

ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОСТРОЕНИЯ КОМПАНИИ¹

Д. А. Жданов

В статье предложен метод сравнения вариантов организационного построения компании, а также введен обобщающий индикатор таких изменений. Для определения доминирующих целей организационных преобразований в качестве ключевых выбраны приоритеты собственников бизнеса. Проанализированы виды целей, которые преследуют акционеры, а также ресурсы, используемые для их достижения. Влияние привлекаемых ресурсов на итоговые результаты оценивалось на основе их косвенного воздействия.

В качестве обобщенного критерия эффективности организационных решений предложено использовать показатель организационной производительности. Он рассчитывается как отношение достигнутого благодаря проведенным преобразованиям целевого результата к материальным, временным и иным затратам на его осуществление. Введена формула расчета указанного показателя и приведен пример его использования. В итоге продемонстрировано, что более эффективный вариант организационных преобразований будет иметь большую организационную производительность.

Благо везде и повсюду зависит от соблюдения двух условий: правильного установления конечной цели деятельности и отыскания соответственных средств, ведущих к конечной цели.

Аристотель

Цель исследования

Среди задач, традиционно рассматриваемых в рамках экономической науки, существенное место отводится изучению условий функционирования экономических субъектов, мотивов и целей их поведения, правил и форм взаимодействия, а также закономерностей их деятельности. В настоящей статье будет рассмотрена деятельность компаний, одного из ключевых участников хозяйственной деятельности, в существенной степени определяющего как успешность отдельных экономических связей, так и эффективность всей хозяйственной системы.

Теоретические подходы призваны трактовать пути и механизмы функционирования экономических субъектов, обобщать правила их поведения, и, что немаловажно, демонстрировать заинтересованным лицам возможности использования предложенных концепций. Самой многочисленной и активной категорией пользователей экономических знаний являются руководители компаний, выбирающие пути повышения результативности бизнеса.

Часто у таких практикующих менеджеров возникают закономерные вопросы: как лучше измерить организационную эффективность компаний, какой обобщенный индикатор позволяет наиболее полно охарактеризовать результативность организационных изменений. Постараемся в настоящей статье дать ответ на данные вопросы и, в частности, предложить интегральный критерий, оценивающий результативность построения рассматриваемых экономических субъектов. Подобный параметр, помимо своей основной задачи — сопоставления эффективности предстоящих организационных действий — может также продемонстрировать возможные направления улучшения организационной структуры.

В рамках настоящей статьи будем использовать термин «организационная структура компании» для обозначения совокупности организационных элементов (структурных подразделений) и их технико-технологических, экономических, управленческих и иных взаимосвязей. Такая структура строится путем закрепления за организационными единицами направлений бизнеса, объектов управления, ресурсов, управленческих и бизнес-функций. Характер организационного построения опре-

¹ Статья подготовлена при финансовой поддержке РФФИ, грант № 14-06-00151.

деляет, насколько быстро и с какими искажениями и затратами долгосрочные цели компании будут преобразованы в операционные задачи, доведены до конкретных исполнителей, объединенных в рамках отдельных организационных элементов¹.

Современные концепции управления регулярно обращают внимание на необходимость совершенствования организационного построения компаний, что нашло свое отражение, в частности, в моделях управления качеством. Так, Э. Деминг в числе 14 принципов управления, обеспечивающих улучшение качества процессов и систем компании, выделяет важность улучшения организации работ, необходимость устранения барьеров между подразделениями [11]. Эти идеи также можно найти в подходах, заложенных в основу метода всеобщего управления качеством (*TQM*), где постулируется необходимость параллельного усовершенствования трех взаимосвязанных элементов: качества продукции; качества организации работы (процессов) в компании, квалификации персонала [7]. В завершение отметим модель делового совершенства *EFQM*, основанную на идеях стандартов ИСО серии 9000, декларирующую восемь основополагающих принципов построения и позволяющую компаниям оценить свое развитие относительно эталонного уровня по девяти ключевым срезам, демонстрирующим сильные стороны организации управления, а также области для улучшений [10].

В то же время параметрам, позволяющим измерить результативность организационного построения, по нашему мнению, уделяется недостаточное внимание. Они оказались вне набора традиционных, активно используемых индикаторов, оценивающих эффективность деятельности компании. На первое место здесь вышли многочисленные метрики, ориентированные на достижение долгосрочных экономических, коммерческих, социальных ориентиров, используемые в рамках стратегического управления, либо локальные параметры, востребованные в рамках операционного менеджмента.

Такой взгляд нашел отражение, например, в том, что в рамках системы ключевых показателей эффективности (*KPI*) управления компа-

нией², или системы сбалансированных показателей (*BSC*)³, отсутствуют показатели, оценивающие результативность организационной структуры. Хотя в таких системах как раз и рассматриваются критерии, характеризующие поведение компании в ключевых финансовых и нефинансовых разрезах.

Причинами такого положения, по нашему мнению, является, в частности, отсутствие устоявшихся общепринятых решений, что связано с существенной трудностью практического применения искомым измерителей. Тут автор целиком согласен с одним из наиболее авторитетных специалистов в теории организации Б.З. Мильнером, который в книге [9, с. 429, 431] отмечает: «Обобщение проведенных в разных странах теоретических и исследовательских разработок выявило значительное разнообразие концепций и измерителей организационной эффективности», и далее: «Процесс оценки эффективности организации значительно сложнее, чем может показаться на первый взгляд».

Все вышесказанное обусловило интерес автора к указанной проблематике. В результате объектом настоящего исследования стало организационное построение коммерческих компаний, состав составляющих структурных элементов и их взаимосвязи. Предмет исследования — результативность таких структур, а цель — предложить и обосновать обобщенный и одновременно доступный критерий, оценивающий эффективность различных вариантов организационного построения компании.

Традиционные подходы к оценке эффективности организационного построения

Начнем рассмотрение обозначенной проблемы с детализации понятия эффективности организационной структуры. Будем подразумевать под этим термином степень достижения организацией своих целей при использовании ограниченных ресурсов. Эффективность организации работ, в свою очередь, складывается из двух составляющих: во-первых, целевой эффективности (близости полученных результатов поставленным целям) и, во-вторых, ре-

¹ Читателям, интересующимся построением организационных структур и оптимизацией их деятельности, можно порекомендовать познакомиться с подходами к формированию такой структуры как к задаче дискретной оптимизации (выбора лучшего варианта из множества иерархически упорядоченных уровней управления), представленными в [8, 13].

² Идеологии применения системы ключевых показателей эффективности посвящено много публикаций, среди последних изданий можно, например, рекомендовать [14, 22].

³ Впервые данная методика была опубликована Р. Капланом и Д. Нортоном в 1996 г. (русский перевод [6]). В дальнейшем данный подход существенно расширился и дорабатывался с учетом текущих реалий, что, например, отражено в [3, 13], где продемонстрирована российская практика использования данного аппарата.

сурсной эффективности (минимизации затрат ресурсов). Обе указанные компоненты должны работать совместно, но иной раз можно видеть как чрезмерное увлечение повышением ресурсной эффективности, введением различных нормативов управляемости заслоняет другую, все же более приоритетную, по нашему мнению, составляющую — целевую эффективность организации работ.

Авторы, анализирующие и предлагающие методы оценки эффективности организационного построения компаний, как правило, обращают внимание на свой состав ключевых параметров. Так, например, в [4, 15] в качестве приоритетных предлагается использовать такие характеристики, как численность, стоимость и надежность аппарата управления; производительность обработки информации, оперативность принятия решений; адаптивность и гибкость структуры. Другие авторы (например [20]) рекомендовали оценивать эффективность организационных структур с помощью оперативности работы аппарата управления, экономичности его функционирования, способности принимать рациональные управленческие решения, затрат на содержание аппарата управления, времени решения оперативных задач, способности к организационному развитию. В работе [5] подробно анализируются способы оценки эффективности организационной структуры на основе времени работы управленческого персонала, его численности и зарплаты.

Если сгруппировать показатели, наиболее часто предлагаемые для оценки эффективности организационного построения, то можно выделить три основные категории [17, 19]:

1. Показатели, описывающие результаты деятельности компании и затраты на управление. Сюда обычно относят увеличение объема производства и прибыли, снижение себестоимости, повышение качества продукции, экономию капитальных вложений, сокращение сроков внедрения новой техники и т. п.

2. Показатели, характеризующие организацию процесса управления, его качество. Сюда чаще всего относят производительность аппарата управления (например, количество произведенной продукции на одного работника аппарата управления), его экономичность (например, удельный вес управленческих работников в численности персонала), адаптивность, гибкость и надежность аппарата управления, оперативность принятия управленческих решений.

3. Показатели рациональности структуры, ее соответствие различным нормам управле-

мости: например, звенность системы управления, степень централизации, степень дублирования, время реагирования, эффективность использования информации, соответствие численности и состава работников выполняемым работам и т. д.¹

К сожалению, наряду с продуктивными решениями, в списках критериев часто присутствуют параметры, плохо поддающиеся формализации, трудноприменимые на практике, в частности, из-за сложности их корректного измерения. От чего, конечно, страдает операциональность их применения. В то же время ряд критериев имеет излишне локальный характер, их трудно связать с улучшением целевой эффективности организации. Так в работе [1, с. 150], где приведен развернутый анализ существующих методов оценки эффективности организационных структур, в итоге делается следующий вывод: «Проведенный анализ существующих методических подходов ... свидетельствует о большом количестве выявленных в каждом из них недостатков, сложностях, а порой и существенных проблемах их применения».

Вследствие указанных обстоятельств получаемые оценки результативности нередко малоинформативны, а организации с плохими показателями, например, с низкой адаптивностью или большой численностью административного персонала, оказываются на практике более конкурентоспособными, чем их оппоненты.

Подводя итоги краткого анализа существующих взглядов, отметим определенный дефицит информативных, работоспособных и легко применимых обобщенных критериев эффективности организационной структуры. Указанные обстоятельства позволяют сделать вывод о востребованности таких показателей, позволяющих руководителям компаний и иным заинтересованным лицам иметь интегральные индикаторы, оценивающие правильность проводимых организационных изменений.

Цели совершенствования организационной структуры компании

Поскольку в статье поставлена задача предложить интегральный критерий оценки эффективности изменений организационной структуры, постараемся использовать обе, обо-

¹ С содержанием и сферой применения отмеченных показателей оценки рациональности организационной структуры компании, а также с формулами их расчета можно, помимо указанных выше источников, также ознакомиться в [18, 3, с. 45].

значенные ранее, составляющие эффективно-сти: целевую и ресурсную, так как обобщенное решение, очевидно, должно полноценно учитывать и ту и другую компоненты. Начнем анализ с первой составляющей — с изучения целей компании.

Любая компания стремится организовать свою деятельность таким образом, чтобы наилучшим способом добиться поставленной перед ней цели, например, скорее получить желаемый результат или достичь требуемого состояния с минимальными затратами. В то же время результативность компании, как известно, — многоплановое понятие, его трудно оценить с помощью одного универсального показателя. Обычно эффективность компании характеризует широкий круг переменных, как общеорганизационного характера, так и относящихся к отдельным подразделениям. Это связано с тем, что реальная организация, являясь сложной социально-экономической системой, традиционно измеряет успешность своей работы с помощью целого набора параметров. К ним относятся критерии, оценивающие ее деятельность в различных аспектах: внешнем, внутреннем, стратегическом, тактическом и т. д. Суммарная результативность компании складывается из достижения таких многообразных и зачастую противоречивых целей.

Говоря о целях, следует также отметить, что согласно концепции присутствия у любой компании различных экономически заинтересованных сторон, обычно выделяется несколько подобных центров интересов. К числу таких заинтересованных сторон, как правило, относят собственников бизнеса, сотрудников компании, ее потребителей и поставщиков, инвесторов, государство, социальное окружение, иных лиц, чьи интересы связаны с ее деятельностью. Все отмеченные группы, как можно понять, имеют свои специфические цели, интересы и задачи в компании.

Данный взгляд дополнительно иллюстрирует тезис о том, что результативность организации является комплексным, много- и разнонаправленным фактором, не имеющим единственного измерителя. Организацию можно назвать эффективной, если она удовлетворяет интересы всех основных заинтересованных групп. Однако важно понять, что достижение целей одних групп может негативно сказаться на интересах других и здесь всегда будут приоритетные аспекты.

В рамках настоящего исследования нас будут интересовать, в первую очередь, цели, которые ставят перед бизнесом его владельцы, по-

скольку их решения являются все же доминирующими с точки зрения выбора направления развития бизнеса, его задач, объема привлекаемых ресурсов, организации работ, да и самого факта существования компании. Поэтому рассматриваемые далее показатели будут отражать взгляд на результативность организации с позиции доминирующих собственников (акционеров) бизнеса.

Предлагаемые методы оценки эффективности организационного построения

Поставленную в статье управленческую задачу, с учетом вышесказанного, интерпретируем следующим образом: как, с учетом целей компании, поставленных перед нею владельцами, а также продуктового портфеля, состава технологических и иных процессов, которые необходимо осуществить для их достижения, скорректировать ее структурные элементы, чтобы наилучшим образом реализовать указанные цели, принести ей наибольшую выгоду?

Здесь возникает несколько взаимосвязанных проблем. Отметим две из них, важные для настоящего исследования. Во-первых, надо определить рациональный состав и порядок процессов, операций и задач, которые следует выполнить для создания продуктов, а во-вторых, организовать их действенную реализацию путем эффективной организации работ, без избыточных затрат ресурсов, конфликтов, за минимально необходимым временем и с наименьшим риском. Для корректного решения второй задачи, наиболее близкой целям настоящей работы, требуется обеспечить организационную поддержку осуществления поставленных задач и сформировать соответствующий набор структурных элементов.

Для оценки и сопоставления управленческих решений, позволяющих сформировать ту или иную организационную структуру, и предлагается использовать обобщающий параметр, характеризующий эффективность организационного построения и объединяющий как ее целевую, так и ресурсную составляющие. Итак, искомый показатель в предлагаемой нами трактовке должен характеризовать объем ресурсов, которые требуется привлечь, для того чтобы на базе выбранного варианта организационной структуры обеспечить достижение целей, поставленных перед компанией ее акционерами. Такими целями, как правило, являются: достижение намеченного уровня развития; увеличение рентабельности; уменьшение расходов на выполнение плановых заданий, а

также иные аналогичные долгосрочные или локальные задачи.

Одну и ту же деятельность компания может вести, организовав свою работу, например, на основе традиционной линейно-функциональной структуры, либо воспользовавшись дивизиональным построением с выделением продуктовых или рыночных групп, либо сформировав проектную структуру. Какой из вариантов эффективнее для конкретной компании? Лучшим обычно становится то организационное решение, которое обеспечит долгосрочную конкурентоспособность бизнеса, с учетом особенностей ее продукции, внутренних ресурсов компании и возможностей внешнего окружения.

В качестве целевого индикатора, демонстрирующего потенциал долгосрочной конкурентоспособности, могут, помимо отмеченных показателей, выступать и рост котировок акций компании, обеспечение локального успеха на целевом рынке, максимизация выгоды при минимизации затрат или просто устойчивая динамика развития¹. Выбор конкретного критерия зависит от того, какой именно индикатор для владельца бизнеса в текущий момент наиболее интересен и информативен, на какую кратко-, средне- или долгосрочную перспективу он ориентируется. При этом желательно, чтобы целевой ориентир был конкретным, имел измеримый характер, например, описывался в количественной шкале или шкале отношений, хотя, конечно, могут использоваться и экспертные оценки, бенчмаркинг и т. д.

Таким образом, метрика, измеряющая эффективность организационного построения (издержки достижения обозначенных целей), должна сопоставлять ресурсы, используемые для того или иного варианта построения компании, и их возможную отдачу. К числу привлекаемых ресурсов относятся материальные, людские, временные, финансовые, интеллектуальные и иные затраты, направленные на формирование и обеспечение функционирования организационной структуры².

¹ Подробно с обзором взглядов на цели организационного развития и критерии конкурентоспособности компании можно познакомиться, например, в [16].

² Параметрами, оценивающими использование указанных видов ресурсов, могут являться следующие показатели: для материальных затрат — количество используемых профильных технических средств; людских ресурсов — численность привлекаемого управленческого персонала; временных — время подготовки и принятия решений; финансовых — размер заработной платы управленческого персонала, интеллектуальных — используемые методы обработки информации и т. д.

Рассматриваемый параметр близок термину «производительность», поэтому назовем его организационная производительность. Он характеризует количество ресурсов, потраченных на реализацию организационного решения, направленного на получение целевого результата, и будет измеряться как отношение достигнутых результатов к произведенным вложениям. Отсюда более эффективным будет то организационное решение, которое позволяет компании достичь лучшего результата при сопоставимых затратах ресурсов, либо (что близко к вышесказанному) заданного уровня развития при меньшем количестве ресурсов, чем иной вариант действий. Другими словами, в основу введенного показателя положен традиционный подход к оценке эффективности как отношению полученного результата к затратам на его осуществление.

Как можно видеть, в предлагаемом варианте оценки используется скорее метод оценки косвенного влияния изучаемых факторов, чем непосредственной отдачи организационного решения, что связано со сложностью выделения именно организационной составляющей в полученных результатах.

С учетом вышесказанного, базовую формулу³ расчета организационной производительности можно представить следующим образом:

$$ОП_i = \frac{ЦК_i}{P_i} 100\%, \quad (1)$$

где ОП_{*i*} — организационная производительность *i*-го организационного решения; ЦК_{*i*} — целевой критерий, достигнутый в рамках *i*-го организационного решения. Он, в свою очередь, может выступать как сумма (произведение) нескольких частных целевых критериев⁴. Их возможный состав приведен выше; P_{*i*} — объем ресурсов, использованных для достижения целевых показателей в рамках реализации *i*-го организационного решения. Он также может складываться из отдельных (указанных выше) ресурсов.

³ Поскольку числитель и знаменатель представленной зависимости имеют укрупненный характер, они могут расширяться и детализироваться с учетом особенностей конкретной управленческой ситуации, что проиллюстрировано на приведенном далее примере.

⁴ При использовании предлагаемого подхода необходимо иметь в виду, что применение аддитивных показателей не всегда позволяет учесть роль отдельных критериев в функционировании компании, поскольку возможна взаимная компенсация критериев, когда уменьшение одного покрывается возрастанием другого.

В результате при сопоставлении нескольких организационных решений лучшим может быть признано то, которое обеспечит большую организационную производительность.

Тогда ответ на поставленный в начале статьи вопрос будет звучать следующим образом. Обобщающим измерителем, оценивающим результативность организационных преобразований бизнеса, является показатель, рассчитываемый как соотношение достигнутого целевого результата (например, стоимости акций или иного универсального индикатора) и материальных, временных и, возможно, иных организационных затрат, потраченных на его достижение, то есть объема (стоимости) использованных ресурсов. Более эффективной для компании будет та организационная структура, которой соответствует большее значение указанного критерия. Другими словами, реструктуризацию компании (например, организацию новых служб или изменение существующего функционала), можно признать успешной, если ее организационная производительность по завершению изменений стала больше, чем в их начале.

Продемонстрируем работу предлагаемого инструментария на небольшом примере.

Крупная корпорация в связи с изменением состава продуктового портфеля решила скорректировать свою организационно-управленческую структуру. Было решено централизовать ряд управленческих функций (в частности коммерческую, плановую, финансовую деятельность), передав их от отдельных продуктовых бизнес-единиц в корпоративный центр, что повлекло, в частности, сокращение соответствующих служб на местах и включение их в состав расширенного корпоративного центра. Вследствие данной реструктуризации изменились порядок принятия управленческих решений, а также их состав, иерархия, время и т. д. Одновременно изменились и расходы на обеспечение работы соответствующих служб, в частности информационные, эксплуатационные, иные взаимосвязанные статьи; расходы на оплату труда. Они «перешли» от отдельных бизнес-единиц к головному офису.

Для того чтобы оценить совокупный эффект проведенных организационных изменений, был использован показатель организационной

производительности, рассчитанный с помощью формулы (1). В качестве целевого критерия (ЦК) проводимых преобразований руководством корпорации был выбран объем продаж. Стоимость организационных изменений (Р) оценивалась соответствующими статьями расходов¹.

По прошествии года с начала преобразований ассортиментный ряд корпорации стабилизировался, и ее выручка, в сопоставимых цифрах, увеличилась на 3 %. Поскольку рост реализации, по мнению администрации, не явился следствием конъюнктурных или технологических причин, и был сделан вывод, что на результат в существенной степени повлияли проведенные организационные изменения, в том числе более корректное позиционирование управленческого персонала. Кроме того, расходы на функционирование обновленной организационной структуры за тот же период, в сопоставимых ценах, уменьшились на 2 %. Сказанное позволило заключить, что организационная производительность новой структуры выросла на 5,1 %. Конечно, поскольку использовался метод косвенного влияния, то и результат имел скорее оценочный характер, но тенденцию и масштаб последствий преобразований он выявил.

Подводя итоги, отметим, что предложенный подход позволяет сопоставить разноплановые эффекты проведения организационных преобразований в компании (изменения состава и иерархии субъектов принятия решений, содержания, порядка, времени, стоимости принятия решений и т. д.) в рамках единого обобщающего критерия, то есть проранжировать возможные варианты действий по их влиянию на эффективность организационного построения компании. Правда, предлагаемый показатель будет все же наиболее информативен при сравнении решений в рамках одного бизнеса, и в меньшей степени — при оценке результативности схожих организационных действий и структур для разных компаний, работающих в сопоставимых условиях.

¹ Сюда вошли расходы, проведенные по следующим статьям: оплата труда административно-управленческого персонала (АУП), расходы на содержание помещений АУП, расходы на эксплуатацию организационной техники и компьютеров АУП, иные аналогичные позиции

Список источников

1. Асаул А. Н., Асаул Н. А., Симонов А. В. Формирование и оценка эффективности организационной структуры управления в компаниях инвестиционно-строительной сферы. — СПб.: ГАСУ, 2009.
2. Галтер В. В., Шатунова Т. Е. Анализ и совершенствование организационной структуры управления предприятием. Метод. указания. — Новосибирск: Изд-во СГУПС, 2014 // Сибирский государственный университет путей сообщения [Электронный ресурс]. URL: <http://kmt.stu.ru/galter/metu2.htm>.

3. Горский М., Гершун А. Золотые страницы. Лучшие примеры внедрения сбалансированной системы показателей. — М.: Олимп-Бизнес, 2008. — 416 с.
4. Евневич М. Эффективность аппарата управления и его организационной структуры // *Top-Manager*. — 2004. — №15. — С. 7-9.
5. Идрисов А. Б., Картышев С. В., Постников А. В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. — М.: Информационно-издательский дом «ФИЛИНГ», 2001.
6. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. — М.: Олимп-Бизнес, 2003.
7. Кузнецов М. Ю. Всеобщее управление качеством: учеб. пособие. — Тюмень: Изд-во Тюменского гос. ун-та, 2009. — 239 с.
8. Математические модели организаций / Воронин А. А., Губко М. В., Мишин С. П., Новиков Д. А. — М.: ЛЕНАНД, 2008. — 360 с.
9. Мильнер Б. З. Теория организации: учебник : 3-е изд. перераб. и доп. — М.: Инфра-М, 2002. — 558 с.
10. Модель Совершенства EFQM 2013 // Медицинский университет Астана. URL: http://www.amu.kz/employee/EFQM_Model%202013-RUS.pdf(дата обращения: 22.03.2015).
11. Нив Г. Организация как система. Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга. — М.: Альпина Паблишер, 2011. — 368 с.
12. Никифорова Е., Резникова Н. Система сбалансированных показателей: интегрированный менеджмент // *Проблемы теории и практики управления*. — 2006. — № 3. — 46 с.
13. Новиков Д. А. Теория управления организационными системами. — М.: МПСИ, 2005. — 584 с.
14. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI. — М.: Инфра-М, 2013. — 255 с.
15. Сборщиков С., Березин В., Сборщикова М. Управление промышленным предприятием // БИНТИ (Бюллетень иностранной научно-технической информации). — 2005. — №4. — С. 14-17.
16. Семенов Г. В., Николаев М. В., Савеличев М. В. Исследование и оценка организационной эффективности систем управления: учеб. пособие. — Казань: Изд-во Казанского гос. технол. ун-та, 2003. — 226 с.
17. Теория организации: учебник / Д. Б. Олянич и др. — Ростов н/Д: Феникс, 2008. — 408 с.
18. Тысленко А. Г. Менеджмент. Организационные структуры управления: учебно-практическое пособие. — М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2011. — 320 с.
19. Шамарина Л. В. Создание эффективной организационной структуры управления. // ЭГО. Экономика. Государство. Общество. — 2010. — № 2(2).
20. Шклярский Л. Ф., Даниленко Ю. И., Малованов Б. К. Совершенствование структур управления машиностроительным производством. — М.: Машиностроение, 1991. — 272 с.
21. Chandler A. D. *Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. — MIT Press: Cambridge, MA, 1962. — 463 p.
22. Parmenter D. *Key Performance Indicators. Developing, Implementing and Using Winning KPI's*. — New Jersey, USA: John Wiley & Sons, inc., 2007.

УДК 65.014.12

Ключевые слова: экономически заинтересованные стороны компании, эффективность организационного построения компании, организационная производительность