

Кузнецов Владимир Назарович,
к. т. н., доц. ГОУ ВПО «Волгоградский
государственный архитектурно-
строительный университет»,
начальник отдела ЦНИС Газпром
e-mail: meon_nauka@mail.ru

**Принципы формирования и методы разработки
организационной структуры управления производством
Principles of the Formation and the Methods of Development
of Organizational Management Structure by the Manufacturer**

Автором рассматриваются принципы и методы построения организационной структуры управления. Освещается разработка типовых организационных структур управления с применением блочного подхода.

The author describes the principles of the formation and the methods of construction of organizational management structure. The paper presents the development of a typical organizational management structure with the use of the block-structured approach.

Ключевые слова: организационная структура управления, аналитический метод, экспертный метод, блочный подход.

Keywords: organizational management structure, analytical method, experimental method, block-structured approach.

Организационная структура управления (ОСУ) должна отвечать требованиям повышения эффективности управления производством, более четкого разграничения прав и обязанностей между органами управления, упразднения излишних звеньев, устранения дублирования и параллелизма в работе, улучшения организации и технической оснащенности управленческого труда, достижения оптимального соотношения численности работников, занятых в производстве и управлении.

В основу построения ОСУ должны быть положены следующие основные принципы:

– **комплексности**, позволяющий охватить в организационной структуре все ее звенья на всех уровнях (от каждого производственного участка, цеха до крупных структурных подразделений и организации в целом);

– **системности**, обеспечивающий единство целей и методов функционирования всех звеньев организационной структуры путем установления их взаимосвязей как по вертикали в пределах каждой функции, так и по горизонтали, т. е. между разными функциями;

– **специализации и универсализации** звеньев организационной структуры, посредством которого преодолевается чрезмерно узкая специализация структурных подразделений и в то же время устраняется дублирование в их работе;

– **регламентации и инициативы**, предполагающий сочетание положительных свойств, присущих четко установленному, заранее предписанному порядку, стереотипным решениям, и всемерное использование творческого потенциала работников для выявления резервов совершенствования структур и поиска нестандартных решений. Этот принцип нацелен на оптимальное сочетание централизации и децентрализации в управлении;

– **стабильности и гибкости**, предусматривающий сочетание преимуществ устойчивой, хорошо отлаженной, повторяющейся работы с необходимой перестройкой для удовлетворения общественных потребностей. Организационная перестройка целесообразна при изменении техники и технологии производства или переходе к прогрессивным формам организации труда, производства и управления;

– **экономичности**, предполагающий сокращение организационных звеньев, исходя из того, что наличие излишних звеньев не только приводит к удорожанию системы, но и снижает ее жизнедеятельность. Соблюдение этого требования основывается на установлении

минимально необходимых уровней и звеньев управления, что обеспечивает упрощение структуры, сокращает объем требуемой документации, делает более эффективным взаимодействие структурных подразделений.

Типовые организационные структуры управления разрабатываются для организаций, имеющих сходные организационно-технические условия и технико-экономические показатели с таким расчетом, чтобы они действительно отражали условия и особенности тех организаций, для которых предназначены.

При разработке типовых ОСУ необходимо учитывать особенности производства в отрасли, влияющие на организацию управления в целом или на отдельные вопросы рационального построения структур управления производством.

Следует также учитывать решения руководства акционерных обществ по вопросам совершенствования внутрикорпоративной структуры управления обществом. Так, главной целью совершенствования структуры дочерних обществ является повышение эффективности их деятельности за счет концентрации в одном дочернем обществе одного основного вида деятельности, снижения затрат. Достижение этой цели возможно путем решения следующих задач:

- разделение основных видов деятельности по разным дочерним обществам;
- определение оптимальной структуры и минимального набора функций газодобывающих, газотранспортных обществ;
- выведение из существующих дочерних обществ непрофильных видов деятельности и активов;
- минимизация вспомогательных подразделений и привлечение подрядных организаций для оказания сервисных услуг.

Степень практической реализации всей совокупности рассматриваемых принципов и задач может быть оценена на основе расчета эффективности проектируемого варианта ОСУ. Для этого необходимо соотнести результаты управленческой деятельности и расходы на их достижение по существующей (фактической) структуре управления и проектируемой структуре.

При разработке типовых организационных структур управления целесообразно использовать сочетание двух методов: **аналитического и экспертного**.

Аналитический метод включает анализ действующих структур управления организаций, относящихся к данному виду деятельности, выполняемых функций, выявление и обобщение передового опыта.

Экспертный метод включает изучение организации управления, ее специфических особенностей и проблем на основе мнений экспертов (специалистов).

При разработке типовых структур целесообразно идти по пути сочетания названных методов, имея в виду использование преимуществ каждого из них.

Разработку типовых организационных структур управления целесообразно осуществлять с применением блочного подхода, при котором типовые решения разрабатываются не по структуре в целом, а по отдельным ее частям – укрупненным блокам.

Под термином «блок» в данном случае подразумевается совокупность взаимосвязанных звеньев управления и исполнения, на которые возложено выполнение определенных функций.

Блок общего руководства обеспечивает функционирование организации как единого целого и осуществляет управление всеми сторонами деятельности организации. Звеньями управления являются руководитель организации (генеральный директор, директор) и его заместители. Предусматривается четкое разграничение сферы компетенции и ответственности между ними, причем устанавливается, что если ответственным за данный блок является первое лицо (генеральный директор, директор), то его заместители выступают в этой роли по отношению к соответствующим блокам, относящимся к их компетенции. В качестве подчиненных блоку звеньев исполнения выступают руководители производственных и функциональных подразделений.

Функциональные блоки осуществляют всестороннее обеспечение деятельности организации. К функциональным блокам относятся блок технического развития, блок восполнения минерально-сырьевой базы и рационального использования недр и др. Звеньями управления в этих блоках являются заместители руководителя организации, начальники отделов.

Блок линейного управления производственными подразделениями включает подразделения основного производства, вспомогательного производства и подразделения обслуживающего хозяйства. Для структурных подразделений (цехов, служб) роль звеньев управления выполняют их руководители, роль звеньев исполнения – начальники участков, старшие мастера и мастера. Последние, в свою очередь, выступают в роли звеньев управления по отношению к подчиненным им бригадирам производственных бригад и работникам.

Для крупных производственных единиц (филиалов) состав блока линейного управления аналогичен рассмотренному выше блоку общего руководства.

Блок управления целевыми программами формируется как временный коллектив (группа, бригада), состоящий из специалистов разных структурных подразделений, а руководство блоком возлагается на ответственного работника, назначаемого из числа руководителей высшего или среднего уровня и наделенного всеми необходимыми полномочиями по осуществлению программы. Практика показывает, что в тех случаях, когда деятельность временных коллективов по управлению целевыми программами носит повторяющийся, систематический характер, они могут быть преобразованы в постоянно действующие структурные подразделения.

Кроме перечисленных выше основных блоков ОСУ выявляются и анализируются другие подразделения и выполняемые ими функции (например, подразделения, занятые охраной объектов и обеспечением безопасности, хозяйственным обслуживанием и делопроизводством, маркшейдерскими работами и др.). При наличии таких подразделений в организациях они учитываются в разработке типовых структур управления.

Сложность управления производством зависит прежде всего от размера производства, вида деятельности, количества видов продукции (услуг), уровня применяемой техники и технологии.

К количественным показателям, характеризующим размер организации, относятся такие, как объем производства и реализации продукции (услуг), общая численность работников и др.

Сложность управления производством, при построении организационных структур, целесообразно учитывать путем группировки организаций по категориям сложности управления. Такая группировка может быть осуществлена по одинаковым или близким по размеру количественным характеристикам (показателям, выражаемым в натуральных величинах).

При наличии нескольких характеристик (показателей), существенно влияющих на сложность управления, они могут быть приведены к единому показателю путем применения системы оценки в баллах. При этой системе основные показатели (факторы), влияющие на сложность управления, оцениваются в баллах экспертным методом.

Полученные оценки в баллах по выбранным показателям суммируются по каждой организации для того, чтобы отнести ее к той или иной категории сложности управления производством.

При небольшом количестве организаций количество групп организаций и, соответственно, количество категорий сложности управления должно быть небольшим (не более 3). В противном случае различия между категориями будут незначительны, что осложнит разработку типовых решений при построении типовых ОСУ.