

## **КРИТИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА МЕТОДИК ПОСТРОЕНИЯ ОПТИМАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ**

**И.Н. Шамрай**

*Павлодарский государственный университет им. С. Торайгырова*

При переходе к рыночным условиям хозяйствования практически все предприятия, оставшиеся “на плаву” модернизировали организационные структуры согласно требованиям рынка. Однако этот процесс не может быть законченным, так как постоянное изменение законодательной и нормативной базы, появление новых институтов рынка и углубляющаяся интеграция в мировую экономику предъявляют новые требования к организационным структурам управления предприятиями, появлению новых структурных единиц, функций управления, от которых зависит гибкость, качество и эффективность управления любого предприятия.

Анализ организационных структур управления предприятиями с целью их дальнейшего совершенствования может проводиться различными методами. На сегодняшний момент выделяют такие методы, как метод структуризации целей, метод аналогий, блочный, экспертно-аналитический, нормативный, параметрический, аналитически-расчетный, организационного моделирования, в том числе имитационного моделирования, графоаналитический, математико-статистический и др. Одни из указанных методов эффективны на предпроектной стадии проведения работ по совершенствованию организационных структур управления, другие - на стадиях непосредственного анализа, проектирования и внедрения совокупности новых организационных решений. Способы их применения изложены в соответствующих методических рекомендациях и учебных пособиях [2, 3].

Приведенные выше методы построения и совершенствования организационных структур управления характеризуются следующими особенностями.

Метод структуризации целей предусматривает количественное и качественное обоснование системы целей предприятия и анализ организационных структур управления с точки зрения их соответствия этой системе. Анализ целей, развертывание их в иерархическую систему является важным этапом рационального построения организационных структур управления любого органа, установления ответственности подразделений за конечные результаты деятельности, определения их места в системе управления, устранения дублирования работ. Система целей представляется

либо графически как дерево целей, либо в матричных таблицах. При структуризации целей обеспечивается взаимосвязанность, полнота, сопоставимость целей разных уровней.

Экспертно-аналитический метод проектирования и совершенствования организационных структур управления основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению, управленческого персонала проектируемой производственно-хозяйственной организации к процессу проектирования. При применении этого метода очень важна проработка форм систематизации, записи мнений и заключений экспертов. Данный метод зачастую не обладает высокой точностью и объективностью в связи с тем, что, как правило, у экспертов отсутствуют единые критерии оценок, на основе которых они оценивают степень рациональности построения той или иной организационной системы управления. Описанный метод более эффективен при применении многошаговой экспертизы.

В практике анализа и проектирования организационных структур управления при административно-командной системе широко использовался блочный метод типизации подсистем линейно-функциональных и программно-целевых структур, а также нормативный метод.

При использовании блочного метода проектировали блоки межотраслевой и отраслевой унификации. Типовые блочные решения увязывались с индивидуальными организационными решениями в единой организационной системе управления. Стадии блочного проектирования включали:

- классификацию блоков по выбранным признакам;
- обоснование перечня задач каждого блока;
- разработку типовых организационных структур блоков "представителей классификационных групп.

Нормативный метод включал разработку и применение системы, например, таких нормативов:

- состав и содержание функций или классификатор функций управления;
- численность работников по функциям;
- тип организационной структуры.

Критериями построения структуры аппарата управления при применении этого метода выступают: норма управляемости, степень централизации функций, количество ступеней (уровней) управления, число звеньев, размеры подразделений, порядок подчиненности и взаимосвязи подразделений.

Суть аналитически-расчетного метода проектирования организационных структур управления заключается в том, что при его использовании проектанты ориентируются на творческое сочетание совокупности определенной группы методов исходя из конкретных условий проектирования данной производственно-хозяйственной организации,

Важными вспомогательными научно-аналитическими инструментами для поисков и обоснования решений по формированию организационной структуры управления являются методы организационного экономико-математического и имитационного моделирования, представляющие собой разработку математических, графических, машинных отображений распределения полномочий и ответственности в производственно-хозяйственных организациях, являющихся базовыми для построения, анализа и оценки вариантов структур во взаимодействии их переменных.

Суть нормативно-аналитического метода заключается в обосновании состава и содержания работ по рационализации организационных структур управления на стадиях предпроектного обследования, анализа и оценки их действующих форм, оптимизации основополагающих параметров организационных систем управления, разработки их новых организационных форм. При этом особое внимание уделяется методам изучения содержания труда руководителей, специалистов и технических исполнителей исходя из технологии принятия управленческих решений.

Таким образом, современный методический аппарат анализа и построения организационных структур управления представляет большой набор методов и средств, применяемых в зависимости от характера решаемых проблем: комплексного или локального проектирования организационной структуры управления, проектирования организационной структуры строящихся предприятий и организаций или совершенствования функционирующих и т.д.

Описанные выше методы анализа и совершенствования организационных структур управления могут применяться и в новых условиях хозяйствования, однако их содержание необходимо пересмотреть с точки зрения изменений условий функционирования предприятий в связи с происходящими рыночными изменениями. Типичными недостатками применения на практике указанных методов анализа и совершенствования организационных структур является слабая проработка вопросов предпроектного обследования, анализа функционирующих организационных структур; недооценка предпроектных работ, связанных с выбором методов анализа, организационного обеспечения всей работы по совершенствованию структур; недостаточной точностью определения количественных характеристик организационной структуры управления, особенно их основополагающих значений: численности руководителей, специалистов и других служащих, норм управляемости и др.

Мы считаем, что наиболее эффективным является применение экспертно-аналитического метода анализа и совершенствования организационных структур с учетом основных нормативов (нормативный метод) и принципов формирования новых организационных структур.

При проектировании новых и совершенствовании существующих систем управления, организационных структур крупных и средних предприятий

необходимо учитывать общие принципы и правила, обеспечивающие эффективную организацию [1]. Среди них можно выделить:

а) функции первичны, организационная структура вторична. Четко сформулированные функции это первый и самый важный исходный параметр, на который необходимо ориентироваться при проектировании системы управления и структуры фирмы. Функции предприятия должны отражать приоритетные стратегические цели его руководства. Неудачей многих предприятий объясняется тем, что при смене приоритетов под воздействием изменяющейся рыночной конъюнктуры и конкуренции структура остается прежней, не рассчитанной на их достижения;

б) не может быть идеальной типовой структуры и системы управления, с одинаковым успехом функционирующей в разных местах и условиях. Признание этой закономерности обязывает осторожно подходить к оценке аналогов. Копирование чужих образцов может привести к неудачам;

в) организационный проект фирмы должен быть перспективным, то есть нацеленным на достижение целей будущего, долгосрочное прогнозирование;

г) любой элемент структуры необходимо проектировать альтернативно, в различных вариантах, просчитывая их сравнительную эффективность и выбирая оптимальный;

д) в условиях сильной конкуренции организационную структуру и всю систему управления необходимо проектировать так, чтобы они были гибкими и эластичными, обеспечить быстрый и свободный поток информации снизу вверх. Отсюда проистекает необходимость широкого делегирования полномочий и ответственности нижестоящим уровням;

е) при проектировании аппарата управления компании целесообразно совмещать должности руководящих лиц по вертикали, что позволит сократить численность персонала глубже понимать роль и вернее оценивать работу подразделений с точки зрения интересов всех компаний, лучше знать состояние и проблемы производства;

ж) в среднем звене следует практиковать совмещение должностей по горизонтали, как внутри отделов, так и между отделами, имеющими тесные кооперационные связи. Это позволяет в случае ухода с предприятия основного работника или его длительного отсутствия не срывать работу;

з) необходимо учитывать количество подразделений компании или лиц, подчиненных одному управляющему (норма управляемости). Существует две распространенные точки зрения: нормативов быть не может и в качестве ориентиров можно рекомендовать лишь интервалы, внутри которых должны учитываться индивидуальные качества руководителя. Считается, что управляемость на различных уровнях обеспечивается в пределах следующих интервалах:

1) количество филиалов, замыкающихся на президенте компании, должно быть от 3 до 5;

2) число прямых объектов управления у вице-президента или директора филиала - от 5 до 8;

3) число подчиненных лиц у одного управляющего - 6 - 8, но не более 10 человек;

4) число рабочих в бригаде от 5 до 15 человек;

и) одним из признаков высокого качества управления является возможность его саморегулирования, то есть, чтобы любые отклонения от нормы быстро фиксировались и сразу же принимались контрмеры, возвращающие систему в нормальное состояние.

Пределов для совершенствования системы управления и организационной структуры не существует, любая «идеальная» организационная форма постепенно себя изживает, морально стареет. Однако важно, чтобы она чутко реагировала на изменения рыночной конъюнктуры.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Белый М., Приходько В. К вопросу о гибкости организаций органического типа // Проблемы теории и практики управления. – 1998. - №4 - С.79-84.

2 Анализ и формирование организационной структуры промышленного предприятия / Ответственный ред. Аганбегян. - Новосибирск, 1983. - 182 с.

3 Курочкин А. Принципы организационного проектирования предприятий. – М., 1998. - №1. - С.91-97.

4 Костева Н.И. Новые аспекты управления на современных предприятиях и организациях // Технология машиностроения. – 2003. - № 1. – с. 71-75.

## Түйіндеме

*Мақалада ұйымдастырушы құрылым тиімділігін құру және жоғары саптыға көтеру мақсатында кәсіпорынды басқару құрылымын ұйымдастыруды талдауға және зерттеуге арналған.*

## Resume

*The article is devoted to the research and analysis of the organizational structures of an enterprise management in order to perfect and construct the optimal organization structure.*