

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Розглянуто послідовність здійснення організаційного проектування на підприємстві та узагальнено основні вимоги до побудови організаційної структури підприємства. Систематизовано методичні підходи до проектування організаційної структури управління, визначено складності при оцінці ефективності знов створеної організаційної структури та запропоновано критеріальні ознаки підвищення ефективності організаційної структури підприємств

Ключові слова: управління, організаційна структура, методи організаційного проектування, ефективність організаційної структури, оптимальна структура.

Yu. V. SYSOY

Donetsk National University

SYSTEM APPROACH TO CREATING THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE

Abstract – The purpose of the article is systematization of the methodological going near forming of organizational structure of enterprise and ground of evaluation criteria of efficiency of organizational structure of management. In the article the sequence of the organizational planning is considered on an enterprise and the basic requirements are generalized to the construction of organizational structure of enterprise. The methodical going is systematized near planning of organizational structure of management, complications are exposed at the estimation of efficiency accrued organizational structure. In the article the necessity of determination of level of efficiency of organizational structure is grounded and the evaluation criteria of efficiency are offered.

Key words: management, organizational structure, methods of the organizational planning, efficiency of organizational structure, optimum structure.

Постановка проблеми. Существование и развитие предприятия предполагает определенную организацию работ по построению структуры предприятия. Поскольку не существует идеальной организационной структуры, которая бы наилучшим образом подходила всем предприятиям, проблема заключается в том, чтобы выбрать структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации и обосновать ее эффективность.

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросы управления развитием предприятий и формирования эффективной организационной структуры достаточно часто поднимаются в специальной литературе. Так, организационно-системное развитие предприятия в процессе прохождения этапов жизненного цикла представлено в работах Л. Грейнера, И. Айзедиса, В.С. Пономаренко. Исследование предприятия в виде сложной иерархической системы, тесно взаимодействующей с окружением, представлено в работах А. Чандлера, П. Лоуренса, Дж. Лорша, И.В. Блауберга, Э.Г. Юдина, В.В. Дружинина, В.Н. Саудовского. Исследованием принципов и факторов воздействия на организационную структуру предприятия занимались Б.З. Мильнер, П.В. Шеметов, С.В. Петухова, И.О. Богатырев и другие ученые. Существующие исследования составляют значительный теоретический базис, но, при этом, не исключается необходимость дальнейших исследований методологии формирования эффективной организационной структуры предприятия.

Формулировка цели статьи. Целью статьи является систематизация методологических подходов к формированию организационной структуры предприятия и обоснование оценочных критериев эффективности организационной структуры управления.

Изложение основного материала исследования. Совершенно очевидно, что наилучшей структурой предприятия признается та структура, которая позволяет предприятию наиболее эффективно взаимодействовать с внешней средой, целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью. Поскольку цель организационной структуры состоит в том, чтобы обеспечить достижение стоящих перед предприятием задач, проектирование структуры должно базироваться на стратегических планах предприятия. Это означает, что структура должна обеспечивать реализацию стратегии предприятия. Так как с течением времени стратегии меняются, то могут понадобиться соответствующие изменения и в организационных структурах.

В процессе проектирования организационной структуры управления предприятием решаются такие задачи как определение типа структуры управления; уточнение состава и количества подразделений по уровням управления; расчет численности административно-управленческого персонала; определение характера соподчиненности между звеньями предприятия; расчет затрат на содержание аппарата управления. Проектируя новую организационную структуру, нельзя забывать о требованиях, предъявляемых к оргструктурам, и принципах их построения. Общепризнанными считаются следующие требования.

1. Оптимальность. Структура управления признается оптимальной, если между звеньями и уровнями управления устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе ступеней управления.

2. Оперативность. Суть данного требования состоит в том, чтобы за время от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не успели произойти необратимые отрицательные изменения, делающие ненужной реализацию принятых решений.

3. Надежность. Структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажений управляющих команд и других передаваемых данных, обеспечивать бесперебойность связи в системе управления.

4. Экономичность. 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.

5. Гибкость. Способность изменяться в соответствии с изменениями внешней среды.

6. Устойчивость структуры управления. Неизменность ее основных свойств при различных внешних воздействиях, целостность функционирования системы управления и ее элементов [1, с. 197–198].

Совершенство организационной структуры управления во многом зависит от того, насколько при ее проектировании соблюдались принципы проектирования:

– целесообразное число звеньев управления и максимальное сокращение времени прохождения информации от высшего руководителя до непосредственного исполнителя; четкое обособление составных частей оргструктуры (состава ее подразделений, потоков информации и пр.);

– обеспечение способности к быстрой реакции на изменения в управляемой системе;

– предоставление полномочий на решение вопросов тому подразделению, которое располагает наибольшей информацией по данному вопросу;

– приспособление отдельных подразделений аппарата управления ко всей системе управления организацией в целом и к внешней среде в частности.

Следует иметь в виду, что в различных организациях (с учетом специфики их работы) используются и другие принципы построения оргструктур, наиболее полно отражающие особенности их функционирования.

Процесс проектирования оргструктуры состоит из трех основных этапов:

1. Анализ действующей оргструктуры.

2. Проектирование новой оргструктуры.

3. Оценка эффективности новой оргструктуры.

Анализ действующей структуры управления направлен на определение степени соответствия предъявляемым требованиям. В результате анализа можно выявить “узкие места” в управленческой деятельности предприятия. Это могут быть большая звенность управления, параллелизм в работе, отставание в развитии оргструктуры от происходящих изменений внешней среды.

Методические подходы к проектированию оргструктуры управления в зависимости от заложенных в них сочетаний используемых методов можно условно объединить в четыре группы:

I. Нормативно-функциональный подход, в основе которого лежит метод аналогий – использование опыта проектирования структур управления в аналогичных организациях.

Этот подход предполагает обобщение опыта управления передовыми производственно-хозяйственными структурами, применение организационных форм и механизмов управления, которые оправдали себя в сходных условиях. Нормативно-функциональный подход, ориентирующийся на положительный опыт организации управления, не содержит собственно метода проектирования рациональной структуры управления. Применение типовых структур явилось первым шагом на пути внедрения принципов научно обоснованного построения организационных структур и способствовало унификации организационных структур управления в определенных отраслях экономики [2, с. 164–165].

До недавнего времени нормативно-функциональный подход имел наибольшее распространение и был положен в основу методических рекомендаций по построению организационных структур. Однако в настоящее время значение этого подхода снижается. Причина заключается в том, что он ориентирован на типовую номенклатуру функций управления и структурных подразделений. В условиях значительного разнообразия видов организаций и конкретных условий их деятельности возможности этого подхода ограничены.

II. Функционально-технологический подход, в основе которого лежит экспертный метод проектирования – построение новой организационной структуры на базе предложений экспертов-специалистов. Они могут (в зависимости от поставленных задач) либо сами спроектировать варианты организационной структуры, либо оценить (провести экспертизу) разработанные проектировщиками структуры. При данном подходе можно достаточно полно учесть особенности конкретного предприятия. Он универсален, но вместе с тем трудоемок, ориентируется на стабильную номенклатуру сложившихся функций управления, подчинение организационной структуры схеме документооборота предприятия. Это ограничивает возможности использования данного метода [2, с. 165].

III. Системно-целевой подход, в основе которого лежит метод структуризации целей, то есть выработка системы целей предприятия и последующее совмещение поставленных целей с разрабатываемой структурой. Преимущества этого подхода обусловлены возможностью учесть особенности условий деятельности, изменяя при необходимости производственную структуру конкретного предприятия, состав и содержание функций управления, проектировать разнообразные организационные формы. Трудности в использовании системно-целевого подхода заключаются в необходимости осуществить переход от совокупности целей и функций управления к составу и подчиненности структурных управленческих звеньев [2, с. 166].

IV. Моделирующий подход, в основе которого лежит метод организационного моделирования, предполагающий разработку формализованных математических, графических, иных отображений распределения

полномочий и ответственности в субъекте управления, что является базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных [2, с. 166].

На наш взгляд наиболее сложным является третий этап в последовательности организационного проектирования на предприятиях, а именно, оценка эффективности оргструктур.

Степень совершенства оргструктур проявляется в быстродействии системы управления предприятием и высоких конечных результатах его деятельности. Оценка эффективности управления может быть произведена по уровню реализации заданий, надежности и организованности системы управления, скорости и оптимальности принимаемых управленческих решений. Подход к оценке эффективности различных вариантов организационной структуры определяется ее ролью как характеристики системы управления.

Показатели, используемые при оценке эффективности организационной структуры, могут быть разбиты на три группы:

1) характеризующие общую эффективность предприятия, выражающуюся через конечные результаты деятельности предприятия. Это могут быть объем выпуска продукции, прибыль, себестоимость продукции, объем капитальных вложений (экономия на капитальных вложениях), качество продукции и т. п.;

2) характеризующие 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, приобретение вычислительной техники и других технических средств, используемых в управлении [1, с. 198];

3) специальные показатели, характеризующие 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, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав и ответственности [1, с. 198].

Наибольший интерес представляет собой расчет так называемого показателя эффективности организационной структуры управления:

$$\hat{E}_y = \frac{D_i}{C_o}, \quad (1)$$

где \hat{E}_y – коэффициент эффективности организационной структуры управления, P_n – конечный результат (эффект), полученный от функционирования оргструктуры управления; Z_v – затраты на управление (фонд заработной платы административно-управленческого персонала, расходы на содержание помещений, на приобретение и ремонт средств, прием и передачу управленческой информации и другие).

Представленный показатель не может иметь заданного числового диапазона эффективности, но, очевидно, что рост этого показателя в динамике будет свидетельствовать о повышении эффективности организационной структуры предприятия. Следует иметь в виду, что поиск взаимосвязей организационной структуры управления с результатами управленческой деятельности весьма затруднен. В преобладающем большинстве случаев состояние и эффективность оргструктуры оценивают через показатели, характеризующие деятельность управляемого объекта.

Эффективность управления (\mathcal{E}_v) выражают, как правило, показателем, представляющим собой отношение экономичности управления (\mathcal{E}_e) к эффективности производства (\mathcal{E}_n). Экономичность управления исчисляется делением затрат на управление (C_o) на совокупную стоимость основных и оборотных фондов (ОФ) и выражается в затратах на управление на единицу стоимости фондов. Эффективности производства определяется делением объема условно чистой продукции ($Q_{\pm, \bar{i}}$) на численность промышленно-производственного персонала (ППП) и выражается в количестве произведенной продукции на человека:

$$\dot{Y}_o = \frac{\dot{Y}_{\bar{n}}}{\dot{Y}_{\bar{i}}} = \frac{C_o / \bar{I} \bar{I} \bar{O}}{Q_{\pm, \bar{i}} / \bar{I} \bar{I} \bar{I}}. \quad (2)$$

При определении индикатора изменения эффективности управления следует ориентироваться на тот факт, что эффективность будет расти в том случае, если будет снижаться объем затрат на управление или повышаться эффективность производства. Следовательно снижение рассматриваемого показателя в динамике за ряд периодов, свидетельствует о росте эффективности управления предприятием.

Для определения эффективности лучшим является интегрированный показатель:

$$\hat{E}_{y\delta.o} = 1 - \frac{C_o^d / L_{\pm, \bar{i}}}{F_a / F_{i\delta.o}}. \quad (3)$$

где $\hat{E}_{y\delta.o}$ – коэффициент эффективности управления; C_o^d – затраты на управление, приходящиеся на одного работника управления; $L_{\pm, \bar{i}}$ – удельный вес численности управленческих работников в общей чис-

ленности работающих; F_a – фондовооруженность (стоимость основных и оборотных средств, приходящихся на одного работающего); $F_{i\delta a}$ – фондоотдача (условно-чистая продукция, приходящаяся на единицу основных и оборотных фондов).

Индикатором роста эффективности управления предприятием в случае использования показателя, представленного формулой (3), будет приближение его числового значения к 1. Это объясняется тем, что снижение удельных затрат на управление, зафиксированных в числителе дроби, является положительным явлением с точки зрения повышения эффективности управленческого процесса, следовательно, частное от деления при снижении удельных затрат на управление будет уменьшаться, а числовое значение коэффициента эффективности управления приближаться к единице.

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 [1, с. 198–199].

Важными требованиями, которые следует учитывать 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.

Выводы. Таким образом, работа по проектированию оргструктур управления действующего предприятия сводится к выработке направлений ее совершенствования, что относится к числу важнейших средств повышения эффективности управленческой деятельности организации. Следует учитывать, что появившаяся в итоге разработки организационная структура не является константой. Поскольку организационные структуры основываются на планах, то существенные изменения в планах могут потребовать соответствующих изменений в структуре. Но при этом необходимо четко представлять степень эффективности имеющейся или преобразованной организационной структуры, а соответственно, и различать критерии указанной эффективности.

Литература

1. Мильнер Б. З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. – М. : Инфра-М, 2008. – 864 с.
2. Шеметов П. В. Теория организации : учеб. пособие / П. В. Шеметов, С. В. Петухова. – М. : Омега-Л, 2008. – 282 с.

References

1. Mil'ner B. Z. Teoriya organizatsyi : uchebnyk / B. Z. Mil'ner. – M. : Infra-M, 2008. – 864 s.
2. Shemetov P. V. Teoriya organizatsyi : ucheb. posobie / P. V. Shemetov, S. V. Petukhova. – M. : Omega-L, 2008. – 282 s.

Надіслана/Written: 25.04.2013 р.

Надійшла/Received: 28.04.2013

Рецензент: д.е.н., проф. В. Я. Омельченко