

Экономические аспекты построения оптимальной организационной структуры сельскохозяйственной организации

П.И. Огородников, д.т.н., профессор,
Оренбургский филиал ИЭ УрО РАН;
Г.Е. Мазуренко, преподаватель,
Оренбургский ГАУ

Высокая изменчивость экономической среды обуславливает соответствующие ей изменения во внешнем облике и внутренней хозяйственной

деятельности сельскохозяйственной организации. Для того чтобы выживать и быть эффективными, сельскохозяйственным организациям необходимо постоянно адаптироваться к новым условиям, а по возможности ещё лучше влиять на них и определять направления будущих изменений.

В настоящее время в отечественной практике сельскохозяйственных организаций наиболее

широкое распространение получили линейно-функциональные структуры управления. Следует отметить, что данный вид организационной структуры не в полной мере соответствует требованиям сегодняшнего дня и зачастую не обеспечивает эффективного функционирования сельскохозяйственных организаций. При этом основной тенденцией изменений, происходящих в структуре большинства организаций, является упрощение их организационной структуры. Такие изменения чаще всего выражаются в укрупнении структурных подразделений организации, объединении родственных служб, совмещении их функций, уменьшении численности персонала. Таким образом, попытки руководителей улучшить экономическое положение дел организации обычно начинаются с попыток изменения организационной структуры управления. В процессе такой реорганизации руководители пытаются выбрать новую структуру управления в новых условиях функционирования организации, вместо того чтобы оптимизировать уже имеющуюся структуру.

Существование большого разнообразия связей между элементами организационной структуры зачастую приводит к более сложному, но устойчивому существованию организации [1]. При расширении масштабов и диверсификации производства в сельскохозяйственной организации организационные проблемы могут обостряться в значительной степени. В условиях рыночной экономики требуется постоянное совершенствование организационных структур управления на системной основе, обеспечивающей адаптацию сельскохозяйственного производства и управления к изменениям внешней и внутренней среды, гибкое и оперативное реагирование на изменение спроса на сельскохозяйственную продукцию [2].

Правильно спроектированная структура является эффективной, когда имеет чёткие линии подчинённости, позволяет подчинённым принимать участие в решении проблем и представляет определённый статус и возможность для служебного роста [3]. Определим основные принципы построения оптимальной организационной структуры управления:

- организационная структура должна соответствовать миссии и стратегическим целям организации;
- необходимо определение минимизации затрат на функционирование организации;
- организационная структура должна быть мобильной;
- организационная структура должна соответствовать реально действующим внешним факторам;
- в организации должна присутствовать система адаптации руководящих и рабочих кадров;
- внутренние напряжения в коллективе должны быть сведены к минимуму.

В процессе анализа соответствия организационной структуры целям сельскохозяйственной организации может быть выявлено следующее:

- цели, не имеющие организационного обеспечения (нет ответственных) или имеющие недостаточное обеспечение (не хватает исполнителей по цехам);
- цели, не имеющие чёткой системы ответственности, — ответственный исполнитель должен быть только один;
- цели, не имеющие чёткой системы контроля;
- цели, которые закреплены за не соответствующими по специализации структурными подразделениями. Например, финансовые цели закреплены за руководителями производственных подразделений.

Организационная структура управления предполагает введение следующих количественных оценок:

- общее количество уровней управления;
- количество уровней управления различных подразделений организации, разность между максимальным и минимальным количеством уровней управления, среднее по подразделениям количество уровней управления;
- существующая средняя норма управляемости (среднее количество подчинённых у одного руководителя);
- количество подразделений с указанием их территориальной распределённости;
- численность работников управления и др.

В соответствии с приведёнными оценками определяем основные показатели:

1. Уровень формализации отношений подчинённости и процессов делегирования полномочий. Оценка формализации может быть произведена с помощью коэффициента:

$$K_{\phi} = \frac{Q_{до}}{Q_o}, \quad (1)$$

где $Q_{до}$ — количество формализованных должностей (существующие должностные обязанности, регламентирующие вопросы подчинённости, распределения прав и обязанностей), чел.;
 Q_o — общее количество должностей (берётся из штатного расписания), чел.

2. Сложность управления организационной структурой:

$$K_{сж} = \frac{Q_{л}}{Q}, \quad (2)$$

где Q_o — количество должностей, чел.;
 Q — общая численность работников организации, чел.

Следует отметить, что количественные показатели не предоставляют однозначного ответа на вопросы, связанные с оценкой эффективности

управления в рамках линейно-функциональной организационной структуры. Например, показатель нормы управляемости (определяется как количество непосредственных подчинённых у руководителя), который традиционно считается нормативным в диапазоне от 3 до 7 чел., сильно отличается в зависимости от сложности управленческой и производственной (перерабатывающей) деятельности.

Значительные вариации этого показателя могут быть связаны и с различными способностями руководителей: для одного управлять 15 чел. не составит проблем, другой и собой управлять не может. Подобные особенности характерны и для других количественных показателей, которые предполагают специальные пояснения и оценку.

Качественные экспертные оценки линейно-функциональной организационной структуры основываются на мнениях специалистов, и для получения надёжного результата требуется создание статистической базы и соответствующей её обработки.

Необходимо отметить, что в настоящее время в системе управления отечественных сельскохозяйственных организаций значительно ослаблены позиции плановых и технических отделов. Таким образом, в условиях высокой неопределённости уделяется мало внимания планам технического развития. Безусловно, это является негативной тенденцией и ослабляет способность сельскохозяйственных организаций не только к перспективному развитию, но и элементарному выживанию. Главной причиной сложившейся ситуации является нехватка финансовых ресурсов и значительное снижение общего управленческого потенциала ввиду оттока из системы управления наиболее профессионально подготовленных руководителей.

Относительно плановых служб сельскохозяйственных организаций необходимо отметить, что зачастую их функции сведены к калькулированию себестоимости по фактическим затратам. В случае же внедрения новых методов калькуляции основную работу здесь выполняют производственные отделы и бухгалтерия, располагающие оперативными данными, что в значительной степени ослабляет позицию плановых отделов.

По техническим службам следует заметить, что на большинстве сельскохозяйственных организаций их функции в условиях практически повсеместного отсутствия средств на техническое перевооружение сводятся к разработке проектов технологической оснастки и способов поддержания работоспособности морально и физически изношенного оборудования, что, безусловно, грозит большими негативными последствиями [4].

Как показывает практика, существование представленных принципов построения оптимальной структуры управления может меняться в большей или меньшей мере. В связи с этим представим специальную матрицу организационных проекций. Данная матрица разрабатывается на основании иерархического перечня производимой продукции и исполнительных звеньев.

По строкам матрицы указываются исполнительные звенья. По столбцам матрицы указываются функции, реализуемые исполнительными звеньями. Для соответствующих друг другу функций и исполнительных звеньев в необходимых клетках матрицы проекций указывается параметр соответствия от 0 до 2, где 0 — отсутствие данной функции для исполнителя; 1 — возможность выполнения функции исполнителем; 2 — соответствие функции исполнителю в организационной структуре организации.

На рисунке представлена матрица проекций (соответствия) как описание линейно-функциональной структуры управления.

После создания матрицы необходимо провести поиск выполняемых подразделениями (бригадами) функций, не соответствующих целям организации.

При этом рассматриваются цели, не нашедшие отражения в линейно-функциональной структуре организации, и определяются причины.

Для руководителя организации необходимо рационально распределить все задачи между исполнителями. При этом нужно проводить анализ загрузки работников в различном масштабе (по направлениям, бригадам и конкретно работникам организации). Для каждой бригады (работника) рассчитывается общее время на выполнение функций и процент загрузки:

Подразделение (цеха) организации	Основные исполнительные звенья организации					
	производство <i>i</i> -й продукции	реализация <i>i</i> -й продукции	управление персоналом	управление организационной структурой	...	
Производство <i>i</i> -й продукции						
Кадры						
Сбыт <i>i</i> -й продукции						
Экономика и финансы						
...						

Рис. – Матрица проекций (соответствия)

$$g_j = \sum_{i=1}^m \frac{G_i(f_j)}{T}, \quad (3)$$

где g_j – загрузка по времени j -й бригады (работника), %;
 $j = 1, n$; n – количество бригад (работников), ед. (чел.);
 $i = 1, m$; m – количество функций, выполняемых i -м работником, ед.;
 $G_i(f_j)$ – время на выполнение j -й функции i -й бригадой (работником), ч.;
 T – общий фонд рабочего времени, ч.

Нормальная загрузка цеха (работника) признаётся от 70 до 100%. При превышении допустимых пределов (менее 60% и более 110%) необходимо перераспределение функций данной бригады. Для этого с помощью матрицы соответствия отбираются бригады, имеющие возможность выполнять искомую функцию (параметр соответствия равен 1 или 2). Происходит перераспределение функций по бригадам и полный перерасчёт их загрузки и заполнение матрицы соответствия.

Критерием эффективности мероприятий по построению оптимальной организационной структуры является возможность более полного и стабильного достижения установленных целей или сокращения затрат на управление, эффект от реализации которых должен за нормативный срок превысить произведённые затраты.

Таким образом, определим показатель эффективности деятельности аппарата управления сельскохозяйственной организации и его организационной структуры. Данный показатель выражается через конечные результаты деятельности сельскохозяйственной организации и затраты на управление. При этом производится сравнение с базовым и эталонным вариантом:

$$K = \frac{k_1}{k_0}, \quad (4)$$

$$k = \frac{P}{Z}, \quad (5)$$

$$Z = Z_1 + Z_2 + Z_3 + \dots + Z_n \quad (6)$$

где k_0 – коэффициент управления эталонной сельскохозяйственной организации;
 P – прибыль сельскохозяйственной организации за отчётный период, руб.;
 Z – затраты на управление организацией с данной организационной структурой, руб.

В качестве эталона может выступать идеальный (плановый) вариант линейно-функциональной

организационной структуры или аналогичная успешно функционирующая сельскохозяйственная организация данной сферы деятельности.

Затраты на управление учитывают текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений, единовременные расходы на проектные работы в области системы управления, подготовку и переподготовку руководителей бригад и др.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что наиболее распространёнными организационными структурами отечественных сельскохозяйственных организаций являются линейно-функциональные. Основными критериями их оптимального построения являются полное и устойчивое достижение конечных целей организации и осуществление меньших затрат на функционирование данных структур. В периоды финансовой нестабильности функционирования сельскохозяйственных организаций руководители зачастую прибегают к укрупнению организационной структуры. Это приводит к укрупнению структурных подразделений (бригад) организации, совмещению выполняемых работниками функций, а значит, и к дополнительной загруженности персонала. Для рационального распределения функций между работниками и поддержания нормального уровня их загруженности необходимо проводить анализ матрицы соответствия.

При всей неоднозначности количественных показателей использование линейно-функциональной организационной структуры считается полезным при постоянной диагностике состояния подразделений организации, т. е. при постоянном мониторинге организационной структуры. Полезность количественных оценок возрастёт при сопоставлении их со статистической базой анализируемых оценок. Качественную экспертную оценку организационной структуры управления необходимо проводить в соответствии с созданной, а далее и обработанной статистической базой специалистом (экспертом).

Литература

1. Гурьянова Э.А. Современное состояние и проблемы проектирования организационных структур отечественных организаций // Вестник КГФЭИ. 2011. № 3 (24).
2. Ягунова Н.А. Роль организационных структур управления в интенсификации процесса управления // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2012. № 5 (1).
3. Терешин Н.Н., Кулагова И.А., Алёхина О.Ф. Исследование и совершенствование управления производством на промышленных предприятиях: монография. Ижевск – Н. Новгород: Изд-во «Митра», 2010. 185 с.
4. Матвейкин И.В., Огородников П.И. Информационные технологии как основа эффективного управления техническими системами предприятий АПК. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2007. 280 с.