ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 1

МОДЕЛЬ ДИАГНОСТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

**Цель:** приобрести практические навыки диагностики организационной структуры управления и организационного проектирования для выработки управленческого решения по ее совершенствованию и обеспечения организационной гибкости производственных предприятий

**4.1 Значение и задачи организационного проектирования**

**Организационная структура управления СЭС** включает систему целей и их распределение между различными звеньями, поскольку механизм управления должен быть ориентирован на достижение целей функционирования и развития предприятий. Сюда также относятся:

* состав подразделений, которые связаны определенны­ми отношениями; распределение задач и функций по всем звеньям;
* распределение ответственности, полномочий и прав внутри органи­зации, отражающее соотношение централизации и децентрализации управления;
* важными элементами структуры управления являются коммуникации, потоки информации и документооборот в организа­ции.

Следует заметить, что организационная структура – поведенческая сис­тема: это люди и их группы, постоянно вступающие в различные вза­имоотношения для решения общих задач.

Многосторонность организационного механизма несовмес­тима с использованием каких-либо однозначных формальных или неформальных методов. Следовательно, необходимо исходить из сочетания научных методов и принципов формирования структур (системного подхода, программно-целевого управления, организаци­онного моделирования) с экспортно-аналитической работой, изуче­нием отечественного и зарубежного опыта, тесным взаимодействием разработчиков и тех, кто практически будет внедрять и использовать проектируемый организационный механизм.

При неэффективной оргструктуре управления снижается организационная гибкость предприятия. Следовательно, необ­ходимым становится широкое использование методов организационного проектирования на основе системного подхода, поскольку:

* в новых условиях в целом ряде случаев нельзя опериро­вать старыми организационными формами, которые не удовлетворя­ют требованиям рыночных отношений, создают опасность деформа­ции самих задач управления;
* в сферу управления нельзя пе­реносить закономерности управления техническими системами. Комплексный подход к совершенствованию организационного ме­ханизма во многом был подменен внедрением и использованием ав­томатизированных систем управления (АСУ), создание которых неред­ко ведется в отрыве от улучшения структуры управления, недоста­точно связано с организационными факторами;
* создание структуры управления должно опираться не только на опыт, аналогию, привычные схемы и, наконец, интуицию, но и на научные методы организационного проектирования;
* проектирование сложнейшего механизма – механиз­ма управления должно возлагаться на специалистов, владеющих ме­тодологией формирования организационных систем.

В основу методологии проектирования структур должно быть положено четкое формулиро­вание целей организации. Сначала формулируются цели, а затем – механизм их достижения. При этом организация рассматривается как многоцелевая система, поскольку ориентация на одну цель не отра­жает ее роль в развитии экономики.

Системность подхода к формированию организационной струк­туры проявляется в следующем:

* не должны упускаться из вида ни одна из уп­равленческих задач, без решения которых реализация целей окажется неполной;
* выявление и взаимное увязывание применительно к этим зада­чам системы функций, прав и ответственности по вертикали управ­ления – от генерального директора предприятия до мастера участка;
* исследование и организационное оформление всех связей и отношений по горизонтали управления, т. е. по координации деятельности раз­ных звеньев и органов управления при выполнении общих текущих задач и реализации перспективных межфункциональных программ;
* обеспечение органического сочетания вертикали и горизонтали уп­равления, т. е. нахождение оптимального для данных условий соотношения централизации и децентрализации в управлении.

Таким образом, перечисленные требования требует тщательно разработанной поэтапной процедуры проектиро­вания организационных структур управления предприятиями, детального анализа и определения системы целей, про­думанного выделения организационных подразделений и форм их ко­ординации.

##### 4.2 Общие принципы организационного проектирования

Одним из главных недостатков методик организационного проектирования, применявшихся в плановой экономике, явля­лась их функциональная ориентация, строгая регламентация процес­сов управления, а не их результатов. В условиях рыночных отношений состав и содержание функций управления меняется. Поэтому цели и взаимосвязи различных звеньев системы управле­ния приобретают более важное значение, чем строгое уста­новление их функциональной специализации.

**Сис­темный подход** предполагает исходное определение системы целей организации, которые обусловливают структуру задач и содержание функций ап­парата управления. Многообразие целей как на высшем, так и на среднем и низших уровнях организации обычно не может быть све­дено к одному измерителю. Основное назначение большинства про­изводственных организаций с точки зрения общества определяется целями удовлетворения рыночных потребностей в производимой продукции и услугах. В любом случае, каждая цель отражает одну из объективно необходимых сторон функционирования и развития ор­ганизационной системы. Вместе с тем, соответствие между системой целей и организационной структурой управления не может быть од­нозначным. На схеме показана общая последовательность перехода от целей организации к ее структуре (рисунок 4.1).

*Прыдущий опыт*

*Организационная концепция*

Цели организаци

Стратегическая концепция

Организационная модель

Организационная структура управления

Рисунок 4.1 – Переход от целей организации к ее структуре

Применительно к реализации системных принципов формирова­ния внутренней структуры аппарата управления следует учитывать, что организационная структура является сложной характеристикой сис­темы управления. В единой системе должны рассматриваться и раз­личные методы формирования организационных структур управле­ния. Эти мето­ды имеют различную природу, каждый из них в отдельности не позво­ляет решить все практически важные проблемы построения органи­зационной структуры аппарата управления и должен применяться в органическом сочетании с другими.

Эффективность построения организационной структуры не может быть оценена каким-либо одним показателем. С одной стороны, здесь следует учитывать, насколько структура обеспечивает достижение ор­ганизацией результатов, соответствующих поставленным перед ней производственно-хозяйственным целям, а с другой, – насколько ее внут­реннее построение и процессы функционирования адекватны объек­тивным требованиям к их содержанию, организации и свойствам.

Конечным критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры является наиболее полное и устойчивое достижение целей, поставленных в области производст­ва, экономики, инновационного и социального развития. Од­нако, довести этот критерий до практически применимых простых показателей, связать каждое конкретное организационное решение с его конечными результатами, как правило, чрезвычайно трудно. Поэтому целесообразно использовать набор нормативных характе­ристик аппарата управления:

* его производительность при перера­ботке информации;
* оперативность принятия управленческих реше­ний;
* надежность аппарата управления, выражающаяся в качестве ис­полнения решений в рамках установленных сроков и ресурсов;
* адап­тивность и гибкость, характеризующиеся способностью своевремен­ного выявления организационных проблем и соответствующей пере­стройкой работы.

Особенно значима **экономичность аппарата управления**. Однако, не следует экономический критерий при этом сводить непременно к сокращению численности персонала. Необходимо формулировать его как критерий экономической эффективности, в соответствии с кото­рым должна быть обеспечена максимизация результатов по отноше­нию к затратам на управление. Численность аппарата управления, сокращение которой остается одним из важных параметров повыше­ния экономической эффективности, должна быть объективно обос­нованной, для того чтобы во всей полноте обеспечить решение задач, вытекающих из целей организационной системы.

**4.3 Процесс формирования организационной структуры**

**Процесс формирования организационной структу­ры управления предприятиями** в значительной мере универсален. Он включает в себя: форму­лировку целей и задач; определение состава и места подразделений; ресурсное обеспечение подразделений (включая численность персонала); раз­работку регламентирующих процедур, документов, положений, за­крепляющих и регулирующих формы; методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления.

Этот про­цесс можно организовать по трем крупным стадиям:

* формирование общей структурной схемы аппарата управления;
* разработка состава основных подразделений и связей между ними;
* регламентация организационной структуры.

*Формирование общей структурной схемы* во всех случаях имеет принципиальное значение, поскольку при этом определяются глав­ные характеристики организации и направления, по которым должно быть осуществлено более детальное проектирование как ор­ганизационной структуры, так и других важнейших аспектов систе­мы (внутреннего экономического механизма, способов переработки информации, кадрового обеспечения). К принципиаль­ным характеристикам структуры правления, которые опреде­ляются на этой стадии, можно отнести:

* цели производственно-хозяй­ственной системы и подлежащие решению проблемы;
* общую специ­фикацию функциональных и программно-целевых подсистем, обес­печивающих их достижение;
* число уровней в системе управления;
* степень централизации и децентрализации полномочий и ответствен­ности на разных уровнях управления;
* основные формы взаимоотно­шений данной организации с внешней средой;
* требования к эконо­мическому механизму, формам обработки информации, кадровому обеспечению организационной системы.

*Разработка состава основ­ных подразделений и связей между ними* заключается в том, что пре­дусматривается реализация организационных решений не только в целом по крупным линейно-функциональным и программно-целе­вым блокам, но и по самостоятельным (базовым) подразделениям ап­парата управления, распределение конкретных задач между ними и построение внутриорганизационных связей.

Под **базовыми подраз­делениями** понимаются самостоятельные структурные еди­ницы (отделы, управления, бюро, сектора, лаборатории), на которые организационно разделяются линейно-функциональные и программ­но-целевые подсистемы. Базовые подразделения могут иметь свою внутреннюю структуру.

*Регламентация организационной структуры* пре­дусматривает разработку количественных характеристик аппарата уп­равления и процедур управленческой деятельности. Она включает:

* определение состава внутренних элементов базовых подразделений (бюро, групп и должностей);
* определение проектной численности подразделении, трудоемкости основных видов работ и квалификаци­онного состава исполнителей;
* распределение задач и работ между кон­кретными исполнителями;
* установление ответственности за их вы­полнение;
* разработку процедур выполнения управленческих работ в подразделениях (в том числе на основе автоматизированной обработ­ки информации);
* разработку порядка взаимодействия подразделений при выполнении взаимосвязанных комплексов работ;
* расчеты затрат на управление и показателей эффективности аппарата управления проектируемой организационной структуры.

Для случаев, когда при выполнении особо сложных задач требуется детализированная регламентация ответственности по отдельным этапам разработки и принятия реше­ний, требующих взаимодей­ствия многих звеньев и уровней управления, разрабатываются спе­цифические документы – **органиграммы**. Онипредставляет собой графическую интерпретацию про­цесса выполнения управленческих функций, их этапов и входящих в них работ. Орниграммы описывают распределение организационных процедур разработки и принятия решения между подразделениями, их внутрен­ними структурными органами и отдельными работниками. Совмеще­ние организационного алгоритма механизма управления с алгорит­мом технологической обработки информации на основе построения органиграммы позволяет увязать процесс рационализа­ции технологических маршрутов и информационных потоков с упо­рядочением взаимосвязей между структурными элементами системы управления. Органиграм­мы не отражают информационного содержания выполняемых работ, лишь фиксируют организацию управленческого процесса в виде распределения полномочий и ответственности за обеспечение, раз­работку и принятие управленческих решений.

При формировании структур программно-целевого управления наряду с органиграммами или вместо них целесообразно разрабаты­вать **карты (матрицы) распределения прав и ответственности** между органами линейно-функциональной и программно-целевой структур. В этих документах более детально и наглядно, чем в органиграммах, фиксируются общие права принятия решений, разделение ответст­венности нескольких органов за разные аспекты одного результата, роль коллегиальных и консультативных органов принятия решений. Совокупность документов, разработанных на всех стадиях проекти­рования, имеете с пояснительной запиской составляет **проект организационной структуры управления**.

##### 4.4. Методы организационного проектирования

**Специфика проблемы организационного проектирования** заключается в том, что она не может быть адекватно пред­ставлена в виде задачи формального выбора наилучшего варианта ор­ганизационной структуры по четко сформулированному, однознач­ному, математически выраженному критерию оптимальности. Это много критериальная количественно-качественная проблема, реша­емая на основе сочетания научных методов анализа, оценки, прогнозирования и моделирования СЭС с деятельностью руководителей, специалистов и экспертов по выбору и оценке наилучших вариантов организационных решений.

Процесс организационного проектирования состоит в последова­тельности приближения к модели рациональной структуры управле­ния, в котором **методы проектирования** играют вспомогательную роль при рассмотрении, оценке и принятии к практической реализации наиболее эффективных вариантов организационных решений.

Про­ектирование оргструктур управления осуществляется на основе основных взаимодополняющих методов (рисунок 4.2).

Проектирование организационных структур управления предприятиями

Методы организационного проектирования

Метод аналогий

Экспертно-аналитический метод

Метод структуризации целей

Метод организационного моделирования

Рисунок 4.2 – Классификация метод организационного проектирования

**Метод аналогий** состоит в применении организационных форм и механизмов управления, которые оправдали себя в организациях со сходными организационными характеристиками (целями, типом тех­нологии, спецификой организационного окружения, размером и т. п.), по отношению к проектируемой организации. К данному методу относятся выработка типовых структур управления ПЭС и определение границ и условий их при­менения. Использование метода аналогий основано на двух взаимодопол­няющих подходах:

* выявление (для каж­дого типа производственно-хозяйственных организаций и вида экономической деятельности) значений и тенденций изменения главных организацион­ных характеристик и соответствующих им организационных форм и механизмов управления, которые эффективны для определенного набора исход­ных условий (исходя из конкретного опыта или научных обоснований);
* типизация наи­более общих принципиальных решений о характере и взаимоотноше­ниях звеньев аппарата управления и отдельных должностей в четко определенных условиях работы организаций данного типа в конкрет­ных отраслях, а также разработку отдельных нормативных характери­стик аппарата управления для этих организаций и отраслей.

**Экспертно-аналитический метод** состоит в обследовании и анали­тическом изучении организации, проводимыми квалифицированны­ми специалистами с привлечением ее руководителей и сотрудников, с тем чтобы выявить специфические особенности, проблемы, «узкие места» в работе аппарата управления, а также выработать ра­циональные рекомендации по его формированию или перестройке, исходя из количественных оценок эффективности организационной структуры, рациональных принципов управления, заключений экс­пертов, а также обобщения и анализа наиболее передовых тенденций в области организации управления. Данный метод применяется в сочетании с други­ми (в особенности методами аналогий и структуризации целей) и имеет многообразные формы реализации. Сюда же относится и проведение экспертных опросов руководителей и чле­нов организации для выявления и анализа отдельных характеристик функционирования аппарата управления, обработка полученных экспертных оценок статистико-математическими мето­дами (ранговой корреляции, факторного анализа, обработки спис­ков и т. п.). К экспертным методам следует отнести также разработку и при­менение научных принципов формирования организационных струк­тур управления. Особое место среди экспертных методов занимает разработка гра­фических и табличных описаний организационных структур и про­цессов управления, отражающих рекомендации по их наилучшей ор­ганизации. К такого рода описаниям относятся, в частности, марш­рутная технология выполнения управленческих функций или их эта­пов, основанная на принципах научной организации труда и прогрессивных методах и технических средствах осуществления управленческих работ и регламентирующая порядок их выполнения.

**Метод структуризации целей** предусматривает выработку систе­мы целей организации (включая их количественную и качественную формулировки) и последующий анализ организационных структур с точки зрения их соответствия системе целей. При его использовании чаще всего выполняются следующие этапы:

* разработка системы («дерева») целей, представляющей собой структурную основу для увязки всех видов организационной деятель­ности, исходя из конечных результатов (независимо от распределе­ния этих видов деятельности по организационным подразделениям и программно-целевым подсистемам в организации);
* экспертный анализ предлагаемых вариантов организационной структуры с точки зрения организационной обеспеченности дости­жения каждой из целей, соблюдения принципа однородности целей, устанавливаемых по каждому подразделению, определения отношений руководства, подчинения, кооперации подразделений, исходя из вза­имосвязей их целей и т. п.;
* составление карт прав и ответственности за достижение целей как для отдельных подразделений, так и по комплексным межфунк­циональным видам деятельности, где регламентируется сфера ответ­ственности (продукция, ресурсы, рабочая сила, производственные и управленческие процессы, информация); конкретные результаты, за достижение которых устанавливается ответственность; права, кото­рыми наделяется подразделение для достижения результатов (утверж­дение и представление на утверждение, согласование, подтверждение, контроль).

**Метод организационного моделирования** представляет собой разра­ботку формализованных математических, графических и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных. Можно назвать несколько основных типов организаци­онных моделей:

* *математико-кибернетические модели иерархических управлен­ческих структур*, описывающие организационные связи и отношения в виде систем математических уравнений и неравенств или же с помо­щью машинных имитационных языков (мо­дели многоступенчатой оптимизации, модели системной индустри­альной динамики и др.);
* *графоаналитические модели организационных систем*, пред­ставляющие собой сетевые, матричные и другие табличные и графи­ческие отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей. Они дают возможность анализи­ровать их направленность, характер, причины возникновения, оце­нивать различные варианты группировки взаимосвязанных видов де­ятельности в однородные подразделения, «проигрывать» варианты распределения прав и ответственности между разными уровнями ру­ководства и т. п. («метасхемные» описания материальных, информационных, денежных потоков совместно с уп­равленческими действиями; матрицы распределения полномочий и ответственности; органиграммы процессов принятия решений; таб­лицы коэффициентов связей между функциями производства и уп­равления и др.);
* *натурные модели организационных структур и процессов*, за­ключающиеся в оценке их функционирования в реальных организа­ционных условиях. К ним относятся: организационные эксперимен­ты (заранее спланированные и контролируемые перестройки струк­тур и процессов в реальных организациях); лабораторные эксперимен­ты (искусственно созданные ситуации принятия решений и органи­зационного поведения, сходные с реальными организационными ус­ловиями); управленческие игры (действия практических работников – участников игры), основанные на заранее установленных правилах с оценкой их текущих и долгосрочных последствий;
* *математико-статистические модели зависимостей между исход­ными факторами организационных систем и характеристиками орга­низационных структур*. Они построены на основе сбора, анализа и обработки эмпирических данных об организациях, функционирую­щих в сопоставимых условиях. Примерами могут служить регрессив­ные модели зависимости численности ИТР и служащих от производ­ственно-технологических характеристик организации; зависимости показателей специализации, централизации, стандартизации управ­ленческих работ от типа организационных задач и других характерис­тик и т. п.

Таким образом, процесс проектирования организационной структуры управления должен быть основан на совместном использовании перечисленных выше методов. На стадиях композиции и структуризации наи­большее значение имеют метод структуризации целей, экспортно-ана­литический метод, а также выявление и анализ организационных про­тотипов. Более формализованные методы должны быть использова­ны для углубленной проработки организационных форм и механиз­мов отдельных подсистем на стадии регламентации. Для проектиро­вания организационных структур новых организаций преимуществен­но используются формально-аналитические методы и модели, для со­вершенствования действующих организаций – методы диагностиче­ских обследований и экспертного изучения организационной систе­мы. Выбор метода решения той или иной организационной пробле­мы зависит от ее характера, а также от возможностей для проведения соответствующего исследования, определяемых наличием его мето­дики, необходимой информации, а также квалификацией разработ­чиков системы и сроками представления рекомендаций.

**4.5 Оценка эффективности организационных проектов**

Оценка эффективности является важным элементом разработки проектных и плановых решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующей структуры, разрабатываемых проектов или плановых мероприятий и проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа ее совершенствова­ния. **Эффективность организационной структуры управления предприятием** должна оценивать­ся на стадии проектирования, при анализе структур управления дей­ствующих организаций для планирования и осуществления меропри­ятий по совершенствованию управления.

Комплексный набор критериев эффективности си­стемы управления формируется с учетом двух направлений оценки ее функционирования:

* по степени соответствия достигаемых результатов установлен­ным целям производственно-хозяйственной организации (начиная с уровня выполнения плановых заданий);
* по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию, организации и резуль­татам.

**Критерием эффективности** **при сравнении различных вариантов организационной структуры** служит возможность наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при относительно меньших затратах на ее функционирование. **Критери­ем же эффективности мероприятий по совершенствованию органи­зационной структуры** служит возможность более полного и стабиль­ного достижения установленных целей или сокращения затрат на уп­равление, эффект от реализации которых должен за нормативный срок превысить производственные затраты.

Принципиальное значение для оценок эффективности системы управления имеет выбор базы для сравнения или определение уровня эффективности, который принимается за нормативный. Здесь мож­но указать несколько подходов, которые могут дифференцированно использоваться применительно к конкретным случаям. Один из них сводится к сравнению с показателями, характеризующими эффектив­ность организационной структуры **эталонного варианта системы уп­равления**.

**Эталонный вариант** может быть разработан и спроектиро­ван с использованием всех имеющихся методов и средств проектиро­вания систем управления, на основе передового опыта и применения прогрессивных организационных решений. Характеристики такого варианта принимаются в качестве нормативных, при этом сравнитель­ная эффективность анализируемой или проектируемой системы оп­ределяется на основе сопоставления нормативных и фактических (про­ектных) параметров системы с использованием преимущественно количественных методов сравнения. Может применяться также срав­нение с показателями эффективности и характеристиками системы управления, выбранной в качестве эталона, определяющего допусти­мый или достаточный уровень эффективности организационной структуры.

**Показатели, используемые при оценках эффективности аппарата управления и его организационной структуры**, могут быть разбиты на следующие три взаимосвязанные группы.

1. *Группа показателей, характеризующих эффективность системы управления*, выражающихся через конечные результаты деятельности организации и затраты на управление. При оценках эффективности на основе показателей, характеризующих конечные результаты дея­тельности организации могут рассматри­ваться объем (увеличение объема выпуска продукции), прибыль (уве­личение прибыли), себестоимость (снижение себестоимости), объем капитальных вложений (экономия на капитальных вложениях), ка­чество продукции, сроки внедрения новой техники и т. п.

2**.** *Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и за­траты управленческого труда*. В качестве затрат на управление учиты­ваются текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплу­атацию технических средств, содержание зданий и помещений, под­готовку и переподготовку кадров управления, а также единовремен­ные расходы на исследовательские и проектные работы в области со­здания и совершенствования систем управления, на приобретение вычислительной техники и других технических средств, используемых в управлении, затраты на строительство. При оценке эффективности процесса управления используются показатели, которые могут оцениваться как количественно, так и ка­чественно. К нормативным характеристикам аппарата уп­равления могут быть отнесены следующие: производительность, эко­номичность, адаптивность, гибкость, оперативность, надежность.

3. *Группа показателей, характеризующих рациональность организа­ционной структуры и ее технико-организационный уровень*, которые могут использоваться в качестве нормативных при анализе эффектив­ности проектируемых вариантов организационных структур. К ним относятся состав системы управления, уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалансиро­ванность распределения прав и ответственности, уровень специали­зации и функциональной замкнутости подсистем и т. п.

Для оценки эффективности управления важное значение имеет определение соответствия системы управления и ее организацион­ной структуры объекту управления. Это находит выражение в сба­лансированности состава функций и целей управления, содержатель­ной полноте и целостности процессов управления, соответствии чис­ленности и состава работников объему и сложности работ, полноте обеспечения производственно-технологических процессов требуе­мой информацией, обеспеченности процессов управления техноло­гическими средствами с учетом их номенклатуры, мощности и быс­тродействия.

Важными требованиями, которые должны быть реализованы при формировании системы показателей для оценки эффективности ор­ганизационной структуры, являются обеспечение структурно-иерар­хического соответствия показателей системе целей организации, спо­собность адекватного отражения динамичности управляемых процес­сов, сбалансированность и непротиворечивость показателей. При оценке эффективности отдельных мероприятий по совершенствова­нию системы управления и ее организационной структуры допуска­ется использование не связанных в единую систему частных показа­телей. Основное требование к их выбору – максимальное соответст­вие каждого показателя целевой ориентации проводимого мероприя­тия и полнота отражения достигаемого эффекта.

**4.6 Корректировка организационных структур**

Совершенствование структуры организации в соответствии с изменившимися условиями является одной из важнейших задач управления. Ситуациями, в которых оправданы затраты на масштабные организационные преобразования, являются следующие:

* неудовлетворительное функционирование предприятия;
* перегрузка функций высшего руководства;
* отсутствие ориентации на перспективу;
* разногласия по организационным вопросам;
* рост масштаба деятельности;
* объединение (слияние) хозяйствующих субъектов;
* изменение технологии управления;
* влияние технологии производственных процессов;
* внешняя экономическая обстановка.

Каждое из отмеченных обстоятельств приводит к изменениям ор­ганизационной структуры и может в такой же степени указывать на необходимость пересмотра главной стратегии предприятия. Ни стра­тегия, ни структура организации не могут быть установлены незави­симо друг от друга. Тем не менее, приоритет отдается задачам, целям, распределению ресурсов и основным программам, составляющим стратегию предприятия

Неспособность организации выжить и функционировать эффек­тивно чаще всего является результатом того, что:

* принимаются необоснованные стратегические решения;
* предприятия пытаются продолжать деятельность в объеме, ко­торый уже не является экономичным;
* не удается наладить выпуск новой продукции или выпускается не находящая сбыта продукция и не там, где надо;
* предприятия, имеющие один рынок сбыта, не способны диверсифи­цировать производство.

Взаимосвязь структуры управления и стратегии лежит в основе всех реко­мендаций по корректировке и изменению организации управления предприятием. Аналитический процесс по изучению стратегии пред­приятия является неотъемлемым элементом корректировок в органи­зационной структуре независимо от того, является ли производство многопрофильным или однородным, частным или государственным. Используемые методы анализа, как правило, состоят из пяти этапов:

1. Выяснение задачи предприятия, облас­тей неопределенности и наиболее вероятных альтернатив развития.

2. Определение переменных, которые значительно влияют на выпол­нение задачи.

3. Изучение целей и планов предприятия.

4. Оценка соответствия структуры органи­зации задачам, целям, планам и факторам, от которых зави­сит успешность ее функционирования.

5. Оценка человеческих ресурсов предприятия.

Таким образом, выработка решения о совершенствовании организационной структуре – весьма слож­ный процесс. Изменение организаци­онной структуры осуществляется только при комплексном подходе к изменениям предприятия и его внешней среды. Опыт успешных организационно-экономических изменений показывает, что процесс корректировки оргструктуры управ­ления должен предусматривать:

* систематический анализ функционирования организации и ее среды с целью выявления проблемных зон;
* разработку генерального плана совершенствования организаци­онной структуры;
* гарантию того, что план нововведений содержит максимально простые и конкретные предложения по изменению;
* последовательную реализацию планируемых перемен. Введение незначительных изменений имеет большие шансы на успех, чем из­менения крупного характера;
* повышение информированности сотрудников, что поз­волит оценить свою причастность к переменам, а значит, усилит их ответственность.

**4.7 Модель диагностики оргструктуры предприятий**

**Диагностика** предшествует этапу моделирования процесса оптимизации организационной структуры предприятий (ОСП) и является одним из важнейших шагов процесса развития системы управления.

Главным недостатком существующих подходов к оценке ОСП является невозможность по результатам анализа определить направления структур­ного совершенствования. Наиболее трудно преодолимым барьером в данном аспекте являются сложности, связанные с выделением ОСП в качестве объекта анализа из целост­ной системы предприятия, т. к. организационная структура традиционно считается неотъ­емлемой и соответственно не поддающейся самостоятельному анализу.

Предлагаемая модель структурно реализуется несколькими этапами.

**I этап**. Оценка формализуемых параметров ОСП. В рамках первого этапа предлагается использование системы показателей, отличительной особенностью которой является достаточный для анализа ОСП комплекс индикаторов, позволяющих проводить углубленный всесторонний анализ соответствия ОСП принципам рационального строения и требованиям, предъявляемым к ней в условиях перманентно изменяющейся внешней среды. В качестве источников информации для расчета показателей выступают формальная организационная схема, положения о подразделениях, должностные ин­струкции, схемы документооборота, схема производственной струк­туры, нормативы и стандарты предприятия, статистическая, бухгалтерская отчетность. Фактическое положение на предприятии может не соответствовать документально закре­пленному, поэтому особую важность при получении информации приобретают методы опроса работников и непосредственного наблюдения, что в полной мере было использо­вано при оценке параметров ОСП и их весовых характеристик.

Обобщенная система показателей диагностики организационной структуры предприятий представлена в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Система показателей диагностики ОСП

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатель | Формула | Расшифровка обозначений | Рекомен-дуемое значение |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **1. Показатели целевой и функциональной определенности** | | | | |
| 1.1 | Уровень определенности цели |  | – количество подразделений, обоснованные и взаимоувязанные цели которых сформулированы;  – общее количество подразделений | 1 |
| 1.2 | Коэффициент охвата целей |  | – количество целей на -ом уровне, исходя из нормативного дерева целей;  – количество целей на -ом уровне , отраженных в положениях о подразделениях | 1 |
| 1.3 | Коэффициент охвата функций |  | – количество функций, отраженных в ОСП;  – количество функций по нормативу | 1 |
| 1.4 | Коэффициент дублирования и игнорирования функций |  | – количество дублируемых и игнорируемых функций | 1 |
| 1.5 | Коэффициент специализации по i-ой функции |  | – количество подразделений, дублирующих функцию  из нормативного перечня | 1 |
| 1.6 | Коэффициент специализации по i-ой цели |  | – количество подразделений, имеющих дублируемую цель  из нормативного перечня | 1 |
| 1.7 | Удельный вес должностей, для которых в должностных инструкциях определены реально выполняемые обязанности и права |  | – количество должностей, для которых в должностных инструкциях определены права и обязанности;  – всего должностей | 1 |

Продолжение таблицы 4.1

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | | 2 | 3 | | 4 | | 5 |
| 1.8 | | Средняя оценка достаточности прав -ого подчиненного для выполнения обязанностей |  | | – общее число опрашиваемых сотрудников;  ,  – оценки достаточности прав -тым подчиненным и его руководителем | | 0,33 |
| **2. Показатели соответствия принципу экономичности** | | | | | | | |
| 2.1 | | Удельный вес численности руководителей в численности ППП |  | | – численности ППП;  – численность руководителей | | 0,15 |
| 2.2 | | Коэффициент экономичности содержания управленческого персонала |  | | – накладные расходы;  – фактическая себестоимость товарного выпуска | | 0,20 |
| 2.3 | | Коэффициент соответствия фактической численности по функциям |  | | – численность фактическая по -ой функции;  – численность нормативная по -ой функции | | 1 |
| 2.4 | | Соотношение средней заработной платы к средне-отраслевому уровню |  | | , – средний и среднеотраслевой уровни заработной платы соответственно | | 1,15 |
| **3. Показатели соответствия принципу гибкости** | | | | | | | |
| 3.1 | Удельный вес численности работников филиалов и дочерних обществ в общей численности ППП | | |  | | – численность работников филиалов и дочерних обществ | 0,25 | |

Продолжение таблицы 4.1

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.2 | Отношение числа временных временно построенных подразделений к числу постоянных |  | – число временных подразделений за год;  – число постоянных подразделений за год | 0,1 |
| 3.3 | Отношение численности работников, принимающих участие во временных традиционно построенных подразделениях к общей численности ППП |  | – численность работников, принимающих участие в -ом временном звене | 0,1–0,15 |
| 3.4 | Удельный вес руководителей, в функции которых входит адаптация подчиненного звена к изменениям среды |  | – число руководителей, в функции которых входит адаптация подчиненного звена к изменениям среды | 0,5 |
| 3.5 | Показатель динамической гибкости |  | – темп роста: прибыли (), численности управленческого персонала ();  – темп роста товарного выпуска |  |
| **4. Показатели эффективности использования сотрудников и обоснованности департаментизации** | | | | |
| 4.1 | Среднее количество сотрудников, приходящихся на одного руководителя |  |  | 4–9 |

Продолжение таблицы 4.1

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | 5 | |
| 4.2 | Уровень соответствия фактического диапазона управления -го руководителя нормативному |  | ,  – диапазоны управления (фактический и нормативный соответственно) | | 1 | |
| 4.3 | Коэффициент «обязательной» автономности -го звена |  | – интенсивность внутренних связей в -ом звене;  – интенсивность внешних связей в -ом звене | |  | |
| 4.4 | Коэффициент загрузки работников -го подразделения |  | – численность работников в -м подразделении;  – смежное сравниваемое звено | | 0,85–1,2 | |
| 4.5 | Удельный вес исполнителей, подчиняющихся одному руководителю |  | – численность работников, подчиняющихся одному руководителю | | 0,95 | |
| 4.6 | Удельный вес работ, по которым -й исполнитель отчитывается одному руководителю |  | – трудоемкость всех работ -го исполнителя;  – трудоемкость работ, по которым -й исполнитель отчитывается одному руководителю. | | | 0,95 |
| 4.7 | Показатель, обратный количеству уровней управления по -му блоку |  | – количество уровней управления по -му блоку | | | 0,33 |
| **5. Показатели оперативности и надежности** | | | | | | |
| 5.1 | Удельный вес времени ожидания документа в очереди заданий |  | | – время ожидания -го документа в очереди заданий  звеньев ;  – фактическое время длительности -го процесса | | 0 | |

Продолжение таблицы 4.1

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.2 | Удельный вес времени отсутствия контроля процесса |  | – время, когда степень исполнения -го процесса не может быть определена менеджером на уровне -го звена процесса | 0 |
| 5.3 | Показатель оперативности структуры предприятия |  | – время, нормированное внешними условиями на выполнение -го процесса, в т.ч. и время выполнения процесса филиалами, субподрядчиками по кооперации |  |
| 5.4 | Уровень надежности оперативного функционирования ОСП |  | – количество документов, не подвернувшихся своевременному обязательному рассмотрению, либо не нашедших решения из-за отсутствия компетенции, времени и т. д.;  – общее количество документов, относящихся к -му процессу, выполняемому -звеньями ОСП | 0 |

Данные таблицы 4.1 наглядно демонстрируют, каким образом группируются показатели в отдельные блоки. Рассмотрим каждый из них.

1. **Оценка ОСП по группе показателей функциональной и целевой определенности** предлагается с помощью следующих показателей: уровень определенности целей, коэф­фициент охвата целей, коэффициент охвата функций, коэффициент дублирования и игно­рирования функций разными звеньями ОСП, коэффициент функциональной специализа­ции, коэффициент целевой специализации, удельный вес должностей для которых опре­делены права и обязанности, достаточность прав подчиненного для выполнения обязанно­стей.

2. **В основе оценки на соответствие ОСП принципу экономичности** лежит утвержде­ние, что структура должна быть построена таким образом, чтобы способствовать дости­жению целей предприятия с минимальными издержками. Следует обратить внимание на то, что, технико-экономические показатели деятельности предприятия лишь косвенно мо­гут характеризовать экономичность ОСП, так как кроме структурного, на их уровень ока­зывают значительное влияние и другие факторы.

3. **Принцип гибкости** связан со способностью ОСП приспосабливаться к изменяющимся условиям функционирования. Для оценки гибкости структурной конструкции необходимо использовать следующие показатели: удельный вес численности работников филиалов и дочерних предприятий в общей численности; отношение временных традиционно построенных подразделений к числу постоянных; отношение численности работников, принимающих участие во вре­менных традиционно построенных подразделениях к общей численности работников; удельный вес руководителей, в функции которых входит адаптация ОСП подчиненного подразделения к изменяющимся условиям.

4. **Показатели эффективности использования сотрудников и обоснованности департаментизации** являются именно тем инструментом, который позволяет эффективно и опе­ративно определить, насколько правильно руководство предприятия использует челове­ческий ресурс, обоснованны ли требования менеджеров об уве­личении руководимого подразделения, объективны ли переподчинения отделов и т.д.

5. **Показатели оперативности и надежности** являются важным аспектом в диагностике ОСП, т. к. позволяют рассмотреть управленческий процесс с дроблением его на составляющие этапы. Характеристиками показателями являются: удельный вес времени ожидания документа в очереди заданий всех звеньев процесса и повторных рассмотрений в общих затратах времени на принятие решения; удельный вес времени, когда контролирующий процесс не может определить степень его исполнения. Показатели уровня оперативности и надежности в первую очередь нацелены на определение соответствия быстродействия и отсутствия сбоев в системе управления, требованиям внешней среды, что является одними из важнейших требований к ОСП.

Следует заметить, что для полноценного анализа формализуемых параметров ОСП недостаточно разрозненной массы показателей. Необходимо по каждому из пяти блоков сформировать один показатель, который мог бы вобрать в себя все входящие в блок показатели, в соответствии с рейтингом важности каждого для предприятия. Полученные показатели могут быть использованы для анализа соответствия ОСП определенным признакам и позволяют четко определить потенциальную угрозу по отдельным параметрам структуры.

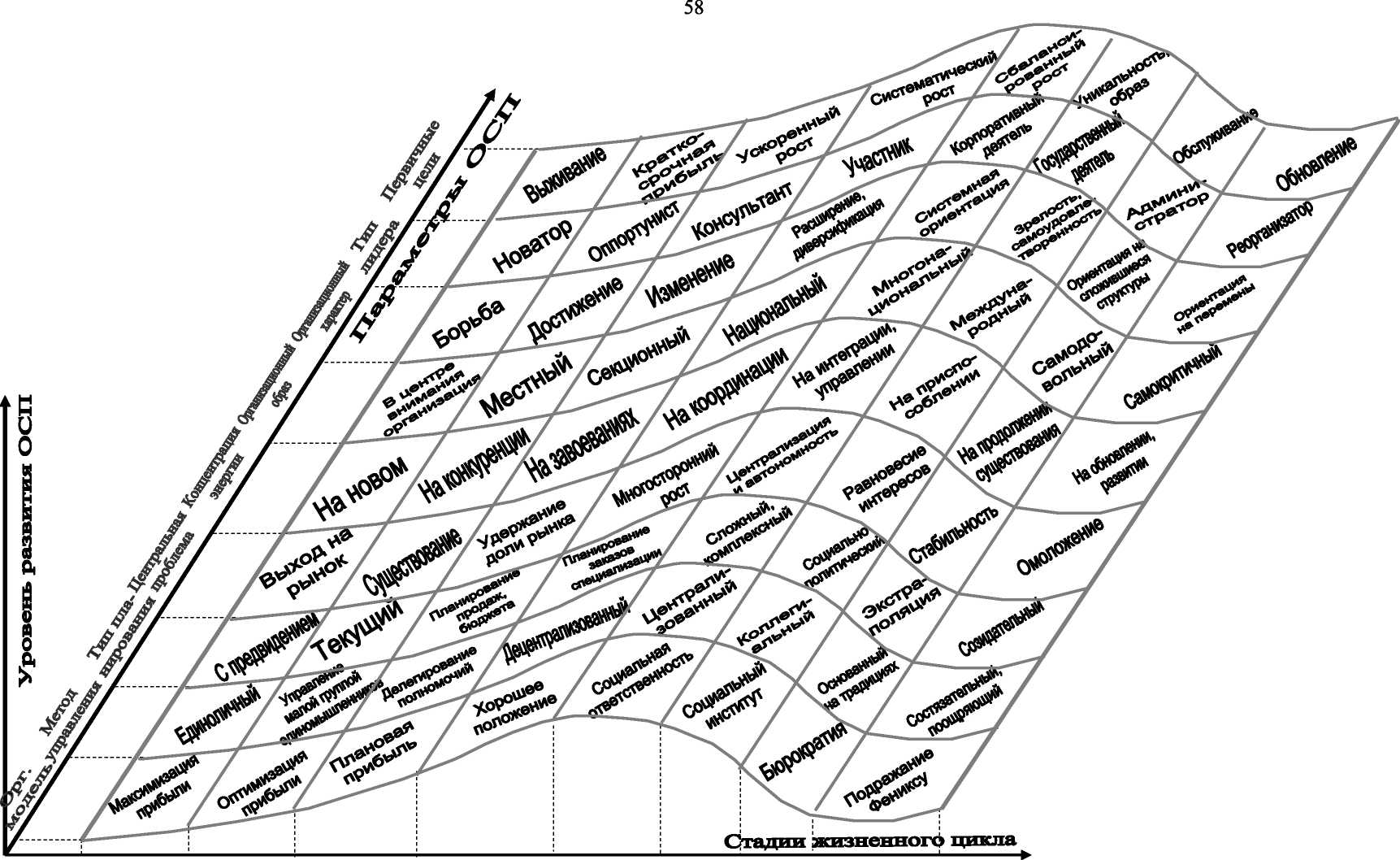
Дальнейшим шагом является повторение предыдущей операции на более высоком уровне:производится ранжирование поблочных показателей и генерирование на основе этой оценки единого интегрированного показателя, основная задача которого ответить на вопрос о рациональности строения ОСП в целом. Кроме того, в анализе следует учитывать, что только часть показателей могут быть определены и рекомендованы к применению в качестве фиксированных значений Остальные показатели, как правило, могут варьироваться в пределах интервалов значений, позволяющих эффективно функционировать и развиваться ОСП.

В качестве источников информации для расчета показателей выступают формальная организационная схема, положения о подразделениях, должностные инструкции, штатное расписание, схемы документооборота, схема производственной структуры, нормативы и стандарты предприятия, статистическая, бухгалтерская отчетность. Фактическое положение на предприятии может не соответствовать документально закрепленному, поэтому особую важность при получении информации приобретают методы опроса работников и непосредственного наблюдения, что в полной мере используется при оценке параметров ОСП и их весовых характеристик.

При расчете показателей в процессе диагностики ОСП следует обратить внимание, что показатели, отклонившиеся в оптимальную сторону, считаются равными рекомендуемым, а их отклонение, соответственно, равным нулю. При замере отклонений истинных показателей от рекомендуемых важна точность, а не знак отклонений, т. к. далее они берутся по модулю. Кроме того, в модели предлагается исследовать именно силу отклонений параметров ОСП от рекомендуемых, а не сами отклонения. Этот аспект предлагается для нивелирования в анализе знаков отклонений, т. к. разнознаковые отклонения в дальнейшем при расчете компенсировали бы сами себя и тем самым состояние ОСП по результатам анализа казалось бы близким к оптимальному. Силу отклонений предлагается рассчитывать суммированием множителей: относительное отклонение по модулю и вес параметра.

**II этап**. Оценка неформализуемых параметров ОСП проводится на основе соответствия параметров ОСП жизненному циклу предприятия. Для этого предлагается схема эталонного эволюционного жизненного цикла организации (рисунок 4.3), которая разработана на основе выделения параметров ОСП, не поддающихся формализованному анализу по первому этапу: первичные цели, тип лидера, организационный характер, организационный образ, предмет концентрации энергии, центральная проблема, тип планирования, метод управления, организационная модель. Следовательно, на данном этапе происходит дополнение анализа ОСП с точки зрения учета всех параметров, которые необходимо контролировать, но которые не могут быть выражены в конкретных коэффициентах.

«Экономическая кибернетика»



Рождение

Детство

Отрочество

Ранняя зрелость

Расцвет сил

Поздняя зрелость

Старение

Обновление

92

Рисунок 4.3 – Эволюция жизненного цикла организации

Практическое использование схемы на рисунке 4.3 для анализа ОСП требует сбора данных о предприятии. После этого переходят непосредственно к схеме и по оси «параметры ОСП» выбирают конкретную позицию, например «организационный образ». Далее на основе анализа имеющегося массива данных о предприятии двигаются по оси «стадии жизненного цикла» до пересечения с ячейкой наиболее подходящей к текущему состоянию параметра на предприятии. Аналогичные операции выполняются по всем параметрам.

После определения необходимых ячеек необходимо соединить все их середины в единую линию, получив данные о балансе состояния неформализуемых параметров ОСП. Подсчитав, в какой из столбцов схемы попало наибольшее число параметров, можно определить стадию жизненного цикла предприятия. Затем следует рассмотреть отклонившиеся параметры: отклонения линии в сторону относительно ранних стадий соответствует об отставании в развитии ОСП по данной позиции, отклонения в сторону поздних стадий – об опережении. При этом следует отметить, что ускоренное развитие отдельных параметров может говорить об отрицательных последствиях для предприятия в целом, т. к. оно не готово к дисбалансу внутри системы и, кроме того, опережение может привести к снижению потенциала ОСП.

Таким образом, ОСП признается эффективной, в случае если подавляющее большинство параметров оказались в столбцах «*ранняя зрелость*» и «*расцвет сил*». Отклонения показывают направления, в которых необходимо проводить первоочередную работу по оптимизации ОСП. Соответственно, если по результатам диагностики будут получены результаты о нахождении предприятия на этапе «старение», следует проводить комплексную модернизацию ОСП, ближайшие контрольные точки к которым следует при этом стремиться, определены в этапе «обновление».

**III этап**. Интегральная оценка функционирования ОСП. Результаты, полученные в I и II этапах анализа, сводятся в единую таблицу 4.2.

Таблица 4.2 – Интегральная оценка функционирования ОСП

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Отклонения, выявленные в ходе: | Степень отклонений, в % | | | |
| I – го этапа | >60 | 40…60 | 20…40 | 0…20 |
| II – го этапа | >65 | 35…65 | 15…35 | 0…15 |
|  | Состояние ОСП | | | |
| Критическое | Неудовлет-ворительное | Удовлетвори-тельное | Норма |

Оценивая результаты проектов развития ОСП, следует разграничивать из­менения эффективности и результативности ОСП. В классическом понимании эффективность представляет собой соотношение затрат и результатов. Здесь остается главным нере­шенным вопросом оценка результатов проекта в численном выражении. Оценка результативно­сти сводится к расчету производительности (скорость исполнения задач и полнота решения вопросов) работы аппарата управления, его экономичности, оптимальности принимаемых управ­ленческих решений.

Несомненным является и тот факт, что ОСП и организационно-экономический потенциал (ОЭП) не одна и та же экономическая катего­рия, но в то же время на практике они представляются взаимозависимыми в виду наличия ряда общих составляющих, т. е. фактически ОСП является основой для реализации ОЭП и фактором, который дает возможность реализации потенциала, средством его раз­вития, но при этом не гарантирует его.

Для оценки эффективности ОЭП как индикатора, отобра­жающего действия, направленные на совершенствование ОСП предлагается формула (4.1):

|  |  |
| --- | --- |
| , | (4.1) |

где – эффективность использования ОЭП, %;

 – чистая прибыль предприятия за расчетный период, тыс. грн.;

 – заработная плата работников за отчетный период, тыс. грн;

 – стоимость основных средств за отчетный период, тыс. грн;

 – остаток оборотных средств за отчетный период, тыс. грн;

 – стоимость нематериальных активов за отчетный период, тыс. грн.

В формуле (4.1) учтены: чистая прибыль, полученная предприятием, заработная плата (па­раметры, характеризующие вклад предприятия в цену продукции), основные и оборотные сред­ства, а так же нематериальные активы (три параметра, численно выражающие организационно-экономический потенциал). Кроме того, в числителе формулы отражен результат работы ОСП, а в знаменателе – сумма ресурсов ОСП, т. е. предложенный показатель является ничем иным, как рентабельно­стью ОСП.

Экономический смыл формулы (4.1) заключается в индикации отда­чи ОСП, выраженной в гривне стоимости, произведенной предприятием за расчетный период на ка­ждую гривну его потенциала. Особо следует подчеркнуть, что предлагаемый показатель универсален и может быть использован при сравнении производственных предприятий различ­ных размеров, с различными финансово-экономическими и производственными показателями.

Важным моментом при непосредственном планировании проекта развития ОСП является учёт планируемого эффекта и сопоставление его с планируемыми затратами, размер которых, как правило, связан с вариантом реализации проекта, а также с возможными рисками отклонения от планируемого проекта. Наиболее наглядно соотношение затрат и выручки предприятия в период реализации про­екта можно представить в графическом виде (рисунок 4.4).

Подготовка проекта

Стадия внедрения проекта

Начало функциони-рования новой ОСП

Стадия становления новой ОСП

Выход на проектную эффективность ОСП

Доход

Прибыль

Затраты на ОСП

Рисунок 4.4 – Соотношение затрат, прибыли и дохода предприятия в в процессе реализации проекта раз­вития ОСП

На *этапе подготовки проекта* происходит увеличение затрат на содержание неэффектив­ной ОСП, а также увеличение затрат, непосредственно направленных на проведение диагностики ОСП, оценку и выбор консалтингового агентства, отслеживание изменений внешней среды. В то же время выручка предприятия остаётся на прежнем уровне, т. к. данная стадия не является длительной, и на изменение объемов поступления денежных средств не оказывается никакого влияния. При этом пропорционально росту затрат наблюдается снижение прибыли.

На *стадию внедрения проекта развития ОСП* приходится максимум затрат, что объясняет­ся основными мероприятиями по развитию ОСП: разрабатывается концепция развития ОСП, ста­вятся задачи оптимизации и ограничения ресурсов, формируется рабочая группа, формируется база данных о предприятии. После этого приступают к разработке рабочего проекта развития ОСП и моделированию его реализации, проводят кадровую, информационную, социально-психологическую и мотивационную подготовки.

Далее наступает *стадия практической реализации проекта*, по завершении которого следует оценка результатов проекта и эффективности оптимизированной ОСП. На данном этапе происходит значительное снижение выручки ввиду возникающих воз­мущений в ОСП и сопротивления сложившейся ОСП в соответствии причинами, препятствующими реализации проектов развития ОСП. Особенно следует отметить резкое снижение размеров получаемой прибыли.

На *стадии начала функционирования новой ОСП* отмечается ещё большее снижение вы­ручки, что объясняется набравшим ход сопротивлением старой ОСП. Одним из аргументов в этом случае является сама ситуация сниже­ния финансовых результатов деятельности предприятия, являющаяся следствием несоот­ветствия модернизированной ОСП предприятия и внешней среде. В данном случае проводятся мероприятия, поддерживающие функционирование ОСП, связанные с нейтрализацией элементов, которые сдерживают начало функционирования ОСП. Уровень затрат на­чинает снижаться, а прибыли увеличиваться.

Следующий этап является тестовым, на нём происходит отработка различных ва­риантов ОСП на микроуровне, идёт процесс адаптации обновленной ОСП. После осознания работниками и руководством предприятия необходимости содействия новой ОСП следует её активное развитие, т. к. часть полномочий и обязанностей перешла к другим менеджерам, которые стремятся показать свою полезность предприятию.

*Выход на проектную эффективность* является завершающим этапом в цикле развития ОСП. На этой стадии достигаются показатели дохода, прибыли и затрат, как минимум, не ниже, чем в начале первой стадии, как целевой максимум, равные запланированным или лучше их.

Таким образом, предложенная модель диагностики организационной структуры управления предприятий представляет собой комплексный метод, реализация которого позволяет определить уровень организационно-экономического потенциала предприятий, а следовательно, выработать управленческое решение по его оптимизации.

**Пример**. Даны данные о деятельности ПАО «Енакиевский металлургический завод». Известно, что предприятие имеет высокий производственный потенциал, активно внедряет передовые технологии производства металлопродукции и современные инструменты управления, имеет широко разветвленную логистическую сеть внутри страны и за рубежом. Необходимо оценить эффективность действующей системы управления на ПАО «ЕМЗ». Исходные данные получены в ходе финансово-экономического анализа и по результатам экспертного опроса, проведенного среди специалистов и руководителей подразделений завода.

Для оценки эффективности работы исследуемого предприятия построим модель комплексного анализа существующей организационной структуры предприятия, исследуем соответствие организационной структуры завода условиям его функционирования.

I этап: Оценим формализуемые параметры ОСП с помощью системы показателей диагностики ОСП и занесем результаты расчетов в таблицу 4.3.

1. Показатели целевой и функциональной определенности:

1.1 Уровень определенности це­ли:

;

1.2 Коэффициент охвата целей:

;

1.3 Коэффициент охвата функ­ций:

;

1.4 Коэффициент дублирования и игнорирования функций:

;

1.5 Коэффициент специализации по -ой функции:

;

1.6 Коэффициент специализации по -ой цели:

;

1.7 Удельный вес должностей, для которых в должностных инструкциях определены ре­ально выполняемые обязан­ности и права:

.

2. Показатели соответствия принципу экономичности:

2.1 Удельный вес численности руководителей в численности ППП:

;

2.2 Коэффициент экономичности содержания управленческого персонала:

;

2.3 Соотношение средней заработной платы к среднеотраслевому уровню:

.

3. Показатели соответствия принципу гибкости:

3.1 Удельный вес численности работников филиалов и до­черних обществ в общей чис­ленности:

;

3.2 Удельный вес руководителей, в функции которых входит адаптация подчиненного зве­на к изменениям среды:

;

3.3 Показатель динамической гибкости:

.

4. Показатели эффективности использования сотрудников и обоснованности департаментизации:

4.1 Среднее количество сотруд­ников приходящихся на од­ного руководителя:

;

4.2 Уровень соответствия факти­ческого диапазона управле­ния -го руководителя нор­мативному:

;

4.3 Коэффициент «обязательной» автономности -го звена:

;

4.4 Коэффициент загрузки ра­ботников i-го подразделения:

;

4.5 Удельный вес исполнителей, подчиняющихся одному руководителю:

;

4.6 Показатель, обратный количе­ству уровней управления по -му блоку:

 .

Показатели группы 5 исключены из анализа в силу невозможности их определения по действующим стандартам учета и отчетности.

Для дальнейшего анализа сведем полученные коэффициенты в таблицу 4.3.

Таким образом, наибольшие отклонения в организационной структуре ПАО «ЕМЗ» наблюдаются по показателям соответствия принципу экономичности, т. е. организационная структура управления предприятия характеризуется значительными издержками. Силы отклонений по каждому из четырех блоков представлены на рисунке 4.5.



Рисунок 4.5 – Силы отклонений расчетных значений от рекомендуемых по четырем блокам системы показателей диагностики ОСП

Таким образом, результирующее значение силы отклонения состояния ОСП от рекомендуемого 21 %.

Таблица 4.3 – Результаты исследования ПАО «ЕМЗ» с точки зрения анализа формализуемых параметров

100

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатель | Значение | | Отклонение расчетного  значения от планового | | Вес  параметра в блоке | Сила  отклонения по блокам | Вес  блока | Итого  сила  отклоне-ния по ОСП |
| Плановое | Расчет-ное | Абсолют-ное  по модулю | Относи-тельное |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1. Показатели целевой и функциональной определенности | | | | | | | | | 0,21 |
| 1.1 | Уровень определенности цели | 1 | 0,92 | 0,08 | 0,08 | 0,17 | 0,12 | 0,2 |
| 1.2 | Коэффициент охвата целей | 1 | 0,71 | 0,29 | 0,29 | 0,12 |
| 1.3 | Коэффициент охвата функций | 1 | 1 | 0 | 0 | 0,19 |
| 1.4 | Коэффициент дублирования и игнорирования функций | 1 | 0,56 | 0,44 | 0,44 | 0,10 |
| 1.5 | Коэффициент специализации по -й функции | 1 | 0,93 | 0,07 | 0,07 | 0,17 |
| 1.6 | Коэффициент специализации по -й цели | 1 | 0,84 | 0,16 | 0,16 | 0,16 |
| 1.7 | Удельный вес должностей, для которых в должностных инструкция определены реально выполняемые обязанности и права | 1 | 1 | 0 | 0 | 0,18 |
| 2. Показатели соответствия принципу экономичности | | | | | | | | |
| 2.1 | Удельный вес руководителей в численности ППП | 0,15 | 0,10 | 0,05 | 0,35 | 0,06 | 0,46 | 0,2 |
| 2.2 | Коэффициент экономичности содержания управленческого персонала | 0,2 | 0,45 | 0,25 | 1,27 | 0,29 |
| 2.3 | Соотношение средней заработной платы к среднеотраслевому уровню | 1,15 | 1,02 | 0,13 | 0,11 | 0,65 |

Продолжение таблицы 4.3

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 3. Показатели соответствия принципу гибкости | | | | | | | | |  |
| 3.1 | Удельный вес численности работников филиалов и дочерних организаций в общей численности ППП | 0,25 | 0,03 | 0,22 | 0,86 | 0,03 | 0,04 | 0,35 |
| 3.2 | Удельный вес руководителей, в функции которых входит адаптация подчиненных к изменениям среды | 0,5 | 0,01 | 0,49 | 0,97 | 0,01 |
| 3.3 | Показатель динамической гибкости |  | 1,09 | 0 | 0 | 0,96 |
| 4. Показатели эффективности использования сотрудников и обоснованности департаментизации | | | | | | | | |
| 4.1 | Среднее количество сотрудников, приходящихся на одного руководителя | 4-9 | 9 | 0 | 0 | 0,83 | 0,14 | 0,25 |
| 4.2 | Уровень соответствия фактического диапазаона управления -го руководителя нормативному | 1 | 1,80 | 0,80 | 0,8 | 0,16 |
| 4.3 | Коэффициент загрузки работников -го подразделения | 0,85-1,2 | 0,82-0,9 | 0,03-0 | 0,04-0 | 0,08 |
| 4.4 | Удельный вес исполнителей, подчиняющихся одному руководителю | 0,95 | 0 | 0,95 | 1 | 0 |
| 4.5 | Показатель, обратный количеству уровней управления по i-му блоку | 0,33 | 0,14 | 0,19 | 0,57 | 0,01 |

101

II этап. Оценка неформализуемых параметров ОСП проводится на ос­нове соответствия параметров ОСП жизненному циклу предприятия. Анализ неформализуемых параметров ПАО «ЕМЗ» представлен в таблице 4.4.

Таблица 4.4 – Результаты исследования ОСП ПАО «ЕМЗ» с точки зрения анализа неформализуемых параметров

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы | Стадии | | | | |
| Ранняя зрелость | Расцвет сил | Поздняя  зрелость | Старение | Обновление |
| Первичные цели |  | Сбалансиро-ванный рост |  |  |  |
| Тип лидера |  |  | Государс-твенный деятель |  |  |
| Организа-ционный  характер |  |  | Зрелость,  само-удовлетворенность |  |  |
| Организа-ционный  образ |  |  | Между-народный |  |  |
| Концентрация  энергии |  |  |  |  | На обновлении,  развитии |
| Центральная  проблема |  |  | Равновесие  интересов |  |  |
| Тип планирования |  | Сложный,  комплексный |  |  |  |
| Метод управления | Децентра-лизованный |  |  |  |  |
| Организа-ционная  модель |  |  |  | Бюрократия |  |

Таким образом, ОСП ПАО «ЕМЗ» признается неэффективной, т. к. подавляющее большинство параметров оказались не в столбцах «ранняя зрелость» и «расцвет сил». Количество значительно отклонившихся от оптимального значения параметров составляет 44,4%. Отклонения показывают направления, в которых необходимо проводить первоочередную работу по оптими­зации ОСП. Так, ближе всего завод стоит к стадии поздняя зрелость исходя из большинства пересечений. При этом наглядно можно увидеть реальную картину: организационная модель представляет собой «бюрократию», что демонстрирует обилие барьеров между службами; организационный характер и цели ОСП имеют тенденцию к старению и угасанию.

**III этап**. Интегральная оценка функционирования ОСП. Результаты, полученные в I и II этапах анализа, сведем в единую таблицу 4.5.

Таблица 4.5 – Интегральная оценка функционирования ОСП

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Отклонения,  выявленные в ходе: | Степень отклонений, % | | | |
| I – го этапа | >60 | 40…60 | 20…40 | 0…20 |
| II – го этапа | >65 | 35…65 | 15…35 | 0…15 |
|  | Состояние ОСП | | | |
| Критическое | Не удовлетворительное | Удовлетворительное | Норма |

Следовательно, состояние ОАО «ЕМЗ» соответствует удовлетворительному с угрозой перехода в неудовлетворительное состояние по всем параметрам. Основные выводы: руководство предприятия не видит за оперативными успехами и вопросами глубинных проблем в организационной структуре предприятия. Такой подход может привести к ситуации, когда ОСП заблокирует возможности развития предприятия в целом и потребуется тотальная реструктуризация. Во избежание негативных последствий руководству необходимо вносить изменения в организационную структуру предприятия на основе разработанных регламентов процессов, протекающих в ней. Регламентация бизнес-процессов позволит выявить «узкие места» в более наглядном виде. Однако, изменения должны протекать эволюционным путем и внедряться порционно. Чтобы повысить надежность функционирования ОСП, необходимо взаимоувязать структуру целей, бизнес-процессов, график документооборота, накладывая их друг на друга.

Для анализируемого предприятия эффективность использования ОЭП составит:

.

Рассчитав эффективность использования ОЭП, можно еще раз убедиться, что организационная структура ПАО «ЕМЗ» является нерентабельной. Для увеличения эффективности деятельности предприятия необходимы предложенные изменения организационной структуры. Наиболее перспективным направлением в этом контексте будет формирование процессной организации бизнеса предприятия.

**Задания для самостоятельного выполнения**

Уровень организационно-экономического развития 10 предприятий характеризуется следующими организационными характеристиками и финансово-экономическими показателями (таблица 4.). Необходимо:

1. Рассчитать показатели:

* целей и функциональной определенности;
* соответствия принципу экономичности;
* соответствия принципу гибкости;
* эффективности использования сотрудников и обоснованности департаментизации;
* оперативности и надежности.

2. Свести всесторонний анализ организационной структуры управления предприятий в таблицу.

3.Идентифицировать стадию жизненного цикла анализируемых предприятий.

4. Рассчитать уровень организационно-экономического потенциала предприятий и оценить эффективность изменений на каждой из стадий жизненного цикла.

5. Провести комплексный диагностический анализ и выявить «узкие места» в действующей системе управления на анализируемых предприятиях.

6. Предложить мероприятия по оптимизации организационной структуры управления, направленные на повышение организационной гибкости анализируемого предприятия.

Номер варианта выбрать по такой схеме: последняя цифра номера зачетной книжки студента соответствует номеру предприятия в таблице 4.6. Если последняя цифра зачетной книжки 0, то выбирается предприятие № 10.

Таблица 4.6 – Исходные данные для проведения диагностики ОСП

105

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование показателя, единицы измерения | Предприятия | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 1 | Количество подразделений предприятия, ед. | 27 | 32 | 19 | 10 | 16 | 13 | 9 | 21 | 26 | 31 |
| 2 | Количество подразделений предприятия, отраженных в регламенте бизнес-процессов, ед. | 27 | 30 | 20 | 15 | 20 | 15 | 10 | 25 | 26 | 35 |
| 3 | Количество нормативных целей на -ом уровне, шт. | 7 | 8 | 9 | 5 | 7 | 11 | 10 | 5 | 4 | 8 |
| 4 | Количество целей на -ом уровне, отраженных в положениях об отделах, шт. | 7 | 8 | 6 | 5 | 5 | 10 | 10 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | Количество функций, отраженных в ОСП, ед. | 189 | 256 | 171 | 50 | 112 | 143 | 90 | 105 | 104 | 248 |
| 6 | Количество функций по нормативу, ед. | 189 | 240 | 120 | 75 | 100 | 150 | 100 | 125 | 104 | 175 |
| 7 | Количество дублируемых функций, ед. | 8 | 10 | 15 | 10 | 1 | 10 | 4 | 2 | 4 | 11 |
| 8 | Количество игнорируемых функций, ед. | 3 | 4 | 2 | 0 | 4 | 5 | 10 | 10 | 11 | 3 |
| 9 | Количество подразделений, дублирующих функцию  из нормативного перечня, ед. | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 | 2 | 7 | 5 |
| 10 | Количество подразделений, имеющих дублируемую цель  из нормативного перечня, ед. | 5 | 4 | 6 | 5 | 6 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 |
| 11 | Общее количество должностей предприятия, ед. | 192 | 243 | 123 | 78 | 103 | 153 | 103 | 128 | 107 | 178 |
| 12 | Количество должностей, для которых определены права и обязанности, ед. | 191 | 240 | 120 | 75 | 100 | 150 | 100 | 125 | 100 | 178 |
| 13 | Количество сотрудников, принимающих участие в анкетировании , чел. | 120 | 150 | 70 | 50 | 100 | 120 | 80 | 110 | 75 | 110 |
| 14 | Оценка уровня достаточности прав у -го руководителя, полученные во время экспертизы, баллы | 2 | 5 | 1 | 10 | 0 | 10 | 8 | 3 | 1 | 0 |
| 15 | Оценка достаточности прав -го подчиненного, полученные во время экспертизы, баллы | 3 | 0 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 0 | 7 | 8 |
| 16 | Численность ППП предприятия, чел. | 756 | 1024 | 684 | 200 | 448 | 572 | 360 | 420 | 416 | 992 |
| 17 | Численность руководителей предприятия, чел. | 6 | 7 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 6 | 7 |
| 18 | Накладные расходы, тыс. грн | 1023 | 7890 | 6345 | 7980 | 4300 | 3900 | 1001 | 4690 | 6210 | 9000 |

Продолжение таблицы 4.6

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | | 10 | | 11 | | 12 |
| 19 | Себестоимость продукции по всем товарным группам, тыс. грн | 7161 | 55230 | 44415 | 55860 | 30100 | 27300 | 7007 | | 32830 | | 43470 | | 63000 |
| 20 | Фактическая численность работников, занятых по -ой функции, чел. | 567 | 768 | 513 | 150 | 336 | 429 | 270 | 315 | | 312 | | 744 | |
| 21 | Нормативная численность работников, занятых по -ой функции, чел. | 560 | 765 | 510 | 137 | 330 | 420 | 267 | 312 | | 310 | | 740 | |
| 22 | Средний уровень заработной платы, установленный на предприятии за отчетный период, грн | 890 | 950 | 1600 | 3070 | 2080 | 1570 | 1600 | 1800 | | 1630 | | 2300 | |
| 23 | Среднеотраслевой уровень заработной платы, грн | 800 | 900 | 1500 | 3000 | 2000 | 1500 | 1400 | 1500 | | 1500 | | 2000 | |
| 24 | Численность работников предприятия, работающих в его филиалах и дочерних обществах, чел. | 180 | 250 | 170 | 55 | 115 | 146 | 100 | 115 | | 120 | | 230 | |
| 25 | Количество временных подразделений предприятий за год, ед. | 0 | 2 | 1 | 0 | 2 | 0 | 1 | 2 | | 3 | | 4 | |
| 26 | Количество постоянных подразделений предприятий за год, ед. | 27 | 32 | 19 | 10 | 16 | 13 | 9 | 21 | | 26 | | 31 | |
| 27 | Численность работников принимающих участие в -ом временном звене, чел. | 0 | 8 | 10 | 0 | 10 | 0 | 10 | 10 | | 6 | | 12 | |
| 28 | Число руководителей, в функции которых входит адаптация подчиненного звена к изменениям среды, чел. | 5 | 6 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | | 3 | | 4 | |
| 29 | Чистая прибыль предприятия за отчетный период, тыс. грн | 8166 | 49030 | 31090 | 39102 | 21070 | 35490 | 9109 | 36113 | | 30429 | | 64260 | |
| 30 | Темпы роста прибыли предприятия, % | 0,1 | -0,3 | -0,4 | 0,6 | -0,8 | -0,03 | 0,20 | 0,21 | | 0,3 | | -0,07 | |
| 31 | Численность управленческого персонала, чел. | 30 | 35 | 20 | 12 | 20 | 15 | 15 | 25 | | 30 | | 35 | |
| 32 | Темп роста товарного выпуска, % | 0,11 | 0,07 | 0,06 | 0,16 | 0,02 | 0,09 | 0,12 | 0,12 | | 0,13 | | 0,09 | |
| 33 | Фактический диапазон управления, ед. | 2 | 2 | 4 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | | 1 | | 5 | |
| 34 | Нормативный диапазон управления, ед. | 2 | 2 | 4 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | | 1 | | 5 | |
| 35 | Интенсивность внутренних связей в -ом звене, % | 60 | 62 | 64 | 72 | 60 | 71 | 67 | 56 | | 70 | | 68 | |
| 36 | Интенсивность внешних связей в -ом звене, % | 60 | 62 | 64 | 72 | 60 | 71 | 67 | 56 | | 70 | | 68 | |
| 37 | Численность работников в -ом подразделении, чел. | 21 | 24 | 27 | 14 | 21 | 32 | 30 | 15 | | 12 | | 24 | |
| 38 | Интенсивность внутренних связей в -ом смежном сравниваемом звене, % | 62 | 65 | 67 | 75 | 62 | 71 | 67 | 50 | | 71 | | 70  106 | |

107

Продолжение таблицы 4.6

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | | 10 | | 11 | | 12 |
| 39 | Интенсивность внешних связей в )-ом смежном сравниваемом звене, % | 67 | 60 | 60 | 81 | 60 | 81 | 65 | 56 | | 75 | | 78 | |
| 40 | Численность работников в -ом смежном сравниваемом подразделении, чел. | 20 | 25 | 30 | 15 | 20 | 30 | 35 | 17 | | 10 | | 25 | |
| 41 | Численность работников подчиняющихся одному руководителю, чел. | 25 | 29 | 34 | 17 | 22 | 38 | 24 | 17 | | 14 | | 28 | |
| 42 | Трудоемкость всех работ -го исполнителя, чел-час | 0,7 | 0,8 | 0,6 | 0,5 | 0,2 | 0,7 | 0,8 | 0,1 | | 0,3 | | 0,4 | |
| 43 | Трудоемкость работ, по которым -ый исполнитель отчитывается одному руководителю, чел-час | 0,4 | 0,5 | 0,4 | 0,4 | 0,3 | 0,4 | 0,5 | 0,3 | | 0,3 | | 0,4 | |
| 44 | Количество уровней управления по -му блоку, ед. | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | | 4 | | 1 | |
| 45 | Время ожидания i-го документа в очереди заданийзвеньев процесса и повторных рассмотрений, часов | 2,3 | 2,5 | 2,0 | 2,1 | 2,1 | 2,3 | 2,4 | 2,0 | | 2,25 | | 2,32 | |
| 46 | Фактическое время длительности i-го процесса, часов, часов | 4,5 | 5,55 | 5,8 | 5,5 | 4,5 | 5,8 | 5,2 | 5,6 | | 5,5 | | 6,5 | |
| 47 | Время, когда степень исполнения -го процесса не может быть определена менеджером на уровне –го звена процесса, часов | 0,35 | 0,5 | 0,1 | 0,1 | 0,21 | 0,3 | 0,4 | 0,3 | | 0,25 | | 0,32 | |
| 48 | Время, нормированное внешними условиями на выполнение i-го процесса, в т.ч. и время выполнения процесса филиалами, субподрядчиками по кооперации, часов | 4,0 | 4,50 | 4,8 | 5,0 | 4,0 | 5,0 | 5,0 | 5,0 | | 5,0 | | 5,5 | |
| 49 | Количество документов, не подвернувшихся своевременному обязательному рассмотрению, либо не нашедших решения из-за отсутствия компетенции, времени и т.д., ед. | 10 | 12 | 23 | 8 | 7 | 6 | 14 | 2 | | 3 | | 5 | |
| 50 | Общее количество документов, относящихся к -му процессу, выполняемому n-звеньями ОСП, ед. | 37 | 44 | 85 | 29 | 26 | 22 | 52 | 7 | | 11 | | 18 | |
| 51 | Стоимость основных средств за отчетный период, тыс. грн | 115327 | 204260 | 175506 | 194962 | 151170 | 162790 | 116116 | 168943 | | 173899 | | 227260 | |
| 52 | Остаток оборотных средств за отчетный период, тыс. грн | 2333 | 14009 | 8883 | 11172 | 6020 | 10140 | 2603 | 10318 | | 8694 | | 18360 | |
| 53 | Средняя стоимость нематериальных активов за отчетный период, тыс. грн | 15554 | 9339 | 5922 | 7448 | 4013 | 6760 | 1735 | 6878 | | 5796 | | 12240 | |

**Вопросы для самоконтроля**

1. Что представляет собой организационная структура управления предприятием, какие элементы она включает?
2. Обоснуйте, почему в современных условиях необходимо применять комплекс методов процессе организационного проектирования?
3. В чем состоит суть системного подхода при формировании организационной структуры управления современными предприятиями?
4. Назовите этапы перехода от целей организации к ее структуре.
5. Какие этапы включает процесс формирования организационной структуры управления предприятиями? Дайте краткую характеристику.
6. Что понимают под категорией «органиграм­ма»? В чем ее суть? Какой алгоритм построения?
7. Что представляют собой карты распределения прав и ответственности между органами линейно-функциональной и программно-целевой структур? Что фиксируется в такой матрице?
8. Дайте классификацию методов организационного проектирования.
9. В чем состоит суть метода аналогий?
10. В чем состоит суть экспертно-аналитического метода?
11. В чем состоит суть метода структуризации целей?
12. В чем состоит суть метода организационного моделирования?
13. Что предполагает оценка эффективности организационных проектов? Какие критерии она включает?
14. Назовите основные показатели, используемые при оценке эффективности аппарата управления и его организационной структуры.
15. Назовите ситуации, в которых оправданы затраты на масштабные организационные преобразования.
16. Результатом чего является неспособность организации функционировать эффек­тивно?
17. Что представляет собой аналитический процесс изучения стратегии предприятия в процессе корректирования его структуры? Какие этапы он включает?
18. Что представляет собой алгоритм диагностики ОСП? Какие этапы включает его реализация?
19. Назовите основной состав работ, включенных в формализуемый и неформализуемый этапы диагностики ОСП.
20. Как оценить организационно-экономический потенциал (ОЭП) предприятия? На что он указывает? Как связать ОЭП с эффективностью организационной структуры управления предриятия?