(cc) BY

Клепикова Анна Максимовна
бакалавр экон. наук, студентка
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет
гражданской авиации»
г. Санкт-Петербург

ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ, ОПТИМИЗАЦИИ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация*: актуальность темы исследования обусловлена тем, что с целью достижения адаптации в современных рыночных условиях субъектов хозяйствования, их технического перевооружения и реконструкции производства, повышения инновационного потенциала при отсутствии стабильных источников финансирования необходим эффективный механизм управления предприятием. Успешная деятельность организаций в условиях финансового кризиса невозможна без наличия оптимального механизма управления, эффективность которого определяется сбалансированностью его элементов. Переход к рыночной модели экономики обнаружил несоответствие организационного, технологического, производственного потенциала предприятий и спроса основных групп покупателей на рынке. Это дало толчок к осуществлению процесса реструктуризации в организациях, в частности к изменению их организационной структуры.*

Ключевые слова*: организационная структура, совершенствование, предприятие, оптимизация, управление, методы.*

Организационные процессы содержат в себе социальную сущность, а взаимодействие членов групп должно быть сбалансировано и предполагает необходимость в координации. Члены организации, на которых возлагаются определенные обязанности, вносят свой вклад в достижение установленных целей.

Организационная структура управления – одно из ключевых понятий менеджмента, сложная и многозначная его категория. Она тесно связана с процессом управления, функциями, целями, распределением полномочий между

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

менеджерами. В рамках организационной структуры управления протекает весь управленческий процесс, с участием менеджеров всех категорий, профессиональной специализации и уровней. Каждый из них имеет отдельные задачи и зоны ответственности, находясь при этом в отношениях сотрудничества, руководства-подчинения и контроля. Структура сравнима с каркасом здания управленческой системы, служащим для своевременности и эффективности всех протекающих в ней процессов.

Американский ученый, Игорь Ансофф, выделял два исторически сложившихся подхода к формированию организационных структур:

1) структурный, согласно которому основной упор осуществляется на внутреннее строение фирм, разделение функций и рационализацию управления;

2) динамический, согласно которому наибольшее внимание сосредотачивается на анализе связей фирмы со средой, в которой она функционирует, и с источниками ресурсов.

Последняя теория получила более широкое распространение.

Ускорение научно-технического прогресса, усложнение сбыта продукции приводит к совершенствованию управленческой деятельности и необходимости изучения форм и методов управления на уровне основного хозяйственного звена – предприятия. Опираясь на вышеуказанные теории, следует подчеркнуть необходимость для современных предприятий, в условиях динамично меняющейся внешней среды, уделять должное внимание реформированию организационных структур с целью повышения их гибкости и адаптивности [1].

Построение организационной структуры предприятия – это важная составляющая управления в целом, ключевой задачей которой является обеспечение необходимых условий для выполнения системы планов и задач организации и, как следствие, достижение ее целей.

Содержание процесса формирования организационной структуры в значительной мере универсально. Оно включает в себя формулировку целей и задач, определение состава и места подразделений, их ресурсное обеспечение (включая численность работающих), разработку регламентирующих процедур,

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления. Этот процесс можно организовать по трем крупным стадиям:

1) формирование общей структурной схемы аппарата управления;

2) разработка состава основных подразделений и связей между ними;

3) регламентация организационной структуры.

Общие законы и принципы организации, принципы управления, опыт построения и функционирования различных типов организаций позволяют сформировать принципы построения организационных структур:

1) объективная и детальная разработка целей и стратегии организации;

2) учет относительного значения управленческих функций;

3) специализация;

4) координация (кооперация);

5) организационный контроль;

6) снижение управленческих расходов.

Все модели проектирования организационных структур управления условно можно разделить на три группы в зависимости от сочетаний используемых в них методов:

1. Нормативно-функциональный подход или метод аналогий основан на обобщении опыта управления передовыми производственными и экономическими системами, использовании организационных форм и механизмов управления, различающихся при одинаковых условиях (цели, тип продукции, тип технологии и т.д.) оправдали. В настоящее время этот подход становится менее важным.

2. Функционально-технологический подход к построению организационных структур основан на рационализации потока информации и технологии ее обработки. Для определения характеристик организационной структуры предлагается выяснить корреляционные зависимости этих характеристик от внутренних и внешних факторов и рационализировать функции по вертикали и горизонтали. Возможности этого метода ограничены.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

3. Метод организационного моделирования – это разработка формализованных математических, графических и других представлений о распределении полномочий и ответственности в сфере управления, которые составляют основу для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур в соответствии с взаимосвязью их переменных.

Наиболее успешно функционирующие организации постоянно совершенствуют свои структуры управления. Тенденция к формированию организационных структур сегодня заключается в сокращении количества уровней управления: с 8–12 до 4–5. Другими словами, количество взаимосвязей между центральными менеджерами, руководителями и сотрудниками сокращается [2].

Оптимизация организационной структуры приводит структуру компании, ее взаимодействия с рынком и внутренние взаимодействия в состояние, способствующее наиболее эффективному достижению целей компании в рамках принятых стратегий.

На уровне организационной структуры эффективные методы оптимизации могут быть следующими:

– устранение явных ошибок в организационной структуре: дублирование функций в разных подразделениях, несоблюдение стандарта управляемости, наличие необычных функций в функциональных блоках и др.;

– построение так называемого баланса источников снабжения организации.

Проще говоря, это создает оптимальный баланс между функциями собственных отделов и работой и услугами, приобретаемыми извне.

– централизация или децентрализация функций управления во всех сферах деятельности компании;

– изменение типа организационной структуры в соответствии с потребностями компании.

Методы проведения работ по совершенствованию организационных структур:

1. Экспертный метод заключается в предварительном исследовании существующей структуры управления, в котором выявляются узкие места. Для этого

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

проводится диагностическое обследование системы управления с целью изучения ее состояния путем сравнения фактических значений соответствующих показателей с их нормативными и плановыми значениями. Последующий анализ этих показателей позволяет выявить недостатки (резервы) в деятельности системы управления с целью их точной диагностики. Эта работа обычно сопровождается прогнозным анализом, задача которого изучить поведение операционной системы с точки зрения динамики, выявить тенденции его изменения и объяснить причины этих изменений.

2. Метод сравнения и аналогии заключается в совершенствовании элементов механизма управления, организационных форм и решений, которые были обоснованы на практике в компаниях со схожими условиями (размер, тип производства, сложность продукции и т.д.) организация управления в использовании. Метод сравнения и аналогий предусматривает разработку и использование стандартных структур управления, стандартов управляемости, типового состава функций управления и различных расчетных формул для определения нормативов количества руководителей. Следует отметить, что этот метод в настоящее время наиболее широко используется на практике проектными организациями, компаниями и ассоциациями. Широкое применение метода привело к унификации организационных структур управления в производственных компаниях, к упорядочению кадрового состава и регулированию административной и управленческой деятельности. Конечно, в условиях большого разнообразия организационных структур, методов определения количества сотрудников по функциям управления и отсутствия квалифицированных специалистов для организации управления такой подход был прогрессивным и сыграл положительную роль. В то же время он фокусируется на усредненном составе функций управления и серьезно ограничивает выбор организационных структур.

3. Метод построения целей основан на представлении производственно-экономической организации как многоцелевой системы. Метод предусматривает структурирование целей (задач) организации по определенным критериям, которые будут служить основой для определения видов деятельности и состава

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

управленческой работы. Группировка управленческой работы по определенным правилам позволяет определить структурные подразделения и выстроить их деятельность таким образом, чтобы достигалась определенная производственно-экономическая цель.

4. Методы организационного моделирования основаны на использовании определенных формализованных представлений (моделей) объекта и системы управления. Среди методов организационного моделирования наиболее известный метод основан на декомпозиции информационного процесса для выполнения управленческой работы. В соответствии с этим методом в производственных процессах выделяют точки и места, требующие управляющих воздействий. Кроме того, указываются тип и частота этих воздействий, состав и количество информации, необходимые технические средства и другие составляющие процесса управления. Процессы управления разрабатываются с учетом нормативных требований к их организации. На основании характеристик разработанных процессов управления (их периодичность, интенсивность работы и др.). Определяется количество сотрудников, их подчиненность при ведении управленческой работы и состав отделов аппарата управления [3].

В заключение можно сделать вывод, что правильное построение организационной структуры производственного предприятия влияет на результаты деятельности компании, занимает важные позиции в процессе управления эффективностью производственной деятельности предприятия. Каждое предприятие стремится к получению прибыли и исходя из этого к повышению эффективности своей деятельности и конкурентоспособности на рынке.

Список литературы

1. Баринов Ю.В. Методы и инструменты реорганизации структуры управления предприятием / Ю.В. Баринов // Вестник ВУиТ. – 2010. – №19.

2. Гринько Т.В. Оптимизация организационной структуры управления предприятием / Т.В. Гринько // Экономика промышленности. – 2009. – №1.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

3. Жариков В.В. Совершенствование организационной структуры управления предприятием / В.В. Жариков, Е.А. Синельникова, Н.И. Маркина // Экономинфо. – 2016. – №26.

4. Логутова Д.С. Совершенствование организационной структуры предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://dspace.bsu.edu.ru/bitstream/123456789/23389/1/Logutova_Sovershenstvovanie_16.pdf (дата обращения: 16.09.2020).

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)