

# **Тема 2.2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ**

---

# Значение и задачи организационного проектирования

---

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 связаны определенными отношениями; распределение задач и функций по всем звеньям; распределение ответственности, полномочий и прав внутри организации, отражающее соотношение централизации и децентрализации управления.

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.

# **Значение и задачи организационного проектирования**

---

Особое значение имеют характер влияния внешней среды на построение организации и система связей элементов структуры с элементами внешней среды (рис. 1).

# Значение и задачи организационного проектирования

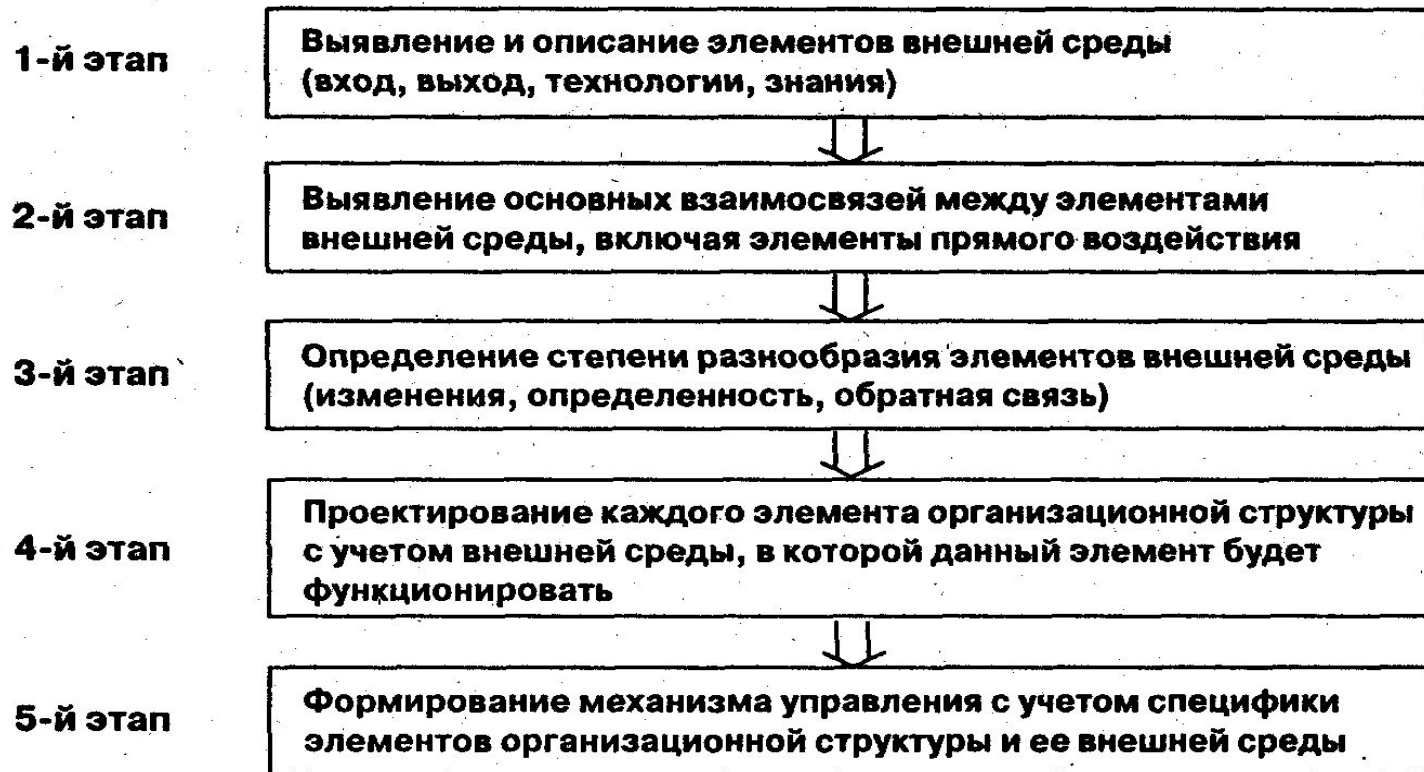
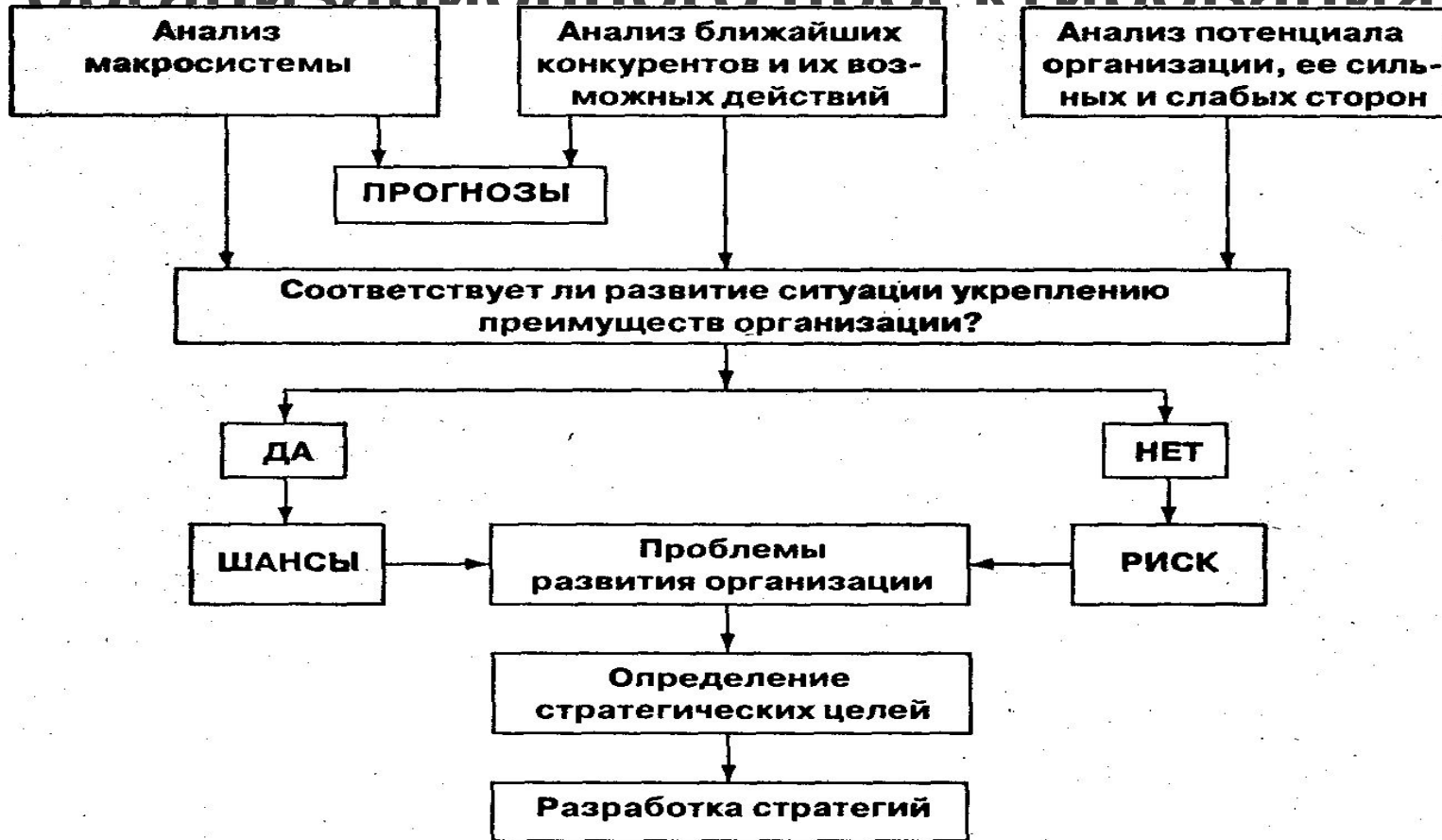


Рис. 28.1. Исследование влияния внешней среды на проектирование организации

# Значение и задачи организационного проектирования



# Значение и задачи организационного проектирования

---



# Значение и задачи организационного проектирования

---

Конечным критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры является наиболее полное и устойчивое достижение целей, поставленных в области производства, экономики, технического прогресса и социального развития. Однако довести этот критерий до практически применимых простых показателей, связать каждое конкретное организационное решение с его конечными результатами, как правило, чрезвычайно трудно. Поэтому целесообразно использовать набор нормативных характеристик аппарата управления: его производительность при переработке информации; оперативность принятия управленческих решений; надежность аппарата управления, выражающаяся в качестве исполнения решений в рамках установленных сроков и ресурсов; адаптивность гибкость, характеризующиеся способностью своевременного выявления организационных проблем и соответствующей перестройкой работы.

# Процесс формирования организационной структуры

---

- . Этот процесс можно организовать по трем крупным стадиям:
  - формирование общей структурной схемы аппарата управления;
  - разработка состава основных подразделений и связей между ними;
  - регламентация организационной структуры.



## Методы проектирования структур

---

Проектирование организационных структур управления осуществляется на основе следующих основных взаимодополняющих методов:

- 1) аналогии;
- 2) экспертно-аналитического;
- 3) структуризации целей и
- 4) организационного моделирования.

# Метод аналогий

---

Метод аналогий состоит в применении организационных форм и механизмов управления, которые оправдали себя в организациях со сходными организационными характеристиками (целями, типом технологии, спецификой организационного окружения, размером и т. п.), по отношению к проектируемой организации

. К методу аналогий относятся выработка типовых структур управления производственно-хозяйственных организаций и определение границ и условий их применения.

# Экспертно-аналитический метод

---

*Экспертно-аналитический метод* состоит в обследовании и аналитическом изучении организации, проводимыми квалифицированными специалистами с привлечением ее руководителей и других работников, с тем чтобы выявить специфические особенности, проблемы, «узкие места» в работе аппарата управления, а также выработать рациональные рекомендации по его формированию или перестройке, исходя из количественных оценок эффективности организационной структуры, рациональных принципов управления, заключений экспертов, а также обобщения и анализа наиболее передовых тенденций в области организации управления.

Данный метод, являющийся наиболее гибким и всеохватывающим, применяется в сочетании с другими (в особенности методами аналогий и структуризации целей) и имеет многообразные формы реализации.

# Метод структуризации целей

*Метод структуризации целей* предусматривает выработку системы целей организации (включая их количественную и качественную формулировки) и последующий анализ организационных структур с точки зрения их соответствия системе целей. При его использовании чаще всего выполняются следующие этапы:

- 1) разработка системы («дерева») целей, представляющей собой структурную основу для увязки всех видов организационной деятельности, исходя из конечных результатов (независимо от распределения этих видов деятельности по организационным подразделениям и программно-целевым подсистемам в организации);
- 2) 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.;
- 3) составление карт прав и ответственности за достижение целей как для отдельных подразделений, так и по комплексным межфункциональным видам деятельности, где регламентируется сфера ответственности (продукция, ресурсы, рабочая сила, производственные и управленческие процессы, информация); конкретные результаты, за достижение которых устанавливается ответственность; права, которыми наделяется подразделение для достижения результатов (утверждение и представление на утверждение, согласование, подтверждение, контроль).

# Метод организационного моделирования

---

*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.

# Типы организационных моделей

---

**математико-кибернетические модели** иерархических управленческих структур, описывающие организационные связи и отношения в виде систем математических уравнений и неравенств или же с помощью машинных имитационных языков (примером могут служить модели многоступенчатой оптимизации, модели системной, «индустриальной» динамики и др.);

**графо-аналитические модели** организационных систем, представляющие собой сетевые, матричные и другие табличные и графические отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей.

**натурные модели** организационных структур и процессов, заключающиеся в оценке их функционирования в реальных организационных условиях.

**математико-статистические модели** зависимостей между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур.

# Типы организационных моделей

---

Процесс проектирования организационной структуры управления должен быть основан на совместном использовании охарактеризованных выше методов. На стадиях композиции и структуризации наибольшее значение имеют метод структуризации целей, экспортно-аналитический метод, а также выявление и анализ организационных прототипов. Более формализованные методы должны быть использованы для углубленной проработки организационных форм и механизмов отдельных подсистем на стадии регламентации. Для проектирования организационных структур новых организаций преимущественно используются формально-аналитические методы и модели, для совершенствования действующих организаций – методы диагностических обследований и экспертного изучения, организационной системы.

# Оценка эффективности организационных проектов

---

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.



# Показатели эффективности аппарата управления

---

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,*
- 2. Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления,*
- 3. Группа показателей, характеризующих рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень .*

# Показатели эффективности аппарата управления

---

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.*

# Показатели эффективности аппарата управления

---

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.*

# Показатели эффективности аппарата управления

---

*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.*

# Корректировка организационных структур

---

Приведение структуры организации 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.

## **Корректировка организационных структур**

### **Неудовлетворительное функционирование предприятия.**

Наиболее распространенной причиной необходимости разработки нового проекта организации являются неудачи при осуществлении традиционных мер по снижению роста издержек, повышению производительности, расширению сужающихся внутренних и внешних рынков или привлечению новых финансовых ресурсов.

**Перегрузка высшего руководства.** Некоторым предприятиям удается функционировать удовлетворительно только ценою чрезмерной перегруженности работой высших руководителей.

**Отсутствие ориентации на перспективу.** Будущее развитие предприятия требует со стороны высших руководителей усиления внимания к стратегическим задачам, независимо от характера предприятия и рода его деятельности.

**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.

**Изменения во внешней и внутренней среде организации**

## *Вопросы для опроса:*

---

1. Направления проектирования организации: структуризация, композиция, регламентация, ориентация.
2. Построение дерева целей. Исследование и формирование количественных целей.
3. Оценка степени достижения качественных и количественных целей.
4. Проектирование структуры организации на основе дерева целей.
5. Виды и особенности использования структур различных типов.
6. Технологии, реализуемые в бизнес-процессах.
  
7. Бенчмаркинг