

*А. С. КУРОЧКИН, канд. техн. наук, проф.
(Межрегиональная Академия управления персоналом, г. Киев)*

МЕТОДОЛОГИЯ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ: ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 110–111

Современная зарубежная теория и практика управления свидетельствуют, что организационная структура фирм, функционирующих в условиях рыночной экономики, является очень гибким элементом, постоянно анализируемым и сознательно изменяемым с целью достижения наибольшей слаженности, экономичности и результативности производства. Следовательно, структура фирмы естественно рассматривается как один из факторов эффективности производства наряду с механовооруженностью, производительностью труда или квалификацией персонала. Организационная структура складывается не стихийно и не в результате решений отдельных руководителей фирмы. Вопрос этот далеко не так прост, каким кажется на первый взгляд. И чем крупнее фирма, тем больше в ней проблем.

Считается [4], что планомерный процесс проектирования организационной структуры и функций в средних и крупных фирмах является новой, очень тонкой сферой деятельности, по существу, новой специальностью. Работа эта осуществляется специалистами новой службы, еще не получившей устоявшегося названия, на основе определенных теоретических предпосылок и методологии, которые сводятся, в принципе, к следующему.

Организация как процесс — это работа по определенному соединению отдельных частей, элементов в такую композицию, которая может действовать как единое целое. И вот этот процесс сборки частей в единое целое, “притирки” их друг к другу, создание условий для хорошего взаимодействия этих частей во имя достижения опреде-

ленной общей конечной цели и называется **организацией**.

Процесс этот перманентный, поскольку части целого непрерывно изменяются, “живут” еще и сами по себе, так как создаются они в разных сферах и ячейках общества и совершенствуются неравномерно; меняются общественно-экономические условия и цели производства, постепенно “рассогласовывается” даже хорошо организованная система и опять необходимо ее упорядочивать, организовывать уже с учетом изменившихся обстоятельств. Следовательно, процесс организации производства (выпуск продукции или оказание услуг) является строго целенаправленным. Его решения, параметры его продукции и средства зависят от конечной цели, с изменением которой должна меняться и организация. Процесс этот непрерывный, многоплановый, творческий.

Для того чтобы из многочисленных и разнообразных элементов организовать успешно функционирующее предприятие, необходимо прежде всего учесть факторы, определяющие его организационную структуру. Среди них наиболее важными являются:

- характер производственного процесса (в зависимости от состава потребляемого сырья и характера готовой продукции различают аналитические, синтетические и прямые процессы);
- характер выпускаемой продукции и методы ее изготовления;
- масштабы производства (годовая программа);
- характер и степень специализации и кооперации;

- степень охвата стадий жизненного цикла изделий.

Эти и другие факторы в значительной мере влияют на формирование структуры и достаточно полно рассмотрены в литературе [2; 5].

Последующими шагами при проектировании организации являются:

- построение дерева целей предприятия;
- определение функций по 1-му и 2-му уровням дерева целей;
- разработка положений о структурных подразделениях предприятия и должностных инструкций для директоров предприятия по направлениям и главных специалистов;
- определение системы взаимоотношений всего персонала по вертикали и горизонтали, требования к качеству работы, поведению, разработка системы оценки деятельности подразделений и индивидуумов (см. [1]);
- разработка процесса организационной структуры предприятия, его экспертиза, согласование и утверждение.

Организационная структура любого предприятия должна планироваться с использованием количественно измеряемых параметров (масштабы производства, производственная структура и др.) и параметров качественных (формулирование принципов организационной политики, обоснование лучшей схемы организации и управления, определение функциональных связей, разработка критериев эффективности деятельности каждого звена и др.).

Наряду с изложенным отметим, что точность проектирования организации зависит от двух обстоятельств: наличия нормативов и их точности; возможности и способности предвидеть и учитывать силу влияния отклоняющих факторов. Соотношение этих двух моментов определяет процесс проектирования или как рутинную, или как творческую деятельность. Например, проектирование плана работ подразделений пред-

приятия основывается, как правило, на нормативах и относится к процессам рутинным. Проектирование же организационной структуры предприятия является составной частью планирования процесса управления им. Недостаточная нормативная база, плохая измеримость некоторых нормативов, большой удельный вес качественных параметров, дискуссионность конечных целей, критериев эффективности конечных результатов и самой методологии планирования делают этот процесс творческим.

Организацию производства и процесс управления им необходимо рассматривать как два неразрывных элемента системы.

В заключение отметим, что проект организации (проект системы управления предприятием) – довольно сложный документ, состоящий из отдельных расчетов, схем, обоснований, особенно для вновь создаваемого предприятия. Организационный проект по усовершенствованию меньше по объему, проще по исполнению, ибо он построен на отклонениях “убрать лишнее”, “добавить нужное”. Кроме того, существует возможность сразу проверить его в действии на работающем предприятии [3].



Литература

1. Курочкин А. С. Операционный менеджмент. — К.: МАУП, 2000.
2. Курочкин А. С. Организация управления предприятием. — К.: МАУП, 1996.
3. Курочкин А. С. Принципы организационного проектирования, обеспечивающие эффективную организацию // Персонал. — 1997. — № 4.
4. Курочкин А. С. Совершенствование организационного проектирования фирм // Персонал. — 1997. — № 3.
5. Чернявский А. Д. Организация управления. — К.: МАУП, 1997.