

ТЕМА 8. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ

1. Процесс формирования организационной структуры
2. Основные методы проектирования структур
3. Проектирование организационных систем
4. Оценка эффективности организационных проектов

Процесс формирования организационной структуры включает:

1. Формулировку целей и задач. Осуществляется посредством

Формирования общей структурной схемы. Имеет принципиальное значение, поскольку при этом определяются главные характеристики организации, а также направления, по которым должно быть осуществлено более детальное проектирование как организационной структуры, так и других важнейших аспектов системы. К принципиальным характеристикам организационной структуры относятся цели производственно-хозяйственной системы и проблемы, подлежащие решению; общая спецификация функциональных и программно-целевых подсистем.

2. Определение состава и места подразделений, их ресурсное обеспечение подразумевает

Разработку состава основных подразделений и связей между ними. Заключается в том, что предусматривается реализация организационных решений не только в целом по крупным линейно-функциональным и программно-целевым блокам, но и по самостоятельным подразделениям аппарата управления, распределение конкретных задач между ними и построение внутриорганизационных связей.

3. Разработка регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления. То есть:

Регламентация организационной структуры. Предусматривает разработку количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой

деятельности. Она включает определение состава внутренних элементов и проектную численность подразделений, трудоемкость основных видов работ и квалификационного состава исполнителей, установление ответственности за выполнение работ, разработку порядка взаимодействия подразделений при выполнении взаимосвязанных комплексов работ, расчеты затрат на управление и показатели эффективности аппарата управления в условиях проектируемой организационной структуры.

Когда требуется детализированная регламентация ответственности по отдельным этапам разработки и принятия решений при выполнении особо сложных задач, требующих взаимодействия многих звеньев и уровней управления, разрабатываются специфические документы – **органиграммы**.

Органиграмма представляет собой графическую интерпретацию процесса выполнения управленческих функций, их этапов и входящих в них работ.

В отличие от документограмм, органиграммы не отражают информационного содержания выполняемых работ, они фиксируют лишь организацию управленческого процесса в виде распределения полномочий и ответственности за обеспечение, разработку и принятие управленческих решений.

При формировании структур программно-целевого управления наряду с органиграммами или вместо них разрабатываются **карты распределения прав и ответственности** между органами линейно-функциональной и программно-целевой структур.

В этих документах более детально и наглядно фиксируются общие права принятия решений, разделенная ответственность нескольких органов за разные аспекты одного результата, роль коллегиальных и консультативных органов принятия решений.

Совокупность документов, разработанных на всех стадиях проектирования, вместе с пояснительной запиской составляет **проект организационной структуры управления**.

2. Основные методы проектирования структур

Процесс организационного проектирования состоит в последовательности приближения к модели структуры управления. Проектирование организационных структур управления осуществляется на основе следующих основных взаимодополняющих методов:

Метод аналогий. Состоит в применении организационных форм и механизмов управления 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 состоит в обследовании и аналитическом изучении организации, с тем, чтобы выявить специфические особенности и проблемы в работе аппарата управления, а также выработать рекомендации по его формированию или перестройке, исходя из оценок эффективности организационной структуры, рациональных принципов управления, заключений экспертов, а также обобщения и анализа передовых тенденций в области организации управления. Данный метод применяется в сочетании с другими методами и имеет многообразные формы реализации.

Метод структуризации целей предусматривает выработку системы целей организации и последующий анализ организационных структур с точки зрения их соответствия системе целей. При его использовании выполняются следующие этапы:

- 1) разработка системы целей, представляющей собой структурную основу для увязки всех видов организационной деятельности исходя из конечных результатов;
- 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 и кооперации подразделений исходя из взаимосвязей их целей и т. п.;

3) составление карт прав и ответственности достижения целей как для отдельных подразделений, так и по комплексным межфункциональным видам деятельности, где регламентируется сфера ответственности; конкретные результаты, за достижение которых устанавливается ответственность и права, которыми наделяется подразделения.

Метод организационного моделирования представляет собой разработку математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур. Существует несколько основных типов организационных моделей:

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

2) графоаналитические модели организационных систем, представляющие собой сетевые, матричные и другие табличные и графические отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей;

3) натуральные модели организационных структур и процессов, заключающиеся в оценке их функционирования в реальных организационных условиях. К ним относятся организационные и лабораторные эксперименты; управленческие игры, а также 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.

Выбор метода решения той или иной организационной проблемы зависит от ее характера, а также от возможностей для проведения соответствующего исследования, определяемых наличием его методики, необходимой информации, а также квалификацией разработчиков системы и сроками представления рекомендаций.

5. Проектирование организационных систем

Организационная система – это совокупность двух частей: внутреннего механизма управления организации и механизма отношений с внешней средой.

Механизм управленческой деятельности – это функциональные и организационные структуры, профессионализм персонала, компьютерная и организационная техника, офисная мебель, сети связи и система документооборота.

Механизм отношений с внешней средой включает условия организации, в том числе регистрацию, отчетность, ликвидацию, экономические, организационные и другие отношения с партнерами по производственной деятельности.

Процесс создания организационных систем включает три стадии:

- предпроектная: разработка технико-экономического обоснования и технического задания на создание организационных систем;
- проектирование: разработка технического и рабочего проекта;
- ввод в эксплуатацию: выполнение монтажно-наладочных работ, опытная эксплуатация и приемосдаточные испытания организационных систем.

Перечисленные стадии включают следующий набор конкретных работ по созданию организационных систем:

- 1) постановка проблемы – составление устного описания проблемы;
- 2) заключение договора на проведение работ – разработка плана работ. Подготовка и заключение договора;
- 3) формирование экспертного совета – подготовка и издание приказа о создании экспертного совета и его функциях;
- 4) формализация проблемы – выбор объекта исследования, определение его исходного и желаемого состояний;
- 5) проведение исследования проблемы – формирование модели «дерева факторов» и модели объекта исследования;
- 6) определение границ проблемного объекта – составление схемы «фактор – деятельность – организационная система». Определение границ объекта;

7) выбор границ объекта управления – выбор организаций в состав объекта управления;

8) проведение обследования объекта управления – сбор и анализ материалов по объекту управления;

9) заключение договора на создание организационных систем – подготовка и подписание договора;

10) разработка технического задания на создание организационных систем – выбор организационных систем и средств их обеспечения;

11) техническое проектирование – выбор и обоснование основных проектных решений;

12) рабочее проектирование – подготовка эксплуатационной документации;

13) формирование аппарата управления и структурных подразделений организационных систем – подготовка штатного расписания и издание приказа об образовании нового структурного подразделения;

14) приобретение, монтаж и наладка комплекса технических средств – покупка и установка комплекса технических средств;

15) обучение аппарата управления работе в условиях функционирования системы – инструктаж административного персонала;

16) проведение опытной эксплуатации организационных систем – доводка организационной системы в процессе ее функционирования;

17) вход организационной системы в промышленную эксплуатацию – подготовка и издание приказа о начале промышленной эксплуатации.

ЗНАЧЕНИЕ И ЗАДАЧИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Значение заключается в том, что без развития методов проектирования структур управления затрудняются совершенствование управления и повышение эффективности производства в силу ряда причин:

– в новых условиях нельзя оперировать старыми организационными формами, которые не соответствуют требованиям рыночных отношений;

– в сферу хозяйственного управления невозможно переносить закономерности управления техническими системами.

Комплексный подход к совершенствованию организационного механизма во многом был подменен внедрением и использованием **автоматизированных систем управления**;

– создание структуры должно опираться не только на опыт, аналогию, привычные схемы и интуицию, но и на научные методы организационного проектирования;

– проектирование сложнейшего механизма – механизма управления – должно возлагаться на специалистов, владеющих методологией формирования организационных систем.

При организационном проектировании необходимо стремиться к наличию в системе следующих компонентов:

Система целей и их распределение между различными звеньями, поскольку механизм управления должен быть ориентирован на достижение целей.

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.

Коммуникации, потоки информации и документооборот в организации.

Необходимо также учитывать, что Организационная структура – это поведенческая система, это люди и их группы, постоянно вступающие в различные взаимоотношения для решения общих задач.

В основу методологии проектирования структур должно быть положено четкое формулирование целей организации.

Сначала формулируются цели, а затем – механизм их достижения. При этом организация рассматривается как многоцелевая система, поскольку ориентация на одну цель не отражает ее многообразной роли в развитии экономики.

На построение организации влияют *внешняя среда и система связей элементов структуры с элементами внешней среды.*

Системность подхода к формированию организационной структуры проявляется в следующем:

1) не упускать из виду ни одну из управленческих задач, без решения которых реализация целей окажется неполной;

2) выявить и взаимоувязать применительно к этим задачам систему функций, 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, т. е. по координации деятельности разных звеньев и органов управления при выполнении общих текущих задач и реализации перспективных межфункциональных программ;

4) обеспечить органическое сочетание вертикали и горизонтали управления, имея в виду нахождение оптимального для данных условий соотношения централизации и децентрализации в управлении.

Все это требует тщательно разработанной поэтапной процедуры проектирования структур, детального анализа и определения системы целей, продуманного выделения организационных подразделений и форм их координации.

4. Оценка эффективности организационных проектов

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

1. Группа показателей, характеризующих эффективность системы управления, выражается через конечные результаты деятельности организации и затраты на управление. При этой оценке в качестве эффекта, обусловленного функционированием или развитием системы управления, могут рассматриваться объем выпуска продукции, прибыль, себестоимость, объем капитальных вложений, качество продукции 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. При оценке эффективности процесса управления используются показатели, которые могут оцениваться как количественно, так и качественно. К нормативным характеристикам аппарата управления могут быть отнесены следующие.

Производительность аппарата управления характеризует 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 объемами или результатами производственной деятельности.

Адаптивность системы управления определяется ее способностью эффективно выполнять заданные функции в определенном диапазоне изменяющихся условий.

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.

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 характеризуется его безотказным функционированием.

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

Важными требованиями, реализующимися при формировании системы показателей оценки эффективности организационной структуры, являются обеспечение структурно-иерархического соответствия показателей системе целей организации, способность адекватного отражения динамичности управляемых процессов, сбалансированность и непротиворечивость показателей.

ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Основной формой планирования деятельности организации является бизнес-планирование.

Бизнес-план – краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективные решения и определить средства для их достижения.

Различают следующие типы бизнес-плана.

1. Бизнес-план инвестиционного проекта. Этот план содержит краткие выводы по результатам маркетинговых исследований, обоснование стратегии выхода на рынок, а также предполагаемые результаты проекта.

2. Бизнес-план компании или группы компаний – представляет собой стратегическое видение развития организации на определенный период.

Предлагается либо советом директоров, либо специально созданными группами стратегического планирования. Такой бизнес-план содержит основные показатели, обосновывающие размер необходимых инвестиций, основные результаты деятельности организации за определенный период.

3. Бизнес-план отдельного подразделения. Подразделения полностью отвечают за финансовые результаты своей деятельности и обладают самостоятельностью при принятии решений.

Бизнес-план центра финансовой ответственности представляет собой обоснование направлений развития деятельности подразделения и выделение централизованно распределяемых средств.

4. Техничко-экономическое обоснование получения кредита – представляет собой обоснование целей и выгод для организации, выдающей кредит, от реализации того или иного проекта. Содержит общее описание проектов, под которые дается кредит.

Техничко-экономическое обоснование также включает в себя описание самой продукции или услуги или описание финансового результата и описание рынка сбыта продукции.

5. Заявка на получение гранта. Грант представляет собой периодические выплаты либо одному физическому лицу, либо группе лиц, реализующих цели в области исследований, научных разработок и т. п. Бизнес-план гранта – это описание результатов, которые будут получены в результате получения гранта.

6. Бизнес-план развития региона или города – представляет обоснование социально-экономических перспектив развития регионов и объемов финансирования, необходимых для их реализации.

Для практической реализации бизнес-планирования как процесса представляется важным соблюдение основополагающих принципов: **гибкости**, предусматривающей постоянную адаптацию к изменениям среды, в которой

функционирует данная организация; **непрерывности**, предполагающей «скользящий» характер планирования; **коммуникативности**, под которой понимается взаимоувязка и взаимосвязанность условий; **итеративности**, предусматривающей творческий характер планирования и неоднократность проработки уже составленных разделов плана; **многовариантности**, позволяющей выбрать наилучшую из альтернативных возможностей достижения поставленной цели; **участия**, предполагающего важность самого процесса планирования с точки зрения вовлечения в него всех возможных участников будущей организации; **адекватности** отражения реальных проблем и самооценки в процессе планирования.