

ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

КАРМІНСЬКА-БЕЛОБРОВА М. В.

УДК 654.07

Кармінська-Белоброва М. В. Організаційні структури управління підприємством

У статті проаналізовано основні організаційні структури управління підприємством. Обґрунтовано їх адаптацію та використання в сучасних умовах. Запропоновано доцільність використання типів організаційних структур управління на підприємстві для ефективної підтримки реалізації обраної стратегії.

Ключові слова: структура управління, ієрархічна структура, дивізіональна структура, матрична структура, організація.

Рис.: 1. **Бібл.:** 11.

Кармінська-Белоброва Марина Володимирівна – кандидат наук з державного управління, доцент, кафедра менеджменту, Харківський інститут управління (вул. Шевченка, 24, Харків, 61000, Україна)

E-mail: masha_kb@ukr.net

УДК 654.07

UDC 654.07

Карминская-Белоброва М. В. Организационные структуры управления предприятием

Karminskaya-Belobrova M. V. The Organizational Structures of Management

В статье проанализированы основные организационные структуры управления предприятием. Обоснованы их адаптация и использование в современных условиях. Предложена целесообразность использования типов организационных структур управления на предприятии для эффективной поддержки реализации выбранной стратегии.

In the article the basic organizational structures of management are analyzed. It is grounded their adaptation and use in the modern world. It is proposed expediency of the types of organizational structures of management at the enterprise to effectively support the implementation of chosen strategy.

Ключевые слова: структура управления, иерархическая структура, дивизиональная структура, матричная структура, организация.

Key words: management structure, hierarchical structure, divisional structure, the matrix structure, organization

Рис.: 1. **Библ.:** 11.

Рис.: 1. **Библ.:** 11.

Карминская-Белоброва Марина Владимировна – кандидат наук по государственному управлению, доцент, кафедра менеджмента, Харьковский институт управления (ул. Шевченко, 24, Харьков, 61000, Украина)

E-mail: masha_kb@ukr.net

Karminskaya-Belobrova Marina V. – Candidate of Sciences (State Administration), Associate Professor, Department of Management, Kharkiv Institute of Management (vul. Shevchenka, 24, Kharkiv, 61000, Ukraine)

E-mail: masha_kb@ukr.net

Згідно з останніми здобутками теорії та практики управління організаційна структура підприємства повинна забезпечити реалізацію стратегії його діяльності. Оскільки стратегії мають тенденцію змінюватися в часі, то виникає потреба у відповідних коригуваннях організаційних структур.

Категорія «структура» відображає будову та внутрішню форму системи. Зв'язок елементів у структурі підпорядкований діалектиці взаємовідношення частини і цілого. Наявність структури – це невід'ємний атрибут всіх реально існуючих систем, бо саме структура надає їм цілісності. Структура передбачає відносно стійкі зв'язки, існуючі між елементами організації, і сприяє збереженню стійкого стану системи. Стосовно системи структура є показником її організованості.

Організаційна структура представляє собою конструкцію підприємства з формальним чи неформальним вираженням, на основі якої здійснюється управління ним. Вона охоплює канали влади і комунікації між різними адміністративними службами та працівниками, а також потік інформації, яка передається цими каналами.

Організаційна структура управління відображає організаційний бік відносин управління і забезпечує єдність рівнів і ланок управління у їх взаємозв'язку.

В економічній літературі на сьогодні досить глибоко досліджено типи та принципи побудови організаційних структур управління в цілому на підприємствах. Зокрема, цим питанням присвячено роботи таких вітчизняних науковців, як С. С. Чехотіна, О. А. Єрмансько-

го, П. А. Попова, Е. Ф. Размировича, О. А. Бугуцького, С. І. Дорогунцова, Є. Г. Панченко і зарубіжних вчених М. Альберта, І. Ансоффа, М. Армстронга, М. Мескона, Дж. О. Шоннесі, Ф. Хедоурі, М. Вебера.

Метою статті є дослідження організаційних структур управління підприємством, їх адаптація та використання в сучасних умовах.

Вивчення практики діяльності вітчизняних і зарубіжних підприємств свідчить про велику різноманітність організаційних структур. Основними чинниками, що визначають тип, складність та ієрархічність організаційної структури підприємства, є:

- ✦ масштаб виробництва й обсяг продажу;
- ✦ номенклатура продукції, що випускається;
- ✦ складність і рівень уніфікації продукції;
- ✦ рівень спеціалізації, концентрації, комбінування і кооперування виробництва;
- ✦ ступінь розвитку інфраструктури регіону;
- ✦ міжнародна інтегрованість підприємства та ін.

Розглянемо основні типи організаційних структур управління.

Ще здавна організації створювали такі організаційні структури управління, що отримали назву ієрархічних, або бюрократичних.

Концепція ієрархічної структури була сформульована німецьким соціологом Максом Вебером, що розробив нормативну модель раціональної бюрократії [1,

с. 513 – 520]. Вона містила такі принципові положення: чіткий розподіл праці, наслідком якого є необхідність використання кваліфікованих фахівців на кожній посаді; ієрархічність управління, при якій нижчий рівень підкоряється і контролюється вищестоящим; наявність формальних правил і норм, що забезпечують однорідність виконання менеджерами своїх задач і обов'язків; дух формальної безособовості, з якими офіційні особи виконують свої обов'язки; здійснення найму на роботу в відповідності з кваліфікаційних вимог до даної посади. Об'єктивний характер управлінських рішень виступає гарантом раціональності такої структури.

Ієрархічний тип структури має багато різновидів, але найрозповсюдженішою є лінійно-функціональна організація управління, яка досі широко використовується організаціями у всьому світі. Основу лінійно-функціональних структур складає так званий «шахтний» принцип побудови і спеціалізація управлінського процесу по функціональних підсистемах організації (маркетинг, виробництво, дослідження і розробки, фінанси, персонал та ін.). По кожній з них формується ієрархія служб (рис. 1). Результати роботи кожної служби апарату управління організацією оцінюються показниками, що характеризують виконання ними своєї мети і завдання [2, с. 112].

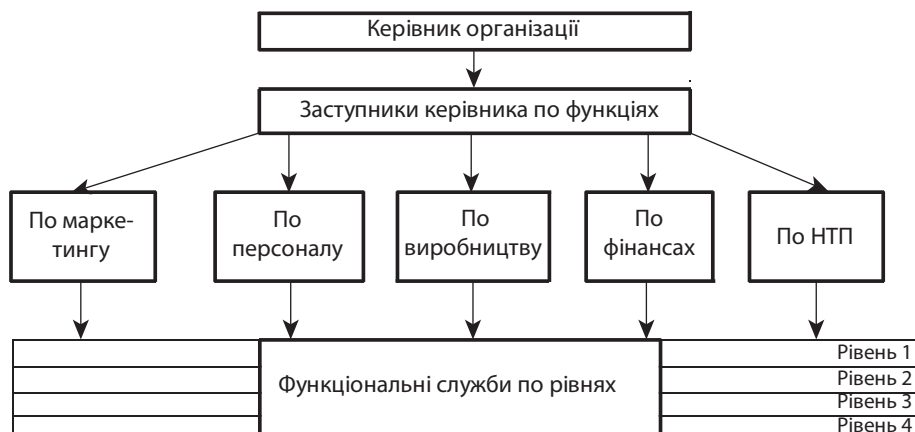


Рис. 1. «Шахтна» структура управління

Багатолітній досвід використання лінійно-функціональних структур управління показав, що вони найбільш ефективні там, де апарат управління виконує рутинні, які частіше повторюються і рідко змінюються, задачі та функції. Вони виявляються в управлінні організаціями з масовим або багатосерійним типом виробництва, а також при господарському механізмі затратного типу, коли виробництво найменш чутливо до прогресу в галузі науки і техніки. При такій організації управління виробництвом підприємство може успішно функціонувати лише тоді, коли зміни по всіх структурних підрозділах відбуваються рівномірно. Але в реальних умовах цього немає, виникає неадекватність реакції системи управління на вимогу зовнішньої середовища. Положення посилюється втратою гнучкості у взаємовідносинах робітників апарату управління через застосування формальних правил і процедур. У результаті ускладнюється і уповільнюється передача інформації, що не може

не відбиватися на швидкості та своєчасності прийняття управлінських рішень. Необхідність погодження дій різних функціональних служб різко збільшує обсяг роботи керівника організації та його заступників, тобто вищого ешелону управління.

Недолік лінійно-функціональної структури управління на практиці посилюється за рахунок таких умов господарювання, при яких допускається невідповідність між відповідальністю і повноваженнями, у керівників різних рівнів і підрозділів: перевищуються норми управління, особливо у директорів і їхніх заступників; формуються нераціональні інформаційні потоки; надмірно централізується оперативне управління виробництвом; не враховується специфіка роботи різноманітних підрозділів; відсутність необхідних при цьому типі структури нормативних документів.

Аналогічні характеристики має і так звана лінійно-штабна структура управління, що також передбачає функціональний розподіл управлінської праці в штабних службах різних рівнів. Головна задача лінійних керівників – координація дій функціональних служб (ланок) і спрямування їх в русло загальних інтересів організації.

Різновидом ієрархічного типу організації управління є так звана дивізіональна структура, перші розробки якої відносяться до 1920-х років, а пик практичного ви-

користання – до 1960 – 70-х років. Цей тип структури нерідко характеризують як поєднання централізованої координації з децентралізованим управлінням (децентралізація при збереженні координації і контролю).

Ключовими фігурами в управлінні організаціями з дивізіональною структурою стають не керівники функціональних підрозділів, а менеджери, що очолюють виробничі відділення. Структуризація організації по відділенням виробляється, як правило, за трьома критеріями: по продукції, що випускається, або по послугах, що надаються (продуктова спеціалізація), по орієнтації на споживача (споживча спеціалізація), по обслуговуванню територіям (регіональна спеціалізація). Такий підхід забезпечує більш тісний зв'язок виробництва зі споживачами, істотно прискорюючи його реакцію на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі. У результаті розширення між оперативно-господарською самостійністю, відділення стали розглядатися як «центри при-

бутку», що активно використовують надану їм свободу для підвищення ефективності роботи [2, с. 177].

У той же час дивізійна структура управління призвела до зростання ієрархічності, тобто вертикалі управління. Вони зажадали формування проміжних рівнів менеджменту для координації роботи відділень, груп і т. п. Дублювання функцій управління на різних рівнях у кінцевому рахунку призвело до зростання затрат на утримання управлінського апарату.

Різноманітні модифікації ієрархічних структур, що використалися за кордоном і в нашій країні, не дозволяли вирішувати проблеми координації функціональних ланок по горизонталі, підвищення відповідальності та розширення повноважень керівників нижчих і середніх рівнів, звільнення вищого ешелону від оперативного контролю. Вимагався перехід до більш гнучких структур, краще пристосованих до динамічних змін і вимог виробництва.

Головною властивістю структур, відомих в практиці управління як гнучкі, адаптивні, або органічні, є притаманна їм спроможність порівняно легко міняти свою форму, пристосовуватися до нових умов, органічно вписуватися в систему управління. Ці структури орієнтуються на прискорену реалізацію складних програм і проектів у рамках крупних підприємств і об'єднань, цілих галузей і регіонів. Як правило, вони формуються на тимчасовій основі, тобто на період реалізації проекту, програми, рішення проблеми або досягнення поставленої мети.

Різновидами цього типу структур є проектні, матричні, програмно-цільові, бригадні форми організації управління.

Проектні структури формуються при розробці організацією проектів, під якими розуміються будь-які процеси цілеспрямованих змін у системі, наприклад, модернізація виробництва, освоєння нових виробів або технологій, будівництво об'єктів і т. п. Управління проектом включає визначення його мети, формування структури, планування і організацію виконання робіт, координацію дій виконавців.

Однією з форм проектного управління є формування спеціального підрозділу – проектною командою, працюючою на тимчасовій основі. До її складу звичайно включають необхідних фахівців, у тому числі й по управлінню. Керівник проекту наділяється так званими проектними повноваженнями. В їхньому числі відповідальність за планування проекту, за стан графіку і хід виконання робіт, за витрачанням виділених ресурсів, у тому числі й за матеріальне заохочення працюючих. У зв'язку з цим велике значення надається вміню керівника сформулювати концепцію управління проектом, розподілити задачі між учасниками команди, чітко визначити пріоритети і ресурси, конструктивно підходити до дозволу конфліктів. По завершенні проекту структура розпадається, а співробітники переходять в нову проектну структуру або вертаються на свою постійну посаду (при контрактній роботі – звільняються). Така структура володіє великою гнучкістю, але за наявності декількох цільових програм або проектів наводить до

дробіння ресурсів і помітно ускладнює підтримання і розвиток виробничого і науково-технічного потенціалу організації як єдиного цілого.

З метою полегшення задач координації в організаціях створюються штабні органи управління з керівників проектів або використовуються так звані матричні структури.

Матрична структура нагадує собою ґратчасту організацію, побудовану на принципі подвійного підпорядкування виконавців: з одного боку – безпосередньому керівнику функціональної служби, що надає персонал і технічну допомогу керівнику проекту, з другого – керівнику проекту (цільовий програми), що наділений необхідними повноваженнями для здійснення процесу управління у відповідності до запланованих термінів, ресурсів і якості. При такій організації керівник проекту взаємодіє з двома групами підлеглих: з постійними членами проектною групи і з іншими робітниками функціональних відділів, що підкоряються йому тимчасово і по обмеженому колу питань. При цьому зберігається їх підпорядкування безпосереднім керівникам підрозділів, відділів, служб.

Перехід до матричних структур звичайно охоплює не всю організацію, а лише її частину. При цьому її успіх значною мірою залежить від того, в який ступені керівники проектів володіють професійним якостями менеджерів і можуть виступати в проектній групі лідерами. Масштаби застосування матричних структур в організаціях досить значні, що говорить про їхню ефективність.

Незважаючи на деякі недоліки і складності, матричні структури використовуються в багатьох організаціях, що належать до різних галузей. Основна причина цього полягає в тому, що матрична структура дозволяє організаціям скористатися перевагами, властивими як функціональним, так і дивізійним структурам, і зокрема, досягти більш високих виробничих показників у роботі над складними видами продукції, що вимагають творчого підходу.

При бригадному типі структури істотно змінюються вимоги до кваліфікації працюючих: перевага віддається людям з універсальними знаннями і навиками, бо тільки вони можуть забезпечити взаємозамінність і гнучкість при зміні групою завдань, що виконуються. У бригадах значно поширюються функції праці робітників і підвищується їхня кваліфікація в результаті освоєння декількох спеціальностей і професій і більш повного розвитку спроможності. Поєднання колективної та індивідуальної відповідальності за якість роботи та її кінцевий результат різко знижує необхідність у жорсткому контролі ззовні і в проміжному обліку вироблення.

Відповідно до цього змінюються умови оплати праці, спрямовані передусім на стимулювання економічно вигідного співробітництва і підвищення зацікавленості в зростанні прибутків і доходів. У бригадах вводяться гнучкі системи, що передбачають тісний зв'язок між рівнем заробітної плати кожного члена бригади і загальними результатами (по таких показниках, як, наприклад, прибуток або доходи).

ВИСНОВКИ

Сучасний етап розвитку економіки України ставить нові вимоги до побудови організаційних структур управління підприємствами. В умовах господарювання організаційні структури управління повинні передбачати функції, пов'язані з оцінкою ефективності підприємства порівняно зі світовим рівнем: систематичне порівняння рівня розвитку підприємства з рівнем, досягнутим фірмами-конкурентами; порівняння техніко-економічного рівня продукції даного підприємства зі світовими стандартами; системний аналіз та оцінки ефективності власного виробництва, впровадження прогресивних принципів управління в окремих цілях; середньо- і короткострокове планування з акцентом на фінансовому плані, який набуває першочергового значення порівняно з іншими формами планування.

Перераховані організаційні структури не забезпечують повної відповідності між реалізованою стратегією і структурою. Тому для ефективної підтримки реалізації обраної стратегії деякі організації використовують два і більше типи організаційних структур одночасно. Інші організації на доповнення до існуючої структури управління створюють спеціальні координаційні механізми, які потрібні для ефективного виконання стратегії компанії, у вигляді проектних груп, груп з виконання міжфункціональних завдань, венчурних груп, незалежних робочих груп, груп з реалізації процесу, а також окремих менеджерів по зв'язку зі споживачами. ■

ЛІТЕРАТУРА

- 1. Вебер М.** Избранные произведения : Пер. с нем./ М. Вебер ; сост., общ. ред. Ю. Н. Давыдова. – М. : Прогресс, 1990. – 808 с.
- 2. Кредісов А. І.** Менеджмент для керівників / М. Кредісов та ін. – К. : Товариство «Знання», КОО, 1996. – 556 с.
- 3. Іванова Н. Н.** Економічний аналіз організаційних та виробничих структур : монографія / Н. Н. Іванова, Н. Н. Мозгов, Б. І. Герасимов / Під наук. ред. Б. І. Герасимова, 2003. – 120 с.
- 4. Корнюхин С. В.** Организационная структура предприятия: современные подходы и пути развития / С. В. Корнюхин – М. : Европейский центр по качеству, 2003. – 48 с.
- 5. Важицький Ф.** Управління в умовах стратегічних невизначеностей: основні методи і засоби / Ф. Важицький // Регіональна економіка. – 2001. – № 2. – С. 147 – 150.
- 6. Мескон М. Х.** Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1995. – 704 с.
- 7. Ніпіаліді О.** Прийняття управлінських рішень, аналітичний і інформаційний аспект / О. Ніпіаліді // Наукові записки. – 2001. – № 7. – С. 176 – 178.
- 8. Муравьев А.** Корпоративное управление и его влияние на поведение приватизированных предприятий / А. Муравьев, Л. Савулькин // Вопросы экономики. – 1998. – № 7. – С. 110 – 119.
- 9. Обер-Крие Дж.** Управление предприятием : пер с фр. Ф. Р. Окунева, А. П. Сизова / Дж. Обер-Крие. – М. : Бизнес-Информ, 1998. – 256 с.
- 10. Попов А. В.** Теория и организация американского менеджмента / А. В. Попов. – М. : Изд-во МГУ, 1991. – 152 с.
- 11. Радыгин А.** Собственность, корпоративные конфликты и эффективность / А. Радыгин, С. Архипов // Вопросы экономики. – 2000. – № 11. – С. 114 – 134.