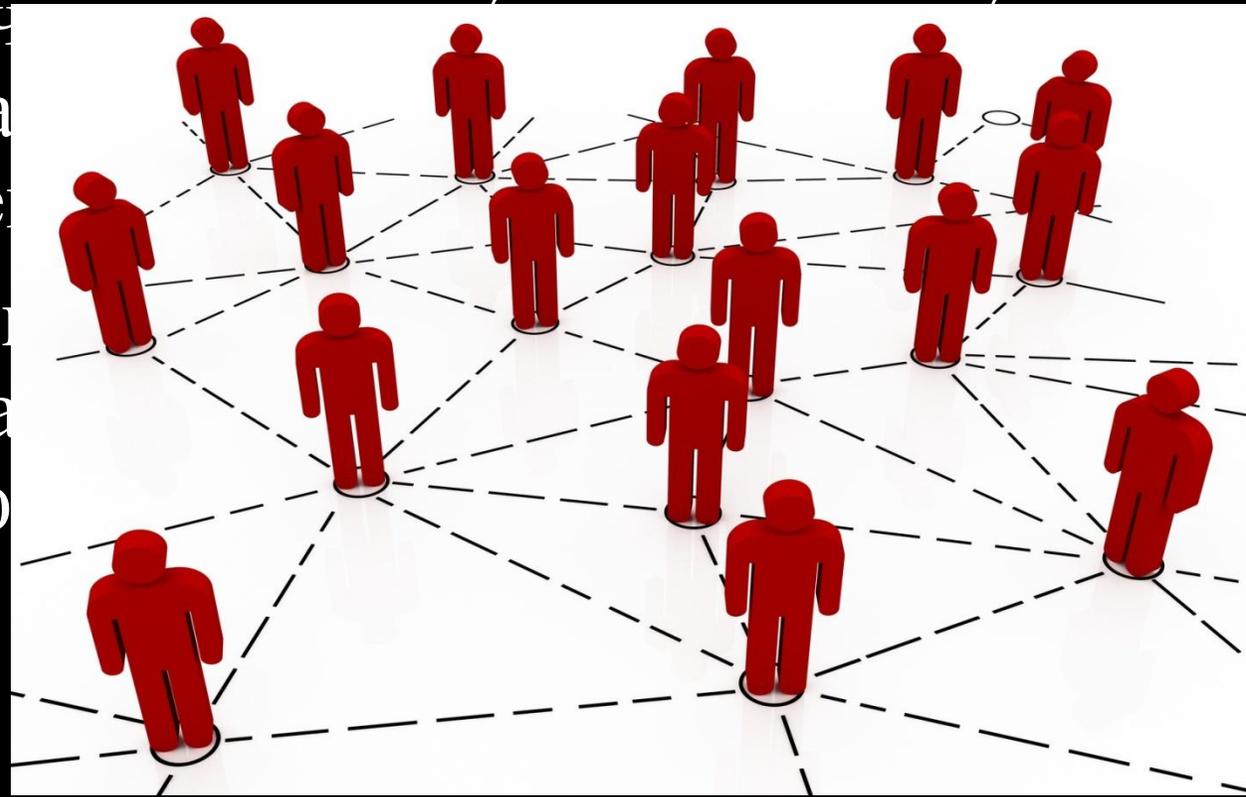


АНАЛИТИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

- Организация как система может быть представлена в виде совокупности определенным образом взаимосвязанных подсистем (элементов), образующих единое целое. Элементами структуры являются отдельные работники, функциональные подразделения, а также службы и другие звенья аппарата управления организацией.



- **Горизонтальные связи** носят характер согласования и выражают отношения между равными по положению в иерархии компонентами организации, поэтому их относят к числу одноуровневых. Их главное назначение — обеспечение эффективному взаимодействию частями организации, возникающих между ними проблем.
- **Вертикальные связи** — это связи между иерархическими уровнями и служат каналом распорядительной и отчетной информации.



- **Линейные связи** отражают движение управленческих решений и информации между так называемыми руководителями, т. е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений.
- **Функциональные связи**, их часто называют штабными, имеют место по линии движения информации между отдельными частями организации и выполняют роль информационного обеспечения координации.

• В рамках структуры организации протекают различные процессы (управления, производства и др.), между участниками которых распределяются соответствующие задачи и функции, а следовательно, и ответственность за их выполнение.

С этих позиций структуру организации можно рассматривать как форму распределения различных видов деятельности между ее компонентами и координации деятельности этих компонентов, направленной на достижение целей организации.

СТРУКТУРНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНИЗАЦИЙ

- Организационная структура - это общая сумма методов, которыми организация разделяет свой трудовой процесс на отдельные задания и, затем, добивается координации между этими заданиями. Ни одна пара организаций не имеет одинаковой структуры, но каждая организация имеет какую-то свою структуру.



- Горизонтальная дифференциация относится к способу, которым различные задания, выполняемые в организации, разделяются и группируются в отдельные единицы (units). Существуют различные виды горизонтальной дифференциации: по выполняемой работе, по производимому продукту, по потребительским группам и по месторасположению. В реальности, большинство организаций разделено на основании нескольких критериев, то есть, например, сначала на основании продукта, а потом на основании месторасположения.

В дополнение к горизонтальной дифференциации, организации также разделены вертикально. Вертикальная дифференциация определяется количеством уровней власти в организации. Это есть степень разделенности управленческих специальностей.

- В большинстве организаций, управленческая деятельность подчинена строгой иерархической структуре, так что каждый управляющий имеет только одного начальника. Это называется скалярной цепью подчинения. Те организации, которые отходят от этого правила, имеют то, что называется матричной структурой. В матричной структуре организация одновременно разделена на базе двух различных критериев, и каждый управляющий имеет двух начальников. Матричные структуры используются для объединения преимуществ каждой простейшей структуры, которая в них входит. Однако, они необычайно трудны в управлении.

• Широта контроля

- Определяется через количество подчиненных у одного начальника. Широта контроля зависит от степени вертикальной дифференциации в организации.

Широта контроля значительно уменьшается при продвижении вверх по иерархической лестнице. У управляющих низшего звена может быть по 20-30 подчиненных, тогда как у высших управляющих - всего несколько.

• **Формализация**

- Формализация - это степень спецификации правил и регулирующих положений, которые управляют рабочим поведением членов организации, а также степень распространения формальных письменных способов коммуникаций, которые проходят через иерархическую цепь команд. Высоко формализованная организация называется бюрократией. Формализация имеет свои преимущества и недостатки. К преимуществам относится то, что формализация служит для координирования поведения членов организации. К тому же формальные правила и процедуры могут служить объективной мерой любого производимого действия.

Но есть и отрицательные стороны. Формализация ведет к тому, что большее внимание обращается на правила и процедуры, а не на цели для достижения которых эти правила были созданы.

• Централизация

- Чем меньше та группа людей, которая принимает основополагающие решения о деятельности организации, тем выше в ней уровень централизации. Если же полномочия по принятию решений делегированы нижним иерархическим уровням, то организация является децентрализованной. Степень централизации влияет на удовлетворенность работой так же, как степень "длинноты" организации.

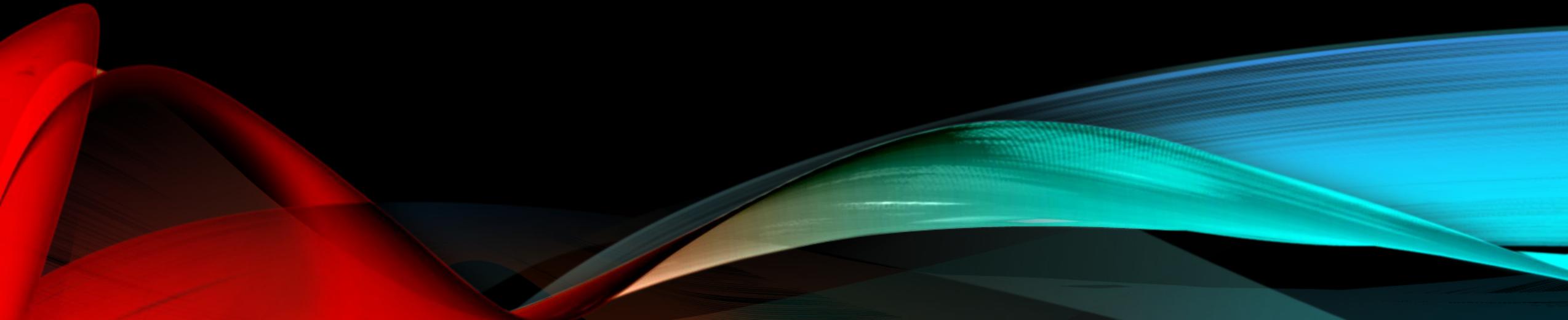


СТРУКТУРНЫЕ И КОНТЕКСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

- Структурные характеристики позволяют выделить особенности внутреннего строения организации, описать их количество.
- Структурные характеристики:
 - 1. Формализованность
 - 2. Специализация
 - 3. Иерархия власти
 - 4. Централизация
 - 5. Профессионализм
 - 6. Соотношение персонала

- **Контекстные характеристики** описывают организации в целом, ее цели, размер, технологии, оборудование, окружающую обстановку.
- **Контекстные характеристики:**
 - 1. Размер
 - 2. Технологии, используемые организацией
 - 3. Окружающая среда
 - 4. Цели и стратегии организации
 - 5. Культура организации

ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ — ЭТО
ОТНОСИТЕЛЬНО САМОСТОЯТЕЛЬНЫЕ,
СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ И ОБОСОБЛЕННЫЕ
УЧАСТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.



- 1) установление целей — определение будущего состояния предприятия;
- 2) разработка стратегии — определение способов достижения цели;
- 3) планирование работы — определение задач конкретным исполнителям;
- 4) проектирование работы — определение рабочих функции исполнителей;
- 5) мотивирование к работе — целенаправленное воздействие на работника



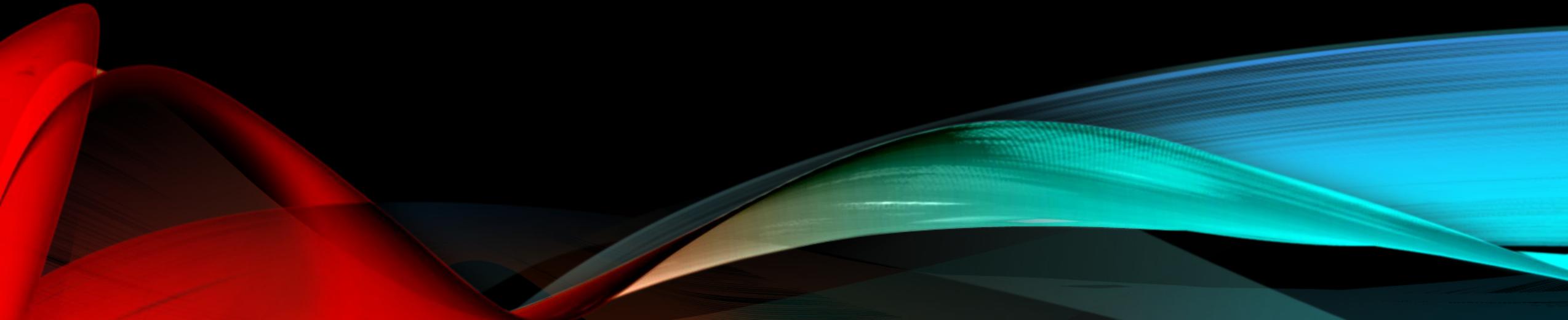
6) координация работы — согласование усилий исполнителей;

7) учет и оценка работы — измерение результатов и их анализ;

8) контроль работы — сопоставление результатов с целями;

9) обратная связь — корректировка целей.

СИМПТОМЫ СТРУКТУРНОГО НЕСООТВЕТСТВИЯ



- Решения принимаются с задержкой или недостаточно качественно
- Организация не отвечает инновациями на изменения в окружающей среде
- Слишком много явных конфликтов

А) ОЦЕНКА СТОИМОСТИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ
СОБСТВЕННОГО КАПИТАЛА ЗА СЧЕТ ПРИБЫЛИ,
ОСТАЮЩЕЙСЯ В РАСПОРЯЖЕНИИ
ПРЕДПРИЯТИЯ. СТОИМОСТЬ КАПИТАЛА
ОЦЕНИВАЕТСЯ В ПРОЦЕНТАХ СЛЕДУЮЩИМ
ОБРАЗОМ:

$$СКп = Пр/СК*100\%,$$

где Пр - прибыль за вычетом обязательных платежей, р.

СК - используемый собственный капитал (отчисления в резервные фонд и фонд потребления), р.

Б) ОЦЕНКА СТОИМОСТИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ СОБСТВЕННОГО КАПИТАЛА ЗА СЧЕТ ЭМИССИИ АКЦИЙ:

$$СКа = (Д + Рэ) / Ца * 100\%,$$

где СКа - стоимость привлечения
собственного капитала за счет эмиссии акций,
%

Д - дивиденд по акции, р.

Рэ - расходы на эмиссию, р.

Ца - цена акции, р.

В) ОЦЕНКА СТОИМОСТИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ЗАЕМНОГО КАПИТАЛА ЗА СЧЕТ КРЕДИТОВ БАНКА:

$$\text{СКБ} = \% - (\% * \text{Нпр}) * 100\%$$

кредита

где СКБ - стоимость привлечения заемного капитала за счет кредитов банка, р.

% - сумма уплачиваемых процентов, р.

Нпр- ставка налога на прибыль, %
кредита - величина займа, р.

Г) ОЦЕНКА СТОИМОСТИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КАПИТАЛА ЗА СЧЕТ ВЫПУСКА ОБЛИГАЦИЙ:

$$SK_o = ((\text{Куп.} + P_{\text{э}} - (\text{Куп.} * N_{\text{пр}})) / o * 100\%,$$

где $P_{\text{э}}$ - расходы по эмиссии, р.

Куп. - величина купонной выплаты

$N_{\text{пр}}$ - ставка налога на прибыль, %

o - сумма эмиссии облигаций, р

ПОСЛЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СТОИМОСТИ
ПРИВЛЕЧЕНИЯ КАПИТАЛА ПО
ИСТОЧНИКАМ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ
СРЕДНЯЯ ЦЕНА ПРИВЛЕЧЕНИЯ
ОТДЕЛЬНО СОБСТВЕННОГО И
ОТДЕЛЬНО ЗАЕМНОГО КАПИТАЛА
ПО ФОРМУЛЕ СРЕДНЕВЗВЕШЕННОЙ:

$$C_{\text{Ср}} = \sum_{j=1}^n c_j * W_j, \text{ где}$$

n - число видов привлекаемого предприятием
капитала ,

c_j — цена j источника капитала,

W_j - удельный вес стоимости j -го источника в
общей величине привлекаемого капитала.

В ЦЕЛЯХ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КАПИТАЛА ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ПРЕДЕЛЬНАЯ СТОИМОСТЬ КАПИТАЛА:

$$СК_{пред} = СК / К,$$

где СК пред - предельная стоимость
капитала,

СК - прирост предельной стоимости
капитала

К - прирост суммы капитала.