

Оценка организационной структуры на степень соответствия принципам рациональной структуризации

Одним из факторов повышения эффективности производства является совершенствование организации управления. Принципиальные изменения условий функционирования белорусских предприятий вызывают необходимость пересмотра подходов к анализу организационных структур управления (ОСУ). Большинство существующих отечественных методик по анализу ОСУ оценивают количественные параметры фактической структуры на степень соответствия их нормативным значениям, причем проблема разработки нормативов считается решенной. Однако, в условиях быстро меняющейся среды происходит постоянное старение разработанных нормативов. В связи с этим, важное значение приобретает анализ организационной структуры на соответствие требованиям факторов внешней и внутренней среды предприятия. Еще одним недостатком существующих подходов к оценке ОСУ является невозможность по результатам анализа определить пути структурного совершенствования. С целью повышения практической значимости проведения анализа при разработке методических рекомендаций по исследованию состояния и оценки организационных структур необходимо учитывать ориентацию на принятие решений.

С учетом данной ориентации автором разработан методический подход к анализу организационных структур предприятия, в основу которого положен анализ соответствия организационной структуры принципам рациональной внутренней организации. Цель анализа организационной структуры — оценка рациональности сложившейся структуры и выявление направлений ее совершенствования.

Автором предлагается система показателей для оценки ОС на соответствие принципам рациональной внутренней организации, отличительной особенностью которой является наличие показателей, позволяющих провести экспресс-анализ соответствия структуры полному комплексу принципов оптимального структурного построения и показателей для углубленного анализа.

К принципам оптимальной внутренней структуризации отнесем: принцип оптимальной централизации, диапазона управления, единоначалия, гибкости, функциональной и целевой определенности, экономичности, специализации и принцип соответствия прав обязанностям. При разработке показателей автор исходил из того, что принципы оптимальной структуризации определяют основные, наиболее общие требования к параметрам ОС предприятия.

Все показатели соответствия принципам мы разбиваем на две группы. В первую группу включим те показатели, значение которых в оптимальной структуре должны стремиться к единице. Это показатели соответствия принципам:

а) функциональной и целевой определенности (коэффициент обеспеченности подразделений положениями и коэффициент обеспеченности должностными инструкциями);

б) гибкости (удельный вес руководителей, в функции которых входит адаптация организационной структуры подчиненного подразделения к изменяющимся условиям функционирования);

в) единоначалия (доля исполнителей подчиняющихся одному руководителю в общей численности ППП);

г) соответствие прав обязанностям (удельный вес должностей, для которых в должностных инструкциях определены права и обязанности);

Другие показатели могут иметь различные значения, которые необходимо оценивать с точки зрения рациональности. В дальнейшем эти показатели сравниваются с проектируемыми. К данной группе мы относим показатели, соответствующие следующим принципам:

а) экономичности (удельный вес численности работников заводоуправления в общей численности ППП);

б) гибкости (отношение числа временных подразделений к числу постоянных, удельный вес затрат рабочего времени на участие в матричных подразделениях);

в) диапазону управления (количество подчиненных на одного руководителя);

г) рациональной централизации (коэффициент централизации);

д) специализации (коэффициент функциональной специализации).

В качестве источников информации для расчета показателей выступают: устав предприятия, формальная организационная схема, положения об отделах, должностные инструкции, штатное расписание, схемы документооборотов, схема производственной структуры, различные нормативы и стандарты предприятия, статистическая, бухгалтерская отчетность и другие документы. Однако, необходимо отдавать отчет в том, что фактическое положение на предприятии может не соответствовать документально закреплённому, поэтому первостепенную важность при получении информации приобретают методы опроса работников и непосредственного наблюдения.

А.В. Дорин, доцент

Белорусский государственный экономический университет

Е.Б. Дорина

НИЭИ Минэкономики РБ

Некоторые методологические аспекты реструктуризации

Реструктуризация (изменение структуры или установление определенной, необходимой структуры) — естественный процесс, сопровождающий любую деятельность, любой бизнес. При рассмотрении проблемы реструктуризации необходимо исходить из следующих методологических посылок:

Реструктуризация — это процесс, необходимый для каждого хорошо работающего предприятия как комплекс мероприятий, способствующих повышению его конкурентоспособности. Учитывая, что происходит постоянная трансформация мировых рынков, предприятия должны приспосабливаться к их новым требованиям. Поэтому реструктуризация — это постоянный процесс приспособления к новой экономической ситуации, к новым требованиям рынка.

Реструктуризация — это комплекс мер государственного воздействия в целях создания адаптационных условий для вхождения государственных предприятий в рыночную конкурентную среду, смягчающих действие негативных процессов.

Реструктуризация — это процесс разукрупнения крупных госпредприятий с целью выделения наиболее жизнеспособных хозяйственных звеньев для их акционирования с возможностью последующего объединения в