

**МЕТОДИКА ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ
СТРУКТУРЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КРАСНОДАРСКИМ
КРАЕВЫМ СОЮЗОМ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ОБЩЕСТВ И ЕЕ
КОГНИТИВНОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ**

Абызова Е.В. – старший преподаватель

Краснодарский кооперативный институт (филиал БУПК)

В статье приведена методика формирования организационной структуры региональных организаций потребительской кооперации, разработаны и исследованы когнитивные модели параметров и факторов системы управления.

**Методика формирования организационной структуры системы
управления Краснодарским крайпотребсоюзом**

В процессе исследования и принятия решений по формированию организационной структуры управления очень важно четко определить необходимые методы и этапы.

В прошлом совершенствование системы управления и ее организационной структуры начинали с исследования существующей (или аналогичных) системы управления [3]. При этом обычно использовались так называемые архивный (на основе анализа документов традиционно существующей системы управления) или опросный (путем анкетирования или интервьюирования работников аппарата управления) подходы к исследованию. В обоих случаях (и при их сочетании) представления, получаемые о системе управления, отражают мнения (зафиксированные в документах или высказанные в устной форме) о ней работников аппарата управления.

Обобщение подходов к созданию методик разработки и оценки сформированных управленческих структур позволило предложить конкретную схему формирования организационной структуры системы

управления Краснодарским краевым союзом потребительских обществ. В методику разработки организационной структуры управления предлагаем ввести дополнительный этап.

Выделено семь основных этапов, взаимосвязь между которыми показана на рисунке 1.

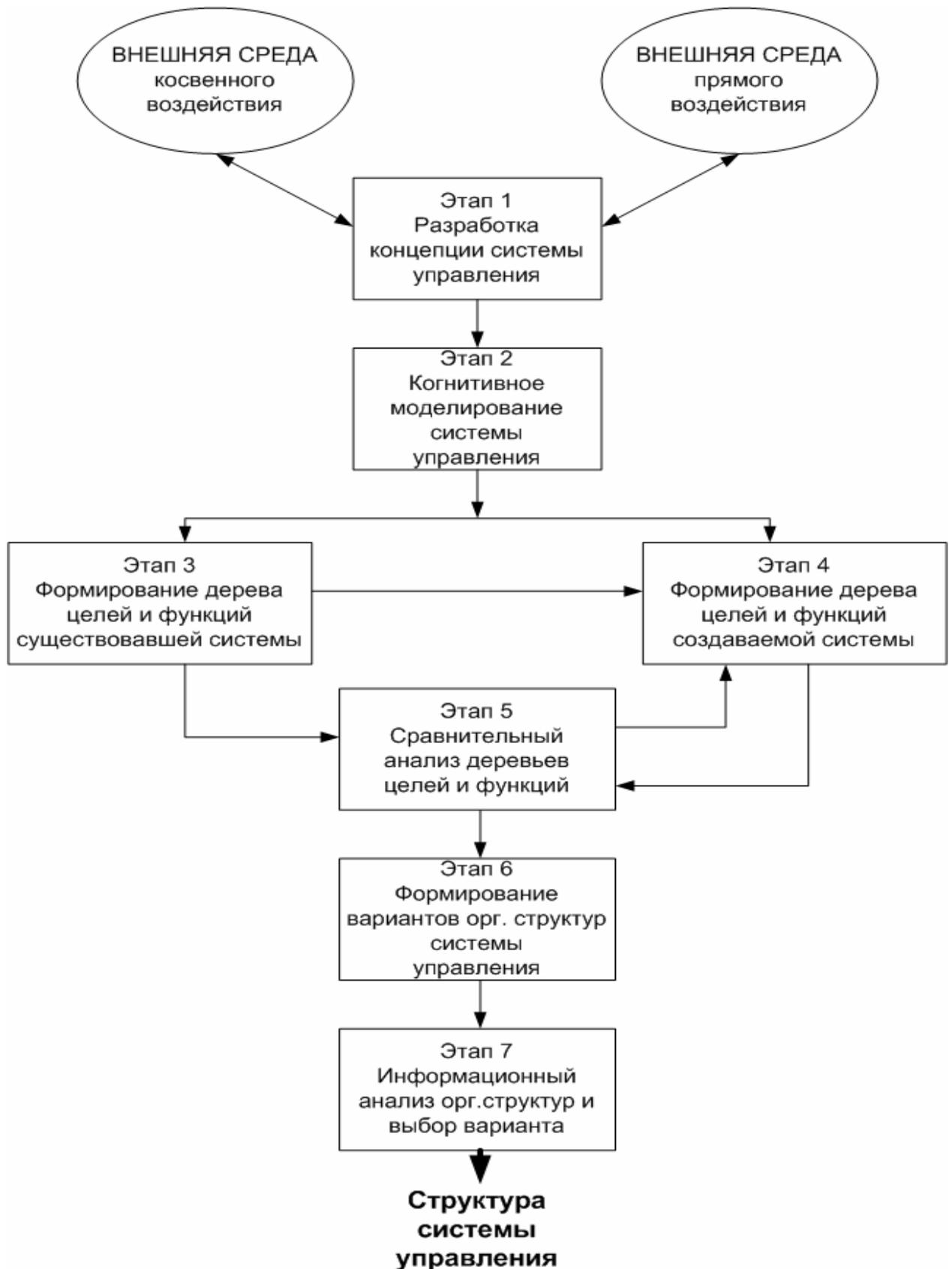


Рисунок 1 – Схема методики разработки организационной структуры управления Краснодарским союзом потребительских обществ

1. Разработка концепции объекта и системы управления Краснодарским краевым союзом потребительских обществ.
2. Когнитивное моделирование системы управления Краснодарским краевым союзом потребительских обществ.
3. Формирование дерева целей и структуризация функций существующей системы управления на основе системно-целевого подхода.
4. Разработка дерева целей и функций создаваемой системы управления с использованием системно-целевого подхода.
5. Оценка и сравнительный анализ целей и функций существующей и создаваемой структуры.
6. Формирование вариантов организационной структуры системы управления Краснодарским крайпотребсоюзом и расчет их информационных характеристик.
7. Сравнительный анализ характеристик вариантов и выбор окончательного из них для создаваемой организационной структуры системы управления Краснодарским союзом потребительских обществ.

Перечисленные этапы связаны с существовавшими и создаваемой организационными структурами системы управления Краснодарским союзом потребительских обществ, которые фактически связаны друг с другом.

Новая структура вырастает из старой в силу того, что существовавшие системы управления уже не в состоянии решать новые задачи, инициированные изменившейся внешней средой. Поэтому на графическом изображении методики (рис. 1) этапы не следуют строго друг за другом, а информационно взаимосвязаны.

При выполнении первого этапа на разработку концепции объекта системы управления непосредственное воздействие оказывает окружающая (внешняя) среда прямого и косвенного воздействия: экономика, политика, право, социально-культурные факторы, технология, государственные и краевые органы власти, рынок труда и т.д.

Второй этап методики позволяет на основе когнитивного моделирования учесть показатели, которые влияют на степень функционирования организационной структуры управления Краснодарским крайпотребсоюзом.

В то же время разработанный вариант концепции может быть скорректирован после выполнения третьего и четвертого этапов, и после выполнения каждого их них. В свою очередь, формирование дерева целей создаваемой системы невозможно без анализа существовавшей, а анализ последней должен проводиться в одних рамках с новой методологией. Вследствие этого 3-й и 4-й этапы взаимосвязаны: результаты анализа существовавшей системы позволяют сохранить и полнее использовать часть ее структурных элементов и свойств, изменив при необходимости их содержание.

Этап 5 позволяет полнее выявить новые цели и функции, а также модификацию содержания в сохранившихся для создаваемой системы управления элементах. При этом возможен возврат к четвертому этапу для корректировки результатов, необходимость которой может появиться при сравнительной оценке и анализе структур целей и функций существовавшей и создаваемой систем управлений на пятом этапе.

Формирование вариантов организационной структуры системы управления на шестом этапе происходит под воздействием результатов выполнения этапа 3, дающего для исследования ранее существующей структуры дерево целей и функций, полученное на этапе 4 и являющееся основой для формирования организационной структуры создаваемой системы управления, и этапа 5, позволяющего на шестом этапе воспользоваться сохранившимися свое значение элементами существовавшей организационной структуры управления.

На седьмом этапе методики происходит информационная оценка разработанных и действовавших в разные периоды вариантов организационных структур системы управления. На основе принятого критерия по

степени "централизации-децентрализации" производится окончательный выбор структуры управления.

На первом этапе разработана концепция и системно-организационные условия реформирования системы управления потребительской кооперацией. Проблема перестройки организационных структур систем управления предприятиями (объединениями) – одна из самых сложных в управлении экономикой. Особенно усложнилась она в настоящее время, когда возникла задача коренной перестройки организационных форм управления в соответствии с новым экономическим механизмом и современным развитием страны. Оргструктура современного предприятия (объединения) должна быть гибкой, содержать механизм самоорганизации и самонастройки.

Современный производственный менеджмент на первое место выдвигает проблему гибкости и адаптивности к постоянным изменениям внешней среды. Последняя характеризуется как совокупность переменных, которые находятся за пределами предприятия и не являются сферой непосредственного воздействия с его стороны.

Кроме того, существует второй ряд факторов внешней среды, которые, не оказывая прямого воздействия на оперативную деятельность организации, определяют стратегически важные решения, принимаемые менеджментом. Важнейшая роль при этом принадлежит экономическим, политическим, правовым, социально-культурным, технологическим, экологическим, физико-географическим факторам. Значение факторов внешней среды резко повышается в связи с возрастанием сложности всей системы общественных отношений (социальных, экономических, политических и пр.). Именно внешнее окружение диктует стратегию и тактику организаций.

Внутренняя среда кооперативной организации формируется под воздействием переменных, оказывающих непосредственное влияние на процесс производства, оказание услуг. Это структура предприятия, его

культура и ресурсы. Несмотря на то, что эти факторы действуют в границах организаций, они также не всегда находятся под прямым контролем и управлением, так как деятельность организации зависит от энергетических, информационных и других ресурсов, поступающих извне.

Изменение экономической и политической ситуации в 1991 году повлекло за собой необходимость структурных изменений в управлении предприятиями и организациями. Необходимо было приспособить систему управления потребительской кооперацией к новой внешней среде.

Большинство целей и функций изменились. Это естественно, поскольку система управления стала финансово-информационной, в то время как до начала реформ это была информационно-материальная система, типичная для планово-распределительной организации экономики страны.

В 1991–1992 годах произошли скачкообразные изменения в политической ситуации и, как следствие, в экономической обстановке России, что неизбежно привело к перестройке структуры государственной системы управления народным хозяйством. Произошло расширение правового поля, усиление интеграционных процессов, сформировались кооперативная философия, культура, идеология, менталитет, повысилась роль Центросоюза в выработке и пропаганде кооперативной идеологии, консолидации сил в реализации социальных программ, в сохранении единства и самобытности системы. Изменились внешние и внутренние условия деятельности, на первый план выступили социальные проблемы и проблемы управления социально-экономическим развитием.

Поэтому в 2001 году была принята Концепция развития потребительской кооперации до 2010 года, определяющая направления развития потребительской кооперации Российской Федерации на долгосрочную перспективу.

Цель концепции – выработать основные направления развития, перехода организаций потребительской кооперации Российской Федерации к стадии устойчивого роста и активной реализации социальной миссии [2].

Потребительская кооперация – система, состоящая из потребительских обществ, их союзов, при этом за союзами признается право контрольных и распорядительных функций. Потребительские общества и союзы потребительских обществ признаются субъектами собственности, а пайщики – главная фигура потребительского кооператива.

Организации потребительской кооперации рассматриваются как субъекты рыночной экономики, являющиеся некоммерческими организациями с выраженной социальной мотивацией. Выбор соответствующей миссии предполагает установление сегмента потребителей и изучение их потребностей.

Организационная структура управления системой потребительской кооперации представлена на рисунке 2.

Миссия системы потребкооперации: удовлетворение материальных и иных потребностей своих членов					
Уровни управления	Органы управления	Органы кооперативного самоуправления	Органы проф. управления	Органы кооперативного контроля	
Четвертый уровень	Структура органов управления потребительских союзов				
	Центросоюз потребителей РФ	Общее собрание представителей потреб. обществ России	Совет ЦС РФ, Президиум Совета ЦС РФ	Правление ЦС РФ	Ревизионная комиссия ЦС РФ
Третий уровень	Республиканский, край., обл. союз потреб. обществ	Общее собрание представителей потреб. обществ союза	Совет союза, Президиум Совета союза	Правление республ., край., обл. союза	Ревизионная комиссия республ., край., обл. союза
Второй уровень	Районный союз потреб. обществ	Общее собрание представителей потреб. обществ союза	Совет союза, Президиум Совета союза	Правление районного союза	Ревизионная комиссия районного союза
Первый уровень	Структура органов управления потребительских обществ без кооперативных участков				

Потребительские общества	Общее собрание пайщиков потреб. обществ	Совет потреб. общества	Правление потреб. общества	Ревизионная комиссия потреб. общества	
Структура органов управления потребительских обществ с кооперативными участками					
Потребительские общества (крупные)	Собрания пайщиков участка	Общее собрание уполномоченных	Совет потреб. общества	Правление общества	Ревизионная комиссия потреб. общества

Рисунок 2 – Организационная структура управления системы потребительской кооперации

Как видно, статус пайщиков и потребительских обществ в формировании системы потребительской кооперации возрос. Они стали создавать потребительские союзы и формировать их органы управления. Именно пайщики на общих собраниях решают, в какие союзы будет входить их потребительское общество.

В настоящее время происходит реформирование системы управления потребительской кооперацией по основным направлениям:

- меняются функции правлений потребительских обществ и союзов;
- в качестве представительного органа на всех уровнях избираются советы;
- разрабатываются новые уставы, которые регламентируют функционирование системы на основе принципов международного кооперативного движения, в первую очередь принципа демократизации управления и экономического участия пайщиков, предполагают повышение ответственности председателей правлений на всех уровнях управления за результаты финансово-хозяйственной деятельности.

Разработка тактических и стратегических решений в Краснодарском крайпотребсоюзе осуществляется в интересах пайщиков с их участием, при соблюдении кооперативных ценностей и принципов (рис. 3). Это укрепляет единство системы, создает уверенность в сохранении кооперативной идентичности, приверженности кооперативным идеалам.

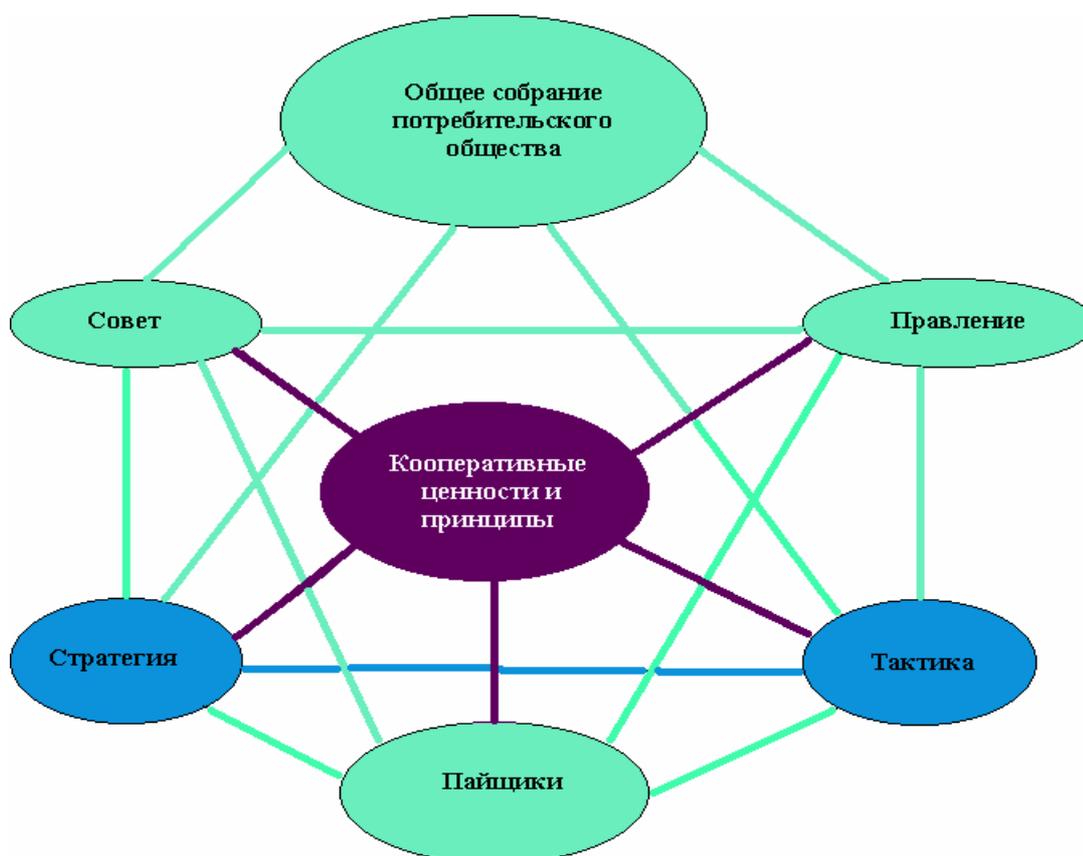


Рисунок 3 – Взаимодействие органов самоуправления и профессионального управления в Краснодарском крайпотребсоюзе

Действие потребительской кооперации в единой системе укрепляет ее конкурентные преимущества в рыночной экономике.

Появляется новая организационная культура, происходит переход от административной культуры к рыночной, которая подразумевает самоопределение и ответственность, сотрудничество, раскрытие творческих возможностей личности, умение идти на разумные компромиссы, сочетание централизации и децентрализации. Формирование руководителя нового ти-

па предполагает повышение ответственности за результаты социальной и экономической деятельности.

Управление совершенствуется на основе оптимального сочетания демократии и лидерства, то есть добровольного подчинения работников своему руководителю, признания его квалификации и опыта.

Основу внутренней организационной структуры составляют потребительские общества, создаваемые на основе членства путем объединения имущественных паевых взносов для финансирования хозяйственной деятельности в целях материальной и иной поддержки пайщиков [2].

Задача новой структуры управления в потребительской кооперации – реализовать единство и эффективное взаимодействие общественного самоуправления пайщиков и профессионального управления менеджеров, обеспечить эффективный менеджмент под контролем пайщиков.



Рисунок 4 – Система кооперативного самоуправления

Эффективность работы кооперативного предприятия существенно зависит от выбранной для управления им организационной формы. Этот выбор влияет на количество уровней управления предприятием, количест-

во звеньев управления на каждом уровне, трудоемкость выполнения функций управления, затраты на управление. Но, стремясь сократить расходы, нужно учитывать, что выбранный вариант организационной структуры в большей или меньшей степени должен способствовать достижению целей предприятия, а это требует затрат. Поэтому, решая задачу проектирования (совершенствования) организационной структуры, необходимо обеспечить ее соответствие конкретному объекту управления (предприятию) и его целям, условиям, в которых осуществляется функционирование объекта и управление им.

Когнитивное моделирование системы управления региональной потребительской кооперацией

На втором этапе разработки структуры управления "Когнитивное моделирование" построена когнитивная модель параметров и факторов системы управления Краснодарским краевым союзом потребительских обществ. Для реализации этого этапа (на основе экспертных оценок) предлагается учитывать следующие показатели, которые влияют на функционирование организационной структуры управления:

- (X_1) надежность – структура аппарата обеспечивает достоверное отображение фактического состояния производства и результатов принимаемых решений;
- (X_2) быстроедействие – скорость выполнения работ;
- (X_3) эффективность – доходы превышают затраты;
- (X_4) экономичность – выполнение возложенных функций с наименьшими затратами;
- (X_5) квалификация персонала – уровень образования;
- (X_6) число сотрудников в структуре управления;

- (X_7) количество уровней управления;

- (X_8) время, в течение которого в системе выполняется работа;

- (X_9) качество выполнения, обеспечение нахождения решений в технико-технологических, организационно-экономических, социальных и экологических аспектах производственно-хозяйственной деятельности организации.

Совершенно очевидно, что все эти показатели связаны между собой (табл. 1).

В матрице системных взаимосвязей наличие связи между параметрами и факторами обозначено "1", а отсутствие связи – "0".

Таблица 1 – Матрица системных взаимосвязей параметров

	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8	X_9
X_1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
X_2	0	0	1	1	0	0	0	1	0
X_3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
X_4	0	0	1	0	0	0	0	0	0
X_5	1	1	1	1	0	0	0	1	1
X_6	0	0	0	1	0	0	0	1	1
X_7	1	1	0	0	0	1	0	1	1
X_8	0	0	1	1	0	0	0	0	0
X_9	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Для того чтобы показать топологию и направления взаимосвязей, составим когнитивную карту и модели, с помощью которых можно формально и наглядно определить взаимосвязи между параметрами и факторами (табл. 2).

В когнитивной карте параметров и факторов системы управления знак "+" означает однонаправленное изменение двух связанных параметров, а "-" – разнонаправленное изменение двух связанных параметров.

Таблица 2 – Когнитивная карта параметров и факторов системы управления Краснодарским крайпотребсоюзом

	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8	X_9
X_1			+						
X_2			+	+				-	
X_3									
X_4			+						
X_5	+	+	+	+				-	+
X_6				-				-	+
X_7	+	-				+		+	+
X_8			-	-					
X_9									

Когнитивная карта отображает лишь факт наличия влияния факторов друг на друга. В ней не отражается ни детальный характер этих влияний, ни динамика изменений влияний в зависимости от изменения ситуации, ни временные изменения самих факторов.

Учет всех этих обстоятельств возможен с переходом к когнитивной модели.

Предлагаем когнитивную модель, являющуюся функциональным графом, в котором концепты (X_1) – надежность, (X_2) – быстродействие, (X_3) – эффективность, (X_4) – экономичность, (X_5) – квалификация персонала, (X_6) – число сотрудников в структуре управления, (X_7) – количе-

ство уровней управления, (X_8) – время выполнения работы, (X_9) – качество выполнения являются базисными факторами ситуации, а дуги представляют собой функциональную зависимость между соответствующими базисными факторами.

Для определения целенаправленного поведения в сложной ситуации в когнитивной модели параметров и факторов системы управления Краснодарским крайпотребсоюзом выделены целевые факторы (X_5) – квалификация персонала и (X_7) – количество уровней управления. Эти факторы непосредственно, либо через промежуточные факторы оказывают влияние на все без исключения параметры системы.

При повышении квалификации персонала (X_5) улучшаются следующие параметры: повышаются надежность (X_1) и быстродействие системы (X_2), возрастает эффективность деятельности (X_3) с одновременным сокращением затрат на управление (X_4). Рост профессионального уровня работников приводит к улучшению качества выполнения работ (X_9) и сокращению времени на ее выполнение (X_8).

Снижение количества уровней управления (X_7) приводит к экономии времени (X_8) выполнения работ и повышению быстродействия (X_2) системы, одновременно улучшается качество выполнения (X_9) и надежность системы (X_1). Увеличение уровней управления (X_7) неизбежно приведет к увеличению штатных сотрудников организации (X_6), а следовательно, к росту затрат, связанных с управлением (X_4). Очевидно, количество уровней управления является основным параметром, влияющим на показатели качества и эффективности управления.

Применение метода когнитивного моделирования позволило увидеть в существующей модели помимо целевых факторов ключевые концепты (X_3) – эффективность, (X_9) – качество выполнения задания, которые изменяются сами, не затрагивая другие параметры системы.

На эффективность деятельности крайпотребсоюза (X_3) воздействуют пять параметров системы управления. Эффективность деятельности тем лучше, чем выше профессиональный уровень работников (X_5), степень надежности информации (X_1) и скорость выполнения задания (X_2). Эффективность деятельности ухудшается при увеличении времени (X_8) и затрат на выполнение возложенных функций (X_4).

Качество выполнения задания (X_9), в первую очередь, зависит от профессиональной подготовки персонала (X_5), затем от уровней управления (X_7) и численности работающих (X_6).

Когнитивная модель параметров и факторов системы управления Краснодарским краевым союзом потребительских обществ представлена на рисунке 3.

В рассматриваемой модели отсутствуют причинно-следственные замкнутые циклы, описывающие распространение влияний от каждого фактора на другие факторы (как усиливающие (положительные) и тормозящие (отрицательные), так и переменного знака в зависимости от возможных дополнительных условий).

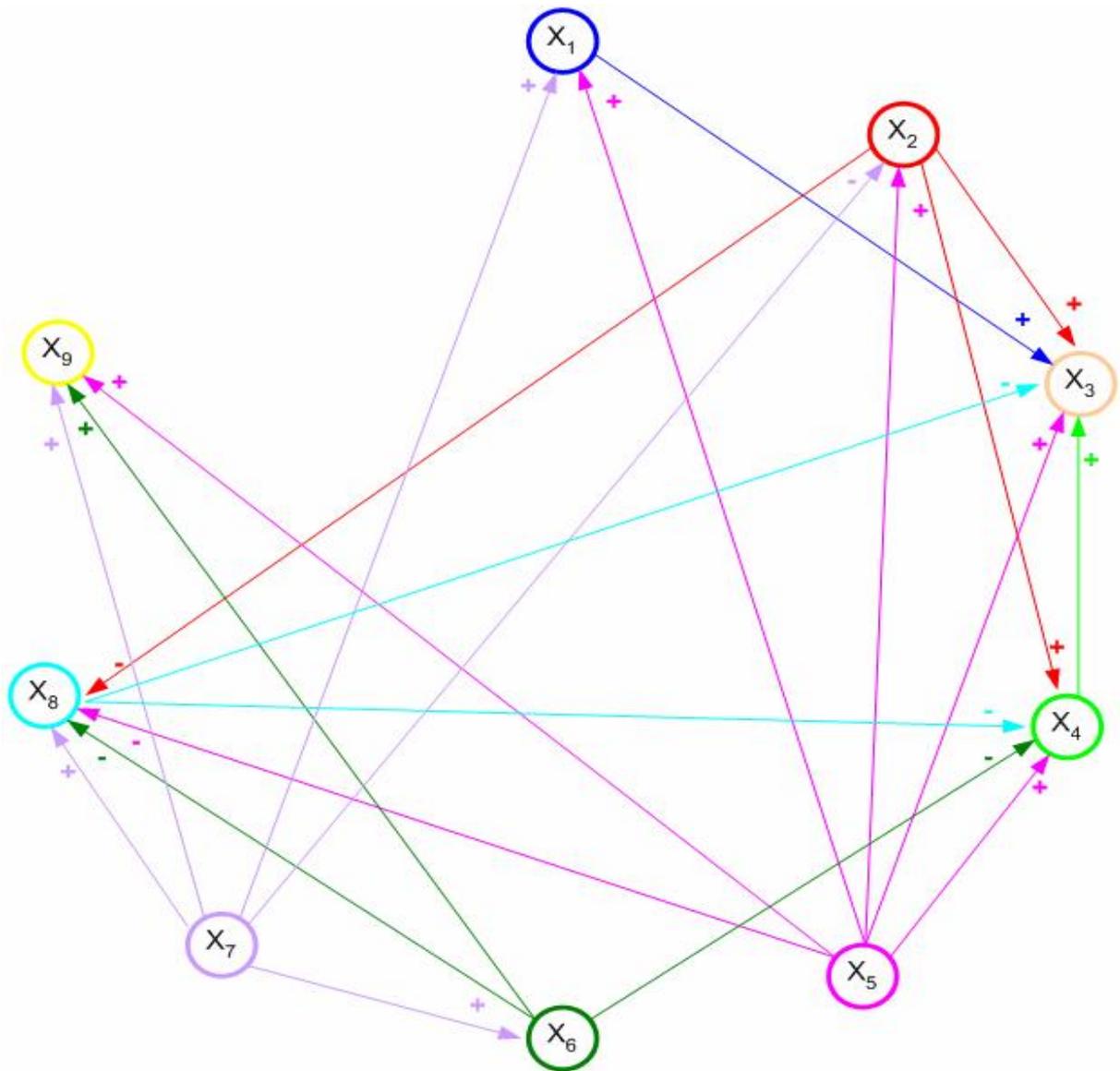


Рисунок 3 – Когнитивная модель параметров и факторов системы управления Краснодарским крайпотребсоюзом

В когнитивную карту параметров и факторов системы управления Краснодарским крайпотребсоюзом нами были добавлены два параметра (надежность информации и запаздывание в принятии решения):

- (X_{10}) – инерционность, временной интервал между поступлением в систему новой задачи и завершением подготовительного процесса для ее решения;

- (X_{11}) – искажение информации при прохождении через систему.

Таблица 3 – Матрица системных взаимосвязей параметров предлагаемой модели

	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8	X_9	X_{10}	X_{11}
X_1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
X_2	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0
X_3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
X_4	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
X_5	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0
X_6	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0
X_7	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1
X_8	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
X_9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
X_{10}	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0
X_{11}	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0

Увеличение временного интервала между поступлением в систему новой задачи и завершением подготовительного процесса для ее решения (X_{10}) повышает степень достоверности информации (X_1) и время (X_8), но

отрицательно влияет на параметр "Быстродействие" (X_2) и увеличивает затраты (X_3). На (X_{10}) влияют ключевые концепты (X_5), (X_7). С ростом структурных подразделений системы управления инерционность увеличивается, а с повышением уровня квалификации сотрудников параметр "Инерционность" снижается.

Искажение информации при прохождении через систему повлечет за собой снижение достоверности (X_1), эффективности деятельности (X_3), и, в конечном итоге, качества выполнения задания (X_9). На параметр (X_{11}) влияет лишь ключевой концепт (X_7), т.к. с ростом уровней управления велика вероятность искажения информации.

На рисунке 4 представлена предлагаемая когнитивная модель системы управления Краснодарским крайпотребсоюзом.

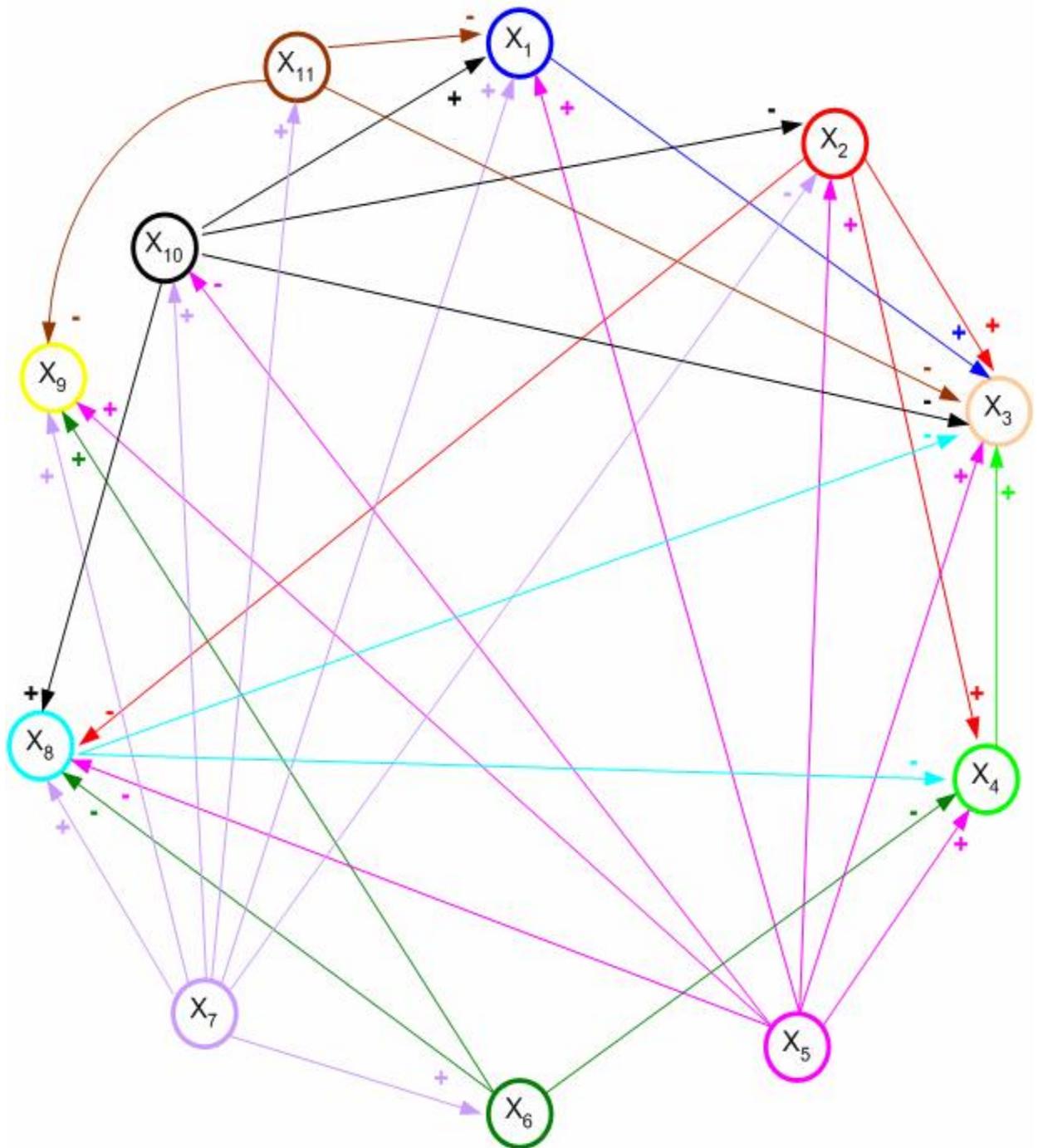


Рисунок 4 – Предлагаемая когнитивная модель параметров и факторов структуры управления Краснодарским крайпотребсоюзом

Таблица 4 – Когнитивная карта параметров и факторов предлагаемой системы управления Краснодарским крайпотребсоюзом

	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8	X_9	X_{10}	X_{11}
X_1			+								
X_2			+	+				-			
X_3											
X_4			+								
X_5	+	+	+	+				-	+	-	
X_6				-				-	+		
X_7	+	-				+		+	+	+	+
X_8			-	-							
X_9											
X_{10}	+	-	-					+			
X_{11}	-		-						-		

В рассматриваемой модели отсутствуют причинно-следственные замкнутые циклы, что характеризует систему как устойчивую.

В предлагаемой когнитивной модели параметров и факторов системы управления Краснодарским крайпотребсоюзом целевые факторы не изменились: (X_5) – квалификация персонала и (X_7) – количество уровней управления.

При повышении уровня квалификации персонала (X_5) улучшаются уже описанные параметры: (X_1), (X_2), (X_3), (X_4), (X_8), (X_9), (X_{10}).

Увеличение количества уровней управления (X_7) приведет к ухудшению параметров (X_1), (X_2), (X_9), (X_{10}), (X_{11}), неизбежно приведет к увеличению сотрудников организации (X_6), а следовательно, к росту затрат, связанных с управлением (X_4).

Таким образом, используя результаты когнитивного анализа, руководитель Краснодарского краевого союза потребительских обществ, преобразовывая структуру управления, может управлять, прогнозировать, оптимизировать деятельность организации, изменяя параметры, прежде всего целевые, влияющие на функционирование организационной структуры управления крайпотребсоюзом.

Проведенное исследование подтверждает тот факт, что структура управления выстроена правильно, т.к. в результате рассмотрения когнитивных карт и моделей ключевые концепты (эффективность и качество) не изменились, а на функционирование системы в большей степени оказывают влияние степень профессиональной подготовки работников системы и, особенно, количество уровней управления.

Полученное заключение позволяет говорить о необходимости реструктуризации системы управления с учетом кардинально изменившихся условий внешней среды.

Список литературы

1. Горелова, Г.В. Региональная система образования, методология комплексных исследований / Г.В. Горелова, Н.Х. Джаримов. – Майкоп, 2002. – 360 с.
2. Концепция развития потребительской кооперации Российской Федерации на период до 2010 года. – М. : Центросоюз Российской Федерации, 2001. – 126 с.
3. Обэр-Крие, Дж. Управление предприятием / Дж. Обэр-Крие ; пер.с франц. – М. : Сирин, 1997. – 257 с.
4. Попов, Р.А. Региональный менеджмент / Р.А. Попов. – Краснодар, 2000.

5. Управление организацией: учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Инфра, 1999. – 669 с.