

Савченко Л.А.

Savchenko L.A.

Курбатова О.В.

Kurbatova O.V.

## АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

## ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE

---

---

**Аннотация:**

*Авторами проводится анализ организационных структур, выделяются стадии процесса проектирования структуры управления.*

**Ключевые слова:**

*Организационная структура, проектирование, техника управления.*

---

---

---

---

**The summary:**

*The authors analyze the organizational structures, the process structure management is distinguished in the design.*

**Keywords:**

*Organizational structure, design, engineering management.*

---

---

В основе рационализации организационных систем лежат понятия проектирования систем, внесения в них изменений и их развитие. Решение проблемы организационного проектирования - это решение одновременно и первой, и второй задач теории организации (определение размеров и границ фирмы и определение способа внутрифирменного упорядочивания элементов). Подчеркнем, что решение проблемы организационного проектирования в том виде, в котором она будет анализироваться в данной части, соответствует решениям для организаций бюрократического типа. Если же говорить об организациях, основанных на бизнес-процессах, то формой организационного проектирования для них становятся реинжиниринг корпорации и использование реинжиниринговых технологий для эволюционной перестройки структуры организации со временем из бюрократической в скоординированную совокупность бизнес-процессов.

Если рассматривать виртуальные организации, то такой формой организационного проектирования для них фактически становится переход к сетевым структурам. Организационный проект должен соответствовать: а) научным (методологическим) знаниям о деятельности организации; б) знаниям о способах организации деятельности организации; в) опыту функционирования и изменения организаций; г) возможностям коллектива и его желанию изменяться; д) сценариям изменения объемлющих систем и деятельностных контекстов; е) зоне ближайшего развития систем деятельности; ж) горизонтам развития систем мыследеятельности и т.д.

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, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления.

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.

Как отмечают К.Камерон и Р.Квин, формирование общей структурной схемы во всех случаях 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 (внутриорганизационного экономического механизма, способов переработки информации, кадрового обеспечения).

К принципиальным характеристикам организационной структуры, которые определяются на этой стадии, можно отнести цели производственно-хозяйственной системы и проблемы, подлежащие решению; общую спецификацию функциональных и программно-целевых подсистем, обеспечивающих их достижение; число уровней в системе управления; степень централизации и децентрализации полномочий и ответственности на разных уровнях управления; основные формы взаимоотношений данной организации с внешней средой; требования к экономическому механизму, формам обработки информации, кадровому обеспечению организационной системы.

Основная особенность второй стадии процесса проектирования организационной структуры управления — разработки 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 (базовым) подразделениям аппарата управления, распределение конкретных задач между ними и построение внутриорганизационных связей.

Под базовыми подразделениями понимаются при этом самостоятельные структурные единицы (отделы, управления, бюро, сектора, лаборатории), на которые организационно разделяются линейно-функциональные и программно-целевые подсистемы. Базовые подразделения могут иметь свою внутреннюю структуру.

Третья стадия — регламентация организационной структуры — предусматривает разработку количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности.

Она включает: определение состава внутренних элементов базовых подразделений (бюро, групп и должностей); определение проектной численности подразделения, трудоемкости основных видов работ и квалификационного состава исполнителей; распределение задач и работ между конкретными исполнителями; установление ответственности за их выполнение; разработку процедур выполнения управленческих работ в подразделениях (в том числе на основе автоматизированной обработки информации); разработку порядка взаимодействия подразделений при выполнении взаимосвязанных комплексов работ; расчеты затрат на управление и показателей эффективности аппарата управления в условиях проектируемой организационной структуры.

Процесс организационного проектирования состоит в последовательности приближения к модели рациональной структуры управления, в котором методы проектирования играют вспомогательную роль при рассмотрении, оценке и принятии к практической реализации наиболее эффективных вариантов организационных решений. Проектирование организационных структур управления осуществляется на основе следующих основных взаимодополняющих методов: 1) аналогий; 2) экспортно-аналитического моделирования; 3) структуризации целей и 4) организационного моделирования.

В настоящее время в составе системы управления организации выделяют следующие подсистемы: - структура управления; - техника управления; - функции управления; - методология управления.

Организационная структура и техника управления являются элементами механизма управления и включают в себя соответственно: - функциональную и организационную структуру, схему организационных отношений, профессионализм персонала; - компьютер и оргтехнику, мебель, каналы передачи информации (сети связи), систему документооборота. Процесс управления, как элемент управленческой деятельности, включает в себя: систему коммуникаций, разработку и реализацию управленческих решений, информационное обеспечение.

Первый подход предполагает совершенствование внутренней структуры и организации за счет оптимизации координации и разделения труда, а также совершенствования (рационализации) управления, т.е. главное внимание уделяется разделению работ на отдельные функции и, соответственно, определение ответственности и полномочий предоставляемым работникам. На этой основе создавали так называемые формальные структуры управления, которые известны под названием иерархические и бюрократические (это разные уровни управления по общности их функций).

Назовем типовые принципы, на которых основывается проектирование иерархических структур управления: 1) четкие вертикальные линии распределения прав, идущие сверху вниз (цепь команд); 2) единоначалие, в соответствии с которым каждый работающий в организации не должен иметь более одного непосредственного руководителя; 3) соответствие прав и обязанностей каждого звена; 4) абсолютная ответственность руководителей за действия своих непосредственных подчиненных; 5) делегирование полномочий как можно ниже по управленческой вертикали; 6) специализация работ с выделением одной основной функции для каждого работника; 7) ограничение сферы контроля (масштаба управляемости).

#### **Ссылки:**

1. Алексич М.Т. Социология и менеджмент. М., 1995.
2. Кравченко А.И. Прикладная социология и менеджмент. М., 1995.
3. Милаш Т.А. Социология и менеджмент. М., 1995.

#### **References (transliterated):**

1. Aleksich M.T. Sotsiologiya i menedzhment. M., 1995.
2. Kravchenko A.I. Prikladnaya sotsiologiya i menedzhment. M., 1995.
3. Milash T.A. Sotsiologiya i menedzhment. M., 1995.