

Посилання на статтю

Игнатова Е.В. Особенности применения разных типов организационных структур управления для различного вида организаций/Е.В. Игнатова, Е.Г. Солоп// Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2005 - №3(15). С. 95-104. Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/>

УДК 65.012

Е.В. Игнатова, Е.Г. Солоп

ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ РАЗНЫХ ТИПОВ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ РАЗЛИЧНОГО ВИДА ОРГАНИЗАЦИЙ

Рассмотрены особенности организационных структур управления. Предложен метод определения рациональных структур управления в зависимости от поставленных заданий. Описан алгоритм создания системы параллельно функционирующих структур управления. Рис. 3, табл. 4, ист. 13.

Ключевые слова: организация, бюрократическая структура управления, адаптивная структура управления, алгоритм системы управления.

О.В. Ігнатова, О.Г. Солоп

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ РІЗНИХ ТИПІВ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ДЛЯ РІЗНИХ ВИДІВ ОРГАНІЗАЦІЙ.

Розглянуто особливості організаційних структур управління. Запропоновано метод визначення раціональних структур управління залежно від встановлених завдань. Описано алгоритм створення системи паралельно функціонуючих структур управління. Рис. 1, табл. 4, дж. 13.

E.V. Ignatova, E.G. Solop

DIFFERENT MANAGEMENT ORGANIZATIONAL STRUCTURES APPLYING IN DIFFERENT TYPES OF ORGANIZATIONS.

Peculiarities of management organizational structures are considered. The method of defining right management structures according to stated tasks is proposed. The algorithm for shaping a system of parallel management structures is described.

Постановка проблемы в общем виде и связь ее с важнейшими научными или практическими заданиями. Проблема усовершенствования процесса управления в организациях постоянно находится в центре обсуждения менеджеров различных уровней. Теоретические разработки являются основой для реализации научно обоснованных методов практикующими менеджерами. Современные технологии управления укореняются и приносят ощутимые результаты во всех организациях независимо от их специфических особенностей. Разрабатываются и применяются подходы и методы, сочетающие в себе различные комбинации.

Цели каждой конкретной организации весьма различны – цель менеджмента организации – повышение его эффективности. Повышение эффективности достигается путем разработки и внедрения различных подходов

в организации процесса управления, в том числе и его отдельных функций. В настоящее время в науке управления превалирует синтетический подход, объединяющий процессы управленческой деятельности, бизнеса, человеческой деятельности и пр. [3, с. 183]. Классики американской школы менеджмента Майкл Х.Месъкон, Майкл Альберт и Франклин Хедоури предлагают применять эклектический метод, который объединяет самые полезные, важные и повсеместно принятые достижения всех основных школ и направлений менеджмента, наиболее соответствующие реальности [1, с.21]. Однако всегда самый эффективный тот подход и метод, применение которого в конкретных условиях позволяет достичь наилучшего результата. А как выбрать и оценить тот или иной подход остается вопросом открытым.

Анализ последних исследований и публикаций, в которых начато решение данной проблемы и на которые опирается автор. Современные методы организации процесса управления многообразны и специфичны по своему предназначению. Один из методов повышения эффективности – это применение, как инструментария, различных типов структур управления для решения отдельных типов заданий.

Анализ литературных источников показал, что существуют различные классификации организационных структур управления. Структура управления обеспечивает целесообразные вертикальные и горизонтальные связи и разделение элементов управления [2, с.323, 12, с 247].

В.Сладкевич и А.Чернявский предлагают классифицировать структуры управления в зависимости от характера связей между подразделениями на бюрократические и адаптивные [3, с.31]. Майкл Х.Месъкон, Майкл Альберт и Франклин Хедоури, Мильнер Б.З. выделяет в классической теории организации бюрократическую теорию [3, с.333, 6, с.31]. Концепция бюрократии, первоначально сформулирована в начале 1900-х годов немецким социологом Максом Вебером. Вебер предлагал бюрократию скорее как некую нормативную модель, идеал, к достижению которого организации должны стремиться, так называемую «рациональную бюрократию» [1, с.332]. «Внутренняя логика бюрократической структуры привела Вебера к заключению, что она является лучшей, чем любая другая форма по точности, стабильности, скорости, дисциплине и надежности. Она делает возможным высокий уровень учета результатов для руководства организации и для тех, кто связан с ней» [6, с.40]. Бюрократию часто называют также классической или традиционной организационной структурой. Большинство современных организаций представляют собой варианты бюрократии. Причина столь длительного и широкомасштабного использования бюрократической структуры состоит в том, что ее характеристики еще достаточно хорошо подходят для большинства промышленных фирм, организаций сферы услуг и всех видов государственных учреждений [1, с.333].

К бюрократическим относятся структуры управления, в которых формальная, регламентированная сторона управленческой деятельности преобладает над содержательной, творческой. К бюрократическим относят линейную, линейно-функциональную, функциональную и отделенческую (дивизиональную) структуры управления [3, с.31]. «Бюрократическая организационная структура характеризуется высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, цепью команд, наличием многочисленных правил и норм поведения персонала и подбором кадров по их деловым и профессиональным качествам» [1, с.333]. Однако, бюрократические структуры, имея вышперечисленные преимущества, критикуются за «неспособность к внедрению новшеств и отсутствие достаточной мотивации

сотрудников» [1, с.333]. А сегодня этот вопрос становится самым главным в деятельности любых организаций и предприятий.

Авторы работ [1, 3] предлагают решение проблемы за счет внедрения небюрократических (адаптивных) структур. Адаптивные структуры более гибкие, и лучше приспособлены к смене внешних условий. В них творческая, содержательная сторона деятельности преобладает над формальной. К ним относят конгломератную (смешанную) и матричную, в том числе проектную и проблемно-целевую структуры управления. В таблице 1, для составления которой в основном заимствованы особенности, предложенные в работе [3] приведены принципиальные различия бюрократических и адаптивных структур.

Современные предприятия постоянно развиваются и совершенствуют процесс управления. Поэтому уже сейчас, когда широко применяется внедрение новаций в виде отдельных проектов, а также модернизацию/реорганизацию организации проводят в виде мегапроектов, нашли распространение и разновидности организационных структур управления проектами. Помимо приведенных выше «чистых» организационных структур некоторое применение в управлении находят так называемые «смешанные» или «гибридные» структуры. Такие структуры совмещают в себе подструктуры различного типа. Такая организационная структура применяется тогда, когда предприятие управляет проектами на постоянной основе, но при этом в проекты вовлекаются регулярно не все, а только отдельные функциональные подразделения, другие же выполняют свою работу в обычном, функциональном режиме. Принципы классификации организационных структур в зависимости от содержания проекта приведены в работе [5, с.179].

Таблица 1

Особенности типов организационных структур управления

Бюрократическая структура управления	Адаптивная структура управления
Для работы в стабильных, неизменных условиях	Более подходит для работы в нестабильных условиях
Проблемы и задачи разделяются на множество мелких, которые поручаются для выполнения сначала подразделениям, а затем отдельным специалистам в соответствии с должностными обязанностями	Задачи разделяются непосредственно между специалистами, возможно выполнение заданий, не предусмотренных должностными обязанностями
Каждое подразделение решает свою задачу обособленно от задач организации в целом	Сотрудники решают собственные задачи исходя из задач фирмы в целом
Права и обязанности каждого специалиста подробно, жестко определены и не меняются	Значительная часть обязанностей сотрудников постоянно пересматривается в связи с изменяющимися условиями
Только высшее руководство решает, насколько частные задачи, выполняемые подразделениями, соответствуют целям организации	Решение частных (оперативных) задач предоставляется специалистам по согласованию с лицом, которое является ответственным за конечный результат
Связи между подразделениями, расположенными на одном уровне организационной структуры, осуществляются через высшее руководство	Сотрудники взаимодействуют как по вертикали, так и по горизонтали, система не запрещает действовать, перескакивая через ступеньки служебной лестницы
Поощряется исполнительность	Поощряется инициатива, творческий подход к делу

В условиях формирования рыночной системы хозяйствования осуществляется непростой переход от негибких, нежизнеспособных организационных структур управления к современным формам. Одним из действующих методов повышения эффективности функционирования систем управления является трансформация существующих громоздких форм и структур управления и превращение их в современные организационные формы. Теоретические предложения П. Друкера, что всякому самостоятельному предприятию нужно несколько типов организационных структур, существующих параллельно [7], подтверждаются практическим опытом авторов. Это позволило авторам в работе [8] предложить как инструмент для организации работы организаций с жесткими структурно-функциональными ограничениями (на примере Государственной налоговой инспекции) три вида параллельно действующих структур (рис. 1):

- функциональная структура управления (процессный подход) для постоянных задач;
- проектно-ориентированная структура управления для решения инновационных вопросов;
- жесткая “иерархия” для решения оперативных задач, потому что решение вопросов в кризисной ситуации нуждаются в использовании личностей человека или группы специалистов, которого (которых) определяет первый руководитель.

Анализируя особенности применения организационных структур управления можно сделать вывод, что для обеспечения деятельности организаций в современных условиях необходимо сочетание и/или параллельное применение бюрократических (для основных и типовых заданий) и адаптивных (для оперативных и инновационных задач) организационных структур управления.

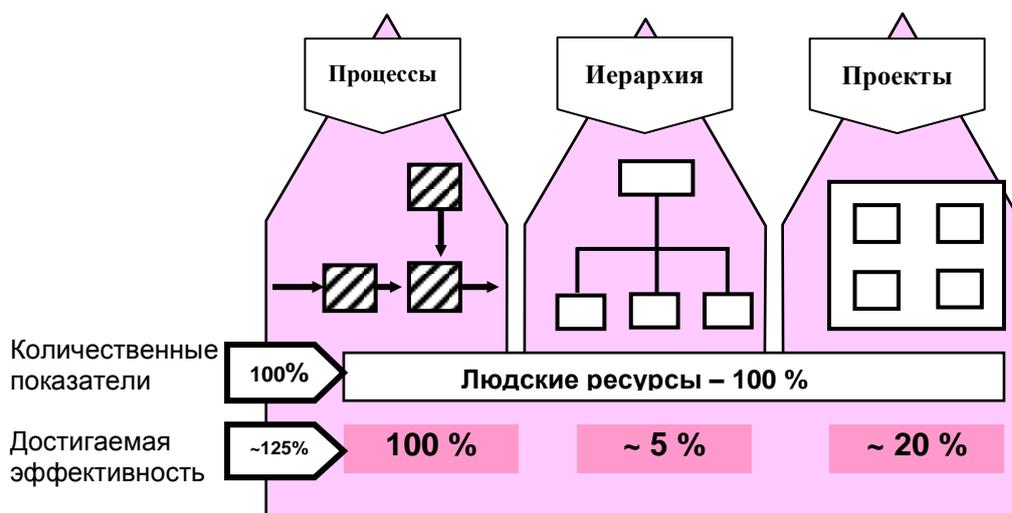


Рис. 1. Система параллельно функционирующих структур управления ГНИ

Выделение нерешенных ранее частей общей проблемы, которым посвящается статья. Различные виды классификации выделяют часть организаций, которые объединены по какому-либо признаку. Но чаще всего, в реальном мире, встречаются организации, сочетающие в себе несколько видов деятельности, каждый из которых требует определенного подхода к управлению. А каждая система также должна иметь надсистему управления. Однако практически отсутствуют методические рекомендации для выбора

организационной структуры управления. Требуется дальнейшего развития научное обоснование инструментария управления для организаций, сочетающих в себе бюрократические и небюрократические структуры управления, представителями которых в частности являются организации с жесткими функционально-структурными ограничениями (ОЖСФО).

Поэтому **целью статьи** является разработка метода определения рациональных структур управления для решения отдельных видов задач, который положен в основу создания алгоритма системы параллельно функционирующих структур управления.

Изложение основного материала исследования с полным обоснование научных результатов. Для разработки алгоритма создания системы параллельно функционирующих структур управления рассмотрим отдельно взятый тип организаций – ОЖСФО. Основным признаком для выделения этого вида организаций является наличие структурно-функциональных ограничений. ОЖСФО – это государственные организации с единственным источником финансирования из бюджета, у которых структура, функции, процедуры их реализации, штатное расписание жестко предписаны вышестоящей организацией [4]. Их место в общей системе классификации организаций представлено на рис. 2. Представителем в системе ОЖСФО показана государственная налоговая администрация Украины (ГНАУ), которая в свою очередь имеет низшее звено – государственную налоговую инспекцию (ГНИ).

В качестве классификации использовались три признака. По основному критерию деятельности их можно разделить на два вида: коммерческие, где критерием выступает прибыль или эквивалентные ей показатели и некоммерческие, где критерием, как правило, выступают другие зачастую не экономические показатели (социальные, правовые, политические). Дополнительным критерием выступают структурно-функциональные ограничения.

Создание системы управления ОЖСФО авторами предлагается осуществить по следующему алгоритму, который приведен на рис. 3 и состоит из семи блоков. Для более полного раскрытия сути работ по каждому из блоков применен метод рассмотрения конкретных ситуаций, основанный на фактах, строгой структуризации и базирующийся на выдвигании и анализе гипотез [13, с.19]. В качестве объекта выбрана ГНИ.

Первый блок. Изучение исходных данных в ОЖСФО. Этот блок предполагает выполнение (или ревизирование) работ по назначению:

1. Положения об организации.
2. Сборника законодательных и нормативных документов, регламентирующих деятельность организации.
3. Установленных основных принципов работы организации.
4. Набора инструментария, позволяющего диагностировать организацию.
5. Истории и каталога накопленного опыта управления данной организацией, а также анализ накопленного опыта управления в других организациях.

Второй блок. Классификация заданий организации. Этот блок предполагает распределение заданий по типам. Исследование заданий на примере ГНИ за 2002-2005 годы позволили выделить принципиально отличных типа задач - главные, инновационные, оперативные и проектные. Их отличительные признаки показаны в таблице 2.

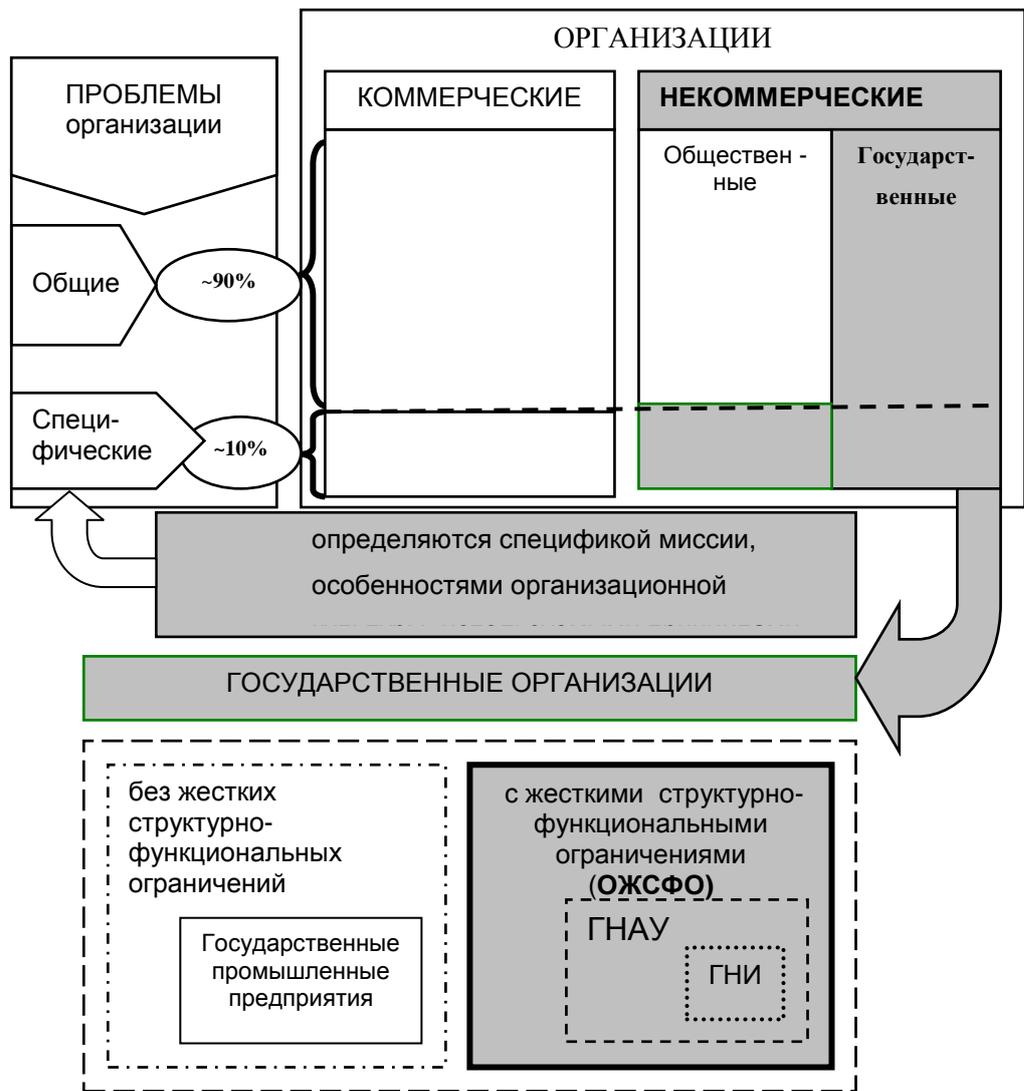


Рис. 2. ОЖСФО в общей системе классификации организаций

Таблица 2

Отличительные признаки, по которым определяются задачи

Тип задач	Отличительные признаки
Главные	Установлены долгосрочным планированием и непосредственно влияют на основной количественный показатель работы организации
Инновационные	Определяются руководителем как необходимые для развития или пополнения знаний
Оперативные	Установлены долгосрочным планированием или распоряжением руководителя и влияют на качественный результат работы организации или определены для решения возникших проблем
Проектные	Устанавливаются и реализуются как отдельный проект



Рис.3. Алгоритм создания системы управления ОЖСФО

Изменение их соотношения показано в таблице 3. На выполнение главных задач в 2002 году ГНИ затрачивали 80% времени. В последующие годы увеличивается объем оперативных задач и появляется новый тип задач – проектный, который требует специфичного образования и дополнительного времени на его выполнение. Объем главных задач не снижается, но требуются управленческие решения, которые бы высвободили время специалистов для решения оперативных и проектных задач.

Таблица 3

Динамика изменения соотношения типов задач ГНИ за 2002-2005 года

Типы задач	Период			
	2002 год	2003 год	2004 год	2005 год
Главные	80	75	70	55
Оперативные	15	20	15	25
Инновационные	5	5	5	5
Проектные			10	15

Третий блок. Определение особенностей структур управления. Основные особенности различных структур управления рассматривались многими авторами. Анализ таких особенностей с позиции ГНИ детально рассмотрен в статье [9].

Четвертый блок. Разработка матрицы распределения заданий по типам структур управления. Проведенные исследования позволили авторам данной статьи предложить вариант матрицы распределения заданий по типам структур управления (табл. 4). Перечисленные типы задач выполняются на фоне повышения квалификации, самообразования, экономического обучения. Эти

типы задач относятся к задачам обучения и реализуются в сфере управления персоналом.

Пятый блок. Создание системы управления. Авторами предложен вариант системы для ГНИ (рис.1). Описание данной системы приведено в статье [8].

Таблица 4

Матрица распределения заданий по типам структур управления

Признаки определения типа структур управления	Тип задач	Тип структур управления		
		Управление процессами	Проектное управление	Иерархия
Типовое решение задачи	Функциональная задача	+		
Необходимость экстренного решения, использование личностных качеств специалистов	Оперативное задание			+
Задача, требующая проектного решения, работа в команде, использование личностных качеств специалистов	Инновационная задача		+	
Определенная проектом задача для внедрения, работа в команде	Проектная задача		+	

Шестой блок. Разработка механизма управления параллельными структурами. Данный блок требует предварительной разработки организации основной деятельности. Автором статьи [10] предлагается организацию основной деятельности в виде совокупности основных нормативных процессов в статье. Организация проектной деятельности предусматривает применение инструментария управления проектами. Организация оперативной деятельности строится с учетом сложившейся культуры в организации и личностных качеств руководителя.

Седьмой блок. Разработка механизма управления персоналом. Механизм управления персоналом на современном уровне организаций предполагает участие персонала в принятии управленческих решений. Авторами разработан механизм учета факторов мотивации и личной заинтересованности сотрудников, который описан в статье [11].

Алгоритм создания системы управления ОЖСФО позволяет руководителю увидеть процесс управления в целом. Его приемлемость для конкретно взятой организации требует уточнения наличия инструментария, который позволит создать такую управляемую систему.

Выводы из данного исследования. В статье проведено исследование современных методов организации процесса управления и сделан вывод о необходимости и возможности применения различных организационных структур параллельно: применение бюрократических (для основных типовых заданий) и адаптивных (для оперативных, проектных и инновационных задач) организационных структур управления.

Предложена:

– классификация организаций, одним из критериев которой является наличие структурно-функциональных ограничений и выделений организаций в отдельный вид - ОЖСФО;

– система параллельно функционирующих структур управления, которая наглядно демонстрирует сочетание бюрократической и небюрократической структур управления в рамках отдельно взятых организаций. Основную деятельность, которая является постоянной, предложено организовывать на процессной основе и применять в основе бюрократическую структуру управления. Инновационные и оперативные задания накладываются на основную деятельность. Поэтому их реализацию наиболее целесообразно осуществлять через применение небюрократической структуры управления путем высвобождения для их решения специалистов (приоритетным остается решение основных задач, обеспечение основного предназначения организации);

– алгоритм создания системы управления ОЖСФО.

Перспективы дальнейших исследований в данном направлении. В дальнейшем необходимо провести исследование и разработку механизма организации деятельности при решении оперативных заданий с учетом культуры организации и личностных качеств руководителя как лидера организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента /Пер. с англ. под ред. Л.И.Евченко. – М.: Дело, 1998. – 800с.
2. Мазур И.М., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Эффективный менеджмент: Учеб. Пособие для вузов / Под общ. Ред. И.И.Мазура. – М.: Высшая школа, 2003. – 555с.
3. Сладкевич В.П., Чернявский А.Д. Современный менеджмент (в схемах): Опорный конспект лекций. – 2-е изд., доп. – К.: МАУП, 2002. – 152 с.
4. Солоп О.Г. Особливості організацій з жорстко обмеженими організаційно-функціональними структурами. // Управління проектами та розвиток виробництва Збірник наукових праць. Під ред. В.А. Рач. – 2001. – №1(3) – С. 78-81.
5. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Управление проектами. / И.И.Мазур, В.Д.Шапиро и др. Справочное пособие / Под редакцией И.И.Мазура и В.Д.Шапиро. – М.: Высшая школа, 2001 – 875 с.
6. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 1999, – 336 с.
7. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ.: Уч. пос. – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2001. –272 с.
8. Рач В.А., Солоп О.Г. Формування організаційних адаптивних структур для організацій з жорсткими структурно-функціональними обмеженнями // Маркетинг: теорія і практика. Збірник наукових праць. Східноукраїнського національного університету. – Луганськ: вид-во Східноукр. нац. ун-ту, 2003. – №9. – С.140-146.
9. Солоп Е.Г. Особенности функционирования параллельных структур в организациях с жесткими структурно-функциональными ограничениями.// Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2004. – № 4(12). – С.90-99.
10. Игнатова Е.В. Особенности организации бизнес-процессов в организациях с жесткими структурно-функциональными ограничениями //Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2005. – № 2(14). – С.158-175.
11. Солоп Е.Г. Учет факторов мотивации и личной заинтересованности сотрудников при оценке эффективности принятых управленческих решений // Управління проектами та розвиток виробництва. Збірник наукових праць. Під ред. В.А. Рач. – 2004. – №1(9) – С.154-160.
12. Мельник А.Ф., Оболенський О.Ю., Васіна А.Ю., Гордієнко Л.Ю.. Державне управління: Навч. посіб. / За ред. А.Ф.Мельник. – К.: Знання-Прес, 2003. – 343с.
13. Распел И.М. Метод McKingeg: Использование техники ведущих стратегических консультантов для своего бизнеса. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2003. – 194 с.

Стаття надійшла до редакції 31.08.2005 р.