

ТЕМА 10. ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ: ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ

Питання для розгляду:

10.1. Поняття ефективності діяльності організації.

10.2. Чинники ефективності організації.

10.3. Критерії організаційної ефективності та види ефектів.

10.4. Оцінка ефективності діяльності організації.

10.5. Оцінка ефективності організаційних систем.

10.1. Поняття ефективності діяльності організації

Поняття «ефективність» в економічній літературі трактується неоднозначно. Його вживають в різних аспектах: як ефективність капітальних вкладень, ефективність вдосконалення технологічних процесів, ефективність раціоналізації виробництва.

Можна виділити декілька основних підходів до визначення ефективності організації:

1. Розуміння ефективності як ступені досягнення цілей організації. В цьому випадку важливе визнання динамічності цілей і відмінності між офіційними та оперативними цілями організації. Такий підхід є коректним, якщо організаційні цілі конкретні, охоплюють широкий спектр діяльності організації та піддаються вимірюванню.

2. Розуміння ефективності як здатності організацій використовувати середовище для придбання рідкісних ресурсів. Одним з основних аспектів даної концепції є взаємозалежність між організацією і зовнішнім середовищем організації як форми обміну певними ресурсами. На відміну від вимоги «максимізації», що висувається в інших підходах, ця методологія припускає «оптимізувати» використання зовнішнього середовища.

3. Розуміння ефективності як здатності організацій досягати максимальні результати при фіксованих витратах або здатності мінімізувати витрати досягнувши необхідних результатів.

4. Розуміння ефективності як здатності до досягнення мети на основі «хороших» внутрішніх характеристик. На думку прихильників цього підходу, ефективна організаційна структура підсилює задоволеність, відчуття гарантованості і контроль персоналу над діяльністю організації. Основний недолік даної концепції – надмірна увага до засобів досягнення мети на шкоду оцінці результатів.

5. Розуміння ефективності як ступеня задоволеності населення організацією та її продуктом. Даний підхід можна застосовувати до ситуації, коли потужні групи осіб поза організацією здатні чинити істотний вплив на її функціонування.

Ефективність організації розглядається через систему суспільних цінностей, що відповідають потребам суспільного розвитку, і трактується як здатність системи до виконання функцій цілепокладання (формулювання цілей

відповідно до потреб), цілезабезпечення (використання соціально схвалених цілей), досягнення мети, економічності (досягнення певного співвідношення між результатами і витратами), факторної обумовленості (врахування зовнішніх та внутрішніх чинників умов функціонування організації). Це визначення достатньо широке і охоплює як внутрішні, так і зовнішні аспекти ефективності.

Відомий економіст Д. Сінк під ефективністю організаційної системи розуміє результативність її функціонування, яка складається з наступних семи складових:

- дієвість – рівень досягнення поставленої мети;
- економічність – рівень використання ресурсів;
- якість – рівень відповідності специфікаціям та призначенню;
- прибутковість як співвідношення між валовим доходом і сумарними витратами;
- продуктивність – співвідношення кількості виробленого продукту до спожитих ресурсів;
- якість трудового життя – ступінь задоволення особистих потреб та запитів працівників в процесі трудової діяльності;
- впровадження нововведень як характеристика перетворення науково-технічного потенціалу організації.

Виходячи з цього ефективність системи оцінюється через систему показників, що відображають кожну з названих ознак. Даний підхід до розуміння сутності та оцінки ефективності системи набув широкого поширення в зарубіжних системах оцінки ефективності діяльності організації.

Зіставлення запропонованих підходів з розумінням суті ефективності свідчить про багатозначність цього поняття. Загальним для всіх визначень є уявлення про ефективність як про здатність системи до досягнення мети, якою виступає задоволення інтересів споживачів, оптимальне використання зовнішнього середовища, підвищення економічності, результативності організації. Реалізація цілей складає основний зміст ефективності організації. Якщо цілі даного періоду не досягнуті, то діяльність організації не може бути визнана ефективною. Разом з тим сам факт отримання результату не дає можливості визначити ефективно або неефективно досягнута мета, якщо не встановлено співвідношення витрат і результатів даної діяльності. Вимога економічності діяльності організації передбачає встановлення певної відповідності між отриманими результатами і витратами на їх досягнення.

Якщо використовувати викладені положення як вихідні при визначенні сутності ефективності, то можна зробити висновок, що діяльність організації може бути визнана ефективною при виконанні наступних умов:

- ✓ цілі в кожен даний момент часу розглядаються як тимчасові, рухомі, похідні від вимог, що висуваються з боку як суспільства, так і самої організації;
- ✓ зміст цілей відповідає сутнісним характеристикам організації та відображає зовнішні і внутрішні умови функціонування організації;

✓ визначені цілі успішно досягнуті: досягнення цілей виправдане засобами, що витрачаються на це, необхідне співвідношення витрат і результатів діяльності виконане;

✓ для досягнення цілей використані прийнятні, схвалені суспільством засоби; необхідність цієї умови визначається соціально-економічною природою системи організації; її виконання дозволяє уникнути додаткових витрат, пов'язаних з соціальною реабілітацією робіт, що проводяться.

Виходячи з цих положень можна сформулювати наступне визначення. **Ефективність діяльності організації** – це її властивість, пов'язана із здатністю організації формувати свої цілі з урахуванням зовнішніх і внутрішніх умов функціонування та досягати поставлених цілей шляхом використання соціально схвалених засобів за встановленого співвідношення витрат та результатів.

Дане визначення відображає і «внутрішню», й «зовнішню» сторони ефективності організацій, а саме раціональне використання організаційних ресурсів та досягнення результату з урахуванням зовнішніх чинників – умов функціонування організацій.

Як видно з моделі ефективності діяльності організації, представленій на рис. 10.1.1, підвищення організаційної ефективності можливе за умови, що діяльність організації здійснюється у напрямі досягнення мети, зафіксованої в правому верхньому кутку схеми, тобто якщо забезпечується зниження витрат та дотримуються умови, що відповідають потребам суспільного розвитку.

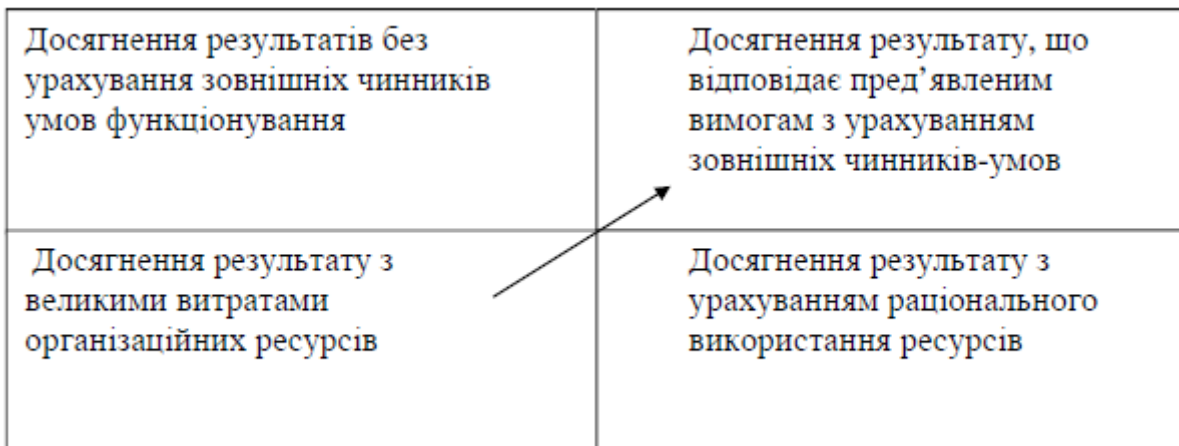


Рис. 10.1.1. Модель ефективності діяльності організації

Для того, щоб цілеспрямовано впливати на підвищення ефективності діяльності організації, необхідно мати чітке уявлення про чинники, що визначають її рівень.

10.2. Чинники ефективності організації

Можна виділити три групи взаємообумовлених чинників ефективності організації:

1) загальносистемні чинники, що визначають передумови ефективного функціонування організації, до яких належать ступінь реалізації принципів

діяльності організації, організаційна культура, обґрунтованість системи відбору і оцінки організаційних рішень, наявність організаційного механізму, що здійснює координацію і забезпечує взаємозв'язок часткових процесів;

2) зовнішні чинники обмеження діяльності організації, обумовлені вимогами зовнішнього середовища, обмеженням інвестиційних ресурсів;

3) чинники управління розвитком організації – наявність програми розвитку організації, забезпеченість організаційними ресурсами.

За значимістю та силою впливу окремих чинників в можна виділити такі, які найбільш істотно впливають на ефективність організації. Ці чинники називають критичними. Ефективність організації в основному визначається саме критичними чинниками, що вимагає їх змістового аналізу.

Принципи діяльності організації є основою побудови практичної роботи організації. Їх реалізація дозволяє підвищити ефективність за рахунок узгодження і впорядкування зв'язків основних елементів і процесів організації, а також зв'язків із зовнішнім середовищем. Шляхом своєчасного перегляду принципів досягається адекватний стану внутрішнього і зовнішнього середовища розвиток організації.

Організаційна культура є чинником, що дозволяє організації опосередковано впливати на ефективність управлінських рішень. Існує тісна взаємозалежність між культурою організації і успіхом її діяльності. Всі успішні організації разом з чітким уявленням про стратегію свого розвитку, гнучкою організаційною структурою і висококваліфікованими співробітниками володіють сильною культурою і особливим стилем, які разом сприяють досягненню високої ефективності організації. При виникненні проблем в організаціях з розвинутою культурою її співробітники здатні оперативно ухвалювати потрібні організаційні рішення, оскільки основоположні цінності організації визначені, зрозумілі і сприймаються всіма працівниками.

Наявність організаційного механізму, що здійснює координацію і забезпечує взаємозв'язок часткових процесів. Організаційний механізм характеризує підрозділи організації і відносини, які встановлюються і підтримуються між ними в процесі її діяльності, а також форми прояву цих відносин, систему організаційних норм і процедур. Наявність організаційного механізму дозволяє здійснювати цілеспрямовану роботу із впорядкування зв'язків і підвищенню ступеня узгодженості процесів та робіт. Якщо із зміною вимог зовнішнього середовища число і характер взаємозв'язків елементів організації змінюється за умови збереження або підвищення організованості, то можна говорити про високу ефективність функціонування організації.

Вимоги зовнішнього середовища характеризують суспільні потреби, конкретизовані у властивостях продукту організації, а також обмеження, пов'язані з впливом на навколишнє середовище. Ці вимоги необхідно враховувати при формуванні організаційних цілей і виборі шляхів їх досягнення. Якщо цього не відбувається, організація втрачає суспільну спрямованість і виступає як замкнута система, що реалізовує свої власні цілі.

Обмеження інвестиційних ресурсів як чинник ефективності організації визначають можливість досягнення кінцевого результату, адекватного поставленим цілям, з використанням наявних фінансових можливостей. В тому випадку, якщо організаційні проекти, концепції не мають необхідної фінансової підтримки, вірогідність їх практичної реалізації і отримання ефекту (а ця визначальна умова ефективності) незначні.

Забезпеченість організаційними ресурсами. Ресурси організації характеризують засоби організаційної діяльності. До складу цих засобів входять працівники, а також використовувані в практичній діяльності інформація, технічні засоби, інвестиції. Висока ефективність функціонування організації можлива за наявності необхідних ресурсів та зниження витрат на отримання необхідних результатів.

Програма розвитку організації виконує функції планування, контролю і регулювання її діяльності. Від того, наскільки досконалими є методи планування і управління процесом розвитку організації, обґрунтовані напрями організаційної діяльності та чітко сформульовані цілі розвитку, багато в чому залежить вирішення проблеми підвищення організаційної ефективності.

10.3. Критерії організаційної ефективності та види ефектів

Критерієм виступає найбільш істотна ознака, яка є мірилом для оцінки ступеня досконалості системи. Екстремальне значення вибраного критерію виражає оптимальність даної системи за вибраною характеристикою. Можна виділити декілька типів критеріїв оптимальності: 1) глобальний – локальний; 2) зовнішній – внутрішній; 3) максимізуючий результат – мінімізуючий витрати.

Глобальний критерій оптимальності оцінює ефективність діяльності організації з позицій узгоджених її емерджентних інтересів та інтересів окремих елементів, що формують систему. Локальний критерій оптимальності характеризує ефективність функціонування окремих підсистем організації.

Зовнішній критерій дозволяє оцінити ефективність організації з погляду відповідності поставлених цілей і засобів їх досягнення нормативній системі суспільних цінностей та дотримання обмежень на ресурси, виходячи з цілей виробничої системи, частиною якої вона є. Внутрішній критерій характеризує інтереси, властиві даній організації, і може бути виражений через витрати ресурсів системи при обмеженнях, що накладаються суспільними потребами.

Організаційна система досягає максимального результату тільки при виконанні всіх вимог, що висувуються до неї. Ступінь їх задоволення може бути різним залежно від конкретних умов і досконалості пропозицій, що розробляються, щодо вирішення окремих питань. Тому виникає завдання розробки варіантів альтернативних заходів та вибору оптимального з них. Завдання вибору при багатокритерійному аналізі може бути вирішена тільки за допомогою групи критеріїв, що характеризують різні сторони ефективності.

Ефект організації може бути в трьох формах: економічний, соціальний, організаційний.

Економічна форма ефекту найбільш вивчена, для неї розроблені відповідні кількісні методи оцінки, загальні для визначення економічної ефективності будь-яких витрат (на реорганізацію виробництва, створення нових організаційних структур, впровадження нової техніки.). Єдність показників, що використовуються для характеристики віддачі витрат різного цільового призначення, та деяка спільність в підходах з їх визначення обумовлюються практичними цілями тих об'єктів, на яких планується здійснення даних витрат. Так, всі промислові підприємства, не дивлячись на автономність своїх цілей, підпорядковують їх вирішенню основних соціально-економічних завдань: підвищення рентабельності і (або) продуктивності, задоволення мінливих вимог споживача, ринку, працівників.

Соціальна форма ефекту від діяльності організації має свою специфічну оцінку, хоч і не може бути виражена таким єдиним синтетичним показником, як економічна ефективність. При вдосконаленні організації істотно змінюються умови праці і виробництва. Наприклад, розвиток діяльності груп якості і поєднання двох організаційних форм забезпечення якості виробництва – адміністративної та громадської – сприяють, за оцінками зарубіжних фахівців, підвищенню професійної підготовки працівників, набуттям навиків ухвалення рішень в складних ситуаціях. До соціальних результатів відносяться підвищення престижності праці, технологічної дисципліни, посилення відповідальності за результати своєї діяльності.

Нарешті, *організаційний ефект* організації виражається в посиленні взаємозв'язку і взаємодії елементів виробничої системи та появи у системи якісно нових властивостей, що відсутні у її елементів. Проявом організаційного ефекту на рівні підрозділів організації є підвищення узгодженості та впорядкованості окремих процесів і робіт, якості функціонування виробничої системи. На макрорівні з організаційним ефектом пов'язані такі явища, як можливість реалізації великомасштабних заходів щодо реорганізації виробництва, диверсифікація, інтеграція виробничих стадій і процесів, що призводять до підвищення цілісності системи і розвитку її емерджентних властивостей.

Таким чином, сукупний ефект організаційної системи включає не тільки результати у вигляді збільшення обсягу робіт або послуг, але і певні соціальні та організаційні результати.

З урахуванням наведених вимог, передумов і чинників ефективності діяльності організації встановлюються дві групи критеріїв (табл. 10.3.1).

Економічність характеризує ступінь використання організаційних ресурсів та дає можливість оцінити результативність системи відносно витрат. Її можна виразити як відношення фактичних витрат, пов'язаних з діяльністю, до їх нормативної або планової величини. Величина фактичних витрат визначається на основі даних бухгалтерського обліку та звітності. Для визначення планової величини витрат можна використовувати прогнозні і експертні оцінки, нормативи. Якщо фактичні витрати не перевищують нормативної величини, можна говорити про економічність діяльності організації.

Критерії ефективності організації

Група критеріїв	Критерії ефективності	Змістове навантаження критерію
Критерії ефективності функціонування системи організації	Економічність	Оцінка економічних результатів
	Дієвість	Оцінка економічних результатів
	Якість трудового життя	Оцінка соціальних результатів
	Гнучкість	Оцінка організаційних результатів
	Якість виробничої системи	Оцінка організаційних результатів
	Узгодженість із стратегією і цілями організації	Оцінка організаційних результатів
	Відповідність тенденціям розвитку ринку	Оцінка організаційних результатів
Критерії ефективності організаційної діяльності	Впорядкованість організаційної діяльності	Оцінка організаційних результатів
	Оперативність в ухваленні рішень	Оцінка організаційних результатів
	Доцільність дій, що здійснюються	Оцінка організаційних результатів

Розглянемо, як застосовуються деякі з найбільш важливих критеріїв ефективності організації.

Дієвість характеризує ступінь досягнення організацією поставлених цілей. Наприклад, головною метою і призначенням організаційної системи є забезпечення високої економічної і соціальної ефективності функціонування організації на основі оптимізації взаємодії елементів та підвищення організованості системи. Виміряти дієвість можна шляхом оцінки ступеня досягнення її основних цілей.

Впорядкованість організаційної діяльності розуміється як ступінь регламентації та врегульованості процесів, що протікають в організації. В загальному випадку впорядкованість є проявом організованості системи. Проте саме по собі застосування правил не гарантує високої ефективності. Іноді доцільним є надання більшої свободи дій і самостійності. Крім того, можливі правила, що призводять до зниження ефективності та негативно впливають на продуктивність. Тому впорядкованість організаційної діяльності повинна поєднувати певну свободу в ухваленні рішень з чіткою регламентацією часу виконання окремих робіт і стандартизацією типових ситуацій щодо забезпеченню функціонування та вдосконалення організації системи.

Для оцінки впорядкованості організаційної діяльності можна використовувати наступні показники:

- питома вага організаційних норм та нормативів в загальній кількості нормативної документації;
- частка типових проектних рішень в числі ситуацій, що вирішуються;
- якість процесів комунікацій, джерел інформації та документообігу між учасниками процесу організації; рівень збалансованості функцій організації діяльності.

Оперативність характеризує здатність підрозділів організації швидко виявляти відхилення, що виникають в процесі діяльності, та вчасно ліквідувати їх. Оцінка оперативності передбачає виявлення ефекту організації, що отримується в результаті своєчасного вживання необхідних організаційних заходів та дії на перебіг діяльності організації.

Основними вимірниками оперативності організаційної діяльності можуть стати:

- частка своєчасно обробленої документації в загальному її обсязі;
- питома вага порушень, ліквідованих в стислий термін, в їх загальній кількості;
- рівень виконання організаційних функцій;
- відносне зниження обсягу продукту організації внаслідок незадовільного використання робочого часу та неритмічної роботи підрозділів.

Підвищення оперативності дозволяє уникнути втрат, пов'язаних з порушенням безперервності процесу діяльності, зниженням якості продукту.

При оцінці ефективності системи організації діяльності важливо оцінити всі сторони та аспекти ефективності. Це можливо за умови використання зазначених критеріїв і відповідних показників.

10.4. Оцінка ефективності діяльності організації

Одним із способів оцінки ефективності організації є метод послідовного порівняння за допомогою стандартних оцінок, коли вимірювання ефективності проводиться шляхом експертного розрахунку значень окремих показників за групами критеріїв і визначення їх відносної значимості за інтервальною шкалою. В узагальненому вигляді схема оцінки ефективності з використанням даного методу наведена на рис. 10.4.1.

Так, на першому етапі цього підходу відбувається *ідентифікація організаційної системи*, полягає у виявленні особливостей функціонування організації. На даному етапі визначаються функції, цілі і організаційні ресурси системи, встановлюються вимоги, що висуваються, і можливості їх задоволення в конкретних умовах.

Другий етап – *формування критеріїв і вимірників ефективності* – включає визначення основних напрямів оцінки і критеріїв ефективності. Критерії виступають як необхідна передумова винесення ухвали про рівень ефективності організації, кожний з них характеризується за допомогою низки показників. Відбір показників здійснюється виходячи з таких вимог: використовувані вимірники повинні фіксувати фактичний рівень ефективності і одночасно враховувати завдання аналізу та управління економічними процесами на основі виявлення різних причинно-наслідкових зв'язків.

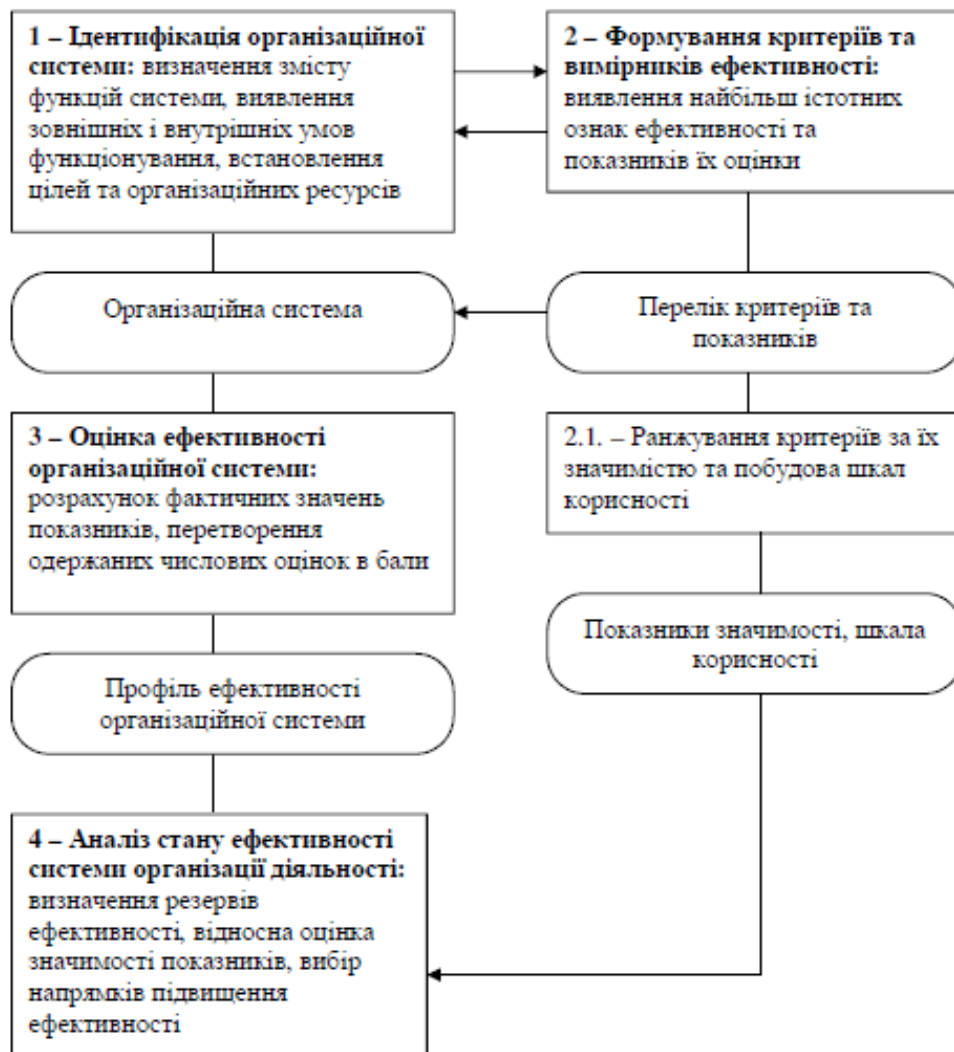


Рис. 10.4.1. Алгоритм оцінки ефективності діяльності організації

Завершальною процедурою формування системи критеріїв є їх ранжирування за ступенем впливу на ефективність організації. Ранжирування здійснюється за кількісною шкалою в діапазоні від 0 до 10. Максимальна оцінка надається характеристиці, що має найбільшу перевагу. Якщо позначити оцінку ознаки i у експерта через a_{ij} , то відносна вага показника розраховується за формулою:

$$V_i = \sum_j a_{ij} / \sum_i \sum_j a_{ij}, \quad (10.1)$$

Показник, що має найбільшу вагу, отримує ранг 1. Для кожного найбільш важливого критерію розробляється шкала корисності з інтервалом 0 – 1,0. Основним призначенням шкали є перетворення різнорідних вимірників в еквівалентні ним бали. У нашому випадку 0 означає найнижчий рівень результативності для даного критерію; 0,1 – дуже поганий рівень; 0,2 – поганий рівень; 0,3 – задовільний рівень; 0,5 – хороший рівень; 0,7 – дуже хороший рівень і 1,0 – найвищу результативність.

На третьому етапі – *оцінка ефективності організаційної системи* – проводяться розрахунок фактичних значень показників і перетворення

одержаних числових оцінок в бали за допомогою шкали корисності. Бальні оцінки використовуються для побудови профілю ефективності, при складанні якого повинна бути висловлена думка за кожною характеристикою на основі її кількісної оцінки та здійснено порівняння з уявленням про те, що відповідає поняттям «добре», «задовільно».

Четвертий етап – *аналіз ефективності організації* – включає розрахунок резервів зміни ефективності, відносну оцінку значимості критеріїв для підвищення результативності системи, встановлення напрямів її реорганізації.

Резерв зміни ефективності (K_{pi}) характеризує величину невикористаних можливостей та підвищення за конкретним критерієм і показує необхідність вдосконалення системи в даному напрямі:

$$K_{pi} = (1 - B_{\phi i} \times B_{opti}), \quad (10.2)$$

де $B_{\phi i}$ – бал, еквівалентний фактичному значенню показника за шкалою корисності; B_{opti} – оптимальна бальна оцінка показника.

Чим ближче $B_{\phi i}$ до B_{opti} , тим вище рівень ефективності по заданій характеристиці.

Оскільки критерії мають різну вагу для ефективності, то виникає необхідність у відносній оцінці їх значимості. Найбільш раціональним підходом до відносної оцінки є синтез показників резерву ефективності і ваги критерію:

$$Q_{ki} = K_{pi} \times V_i, \quad (10.3)$$

де Q_{ki} – відносна оцінка значимості і-го критерію.

Критерій, що має максимальну оцінку Q_{ki} , визначає «вузьке місце» ефективності. Тому черговість проведення заходів щодо реорганізації системи встановлюється відповідно до значення Q_{ki} .

10.5. Оцінка ефективності організаційних систем

Оцінка ефективності організаційних систем проводиться з метою вибору найбільш раціонального варіанту структури або способу її вдосконалення. Ефективність організаційної структури повинна оцінюватися на стадії проектування, при аналізі структур управління діючих організацій для планування і здійснення заходів щодо вдосконалення управління. Комплексний набір критеріїв ефективності системи управління формується з урахуванням двох напрямів оцінки її функціонування:

- за ступенем відповідності результатів, що досягаються, встановленим цілям організації;

- за ступенем відповідності процесу функціонування системи об'єктивним вимогам до його змісту, організації і результатів.

Критерієм ефективності при порівнянні різних варіантів організаційної структури є можливість якнайповнішого і стійкішого досягнення кінцевої мети системи управління при менших витратах на її функціонування. Критерієм ефективності заходів щодо вдосконалення організаційної структури є можливість повнішого та стабільнішого досягнення встановленої мети або

скорочення витрат на управління, ефект від реалізації яких повинен за нормативний термін перевищити виробничі витрати.

Принципове значення для оцінок ефективності системи управління має вибір бази для порівняння або визначення рівня ефективності, який береться за нормативний. При оцінках ефективності організаційної структури можуть бути використані наступні групи показників:

- о що характеризують ефективність системи управління, яка виражаються через кінцеві результати діяльності організації та витрати на управління. Як ефект можуть розглядатися: обсяг продукції, що випускається, прибуток, собівартість, капітальні вкладення, якість продукції;

- о що характеризують зміст і організацію процесу управління, зокрема безпосередні результати та витрати управлінської праці. Як витрати на управління враховуються поточні витрати на утримання апарату управління, експлуатацію технічних засобів, підготовку і перепідготовку кадрів;

- о що характеризують раціональність організаційної структури і її техніко-організаційний рівень. Вони можуть використовуватися як нормативні при аналізі ефективності проєктованих варіантів організаційних структур. До них відносяться: ланковість системи управління, прийняті норми керованості, рівень централізації функцій управління.

В теорії організації розроблені кількісні методи вивчення залежності між кінцевим результатом, досягнутим організацією, і продуктивністю апарату управління, яка може визначатися як кількість виробленої організацією кінцевої продукції, що припадає на одного працівника апарату управління. Для цього використовуються наступні коефіцієнти:

1. Коефіцієнт ефективності організаційної структури управління:

$$K_e = \frac{P_o}{Z_y}, \quad (10.4)$$

де P_o – кінцевий результат (ефект), одержаний від функціонування організаційної структури управління; Z_y – затрати на управління (фонд оплати праці, витрати на утримання приміщень, придбання та ремонт оргтехніки, приймання та передачу управлінської інформації).

2. Коефіцієнт ланковості:

$$K_l = \frac{P_{лф}}{P_{ло}}, \quad (10.5)$$

де $P_{лф}$ – кількість ланок існуючої організаційної структури; $P_{ло}$ – оптимальна кількість ланок організаційної структури.

3. Коефіцієнт територіальної концентрації:

$$K_{тк} = \frac{P_p}{\Pi}, \quad (10.6)$$

де P_p – кількість організацій даного типу в регіоні діяльності досліджуваної організації; Π – площа регіону.

4. Коефіцієнт дублювання функцій:

$$K_d = \frac{K_{оз}}{K_n}, \quad (10.7)$$

де $K_{оз}$ – кількість робіт, закріплених за декількома підрозділами; K_n – нормативна кількість робіт.

5. Коефіцієнт надійності системи управління:

$$K_{\text{над}} = 1 - \frac{K_{\text{нер}}}{K_{\text{заг}}}, \quad (10.8)$$

де $K_{\text{нер}}$ – кількість нереалізованих рішень; $K_{\text{заг}}$ – загальна кількість рішень, прийнятих в підрозділі.

6. Ступінь централізації функцій:

$$K_{\text{ц}} = \frac{P_{\text{фц}}}{P_{\text{ф}}}, \quad (10.9)$$

$P_{\text{фц}}$ – кількість прийнятих рішень при виконанні даної функції на верхніх рівнях управління; $P_{\text{ф}}$ – загальна кількість прийнятих рішень на всіх рівнях управління.

7. Коефіцієнт ефективності використання інформації:

$$K_{\text{еі}} = \frac{I_{\text{ев}}}{I_{\text{вхід}}}, \quad (10.10)$$

де $I_{\text{ев}}$ – кількість випадків ефективного використання документу; $I_{\text{вхід}}$ – інформація на вході.

Вся робота по проектуванню організаційних структур управління припускає ухвалення нестандартних організаційних рішень з урахуванням зовнішнього і внутрішнього середовища оточення.