

УДК 005.21

ІГНАТЬЄВ О.І.

м. Київ

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЕКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

Анотація. В статті проаналізовано теоретичні засади до проектування організаційних структур управління в системі реалізації стратегічних змін.

Ключові слова: організаційна структура управління, зміни, система, організаційна система

Аннотация. В статье проанализировано теоретические основы проектирования организационных структур управления в системе реализации стратегических изменений.

Ключевые слова: организационная структура управления, изменения, система, организационная система.

Abstract. In the article consist analyzes the theoretical basis for the design of organizational management structures are already implementing strategic change.

Keywords: organizational structure management, change system, organizational system

Постановка проблеми у загальному вигляді. Останні десятиріччя ХХ століття та початок ХХІ століття економіка розвинутих країн пройшла шлях від індустріальної до інформаційної, залучаючи у цей процес систему і принципи менеджменту, методи управління

персоналом, принципи маркетингу, моделі побудови організаційних структур. Загальні риси трансформації економіки, що впливають на організаційну структуру підприємств, узагальнимо у табл. 1. Організаційні структури підприємств є не чимось

Таблиця 1.

Трансформація бізнесу в сучасних умовах

Індикативні показники	Тип економіки	Індустріальна	Інформаційна
Масштаби виробництва		Великі	Гнучкі
Економічні відносини		Злиття та поглинання	Стратегічні альянси
Організаційна структура		Функціональна	Мережна
Комунікації		Паперові	Електронні
Переважні активи		Матеріальні	Нематеріальні
Планування		Формальне	Передбачення
Організація		Контроль	Координація
Дистрибуція		Масова	Цільова
Конкурентна спрямованість		Мультинаціональна	Глобальна
Стратегічна орієнтація		Виробництво	Споживачі
Роль інформаційних технологій		Підтримка	Нові продукти

відокремленим від загального розвитку системи управління підприємством, яка змінюється за конкретних умов технологічної, соціальної, правової, інституціональної трансформації бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Проблемам організаційної структуризації підприємств присвячено багато досліджень як іноземних так і українських фахівців в галузі менеджменту. З.Є.Шершньова виділяє правову, фінансову, продуктовою, виробничо-технологічну, організаційно-управлінську структуризації [1]. Н. Н. Тренев наголошує на конкурентних перевагах горизонтальної та вертикальної структуризації управління [2, с. 63–65], Б.З. Мільнер пропонує структурний підхід до розгляду організації в цілому [4, с. 59], Н.М. Бідняк дає трактування організаційної структури як побудови організаційної форми, яка забезпечує ефективний процес управління підприємством [5, с. 77]. Р.Х. Холл визначає природу структури та характеристики основних структурних типів [6], Д. Гібсон, Д. Іванцевіч, Д. Доннелі взагалі вважають, що організаційна структура є абстрактним поняттям і стан справ в організації визначає факт наявності або відсутності структури [7, с. 428]. Тому слушною є думка А.В. Шегди, що наука дотепер не має остаточно сформованого понятійного апарату, який дав би змогу однозначно визначити організаційну структуру зацію підприємства [8, с. 403].

Мета статті. Але таким, що є найбільш наближеним до розуміння категорії організаційна структура управління є категорія "система". Як правило, сучасний науковий пошук базується на дослідженні процесів та об'єктів, як системи сукупності складових їх компонентів, зв'язків та відносин із зовнішнім середовищем. Тому досить обґрунтованим є той факт, що багато науковців використовують категорію система як основну категорію для організаційного проектування. Усвідомлення основних ознак та принципів

формування організаційної структури управління на основі системного підходу і є основною метою дослідження.

Виклад основного матеріалу з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.

Існує більше сорока варіантів значень терміну "система". Дослідження цієї категорії дозволяє згрупувати їх в декілька груп. Першу групу утворюють визначення, які визначають систему як сукупність змінних, властивостей або сутностей.

Другу групу утворюють визначення, що пов'язують систему з цілеспрямованою активністю.

Третя група базується на розумінні системи, як множини елементів, пов'язаних між собою.

Четверту групу утворюють найбільш загальні визначення системи, як комплексу елементів, що є у взаємозв'язку.

П'ята група базується на визначенні системи пов'язаної з визначеннями ознак системи. На думку І. Блауберга і Є. Юдіна система повинна бути цілісною; наявність двох або більше типів зв'язку (просторовий, функціональний, генетичний); структурованою (організацією); наявністю рівнів ієрархії, цілі і цілеспрямованості; наявністю процесів самоорганізації, функціонування і розвитку. Визначення цієї групи і повинно вважатись найбільш універсальним.

Важливі положення теорії систем можливо коротко сформулювати наступним чином:

- цілісність не є простою сумою частин, оскільки систему можна розглядати як сукупність;
- систему вважається відкритою, якщо вона обмінюється інформацією з енергією або рідиною з довкіллям, інакше вона є закритою;
- система повинна мати певні межі, що відділяють її від зовнішнього середовища.

Далі з величезного різновиду систем розглянемо такі, в яких хоча б один з елементів утворений людиною. Такі системи отримали назву організаційних.

В економічній науковій думці досить широко використовуються різні визначення організаційних систем. Деякі визначення орієнтовані на конкретні виробничо-господарські підприємства, інші ж мають загальнотеоретичний характер і називають організаційною системою – систему, структурним елементом якої є люди, що виконують перетворення ресурсів цієї системи. Ще більш загальним є визначення організаційної системи як цілісного соціального формування з регламентованою поведінкою її членів.

Організаційні системи (або просто організації) з'явилися внаслідок виділення управління в самостійний вид трудової діяльності. Існує велика кількість класифікацій організацій, що обґрунтовано вивченням предмету дослідження в рамках різних наукових напрямків. Найбільш загальними класифікаційними ознаками є: походження організації (природні і штучні, або раціонально-штучні і природно-еволюційні); за видом діяльності (виробничі, сфера послуг, тощо); за ступенем легітимності (формальні і неформальні); за видом власності (державні, муніципальні, приватні, колективні); за способом розподілення прибутку (комерційний і некомерційний); за розміром (малі, середні і великі).

Відповідно до системного підходу, і з даного вище визначення чинника, витікає необхідність обліку в процесі організаційного проектування усіх істотних характеристик ОСУ, що впливають на ефективність функціонування системи управління.

У літературі по організаційному проектуванню не лише не дається повного переліку усіх чинників, що впливають на ефективність організаційної структури управління (що важко через їх величезну кількість), але навіть не проводиться їх загальна класифікація. На основі аналізу існуючої літератури по організаційному проектуванню нами виділені наступні основні групи чинників, що впливають на функціонування організаційної структури управління.

Перша група – інформаційно-технологічні:

- відповідність цілям і завданням підприємства;
- рівень продуктивності праці;
- міра оснащення організаційною і обчислювальною технікою;
- раціональність документообігу;
- відповідність професійної підготовки працівників займаним посадам;
- склад і взаємозв'язки об'єктивно необхідних завдань управління (інформаційно-функціональна модель управління);
- рівень спеціалізації в розв'язанні завдань управління (мінімум інформаційних зв'язків між підсистемами і елементами управління; максимум інформаційних зв'язків завдань управління, що підписуються для реалізації у сфері діяльності одного підрозділу або елемента управління);

- змістовні характеристики робіт управління (рівень формалізації, періодичність рішення);
- характер розподілу повноважень і відповідальності між виробничими і адміністративними підрозділами у процесі ухвалення рішень;
- максимальний обсяг (трудомісткість) інформації, що передається, по елементах організаційної структури в розрізі рівнів і підсистем управління.

Друга група – структурні:

- чисельність і склад працівників;
- кількість рівнів управління;
- рівень централізації управління;
- кількість підрозділів;
- норми керованості (по рівнях ієрархії) для працівників функціонального і лінійного управління.

Третя група – поведінкові. Системний підхід до вивчення поведінки працівника вимагає, щоб воно розглядалося як підсумок дії різноманітних чинників:

- громадське середовище (політика держави, громадські завдання і ідеали, виховання і освіта, традиції, соціальні цінності і норми, і тому подібне);
- організаційне середовище (поставлене завдання, структура організації, керівництво, система матеріального і морального стимулювання і просування по службі, організаційний клімат і тому подібне);
- внутрішні чинники (переконання, потреби і інтереси, установки, здібності, психофізіологічні особливості тієї або іншої людини).

Четверта група – чинники зовнішнього середовища: існуюча система економічних відносин в країні, політика держави в області економіки, ситуація на ринках збуту і тому подібне.

Основною особливістю більшості чинників, що впливають на ефективність ОСУ, є їх складність формалізації. Необхідність обліку в процесі синтезу ОСУ таких важкоформалізованих чинників, як мету функціонування виробничо-господарського об'єкту, цілі і обмеження вищих рівнів управління, зовнішньоекономічні умови і пріоритети, стратегічний або тактичний характер цілей і завдань управління, надійність функціонування системи в умовах невизначеності, соціально-психологічні аспекти управління. Еволюційність розвитку організаційної структури, істотно обмежують можливості формалізованих методів синтезу. Цим пояснюється значно більша кількість публікацій по неформалізованих методах вдосконалення організаційних структур, у яких структура системи управління розглядається переважно з точки зору поточних завдань, переважає описовий підхід до структур.

Іntenсивно розвиваються методи синтезу організаційних структур, що дозволяють оцінити кількісні

характеристики параметрів структури апарату управління, розробити процедуру управлінської діяльності. Але загальна схема управління незалежно від того, якою моделлю вона описується, як правило, складна і великою мірою включає неформальні умови і зв'язки, експертні оцінки. Тому роль якісних методів і розробок проблеми аж ніяк не зменшується. Одним з основних недоліків існуючих підходів до проблеми синтезу організаційної структури стає відсутність саме загальної концепції, яка поєднувала б формальні до неформальні оцінки.

Оскільки центральним елементом організаційної системи виступає людина зі своїми знаннями, досвідом, навичками, а також психофізіологічними особливостями в сучасному організаційному проектуванні необхідно зробити акцент на формування структур органічного типу, які орієнтовані на підбір і навчання кадрів, максимальне вивільнення творчого потенціалу особи. Це неможливо зробити без урахування в процесі формування організаційної структури управління фактора людського ресурсу.

Оскільки, людський ресурс характеризується в першу чергу рівнем професійної підготовленості працівників і важкоформалізованими поведінковими чинниками. Серед поведінкових чинників слід виділити організаційний клімат колективу (чинник громадського середовища) і психофізіологічні особливості працівників (внутрішній чинник) які роблять найбільший вплив на якість функціонування системи управління підприємства. Чинник організаційного клімату розглядатимемо як що складається з ціннісно-орієнтаційної єдності колективу і згуртованості колективу.

При вдосконаленні організаційної структури управління перед прийняттям доцільно, на наш погляд, враховувати наступні психофізіологічні чинники: темперамент, рівень тривожності, стиль реагування на конфліктні ситуації (суперництво, співпраця, компроміс, поступки), рівень суб'єктивного контролю, динамічні характеристики, що лежать в основі темпераменту, працездатність, рівень творчого мислення, рівень інтелекту, швидкість моторних реакцій, здатність обчислювати, рівень зорової уваги, рівень селективності інформації.

Виходячи з вище сказаного, існує потреба в створенні нових методичних розробок щодо формування раціональної ОСУ підприємством, яка б поєднувала у собі формальні і неформальні оцінки, і була орієнтована на людський ресурс, тобто враховувала такі важкоформалізовані чинники, що впливають на ефективність функціонування системи, що управляє, як професіоналізм працівників, їх психологічні особливості і психологічна сумісність. На рис. 1 показана класифікація чинників де жирним шрифтом виділені важкоформалізовані чинники, які в існуючих формалізованих методиках формування ОСУ не враховувалися.

Виокремлені фактори характеризують сучасне підприємство за допомогою влади і контролю, що є внутрішніми рушійними силами організації, які виникають у результаті внутрішньо підприємницької боротьби менеджерів за владу. Останнім часом дослідники відзначають, що встановлюючи цілі і реформуючи структуру, менеджери, більш керуються інтересами своїх відділів і підрозділів, чим загальною ефективністю організації в цілому.

Існує безліч визначень влади, які незважаючи на різниці мають єдину основу. Західні дослідники у галузі менеджменту визначають владу як вплив на поведінку однієї особи або групи, що вносить зміни у відносини чи почуття іншого індивіда або групи.

Кожна з теорій потреб, що були досліджені надає свій перелік потреб людини, які базуються на відчутті фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь. Наприклад, видатний український вчений М. Туган-Барановський виділяє фізіологічні, суттєві, інстинктивні, альтруїстичні та практичні потреби. За А. Маслоу, потреби групуються за наступними ознаками: групи фізіологічних потреб, потреб в захищеності, соціальні потреби, потреби в повазі та самовираженні. Мак-Клеланд додає до цього переліку потреби у владі, успіху, причетності. К. Альдерфер серед головних називає потреби існування, зв'язку, зростання. У. Оучі, в свою чергу, розробив теорію, згідно з якою основою успіху є віра в загальні цілі, сумлінність, довірчі взаємини, взаємопідтримка, погодженість дій.

Незалежно від класифікацій, усі ці потреби обумовлюють наступні засоби впливу на людину в процесі реалізації влади в організаційній діяльності: фізичний примус; правила і процедури, визначені положенням (посадовою інструкцією); обмін ресурсами на підставі угод, договорів; переконання персоналу, використання логіки, аргументів, фактів; особисту чарівність, ентузіазм і магнетизм владної особи; довіру, повагу, авторитет керівника.

Висновок і перспективи подальших розробок у даному напрямі. У країнах з розвинутою ринковою економікою влада традиційно знаходиться у власників, однак на практиці часто належить вищому керівникові і професійним менеджерам. Менеджери розглядають необхідність розподілу влади як стимулюючий фактор для мотивації прийняття рішень працівниками в умовах жорсткої конкуренції, диференціації ринку, прискорення ринкових процесів. Владою, як механізмом досягнення організаційних, групових і індивідуальних цілей користуються як власники так і менеджери всіх рівнів управління. Розходження полягають тільки в обсязі, часі і наявних ресурсах використання влади. Ці параметри визначені організаційною структурою підприємства, що диктує розподіл повноважень у прийнятті рішень, направляє потоки інформації, регулює доступ до інформаційних каналів, розподіляє ресурси між підрозділами.

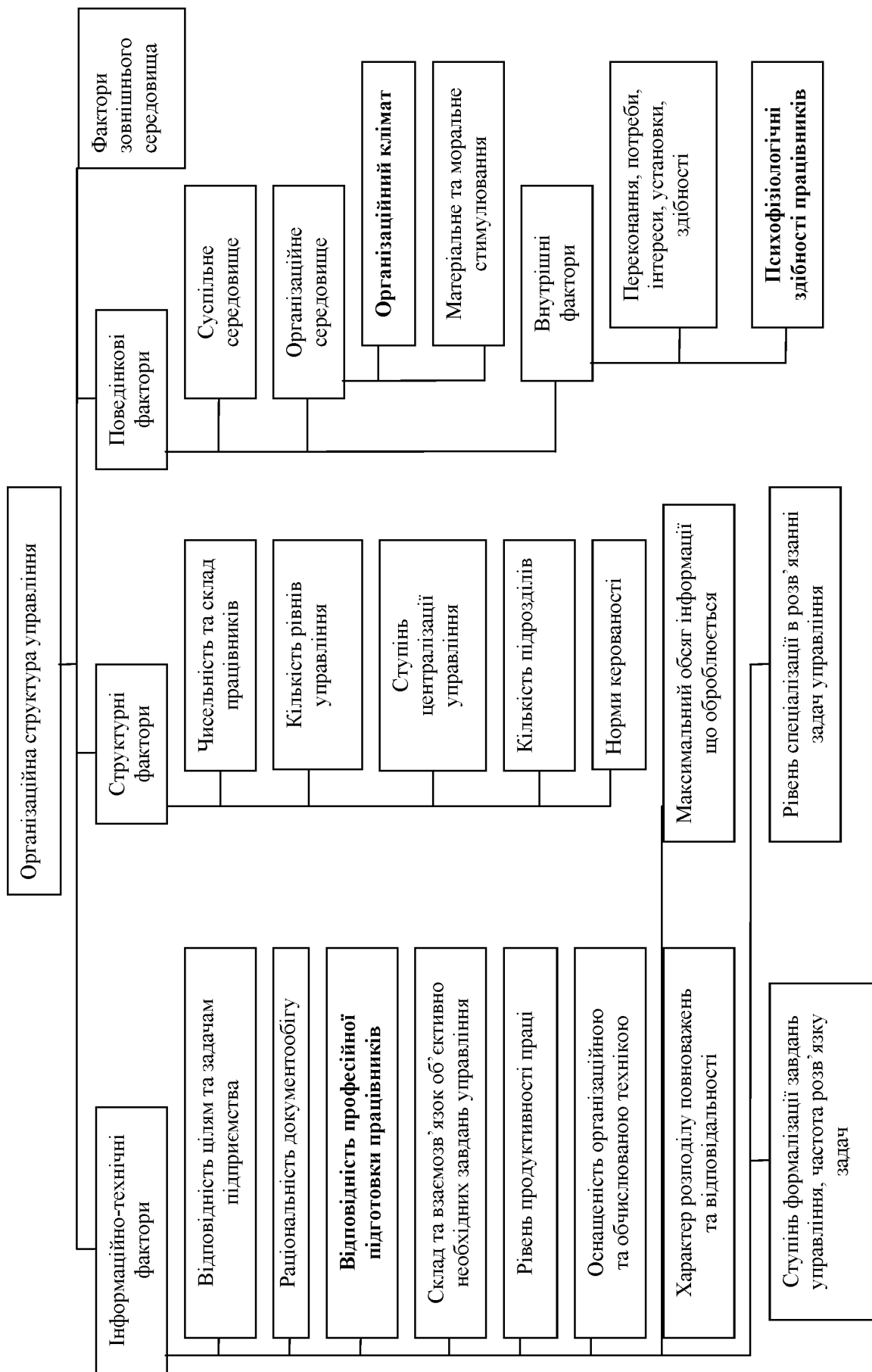


Рис. 1. Основні фактори, що впливають на ефективність функціонування управлінської системи

ЛІТЕРАТУРА

1. Шершнева З.Є. Реструктуризація підприємств: необхідність стратегічного підходу // Бюлетень з корпоративного управління. – 2001. – № 3(23). – С. 16-21.
2. Тренев Н.Н. Предприятие и его структура: Диагностика. Управление. Оздоровление. – М.: Издательство "Приор", 2000. – 240 с.
3. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 336 с.
4. Питерс Р., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний): – Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1986. – 414 с.
5. Бідняк М. Н. Організація управління. – К.: А.С.К., 2003.– 176 с.
6. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты.– СПб: Питер, 2001.– 512 с.
7. Гибсон Д., Иванцевич Д., Доннели Д. Организации: поведение, структуры, процессы: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 662 с.
8. Шегда А.В. Менеджмент. – К.: Т-во "Знання", 2002. – 583 с.
9. Тоффлер Э. Метаморфозы власти. – М.: ООО "Издательство АСТ", 2001. – 669 с.