

ЭКОНОМИКА

Синельникова Елена Александровна

канд. техн. наук, доцент

ФГБОУ ИВО «Московский государственный
гуманитарно-экономический университет»

г. Москва

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

***Аннотация:** в статье рассматриваются вопросы оптимизации организационной структуры управления предприятием, представлены необходимые этапы ее диагностики, это позволяет обеспечить конкурентоспособность предприятия и повысить эффективность его деятельности.*

***Ключевые слова:** организационная структура, эффективность, критерии оптимизации, этапы диагностики, бизнес-процесс.*

Одной из актуальных задач в управлении современным предприятием является обеспечение его конкурентоспособности. В настоящее время рыночная ситуация характеризуется острой конкурентной борьбой за выход на новые сегменты рынка, что требует принятия сложных комплексных управленческих решений. Также необходимо отметить, что внешняя среда любого предприятия характеризуется высокой степенью неопределенности, что требует оперативной адаптации к ее составляющим.

В этой связи имеет большое значение построение эффективной организационной структуры, которая способствует достижению целей предприятия. При этом должны быть четко определены и скоординированы отношения между людьми и организационными подразделениями, найден эффективный способ сочетания ключевых переменных внутренней среды предприятия, обеспечение их стратегией, ресурсами и процедурами.

Организационная структура оказывает активное воздействие на процесс функционирования всего предприятия и, чем она совершеннее, тем выше результативность бизнеса. Существует большое число факторов, влияющих на построение организационной структуры, таких как масштаб бизнеса, его производственные и отраслевые особенности, характер производства, сфера деятельности фирмы, уровень автоматизации управленческих работ, квалификация персонала. В конечном итоге, появляется задача оптимизации структуры управления в соответствии с определенными критериями, то есть выбор наилучшего варианта из возможных.

Можно утверждать, что одной из главных задач оптимизации организационной структуры является повышение ее управляемости и эффективности, так как это напрямую связано с возможностью достигать как краткосрочных, так и долгосрочных целей организации.

В случае перестройки и совершенствования организационной структуры на первом этапе необходимо произвести полную диагностику действующих бизнес-процессов организации. Это может быть сделано на основе данных мониторинга, внутреннего аудита, анализа документов. Указанную диагностику целесообразно проводить в следующем порядке:

1. Фиксация действующей организационной структуры и проверка ее соответствия формально закреплённой.
2. Проверка действующей структуры на соответствие производственной, маркетинговой и товарной стратегии предприятия, ее текущим задачам и основным бизнес-процессам.
3. Проверка нормы управляемости.
4. Анализ распределения функций менеджмента по организационным звеньям, выявление зон дублирования функций и ответственности.

На следующем этапе на основе данных диагностики принимается решение о целесообразности внесения изменений в организационную структуру. Это может быть выражено в реорганизации бизнес-процессов, ключевых функций управления, а также структуры управления компанией в целом. Данное решение

зависит от глубины проводимых реформ, а также по результатам оценки деятельности организации в целом и ее структурных подразделений.

На последнем этапе происходит внедрение принятых решений и оценка эффективности проведенной оптимизации организационной структуры.

Необходимо отметить, что построение оптимальной структуры управления возможно только при соблюдении следующих принципов, которые на практике часто нарушаются.

1. Соответствие типа структуры специфике предприятия, его размеру, отрасли, основному бизнес-процессу, целям.

2. Соответствие организационной структуры стратегии развития. Важно понимать, что структура управления должна обладать определенной гибкостью и возможностью адаптироваться к стратегическим изменениям, проводимым в организации с учетом изменений во внешней среде.

3. Соответствие норме управляемости. Известно, что классическая норма управляемости составляет $7+2$. Превышение указанной нормы приводит к возрастанию издержек на административный штат и к необходимости проведения повторной реструктуризации.

4. Обеспечение связи основных бизнес-процессов и структурных подразделений. Отсутствие централизованного управления и контроля бизнес-процессов может привести такой проблеме как «дублирование функций», которая также вызывает повышение затрат на персонал и снижению эффективности системы управления.

5. Обеспечение строгого соответствия полномочий и ответственности руководителей разного уровня, а также отдельных сотрудников.

Необходимо отметить, что выполнение указанных принципов позволяет повысить эффективность структуры и, в результате, выбрать оптимальный для конкретных условий вариант. На практике учет ограничений при оптимизации организационной структуры очень важен, так как реальная структура всегда характеризуется определенным набором качеств, свойственных только ей. Оптимизироваться может также не один критерий, а определенная комбинация критериев.

Процесс выбора оптимального варианта структуры всегда состоит в решении трех последовательных задач:

- 1) выбора одного или нескольких конкурирующих вариантов системы;
- 2) оптимизации и нормирования каждого из вариантов;
- 3) сопоставления вариантов и окончательного выбора оптимального по какому-либо критерию.

Среди критериев системы могут находиться конфликтные, улучшение которых приводит к ухудшению других. В этом случае требуется поиск компромиссного решения, которое трудно формализовать.

Необходимо отметить, что число критериев оптимизации также является важным фактором. В большинстве задач оптимизации принимается решающий критерий оптимальности или качества (например, число уровней управления, норма управляемости, время принятия решения, число менеджеров среднего звена и т. д.). В этом случае специалисту необходимо выбрать решающий критерий, исходя из целей функционирования предприятия, его задач, стратегии развития, а также основных направлений по реструктуризации.

Формирование полного перечня критериев для построения организационной структуры представляет собой сложную многошаговую итеративную процедуру, которая выполняется совместно с экспертами и консультантами.

Таким образом, обеспечение конкурентоспособности предприятия в современных условиях возможно только при наличии эффективной структуры управления. Ее оптимизация позволяет определить необходимый набор целевых подсистем и функций для реализации стратегического плана, способствует адаптации к изменениям внешней среды, обеспечивает быстрое внедрение инновационных программ развития, а также позволяет эффективно управлять затратами предприятия.

Список литературы

1. Рубцова М.В. Проблема обеспечения управляемости в современных организациях и пути ее решения / М.В. Рубцова. – М.: Институт социологии РАН, Российское общество социологов. – 2008. – С. 215–217.

2. Лотов В.А. Многокритериальные задачи принятия решений: учебное пособие / В.А. Лотов, В.И. Поспелова. – М.: Макс Пресс. – 2008. – 197 с.