

При использовании материалов статьи необходимо использовать данную ссылку:

Еремина И.Ю., Алексеева О.М., Абдулкадыров А.С. Принципы и индикаторы формирования организационной структуры на современном предприятии // Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования. 2021. № 1 (59). С. 98-104

УДК 658.51

ПРИНЦИПЫ И ИНДИКАТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Еремина И.Ю., Алексеева О.М., Абдулкадыров А.С.

В настоящей статье предлагается системный авторский подход к построению организационной структуры предприятия, а также затронуты основные принципы построения и формирования организационной структуры. Проведённое исследование позволило систематизировать факторы и определить на их базе пять основных индикаторов. Авторами предложена модель построения и дальнейшего функционирования организационной структуры предприятия. Делается вывод о том, что эффективное построение организационной структуры предприятия способствует усилению результативности процессов нормирования труда. Генеральной целью построения организационной структуры является формирование такой системы, которая в перспективе позволит предприятию эффективно взаимодействовать как внутри себя, так и в рамках внешней среды, продуктивно и целесообразно распределять, и направлять усилия своих работников, и, тем самым, достигать поставленных целей с более высокой продуктивностью.

Ключевые слова: построение организационной структуры, предприятие, принципы построения, индикаторы построения организационной структуры.

Важнейшей фундаментальной целью построения организационной структуры является формирование структуры, которая позволит предприятию эффективно взаимодействовать как внутри предприятия, так и с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять, и направлять усилия своих работников, и, таким образом, достигать своих целей с высокой эффективностью [8].

Главное направление в совершенствовании организационной структуры – это обеспечение более простой и гибкой структуры по сравнению с действующей, функционирующей в современных условиях [10].

В связи с вышесказанным, выделяют следующие требования при формировании эффективных структур

управления предприятием: сокращение численности подразделений; оптимизация количества уровней управления; снижение трудоемкости процессов; рост показателей производительности труда; групповая организация труда; создание центров прибыли; быстрая реакция на изменения; совершенствование горизонтальных связей внутри предприятия; развитие информационных технологий [14].

Еремина Ирина Юрьевна, зав. кафедрой экономической теории, доктор экономических наук, профессор, ФГАОУ ВО «Российский государственный университет нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина»

Москва

Алексеева Ольга Михайловна соискатель кафедры экономической теории ФГАОУ ВО «Российский государственный университет нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина», заместитель начальника управления АО «Зарубежнефть»

Москва

Абдулкадыров Арсен Саидович, кандидат экономических наук, доцент, старший научный сотрудник научно-исследовательского института управления, экономики, политики и социологии ФГАОУ ВО «Дагестанский государственный университет народного хозяйства»

Махачкала

При построении организационной структуры применяются следующие принципы, представленные в таблице 1:

Таблица 1
Принципы построения организационной структуры.

Принципы	Описание
<i>Основные принципы построения организационных структур</i>	
Принцип целеполагания	Структура управления должна отражать цели и задачи предприятия
Принцип единства прав и ответственности	Исключение двойного подчинения и возможности получения противоречивых указаний
Принцип разграничения полномочий	Установление вертикальных и горизонтальных связей в структуре управления с учетом полномочий и ответственности каждого работника и структурного подразделения
Принцип оптимальности	Выстраивание рациональных связей между звеньями на всех уровнях при наименьшем числе ступеней управления
Принцип экономичности	Необходимый эффект управления должен достигаться при наименьших затратах на управление
<i>Дополнительные принципы построения организационных структур</i>	
Принцип специализации	Оптимальное разделение труда между структурными подразделениями и отдельными работниками, обеспечивающее нормальную нагрузку, а также специализацию
Принцип оперативности	Время от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не должно привести к отрицательным последствиям для исполнения самого решения
Принцип надежности	Гарантирование достоверности передачи

Принципы	Описание
	информации и бесперебойность ее перемещения
Принцип гибкости	Способность к изменению в соответствии с изменениями внешней среды
Принцип устойчивости структуры управления	Способность сохранять основные свойства при различных внешних воздействиях

Источник: обобщено авторами на базе тематической литературы [1,4,5,7,12,13]

Формирование эффективной организационной структуры должно базироваться на процессном подходе. То есть, бизнес-процессы являются основой для построения организационных структур предприятий в соответствии с классификацией бизнес-процессов [6].

С учетом выполняемой функции структурные подразделения могут быть следующих видов:

- основные (производственные) структурные подразделения/должности (подразделения/должности, осуществляющие основную деятельность);
- обеспечивающие (вспомогательные) структурные подразделения/должности (подразделения/должности, обеспечивающие формирование ресурсов для функционирования основных подразделений, а также подразделения/должности, отвечающие за функции управления).

С целью реализации принципа разграничения полномочий, то есть распределения ответственности между владельцами бизнес-процессов верхнего уровня утверждается нормативный документ по распределению обязанностей между руководителями верхнего уровня [16].

Полномочия и функции структурных подразделений второго и следующих уровней управления утверждаются в положениях предприятия о структурных подразделениях.

При формировании эффективной организационной структуры предприятия должно быть обеспечено выполнение всех функций оптимальной численностью работников [3]. Кроме того, каждая функция должна соответствовать определенному управленческому уровню и подразделению [9]. Функции должны быть четко разграничены по управленческим единицам и выполняться

работниками, имеющими соответствующие знания и опыт [11].

Формирование эффективной организационной структуры рекомендуется осуществлять с учетом пяти индикаторов построения организационных структур.

Индикаторы отражают эффективность организационной структуры в части соблюдения оптимального соотношения численности административно-управленческого аппарата и должностей руководителей к общей численности предприятия и в части рационального построения организационной структуры, распределения ответственности и определения уровня управления.

К данным индикаторам относятся:

- Доля АУП в общей численности персонала, %;
- Количество уровней управления;
- Норма управляемости;
- Критерии наименования структурных подразделений;
- Количество должностей прямого подчинения руководителю предприятия.

Так, индикатор «Доля АУП в общей численности персонала» отражает какой % от общей численности предприятия составляет численность структурных подразделений, относящихся к административно-управленческому персоналу. Значение Индикатора «Доля АУП в общей численности персонала» определяется следующим образом:

Формула расчета показателя:

$$D_{\text{АУП}} = \frac{СЧ_{\text{АУП}}}{СЧ_{\text{ДО}}} \times 100\%$$

где:

$D_{\text{АУП}}$ – доля АУП, %;

$СЧ_{\text{АУП}}$ – средняя численность АУП за отчетный период, чел.;

$СЧ_{\text{ДО}}$ – средняя численность предприятия за отчетный период, чел.;

Нормативное значение определяется в зависимости от сегмента на каждом предприятии конкретно, например, доля АУП не может превышать 15%-20%.

Далее, индикатор «Количество уровней управления» отражает сколько ступеней проходит управленческое решение от руководителя предприятия до конечного руководителя-исполнителя. С увеличением численности организации количество уровней управления повышается, при этом необходимо соблюдать баланс с нормой управляемости, то есть количеством специалистов, находящимся в подчинении у одного руководителя. Перечень

уровней управления зависит от масштаба деятельности предприятия, общей численности персонала, а также численности аппарата управления. Нормативные значения Индикатора «Количество уровней управления» в зависимости от штатной численности предприятия могут определяться в зависимости от численности предприятия.

Следующий показатель - индикатор «Норма управляемости» отражает сколько подчиненных приходится на одного руководителя. Норма управляемости рассчитывается как в целом по предприятию, так и по отдельному структурному подразделению. Норма управляемости, как уже отмечалось ранее, взаимосвязана с количеством уровней управления на предприятии. Оптимальным количеством подчиненных на одного руководителя в организации считается 7-9 человек. Однако, если функции и операции стандартизированы и просты, то норма управляемости может быть от 20 до 50 человек. Фактическое значение нормы управляемости рассчитывается по формуле:

$$N_{\Phi} = \frac{Ч_{\text{штат}} - Ч_{\text{рук}}}{Ч_{\text{рук}}}$$

где:

N_{Φ} – фактическая норма управляемости;

$Ч_{\text{штат}}$ – штатная численность ДО, ед.;

$Ч_{\text{рук}}$ – штатная численность руководителей, посчитанная в соответствии с условиями, изложенными в разделе «Доля руководителей в общей численности персонала».

Нормативные значения нормы управляемости определяются в каждом конкретном случае отдельно.

Следующий далее показатель - индикатор «Критерии наименования структурных подразделений» отражает соответствие наименования структурного подразделения с учетом численности структурного подразделения, основанное на норме управляемости.

Для аппарата управления предприятия характерны следующие виды структурных подразделений.

Управление. Это наиболее крупная организационная единица аппарата управления. В ее состав могут входить отделы и/или группы. Формирование в составе управления более мелких организационных единиц, таких как отдел и/или группа допускается:

- в случае выполнения управлением нескольких независимых функций, но при этом должно быть обеспечено соблюдение минимальной нормы управляемости;

- в случае большой численности управления в связи с выполнением масштабных взаимосвязанных функций, когда норма управляемости значительно увеличивается и возникает риск снижения качества и оперативности управления, в данном случае при формировании организационных единиц внутри управления должна быть соблюдена минимальная норма управляемости.

Отдел. Организационная единица среднего формата, характерная для аппаратов управления большинства предприятий. Отдел может быть, как самостоятельной организационной единицей, так и входить в состав управления. В случае, когда отдел является самостоятельной организационной единицей, в его состав могут входить группы:

- если отдел выполняет несколько независимых функций, но при этом должно быть обеспечено соблюдение минимальной нормы управляемости;

- если численность отдела слишком большая в связи с выполнением объемных взаимосвязанных функций, когда норма управляемости значительно увеличивается и возникает риск снижения качества и оперативности управления. В данном случае при определении количества групп внутри отдела должна быть соблюдена минимальная норма управляемости.

Группа. Это структурное подразделение является наиболее мелкой организационной единицей аппарата управления предприятия. Группы в основном входят в состав более крупных организационных единиц – отделов или управлений. Как самостоятельные организационные единицы группы характерны для предприятий с небольшой численностью.

Для производственных подразделений/объектов предприятия также характерны разные виды структурных подразделений/объектов [2,15]. При этом в зависимости от организационной формы, наличия отдельной отчетности и других факторов производственные подразделения предприятия могут быть сформированы в филиалы, обособленные структурные. Это наиболее крупные организационные единицы, при этом филиал и обособленное структурное подразделение подразумевают отдельную регистрацию, а также бухгалтерскую и налоговую отчетность. Кроме того, у филиала и обособленного структурного подразделения

может быть собственный небольшой аппарат управления.

На производстве различают следующие виды производственных объектов (в порядке убывания значимости/ увеличения уровня управления):

Цех. Это наиболее крупный производственный объект, обычно отвечающий за крупное производственное направление (цех по добыче нефти и газа, цех подготовки и перекачки нефти, цех сбора и транспортировки газа, цех подземного и капитального ремонта скважин). В состав цеха обычно входят участки, бригады, установки и станции. Также в состав цеха могут входить службы и лаборатории.

Служба, лаборатория. Производственные подразделения, обычно отвечающие за сопровождение производственной деятельности (диспетчерская служба, лаборатория химико-аналитических исследований). Могут существовать как самостоятельные единицы, а могут входить в состав цеха.

Участок, бригада, установка, станция. Производственные подразделения/ объекты, отвечающие за отдельное производственное направление (участок КИПиА, участок по ремонту оборудования, бригада по добыче нефти и газа, установка предварительного сброса воды, установка подготовки нефти, дожимная насосная станция, компрессорная станция). В большинстве случаев бригада, установка и станция входят в состав цеха. Участок же может быть, как составной частью цеха, так и самостоятельной единицей более низкого уровня, чем цех.

И, наконец, завершающий весь спектр показателей - индикатор «Количество должностей прямого подчинения руководителю предприятия» отражает сколько руководителей находится в непосредственном подчинении руководителя предприятия. Фактически данный показатель показывает норму управляемости для руководителя предприятия. Перечень должностей прямого подчинения руководителю предприятия и условия их введения в зависимости от сегмента деятельности определяется конкретно для каждого предприятия.

Результатами проведенного в рамках статьи исследования является авторская система построения организационных структур, основанная на пяти индикаторах и принципах построения организационных структур.

На основании всего вышеизложенного в статье, необходимо отметить, что обобщенные авторами принципы и индикаторы построения организационных структур современных предприятий помогут системно подойти к

построению организационных структур и рационально распределить ресурсы, что в дальнейшем отразится на затратах и в целом на эффективности работы предприятия. **iea**

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Антонов В.Г. Эволюция организационных структур // URL: <http://www.cfin.ru/press/management/2000-1/03>.
2. Белоусов В.И., Рыбалко С.А. Реструктуризация предприятия: стабилизация и развитие: Учеб. пособие. – Воронеж: Издательство Воронежского государственного университета, 2001. - 312 с.
3. Бендиков М. Интеллектуальные ресурсы и их роль в новой экономике // Консультант директора. № 9 (165), 2002. С. 22-30.
4. Бланшар К., Карлос Д.П., Рэндолф А. Три ключа к созданию новой структуры управления / Пер. с англ. Л. А. Бабук. Мн.: ООО «Попурри», 2004. - 304 с.
5. Владимиров И.Г. Компании будущего: организационный аспект // URL: <http://www.cfin.ru.press/management/1999-2/05>.
6. Волкова К.А. и др. Государственное предприятие: структура, положения об отделах, должностные инструкции: Справ. Пособие / К.А. Волкова, Ф. К. Казакова, А.С. Симонов. 2-е изд., дор. - М.: Экономика, 1990. - 448 с.
7. Ганзен В. А. Сущность и возможности системного подхода // URL: <http://www.superidea.ru/mtel/psy/sushnost.htm>.
8. Ерёмкина И.Ю., Джиоева Ф.А. Управление внутрикорпоративной карьерой молодых специалистов через систему наставничества // Нефть, газ и бизнес. 2013. № 11. С. 60-65.
9. Ерёмкина И.Ю., Джиоева Ф.А. Система работы с молодыми специалистами в производственных организациях // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2014. № 7. С. 30-36.
10. Ерёмкина И.Ю. Управление развитием менеджерского таланта персонала организации в сфере дополнительных образовательных услуг диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. – Москва, Академия труда и социальных отношений. 2009.
11. Курья А.Г., Серенко П.С. Реализация процессного подхода в рамках систем менеджмента качества на основе методологии функционального моделирования ГОЕБО // URL: <http://www.valex.net/articles/cmк.htm>.
12. Организационная структура предприятия. Развитие структур управления корпорациями // URL: <http://stasikhr.narod.ru/2000-htm/>
13. Симонова И.Ф., Мартынов В.Г., Ерёмкина И.Ю. Оценка эффективности различных форм обучения персонала в нефтегазовом комплексе // Нефть, газ и бизнес. 1999. №6. С.59-61.
14. Экономическая библиотека - URL: <http://economy-lib.com/mehanizm-formirovaniya-i-razvitiya-organizatsionnoy-struktury-upravleniya-predpriyatim#ixzz6NpskYmSP>
15. Абдулкадыров А.С., Самохвалова Е.П. Оценка стоимости предприятия в современных условиях // Экономика и предпринимательство. – 2014. - №4 ч.1 (45-1). – С.632-634.
16. Бирюков А.В., Плотников С.В., Абдулкадыров А.С. Создание корпораций инновационного типа в оборонно-промышленном комплексе России // Экономика и предпринимательство. – 2013. - №11 (40). – С.37-42.

PRINCIPLES AND INDICATORS OF THE FORMATION OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE IN A MODERN ENTERPRISE

Eremina Irina Yuryevna, doctor of Economics, professor of Chair of Economic theory Gubkin Russian State University (NIU) of Oil and Gas, Moscow

Alekseeva Olga Mikhailovna, Competitor of Chair of Economic theory Gubkin Russian State University (NIU) of Oil and Gas, Deputy head of the Department Zarubezhneft, Moscow

Abdulkadyrov Arsen Saidovich, Ph.D., associate professor, senior researcher at the Research Institute of Management, Economics, Politics and Sociology FGAOU IN "DGUNH", Makhachkala

This article proposes a systematic author's approach to building the organizational structure of an enterprise, and also touches upon the basic principles of building and forming an organizational structure. The study made it possible to systematize the factors and determine, on their basis, five main indicators. The authors proposed a model for the construction and further functioning of the organizational structure of an enterprise. It is concluded that the effective construction of the organizational structure of the enterprise contributes to the enhancement of the effectiveness of the processes of labor regulation. The general goal of building an organizational structure is the formation of such a system that, in the future, will allow the enterprise to effectively interact both within itself and within the external environment, productively and expediently distribute and direct the efforts of its employees, and thereby achieve the set goals with a higher productivity.

Key words: building an organizational structure, an enterprise, principles of building, indicators of building an organizational structure

REFERENCES:

1. Antonov V.G. Evolyutsiya organizatsionnykh struktur [*The evolution of organizational structures*] // URL: <http://www.cfin.ru/press/management/2000-1/03>.
2. Belousov V.I., Rybalko S.A. Restrukturizatsiya predpriyatiya: stabilizatsiya i razvitiye: Ucheb. Posobiye [*Enterprise restructuring: stabilization and development: Textbook. allowance*]. – Voronezh: Izdatel'stvo Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta [*Voronezh State University Publishing House*], 2001. - 312 p.
3. Bendikov M. Intellektual'nyye resursy i ikh rol' v novoy ekonomike [*Intellectual resources and their role in the new economy*] // Konsul'tant direktora [*Consultant director*]. № 9(165), 2002. pp. 22-30.
4. Blanshar K., Karlos D.P., Rendolf A. Tri klyucha k sozdaniyu novoy struktury upravleniya [*Three keys to the creation of a new management structure*] / Per. s angl. L. A. Babuk. Mn.: OOO «Popurri», 2004. - 304 p.
5. Vladimirova I.G. Kompanii budushchego: organizatsionnyy aspekt [*Companies of the future: organizational aspect*] // URL: <http://www.cfin.ru.press/management/1999-2/05>.
6. Volkova K.A. i dr. Gosudarstvennoye predpriyatiye: struktura, polozheniya ob otdelakh, dolzhnostnyye instruktsii: Sprav. Posobiye [*State enterprise: structure, provisions on departments, job descriptions: Ref. Manual*] / K.A. Volkova, F. K. Kazakova, A.S. Simonov. 2-ye izd., dor. - M.: Ekonomika, 1990. - 448 p.
7. Ganzen V. A. Sushchnost' i vozmozhnosti sistemnogo podkhoda [*The essence and possibilities of the system approach*] // URL: <http://www.superidea.ru/mtel/psy/sushnost.htm>.
8. Yeromina I.YU., Dzhioyeva F.A. Upravleniye vnutrikorporativnoy kar'yeroy molodykh spetsialistov cherez sistemu nastavnichestva [*Management of the intracorporate career of young specialists through the mentoring system*] // Neft', gaz i biznes [*Oil, Gas and Business*]. 2013. № 11. pp. 60-65.
9. Yeromina I.YU., Dzhioyeva F.A. Sistema raboty s molodymi spetsialistami v proizvodstvennykh organizatsiyakh [*The system of work with young specialists in industrial organizations*] // Problemy ekonomiki i upravleniya neftegazovym kompleksom [*Problems of Economics and Management of the Oil and Gas Complex*]. 2014. № 7. pp. 30-36.
10. Yeromina I.YU. Upravleniye razvitiyem menedzherskogo talanta personala organizatsii v sfere dopolnitel'nykh obrazovatel'nykh uslug dissertatsiya na soiskaniye uchenoy stepeni doktora ekonomicheskikh nauk [*Managing the development of managerial talent of the organization's personnel in the field of additional educational services dissertation for the degree of Doctor of Economics*]. – Moskva, Akademiya truda i sotsial'nykh otnosheniy [*Academy of Labor and Social Relations*]. 2009.
11. Kur'ya A.G., Serenko P.S. Realizatsiya protsessnogo podkhoda v ramkakh sistem menedzhmenta kachestva na osnove metodologii funktsional'nogo modelirovaniya GOYEBO [*Implementation of the process approach in the framework of quality management systems based on the methodology of functional modeling GOEBO*] // URL: <http://www.valex.net/articles/cm.k.htm>.
12. Organizatsionnaya struktura predpriyatiya. Razvitiye struktur upravleniya korporatsiyami [*The organizational structure of the enterprise. Development of corporate governance structures*] // URL: <http://stasikhr.narod.ru/2000-htm/>
13. Simonova I.F., Martynov V.G., Yeromina I.YU. Otsenka effektivnosti razlichnykh form obucheniya personala v neftegazovom komplekse [*Evaluation of the effectiveness of various forms of personnel training in the oil and gas complex*] // Neft', gaz i bizne [*Oil, gas and business*]. 1999. №6. pp.59-61.
14. Ekonomicheskaya biblioteka [*Economic library*] - URL: <http://economy-lib.com/>
15. Abdulkadyrov A.S., Samokhvalova Ye.P. Otsenka stoimosti predpriyatiya v sovremennykh usloviyakh [*Samokhvalova E.P. Estimation of enterprise value in modern conditions*] // Ekonomika i predprinimatel'stvo [*Economy and Entrepreneurship*]. – 2014. - №4 ch.1 (45-1). – pp. 632-634.

16. Biryukov A.V., Plotnikov S.V., Abdulkadyrov A.S. Sozdaniye korporatsiy innovatsionnogo tipa v oboronno-promyshlennom komplekse Rossii [*Creation of innovative corporations in the military-industrial complex of Russia*] // *Ekonomika i predprinimatel'stvo [Economy and Entrepreneurship]*. – 2013. - №11 (40). – pp. 37-42