

АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

Комарова Карина Андреевна, аспирант

E-mail: karina-vo@rambler.ru

*Орловский филиал, Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при президенте РФ*

При оценке деятельности организации чаще всего анализируют эффективность использования основных и оборотных средств, трудовых ресурсов, сопоставляют полученные результаты с затратами, которые необходимы для получения конечных результатов, как положительных, так и отрицательных. Однако недостаточно внимания уделяется анализу эффективности действующей в компании организационной структуры управления. В то время как уровень развития и совершенства организационной структуры управления проявляется в быстродействии системы управления и в высоких конечных результатах деятельности организации. На первой стадии анализа организационной структуры управления необходимо ее графическое моделирование для наглядного и систематизированного предоставления информации. Чаще всего организационная структура управления представлена в виде иерархического графа, где должны четко прослеживаться структурные подразделения, а также занимаемая ими иерархическая ниша; структурные подразделения разных уровней управления не могут находиться на одной вертикали власти.

Анализ организационной структуры управления можно осуществлять в следующей очередности: 1. Представить организационную структуру управления в графическом виде; 2. Отобразить числовые характеристики (количество уровней управления, число звеньев, численность и номенклатура должностей); 3. Определение ряда количественных показателей; 4. Анализ качественных характеристик, с этой целью может быть использован метод экспертных оценок; 5. Анализ соответствия функционирования организационной структуры управления целям организации, технологии и т.д. К количественным показателям организационной структуры управления можно отнести следующие:

1. Число уровней управления в организационной структуре.
2. Количество уровней управления среди разных подразделений организации, также можно рассчитать среднее арифметическое количество уровней управления и разницу между максимальным и минимальным числом уровней.
3. Норма управляемости руководителя структурного подразделения, а также расчет средней нормы управляемости на основании среднего арифметического между всеми нормами управляемости структурных руководителей.
4. Следует описать количество подразделений, а также численность управленческого аппарата.

Методологическая база при оценке организационных структур управления может основываться на таких методах как: метод графического моделирования, метод сравнения, то есть сопоставляется организационная анализируемая организационная структура управления с другой, сходной по роду деятельности и находящейся в той же отрасли. Чаще всего целесообразно сравнение с лучшими структурами из данной отрасли. Результатом сравнительного анализа является выявление различий и сходств, недостатков и сильных сторон.

Также может быть использован метод аналогий. Суть которого заключается в следующем: если анализируемые объекты сходны по одному признаку, то они могут быть сходны и в других, то есть данный метод базируется на использовании принципа сходства между различными объектами.

Метод корреляционно – регрессионного анализа может применяться для выявления связи, а также оценки ее тесноты между анализируемыми признаками.

Оценить эффективность организационной структуры управления можно используя как косвенные, так и прямые показатели.

Кроме того могут использоваться методы математического моделирования, экспертных оценок для анализа качественных характеристик организационных структур управления, метод группировок и ряд других статистических механизмов анализа.

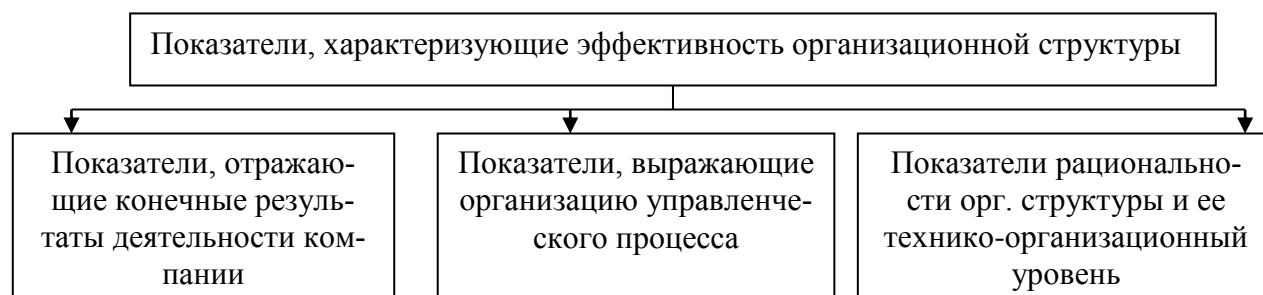


Рис. 1. Типы показателей эффективности организационной структуры

Таблица 1

Показатели, выражающие организацию управленческого процесса

Показатели производительности организационной структуры	
Объем выпущенной продукции в расчете на 1 работника аппарата управления, как в стоимостном, так и в натуральном выражении (по видам продукции)	$p = \frac{\text{ВП}}{\text{Ч упр}}$
Соотношение выработки на 1 управленца к выработке 1 работника промышленно – производственного персонала	$K_{\text{выраб}} = \frac{\text{Выраб упр}}{\text{Выраб пром} - \text{произ}}$
Показатели экономичности организационной структуры	
Доля затрат на содержание аппарата управления в стоимости реализованной продукции	$ДЗ \text{ упр} = \frac{З_{\text{упр}}}{РП}$
Доля затрат на заработную плату работников управленческого персонала в себестоимости продукции	$Дзп = \frac{ЗП}{с/спр}$
Доля управленческих работников в общей численности промышленно-производственного персонала	$Дчуп = \frac{Ч_{\text{рупр}}}{Ч_{\text{Р общ}}}$
Коэффициент эффективности организационной структуры управления	$Кэ = \frac{Рп}{Зу},$ Рп- конечный результат, Зу – затраты на содержание аппарата управления
Эффективность труда аппарата управления	$Тэ = \frac{В}{Ч_{\text{упр}}}$ В – выручка от реализации Чупр- численность аппарата управления
Показатели надежности организационной структуры	
Коэффициент надежности организационной структуры	$Кн = 1 - \frac{К_{\text{нер}}}{К_{\text{общ}}}$ К нер – число нереализованных решений К общ – общее число решений
Показатели гибкости организационной структуры	
Отражают способность приспосабливаться к изменяющимся условиям среды. Чаще всего используется метод экспертных оценок, различные балльные системы.	

Блок показателей, отражающих конечные результаты деятельности организации, включает объем продаж, как в стоимостном, так и в натуральном выражении, прибыль, снижение полной себестоимости продукции, увеличение качества выпускаемой продукции и т.д. Показатели, выражающие организацию управленческого процесса включают такие категории как гибкость, экономичность, производительность, надежность.

Среди показателей, отражающих рациональность организационной структуры, выделяют основные:

1. **Коэффициент звенности** - $K_{зв} = \frac{Пзв ф}{Пзв о}$, где $Пзв ф$ – количество звеньев существующей оргструктуры; $Пзв о$ - оптимальное количество звеньев оргструктуры.

2. **Коэффициент дублирования функций** - $K_d = \frac{Коз}{Кн}$, где $Коз$ – количество работ, закреплённых за несколькими подразделениями; $Кн$ - нормативное количество работ.

3. **Степень централизации функций** - $K_{ц} = \frac{Рфц}{Рф}$, где $Рфц$ – количество принятых решений при выполнении данной функции на верхних уровнях управления; $Рф$ – общее число принятых решений на всех уровнях управления.

4. **Коэффициент эффективности использования информации** - $K_{эи} = \frac{Дэисп}{Двход}$, где $Дэисп$ – количество случаев эффективного использования документа; $Двход$ – информация на входе функции согласования.

5. **Коэффициент уровня управляемости** - $K_u = \frac{Уф}{Ун}$, где $Уф$ – фактическая норма управляемости; $Ун$ – нормативная норма управляемости.

В конечном итоге, вся деятельность по проектированию и разработке организационных структур управления направлена на выработку решений по ее совершенствованию, что является важнейшим способом увеличения эффективности управленческой деятельности организации.

Список литературы:

1. Кабушкин, Н.И., Основы менеджмента: учебное пособие / Н. И. Кабушкин. – 11 изд., испр. – М.: Новое знание, 2009. – 336 с. ISBN 978-5- 94735-142-2
2. Афоничкин, А.И., Афоничкина, Е.А. Модель интеграционной синергии // Интеграция экономики в систему мирохозяйственных связей. Труды XVII Международной научно- практической конференции. - СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 23-25 окт. 2012. – 404 с. - с. 261-269.
3. Герасимов, Б.И., Шубин, А.В., Романов, А.П. Моделирование организационной структуры промышленного предприятия. –Тамбов: Издательство ТГТУ, 2005. - 86 с.
4. Ильичев, А.В. Оценка эффективности организационных структур // Системный анализ в проектировании и управлении: Труды XIII Междунар. науч.-практ. конф. Ч.1. - СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2008. - 307 с.