

Посилання на статтю

Дібніс Г.І. Проектування організаційних структур адміністративних систем управління на основі цільового підходу / Г. І. Дібніс, О.С. Шаріпова, І.В. Денісенко // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2009. – № 1(29). – С. 137-144. – Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/29/09dgiocp.pdf>

УДК 65.012

Г.І. Дібніс, О.С. Шаріпова, І.В. Денісенко

ПРОЕКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР АДМІНІСТРАТИВНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ

Розглянуто проблеми проектування організаційних структур адміністративних систем управління на основі цільового підходу. Запропоновано принципи та правила організаційного проектування структур адміністративного управління з урахуванням характеристик та особливостей підприємств для яких вони створюються. Рис. 4, дж. 5.

Г.И. Дибнис, О.С. Шарипова, И.В. Денисенко

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР АДМИНИСТРАТИВНЫХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ ЦЕЛЕВОГО ПОХОДА

Рассмотрены проблемы проектирования организационных структур административных систем управления на основе целевого подхода. Предложены принципы и правила организационного проектирования структур административного управления с учетом характеристик и особенностей предприятий, для которых они создаются.

G.I. Dibnis, O.S. Sharipova, I.V. Denisenko

DESIGNING THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF ADMINISTRATIVE MANAGEMENT SYSTEM ON THE BASE OF TARGET APPROACH

Problems of designing the organizational structure of administrative management system on the base of target approach are considered. Principals and rules for designing the organizational structures of administrative management considering features and peculiarities definite enterprises are proposed.

Постановка проблеми. Загострення конкуренції на ринку, загальне погіршення економічної ситуації ускладнюють умови, в яких доводиться працювати сучасним українським підприємствам. Це призводить до підвищення вимог щодо побудови і організації роботи системи управління підприємства в цілому.

Адміністративна система управління є однією з основних підсистем управління підприємством, яка відповідає за реалізацію поставлених цілей, задач, ухвалених управлінських рішень. Це визначає доцільність використання цільового підходу щодо проектування організаційних структур управління, як всього підприємства, так і його системи адміністративного управління.

Гнучкість, адаптивність, стійкість функціонування системи управління, а також узгодженість поведінки всіх її елементів багато в чому визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку. При цьому, необхідно забезпечити поєднання на раціональному рівні централізацію і децентралізацію управління, ініціативність та старанність, регламентацію поведінки і швидкість реакції на змінну ситуацію. Всі ці питання залежать від організаційної структури управління підприємством, на яких принципах вона сформована, наскільки вона відповідає ситуації, в якій знаходиться підприємство. Тому, розробка методів проектування організаційних структур управління підприємством, які дозволяють врахувати всі вимоги, що пред'являються до них, задача достатньо важлива і актуальна.

В основі організації управління будь-яким об'єктом, на основі системного підходу, завжди лежить система цілей, тому об'єднання проектування цілей і організаційної структури управління в єдиний процес дозволяє вирішити поставлену задачу.

Аналіз останніх досліджень. Вивченню проблеми моделювання рівня централізації в системі управління підприємством присвячено роботи багатьох учених. У першу чергу слід вказати роботи Б.З.Мільнера, В.С.Рапопорта, З.П.Румянцевой, Л.А.Базильовіч, Л.Г.Гліненко, Е.Лужко, Н.Г.Чумаченко і ін.

У цих роботах вирішено багато методологічних і теоретичних питань, пов'язаних з побудовою організаційних структур управління підприємством, але питання єдності цільової й організаційної структури управління підприємством недостатньо.

Мета – розробка основних положень щодо проектування організаційної структури системи адміністративного управління підприємством на основі цільового підходу.

Виклад основного матеріалу. Організаційна структура управління підприємством є «силовим каркасом» побудови системи адміністративного управління в цілому, а також визначення її властивостей та можливостей. Організаційна структура системи адміністративного управління насамперед визначає розподіл відповідальності, повноважень і прав між учасниками управлінського процесу. Від того, на скільки раціонально це питання вирішено, залежать і економічні параметри організації управління підприємством та стійкість роботи його системи управління в цілому.

На практиці використовуються різні підходи до проектування організаційних структур управління:

- на основі виробничої структури;
- об'єктно-орієнтовані структури;
- на основі поєднання формальних і неформальних зв'язків;
- по заздалегідь сформульованих пріоритетах;
- на основі цільової структури вирішення завдань управління.

Кожен із методів має свої переваги і недоліки, і застосовується в певних ситуаціях.

Цільовий підхід найчастіше використовується при вирішенні інноваційних або локальних завдань і реалізується при побудові структур програмно-цільового управління. Ми вважаємо, що цільовий підхід для побудови організаційних структур управління підприємством використовується в недостатній мірі і його потенціал організаційного проектування застосовується недостатньо. На наш погляд, цільова структура є об'єктивною базою і об'єктивним критерієм при ухваленні рішення щодо вибору варіанту побудови організаційних структур управління підприємством [1].

При проектуванні нової системи управління або її вдосконаленні, першим кроком завжди є побудова «дерева цілей» орієнтованого на реалізацію стратегічної місії підприємства. Залежно від складності і масштабів підприємства «дерево цілей» матиме від трьох до п'яти рівнів. Побудова організаційної структури управління підприємством на основі цільового підходу передбачає, що для кожної мети на кожному рівні ми визначаємо виконавця, тобто структурний підрозділ, який забезпечує реалізацію цілей і список робіт, які необхідні для досягнення поставлення мети. Список робіт визначає функціональну структуру управління підприємства. Таким чином, для кожного підрозділу ми визначаємо центр відповідальності – керівника, і тим самим вибудовуємо лінійні зв'язки, для кожної функції – функціонального керівника, і вибудовуємо функціональні зв'язки. Те, що в основі проектування організаційної структури управління підприємства лежить «дерево цілей» забезпечує раціональне поєднання на всіх рівнях управління лінійні і функціональні зв'язки.

Такий підхід на практиці реалізується при формуванні організаційної структури систем адміністративного управління (ОССАУ), яка є сукупністю трьох елементів: 1 – виконавців функцій; 2 – їх функціональних обов'язків; 3 – взаємозв'язків між цими виконавцями з приводу здійснення покладених на них функціональних обов'язків. Оскільки цілі, принципи, функції, методи, технологію і інформацію системи менеджменту реалізують ці ж виконавці, то правомірно вважати ОССАУ формою цієї системи і елементом одночасно. Між її формою і змістом існує відомий діалектичний взаємозв'язок, тобто із зміною змісту управлінської діяльності адекватно повинна трансформуватися ОССАУ та навпаки. Зовнішні і внутрішні умови функціонування фірм постійно динамічно змінюються, тому інституалізація відповідних трансформацій форми і змісту системи менеджменту розглядається як сучасний ефективний принцип інноваційності управлінської діяльності.

Основне призначення ОССАУ – це реалізація управлінських функцій, витікаючих з цілей і принципів за допомогою відповідних ним методів. Виходячи з цього, формування ОССАУ орієнтується на цілеспрямоване об'єднання персоналу фірм і цілеспрямовану їх діяльність. Одночасно функцією ОССАУ є забезпечення системі менеджменту внутрішньої міцності, стійкості, високого ступеню зв'язаності і гармонійності її компонентів, здатності зберігатися і протистояти внутрішньому і зовнішньому середовищам, що динамічно змінюються, як самостійна освіта (рис.1). Ці властивості формуються шляхом встановлення організаційних відносин і зв'язків між персоналом фірми, закріпленню за кожним працівником певних функціональних обов'язків і підбору їх виконання кадрів відповідного рівня кваліфікації і професіоналізму, виходячи із складності виконуваних управлінських робіт. У загальному вигляді здійснення цих операцій є алгоритмом механізму формування організаційної структури системи менеджменту, яка документально фіксується в графічних схемах, штатних розкладах управлінських працівників фірми, положеннях про підрозділи апарату управління, посадових інструкціях окремих виконавців.



Рис.1. Системно-методологічні умови ефективності ОССАУ

У системах менеджменту ділових організацій розрізняють формальні і неформальні організаційні структури. Формальні ОССАУ - це такі, основні положення про яких документально закріплено у відповідних директивних актах фірми: графічні схеми структури, штатний розклад персоналу з перерахуванням ланок і кількістю в них виконавців функцій, положення про відділи, служби і окремих виконавців з вказівкою їх підлеглості певним керівникам організації. Неформальні ОССАУ - це система взаємин між управлінськими працівниками, не опосередкована формальною владою і повноваженнями. Основою таких структур є неформальні лідери, що володіють високим професіоналізмом, моральними цінностями і принципами. Навколо них формуються групи людей, яким цікаві погляди і думки лідерів по різних аспектах діяльності організації. Якщо неформальна структура сприяє розвитку організації, то її керівники повинні підтримувати такі неформальні групи [1, 2].

У великих компаніях, в цілях використання інтелектуального потенціалу співробітників, на основі підвищення ефективності управлінської діяльності, створюються на міжфункціональній основі комітети, Ради і інші суспільні формування для розробки і реалізації стратегій в особливо важливих сферах діяльності організації. Такий підхід також сприяє появі неформальних лідерів і організаційно-цілеспрямованому застосуванню їх здібностей і умінь. У виробничій сфері компаній можуть формуватися на аналогічній основі структури за рішенням насущних проблем і завдань. Чудових успіхів досягли в цій справі японські фірми шляхом формування «кружків якості», які активно впливають на технологічний рівень, і якість продукції та приносять в національному масштабі багатомільярдні прибутки і відомі всьому світу.

Оцінка раціональності ОССАУ проводиться по класичних критеріях що синтезує сучасну культуру менеджменту [3, 4]. До перших з них відносяться:

відповідність об'єму виконуваних управлінських робіт кожною ланкою числу виконавців;

дотримання норм керованості, тобто числа виконавців, діяльність яких може успішно координувати один керівник;

зосередження на кожних ступенях і ланках ОССАУ об'єктивно необхідних функцій і прав для їх ефективної реалізації;

оптимальне поєднання централізації і децентралізації функцій, виконавців і повноважень;

відсутність паралелізму і дублювання функцій і повноважень;

ступінь надійності, оперативності, гнучкості, адаптивності, економічності, ефективності виробництва і менеджменту, самостійності і відповідальності виконавців за кінцеві результати діяльності.

Друга група критеріїв оцінки ОССАУ, що відображають сучасну високу культуру менеджменту, базується на системній оцінці ступеня використання ефективних принципів і методів управління як загальносистемного характеру, так і окремих функціональних підсистем менеджменту організації, що стосуються [3]. До них відносяться:

ступінь використання маркетингу як функціональна основа управлінської діяльності і її здійснення на базі маркетингової концепції менеджменту;

визнання підсистеми управління персоналом, як головної та визначаючої успіхи компанії;

ступінь інноваційності менеджменту в цілому і всіх його сфер, зокрема, що забезпечують високу конкурентоспроможність продукції або іншої діяльності сервісного характеру;

ступінь відповідності властивостей ОССАУ і їх параметрів положенням системології менеджменту як науки про системний характер його походження, формування і функціонування;

ступінь обліку в ОССАУ новітніх принципів менеджменту на стадіях її формування і функціонування;

ступінь відповідності ділових якостей персоналу професійно-кваліфікаційним і ситуаційним вимогам по кожній з посад апарату управління.

Ефективність ОССАУ виявляється в створенні умов для повноцінного використання умінь і навиків персоналу, пошуку можливостей їх успішного застосування, адаптації до зовнішнього і внутрішнього середовища, що змінюється, виробленню відповідної стратегії, придбання на цій основі основних ділових здібностей компанії і завоювання лідируючих позицій на ринку. З цього виходить, що найважливішими функціями ОССАУ повинні бути спонукання співробітників з найбільшою відповідальністю виконувати свої обов'язки, наполегливо реалізовувати стратегію діяльності, пристосовуватися до ринків чинників і результатів виробництва, що змінюються.

Механізм формування ОССАУ як алгоритм логічно послідовних і взаємозв'язаних дій в найзагальнішому класичному вигляді є процесом закріплення виявлених функцій за персоналом організації, а також відповідних прав для їх здійснення, в т.ч.:

аналіз структур в споріднених компаніях, що діють, і нововведень в області менеджменту;

організаційне проектування системи менеджменту;

застосування і коректування запроектованої ОССАУ.

Метою організаційного проектування є створення моделі системи менеджменту, оскільки без цього неможливо сформулювати власне форму її структури, тобто ОССАУ як частини взаємозв'язаної і взаємообумовленої змістом і властивостями останніх її елементів. Ці питання відносяться до

системотехніки як науки і дисципліни, що охоплює закони і принципи проектування, створення, випробування і експлуатації складних систем, до класу яких відносяться системи менеджменту [5]. Ця наука вивчає наступні питання:

закономірності функціонування систем в цілому;

загальну структуру системи;

організацію взаємодії між підсистемами і елементами системи.

Проектування складних систем, як правило, здійснюється в 2 стадії:

Перша – макропроекування. Воно включає питання функціонально-структурного порядку системи в цілому; цілі і круг вирішуваних системних завдань; оцінку чинників, що впливають на систему, їх характеристик і параметрів, вибір показників;

Друга – мікропроекування, яке включає розробку елементів системи, їх взаємозв'язків і характеру взаємодії.

До середини ХХ століття в науці в основному використовувався одновимірний підхід, орієнтований на вивчення властивостей окремих речей і явищ [2]. Сучасна наука є двовимірною, оскільки досліджує, окрім цього, ще властивості відносин між елементами систем. Виходячи з цього, основоположним принципом менеджменту є перехід від одновимірного сприйняття компонентів цієї діяльності до їх двовимірного осмислення і реконструкції на основі системних. Проте це складне завдання для людини, реальна сила якої полягає головним чином в здатності глобально охопити суть об'єкту і творчо його змінити. Практично ж людина не справляється з аналізом навіть середніх і крупних систем. ЕОМ збільшує інтелектуальні можливості людини, оскільки у швидкодіючого комп'ютера є величезні можливості проведення будь-якого аналізу. Занесені в комп'ютер моделі складних систем, відтворюючі основні і істотні властивості об'єкту дослідження, дозволяють створювати сценарії різних станів внутрішнього і зовнішнього середовища системи і параметрів, що їх характеризують. Тому при створенні нових системних реконструкцій систем менеджменту, що діють, застосовуються ЕОМ і відповідні програмні засоби.

При організаційному проектуванні ОССАУ використовуються класичні принципи побудови ОСУ рис. 2.

При цьому повинні враховуватися виробничі, техніко-технологічні та інші чинники, такі, що найістотніше впливають на архітектуру ОССАУ, тобто конструкцію обумовлюючу співвідношення її головних і другорядних елементів (рис.3). Архітектурне проектування систем менеджменту з позицій системної методології визначає кожен її елемент як функцію цілого.

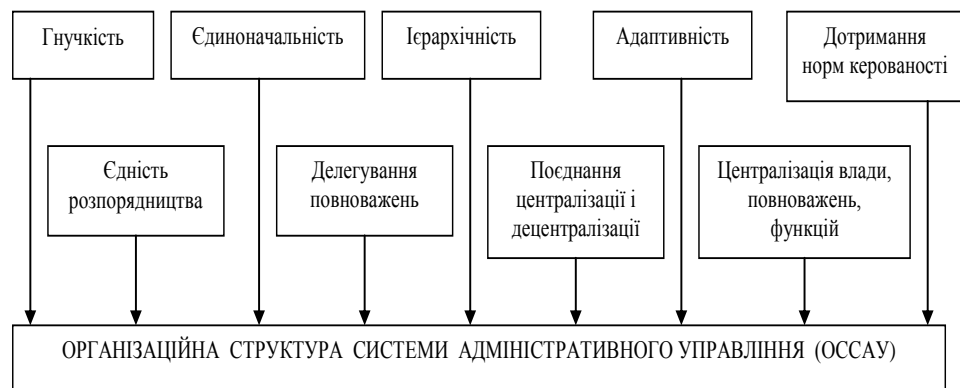


Рис.2. Класичні принципи побудови ОССАУ

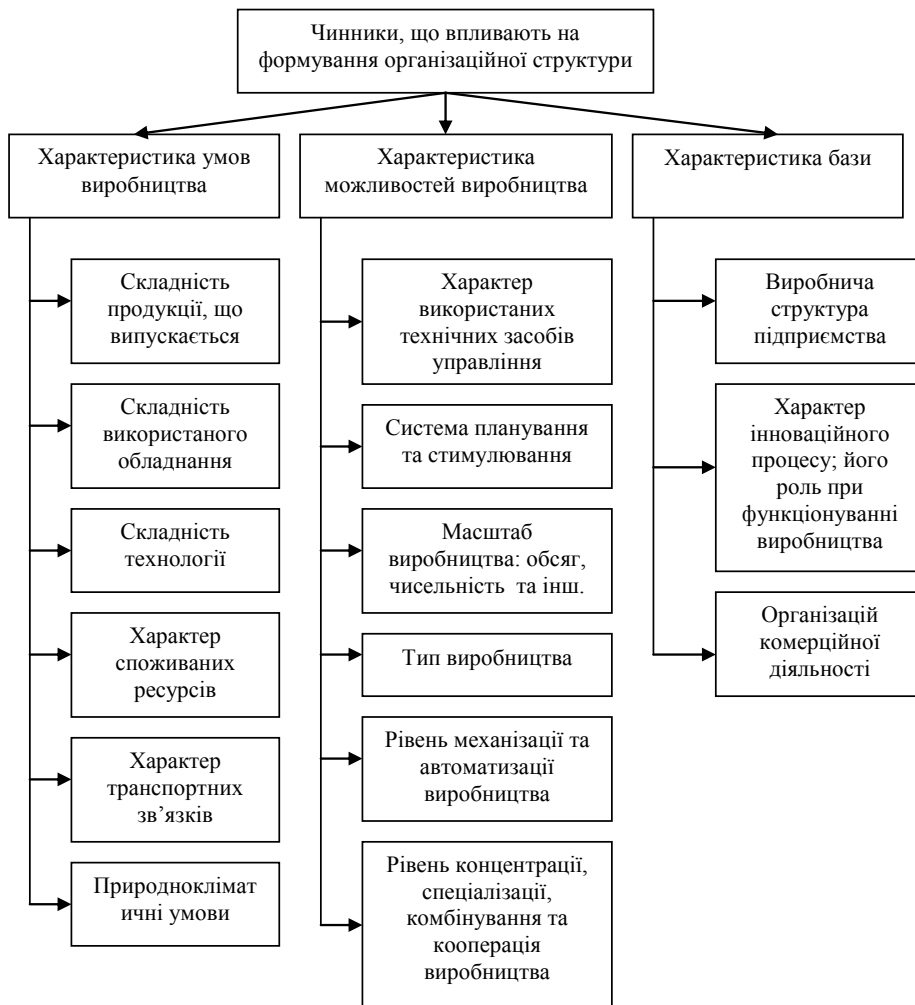


Рис. 3. Чинники, що впливають на формування ОССАУ

Тому ОССАУ повинна враховувати зміст всіх функціональних завдань і підсистем, а також технологію їх здійснення. Іншими словами, ОССАУ формується для забезпечення сприятливих умов протікання процесів реалізації управлінської діяльності на основі новітніх науково-практичних досягнень сучасності, ефективних і прагматичних принципів і методів. В першу чергу це відноситься до активізації творчої ініціативи персоналу компаній, стилю діяльності керівництва, механізму вироблення менеджерських рішень, управління конкурентоспроможністю і інноваційним процесом фірм.

В процесі організаційного проектування систем адміністративного управління виявляються і встановлюються наступні їх властивості і параметри (рис. 4).

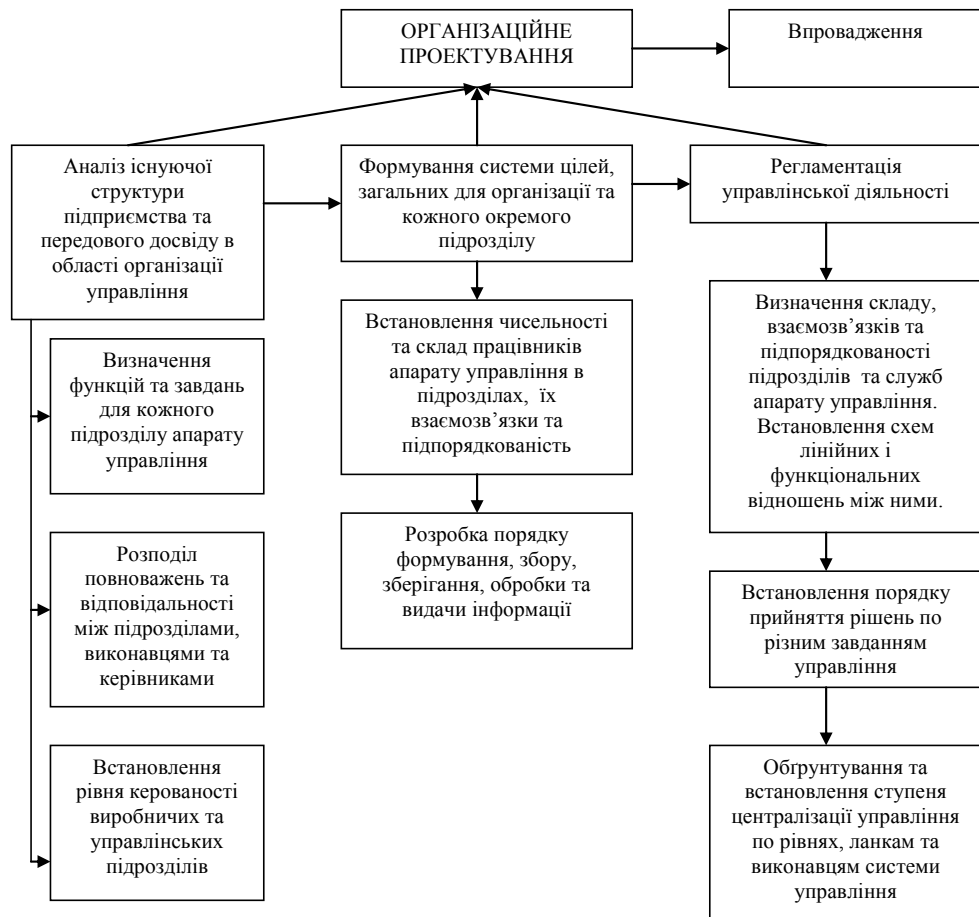


Рис.4. Зміст процесу формування ОССАУ

Як видно з наведеного рисунку основними параметрами, які повинні враховуватися при проектуванні організаційних структур системи адміністративного управління належать:

- система цілей, загальних для фірм і для кожного її підрозділу;
- склад, взаємозв'язок і підлеглість підрозділів і служб;
- склад завдань і функцій кожного підрозділу;
- схема лінійних і функціональних організаційних відносин і зв'язків між підрозділами;
- чисельність і склад працівників апарату управління в підрозділах, їх взаємозв'язок і підлеглість;
- розподіл повноважень і відповідальності між підрозділами підприємства+;
- порядок ухвалення рішень по різних завданням управління;
- порядок і послідовність формування, збору, зберігання, обробки і видачі інформації;
- рівень керованості виробничими і управлінськими підрозділами;
- ступінь централізації і децентралізації управління по ланках, ступенях системи і виконавцях;
- регламентація управлінської діяльності.

Врахування цих параметрів дозволяє спроектувати організаційну структуру системи адміністративного управління найбільш відповідної цілям системи менеджменту всього підприємства.

Висновок. Побудова організаційних структур адміністративних систем управління підприємством, на основі розробки «дерева цілей», дозволяє раціоналізувати процес розподілу зв'язків між всіма елементами, які формують організаційну структуру управління підприємства, а також використовувати ресурси на цілеуправління та формування необхідного рівня гнучкості і стійкості структури до умов, що змінюються в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства. Таким чином, цільовий підхід найбільшою мірою відповідає системності при побудові організаційної структури управління підприємством.

ЛІТЕРАТУРА

1. Базилевич Л.А. Моделирование организационных структур./ Под ред. В.Р.Окорокова. – Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1978. – 159 с.
2. Глиненко Л., Лужко Е. Проектирование организационных структур управления. – К.: Нора-Друк, 2005. – 728 с.
3. Мильнер Б.З., Евенко Л.П., Рапопорт В.С. Системный подход к организации управления. – М.: Экономика, 1983. – 224 с.
4. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 480 с.
5. Проектирование организационных структур управления производством / Н.Г. Чумаченко, А.П. Савченко, В.Г. Коренев и др. – Киев: наук.думка, 1979. – 258 с.

Стаття надійшла до редакції 21.02.2009 р.