

УДК 65.012

ОПТИМИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ КАК МЕХАНИЗМ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ*Высочина М.В.*

Рассматривается сущность понятия «организационная структура предприятия», определены требования, предъявляемые к организационным структурам, сформулированы принципы проведения оптимизации организационных структур. Автором определены этапы оптимизации организационной структуры предприятия.

Ключевые слова: *организационная структура предприятия, процесс оптимизации организационной структуры.*

Особое место среди механизмов повышения эффективности функционирования предприятий занимает оптимизация организационной структуры. Это объясняется тем, что понятие «организационная структура управления» тесно связано с целями, функциями, процессом управления, работой персонала и распределением полномочий. Эту структуру можно сравнить с базисом управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и эффективно. Этим объясняется актуальность изучения принципов и методов построения организационных структур, а также изучения тенденций изменения и оценки соответствия организационных структур задачам предприятий.

Проблеме проектирования организационных структур предприятия посвящены работы многих ученых, среди которых особый интерес представляют исследования Дж. К. Лафты [1, 2], И. И. Мазура, В. Д. Шапиро [3], С. В. Смирнова, Е. П. Мурашовой [4], В. П. Белогурова [5], М. Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури [6]. Однако в этих работах рассматриваются в основном концептуальные подходы к разработке организационной структуры, в то время как направления оптимизации затронуты поверхностно. Поэтому рассматриваемая проблема требует дальнейшего изучения.

Проблемы проектирования и оптимизации организационных структур предприятий в условиях рыночной экономики изучаются в рамках научно-исследовательской работы кафедры менеджмента Национальной академии природоохранного и курортного строительства. Целью данной статьи является обоснование этапов оптимизации организационной структуры предприятия. Для этого необходимо:

- 1) рассмотреть сущность понятия «организационная структура предприятия»;
- 2) сформулировать требования, предъявляемые к организационным структурам;
- 3) выявить принципы проведения оптимизации организационных структур.

Исследование проблемы эффективности функционирования организации на протяжении всей истории человечества обусловлено, во-первых, ограниченностью экономических ресурсов; во-вторых, стремлением хозяйствующих субъектов к организационному развитию и получению максимального эффекта при наименьших затратах; в-третьих, желанием предотвратить негативное влияние внешних факторов или адаптироваться к новым условиям внешней среды. Эти причины вынуждают менеджеров создавать новые и адаптировать существующие механизмы повышения эффективности функционирования предприятия.

В литературе по менеджменту приводится множество трактовок термина «организационная структура», что отражает сложность и многозначность этой категории. Так, В. П. Белогуров [5] определяет термин «организационная структура» как схему взаимодействия должностей, функций и подчиненностей.

По мнению И. И. Мазур и В. Д. Шапиро, «организационная структура – это распределение прав, полномочий и ответственности, структура подразделений и отдельных людей»; «... иерархия подчинения и связи структурных единиц, которые осуществляют бизнес-процессы» [3, с.249-250].

С. В. Смирнов отмечает абстрактность термина «организационная структура» и дает следующее определение: «... это состав должностей и организационных единиц (подразделений) в организации, их сопряженность и взаимосвязанность, влияющие на мотивы индивидуального и группового поведения» [4, с.39].

Таким образом, организационная структура предприятия – это системообразующий элемент предприятия как целостного организма, определяющий порядок его функционирования. Организационная структура, с одной стороны, формируется на основе структуры бизнес-процессов, а с другой – определяет эффектив-

ность бизнес-процессов. Организационная структура может способствовать или затруднять достижение целей предприятия, влиять на уровень организационной эффективности.

Ключевыми понятиями организационных структур являются элементы, связи, уровни и полномочия [1]. Между этими составляющими существуют сложные отношения взаимозависимости: изменения в каждой из них вызывают необходимость пересмотра остальных. Например, увеличение количества элементов и уровней в организационной структуре неизбежно приводит к значительному усложнению связей, возникающих в процессе принятия управленческих решений. Следствием этого нередко является замедление процесса управления, что является причиной снижения эффективности функционирования организации.

Каждая структура любой организации должна отвечать, независимо от поставленных целей, некоторым формальным требованиям. Анализ работ [2,5,6] позволил выделить следующие требования, предъявляемые к проектированию организационной структуры:

- 1) формирование структуры должно основываться на принципе многоаспектности влияющих факторов;
- 2) решение вопроса об объеме полномочий и принятия решений должно предопределять выбор типа структуры;
- 3) проектирование структуры должно основываться на принципе экономичности;
- 4) четкость и ясность структуры, при которых каждое подразделение, каждый ее работник должны четко знать, где они находятся и куда им обращаться за информацией, помощью или решением;
- 5) структура должна способствовать контролю, самоконтролю и мотивации;
- 6) структура должна способствовать процессу рационального принятия решений;
- 7) структура должна быть готовой к реакции на изменение внешних условий, способна к самообновлению;
- 8) структура должна облегчать понимание каждым работником своих собственных целей (задач) и в целом миссии организации;
- 9) структура должна способствовать созданию корпоративного духа.

Организационная структура должна быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и децентрализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров. Это означает, что попытки слепо копировать организационные структуры, успешно функционирующие в других социально-культурных условиях, не гарантируют желаемого результата.

Низкую эффективность организационных структур большинства отечественных предприятий можно объяснить следующими причинами:

- 1) размытость управленческих функций и дублирование ответственности и полномочий руководителей различных подразделений;
- 2) отсутствие делегирования полномочий;
- 3) неудовлетворительная информационная поддержка деятельности предприятия;
- 4) отсутствие «группы управления изменениями», которая ориентировала бы предприятие на проведение изменений по требованиям внешнего окружения.

Устранение этих причин возможно путем реализации программы оптимизации организационной структуры предприятия. Оптимизация организационной структуры рассматривается Дж. Лафтой [2] как приведение структуры предприятия, его взаимодействий с рынком и внутренних взаимодействий в состояние, способствующее максимально эффективному достижению целей предприятия в рамках принятых стратегий. Необходимость в структурных изменениях на предприятии возникает в следующих случаях:

- при существенных изменениях рыночной ситуации;
- при изменении целей и корректировке стратегий предприятия;
- при достижении предприятием определенных этапов развития, когда существующая структура сдерживает рост.

Оптимизация организационной структуры предприятия должна строиться на следующих принципах [3]:

1. Обеспечение гибкого реагирования на изменения рынка.
2. Обеспечение оптимального уровня децентрализации управленческих решений.
3. Закрепление за структурными подразделениями предприятия организации и выполнения конкретных функций, осуществляемых предприятием, причем дублирование выполнения одних и тех же функций указанными подразделениями недопустимо.
4. Персонификация ответственности за организацию и выполнение каждой функции, осуществляемой предприятием.
5. Разработанные изменения следует закрепить в штатном расписании и положениях о структурных подразделениях предприятия наряду с основными направлениями деятельности, где приведены основные, производственные, вспомогательные и финансово-экономические функции управления предприятием.

В отдельных случаях оптимизация организационной структуры может носить частичный характер. В этом случае затрагиваются не все взаимодействия элементов предприятия, а лишь их часть. Чаще изменениям подвергаются все функциональные системы организации, тогда речь идет о реструктуризации [3].

В то же время программа внедрения оптимизации организационной структуры должна учитывать, что проведение непрерывных изменений приносит меньший эффект, чем частные порционные изменения [2]. Это связано с информационными перегрузками при непрерывных изменениях и с недостатком времени на адаптацию.

Оптимизации организационной структуры должна предшествовать комплексная диагностика функционирования предприятия и, в частности, анализ существующей организационной структуры. Сущность анализа организационной структуры предприятия заключается в исследовании существующих организационно-структурных единиц и их взаимосвязей [3]. В качестве источников информации могут выступать организационная документация, наблюдения, интервью, анкетирование. Комплексная диагностика функционирования предприятия включает в себя:

- изучение внутренней информации на основе: штатного расписания; положений о структурных подразделениях и должностных обязанностях; приказов и распоряжений; внутреннего регламента (распорядка) деятельности; документации, регламентирующей управленческие процессы (стандарты, информационные схемы и пр.);
- интервьюирование сотрудников;
- аттестация рабочих мест и условий труда.

Автор предлагает выделять следующие этапы в процессе оптимизации организационной структуры (рис. 1):



Рис. 1. Процесс оптимизации организационной структуры предприятия

Содержание каждого этапа процесса оптимизации организационной структуры предприятия представлено в таблице 1.

Таблица 1

Характеристика этапов процесса оптимизации организационной структуры предприятия

Этап	Содержание
1	2
1.Подготовительный этап	1.1.Определение целей оптимизации оргструктуры. 1.2.Формирование группы по разработке и реализации проекта оптимизации оргструктуры. 1.3.Проведение комплексной организационно-управленческой диагностики предприятия. 1.4.Выявление недостатков существующей оргструктуры.
2.Разработка проекта оптимизации оргструктуры	2.1.Определение возможных путей устранения недостатков оргструктуры. 2.2.Определение сроков проведения оптимизации оргструктуры. 2.3.Формирование общей структурной схемы аппарата управления. 2.4.Разработка состава основных подразделений и связей между ними. 2.5.Регламентация оргструктуры. 2.6.Разработка календарного графика реализации проекта оптимизации оргструктуры. 2.7.Расчет затрат на реализацию проекта. 2.8.Утверждение проекта оптимизации оргструктуры и соответствующих документов.
3.Реализация проекта оптимизации оргструктуры	3.1.Обучение и/или повышение квалификации персонала предприятия. 3.2.Проведение семинаров по внедрению преобразований. 3.3.Доведение утвержденных документов до сведения персонала. 3.4.Проверка исполнения.
4.Оценка эффективности оптимизации оргструктуры	4.1.Определение степени соответствия достигнутых результатов поставленным целям. 4.2.Определение степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию, организации и результатам.
5.Контроль за функционированием предприятия с новой организационной структурой	5.1.Контроль за исполнением принятой документации по новой оргструктуре. 5.2.Контроль эффективности функционирования предприятия.

Оптимизация организационной структуры изменяет эффективность предприятия следующим образом (рис. 2).

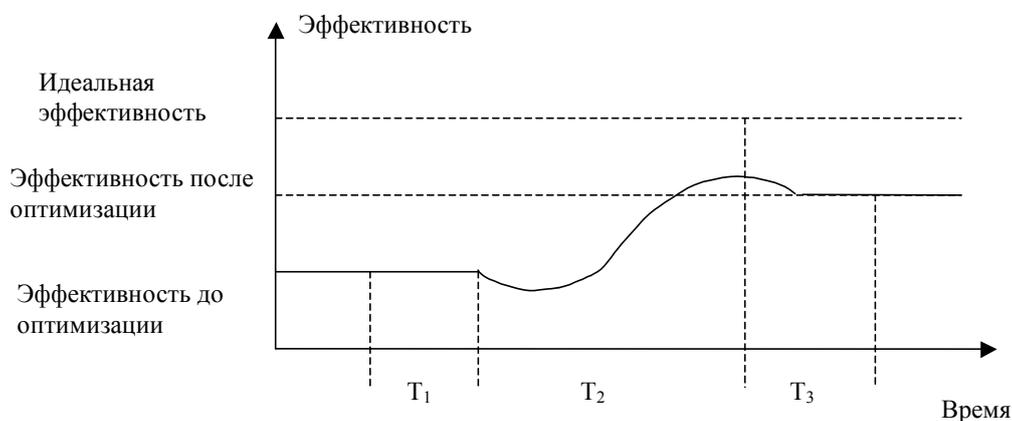


Рис. 2. Изменение эффективности предприятия при оптимизации оргструктуры [101]

Идеальная эффективность не достижима ни при каких обстоятельствах; внедрение новых технологий сначала снижает эффективность, а лишь затем повышает ее; этап адаптации также характеризуется некоторым снижением эффективности. При любой оптимизации с течением времени происходит частичный возврат к старым методам работы и взаимодействия. Это объективный процесс, который слабо поддается изменению. Степень (величина) такого возврата может быть незначительной или критической, что связано с качеством разработок и их внедрения. При критической величине возврата повторная попытка оптимизации организационной структуры может не состояться из-за потери доверия со стороны персонала. Незначительный же возврат к старым методам работы свидетельствует об успешно проведенной оптимизации.

Следует отметить, что внедрение изменений в организационной структуре значительно отличается от режима нормального функционирования предприятия. При разработке программы внедрения необходимо в большей степени ориентироваться на конкретную ситуацию, чем на классические методики управления. Это связано с тем, что внедрение изменений всегда сопровождается сопротивлением со стороны персонала.

ВЫВОДЫ

Таким образом, в ходе исследования можно сделать следующие выводы:

1. Оптимизация организационной структуры - это приведение структуры предприятия, его взаимодействий с рынком и внутренних взаимодействий в состояние, способствующее максимально эффективному достижению целей предприятия в рамках принятых стратегий. Необходимость в структурных изменениях на предприятии возникает при существенных изменениях рыночной ситуации, изменении целей и корректировке стратегий предприятия, достижении предприятием определенных этапов развития, когда существующая структура сдерживает рост.

2. Сформулированы требования, предъявляемые к организационным структурам и выявлены принципы проведения оптимизации организационных структур.

3. Определено, что процесс оптимизации включает в себя: подготовительный этап, разработку проекта оптимизации оргструктуры предприятия, реализацию проекта оптимизации оргструктуры, оценку эффективности оптимизации оргструктуры и контроль за функционированием предприятия с новой организационной структурой.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Лафта Дж.К. Эффективность менеджмента организации. – М.: Русская Деловая Литература, 1999. – 320 с.
2. Лафта Дж.К. Теория организации. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 416 с.
3. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний: Учеб. пособ. для вузов. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2001. – 456 с.
4. Смирнов С.В., Мурашова Е.П. Организационное поведение: Учеб. пособ. – М.: МГИУ, 1999. – 67 с.
5. Белогуров В.П. Основы управления: Учеб. пособ. - Харьков: Консум, 2003. – 462 с.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1993. – 702 с.