

**БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ**

**УДК 658.012.32**

**Зубко Лариса Лукинична**

**МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР  
УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством**

**Автореферат диссертации**

**на соискание ученой степени кандидата экономических наук**

**Минск 2000**

Работа выполнена в Белорусском государственном экономическом университете

Научный руководитель:

кандидат экономических наук,  
доцент Кривцов В.Н.

Официальные оппоненты:

доктор экономических наук,  
профессор Борисевич В.И.

кандидат экономических наук  
доцент Сорокин А.П.

Оппонирующая организация:

Научно-исследовательский  
институт труда министерства  
труда Республики Беларусь

Защита состоится 31 марта 2000 г. В 14 час.00 мин на заседании совета по защите диссертаций Д 02.07.02 при Белорусском государственном экономическом университете: 220070, г.Минск, Паргизанский проспект, 26, зал заседаний совета, телефон 249-51-08.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Белорусского государственного экономического университета.

Автореферат разослан «24» февраля 2000г.

Ученый секретарь  
совета по защите диссертаций,  
доктор экономических наук,  
профессор



Г.А.Короленок

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы диссертации. Совершенствование организационных структур управления предприятием - одна из самых сложных и важных проблем управления экономикой. Особенно усложнилась она в настоящее время, когда ставится задача существенного обновления организационных форм управления в соответствии с новыми условиями и современными требованиями экономического развития страны.

Принципы саморегулирования и самоорганизации предъявляют к организационным структурам систем управления любого уровня требования регулярного обновления. Организационная структура современного предприятия должна быть гибкой, содержать механизм самоорганизации. В качестве инструментов такого механизма можно рассматривать методики разработки и развития организационной структуры.

Совершенствование организационных структур управления давно является объектом научного исследования. Однако практические меры в этом направлении все еще недостаточны, решения в основном принимаются исходя из аналогов, типовых схем, отражающих прошлый опыт, не всегда сопровождаясь научным проработками и выбором наилучших вариантов.

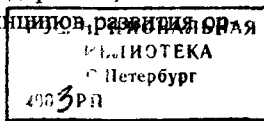
В научной литературе налицо наличие различных методов проектирования и совершенствования организационных структур, многие из которых не доведены до практического применения. На сегодняшний день в Республике Беларусь отсутствует единая концепция, объединяющая эти методы. Потребность практики в более совершенных методах определяет необходимость в исследованиях, направленных на развитие методологии и создание методико-прикладной базы. Все изложенное предопределяет актуальность и высокую значимость проведенного исследования.

Связь работы с крупными научными программами, темами. Диссертация выполнялась во взаимосвязи с тематическим планом научных исследований Белорусского государственного экономического университета на 1996-2000 годы, научно-исследовательская тема: «Проблемы адаптации промышленных предприятий Республики Беларусь к рыночной экономике». (№ Гос.регистрации 19962767)

Цель и задачи исследования. Основная цель исследования состоит в разработке инструментов организационного проектирования структур управления, а также методики развития организационных структур управления промышленных предприятий.

Цель определила следующий перечень теоретико-методических и практических задач:

- разработать систему показателей, комплексно характеризующих организационную структуру управления промышленного предприятия;
- провести анализ и систематизацию методов и принципов развития



ганизационных структур управления;

- разработать методические рекомендации по анализу организационных структур;
- разработать методические рекомендации по развитию организационных структур промышленных предприятий.

Объект и предмет исследования. Объектом исследования являются организационные структуры управления промышленных предприятий.

Предметом исследования являются теоретические и методические аспекты развития организационных структур управления промышленным предприятием в современных условиях хозяйствования.

Методология и методы проведенного исследования. Методологической основой проведенного исследования явились труды известных ученых, в том числе практических работников, занимающихся проблемами проектирования и развития организационных структур управления промышленным предприятием. Эти проблемы рассмотрены в работах О.М.Боброва, Л.И.Евенко, С.А.Ефремова, А.С.Казарновского, О.В.Козловой, В.П.Ларионова, Л.И.Лехциера, Б.З.Мильнера, Г.С.Одинцова, В.И.Парамонова, Л.С.Пузыревского, Г.Х.Полова, Р.С.Седегова, Б.Д.Семенова, Г.Э.Слезингера, Б.В.Смирнова, И.М.Сыроежина, В.Н.Федотова, В.И.Франчука, Н.Г.Чумаченко, Л.Ф.Шклярского и др. исследователей.

Исследование проводилось на основе системного подхода, комплексного подхода и системного анализа.

Для решения конкретных задач, возникающих в ходе исследования, использовались следующие методы:

- диалектический метод;
- метод экспертных оценок, изучающий отношения в иерархических структурах;
- функционально-стоимостной анализ, рассматривающий любой объект как совокупность функций и изучающий соотношение между значимостью функций и затратами на их осуществление;
- нормативный метод формирования внутренней структуры подразделений.

Также в работе был осуществлен синтез этих методов для осуществления основной цели исследования.

Научная новизна и значимость полученных результатов В результате диссертационных исследований изучены и критически проанализированы предлагаемые в различных литературных источниках классификации общих функций управления, методы и принципы построения и развития организационных структур управления промышленным предприятием. К наиболее существенным результатам, содержащим научную новизну, относятся следующие:

- разработан перечень характеристик организационной структуры управления промышленного предприятия, в котором, в отличие от существ-

вующих, каждая характеристика рассматривается как система количественных и качественных показателей, что позволит объективно и комплексно оценить состояние организационной структуры управления промышленного предприятия;

- предложена систематизация принципов построения организационных структур управления промышленных предприятий, все принципы в которой сгруппированы следующим образом: общие принципы развития структур управления, принципы формирования организационных структур и принципы рациональной внутренней организации. Выделение группы принципов рациональной внутренней организации позволило рассматривать их как систему частных критериев эффективности организационной структуры;

- модифицирован метод экспертных оценок в части замены показателей уровня заработной платы и экономической ответственности, измеряемых в рублях, на коэффициенты, что позволит сравнивать результаты анализа по разным объектам, а также за разные периоды времени;

- разработаны нормативы численности руководителей структурных подразделений в зависимости от общей численности работающих в них, использование которых позволит упорядочить численность руководителей с учетом организационно-экономических условий конкретного предприятия, привести в строгое соответствие с рекомендуемыми нормами управляемости;

- модифицирован метод функционально-стоимостного анализа системы управления, что позволит определять значимость функций управления не только методом попарных сравнений этих функций, но и через значимость подразделений, выполняющих эти функции. Данный способ определения значимости позволяет выявить «слабые» места среди структурных подразделений и сформулировать направления развития организационных структур;

- разработаны методические рекомендации по анализу организационных структур управления, включающие, в отличие от традиционной практики, не только определение характеристик организационной структуры, но и ее оценку степени соответствия принципам рациональной внутренней организации, анализ распределения полномочий между заместителями руководителя предприятия и оценку затрат на выполнение функций, что позволит комплексно оценить организационную структуру и сформулировать направления ее развития;

- разработаны методические рекомендации по развитию организационных структур управления промышленных предприятий, основанные, в отличие от существующих, на использовании комплекса методов экспертно-аналитической группы: экспертных оценок, нормативного метода и функционально-стоимостного анализа, которые были модифицированы. Использование данных методических положений позволит разработать обоснованные мероприятия по развитию организационной структуры, внедрение которых позволит усовершенствовать организационную структуру управления по сравнению с существующей с точки зрения принципов рациональной внут-

ренной организации.

Практическая (экономическая, социальная) значимость полученных результатов состоит в том, что использование предложенных в работе методических подходов к анализу и развитию организационных структур в практической работе промышленных предприятий позволит обеспечить развитие и непрерывное совершенствование структур управления под воздействием внутренних и внешних факторов.

Использование методики анализа и развития организационных структур управления промышленным предприятием позволит быстро и достаточно качественно провести работы по разработке организационных мероприятий по совершенствованию организационной структуры управления с минимальными затратами. Повышение эффективности управления промышленным предприятием при применении предлагаемой методики происходит за счёт снижения затрат труда управленческих работников на выполнение своих функций путем рационализации состава функций всего аппарата управления, способов их реализации, а также рационализации структур отделов и отношений внутри подразделений.

Отдельные элементы разработанной методики развития организационных структур были апробированы на промышленных предприятиях города Гомеля. На заводе «Измеритель», ПО «Гомельхлебпром» был использован усовершенствованный метод экспертных оценок для упорядочения связей в функциональных подразделениях, на НПО «Сейсмотехника» был использован функционально-стоимостной анализ для совершенствования системы управления качеством. Вся методика была апробирована на Гомельском заводе литья и нормалей. Рекомендации, полученные в результате анализа, были внедрены на предприятии, что позволило повысить эффективность управления реализацией продукцией.

Основные положения диссертации, выносимые на защиту.

- система показателей, характеризующих организационную структуру управления промышленного предприятия, использование которой позволит объективно и комплексно оценить состояние организационной структуры;
- система принципов построения и развития организационных структур управления, в которой выделена группа принципов рациональной внутренней организации, что позволило рассматривать ее в качестве системы частных критериев эффективности организационной структуры ;
- методика формирования внутренней структуры подразделений, исходя из норм управляемости, предлагаемая вместо действующей методики, основанной на использовании тенденций, сложившихся в промышленности за долгие годы;
- методика проведения комплексного анализа организационных структур, содержащая механизм, который позволяет упростить процедуру формирования направлений развития организационной структуры ;
- методика развития организационных структур, объединяющая в себе

методы экспертно-аналитической группы: метод экспертных оценок, нормативный метод, функционально-стоимостной анализ.

*Личный вклад соискателя.* Основные научные результаты получены автором в процессе теоретической и практической работы. Непосредственное участие автора в получении научных результатов выражается в разработке на основе анализа соответствующих теоретических положений по исследуемой проблеме: показателей характеристик организационной структуры управления; систематизации принципов развития организационных структур управления; усовершенствованной методики формирования внутренней структуры функциональных подразделений, для которых автором выведены функциональные зависимости; предложенной системы относительных коэффициентов для метода экспертных оценок; в разработке комплексной методики анализа организационных структур, ориентированной на принятие решений; в разработке комплексного использования разных методов в процессе совершенствования организационных структур, всесторонне охватывающих все стороны системы управления.

*Апробация результатов диссертации.* Результаты исследований, включенные в диссертацию, докладывались на: 7-ой научно-технической конференции профессорско-преподавательского состава Гомельского политехнического института (апрель 1994г.), 1-ой научной конференции преподавателей Гомельского филиала МНИТСО (г.Гомель, 21 апреля 1997г.), межвузовской конференции аспирантов и студентов Гомельского политехнического института и Гомельского кооперативного института (май 1997 года), республиканской научно-практической конференции аспирантов и соискателей "Проблемы формирования социально-ориентированной экономики" (г.Минск, 9 декабря 1997г.), республиканской научно-практической конференции "Проблемы реформирования предприятий Республики Беларусь" (г.Минск, 11-12 декабря 1997г.), международной научно-практической конференции "Управление промышленным комплексом в условиях новой промышленной политики" (г.Брест, ноябрь, 1998г.), международной конференции «Международные научные дни-98» (г.Нитра, Словакия, май 1998г.), 3-ей международной научной конференции "Экономика и право переходного периода Республики Беларусь" (г.Гродно, апрель 1999г.), международной научно-практической конференции "Проблемы менеджмента и маркетинга на рубеже третьего тысячелетия" (Минск, 24-25 мая 1999г.),.

*Опубликованность результатов.* Основные положения диссертации отражены в 12 публикациях, из них две в соавторстве, в том числе 4 статьи (из них 2 - в научных журналах, 1 в сборнике научных трудов и 1 задепонирована в БелИСА), 1 доклад, 7 тезисов докладов. Общее количество страниц опубликованных работ - 36.

*Структура и объем диссертации.* Диссертация включает: введение, общую характеристику работы, три главы, заключение и 21 приложение. Работа содержит 15 таблиц, 20 рисунков, список использованной литературы вклю-

часть 89 наименований. Общий объем машинописного текста - 113 листов, исключая таблицы и список использованных источников 93 листа.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

В первой главе "Организационная структура в системе категорий менеджмента" описывается сущность процесса управления, как целенаправленной деятельности. На основе декомпозиции главной цели деятельности предприятия автор диссертации пришел к выводу, что основополагающим в управлении являются функции, осуществление которых приводят к решению задач, решение задач - к реализации вспомогательных целей, достижение вспомогательных целей - к реализации основных целей, достижение основных - к реализации главной цели деятельности предприятия.

Анализ литературных источников показывает, что все ученые соглашались с делением функций на общие и конкретные, однако состав общих функций точно не определен. Данное положение вызвано тем, что специалисты вкладывают различный смысл в название фиксируемых функций. Для того чтобы внести определенность в систему общих функций, автор диссертации предлагает рассматривать их в непрерывной связи с процессом управления, который разбивается на три этапа: предварительное управление, оперативное управление и контроль. Каждому этапу автор приводит в соответствие общие функции управления и конкретизирует их содержание.

Функции управления на предприятии выполняются конкретными управленческими работниками, способом организации деятельности которых является организационная структура. Анализ существующих определений организационной структуры управления показал, что в это понятие вкладываются различные значения. Большинство специалистов, работающих в данной отрасли, под организационной структурой управления подразумевают структуру аппарата управления и характеризуют ее как совокупность управленческих подразделений и их взаимоотношений по направлениям ответственности и подчиненности.

Организационную структуру управления автор данной работы предлагает рассматривать как совокупность производственной структуры, структуры аппарата управления и взаимосвязей между ними. Автор считает, что включение объекта управления и связей между субъектом (аппаратом управления) и объектом (производством) в область рассмотрения при изучении организационной структуры позволит более объективно анализировать процессы управления. И данное определение более точно характеризует сущность организационной структуры, как структуры системы управления.

Организационная структура управления имеет ряд характеристик. В разных источниках даны различные их перечни. Критически оценив предлагаемые в литературе параметры организационной структуры и, опираясь на



предлагаемое определение, автор диссертации рекомендует за основу взять следующий перечень характеристик (см. таблицу).

Разработанный автором данной работы состав характеристик организационной структуры управления, позволяет комплексно и объективно оценить состояние организационной структуры управления промышленного предприятия, так как каждая характеристика рассматривается как система количественных и качественных показателей, что ранее в литературе не встречалось. (см. таблицу).

Во второй главе "Анализ методов проектирования и модернизации организационных структур" рассмотрены принципы и методы построения организационных структур.

В методических рекомендациях по совершенствованию организационных структур 1988 и 1991 года в наличии только перечни принципов и отсутствует их классификация. Классификацию принципов предлагает Л.И.Лехциер: принципы, определяющие как надо строить структуру управления в целом, чтобы достичь поставленных перед ней целей; принципы эффективной организации непосредственной управленческой деятельности и принципы непрерывного совершенствования структуры управления. Автор данной диссертации предлагает изменить данную систему, т.к. последний принцип касается процесса построения оргструктур и в третьей группе он единственный.

Все принципы автор диссертации предлагает разбить на три группы. Первая группа будет объединять общие принципы развития оргструктур, касающиеся самого процесса построения и развития структуры, вторая - принципы формирования структур и третья - принципы рациональной внутренней организации. В первую группу включены те принципы, которые регламентируют сам процесс построения организационных структур (принципы комплексности, системности, результативности и т.д.). К основным принципам формирования структур автор отнес часть принципов, предложенных в рекомендациях "Управление производственным объединением и предприятием. Методика проектирования организационной и функциональной структур аппарата управления". Эти принципы определяют приоритетность элементов и характеристик системы управления и ее структуры по отношению друг к другу. В третью группу включены принципы, обеспечивающие рациональность структур (принципы единоначалия, делегирования полномочий, диапазона управления, оптимальной централизации и т.д.).

Глобальным критерием эффективности организационной структуры управления промышленного предприятия является соответствие аппарата управления требованиям производства, определяемое в процессе функционирования данного предприятия. В качестве частных критериев эффективности можно рассматривать третью группу принципов построения организационных структур управления.

Таблица

## Характеристики организационной структуры

Характеристика	Количественные показатели	Качественные показатели
1. Состав, содержание и трудоемкость функций управления	1.1. Количество функций 1.2. Трудоемкость каждой функции	1.1. Состав функций управления 1.2. Содержание каждой функции
2. Состав, количество органов управления и распределение функций между ними	2.1. Количество органов управления	2.1. Состав органов управления 2.2. Распределение функций между органами управления 2.3. Отношения координации и обслуживания
3. Количество уровней управления	3.1. Количество уровней управления	3.1. Характеристика отношений субординации
4. Диапазон управления	4.1. Диапазон управления	---
5. Степень централизации функций	5.1. Коэффициенты централизации каждой функции	---
6. Численность различных категорий и должностных групп служащих, их квалификационный состав	6.1. Численность служащих по категориям и должностным группам 6.2. Численность служащих по функциям 6.3. Численность цехового аппарата по категориям и функциям	6.1. Квалификационный состав служащих
7. Уровень автоматизации функций	7.1. Коэффициент автоматизации функций	--
8. Состав производственных подразделений, численность рабочих, численность цехового аппарата управления по категориям и функциям	8.1. Количество производственных подразделений 8.2. Численность рабочих 8.3. Численность цехового аппарата управления по категориям и функциям	8.1. Состав производственных подразделений
8. Тип структуры	---	8.1. Тип структуры управления

Итак, предложенная систематизация принципов построения организационных структур позволила выделить в отдельную группу принципы, формирующие систему частных критериев рациональности организационной структуры управления.

Точной определенности в литературе так же нет и по поводу классификации методов совершенствования и создания организационных структур. Некоторые авторы классифицируют методы и подходы как однородные понятия (Казарновский А.С., Франчук В.И. и др.). Однако в научной литературе существует отдельно классификация подходов к построению организационных структур. У Мильнера Б.З. выделено два подхода: функционально-ориентированный и системно-целевой, а С.А.Валуев дополнительно к данной классификации функционально-ориентированный подход разбил на два нормативно-функциональный и функционально-технологический. В каждом конкретном случае выбирается один из подходов или используется их сочетание, в рамках выбранного подхода или подходов используются методы. Другие авторы не столько классифицируют методы, сколько перечисляют их. Автор данной работы предлагает рассматривать деление всех методов на три группы: экстраполяционные методы, методы организационного моделирования и экспертно-аналитические методы.

В настоящее время существуют проблемы в выборе метода для совершенствования организационных структур. Использование методов первой группы сейчас затруднено в связи с изменением в целевой ориентации деятельности предприятия, расширяющейся децентрализацией управления и самостоятельности субъектов хозяйствования. Вторая группа методов требует больших затрат на создание моделей, которые в свою очередь страдают узкой направленностью.

Поэтому, по мнению автора, особое внимание необходимо уделить третьей группе методов - экспертно-аналитической, обеспечивающей учет, как мнений экспертов, так и аналитические разработки. Но и данные методы по отдельности раскрывают лишь определенные срезы организационных структур и имеют свои недостатки. Поэтому необходимо разработать методику комплексного использования совокупности методов.

Для этого вначале автор рассмотрел суть и практическую значимость отдельных методов. В качестве объектов анализа были выбраны промышленные предприятия. Каждый метод был апробирован на ряде предприятий из разных отраслей промышленности, чтобы оценить возможность их практического применения на межотраслевом уровне.

Для анализа были выбраны три метода третьей группы: метод экспертных оценок, функционально-стоимостной анализ и нормативный метод.

Метод экспертных оценок был применен для анализа структур функциональных подразделений на трех предприятиях (ПО "Гомельхлебпром", ПО "Измеритель", ПКФ "Гамма плюс"). По результатам анализа применения этого метода можно сделать следующие выводы. Данный метод применяется

для анализа вертикальных и горизонтальных связей только в иерархических структурах по поводу распределения полномочий и ответственности. Анализ проводится на основе анкетирования работников структурного подразделения. В результате обработки экспертных листов строятся графическая, а затем и математическая модель. В результате решения системы уравнений построенной математической модели определяются значения экономической ответственности для каждого уровня. Под экономической ответственностью разработчики данного метода понимают характеристику связи между деятельностью работника и общим эффектом работы всего коллектива. Полученные значения экономической ответственности сравниваются с распределением заработной платы по уровням и делаются соответствующие выводы.

К отрицательным сторонам этого метода можно отнести: невозможность сравнения результатов анализа с разными временными характеристиками; неоднозначность положения группового работника; невозможность применения для матричных структур. Предлагаемая автором диссертации методика расчета коэффициентов оплаты вместо уровней оплаты позволит получить возможность сравнивать результаты анализа, как по разным объектам, так и по одному, но в разные периоды времени. Кроме того, по мнению автора, данный метод лучше использовать для анализа связей и отношений только внутри структурных подразделений с целью дальнейшего совершенствования распределения прав, ответственности и функций между работниками отдела.

Внутреннюю структуру функциональных подразделений рекомендуется устанавливать с помощью нормативного метода, позволяющего определить количество структурных единиц внутри отдела (апробировано на ПО «Гомельхлебпром» и заводе «Измеритель»). Рекомендованную НИИ Труда методику формирования внутренней структуры функциональных подразделений автор проанализировал на предмет соответствия ее нормам управляемости. Выяснилось, что при численности отделов ниже 20 человек диапазон управления не превышает 5 человек, а норме в 7 человек (рекомендуемой НИИ Труда) соответствует структура отделов с численностью более 35 человек. На предприятиях большинство подразделений имеют численность 20-30 человек, поэтому автор считает, что данная методика не подходит для широкого использования. Автором с помощью ППП STATGRAF и SUPERCALC были получены новые зависимости, которые позволяют рассчитать необходимое количество руководителей (заместителей начальника отдела и начальников бюро) в функциональных подразделениях в соответствии с требованиями принципа диапазона управления.

При норме управляемости в 6 человек автором рекомендуется использовать следующую зависимость (1).

$$Y(6) = - 1.19865 + 0.156275 X \quad (1),$$

где  $Y$  - число заместителей и начальников бюро,

$X$  - общее число работников в отделе.

При норме управляемости в 10 человек зависимость будет иметь следующий вид (2):

$$Y(10) = - 0.494062 + 0.0983806 X \quad (2)$$

Использование зависимостей (1) и (2) позволит строить внутреннюю структуру функциональных подразделений в соответствии с нормами управляемости, предлагаемыми НИИ Труда.

Метод функционально-стоимостного анализа (ФСА) используется в совершенствовании организационных структур сравнительно недавно (с 80-х годов). Основное направление его использования - установление рациональных способов выполнения функций. Метод ФСА был рассмотрен на примере анализа выполнения функции управления качеством на НПО «Сейсмотехника». Автор предлагает использовать элементы ФСА, например, диаграммы FAST, при анализе функций, выполняемых сопряженными отделами для выявления дублируемых и недостающих функций и для более рационального распределения этих функций между отделами.

В результате анализа использования методов на промышленных предприятиях было выявлено, что данные методы могут быть использованы на предприятиях любой отрасли промышленности. Однако, каждый метод в отдельности не может полностью оценить организационную структуру управления, так как анализирует определенные аспекты организационной структуры управления. Поэтому необходимо разработать методические положения по комплексному использованию совокупности методов для оценки и развития организационных структур управления промышленных предприятий.

В третьей главе "Прикладные аспекты развития организационной структуры управления предприятия" представлена разработка методического подхода к анализу и развитию организационных структур, а также результаты применения разработанных методических положений на практике.

Основным недостатком существующих методик анализа организационных структур является ориентация на констатацию факта о существующих параметрах структуры и невозможность по результатам анализа определить пути структурного совершенствования. С учетом ориентации на принятие решений автором данной работы разработан методический подход к анализу организационных структур промышленных предприятий. Цель анализа организационной структуры управления - оценка рациональности сложившейся структуры и выявления направлений ее совершенствования.

Автором разработаны методические рекомендации по анализу организационной структуры управления, включающие следующие разделы:

- определение значений характеристик организационной структуры;
- оценка фактической структуры на соответствие принципам рациональной внутренней организации;
- анализ распределения обязанностей между заместителями директора предприятия;
- оценка затрат на выполнение функций.

Характеристики организационной структуры используются в двух случаях. Во-первых, при наличии проектной или типовой структуры, в рациональности которой разработчики уверены, определяют отклонения фактической структуры от проектной. Данные отклонения позволяют определить направления совершенствования. Во-вторых, данные характеристики сравниваются с характеристиками усовершенствованной структуры.

При отсутствии рациональной структуры автор предлагает для анализа использовать систему показателей оценки организационной структуры на соответствие принципам рациональной внутренней организации. При разработке показателей автор исходил из того, что принципы рациональной внутренней организации определяют основные, наиболее общие требования к характеристикам организационных структур предприятия. Автором представлены методики расчета коэффициентов, определяющих соответствие организационной структуры каждому принципу.

Два первых направления анализа в основном касаются структурных подразделений. Функциональные обязанности второго уровня управления (заместители директора) нигде не анализируются. Однако рациональность распределения функций и целевые ориентиры деятельности каждого должностного лица такого уровня во многом влияют на деятельность структурных подразделений и всего предприятия в целом. Поэтому автор предлагает включить данное направление в комплексный анализ организационных структур.

Кроме того, так как рассчитываемые показатели в первых двух направлениях определяются в среднем по предприятию, далее необходимо выявить "слабые" подразделения, то есть те, где затраты не пропорциональны результатам. Для этих целей лучше всего подходит ФСА. ФСА организационной структуры предприятия в целом до сих пор не проводился (по крайней мере, в литературе такой опыт не описан). Как правило, ФСА применялся для совершенствования организации отдельных функций управления (например, организация сбыта, снабжения, оперативное управление). Автор счел целесообразным выбрать целостный объект.

Сущность ФСА структуры управления предприятием заключается в установлении значимости укрупненных функций управления и затрат на их осуществление. Значимость групп функций определяется методом попарных сравнений. Автор данной работы предлагает значимость укрупненных функций определить исходя из значимости подразделений, выполняющих эти функции. Далее анализируются расхождения в полученных значениях значимости, рассчитываются удельные коэффициенты затрат на единицу значимости по функциям и выявляются функциональные зоны объекта анализа, подлежащие совершенствованию в связи с превышением затрат над значимостью.

Использование разработанной методики комплексного анализа способствует определению степени рациональности организационной структуры,

обоснованному распределению функциональных обязанностей между руководителями, их заместителями и исполнителями, установлению соотношения между значимостью функций и затратами на их реализацию.

По результатам комплексного анализа формулируются направления рационализации организационной структуры.

Далее автором данной работы были разработаны методические рекомендации по развитию организационных структур управления, в основу которых были положены усовершенствованные ранее методики экспертных оценок, нормативного метода и функционально-стоимостного анализа.

Методические рекомендации по развитию организационных структур управления, разработанные автором, включают следующие этапы:

- уточнение распределения функциональных обязанностей между заместителями директора;
- перестройка высшего уровня управления в соответствии с требованиями диапазона управления;
- уточнение распределения функций между функциональными подразделениями;
- пересмотр внутреннего строения функциональных подразделений на предмет соответствия требованиям диапазона управления;
- пересмотр распределения обязанностей внутри функциональных подразделений, где не соблюдается принцип соответствия прав обязанностям;
- пересмотр (разработка) положений о подразделениях и должностных инструкций.

Была произведена проверка разработанных методических положений в процессе развития организационной структуры управления Гомельского завода литья и нормалей. Можно сделать вывод, что в результате внедрения разработанных мероприятий, сформированных с помощью методических рекомендаций по анализу и развитию организационных структур, усовершенствованная структура завода литья и нормалей стала более рациональна по сравнению с существующей с точки зрения требований принципов рациональной внутренней организации.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

1. Проведена систематизация общих функций управления исходя из процесса управления. Проанализировав существующие определения организационной структуры, автор данной работы пришел к выводу, что все авторы определений, в основном, говорят о структуре аппарата управления, то есть о структуре субъекта управления. Поэтому предлагается следующее определение: организационная структура управления предприятием (объединением) - это совокупность подразделений (управленческих и производственных) и взаимосвязей всех видов между ними. Исходя из уточненного определения, разработан перечень характеристик организационной структуры управления

промышленного предприятия, в котором, в отличие от существующих, каждая характеристика рассматривается как система количественных и качественных показателей, что позволит объективно и комплексно оценить состояние организационной структуры управления промышленного предприятия.[2,4,6,11]

2. На сегодняшний момент существует только одна классификация принципов построения организационных структур, данная Л.И.Лехциером. Критически ее проанализировав, автор диссертации предлагает ее изменить следующим образом. Все принципы подразделяем на три группы. Первая группа будет объединять общие принципы развития организационных структур, вторая - принципы формирования структур и третья - принципы рациональной внутренней организации. Выделение группы принципов рациональной внутренней организации позволило рассматривать ее как систему частных критериев эффективности организационной структуры.[9]

3. Рекомендуемая НИИ Труда нормативная зависимость числа руководителей от численности работников подразделений не соответствует рекомендуемым им же нормам управляемости. С помощью дополнительных исследований и использованием пакетов прикладных программ STATGRAF и SUPERCALC автором были получены зависимости числа руководителей в отделе от общей численности работников подразделения, соответствующие разным нормам управляемости, использование которых позволит упорядочить численность руководителей..[7]

4. Метод экспертных оценок используется для анализа отношений в иерархических структурах. Автор диссертации предлагается использовать вместо уровня оплаты труда коэффициенты, что позволит сравнивать результаты анализа по разным объектам, а также за разные периоды времени.[8]

5. Функционально-стоимостной анализ применялся в основном для анализа организации управления в отдельных подразделениях. Автор диссертации предлагает в качестве объекта ФСА использовать всю систему управления. Для этого все функции управления, выполняемые на предприятии делаются на группы, определяются затраты на их осуществление. Значимость групп функций автор диссертации рекомендует определять не только методом парных сравнений групп функций, но и через значимость подразделений, выполняющих эти функции. Данный способ определения значимости позволяет выявить «слабые» места среди структурных подразделений и сформулировать направления развития организационных структур.[1]

6. Большинство существующих методик по анализу оргструктур оценивают количественные параметры фактической структуры на степень соответствия их нормативным значениям. Однако в условиях быстро меняющейся среды происходит постоянное старение разработанных нормативов. Другим недостатком существующих методик анализа является отсутствие возможности по результатам анализа определить пути структурного совершенствования. С целью повышения практической значимости проведения анализа при



разработке методических рекомендаций по оценке оргструктур автором данной работы и была учтена ориентация на принятие решений по направлениям совершенствования. Разработанные автором методические рекомендации по анализу организационных структур управления, включают, в отличие от традиционной практики, не только определение характеристик организационной структуры, но и ее оценку степени соответствия принципам рациональной внутренней организации, анализ распределения полномочий между заместителями руководителя предприятия и оценку затрат на выполнение функций, что позволяет комплексно оценить организационную структуру и сформулировать направления ее развития.

Результаты комплексного анализа далее используются для формирования направлений и конкретных мероприятий по развитию существующей организационной структуры управления.

Разработанные автором методические рекомендации по развитию организационных структур управления промышленных предприятий, основаны, в отличие от существующих, на использовании комплекса методов экспертно-аналитической группы: экспертных оценок, нормативного метода и функционально-стоимостного анализа, которые были модифицированы. Использование данных методических положений позволит разработать обоснованные мероприятия по развитию организационной структуры, внедрение которых позволит усовершенствовать организационную структуру управления по сравнению с существующей с точки зрения принципов рациональной внутренней организации. [2,3,5,10,12]

### СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ

Основные положения диссертации отражены в следующих публикациях:

Статьи:

1. Зубко Л.Л. Совершенствование структуры управления на основе функционально-стоимостного анализа// Литье и металлургия.-1998.-№3.-С.54-55.

2. Зубко Л.Л. Систематизация общих функций как составляющих процесса управления / ГомПИ.-Гомель, 1998.-7с. - Деп. в БелИСА 3.08.1998г. - N Д199857 // Реферативный сборник непубликуемых работ. -1998.- Выпуск 11.- С.53.

3. Zubko L.L. Implementation of composite analysis of structural management in food industry // Zbornik vedekych prac z konferencie 'Medzinardnych vedekych dni 98'/ sekcia agrarny manazment, marketing a obchodna politika. - Nitra.-1998.-p.295-297.

4. Зубко Л.Л., Бабына В.Ф. Комплексный анализ организационных структур управления предприятием // Бухгалтерский учет и анализ.-1999.-№2.- с. 20-24.

## Доклады:

5. Зубко Л.Л. Проблемы оценки рациональности организационных структур управления промышленных предприятием // Проблемы переходной экономики. Сборник докладов I научной конференции преподавателей ГФ МНИТСО (21 апреля 1997 года, Гомель) - Гомель: ООО "Форт", 1997.-С.114-119.

## Тезисы докладов:

6. Зубко Л.Л. Функции управления как элемент организационной структуры // Тезисы 7-ой научно-технической конференции профессорско-преподавательского состава ГПИ, посвященной 25-летию института (апрель 1994г.) - Гомель: Гомельский политехнический институт, 1994 -С.4.

7. Нарышев Г.А., Зубко Л.Л. Проблемы формирования внутренней структуры функциональных подразделений исходя из норм управляемости // Сборник материалов межвузовской конференции аспирантов и студентов (май 1997г.) - Гомель: Гом. кооп. инс-т - Гом. полит. инс-т, 1997.-С.80-81.

8. Зубко Л.Л. Особенности применения метода экспертных оценок при анализе организационных структур управления // Материалы Республиканской научно-практической конференции аспирантов и соискателей "Проблемы формирования социально-ориентированной рыночной экономики" (г.Минск, 9 декабря 1997г.) - Мн.: Акад. Управления при Президенте Республики Беларусь, 1997.-С.92-93.

9. Зубко Л.Л. Этапы и принципы построения организационных структур // Управление промышленным комплексом в условиях новой промышленной политики (ноябрь 1998г.)/. Под ред. Р.С.Седегова, О.А.Высоцкого - Минск-Брест: Брестский полит. инс-т, 1998.-С.82-84.

10. Зубко Л.Л. Оценка организационной структуры на степень соответствия принципам рациональной структуризации // Проблемы реформирования предприятий Республики Беларусь. Материалы республиканской научно-практической конференции. (г.Минск, 11-12 декабря 1997г.)-Мн.:БГЭУ, 1998.-С.36-37.

11. Зубко Л.Л. Характеристики структур управления // Экономика и право переходного периода в РБ. Материалы 3-ей международной научно-методической конференции (апрель 1999г., г.Гродно).-Гродно: изд-во ИСЗ, 1999.-С.59.

12. Зубко Л.Л. Совершенствование структур управления предприятием // Тезисы докладов международной научно-практической конференции "Проблемы менеджмента и маркетинга на рубеже третьего тысячелетия" (г.Минск, 24-25 мая 1999г.)- Мн.: БГЭУ, 1999.-С.72-73.

12.05.99

## РЭЗЮМЭ

*Зубко Ларыса Лукінічна*

## МЕТАДЫ РАЗВІЦЦЯ АРГАНІЗАЦЫЙНЫХ СТРУКТУР КІРАВАННЯ ПРАМЫСЛОВЫХ ПРАДПРЫЕМСТВАЎ

**Ключавыя словы:** функцыя, кіраванне, сістэма, арганізацыйная структура, метада, прынцып, рацыяналізацыя, экспертыза, адносіны, значнасць функцыі.

**Аб'ект даследавання:** арганізацыйныя структуры дзеючых прамысловых прадпрыемстваў.

**Прадметам** даследавання з'явіліся тэарэтычныя і метадычныя аспекты развіцця арганізацыйных структур кіравання прамысловых прадпрыемстваў

**Мэта** працы заключаецца ў развіцці тэорыі і практыкі арганізацыйнага праектавання, а таксама ў распрацоўцы метадыкі аналізу і развіцця арганізацыйных структур кіравання прамысловых прадпрыемстваў.

У працэсе даследавання выкарыстоўваліся сістэмны і комплексны падыходы. У якасці спецыяльных метадаў выкарыстаны метада экспертных ацэнак, нарматыўны метада, функцыянальна-вартасны аналіз. Фарміраванне залежнасцей для вызначэння ўнутранай структуры функцыянальных падраздзяленняў праводзілася з выкарыстаннем пакетаў прыкладных праграм STATGRAF і SUPERCALC.

**Навуковая навізна** атрыманых вынікаў. У працы прапанаваны азначэнне арганізацыйнай структуры кіравання, яе характарыстыкі; метадычныя палажэнні па правядзенню комплекснага аналізу, арыентаванага на прыняцце рашэнняў.

метадычныя палажэнні па развіццю арганізацыйных структур, якія выкарыстоўваюць метады экспертна-аналітычнай групы.

**Галіна прымянення:** у асноўным для ўдасканалення арганізацыі кіравання на дзеючых прамысловых прадпрыемствах, а таксама для ацэнкі праектуемых арганізацыйных структур кіравання

## РЕЗЮМЕ

*Зубко Лариса Лукинична*

## МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

**Ключевые слова:** функция, управление, система, организационная структура, метод, принцип, рационализация, экспертиза, отношения. значимость функции.

**Объект исследования:** организационные структуры действующих промышленных предприятий.

**Предметом** исследования явились теоретические и методические аспекты развития организационных структур управления промышленных предприятий.

**Цель** работы заключается в развитии теории и практики организационного проектирования, а также в разработке методики анализа и развития организационных структур управления промышленных предприятий

В процессе исследования применялись системный и комплексный подходы. В качестве специальных методов использованы: метод экспертных оценок, нормативный метод, функционально-стоимостный анализ. Формирование зависимостей для определения внутренней структуры функциональных подразделений проводилось с использованием пакетов прикладных программ STATGRAF и SUPERCALC.

**Научная новизна** полученных результатов. В работе предложены: определение организационной структуры управления, ее характеристики;

систематизация принципов построения и совершенствования организационных структур;

методические положения по проведению организационных структур, использующие методы экспертно-аналитической группы.

**Область применения:** в основном для совершенствования организации управления на действующих промышленных предприятиях, а также для проверки проектируемых организационных структур управления.

## RESUME

*Zubko Larisa Lukinitchna*

### THE METHODS OF DEVELOPING OF MANAGERIAL ORGANIZATION STRUCTURES FOR THE INDUSTRIAL ENTERPRISE

**Key word:** function, management, system, organization structure, method, principle, rationalization, expertise, relation, function's significance.

Researching **object:** organization structures of working enterprises.

The theoretical and methodical aspects of developing of organization structures are **subject** for research.

**The objective** of this work consist in developing of theory and practice of organizational projecting, as well as development of approaches for analysis and developing of organization structures.

In the research process were applied the system and complex approaches. As the special methods used following the method of expert estimates, the normative method and the functional costing analysis. Making dependencies for determining the internal structure of functional units used the software packages STATGRAF and SUPERCALC.

The next is the **scientific novelty** of obtained results:

in this word made the following suggestion thorough defining of managerial organization structure and its characteristic;

systematization of principles of building and perfection of organization structures;

complex of approaches for making complex analysis that will be oriented onto accept of solutions;

methodical approach to developing of organization structures that using the methods of expert-analytical group.

**Field for use:** in general for perfection of managerial organizing in working enterprises but it may use estimates of projecting organization structures.

Подписано в печать 21.02.2000. Формат 60x84/16. Печать офсетная.  
Усл. печ. л. 1,4. Тираж 100 экз. Заказ 74

Белорусский государственный экономический университет.  
Лицензия ЛВ № 170 от 21.01.98.  
220070, г. Минск, пр. Партизанский, 26

Отпечатано в БГЭУ. Лицензия ЛП № 336 от 16.03.99.  
220070, г. Минск, пр. Партизанский, 26

↑

↓

↓

↓

↓