

Теория и практика управления «Проектирование организационных структур»

**МОСАЛЁВ АНТОН ИГОРЕВИЧ,
К.Э.Н., ДОЦЕНТ**

СТРУКТУРА

- Структура - строение, единство устойчивых взаимосвязей между элементами, форма организации системы. Каждый материальный объект обладает многообразием внутренних и внешних связей, способностью к переходу из одного состояния в другое. Когда количественные изменения системы выходят за пределы меры и вызывают её качественные изменения, последние всегда выступают как изменения структуры. Связь элементов в структуре подчиняется диалектике части и целого. Изменение структурных отношений в системе вызывает изменения свойств элементов, которые подчиняются общим законам развития системы как целого. Таким образом, структура характеризует взаимозависимость частей системы.

ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ СТРУКТУР

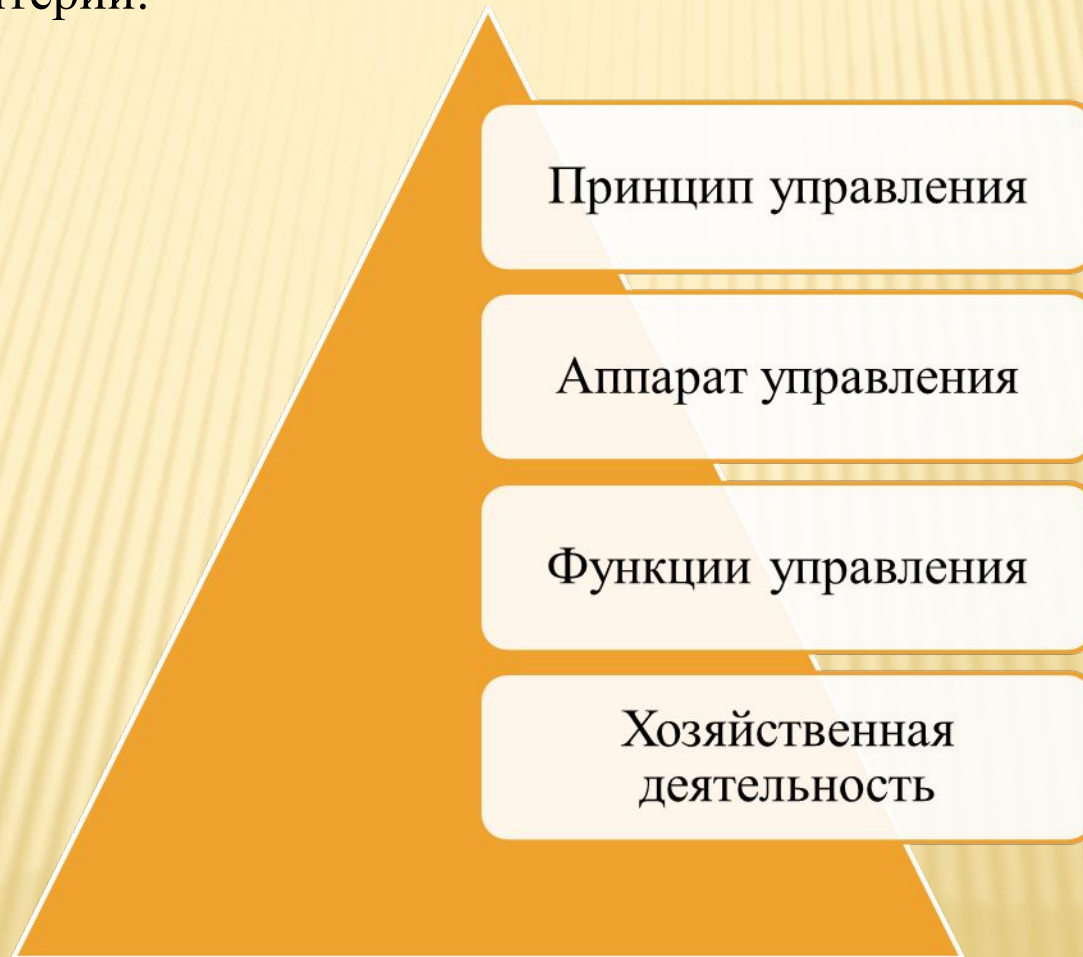
Формирование общей структурной схемы управления и её анализ

Разработка состава основных подразделений и связей между ними

Регламентация организационной системы и оценка эффективности

АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

Оценочные критерии:



ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

□ Выделяются 4 группы методов проектирования:

Метод аналогий – использование опыта проектирования в аналогичных организациях



Экспертный метод – базируется на предложениях специалистов.



Структуризация целей – выработка системы целей организации и её последующее совмещение с разрабатываемой структурой



Метод организационного моделирования – позволяет сформулировать критерии оценки степени рациональности организационных отношений

ТРЕБОВАНИЯ К ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЕ

□ Общие требования, предъявляемые к организационной структуре:

- 1. Оптимальность – между звеньями на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе ступеней управления.
- 2. Оперативность – время от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не повлекло отрицательных последствий для исполнения самого решения.
- 3. Надёжность – гарантирование достоверности передачи информации и бесперебойность её перемещения.
- 4. Экономичность – нужный эффект от управления достигается при наименьших затратах на управление.
- 5. Гибкость – способность измениться в соответствии с изменениями внешней среды.
- 6. Устойчивость структуры управления – неизменность основных свойств при внешних воздействиях.

- Совершенство организационной структуры зависит от соблюдения следующих принципов проектирования:
- 1. Целесообразное число звеньев управления и максимальное сокращение времени прохождения информации от высшего звена управления до непосредственного исполнителя.
- 2. Чёткое обособление структурных элементов системы управления.
- 3. Наличие способности к быстрой реакции на изменения в управляемой системе.
- 4. Предоставление полномочий на решение вопросов тому структурному подразделению, которое располагает достаточной информацией по обозначившемуся вопросу.
- 5. Приспособление отдельных подразделений аппарата управления ко всей системе управления организацией.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ.

Показатели, выражающие
результаты деятельности
организации

- Увеличение объёмов производства.
- Снижение себестоимости.
- Экономия капитальных вложений.

Показатели,
характеризующие
организацию процесса
управления

- Производительность.
- Экономичность.
- Гибкость.
- Надёжность

Показатели,
характеризующие
рациональность
организационной структуры
и её технико-
организационный уровень

- Коэффициент звенности.
- Коэффициент дублирования.
- Степень централизации.
- Коэффициент эффективности.
- Коэффициент уровня управляемости.
- Коэффициент территориальной концентрации

РАСЧЁТ КОЭФФИЦИЕНТОВ

□ 1. Коэффициент эффективности организационной структуры:

$$□ K_э = P_п / Z_y,$$

- где, $P_п$ – конечный результат (эффект), полученный от функционирования организационной структуры управления; Z_y – затраты на управление (фонд заработной платы АУП, расходы на содержание помещений, на приобретение и ремонт средств, приём и передачу управленческой информации и пр.).

□ 2. Эффективность труда аппарата управления:

$$□ Э_y = B / Ч_{ауп},$$

- где, B – объём реализованной продукции в стоимостном выражении; $Ч_{ауп}$ – численность аппарата управления.

$$□ Э_y = Э_с / Э_п = (A_y / D) / (B_{чп} / C_T),$$

- где, $Э_с$ – экономичность управления; $Э_п$ – эффективность производства; A_y – затраты на управление; D – совокупная стоимость основных и оборотных фондов; $B_{чп}$ – объём условно-чистой продукции; C_T – численность промышленно-производственного персонала.

- Интегрированный показатель эффективности:

$$\square K_{\text{эфy}} = 1 - \frac{Q_y / L_{\text{чп}}}{F_t / E_{\text{оф}}}$$

- где, $K_{\text{эфy}}$ – коэффициент эффективности управления; Q_y – затраты на управление, приходящиеся на одного работника управления; $L_{\text{чп}}$ – удельный вес численности управленческих работников в общей численности работающих; F_t – фондовооружённость (стоимость основных и оборотных средств, приходящихся на одного работающего); $E_{\text{оф}}$ – фондоотдача (условно-чистая продукция, приходящаяся на единицу основных и оборотных фондов).

- **3. Коэффициент надёжности:**

$$\square K_{\text{нд}} = 1 - K_{\text{н}} / K_{\text{общ}},$$

- где, $K_{\text{общ}}$ – общее количество решений, принятых в подразделении или организации в целом; $K_{\text{н}}$ – количество нереализованных решений.

- **4. Коэффициент звенности:**

$$\square K_{\text{зв}} = P_{\text{звф}} / P_{\text{зво}},$$

- где, $P_{\text{звф}}$ – количество звеньев существующей организационной структуры; $P_{\text{зво}}$ – оптимальное количество звеньев организационной структуры.

□ 5. Коэффициент дублирования:

$$□ \quad K_d = K_{oz}/K_n$$

- где, K_{oz} – количество работ, закреплённых за несколькими подразделениями; K_n – нормативное количество работ.

□ 6. Степень централизации:

$$□ \quad K_c = R_{fc}/R_f,$$

- где, R_{fc} – количество принятых решений при выполнении данной функции на верхних уровнях управления; R_f – общее число принятых решений на всех уровнях управления.

□ 7. Коэффициент территориальной концентрации:

$$□ \quad K_{tk} = P_{prf}/P,$$

- где – P_{prf} – количество организаций данного типа, функционирующих в регионе деятельности данной организации; P – площадь региона, на которой функционируют все организации данного типа.

□ **8. Коэффициент эффективности использования информации:**

$$□ \quad K_{\text{Эи}} = D_{\text{Эисп}} / D_{\text{Вход}},$$

- где – $D_{\text{Эисп}}$ – количество случаев эффективного использования документа;
 $D_{\text{Вход}}$ – информация на входе функции согласия.

□ **9. Коэффициент уровня управляемости:**

$$□ \quad K_y = U_{\text{ф}} / U_{\text{н}},$$

- где, $U_{\text{ф}}$ – фактическая норма управляемости; $U_{\text{н}}$ – нормативная норма управляемости.

- После проведения всех необходимых расчётов, данные сводятся в сравнительную таблицу по видам работ, связанным с проектирование организационной структуры, после чего, определяются направления по её совершенствованию.