

А.С. ГЮРДЖЯН

**ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ
УПРАВЛЕНИЯ ПРОГРАММОЙ**

Выявлены возможные варианты структуры системы управления программой. Рассмотрена возможность ее оптимизации.

Ключевые слова: программа, организационная структура, система управления.

При формировании структуры системы управления происходит организационно-правовое закрепление за структурными подразделениями и ответственными исполнителями органа руководства основных функций и процедур принятия решений, обеспечивающих управление процессом реализации программы.

В основе построения организационной структуры органа руководства программой лежат следующие принципы:

- централизация процесса управления реализацией программы в едином органе;
- четкая регламентация процесса принятия решений при управлении программой и распределение полномочий и ответственности между всеми уровнями системы управления;
- полнота отображения всех функций управления в функциях подразделений и ответственных исполнителей органа руководства программой;
- соблюдение соподчиненности подсистем управления, принадлежащих различным уровням иерархии системы управления программой.

Централизация управления программой в рамках специального органа руководства является одним из наиболее важных отличий программно-целевых методов от традиционных способов организации управления. Централизация управления, как показывает, например, опыт в области программ создания космической и военной техники, позволяет предотвратить затягивание сроков выполнения работ, значительно сократить, а в ряде случаев и исключить совсем задержки в передаче и использовании завершенных результатов. Центральный орган руководства создается в период формирования программы и прекращает свое функционирование после ее реализации. Поэтому централизация управления в ходе реализации программы должна сочетаться с хозяйственной самостоятельностью организаций-исполнителей, имеющих различную ведомственную подчиненность. Следовательно, центральный орган руководства программой своими полномочиями должен дополнять, а не подменять существующие административные органы отраслевого и территориального управления. Эта особенность программно-целевого управления [1] требует четкой регламентации всех функций полного

цикла процесса управления и распределения полномочий и ответственности за принятие решений между различными уровнями системы управления программой.

Возможны различные формы организации управления реализацией программы, которые в той или иной мере отражают описанные выше особенности программно-целевого управления.

В данной работе предлагается общий подход к формированию организационной структуры системы управления программой, в рамках которого может быть дано более полное обоснование выбора тех или иных форм организации управления.

Отличительной особенностью данного подхода от традиционного, основанного только на устранении недостатков, выявленных при ретроспективном анализе существующих систем управления, является возможность целенаправленного, планомерного приближения действующей системы управления к более совершенной, разработанной на основе принципов программно-целевого управления [2]. Если в рамках традиционного подхода к совершенствованию организации управления вначале фиксируются недостатки существующей системы, затем анализируются причины их возникновения и предлагаются мероприятия, направленные на устранение отмеченных недостатков, то при рассматриваемом подходе сначала формируется "идеальная" модель системы управления, затем существующая система представляется в стандартизованном виде, допускающем ее сопоставление с "идеальной системой", после чего устанавливается соответствие (расхождение) существующей с "идеальной" и составляется план совершенствования действующей системы с учетом имеющихся ограничений.

Процесс формирования структуры системы управления программой с учетом описанных выше особенностей предлагаемого подхода может быть представлен в виде последовательности характерных этапов: определение требований к структуре системы управления программой; определение возможных вариантов структуры системы управления; определение возможных вариантов комплексного обеспечения элементов структуры системы управления; оптимизация структуры системы управления процессом реализации программы.

К числу основных видов требований, характеризующих организационную структуру системы управления, относятся:

- требования, определяющие степень централизации и децентрализации управления (число уровней иерархии, распределение полномочий в процессе реализации функций управления между уровнями иерархии);

- требования к качественным характеристикам исполнителей, реализующих основные функции управления в пределах заданных полномочий (специализация и квалификация);

- требования к количественным характеристикам комплексного обеспечения функций управления – информация, кадры, технические средства и т.д. (стоимость, трудоемкость, быстродействие, надежность, пропускная способность и т.д.).

Исходным базисом формирования требований к организационной структуре системы управления реализацией программы служит информационно-логическая модель процесса управления, определяющая набор

функций процесса управления, способы их реализации и информационную связь между ними. В результате анализа функциональной модели системы управления прежде всего определяется максимально допустимое число уровней руководства. Например, для реализации основных функций управления программой достаточно выделить три уровня управления, которые условно могут быть названы как уровень руководителя программы, уровень руководителя подпрограммы (группы работ программы) и уровень руководителя (ответственного исполнителя) работы программы.

На основе анализа способов реализации функций управления для каждого уровня руководства должны быть установлены пределы полномочий, характеризующие степень их участия в процессе выполнения той или иной функции. Для определения пределов полномочий может быть построена таблица распределения ответственности в процессе выполнения функций управления, представляющая собой прямоугольную матрицу, столбцы которой соответствуют уровням управления, а строки – основным функциям процесса управления. Элементы матрицы отображают характер ответственности того или иного уровня управления при выполнении соответствующей функции. Последовательность шагов при построении организационной структуры системы управления программой выглядит следующим образом: 1 – построение “идеальной” системы; 2 – представление существующей системы в стандартизированном виде, допускающем ее сопоставление с “идеальной”; 3 – установление соответствия (расхождения) существующей системы и “идеальной”; 4 – определение путей совершенствования существующей системы (приближения к “идеальной”) с учетом имеющихся ограничений.

Распределение ответственности в ходе реализации основных функций управления между уровнями руководства может служить основой для определения требований к качественным характеристикам исполнителей и количественным характеристикам комплексного обеспечения реализации функций управления. Решение первой задачи сводится к определению устойчивого набора элементарных признаков, наличие которых необходимо для выполнения соответствующей функции или процедуры процесса управления в пределах заданных полномочий. С этой целью должны быть построены тезаурусы процедур управления, в качестве дискрепторов которых выступают признаки специализации и квалификации исполнителей. Решение второй задачи сводится к определению предельных значений для количественных показателей, характеризующих комплексное обеспечение реализации основных функций и процедур процесса управления (информационное, кадровое, материально-техническое обеспечение и т.п.). К ним относятся, например, такие показатели, как стоимость, трудоемкость, быстродействие (продолжительность реализации), надежность и др. Определение этих требований может быть основано на использовании статистических методов, либо на экспертных оценках компетентных специалистов.

Определение возможных вариантов организационной структуры системы управления основано на анализе характерных особенностей действующей системы управления научно-технического прогресса, традиционных и новых форм организации управления. Для этого анализируемая система управления должна быть представлена в стандартизированном виде, допускающем ее сопоставление с моделью “идеальной” системы управления,

что позволяет четко фиксировать совпадающие и различные части. Наличие их совпадающих частей свидетельствует о возможных направлениях совершенствования существующей структуры органов отраслевого или территориального управления.

Следует отметить, что при определении вариантов совершенствования структуры действующих систем управления, удовлетворяющих требованиям, сформулированным на предыдущем этапе, должны быть учтены наиболее адекватные формы организации управления программами, эффективность которых подтверждена опытом действующих систем управления как у нас, так и за рубежом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Գյուրջյան Ա.Ս. Վերադարձը ծրագրանպատակային մեթոդների լայն կիրառությանը ՀՀ տնտեսությունում արդյունավետ կլինի / ՀՀ ֆինանսների եւ էկոնոմիկայի նախարարության տնտեսագիտական հետազոտությունների ինստիտուտ // ՀՀ սոցիալ-տնտեսական արդի հիմնախնդիրները: Գիտական հոդվածների ժողովածու. - Երևան, 2004. - էջ 279-285:
2. Методические рекомендации по разработке комплексных народнохозяйственных программ. - М.: ЦЭМИ АН СССР, 1976. – 289 с.

ИАА. Материал поступил в редакцию 07.08.2006.

Ա.Ս.ԳՅՈՒՐՋՅԱՆ

ԾՐԱԳՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԻ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊԱԿԱՆ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔԻ ՍՏԵՂԾՄԱՆ ՄԿՋԲՈՒՆՔՆԵՐԸ

Սահմանված են պահանջները, վեր են հանված կառավարման համակարգի կազմակերպական կառուցվածքի հնարավոր տարբերակները, դիտակված են վերջինիս լավարկման հնարավորությունները:

Առանցքային բառեր. ծրագիր, կազմակերպական կառուցվածք, կառավարման համակարգ:

A.S. GYURJYAN

PRINCIPLES OF ESTABLISHING ORGANIZATIONAL STRUCTURES FOR THE PROGRAM MANAGEMENT SYSTEM

The requirements to the possible options of the structure of the management system are defined. The possibilities of its optimization are discussed.

Keywords: programs, organization structure, management system.