

# ПРЕДМЕТ И МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

## 2 ТРАДИЦИОННЫЕ МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

1. **Метод аналогий** состоит в использовании зарекомендовавших себя организационных форм и механизмов управления для создания новых организаций. Использование метода аналогий основано на двух взаимодополняющих подходах.

**Первый** из них заключается в выявлении для каждого типа организаций главных организационных характеристик и соответствующих им форм и механизмов управления.

**Второй** подход представляет типизацию наиболее общих принципиальных решений о характере и взаимоотношении морфологических единиц системы управления, а также отдельных должностей в четко определенных условиях работы организаций данного типа в конкретных условиях с разработкой нормативных характеристик аппарата управления для этих организаций. Типизация решений — средство повышения общего уровня организации управления производством.

2. **Метод структуризации целей** предусматривает выработку системы целей организации, включая их количественную и качественную формулировки. При использовании этого метода, как правило, формируются следующие этапы:

- Разработка системы (дерева) целей;
- экспертный анализ предлагаемых вариантов организационного решения с точки зрения обеспеченности достижения каждой из целей;
- составление карт управленческих работ и паспортов рабочих мест для отдельных подразделений.

3. **Экспертно-аналитический метод** состоит в обследовании и аналитическом изучении организации силами квалифицированных специалистов, для выявления специфических особенностей, проблемы, в работе аппарата управления, а также выработки рекомендаций по его перестройке. К экспертным методам следует отнести также разработку и применение научных принципов формирования морфологических структур управления.

4. **Расчетно-аналитические методы** организационного моделирования с количественной оценкой организационных свойств и состояний проектируемых организаций представляют собой разработку формализованных имитационных, математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных форм по взаимосвязи их переменных, сложности, соотношению параметрических моделей и органического строения капитала.

### 3 МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА

В обобщенном виде теоретическая модель объекта организационного проектирования (6.1) — это организационная система с упорядоченным множеством элементов, свойств и состояний в момент  $t$  времени, соответствующая условию целевой функции:

$$(6.1) \quad S = \begin{cases} F = \sum_{t=1}^{\Theta} F(B, \Theta)_t, \\ S_0 = \cup(s_i; r_i), \quad r_i = s_i \cup s_{i\pm 1} \vee s_i \cap s_{i\pm 1}, \\ R_t = f(s_i; r_i; t), \end{cases}$$

где  $S$  — организационная система,

$F$  — целевая функция;

$B$  — множество параметров организационной системы,

$\Theta$  — множество дискретных моментов времени;

$S_0$  — морфологическая структура (строение) системы;

$R_t$  — множество свойств и состояний в момент  $t$ ;

$S_i$  — элементы системы или компоненты  $r_i$ , из объединения либо пересечения элементов.

Итак, в модели на первом плане остается целевая функция в формализованном виде или в концептуальном отображении — дерево целей проектируемой организации. В качестве объекта диагностики и проектирования рассмотрим производственную систему (ПС).

Формирование производственной системы может осуществляться несколько лет.

На основании многолетней отечественной практики установлено, что к числу **основных этапов формирования ПС** относятся:

1) **формулировка условий, описывающих создание, и функционирование материально-технической базы организации** (осуществляется обоснование капитальных вложений в развитие производства, соизмеряются потребные ресурсы и затраты);

2) **разработка схемы развития и размещения материально-технической базы** (определяется какие из действующих хозяйств следует сохранить без расширения, какие ликвидировать или перевести на выпуск другой продукции, какие необходимо расширить и до какой мощности, а какие ввести);

3) **определение вариантов структуризации ПС**. Последовательность комплексного диагностического анализа и разработки организационной модели ПС для вновь создаваемого аппарата управления представлена (рис. 6.1). При совершенствовании действующей системы управления и решении

вопросов интенсификации управленческого труда ряд элементов схемы (1.1; 1.3; 2.3; 3.2; 4.1; 4.3) можно опустить.

Аспекты структурного отображения проектируемой ПС начинают проявляться с предметно-целевой структуры. Она позволяет выразить назначение системы, ее конечную и промежуточные цели, их взаимосвязь, а также способы и средства их достижения в рамках заданных ограничений.

Функциональная структура системы раскрывает коммуникации движения в ней материально-вещественных ресурсов; порядок их преобразования и потребления; используемую технологию; виды разделения труда; структуру рабочих мест, а также количество предметов управления.

Информационное описание системы дает представление о механизме ее функционирования и развития; о структуре регуляторов интенсивности материальных потоков; об информационных потоках; а также о характере прямых и обратных связей в системе управления.

Морфологическая структура системы, отображающая административную взаимосвязь ее частей в целом отношении «управление-подчинение», позволяет проследить логику поэтапной структуризации, начиная с блоков производства и функциональных подсистем до формирования должностей и функциональных подразделений аппарата управления.

Для лучшего понимания функциональной роли и логической основы взаимосвязи элементов схемы необходимо раскрыть содержание ее связей, т.е. показать, какая информация методически передается от элемента к элементу (к рисунку 6.1)

**4) проектирование предприятий, хозяйств и функциональных служб материально-технической базы, а также разработка динамической модели создания ПС;**

**5) нормализация структуры и условий функционирования ПС.**

Такова методологическая основа системного подхода к диагностике и организационному проектированию производственных систем.