

УДК 65.014.12

ПРИМЕНЕНИЕ СИСТЕМНОГО И СИТУАЦИОННОГО ПОДХОДОВ В РЕФОРМИРОВАНИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

Ермакова Е.М., Агафонова М.С.*Воронежский государственный архитектурно-строительный университет, Воронеж,
e-mail: ellersmakova@mail.ru*

Авторами были проанализированы системный и ситуационный подходы, применяемые при изменении организационной структуры управления. В ходе работы были рассмотрены основные необходимые стадии процесса реформирования ОСУ: определение целей и задач планируемых изменений, а также анализ действующей рассматриваемой структуры; непосредственное реформирование, которое может включать в себя создание новых, изменение или ликвидацию уже существующих связей и элементов; оценка эффективности полученного результата. В статье приведены примеры реформирования организационной структуры управления в трёх различных ситуациях: введение звеньев стратегического планирования, диверсификация производства и привлечение временного сотрудника. В результате анализа был выявлен основной принцип, руководствуясь которым следует делать выбор в пользу того или иного подхода: стратегический характер целей подразумевает применение системного, а их оперативный характер – применение ситуационного подхода.

Ключевые слова: менеджмент, организационная структура управления, системный подход, ситуационный подход, реформирование ОСУ

APPLICATION OF SYSTEM AND SITUATIONAL APPROACHES IN FORMATION OF ORGANIZATIONAL STRUCTURES OF CONTROL

Ermakova E.M., Agafonova M.S.*Voronezh State University of Architecture and Civil Engineering, Voronezh,
e-mail: ellersmakova@mail.ru*

The authors have analyzed system and situational approaches, which are used in the changing of organizational structure of management. During the work the main stages of reform process of organizational system was considered: definition of goals and objectives of the planned changes and analysis of the existing structure, which is considered by us; direct reformation, which may include the creation of new, change or eliminate existing connections and components; evaluation of the result. The authors have given examples of reformation of organizational structure in three different situations: the introduction of the strategic planning units, diversification of production and attraction of a temporary employee. In the result of the analysis the main principles by which you should make a choice in favor of one approach (i.e. strategic nature of the objectives involves using of the system approach, operational nature of the objectives involves using of the situational approach), have been identified.

Keywords: management, organizational structure, system approach, situational approach, reform of organizational structures

Любая организация не может функционировать без изменений, на неё постоянно будут оказывать влияние факторы как внешней, так и внутренней среды. Окружающий мир развивается, совершенствуются и изобретаются новые виды технологий. Само существование экономических циклов подразумевает изменения состояния экономики. Чтобы всегда идти в ногу со временем, необходимо периодически осуществлять реформы в организации, в том числе и реформирование организационной структуры управления (ОСУ), которая является одной из её внутренних составляющих.

Реформирование ОСУ может помочь исправить ошибки, допущенные при её первоначальном проектировании, повысить её эффективность, увеличить результативность деятельности самой организации (повысить прибыль, расширить производство).

Использование системного и ситуационного подхода в реформирование организационной структуры управления может соответственно способствовать развитию организации, может помочь её сохранить. Именно поэтому любому руководителю важно знать основы и способы реформирования ОСУ, в соответствии с ситуацией и с целями реформирования уметь применять их на практике.

Целью работы является анализ системного и ситуационного подходов в реформировании организационных структур управления предприятием.

Каждый руководитель, желающий добиться успеха, должен принимать во внимание то, что длительное и эффективное существование организации невозможно без изменений. Существуют два способа реформирования:

1) С помощью эволюционных изменений на протяжении длительного периода времени;

2) С помощью резких, динамичных, революционных изменений за короткий отрезок времени.

В связи с недостатками ресурсов (временных, финансовых), а также в критических ситуациях проведение эволюционных изменений становится невозможным. В таком случае организации вынуждены прибегнуть к революционному реформированию (реформированию организационной структуры, кадровой составляющей, технологической основы).

Реформирование организационной структуры управления связано с процессом организационного проектирования. Различают три основных этапа проектирования ОСУ:

1) Включающий предпроектные работы исследовательский этап;

2) Проектирование;

3) Оценка эффективности полученной структуры [4].

На первом этапе устанавливаются цели и задачи проектирования, рассчитывается потребность в ресурсах. При реформировании также проводится **анализ действующей организационной структуры**, оценивается её эффективность и рациональность в соответствии с требованиями, предъявляемыми к организации, в результате чего становится возможным определение «узких мест» в деятельности рассматриваемой организации. Существует ряд оценочных критериев, по которым определяется качество ОСУ:

1) Принципы: подчинения и распоряжительств (исключает двойственность подчинения), четкого разграничения функций между подразделениями, оптимального сочетания централизации и децентрализации, минимизации уровней управления, распространения контроля (соответствия нормам управляемости), эффективности хозяйственной деятельности;

2) Принципы соответствия: звеньев управления функциям управления, эффективности и экономичности производства (оптимальное отношение эффективности и затрат), целей и выделенных на их достижение ресурсов [2].

Второй этап – проектирование (в нашем случае на данном этапе будет происходить непосредственное реформирование, изме-

нение рассматриваемой организационной структуры).

В процессе внесения изменений в организацию может произойти разрушение связей между некоторыми подсистемами, при этом могут возникнуть новые связи, которые определяют основные направления дальнейшего развития организации. Различают два основных вида связей: вертикальные (отражающие отношения подчинения) и горизонтальные (одноуровневые и носящие характер согласования).

Выбор способа реформирования организационной структуры управления может быть связан с изменением приоритетов в работе с персоналом организации:

1) Переходом от жесткого контроля над сотрудниками к развитию их индивидуальных способностей, творческого потенциала, к расширению перспектив.

2) Введением матричных структур для повышения эффективности управления, а также качества принимаемых решений [3].

Требования к разработке ОСУ (как и сами организации) уникальны, но имеют некоторые общие положения. Не приветствуется:

1) Закрепление одинаковых функций за двумя структурными подразделениями.

2) Наличие более 6-7 объектов управления, подчинённых одному субъекту управления.

При этом стратегические функции организации должны быть основой для формирования организационной структуры управления [5].

При сравнении различных вариантов организационных структур главным критерием эффективности будет выступать возможность полного и устойчивого достижения целей организации при минимальных затратах на её функционирование. В соответствии с этим, критерием эффективности мероприятий по совершенствованию, реформированию ОСУ считается возможность более полного достижения целей или сокращения затрат управления. При оценке необходимо выбрать базу для сравнения и определения уровня эффективности, который будет считаться нормативным. В качестве эталонной может быть выбрана структура, имеющая высокий уровень эффективности ОСУ, однако на практике чаще всего используется экспертная оценка организационно-технического уровня анализируемой и проектируемой ОСУ. При этом могут

сравниваться следующие показатели: объём выпуска продукции, прибыль, себестоимость, качество продукции, затраты на управление и др. [1]

В настоящее время существуют несколько направлений совершенствования организационных структур управления:

1) Нововведенческая экспансия, т.е. диверсификация деятельности, осваивание новых рынков;

2) Повышение децентрализации;

3) Преобразование пирамидальных ОСУ в плоские с минимальным количеством уровней управления между высшим руководителем и непосредственными исполнителями;

4) Систематическое повышение производственной и творческой отдачи персонала.

Постоянное развитие организационных систем обусловлено с одной стороны изменением внешних и внутренних условий их функционирования, а с другой – возникновением новых потребностей. **Системный подход** характеризуется тем, что в его рамках организация рассматривается как система, обособленное целое, состоящее из взаимосвязанных между собой элементов. При этом каждый элемент должен рассматриваться по отношению ко всем другим, изменение элемента будет оказывать воздействие на всю систему.

Системный подход предполагает решение следующих задач:

1) Определение целей и объекта исследования;

2) Определение задач, необходимых для реализации поставленных целей;

3) Выбор критериев оценки эффективности ОСУ;

4) Определение функций, прав и ответственностей для каждого звена системы;

5) Выявление всех горизонтальных отношений и связей;

6) Нахождение оптимального соотношений централизации и децентрализации управления [1].

При использовании системного подхода в реформировании организационной структуры интерес будут представлять **стратегические цели** организации. Такие цели находятся на самом высоком уровне, носят директивный характер и отражают стратегию управления организацией.

Применительно к организационно-структурным преобразованиям это означает, что:

1) Любые изменения в ОСУ должны производиться в соответствии с указанными принципами, т.е. после реформирования организационная структура управления как система не должна утратить ни одного своего признака. При прогрессивном реформировании после преобразований признаки системы должны проявляться более явно.

2) При реформировании ОСУ ни один элемент не должен выводиться из общей системы, при этом характер и цели изменений должны быть общими для всех составляющих системы.

Таким образом, в результате организационных изменений должна сохраняться «организация» как свойство системы: внутренняя упорядоченность составляющих системы, согласованность их взаимодействия, совокупность процессов и действий, ведущих к совершенствованию взаимосвязей между элементами целого.

Рассмотрим системный подход в реформировании на примере предприятия ООО «Компьютеры и оргтехника», занимающегося оптовой и розничной продажей компьютерной техники, программного обеспечения, оргтехники и канцтоваров (рис. 1).

В линейной структуре: СПН – специалист по найму, МПЗ – менеджер по закупкам, К. – кассир, Пр. – продавец, У. – уборщица, Р. – разнорабочий, В – водитель. Чёткая система взаимных связей, функций, ясно выраженная ответственность, быстрота реакции исполнителей и принятия решений – всё это является преимуществом линейной ОСУ. Однако, недостатком такой структуры управления (и в частности рассматриваемого нами предприятия) является отсутствие в ней звеньев, занимающихся стратегическим планированием. В работе руководителей практически всех уровней может наблюдаться доминирование оперативных проблем над стратегическими. Проведём реформирование структуры управления, для того чтобы повысить её гибкость и эффективность, разгрузить руководителей высшего уровня. Для этого введём в структуру новое звено – маркетолога (в крупных фирмах вводится **отдел маркетинга**, возглавляемый главным маркетологом), обязанностями которого будут: анализ потребностей клиентов и границы ценообразования, разработка стратегии проведения рекламных компаний, изучение рынка аналогичных товаров.

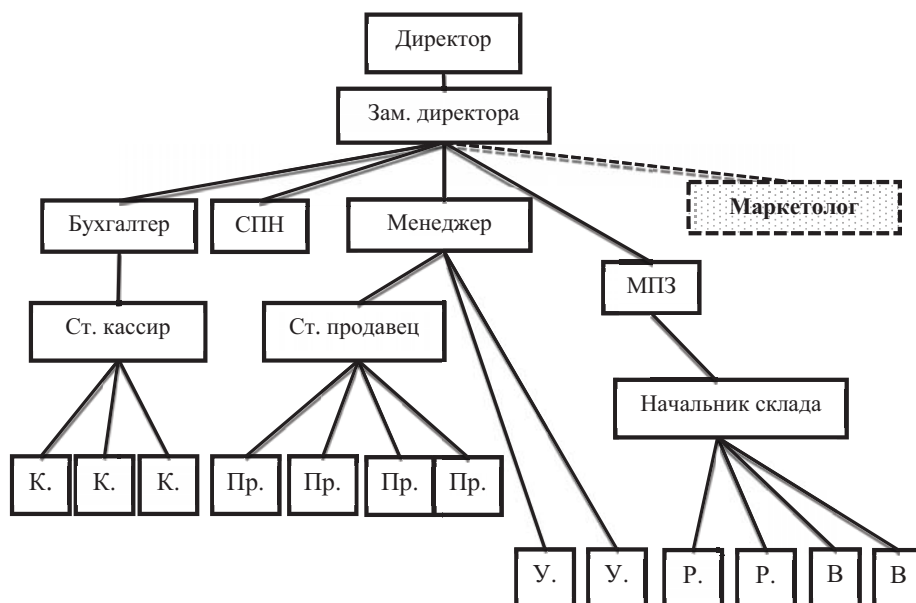


Рис. 1. Реформирование структуры управления организации № 1 (ООО «Компьютеры и оргтехника»)

Маркетолог будет содействовать гармоничному развитию организации. В результате реформирования, ОСУ станет линейно-функциональной (за счёт того, что маркетолог является носителем функциональных полномочий), вследствие чего повысится качество принимаемых решений, снизится перегрузка линейных руководителей.

Использование системного подхода в реформировании имеет место в том случае, когда мы говорим о будущем организации, о её развитии. Пусть имеется некоторое публичное акционерное общество «Строй-

мебель», занимающееся производством мебели для нужд населения. Стратегические цели организации: повышение прибыльности акционерного капитала на 20%, выход на новые рынки сбыта. Имеется один цех по изготовлению мягкой мебели. Проведём диверсификацию производства, благодаря чему произойдёт переориентация рынков сбыта и повысится эффективность производства за счёт освоения нового вида производства. Для этого в ОСУ добавим новое производственное звено – цех по производству кухонной мебели (рис. 2).



Рис. 2. Реформирование структуры управления организации № 2 (ПАО «Строй-мебель»)

На рис. 2 представлен фрагмент структуры управления ПАО «Строй-мебель» после реформирования (пунктиром выделены добавленные структурные элементы), где Н.Ц. – начальник цеха, Р – рабочий.

Ситуационный подход внёс большой вклад в развитие теории управления, так как содержит в себе рекомендации относительно применения научных положений к практике управления в зависимости от сложившихся условий и ситуаций. В соответствии с этим и реформирование структуры управления будет осуществляться в зависимости от ситуации (например, от состояния экономики в целом, от сложившейся ситуации на рынке, где действует рассматриваемая нами организация и др.) [3].

Согласно ситуационному подходу:

1) Наиболее эффективным решением в определённой ситуации будет, то которое ей соответствует.

2) Организацию рассматривают как сложную, многоуровневую систему, обладающую свойством адаптивности (способностью приспосабливаться к меняющимся условиям).

3) Проводить необходимые в организации изменения, позволяющие адаптироваться к ситуации, нужно своевременно.

Реформирование организационной структуры управления в рамках ситуационного подхода будет производиться в **два этапа**:

1) Определение положения, в котором находится интересующая нас организация.

2) Выбор и реализация наиболее соответствующих ситуации изменений.

При использовании ситуационного подхода в реформировании организационной структуры интерес будут представлять **ситуационные (оперативные) цели** рассматриваемой организации, которые формулируются в зависимости от определённой ситуации, возникающей на данном уровне управления [2].

Рассмотрим в качестве примера ресторан ООО «Атлант» (рис. 3). В 2014 г. Россией было введено эмбарго на несколько видов сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия, экспортёрами которых являются следующие страны: Соединённые Штаты Америки, Канада, страны ЕС, Австралия и т.д.

Чтобы увеличить количество посетителей, целесообразно воспользоваться ситуацией и провести рекламную кампанию, информирующую клиентов о том, что предлагаемые рестораном блюда изготавливаются из свежих высококачественных отечественных продуктов. Для этого необходимо временно привлечь нового сотрудника – PR-менеджера, в обязанности которого входит продвижение бренда организации на рынке, разработка и заказ информационно-рекламных материалов, в которых будут отражены все достоинства ресторана, написание и размещение статей, новостей, пресс-релизов и официальных сообщений в средствах массовой информации и на сайте компании. В соответствии с этим проведём реформирование организационной структуры управления.

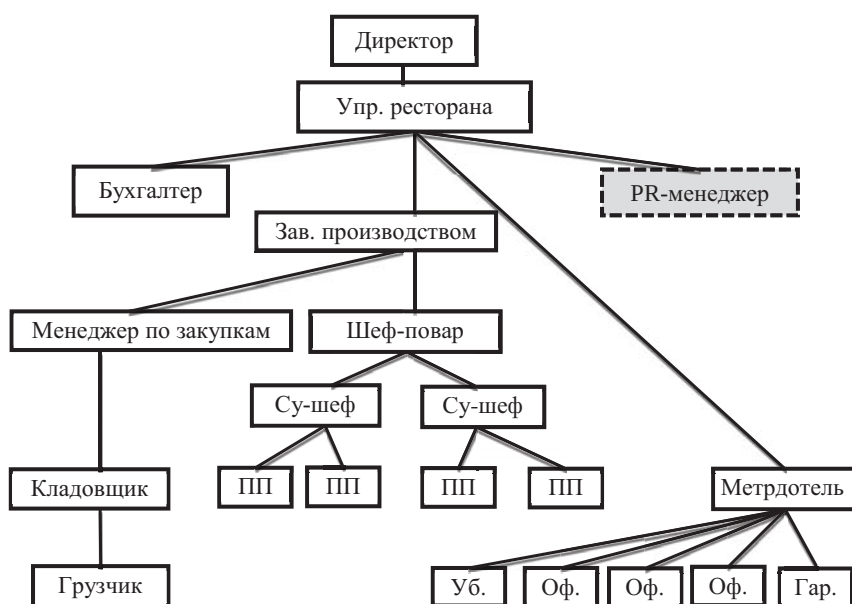


Рис. 3. Реформирование структуры управления организации № 3 (ООО «Атлант»)

В схеме (рис. 3) пунктиром показан новый элемент организационной структуры, ПП – помощник повара, Оф. – официант, Уб. – уборщица, Гар. – гардеробщик.

Таким образом, мы проанализировали системный и ситуационный подходы в реформировании организационной структуры управления предприятием. В результате анализа были выявлены следующие положения:

1. Организационную структуру управления необходимо реформировать таким образом, чтобы с помощью неё мы смогли бы наиболее полно реализовать поставленные организацией цели, чтобы сама структура была эффективна (т.е. чтобы каждый её элемент приносил наибольший эффект при наименьших затратах, необходимых для его функционирования).

2. В том случае, когда мы говорим о будущем, о развитии организации в реформировании необходимо применять системный подход, согласно которому организация рассматривается как система, совокупность взаимосвязанных элементов. Такое реформирование может поднять компанию на новый уровень, введение нового элемента, добавление новых связей может полностью изменить всю систему организации, характер и качество её деятельности.

3. Когда причиной реформирования становится какая-либо ситуация, следует использовать ситуационный подход, согласно

которому наиболее эффективным решением будет своевременно принятое и максимально соответствующее ситуации решение. Ситуационный подход в реформировании будут применять в том случае, когда стоит вопрос об оперативном сохранении организации (при этом могут быть устранены некоторые её элементы, структурные подразделения, чтобы сократить излишние затраты), когда нам необходимо решить проблемы организации, когда есть возможность воспользоваться некоторой ситуацией для увеличения прибыли (или улучшения результатов деятельности) организации. Таким образом, в зависимости от целей и причин реформирования мы делаем выбор в пользу того или иного способа реформирования.

Список литературы

1. Агафонова М.С., Ефанова Е.А. Планирование деятельности в менеджменте // Современные наукоемкие технологии. – 2013. – № 10-1. – С. 134а.
2. Агафонова М.С., Лыков В.Г. Модели проведения организационных изменений (теория Е и теория О) // Современные наукоемкие технологии. – 2014. – № 7-2. – С. 128-129.
3. Баркалов С.А., Агафонова М.С., Скогорева А.С. Анализ и измерение эффективности деятельности организации // Международный студенческий научный вестник. – 2015. – № 4-2. – С. 212-212а.
4. Баркалов С.А., Бакунец О.Н., Котенко А.М., Потапенко А.М. Векторная модель целей при управлении стратегией диверсификации // Системы управления и информационные технологии. – 2003. – Т. 12, № 1-2. – С. 9-14.
5. Баркалов С.А., Власова Е.А., Карпов Ю.А. Механизм комплексной оценки объектов в системах организационного управления // Вестник Воронежского государственного технического университета. – 2009. – Т. 5, № 4. – С. 147-150.