочего дня, метод моментных наблюдений), приемы логико-семантического анализа, графические приемы, различные методы формального выражения зависимостей между элементами системы, построение сетевых графиков.

Результаты анализа и проектирования отражаются в конкретных проектах производственных помещений, технологических линий, транспортных сооружений; в планах размещения оборудования, пространственной организации, планировки рабочих мест, зон транспортных потоков, систем передачи данных; в регламентации отношений между элементами системы с помощью норм, стандартов, положений, должностных инструкций, структур управления, схем взаимодействия, блок-схем, органиграмм, документограмм, сетевых графиков и т.п.

3.5. Использование организационных модулей в проектировании

Важнейшей особенностью проектирования организации производства, труда и управления в производственной системе является возможность поэтапной разработки и внедрения организационных преобразований. Модульный принцип построения технических средств позволяет эффективно применять в процессе проектирования типовые организационные решения. В целях ускоренной и качественной разработки комплексного организационного проекта предлагается применять типовое организационное обеспечение (организационные блоки) как для отдельных элементов, так и в целом для систем различного вида и назначения.

Блоки организационного обеспечения формируются из модулей, представляющих типовые организационные решения по различным вопросам организации производства, труда и управления: по производственной и организационной структуре, системе оперативного управления, организации производственных процессов и процессов подготовки производства, по организации и оплате труда персонала.

Следует различать единичные и комплексные организационные модули.

Единичные организационные модули содержат типовые организационные решения по выполнению отдельных функций организации производства, труда и управления. *Комплексный организационный модуль* объединяет несколько модулей, обеспечивающих реализацию комплексной функции системы организации производства.

Модули содержат организационные решения и процедуры, схемы, алгоритмы, зафиксированные в соответствующих нормативных документах.

Организационное проектирование на основе модулей позволяет существенно сократить сроки и стоимость проектирования, повысить качество проектных решений за счет многовариантности. При этом упрощается внесение изменений в организационную систему, что позволяет повысить адаптивность производственной системы в процессе функционирования.

При реализации модульного подхода следует учитывать определенные *требования к организационным модулям и их свойства*:

– *Иерархическая структура системы модулей*. Структура системы организационных модулей соответствует структуре производственной системы и может быть представлена в функциональном, поэлементном и интеграционном разрезах.

– *Функциональная завершенность* понимается как способность каждого организационного модуля реализовывать конечное число функций по системе модулей, обеспечивающих нормальный ход производства.

– *Свойство конструкционной завершенности и законченности* для организационных модулей означает оформление их в виде потоков информации, документооборота, отношений, полномочий, подчиненности.

– *Проблемная ориентация* понимается как направленность на решение конкретных задач, реализацию конкретных функций организации производства, труда и управления. Для развития необходима система базовых модулей, которые, применительно к организации производства, представлены в виде стандартов организации производства, типовых решений.

– *Не замкнутость системы модулей* представляется как возможность наращивать уровни и расширять функциональный набор модулей каждого уровня. Для организационных модулей это свойство имеет особое значение при формировании и развитии организации производственной системы.

3.6. Моделирование в организационном проектировании

Изучать организационные системы с целью создания организационных проектов можно как на физических, так и на математических моделях. Поскольку построение физических моделей производственных систем связано со значительными затратами средств и времени, наиболее целесообразно исследовать системы с использованием математических моделей. Моделирование позволяет в той или иной форме воспроизвести изучаемый объект или совокупность количественных взаимосвязей, характеризующих этот

объект с целью получения новой информации об объекте, выявить сущность наблюдаемых явлений, приобрести знания о взаимосвязях составляющих элементов объекта.

Действительно, если бы удалось построить во всех деталях модель предприятия и производственного процесса, изменить формы и методы организации производства и управления и наблюдать за поведением параметров модели под влиянием этих изменений, то это во многом способствовало бы повышению эффективности решений, принимаемых в процессе организации производства, труда и управления.

В настоящее время созданы и используются при проектировании математические методы, позволяющие моделировать производственный процесс или действия отдельных его элементов.

Ниже приводится характеристика классов математических моделей, которые могут найти применение в организационном проектировании.

Детерминированная модель. Эта модель строится в тех случаях, когда факторы, влияющие на конечный результат процесса, поддаются достаточно точной оценке, а случайные факторы либо отсутствуют, либо ими можно пренебречь.

Стохастическая (вероятностная) модель. Такая модель строится в том случае, если факторы, влияющие на конечный результат производственного процесса, являются случайными.

Эвристические модели. Эти модели, в значительной степени, основываются на опыте, интуиции, аналогии и индукции, т.е. на эвристических методах проектирования. В настоящее время все шире находят применение методы, позволяющие формализовано отображать эвристические процедуры.

Теоретико-игровые модели. Используются в условиях неполной информации, когда складываются конфликтные ситуации.

Сетевые модели. Эти модели позволяют объективно устанавливать минимально необходимое время и расход ресурсов для выполнения работ.

В настоящее время разработан и начал широко применяться аппарат *имитационного моделирования*, который позволяет построить модель, описывающую поведение производственной системы и провести с ней ряд экспериментов, с помощью которых можно изучить воздействие на функционирование этой системы тех или иных организационных решений.

Обобщение уже имеющегося опыта и анализ возможностей машинной имитации позволяет определить области эффективного использования имитационного моделирования при проектировании производственных систем.

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимается под методом оргпроектирования?
2. Перечислите методы обследования и анализа объекта оргпроектирования.
3. Дайте определение декомпозиции функции в функционально-структурном подходе.
4. Перечислите последовательность работ при реализации метода ситуационного анализа в проектировании систем управления, организации производства.
5. Перечислите основные виды связей в различных сферах организационной деятельности.
6. В чем различие между единичными и комплексными организационными модулями?
7. Какие требования к организационным модулям и их свойства следует учитывать при реализации модульного подхода?
8. Какие математические модели могут найти применение в организационном проектировании?

4. Процесс организационного проектирования

4.1. Стадии и этапы разработки оргпроекта. Предпроектная подготовка

В процессе организационного проектирования принято выделять три **стадии**: предпроектная подготовка, проектирование, внедрение. На рисунке 13. приведены стадии и этапы организационного проектирования.



Рис. 13. Стадии и этапы разработки оргпроекта

Предпроектная подготовка включает три этапа: организационную подготовку, проведение предпроектного обследования производственной системы и разработку технического задания.

Организационная подготовка обеспечивает создание необходимых организационных условий для проведения проектных работ и включает:

- 1) определение объекта и цели проектирования;
- 2) определение источников финансирования;
- 3) формирование проектной группы или специализированного подразделения, выполняющего проектные работы, назначение ответственных руководителей;
- 4) разработку системы планирования, учета и стимулирования деятельности проектного подразделения или группы;
- 5) разработку и утверждение плана выполнения работ.

В процессе предпроектного обследования производственной системы проводятся следующие работы:

1) разработка методического и нормативного обеспечения предпроектного обследования;

2) диагностическое обследование;

3) рабочее детальное обследование.

Разработка методического и нормативного обеспечения предпроектного обследования состоит в изучении методических и нормативных материалов по организации и проведению аналитических работ и созданию на их основе методик и нормативов для конкретного предприятия; определении основных требований и критериев эффективности функционирования системы организации производства, труда и управления.

Диагностическое обследование дает общую характеристику производственной деятельности предприятия, исследует материальные, трудовые, финансовые ресурсы предприятия, выявляет резервы, определяет общие направления организационного совершенствования (преобразования) и проведения рабочего, детального обследования.

В процессе диагностического обследования анализируется динамика показателей технического уровня производства, показателей уровня организации производства, труда и управления.

Рабочее обследование проводится в трех направлениях: 1) организация производственных процессов; 2) организация труда; 3) организация управления.

Рабочее обследование состояния организации производственных процессов включает: характеристику производственной структуры, специализации и кооперации подразделений и производств, характеристику организации основных, вспомогательных и обслуживающих производственных процессов, их особенности, обеспеченность трудовыми и материальными ресурсами.

Обследование организации труда состоит в изучении вопросов разделения и кооперации труда, организации рабочих мест, определения уровня их механизации и автоматизации, нормирования труда, оплаты труда,

материального и морального стимулирования рабочих, ИТР и служащих, подготовки и повышения квалификации кадров, использования различных форм организации труда, состояния условий труда.

Детальное обследование организации управления производством включает изучение организационной структуры предприятия и его подразделений, анализ деятельности служб предприятия, выполняющих следующие основные функции:

- общее линейное руководство;
- конструкторская подготовка производства;
- технологическая подготовка производства;
- инструментальное обслуживание производства;
- организация ремонтных служб;
- транспортное обслуживание;
- технико-экономическое планирование;
- оперативное управление;
- материально-техническое снабжение и сбыт;
- бухгалтерский учет;
- контроль качества;
- маркетинг;
- работа с кадрами и др.

В случае разработки проекта организации вновь создаваемого предприятия предпроектное обследование состоит из: разработки методического и нормативного обеспечения предпроектного обследования; диагностического обследования, которое проводится в сокращенном объеме по проектной документации, отражающей общую характеристику предприятия, характеристику основных производственных процессов, требований и условий функционирования предприятия и т.п.

1. Разработка технического задания (ТЗ)

Техническое задание является исходным документом для разработки проекта организации производства, труда и управления.

Разработка ТЗ на выполнение работ по оргпроектированию включает (рис. 14):

- 1) изучение документов, являющихся основанием для проектирования организации производства, труда и управления: приказа по предприятию о начале работ, документов по обеспечению финансирования проектирования, и формированию проектной группы (подразделения), плана выполнения работ;
- 2) изучение материалов и рекомендаций предпроектного обследования организации производства, труда и управления на предприятии;
- 3) изучение литературы о прогрессивных научных разработках и опыте лучших аналогичных предприятий по оргпроектированию;
- 4) составление технического задания;
- 5) утверждение технического задания.



Рис. 14. Последовательность разработки ТЗ

В техническом задании должны быть отражены следующие положения:

- 1) основание для разработки оргпроекта;
- 2) цели разработки оргпроекта;
- 3) краткая характеристика предприятия;
- 4) результаты предпроектного обследования и анализа;
- 5) основные требования к проектируемой системе организации производства, труда и управления;
- 6) рекомендации по совершенствованию, преобразованию или построению новой системы организации производства, труда и управления;
- 7) технико-экономические результаты разработки и внедрения оргпроекта;
- 8) состав разделов оргпроекта;
- 9) содержание этапов проведения работы по оргпроектированию;
- 10) источники финансирования работ;
- 11) порядок приемки проекта;
- 12) источники информации для разработки проекта (методические и нормативные документы, источники информации о передовом опыте, теории и практике).

4.2. Техническое и рабочее проектирование

Вторая стадия проводится в два этапа: техническое проектирование и рабочее проектирование.

Техническое проектирование

Технический проект (ТП) системы организации производства, труда и управления предприятия разрабатывается на основании утвержденного технического задания.

На этапе технического проектирования вырабатываются общие решения о построении (совершенствовании или преобразовании) системы организации производства, труда и управления.

Техническое проектирование включает:

- 1) изучение ТЗ на проектирование;
- 2) изучение информационных материалов о передовом опыте, достижениях науки;
- 3) изучение инструктивных методических и нормативных документов;
- 4) принятие организационных решений по основным направлениям проектирования:

- выбор варианта внутрипроизводственной специализации, разработка производственной структуры предприятия, организационной структуры;

- выработка решений по организации основного производства;

- выработка решений по организации вспомогательного и обслуживающего производства;

- выработка решений по организации технического контроля и управления качеством продукции;

- выработка решений по организации научно-технической подготовки производства;

- выработка решений по организации управления производством;

- выработка решений по организации труда;

- выработка решений по организации экономических отношений внутри производства;

5) определение ожидаемого экономического эффекта от внедрения оргпроекта;

6) экспертиза и утверждение комплекта документации по техническому проектированию.

В состав ТП рекомендуется включать следующие разделы:

1. Общая характеристика организационной системы.
2. Организация основного производства.
3. Организация ремонта и технического обслуживания.

4. Организация инструментального обслуживания.
5. Организация транспортного обслуживания.
6. Организация материально-технического снабжения и сбыта, складского хозяйства.
7. Организация капитального строительства и хозяйственного обслуживания.
8. Организация маркетинга.
9. Организация технической подготовки производства.
10. Организация технического контроля и управления качеством продукции.
11. Организация труда и подготовки кадров.
12. Организация экономической службы.
13. Организация внешнеэкономической деятельности и др.

Общая характеристика организационной системы должна включать:

- цели, назначение и критерии функционирования предприятия;
- основные технико-экономические характеристики предприятия;
- организационную структуру предприятия;
- производственную структуру;
- расчет общей численности.

Каждый из последующих разделов технического проекта организации производства на предприятии должен содержать:

- общую характеристику подсистемы;
- организационную структуру подсистемы;
- функции и задачи управляющих подразделений;
- положения о подразделениях;
- численность ИТР и служащих по подразделениям;
- общую планировку управленческих подразделений;
- общую характеристику информационного обеспечения;

- перечень основных документов;
- схему документооборота;
- рекомендации по системе оплаты и стимулирования труда ИТР и служащих;
- технические оргпроекты цехов.

Этап технического проектирования завершается экспертизой и утверждением **комплекта документации по техническому проектированию** организации производства, труда и управления, экспертиза должна включать:

1) исходные положения по проектированию, включающие основание для разработки ТП, цели и задачи разработки, источники финансирования, состав исполнителей, анализ результатов предпроектного обследования;

2) технический проект организации производства, труда и управления;

3) расчет ожидаемого экономического эффекта от внедрения оргпроекта;

4) сопутствующую документацию (описание содержания этапов проектирования, сроки их выполнения и исполнители, аннотированный отчет об исследованиях отечественного и зарубежного опыта по оргпроектированию, методики предпроектного обследования и результаты его проведения).

Рабочее проектирование.

Рабочий проект (РП) организации производства, труда и управления разрабатывается на основе утвержденного технического проекта. **Цель рабочего проектирования** – это создание рабочей документации, необходимой для построения (совершенствования или реорганизации) организационной системы предприятия.

На этом этапе состав работ аналогичен техническому проектированию, но в отличие от него при рабочем проектировании производится подробная разработка всех направлений проектирования и комплекса материалов по внедрению оргпроекта.

Рабочий проект состоит из тех же разделов, что и технический проект.

Общая характеристика организационной системы включает:

- общую характеристику предприятия;
- технико-экономическую характеристику;
- производственную структуру;
- организационную структуру;
- расчет общей численности;
- функции структурных подразделений.

Остальные разделы представляют собой организационные проекты управляющих подсистем цехов и хозяйств.

Основное содержание оргпроектов управляющих подсистем, разработанных в ТП, должно быть дополнено:

- рекомендациями о методах управления;
- подробной разработкой информационного обеспечения;
- технологией управления;
- организацией труда;
- автоматизацией управленческого труда.

Рабочая документация по организации производства, например в цехе, должна содержать более детализированные, углубленные разработки по организации основного, вспомогательного и обслуживающего производства, организации экономической деятельности в цехе, по организации управления качеством и технологической подготовкой производства, организации труда рабочих, ИТР и служащих, охране труда и технике безопасности.

В оргпроект цеха необходимо включать схемы размещения производственных отделений (участков), состав и характеристику оборудования, его планировку, схемы производственных потоков, разработку информационного обеспечения, описание управленческих процедур, штатное расписание и должностные инструкции, организацию АРМ, расчеты численности рабочих, ИТР и служащих, материалы по нормированию труда, системе оплаты и стимулирования, совмещению профессий, формам

организации труда, оргпроекты рабочих мест, характеристику условий труда и мероприятия по обеспечению техники безопасности, методики, нормативы, классификаторы, инструкции, формы документов и другую нормативно-техническую документацию.

Комплект рабочей документации по проектированию организации производства предприятия включает:

1) исходные положения по проектированию организации производства (аналогично ТП);

2) рабочий проект по организации производства, труда и управления;

3) расчет экономического эффекта от внедрения комплексного оргпроекта предприятия;

4) материалы по организации внедрения комплексного оргпроекта предприятия, содержащие: положение по внедрению; план-график реализации оргпроекта с указанием сроков, исполнителей; методические рекомендации по системе стимулирования внедрения проекта, организации контроля и учета реализации оргпроекта;

5) сопутствующую документацию.

К сопутствующей документации технического проектирования могут быть добавлены методики проводимых при проектировании расчетов, методики нормирования труда, наборы стандартных программ для решения задач на ЭВМ, системы кодирования и шифрования документации, состав типовых проектов по организации рабочих мест, методические рекомендации по классификации и другие документы по усмотрению руководителя проекта, которые необходимы для разработки оргпроекта, но не входят в его состав.

Схема последовательности процедур по осуществлению рабочего проектирования аналогична техническому проектированию, но включает дополнительно разработку рекомендаций по внедрению оргпроекта.

4.3. Внедрение организационного проекта

Внедрение оргпроекта проводится на основании материалов по реализации рабочего проекта организации производства, содержащихся в комплекте рабочей документации, в два этапа: 1) подготовка к внедрению; 2) внедрение (рис. 15).



Рис.15. Процесс внедрения оргпроекта

Подготовка к внедрению включает работы:

1) формирование программно-целевой группы, ответственной за выполнение работ по реализации проекта.

Необходимость создания группы должна быть оговорена на этапе предпроектной подготовки;

2) изучение комплекта рабочей документации по проектированию;

3) материально-техническую подготовку, которая заключается в проведении работ по строительству и перестройке отдельных помещений, их перепланировке, приобретении дополнительного оборудования, оснастки, технических средств управления и т.п.;

4) профессиональную подготовку кадров, которая заключается в обучении, переподготовке и повышении квалификации работников предприятия (ИТР, служащих, рабочих) для работы в новых условиях;

5) социально-психологическую подготовку, которая состоит в проведении мероприятий (бесед, лекций и т.п.) по убеждению работников в необходимости и эффективности реализации оргпроекта, привлечению их к активному участию в его осуществлении;

6) разработку системы стимулирования, которая заключается в формировании положений по материальному и моральному стимулированию работников на период внедрения проекта;

7) опытно-экспериментальную проверку, которая представляет собой апробацию оргпроекта или его частей на отдельных объектах с целью выявления недостатков в оргпроекте и их устранения для успешной реализации всего комплекса работ по внедрению проекта;

8) корректировку рабочей документации по результатам опытно-экспериментальных работ.

Этап внедрения включает три вида работ: реализация оргпроекта; расчет фактического экономического эффекта; проведение приемо-сдаточных работ.

В реализации проекта совершенствования или преобразования организации производства на предприятии в отличие от внедрения проекта построения новой организационной системы можно выделить три части:

1) частичное внедрение, когда элементы проектируемой организации производства постепенно вытесняют элементы функционирующей системы и поэтому существуют рядом с ними;

2) полное внедрение, знаменующееся заменой старой системы на проектируемую;

3) адаптация новой системы, доказывающая ее жизнеспособность и эффективность.

Структура и содержание этапов разработки оргпроектов могут быть различными. Например, технический и рабочий проекты часто выполняются в виде техно-рабочего проекта.

Вопросы для самоконтроля

1. Охарактеризуйте этапы предпроектной подготовки.
2. Предпроектная стадия оргпроектирования – задачи, методы.
3. Какие работы проводятся в процессе предпроектного обследования производственной системы? Перечислите и охарактеризуйте их.
4. Какие требования предъявляются к техническому заданию на разработку оргпроекта?
5. Что входит в комплект рабочей документации по проектированию организации производства предприятия?
6. Перечислите проблемы внедрения оргпроекта.

5. Проектирование организационной структуры управления

5.1. Причины изменения организационной структуры управления предприятием

Любая организационная система подразделяется на две подсистемы: объект управления, то есть материально обеспечивающая подсистема, занимающаяся переработкой поступающих в её распоряжение ресурсов в товары и услуги, и подсистема управления, в задачу которой входит руководство и контроль деятельности организационной системой. Последнюю называют

управляющей системой, которая имеет свою структуру, обеспечивающую условия для рационального разделения труда и взаимной кооперации. В рамках данной структуры работники-менеджеры имеют свои задачи, зоны ответственности. При этом они вступают в отношения руководства-подчинения, контроля, сотрудничества. Эти структуры отражают и обеспечивают разделение труда, в рамках которого осуществляется процесс управления предприятием.

Организационная структура управления - одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, распределением полномочий между менеджерами. В рамках организационной структуры управления протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации, ресурсов, идей, принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней.

Организационная структура управления (ОСУ) - это упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Приведение структуры в соответствие с изменившимися условиями является одной из важнейших задач управления. В большинстве случаев решения о корректировке структур принимаются высшими руководителями организации как часть их основных обязанностей. Значительные по масштабам организационные преобразования не осуществляются до тех пор, пока не появится твердая уверенность в том, что для этого существуют серьезные причины, вызывающие их необходимость.

Ниже представлены некоторые ситуации в отдельности или в комбинации, когда оправданы затраты на корректировку структуры или разработку нового проекта.

Неудовлетворительное функционирование предприятия. Наиболее распространенной причиной необходимости разработки нового проекта организации являются неудачи в попытке применения каких-либо других методов снижения роста издержек, повышения производительности,

расширения все сужающихся внутренних и внешних рынков или в привлечении новых финансовых ресурсов. Обычно, прежде всего, предпринимаются такие меры, как изменения в составе и уровне квалификации работающих, применение более совершенных методов управления, разработка специальных программ. Но, в конце концов, руководители на высшем уровне приходят к выводу, что причина неудовлетворительной деятельности предприятия заключается в определенных недостатках организационной структуры управления.

Перегрузка высшего руководства. Некоторым предприятиям удается функционировать удовлетворительно только ценою чрезмерной изнурительной нагрузки на нескольких высших руководителей. Если очевидные меры по изменению методов и процедур управления не позволяют уменьшить нагрузку, не приводят к продолжительному облегчению, то весьма эффективным средством решения этой задачи становится перераспределение прав и функций, корректировки и уточнения в формах организации.

Отсутствие ориентации на перспективу. Будущее развитие предприятия требует со стороны высших руководителей все большего внимания к стратегическим задачам, независимо от характера предприятия и рода его деятельности. И в то же время до сих пор многие руководители высшего ранга продолжают основное время уделять оперативным вопросам, а их решения, которые будут иметь влияние и в далекой перспективе, основываются на простой экстраполяции текущих тенденций на будущее. Высший руководитель (или их группа) должен осознавать, что его важнейшая обязанность заключается в том, чтобы сделать предприятие способным разработать и реализовать стратегическую программу с той полнотой, которую позволяет юридическая и экономическая самостоятельность предприятия. Обеспечение такой способности почти всегда связано с преобразованиями организационных форм, а также с введением новых или измененных коренным образом процессов принятия *решений*.

Разногласия по организационным вопросам. Каждый опытный руководитель высшего ранга знает, что стабильность в организационной структуре предприятия, как правило, свидетельствует не столько о внутренней гармонии, сколько об успешном решении конфликтных ситуаций. Существующая структура, какова бы она ни была, создает препятствия для эффективной работы, затрудняет достижение целей некоторых отделов или подразделений, недостаточно четко отражает значение некоторых функциональных ролей, допускает несправедливое распределение власти, положений и полномочий и т.д. Когда возникают глубокие и устойчивые разногласия по поводу организационной структуры и особенно, когда высшее руководство сомневается относительно оптимальной формы, единственным выходом является тщательное изучение структуры. Смена руководства часто вызывает решение о реорганизации. Одна группа руководителей может эффективно действовать в рамках конкретной структуры. Группа, которая придет им на смену, может найти такую форму совершенно не соответствующую ее подходу к проблемам предприятия.

Эти обстоятельства, которые, как показал опыт, обычно предшествуют масштабному изучению организации, являются симптомом ряда причин, одни из которых действуют внутри предприятия, а другие полностью выходят из сферы его влияния.

Рост масштаба деятельности. Даже в условиях устойчивого ассортимента продукции, стабильных производственных процессов и сбыте при продолжительном увеличении размера предприятия появляется необходимость в значительном структурном преобразовании. К росту масштаба деятельности можно приспособиться и посредством небольших изменений в структуре. Тем не менее, если основная структура остается без изменений, от этого затруднится координация, руководители будут перегружены, ухудшится функционирование предприятия.

Увеличение разнообразия. Расширение номенклатуры выпускаемой продукции или услуг, выход на разнообразные рынки, дополнительное освоение новых производственных процессов вносят совершенно новые моменты в организацию. До тех пор, пока эти разнородные элементы сравнительно невелики, их можно приспособить к какой-либо части существующей структуры. Но когда они принимают огромные размеры, – по используемым ресурсам, потребностям, риску, будущим возможностям, структурные изменения становятся неизбежными.

Объединение хозяйствующих субъектов. Слияние двух или нескольких предприятий, даже одинаковых по характеру, обязательно вносит некоторые изменения в организационную структуру. Проблемы совпадения функций, излишнего персонала, путаница в распределении прав и ответственности требуют немедленного решения. Соединение с небольшими по размеру единицами обычно в меньшей степени затрагивает структуру, но, если такое слияние происходит в течение достаточно длительного времени, изменения основной структуры становятся неизбежными. Если же объединяются два или несколько больших предприятий, то следует ожидать крупных структурных перемен.

Изменение технологии управления. Научные достижения в области управления начинают оказывать все большее влияние на организационные структуры и процессы (прогрессивные методы обработки информации, исследования операций и планирования, проектные и матричные формы построения и т.п.). Появляются новые должности и функциональные подразделения, изменяются процессы принятия решений. Некоторые отрасли – производство массовой продукции, обрабатывающие отрасли, транспортные и распределительные системы, некоторые финансовые учреждения, в действительности изменялись коренным образом благодаря успехам в области технологии управления. В этих отраслях предприятия, отстававшие в

применении современных методов управления, оказывались в неблагоприятных условиях при жесткой и все более растущей конкуренции.

Влияние технологии производственных процессов. Влияние научных и технических изменений на организационную структуру было в последние годы в наибольшей степени исследованным и распространенным аспектом организационных изменений. Быстрое развитие отраслевых исследований, рост научных учреждений, повсеместное распространение управления проектами, растущая популярность матричных организаций – все это свидетельствует о распространении влияния точных наук на промышленные организации.

Внешняя экономическая обстановка. Большинство промышленных предприятий находится в постоянно изменяющемся экономическом окружении. Некоторые изменения совершаются резко, из-за чего нормальное прежде функционирование предприятия внезапно становится неудовлетворительным. Другие изменения, которые происходят медленнее и имеют более фундаментальный характер, вынуждают предприятия переключаться на другие сферы деятельности или же переходить к новым средствам и методам руководства деятельностью в их прежней области. В любом случае наиболее вероятным результатом будет изменение главных задач управления, а значит, и новая организационная структура.

5.2. Принципы построения организационных структур управления

Научно обоснованное формирование организационных структур управления - актуальная задача адаптации хозяйствующих субъектов к сложившимся условиям. Для создания удачных организационных проектов необходимо использовать принципы и методы системного подхода.

Системность подхода к формированию структуры проявляется в следующем:

1. Не упускать из виду ни одну из управленческих задач, без решения которых реализация целей окажется не полной.

2. Выявить и взаимоувязать применительно к этим задачам всю систему функции, прав и ответственности по вертикали управления - от генерального директора предприятия до мастера участка.

3. Исследовать и организационно оформить все связи и отношения по горизонтали управления.

4. Обеспечить органическое сочетание вертикали и горизонтали управления.

Понятие организационной структуры тесно связано с такими понятиями, как соотношение ответственности и полномочий, централизация и децентрализация, ответственность и контроль, нормы управляемости, организационная политика фирмы, модели и проектирование организационных структур. Организационная структура управления (ОСУ) опирается на основные принципы управления:

- принцип иерархичности уровней управления - каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;

- принцип целеполагания - ОСУ должна прежде всего отражать цели и задачи организации, а, следовательно, быть подчиненной производству товаров или услуг;

- принцип соответствия - в ОСУ должен реализовываться принцип соответствия полномочий и ответственности работников, с одной стороны, и квалификации и уровня культуры - с другой (именно с помощью ОСУ реализуется система ответственности и полномочий);

- принцип разделения труда - ОСУ должна обеспечить оптимальное разделение труда между органами управления и объемом их полномочий;

- принцип ограничения полномочий - полномочия руководителей ограничиваются миссией и целями организации, факторами внешней среды, уровнем культуры, традициями и нормами;

– принцип адаптации - ОСУ должна быть достаточно гибкой и реагировать на внешние и внутренние изменения; ОСУ должна быть адекватна социально-культурной среде организации.

5.3. Взаимосвязь стратегии и организационной структуры управления

Организационная структура неразрывно связана со стратегией. Ранее практиковался статический подход к разработке проекта организации и корректирующих изменений, определялись задачи текущей деятельности предприятия, которые затем агрегировали по восходящим уровням в форме традиционной пирамиды. Теперь же ни одна организационная схема большого предприятия не может основываться только на текущей деятельности. Она обязательно должна отражать любые возможные изменения главной задачи предприятия, цели и стратегические программы высшего руководства.

Эта взаимосвязь стратегии и структуры лежит в основе всех рекомендаций по корректировке и изменению организации управления предприятием. Аналитический процесс по изучению стратегии предприятия является неотъемлемым элементом корректировок в структуре независимо от того, является ли производство многопрофильным или однородным, частным или государственным.

Изучение стратегии предприятия и ее связи с организационной структурой, как правило, состоит из пяти этапов.

Первый этап состоит в выяснении задачи предприятия, областей неопределенности и наиболее вероятных альтернатив развития. Точный и определенный ответ на вопрос о задачах предприятия в большой степени определяет общую структуру. Почти всегда можно дать ясный и недвусмысленный ответ на подобный вопрос для многих организаций или их частей. В случае образования совершенно новых предприятий определение задачи может быть ограничено установлением проектных параметров.

Второй этап анализа заключается в определении переменных, которые значительно влияют на выполнение задачи. На этом этапе необходим глубокий

анализ экономической и производственной структуры предприятия и ее основных компонентов. Здесь необходим также анализ окружающей среды, в которой функционирует предприятие или планируется его деятельность. Исследование этих двух тесно связанных областей (внешней и внутренней) приводит к ключевым решениям, которые могут определить успех предприятия.

На третьем этапе изучаются цели и программы развития предприятия. Важно убедиться, что текущие цели соответствуют главной задаче предприятия, а программы согласованы с ключевыми факторами успешного функционирования. Это является существенным моментом, поскольку цели и планы оказывают непосредственное воздействие на организационную структуру путем определения приоритетов и значения ранее принятых решений. Любой организационный проект включает неизбежные изменения. Можно иметь различное соотношение между эффективностью производства и нововведениями, между объемом рынка сбыта и техническим качеством, между краткосрочным и долгосрочным планированием. Программы предприятия, его стратегия являются принципиальной основой для принятия таких решений при проектировании организации.

На четвертом этапе оценивается, насколько структура организации отвечает задачам, целям и факторам, от которых зависит успешность ее функционирования. Для этого необходимо тщательно изучить существующую формальную структуру, определить все ее сильные и слабые стороны, выяснить, какие недостатки в формальной структуре компенсируют неформальные элементы и насколько эффективно.

Пятый этап предполагает проведение оценки человеческих ресурсов предприятия. Иногда серьезную нехватку работников определенных специальностей невозможно восполнить достаточно быстрой подготовкой работников внутри предприятия или набором со стороны, чего нельзя не учесть в распределении функций в рамках имеющейся структуры. Исследователь изучает также основные процессы управления – планирование, распределение

ресурсов, оперативный контроль – для того, чтобы установить, насколько они способствуют выполнению задачи, цели и стратегических программ. Рассматривается вероятность и обоснованность изменения самих процессов. Анализ организации и окружающей среды предоставляет колоссальный объем информации, который необходимо оценить так, чтобы можно было принять решение о структуре, что является конечным этапом аналитического процесса.

При разработке принципов и методики проектирования структур управления важно отойти от представления структуры как застывшего набора органов, соответствующих каждой специализированной функции управления. Организационная структура управления – понятие многостороннее. Оно, прежде всего, включает систему целей и их распределение между различными звеньями, поскольку механизм управления должен быть ориентирован на достижение целей. Сюда же относятся: состав подразделений, которые находятся в определенных связях и отношениях между собой; распределение задач и функций по всем звеньям; распределение ответственности, полномочий и прав внутри организации, отражающее соотношение централизации и децентрализации. Важными элементами структуры управления являются коммуникации, потоки информации и документооборот в организации. Наконец, организационная структура – это поведенческая система, это люди и их группы, постоянно вступающие в различные взаимоотношения для решения общих задач.

Такая многосторонность организационного механизма несовместима с использованием каких-либо однозначных методов – либо формальных, либо неформальных. Именно поэтому необходимо исходить из сочетания научных методов и принципов формирования структур (системного подхода, программно-целевого управления, организационного моделирования) с большой экспертно-аналитической работой, изучением отечественного и зарубежного опыта, тесным взаимодействием разработчиков и тех, кто практически будет внедрять и использовать проектируемый организационный механизм. В основу

всей методологии проектирования структур должно быть положено четкое формулирование целей организации. Сначала – цели, а затем – механизм их достижения. При этом организация рассматривается как многоцелевая система, поскольку ориентация на одну цель не отражает ее многообразную роль в развитии экономики. Процесс перехода от целей организации и стратегии их достижения к организационной структуре управления отражен на рисунке 16.

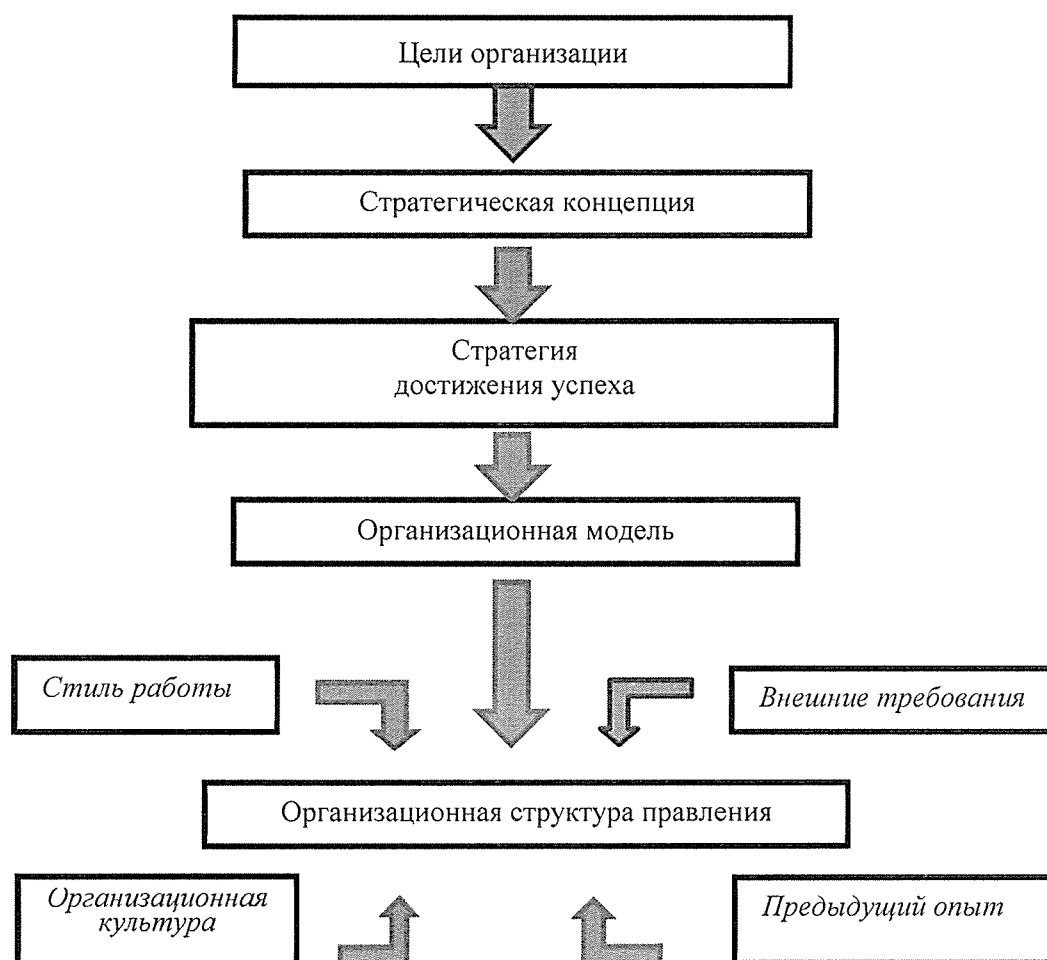


Рис. 16. Переход от целей организации к её структуре

5.4. Содержание и этапы процесса проектирования организационной структуры

Решение о проектировании организационной структуры управления принимается тогда, когда действующая структура уже неэффективна. В процессе проектирования ставится задача создания такой структуры управления, которая бы наиболее полно отражала цели и задачи организации, т.е. речь идет о том,

чтобы вновь созданная структура наилучшим образом позволяла организации взаимодействовать с внешней средой, продуктивно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.

Содержание процесса формирования организационной структуры в значительной мере универсально. Оно включает в себя формулировку целей и задач, определение состава и места подразделений, их ресурсное обеспечение (включая численность работающих), разработку регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления.

Этапы проектирования ОСУ

Процесс проектирования организационной структуры состоит из трех основных этапов.

Первый этап – анализ организационных структур. Анализ действующей структуры управления призван установить, в какой мере она отвечает требованиям, предъявляемым к организации, т.е. насколько эта структура рациональна с точки зрения установленных оценочных критериев, характеризующих ее качество. К оценочным критериям относятся следующие факторы:

- принципы управления – соотношение между централизацией и децентрализацией (Сколько и какие решения принимаются на нижнем уровне? Каковы их последствия? Какой объем контрольных функций лежит на каждом уровне управления?);

- аппарат управления – перегруппировка подразделений, изменение взаимосвязей между ними, распределение полномочий и ответственности, выделение в самостоятельные структуры каких-то звеньев, изменение характера межфирменных связей, создание необходимых промежуточных звеньев и т.д.;

- функции управления – усиление стратегического планирования (корректировка «бизнес-плана»), усиление контроля качества продукции,

привлечение работников к управлению путем реализации акций, изменение подходов к мотивации труда и пр.;

– хозяйственная деятельность – изменение технологического процесса, углубление межфирменного сотрудничества, техническое переоснащение организации и т.п.

В результате анализа можно выявить «узкие» места в деятельности организации. Это могут быть: большая звенность управления, параллелизм в работе, отставание в развитии организационной структуры от изменений, происходящих во внешней среде.

Второй этап – проектирование организационных структур.

В процессе проектирования структуры управления организацией решаются, как правило, следующие задачи: определение типа структуры управления; уточнение состава и количества подразделений по уровням управления; численность административно-управленческого персонала; характер соподчиненности между звеньями организации; расчет затрат на содержание аппарата управления. В конечном итоге для каждого структурного подразделения устанавливаются управленческие функции, потоки информации, взаимосвязи и документооборот, полномочия, ответственность и права подразделений и работников.

В процессе проектирования необходимо обеспечить соответствие разрабатываемой организационной структуры следующим требованиям:

– оптимальности. Структура управления признается оптимальной, если между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе ступеней управления;

– оперативности. Суть данного требования состоит в том, чтобы за период от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не успели произойти необратимые отрицательные изменения, при которых реализация принятых решений уже не нужна;

- надежности. Структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажения управляющих команд и других передаваемых данных, обеспечивать бесперебойность связи в системе управления;
- экономичности. Задача состоит в том, чтобы нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат. Критерием этого может служить соотношение между затратами ресурсов и полезным результатом;
- гибкости, т.е. способности изменяться в соответствии с изменениями внешней среды;
- устойчивости структуры управления, т.е. неизменности ее основных свойств при различных внешних воздействиях и целостности функционирования системы управления и ее элементов.

Третий этап – оценка эффективности организационных структур. Степень совершенства организационных структур проявляется в быстродействии системы управления организацией и высоких конечных результатах ее деятельности. Оценка эффективности управления может быть произведена по уровню реализации заданий, надежности и организованности системы управления, скорости и оптимальности принимаемых управленческих решений. Отдельные параметры эффективности организационной структуры можно определить, используя ряд коэффициентов.

Переход к новой оргструктуре требует не меньших усилий, чем ее разработка. Менеджерам, руководящим процессом перехода, желательно помнить о следующих особенностях:

1. Любой проект по разработке новой оргструктуры не может считаться законченным без детального плана перехода.
2. Возможны (иногда крайне желательны) промежуточные варианты оргструктуры между текущим и целевым вариантами.

3. Любые реформы внутри компании не могут проходить без личной заинтересованности и поддержки руководства компании.

4. Отсутствие предварительной договоренности со всеми линейными менеджерами компании о планах реформирования оргструктуры чревато конфликтами.

5. Реформирование оргструктуры лучше начинать с тех оргединиц, руководители которых принимали самое активное участие в разработке проекта новой оргструктуры.

6. Необходимо быть готовым к незначительным провалам и сбоям в операционной деятельности компании на начальном этапе реформирования.

7. Внедрение новой оргструктуры целесообразно совмещать по времени с внедрением проекта по мотивации (например, проект разработки ключевых показателей эффективности), постольку в данном случае новая оргструктура и пилотный проект по мотивации не потребуют двойного времени на настройку.

8. Процесс реформирования желательно сопровождать внутрикорпоративным информированием сотрудников.

9. Постоянная обратная связь позволит эффективно контролировать процесс реформирования и побуждать руководителей к действию в данном направлении.

10. Если новая оргструктура разрабатывалась с участием внешних консультантов, то их участие в сопровождении внедрения является крайне желательным.

5.5. Методы проектирования структур

Специфика проблемы проектирования организационной структуры управления состоит в том, что она не может быть адекватно представлена в виде задачи формального выбора наилучшего варианта организационной структуры по чётко сформулированному, однозначному, математически выраженному критерию оптимальности. Это - количественно-качественная, многокритериальная проблема, решаемая на основе сочетания научных, в том

числе формализованных, методов анализа, оценки, моделирования организационных систем с субъективной деятельностью ответственных руководителей, специалистов и экспертов по выбору и оценке наилучших вариантов организационных решений.

Процесс организационного проектирования состоит в последовательности приближения к модели рациональной структуры управления.

Существуют взаимодополняющие методы проектирования организационных структур управления:

– *Метод аналогий* состоит в применении существующих на практике организационных форм и механизмов управления по отношению к проектируемой организации. К методу аналогий относится выработка типовых структур управления производственно-хозяйственными организациями и определение границ и условий их применения.

Использование метода аналогий основано на двух взаимодополняющих подходах. Первый из них заключается в выявлении для каждого типа производственно-хозяйственных организаций и для различных отраслей значений и тенденций изменения главных организационных характеристик и соответствующих им организационных форм и механизмов управления. Второй подход представляет типизацию наиболее общих принципиальных решений о характере взаимоотношений звеньев аппарата управления и отдельных должностей в чётко определённых условиях работы организаций данного типа в конкретных отраслях, а также разработку отдельных нормативных характеристик аппарата управления для этих организаций и отраслей.

Типизация решений является средством повышения общего уровня организации управления производством. Типовые организационные решения должны быть, во-первых, вариантными, а не однозначными, во-вторых, пересматриваемыми и корректируемыми с регулярной периодичностью и допускающими отклонения в случаях, когда условия работы организации

отличаются от чётко сформулированных условий, для которых рекомендуется соответствующая типовая форма организационной структуры управления.

– *Экспертно-аналитический метод* состоит в обследовании и аналитическом изучении организации силами квалифицированных специалистов с привлечением её руководителей и других работников для того, чтобы выявить специфические особенности, проблемы в работе аппарата управления, а также выработать рациональные рекомендации по его формированию или перестройке, исходя из количественных оценок эффективности оргструктуры, рациональных принципов управления, заключений экспертов, а также обобщения и анализа наиболее передовых тенденций в области организации управления. Сюда относится и проведение экспертных опросов руководителей и членов организации для выявления и анализа отдельных характеристик построения и функционирования аппарата управления, обработка полученных экспертных оценок статистико-математическими методами.

К экспертным методам следует отнести также разработку и применение научных принципов формирования организационных структур управления. Принципы формирования организационных структур управления являются конкретизацией более общих принципов управления (например, единоначалия или коллективного руководства, специализации).

Особое место среди экспертных методов занимает разработка графических и табличных описаний организационных структур и процессов управления, отражающих рекомендации по их наилучшей организации. Этому предшествует разработка вариантов организационных решений, направленных на устранение выявленных организационных проблем, которые отвечают научным принципам и передовому опыту организации управления, а также требуемому уровню количественно-качественных критериев оценки эффективности организационных структур.

– *Метод структуризации целей* предусматривает выработку системы целей организации, включая их количественную и качественную формулировки. При его использовании чаще всего выполняются следующие этапы:

а) разработка системы (дерева) целей, представляющей собой структурную основу для увязки всех видов организационной деятельности исходя из конечных результатов;

б) экспертный анализ предлагаемых вариантов организационной структуры с точки зрения организационной обеспеченности достижения каждой из целей, соблюдения принципа однородности целей, устанавливаемых каждому подразделению, определения отношений руководства, подчинения, кооперации подразделений, исходя из взаимосвязей их целей и т.п.;

в) составление карт прав и ответственности за достижение целей для отдельных подразделений, так и по комплексным межфункциональным видам деятельности, где регламентируется сфера ответственности (продукция, ресурсы: рабочая сила, информация, производственные и управленческие ресурсы); конкретные результаты, за достижения которых устанавливается ответственность; права, которыми наделяется для достижения результатов (согласовать, подтверждать, контролировать).

– *Метод организационного моделирования* представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных.

Организационное моделирование призвано упростить задачу управления организацией и создать необходимые условия как для ее успешного функционирования, так и для проведения любых внутренних организационных изменений.

Моделирование организации, как правило, вызывает определенные трудности, связанные с высокой сложностью моделируемого объекта.

Адекватная задачам моделирования организационная модель должна позволять существенно снизить эту сложность. В то же время организационная модель в любом случае остается достаточно непростой для понимания и использования, поскольку должна содержать в себе информацию о самых разных деловых объектах и аспектах, касающихся деятельности и структуры организации: подразделениях, должностях, функциях, целях, процедурах, документах, ответственности, используемой информации и т.п.

Основной задачей организационного моделирования является нахождение разумного баланса между полнотой отражения внутреннего устройства организации и возможностями дальнейшего успешного применения полученных моделей для целей управления.

Одним из способов нахождения указанного баланса может стать разделение организационной модели на две части. Первая часть будет содержать обязательные, базовые компоненты, без формирования которых построение адекватной организационной модели принципиально не представляется возможным. Вторая часть будет содержать необязательные компоненты, которые должны позволить успешно решать специальные задачи управления - при появлении соответствующей потребности.

К числу базовых компонентов необходимо отнести:

- модель целей – содержит описание того, каких результатов подразделения и сотрудники организации должны достичь;
- модель деятельности – содержит описание того, как организована деятельность организации;
- организационную структуру – содержит описание распределения полномочий и ответственности внутри организации.

К числу дополнительных компонентов можно отнести модель ключевых показателей деятельности, бюджетную модель, модель компетенций, ролевую модель, модель структуры данных и прочее.

Можно назвать несколько основных типов организационных моделей:

– математико-кибернетические модели иерархических управленческих структур, описывающие организационные связи и отношения в виде систем математических уравнений и неравенств;

– графоаналитические модели организационных систем, представляющие собой сетевые, матричные и другие табличные и графические отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей. Они дают возможность анализировать их направленность, характер, причины возникновения, оценивать различные варианты группировки взаимосвязанных видов деятельности в однородные подразделения, «проигрывать» варианты распределение прав и ответственности между разными уровнями руководства и т.п. Примерами могут служить «метасхемные» описания материальных, информационных, денежных потоков совместно с управленческими действиями.

– натурные модели организационных структур и процессов, заключающиеся в оценке их функционирования в реальных организационных условиях. К ним относятся организационные эксперименты - заранее спланированные и контролируемые перестройки структур и процессов в реальных организациях; лабораторные эксперименты - искусственно созданные ситуации принятия решений и организационного поведения; управленческие игры – имитируют действия практических работников;

– математико-статистические модели зависимостей между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур. Они построены на основе сбора, анализа и обработки эмпирических данных об организациях, функционирующих в сопоставимых условиях.

Процесс проектирования организационной структуры управления должен быть основан на совместном использовании охарактеризованных выше методов. Выбор метода решения той или иной организационной проблемы зависит от её характера, а также возможностей для проведения соответствующего исследования.

5.6. Определение параметров организационной структуры управления

Определение параметров организационной структуры управления деловой организации ведется в следующей последовательности:

- 1) определение общего типа структуры управления;
- 2) расчет трудоемкости функциональной управленческой деятельности;
- 3) расчет численности административно-управленческого персонала;
- 4) уточнение состава и количества подразделений по уровням управления;
- 5) установление характера соподчиненности между звеньями организации;
- б) разработка регламентирующей документации.

В конечном итоге для каждого структурного подразделения устанавливаются управленческие функции, потоки информации, взаимосвязи и документооборот, полномочия, ответственность и права подразделений и работников.

Этап 1. Определение общего типа организационной структуры

Общий тип организационной структуры деловой организации зависит, прежде всего, от типа взаимодействий ее производственных подразделений. Можно применить следующее правило:

а) если в организации существуют производственные подразделения, которые получают от других подразделений более 80% своих материалов и сырья, и на такие подразделения приходится более 80% общего объема текущих затрат фирмы, то следует выбирать функциональную структуру.

б) если в организации существуют производственные подразделения, которые получают от других подразделений более 80% своих материалов и сырья, и на такие подразделения приходится более 50% общего объема текущих затрат фирмы, то следует выбирать смешанную структуру: основной бизнес

управляется по функциональному принципу, а вспомогательные и прочие подразделения - по дивизиональному принципу.

Во всех остальных случаях следует применять дивизиональную структуру управления.

Напомним, что при функциональной структуре управления подразделения специализируются на выполнении круга задач в рамках специальных областей, в первую очередь это производство, сбыт, финансы. Могут быть выделены и другие вспомогательные обеспечивающие функции. Уровень централизации управления в данном случае высокий.

В дивизиональной структуре управления большинство подразделений ведут производство и сбыт самостоятельно. Соответственно, основные управленческие функции децентрализуются.

В смешанной структуре выделяются отдельные подразделения в статусе дивизиональных подразделений (снабжение, ремонт) или «некорневых» бизнесов. Основной бизнес фирмы находится в функциональной системе управления.

Следует особо подчеркнуть, что тип организационной структуры деловой организации не имеет никакого отношения к юридической форме существования как компании в целом, так и отдельных бизнесов. Вполне возможны и нередко встречаются ситуации, когда функциональная структура существует в форме формально независимых юридических единиц. С другой стороны, и в России, и за рубежом дивизиональные структуры управления успешно реализуются в рамках единого юридического лица.

Кроме характера взаимодействия подразделений, при выборе типа организационной структуры следует учитывать этап жизненного цикла, на котором находится организация. На стадии зарождения организации управление часто производится самим предпринимателем. На стадии роста наблюдается функциональное разделение усилий менеджеров. На стадии зрелости в структуре управления чаще всего реализуется тенденция к децентрализации. На стадии

спада как правило разрабатываются меры по совершенствованию управленческой структуры согласно с потребностями и тенденциями в изменении производства. Наконец, на стадии прекращения существования организации структура управления или целиком разрушается (если фирма ликвидируется), или случается ее реорганизация (когда скоро данную фирму приобретает или присоединяет к себе иная корпорация, которая адаптирует структуру управления к той фазе жизненного цикла, в которой она располагается).

Оказывают влияние на выбор типа ОСУ численность работников организации (рис. 17) и другие факторы, например, стиль руководства руководителя организации.

Структурный тип	Групповая	Иерархическая (централизованная)	Иерархическая (децентрализованная)
Среднее число сотрудников, человек	До 100	100-500	500-2500 Более 2500

Рис. 17. Изменение структуры организации в процессе роста

Этап 2. Трудоёмкость функциональной управленческой деятельности определяется как сумма двух составляющих:

а) *трудоёмкости разработки документов*, определяемой либо по трудоёмкости отдельных операций на основании соответствующего расчета нормативной трудоёмкости документа, либо на основе знаний и опыта проектировщиков, либо на основе статистических данных, полученных в результате анкетирования управленческих работников;

б) *трудоёмкости затрат рабочего времени* выполнения различных видов деятельности, не связанных с разработкой документации (рассчитываются по каждому виду деятельности – подготовка к участию в совещаниях, проведение переговоров, деловых бесед и т.п.).

Для учета дополнительных затрат рабочего времени полученная сумма трудозатрат корректируется на коэффициент $1,02 \div 1,1$.

Этап 3. Расчет численности работников аппарата управления по каждой функции

На основании суммарной трудоемкости выполнения по отдельным видам (функциям) управленческой деятельности рассчитывается необходимая численность работников управленческого персонала.

Для расчета численности работников можно воспользоваться:

а) методом прямого счета (формула 1):

$$Ч_{pi} = \frac{T_i}{F_{эф}}, \quad (1)$$

где $Ч_{pi}$ - расчетная численность работников, выполняющих i -ю функцию управления;

T_i - общая трудоемкость выполнения i -ой функции управления, часов в год;

$F_{эф}$ - эффективный фонд работы одного работника за год, часов.

б) укрупненными методами нормирования с использованием корреляционных зависимостей вида:

$$Ч_{pi} = a_0 \times x_1^{a_1} \times x_2^{a_2} \times \dots \times x_n^{a_n} \quad (2)$$

$$Ч_{pi} = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_nx_n, \quad (3)$$

где x_i - значения факторов, определяющих численность работников по i -ой функции управления;

a_i - коэффициенты регрессии, определяющие степень влияния каждого фактора на численность;

a_0 - постоянный коэффициент уравнения регрессии.

Этап 4. Формирование структурных подразделений аппарата управления организацией.

После определения численности *формируются структурные подразделения* и соответственно определяются их состав и наименование, наиболее точно отражающее специфическую сущность управленческой деятельности данного подразделения. Если расчетная численность соответствующих структурных функциональных подразделений получается менее трех человек, то данное структурное подразделение объединяется с другим, функционально близким, однородным подразделением.

При формировании подразделений и, в дальнейшем – организационной структуры в целом, необходимо учитывать нормы управляемости, которые определяют оптимальное число подчиненных у одного руководителя.

Для выбора оптимальной нормы управляемости можно воспользоваться рекомендациями Д. Вудворд (табл. 2), либо рассчитать нормы на основе определения степени оптимальной нагрузки на руководителя.

Таблица 2

Норма управляемости для различных уровней управления и типов производства

(по Д. Вудворд)

Уровень управления	Единичное производство	Массовое производство	Опытное производство
Высший уровень управления	4	7	10
Низовой уровень управления	23	48	15

Расчёт нормы управляемости (оптимального диапазона контроля) производится на основе определения степени управленческой нагрузки на руководителя, т.е. сложности его работы. Эта сложность оценивается по шести факторам. Нагрузка по каждому фактору изменяется по пяти степеням. Оценка степени сложности определяется по таблице 3.

Степень сложности работы руководителя по основным факторам, балл

Факторы	Степень сложности				
	1	2	3	4	5
Аналогичность функций подчиненных	Идентичные	В основном схожие	Аналогичные	Весьма различные	Существенно различные
	1	2	3	4	5
Физическая или географическая близость подчиненных	Все вместе	Все в одном здании	В разных зданиях, но на одной территории	В различных районах одного региона	В разных географических регионах
	1	2	3	4	5
Сложность функций подчиненных	Простые, однообразные	Шаблонные	В определенной мере сложные	Сложные и разнообразные	Широкие, комплексные, весьма разнообразные
	2	4	6	8	10
Руководство и контроль	Минимальный контроль	Ограниченный контроль	Умеренный, периодический контроль	Частый, текущий контроль	Жесткий, постоянный контроль
	3	6	9	12	15
Координация (общение с внешней средой)	Минимальные связи с другими подразделениями	Ограниченные взаимосвязи	Легко контролируемый, умеренный объем связей	Весьма тесные взаимосвязи	Обширные, тесные, разнообразные связи
	2	4	6	8	10
Планирование	Минимальные масштабы и сложность	Ограниченные масштабы и сложность	Умеренные масштабы и сложность	Требует значительных усилий. Область планирования ограничивается важнейшими направлениями деятельности	Требует огромных усилий. Масштабы и направления не ограничены
	2	4	6	8	10

Сложность работы руководителя рассчитывается по формуле 4:

$$S = \sum_{i=1}^6 b_i, \quad (4)$$

где S – уровень сложности; b_i – сложность работы по i -ому фактору в баллах.

Оптимальный диапазон управления (контроля) определяется по таблице 4.

Таблица 4

Определение оптимального диапазона управления (контроля)

S,балл	Оптимальный диапазон контроля, чел.	S,балл	Оптимальный диапазон контроля, чел.
Более 43	3-4	25-27	7-10
40-42	4-5	22-24	8-11
37-39	4-6	19-21	9-12
34-36	4-7	16-18	10-13
31-33	5-8	13-15	11-14
28-30	6-9	Менее 12	12-15

Ограничения, задаваемые нормой управляемости, вынуждают руководство к увеличению уровней иерархии. Следовательно, выделяют два типа организационных структур:

- плоская (горизонтальная);
- высокая (многоуровневая).

Если руководитель контролирует большое число подчиненных, то сфера его контроля широкая, а структура – плоская. Если руководитель контролирует небольшое число подчиненных, то сфера его контроля узкая, а структура – высокая.

Этап 5. Установление характера соподчиненности между звеньями организации.

После окончательного определения численности управленческого персонала с учетом принципов построения организационной структуры оформляется *проектная схема структуры предприятия*. В ней отражаются все функциональные структурные управленческие и производственные

подразделения, должностные позиции высшего управленческого персонала и организационные взаимосвязи непосредственного подчинения.

Наиболее привычным вариантом описания организационной структуры управления является стандартная органиграмма: графическая схема организационной структуры, показывающая управленческую иерархию и наименования организационных единиц (должностей и подразделений). Органиграмма может быть представлена в разных вариантах. На рисунке 18 отражен базовый, наиболее распространенный вариант описания построения ОСУ. Базовая схема будет отражать то, как организована работа на предприятии, очень грубо и приблизительно.



Рис. 18. Пример части схемы организационной структуры (базовый, наиболее распространенный вариант описания)

Более адекватным действительности будет воспроизведение органиграммы с указанием основных зон ответственности (функций), связанных с каждой организационной единицей. В этом случае каждая организационная единица будет рассматриваться как центр ответственности. На рисунке 19 представлен пример развернутой схемы описания ОСУ.

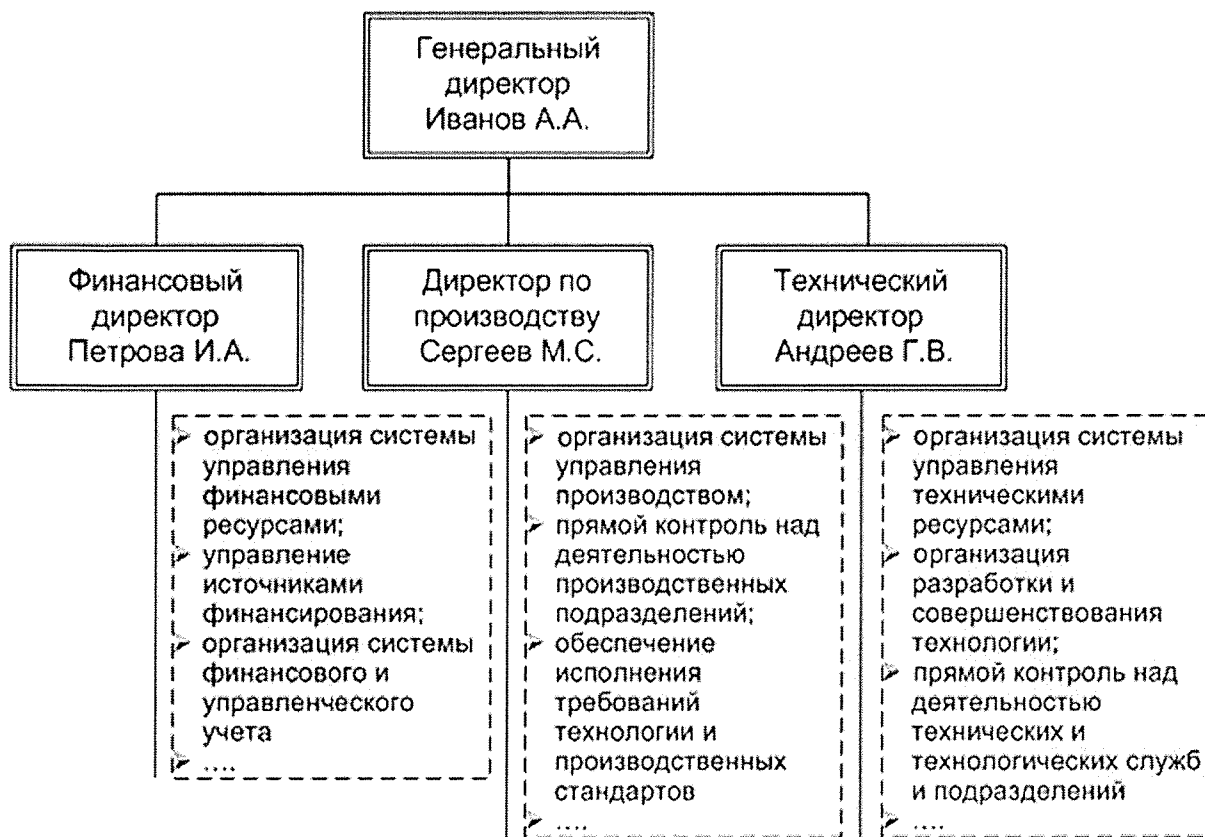


Рис. 19. Часть схемы организационной структуры с указанием зон ответственности

Указанная на рисунке 20 схема будет востребована и полезна в статической ситуации, когда организация функционирует при практически неизменных и, в целом, благоприятных внешних условиях. Однако для динамичных условий, требующих регулярного пересмотра подходов к деятельности и быстрого реагирования на внешние события, потребуется другое представление об организации, говорящее не о том, кто и что сейчас делает, а о том, кто и что может сделать в будущем. В рамках соответствующего подхода каждая организационная единица будет рассматриваться, в первую очередь, а как центр компетенций (рис. 20).

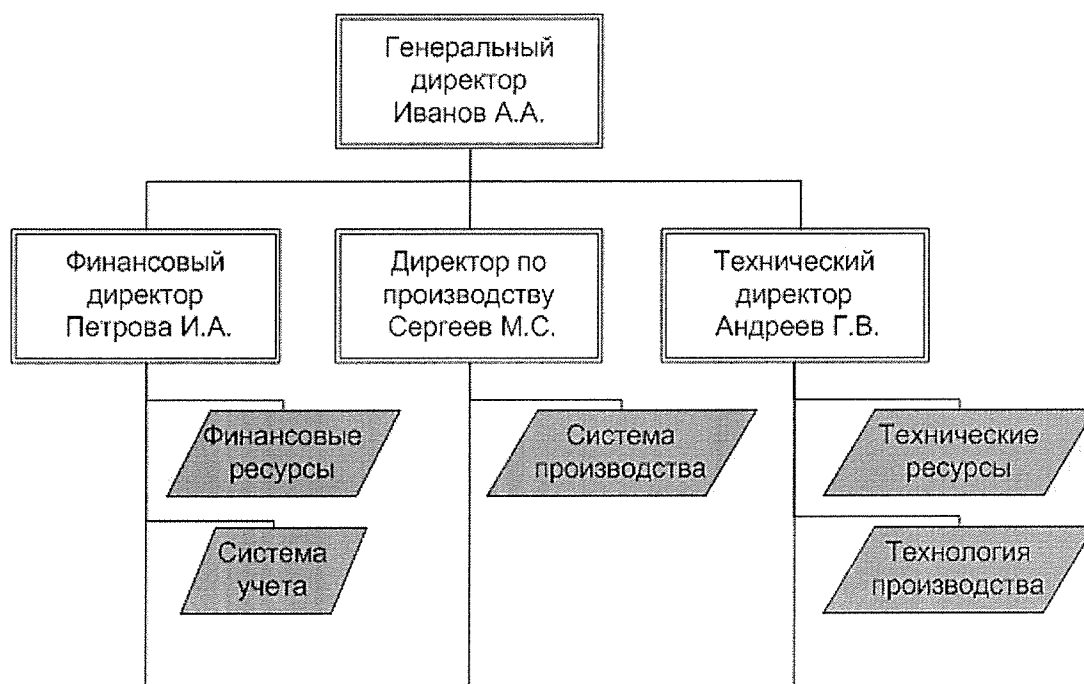


Рис. 20. Часть схемы организационной структуры с указанием ключевых объектов управления

В дополнение к общей схеме организационной структуры системы управления могут разрабатываться схемы организационной структуры отдельных функциональных подразделений (отделов и служб).

Этап 6. Разработка регламентирующей документации.

Для регламентации спроектированной организационной структуры разрабатываются следующие документы:

Схема документооборота - определяет установленный организационным проектом порядок прохождения документов между функциональными подразделениями и высшим управленческим аппаратом системы управления (табл. 5).

Для построения такой схемы все документы, функционирующие в системе управления, шифруются, и на схеме организационной структуры системы управления стрелками указывается последовательность их прохождения.

Таблица 5

Фрагмент принципиальной схемы документооборота

Шифр документа	Директор	Заместители директора					Отделы			
		по подготовке производства	по производству	по экономике	по персоналу	по маркетингу	ПДО	ПЭО	отдел кадров	отдел маркетинга
ПР-1		←					←			
		↓	↓				↓			
Ф-1		←					←			
		↓					↓	↓		

Схема информационных связей, в отличие от схемы документооборота, показывает не только последовательность формирования документов, но и содержание операций в каждом функциональном подразделении. Для этого в схеме документооборота на взаимосвязях отделов указываются шифры операций, которые осуществляются в соответствующих подразделениях (табл. 6).

Таблица 6

Фрагмент принципиальной схемы информационных связей

Шифр документа	Директор	Заместители директора					Отделы			
		по подготовке производства	по производству	по экономике	по персоналу	по маркетингу	финансовый отдел	ПЭО	отдел кадров	отдел маркетинга
ПР-1		←					←			
	5	6,7	6,7	4			6,7	1		
Ф-1		←					←			
		6	4				5	4	4	

В таблице 6 цифры указывают на операцию, которая выполняется должностным лицом или подразделением: 1 – формулирование задания; 2- экономические расчеты; 3 – утверждение решения; 4 - согласование решений; 5 – распределение работ по исполнителям; 6 – разработка вариантов решений; 7 выбор наилучшего решения и т.д.

Положения о структурных подразделениях системы управления разрабатываются на основании параметров организационного проекта по результатам всех стадий организационного проектирования систем управления. Состав информации, которая отражается в положениях о подразделениях:

- титульный лист, на котором указываются основные реквизиты отдела: полное и сокращенное наименование функционального структурного подразделения, срок ввода в действие и длительность действия положения, подпись, дата, должность, фамилия, имя и отчество лица, утвердившего положение;

- раздел 1 «Общая часть». В нём указываются место и назначение функционального структурного подразделения в системе управления, кому непосредственно подчиняется подразделение в структуре управления, порядок его создания, реформирования и ликвидации, какими нормативными актами руководствуется отдел в своей работе. В общей части может быть указан порядок назначения, перемещения и увольнения начальника функционального подразделения;

- раздел 2 «Основные задачи». В разделе указываются направления, основные задачи и цели деятельности подразделения;

- раздел 3 «Функциональные задачи». Указывается перечень функциональных задач и операций, выполняемых отделом;

- в разделе 4 «Права и ответственность подразделения» указываются права, необходимые для выполнения функциональных задач, и ответственность за их выполнение. Права и ответственность устанавливаются в полном

соответствии с функциональными задачами и обязанностями функционального подразделения;

– раздел 5 «Управление подразделением». В разделе описывается структура подразделений, фиксируются основы правового положения входящих в него бюро, секторов, групп. Указывается должностное положение лиц, возглавляющих подразделение, а также порядок назначения их и освобождения от занимаемых должностей, может быть приведено штатное расписание;

– раздел 6 «Взаимоотношения подразделения с отделами (бюро), службами, цехами предприятия». В этом разделе определяются взаимосвязи данного подразделения с другими подразделениями и службами предприятия, устанавливается порядок получения и выдачи данным подразделением соответствующей документации.

Должностные инструкции отражают распределение функций между работниками структурных подразделений. Должностные инструкции состоят из следующих разделов:

- титульный лист;
- общая часть;
- квалификационные требования;
- основные задачи и функциональные обязанности;
- права;
- ответственность.

5.7. Проектирование организационных и управленческих процедур

Протекающие в организационных системах процессы управления, организации производства и труда фиксируются в виде управленческих и организационных процедур, операций, действий.

Так как предметом труда в управлении является информация, то процесс и преобразования могут быть представлены в виде отдельных элементов или действий. Отдельные действия объединяются в **управленческие операции**, под

которыми понимается часть управленческого процесса, выполняемого исполнителем над определенным видом информации на отдельном рабочем месте. Совокупность взаимосвязанных управленческих операций, выполняемых над определенным видом информации и имеющих законченную (хотя и ограниченную) цель, называется **управленческой процедурой**.

Управленческие процедуры являются отдельным видом более широкого класса организационных процедур. В состав организационных процедур, кроме управленческих, входят также процедуры, связанные с организацией, обеспечением и обслуживанием производственных процессов, функционированием производственной системы и ее элементов и др.

Разработка управленческой процедуры включает:

- определение цели процедуры;
- разработку схемы процедуры;
- описание операций, входящих в процедуру;
- разработку форм документов, используемых в процедуре.

На организационную (управленческую) процедуру составляется карта процедуры. **Карта управленческой процедуры** представляет собой, как правило, координатную оперограмму, в которой отражается совокупность выполняемых операций, имеющей законченную (хотя и ограниченную) цель.

В карте процедуры по горизонтали указываются службы (исполнители), участвующие в решении данной задачи, а по вертикали – наименование операций в логической последовательности. В клеточках таблицы с помощью условных обозначений указываются действия по выполнению каждой операции и документы, которые при этом обрабатываются, а стрелками обозначается движение документов, также рассчитывается трудоемкость операции и сетевой график. Схема процедуры позволяет наглядно представить всю технологию решений конкретной управленческой процедуры.

Управленческая процедура может выполняться либо полностью в отдельном подразделении или подсистеме, либо несколькими подразделениями

или подсистемами. Перечень управленческих процедур и карты их выполнения следует составлять как при детальном обследовании подразделений и подсистем, так и в процессе проектирования новой технологии управления. Перечень и содержание управленческих процедур должны обеспечить реализацию закрепленных за подсистемами, подразделениями или отдельными исполнителями целевых функций. Отдельные управленческие процедуры могут соединяться в более крупные.

Вопросы для самоконтроля

1. Перечислите факторы внешней и внутренней сред, оказывающие влияние на изменения организационной структуры управления предприятием.
2. Какие принципы построения организационных структур управления Вам знакомы?
3. Дайте определение организационной структуры управления.
4. Приведите примеры ситуаций, когда оправданы затраты на корректировку структуры или разработку нового проекта.
5. Сколько этапов включает изучение стратегии предприятия и ее связи с организационной структурой? Перечислите и охарактеризуйте их.
6. Перечислите и охарактеризуйте взаимодополняющие методы проектирования организационных структур управления.
7. Перечислите последовательность определения параметров организационной структуры управления деловой организации.
8. Из каких составляющих складывается трудоёмкость функциональной управленческой деятельности? Перечислите и охарактеризуйте их.
9. Что включает в себя карта управленческой процедуры?

6. Оценка эффективности организационного проекта

6.1. Основные подходы к оценке эффективности организационных проектов

Основные понятия эффективности организационных решений совпадают с общенаучными определениями. Так, эффективность (результативность) остается отношением результата (эффекта) и затрат. Эффект может оказаться положительным, если результат приближается к идеальному состоянию, удовлетворяет целевую функцию и соответствует системе ограничений. Но он может оказаться и отрицательным, если не удастся выбранными средствами достичь цели или удастся, но невозможно при этом соблюсти систему ограничений.

Оценка эффективности является важным элементом разработки проектных и плановых решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующей структуры, разрабатываемых проектов или плановых мероприятий и проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа ее совершенствования. Эффективность организационной структуры должна оцениваться на стадии проектирования, при анализе структур управления действующих организаций для планирования и осуществления мероприятий по совершенствованию управления.

Подход к оценке эффективности различных вариантов организационной структуры определяется ее ролью как характеристики системы управления. Комплексный набор критериев эффективности системы управления формируется с учетом двух направлений оценки ее функционирования:

- по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям производственно-хозяйственной организации (начиная с уровня выполнения плановых заданий);
- по степени соответствия процесса функционирования системы объективным 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 меньших затратах на ее функционирование. Критерием же эффективности мероприятий по совершенствованию организационной структуры служит возможность более полного и стабильного достижения установленных целей или сокращения затрат на управление, эффект от реализации которых должен за нормативный срок превысить производственные затраты.

Принципиальное значение для оценок эффективности системы управления имеет выбор базы для сравнения или определение уровня эффективности, который принимается за нормативный. Здесь можно указать несколько подходов, которые могут дифференцированно использоваться применительно к конкретным случаям. Один из них сводится к сравнению с показателями, характеризующими эффективность организационной структуры эталонного варианта системы управления. Эталонный вариант может быть разработан и спроектирован с использованием всех имеющихся методов и средств проектирования систем управления, на основе передового опыта и применения прогрессивных организационных решений. Характеристики такого варианта принимаются в качестве нормативных, при этом сравнительная эффективность анализируемой или проектируемой системы определяется на основе сопоставления нормативных и фактических (проектных) параметров системы с использованием преимущественно количественных методов сравнения. Может применяться также сравнение с показателями эффективности и характеристиками системы управления, выбранной в качестве эталона, определяющего допустимый или достаточный уровень эффективности организационной структуры.

Однако возникают некоторые трудности применения указанных подходов, которые обусловлены необходимостью обеспечения сопоставимости сравниваемых вариантов. Поэтому часто вместо них используется экспертная

оценка организационно-технического уровня анализируемой и проектируемой системы, а также отдельных ее подсистем и принимаемых проектных и плановых решений, или комплексная оценка системы управления, основанная на использовании количественно-качественного подхода, позволяющего оценивать эффективность управления по значительной совокупности факторов. Экспертная оценка может являться составным элементом комплексной оценки эффективности системы управления, включающей все перечисленные подходы как к отдельным подсистемам, так и к системе в целом.

Показатели, используемые при оценках эффективности аппарата управления и его организационной структуры, могут быть разбиты на следующие три взаимосвязанные группы.

1. Группа показателей, характеризующих эффективность системы управления, выражающихся через конечные результаты деятельности организации и затраты на управление. При оценках эффективности на основе показателей, характеризующих конечные результаты деятельности организации, в качестве эффекта, обусловленного функционированием или развитием системы управления, могут рассматриваться объем (увеличение объема выпуска продукции), прибыль (увеличение прибыли), себестоимость (снижение себестоимости), объем капитальных вложений (экономия на капитальных вложениях), качество продукции, сроки внедрения новой техники и т. п.

2. Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда. В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений, подготовку и переподготовку кадров управления, а также единовременные расходы на исследовательские и проектные работы в области создания и совершенствования систем управления, на приобретение вычислительной техники и других технических средств, используемых в управлении, затраты на строительство.

При оценке эффективности процесса управления используются показатели, которые могут оцениваться как количественно, так и качественно. Эти показатели приобретают нормативный характер и могут использоваться в качестве критерия эффективности и ограничений, когда организационная структура изменяется в направлении улучшения одного или группы показателей эффективности при неизменности остальных. К нормативным характеристикам аппарата управления могут быть отнесены следующие: производительность, экономичность, адаптивность, гибкость, оперативность, надежность.

Производительность аппарата управления может определяться, в частности, как количество произведенной организацией конечной продукции или объем выработанной в процессе управления информации, приходящийся на одного работника, занятого в аппарате управления.

Под экономичностью аппарата управления понимаются относительные затраты на его функционирование, соизмеренные с объемом или результатами производственной деятельности. Для оценки экономичности могут использоваться такие показатели, как удельный вес затрат на содержание аппарата управления в стоимости реализованной продукции, удельный вес управленческих работников в численности промышленно-производственного персонала, стоимость выполнения единицы объема отдельных видов работ.

Адаптивность системы управления определяется ее способностью эффективно выполнять заданные функции в определенном диапазоне изменяющихся условий. Чем относительно 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 решений и налаживать новые связи, не нарушая присущей данной структуре упорядоченности отношений. В принципе гибкость структуры управления может оцениваться по многообразию форм взаимодействия управленческих

органов, по номенклатуре решаемых подразделениями задач, по уровню централизации ответственности и другим признакам.

Оперативность принятия управленческих решений характеризует своевременность выявления и решения управленческих проблем, которая обеспечивает максимальное достижение поставленных целей при сохранении устойчивости налаженных производственных и обеспечивающих процессов.

Надежность аппарата управления в целом характеризуется его безотказным (соответствующим поставленным целям) функционированием. Если считать качество определения целей и постановки проблем достаточным, то надежность аппарата управления может относительно полно характеризоваться его исполнительностью, т. е. способностью обеспечивать выполнение заданий в рамках установленных сроков и выделенных ресурсов. Для оценки исполнительности аппарата управления и его подсистем могут применяться такие показатели, как уровень выполнения плановых заданий и соблюдение утвержденных нормативов, отсутствие отклонений при исполнении директивных указаний, нарушений административно-правового и технологического регламента и т. п.

3. Группа показателей, характеризующих рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень, которые могут использоваться в качестве нормативных при анализе эффективности проектируемых вариантов организационных структур. К ним относятся звенность системы управления, уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав и ответственности, уровень специализации и функциональной замкнутости подсистем и т. п.

Для оценки эффективности управления важное значение имеет определение соответствия системы управления и ее организационной структуры объекту управления. Это находит выражение в сбалансированности состава функций и целей управления, содержательной полноте и целостности процессов

управления, соответствии численности и состава работников объему и сложности работ, полноте обеспечения производственно-технологических процессов требуемой информацией, обеспеченности процессов управления технологическими средствами с учетом их номенклатуры, мощности и быстродействия.

Важными требованиями, которые должны быть реализованы при формировании системы показателей для оценки эффективности организационной структуры, являются обеспечение структурно-иерархического соответствия показателей системе целей организации, способность адекватного отражения динамичности управляемых процессов, сбалансированность и непротиворечивость показателей. При оценке эффективности отдельных мероприятий по совершенствованию системы управления и ее организационной структуры допускается использование не связанных в единую систему частных показателей. Основное требование к их выбору – максимальное соответствие каждого показателя целевой ориентации проводимого мероприятия и полнота отражения достигаемого эффекта.

6.2. Перспективные направления развития организации, обеспечивающие повышение эффективности ее функционирования

Многообразный опыт, накопленный в разных странах мира, свидетельствует, что среди всех ресурсов предприятий (материальных, трудовых, финансовых и др.) важнейшее значение имеет именно управление, т.е. способность выработать цели, определять ценностные ориентиры, координировать выполнение функций, обучать работников и добиваться эффективных результатов их деятельности. Именно это характеризует качество и эффективность управленческих процессов в организации, воздействие субъекта управления на работников с разным уровнем образования, опытом, квалификацией и интересами. Поэтому большое теоретическое и практическое значение имеют выявление и реализация основных тенденций изменения организации управления в XXI в.

Все более очевидным становится то, что главной характерной чертой новых систем внутрифирменного управления должна стать ориентация на долгосрочную перспективу, проведение фундаментальных исследований, диверсификацию операций, инновационную деятельность, максимальное использование творческой активности персонала. Децентрализация, сокращение уровней управления, продвижение работников и их оплата в зависимости от реальных результатов станут основными направлениями изменений в процессе управления организацией.

Процесс модификации организационных структур управления, конкретных форм и методов руководства производственно-сбытовыми операциями развивается по ряду конкретных направлений. В качестве основных из них выделяются следующие:

1. Осуществление децентрализации производственных и сбытовых операций. С этой целью в рамках крупнейших организаций уже созданы или создаются автономные отделения, полностью отвечающие за результаты своей работы. На эти отделения возлагается вся полнота ответственности за организацию производственно-сбытовой деятельности. Каждое отделение полностью финансирует свою деятельность, вступает на коммерческой основе в партнерские отношения с любыми организациями.

2. Нововведенческая экспансия, поиск новых рынков и диверсификация операций. Это направление реализуется через создание в рамках крупных организаций нововведенческих небольших предприятий, ориентированных на производство и самостоятельное продвижение на рынки новых изделий и технологий и действующих на принципах рискованного финансирования, нацеленных на завоевание в кратчайшие сроки прочных позиций на рынке. Эти предприятия могут создаваться как на самостоятельной основе, так и по соглашению с другими организациями, на кооперативных началах.

3. Дебюрократизация, постоянное повышение творческой и производственной отдачи персонала. Для этого предпринимаются самые

разнообразные меры, включая распределение акций среди персонала и образование предприятий, находящихся в коллективной собственности их работников.

Если попытаться обобщить основные требования к организации управления, прогнозируемые на основе анализа уже наметившихся тенденций, то можно выделить их разновидности, представленные в табл. 7.

Таблица 7

Требования к современной организации

Требование	Характеристика требования
Ориентация на предвидение	Организация может обеспечивать оперативные, независимые и ответственные действия своих работников, только когда предвидение будет служить общей базой для принятия решений, представлять для работников цель, на достижении которой они могут сосредоточить усилия
Интеграция и перекрещивание функций	Традиционная функциональная организация охватывает такие отдельные сферы, как маркетинг, производство, научные исследования, опытно-конструкторские разработки и др.
Глобализация	Рост производственных и технологических возможностей во всем мире, всеобщность потребительских и ресурсных рынков требуют глобальной организации действий
Распространение информационных технологий	Организация будет в значительной мере зависеть от использования информационных технологий в интересах повышения эффективности операций и принимаемых решений, достижения устойчивых конкурентных преимуществ на рынке
Ориентация на акционера	Организация не сможет функционировать как закрытая организация, заинтересованная лишь в достижении своих внутренних целей
Гибкость и адаптивность -	Организация XXI в. будет быстро адаптироваться к изменениям отраслевых рынков и внешней среды. Адаптивность как важнейшее свойство организации будет обеспечиваться целенаправленным обучением и тренировкой работников, включением самоанализа в процессе деятельности
Ведущая роль клиента	Рыночная ориентация и удовлетворение потребностей клиентов останутся ключевыми факторами. Организации должны будут воспринять этот подход как постоянное условие принятия решений в области бизнеса
Ориентация на создание добавленной стоимости и качества работы	Чтобы быть конкурентоспособными, организации должны быть уверены в том, что их деятельность обеспечивает создание добавленной стоимости, а готовый продукт - качественный
Ускорение выхода продукции	Конкуренция, основанная на времени, является относительно новым и весьма важным параметром бизнес-стратегии
Возрастание роли инноваций и предпринимательства	Вызывает большое беспокойство тот факт, что крупные организации не являются в достаточной мере инновационными и предпринимательскими, инновации присущи в основном малым предприятиям

Указанные характеристики взаимосвязаны и при соответствующей интеграции могут умножить эффективность организации. Они являются средствами достижения успеха, увеличения акционерного капитала. Возможности для достижения успеха современных предприятий в значительной мере зависят от внешнего условия. Это интенсивная и глобальная конкуренция, быстрое технологическое развитие, демографические факторы и др. Чтобы добиться успеха, организации должны точно и оперативно учитывать эти изменения в программах своего развития, для того чтобы создать гибкую и мобильную организацию. Это оказывает большое влияние на возможность найма, подготовки и удержания квалифицированных и адаптивных кадров для производства высококачественного продукта с большой долей добавленной стоимости. Все перечисленные выше характеристики организаций важны, но их приоритетность различается в зависимости от условий разных отраслей, рынков и т.п.

Характерной чертой последних лет и, судя по всему, предстоящего периода становится переход от узкой специализации к интеграции в управленческой деятельности, изменения в ее содержании и характере, стиле управления. Если при специализации типичным является авторитарный стиль руководства, то для интеграции - координационный, демократический. Руководитель должен не приказывать своим подчиненным, а направлять их усилия, помогать раскрытию их способностей, формировать вокруг себя группу единомышленников. При таком подходе организационные структуры из пирамидальных должны превращаться в плоские, с минимальным числом уровней между высшим руководителем и непосредственными исполнителями, с ориентацией на связь с потребителями.

Ключевыми направлениями изменений в управлении должны стать предвидение и лидерство, организационное построение, движущие силы бизнеса. Выделяются следующие характеристики эффективного предвидения: простота и ясность целей; возможность их оценки; цель, стимулирующая

организацию к более высоким достижениям; достижимость цели; коммуникабельность со всеми акционерами – от высшего руководства до рядового персонала предприятия; возможность для всех работников вносить свой вклад в реализацию цели и т.п.

Сегодня можно только предполагать, как будет выглядеть организация XXI в., какими будут ее основные характеристики, черты и требования, что из себя будут представлять ее ценности, структуры и поведение. Ориентировочно можно утверждать, что такая организация будет иметь примерно в два раза меньше уровней, чем в настоящее время. Конструирование и создание подобной организации становятся задачами ближайшего будущего.

Организации, даже малые, чтобы достичь успеха, должны стремиться функционировать как транснациональные. Их рынок может оставаться местным или региональным, но их конкуренция на этом рынке будет на глобальном уровне. Их стратегия также должна быть глобальной в области технологий и финансов, продукции и рынков, информации и охвата населения. Это также относится и к организациям, которые не занимаются бизнесом.

Вопросы для самоконтроля

1. На какие группы могут быть разбиты показатели, используемые при оценках эффективности аппарата управления и его организационной структуры? Перечислите и охарактеризуйте их.
2. Что понимается под экономичностью аппарата управления?
3. Чем определяется адаптивность системы управления?
4. В каком направлении развивается процесс модификации организационных структур управления?
5. Перечислите основные требования к организации управления, прогнозируемые на основе анализа уже наметившихся тенденций.

Заключение

Развитие предприятия вне зависимости от вида осуществляемой им экономической деятельности напрямую зависит от организационного менеджмента. Рациональное распределение полномочий, установка внутреннего координационного механизма, создание эффективных коммуникационных схем возможны при грамотно спроектированной организационной структуре управления. Успешность деятельности любого предприятия – итог эффективного организационного управления и создания оптимального производственного процесса. Хорошо построенная организационная структура обеспечивает структурированность внутриорганизационных связей и определяет место каждого элемента, в точности объясняя его полномочия и обязанности.

Именно для создания такого эффективного предприятия и необходимо проводить организационное проектирование или перепроектирование организации и структуры внутри неё. Организационное проектирование – это проектирование новых организаций, структурное преобразование или оптимизация деятельности уже существующих организаций, а также формирование их организационных структур.

Проектирование организаций является основой совершенствования систем управления, адаптации хозяйствующих субъектов к современным условиям инновационной экономики.

Библиографический список

1. **Дрецинский, В. А.** Основы проектирования и развития организаций: учебник для вузов / В. А. Дрецинский. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 408 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14406-2. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/477544> (дата обращения: 11.07.2021).
2. **Жуков, Б. М.** Организационное проектирование в системе менеджмента: учебное пособие / Б. М. Жуков, В. П. Басенко, А. А. Романов. – Москва: Академия естествознания, Южный институт менеджмента, 2010. – 310 с. – ISBN 978-5-91327-116-7. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/9555.html> (дата обращения: 11.07.2021).
3. **Короткий, С. В.** Теория организации: учебное пособие / С. В. Короткий. – Саратов: Вузовское образование, 2019. – 211 с. – ISBN 978-5-4487-0476-5. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/80618.html> (дата обращения: 11.07.2021).
4. **Кузнецов, Ю. В.** Теория организации: учебник и практикум для вузов / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 351 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-02949-9. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/468568> (дата обращения: 11.07.2021).
5. **Мардас, А. Н.** Теория организации: учебное пособие для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 139 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-06344-8. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/452089>. (дата обращения: 11.07.2021).

6. **Попова, Е. П.** Теория организации: учебник и практикум для вузов / Е. П. Попова, К. В. Решетникова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 338 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-00766-4. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/468733> (дата обращения: 11.07.2021).
7. **Руденко, Л.Г.** Планирование и проектирование организаций: учебник для бакалавров / Л.Г. Руденко. – Москва: Дашков и К, 2019. – 240 с. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/85683.html>. (дата обращения: 11.07.2021).
8. **Сандермоен, Ш.** Организационная структура: реализация стратегии на практике / Ш. Сандермоен, И. Адизес; перевод Н. Постриган, Е. Тонкова. – Москва: Альпина Паблицер, 2020. – 224 с. – ISBN 978-5-9614-2896-4. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/94296.html> (дата обращения: 11.07.2021).
9. **Торгумбаева, А. А.** Использование теории жизненного цикла Л. Грейнера в анализе российских корпораций / А. А. Торгумбаева – Текст: электронный // Вестник Челябинского государственного университета. – 2020. – № 2(436). – С. 277-281. – DOI 10.24411/1994-2796-2020-10230.
10. **Фролов, Ю. В.** Теория организации и организационное поведение. Методология организации: учебное пособие для вузов / Ю. В. Фролов. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 116 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-09522-7. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/471816> (дата обращения: 11.07.2021).
11. **Черноморченко, С. И.** Планирование и проектирование организаций: учебное пособие для вузов / С. И. Черноморченко. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 221 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-

5-534-11222-1. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/456906> (дата обращения: 11.07.2021).

12. **Чумаков, А. И.** Организация, технология и проектирование торговых предприятий: учебное пособие / А. И. Чумаков, Е. А. Кипервар. – Омск: Омский государственный технический университет, 2017. – 84 с. – ISBN 978-5-8149-2544-2. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/78503.html> (дата обращения: 11.07.2021).

13. **Син, Ю.** Развитие бизнес-корпораций методами организационного проектирования / Ю. Син. – Текст: электронный // Интернет-проект «Корпоративный менеджмент» – URL: https://www.cfin.ru/management/strategy/plan/bcorp_org.shtml (дата обращения: 11.07.2021).

УЧЕБНОЕ ИЗДАНИЕ

Митрофанова Ольга Николаевна

Проектирование организаций

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Редактор Е.А. Федюшина

Подписано в печать *01.10.2021*. Формат 60x84 1/16. Цифровая печать.

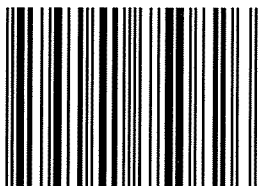
Бумага офсетная. Объем 7,7 п.л. Тираж 50 экз. Заказ № *581*.

Издательство Липецкого государственного технического университета.

Полиграфическое подразделение Издательства ЛГТУ.

398055, Липецк, ул. Московская, 30

ISBN 978-5-00175-082-6



9 785001 750826 >