

УДК 338.45

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ ГНУЧКИХ СТРУКТУР ОРГАНІЗАЦІЙ

Герасенко В.П.

***Ключові слова:** гнучкість ОСУ, ефективність системи управління організацією, фактори економічного середовища, принципи побудови ОСУ, управлінські функції, алгоритм побудови гнучкої структури управління підприємством, методи побудови гнучких структур управління, базова модель організаційної структури маркетингової діяльності організації, інтегрований маркетинг, організаційно-економічний механізм управління організацією.*

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ ГИБКИХ СТРУКТУР ОРГАНИЗАЦИЙ

Герасенко В.П.

В статье отражена методология построения гибких структур организаций. Приведен укрупненный алгоритм построения гибкой структуры управления предприятием. Рассмотрены основные системообразующие элементы организационных структур управления организацией. Предложена базовая модель организационной структуры маркетинговой деятельности организации.

Цель: построение оптимальных структур управления организациями, обеспечивающих достижение максимальной социально-экономической эффективности их функционирования.

Методология: инструментарий исследования базируется на системно-целевом подходе с применением методов: структуризации целей, экспертно-аналитического, сравнения и аналогий, организационного моделирования.

Результаты работы: рассмотрены теоретические основы построения гибких структур организаций; предложен укрупненный алгоритм построения гибких структур управления организациями, позволяющий учитывать основные факторы, вызывающие необходимость модификации действующей структуры управления; отражены методологические подходы к выделению системных и локальных задач в организационной структуре управления (ОСУ); элементы гибкости организационных структур.

***Ключевые слова:** гибкость ОСУ, эффективность системы управления организацией, факторы экономической среды, принципы построения ОСУ, управленческие функции, алгоритм построения гибкой структуры управления предприятием, методы построения гибких структур управления, базовая модель организационной структуры маркетинговой деятельности организации, интегрированный маркетинг, организационно-экономический механизм управления организацией.*

METHODOLOGICAL BASES OF CONSTRUCTION OF FLEXIBLE STRUCTURES ORGANIZATIONS

Gerasenko V.P.

The article describes the methodology for the flexible structures of organizations. Given UK-rupanya algorithm for a flexible structure of enterprise management. Describes the main strategic elements of organizational structures of management of the organization. The basic model of organizational structure of marketing activities of the organization.

Purpose: optimal governance structures for the organizations that achieve maximum socio-economic efficiency of their functioning.

Methodology: the survey instruments is based on system-oriented approach methods: structuring of objectives, analysis, comparisons and analogies, organizational modeling.

The results of the work: theoretical basis of building flexible structures of organizations; the proposed high-level algorithm for the construction of flexible structures control organizations that take into account the main factors that cause the need for the modified-lication of the current governance structure; reflects methodological approaches to the selection of systemic and local problems in the organizational structure governance (ESG) issues; flexibility of organizational structures.

***Key words:** flexibility, the WASP, the effectiveness of the system of management of the organization, sources of the economic environment, the principles of WASP, managerial functions, the algorithm for constructing the flexible structure of enterprise management, methods of construction of flexible structures control, the basic model of organizational structure of marketing activities of the organization, integrated marketing, organizational and economic mechanism of management by the organization.*

Введение. Современная производственная система характеризуется расширением и усложнением хозяйственных связей, высокой степенью изменчивости рыночной конъюнктуры. Для выживания и развития основных звеньев экономики в реальных условиях необходимо приспособляться к динамично

меняющимся условиям окружающей среды. Это требует быстрого реагирования организационных структур на изменение внутренней и внешней среды с наименьшими затратами.

Постановка проблемы. Решение широкого круга задач, связанных со стратегическими изменениями и обновлением производства, требует разработки альтернативных стратегий развития и обеспечения конкурентоспособного хозяйствования. Одновременно необходимо решать проблемы снижения издержек, рациональной организации производства и другие, обеспечивающие повышение эффективности производства в долгосрочной и краткосрочной перспективе.

Совершенствование философии хозяйствования требует построения оптимальных структур управления организациями, которые должны гарантировать высокую надежность, оперативность, экономичность и эффективность управления.

Методология проведения работы. Построение гибких, динамичных организационных структур управления, ориентированных на конечные результаты, основывается на системно-целевом подходе с применением общенаучных и специальных методов, а также их сочетании.

1. Теоретические основы построения гибких структур организаций. Как показывают результаты исследования в основных звеньях экономики очевидно стремление к построению оптимальных структур управления организациями, обеспечивающих достижение максимальной социально-экономической эффективности их функционирования. Однако, практическое решение данной проблемы в ее идеальной постановке сдерживается рядом трудностей принципиального характера, основными из которых являются:

- ограниченная возможность построения математических моделей организационных процессов, отражающих качество функционирования организации;
- задачи, возникающие в теории организационного управления, не являются стандартными, находятся в непрерывном развитии как результат развития общественных отношений;
- в теории и практике управления организациями возникают новые проблемы как по постановке задач, так и по методам их решения (иерархия в организационных системах управления, развитие природы экономической конкуренции, изменение акцентов уровня самостоятельности в среде «монополия – локальная независимая организация» и т. д.).

Расширение масштабов хозяйствования приводит к тому, что централизованный сбор и обработка экономической информации либо технически невозможны, либо приводят к значительному запаздыванию в принятии решений. В обоих случаях приходится принимать управленческие решения по устаревшей информации, что приводит к возрастанию неопределенности и, следовательно, к снижению эффективности системы управления организацией. В сложившихся условиях стала просматриваться тенденция к усилению децентрализации управления, что позволяет принимать управленческие решения в условиях уже меньшей неопределенности.

Однако, децентрализация управления, в свою очередь, приводит к усилению источников новой неопределенности, связанной с возникновением новых целей на нижних уровнях управления, не согласующихся с интересами верхних уровней. Таким образом, появление при децентрализации управления новых самостоятельных экономических организмов (организаций, фирм и т. д.) с получением права на принятие решений приводит в конечном итоге к возникновению противоречий между целым и его частями.

В нашем представлении возникает экстремальная задача построения структур управления организацией с оптимальным соотношением централизации и децентрализации. Можно выделить следующие два направления решения данной задачи:

- построение оптимальной структуры управления организацией, которая находится в конкретной внутренней и внешней экономической среде;
- построение гибкой структуры управления, которая может быть быстро и безболезненно модифицирована для создания возможности оптимального управления в уже изменившейся экономической ситуации.

Второй путь (гибкие структуры), предлагаемый нами, является перспективным и способствует при более простых структурах управления учитывать обратные связи, налагаемые внешней и внутренней экономической средой и, в конечном итоге, при меньших затратах достигать оптимального функционирования организации.

Основным качеством гибкой модификации организационной структуры в отличие от «жесткого», «фиксированного» ее изменения является возможность принимать решения по развитию оргструктуры оперативно, тогда, когда это отвечает интересам организации, а не по периодам разработки бизнес-планов организации. Гибкость может быть достигнута надлежащим, детальным планированием развития оргструктуры с учетом перспектив и прогнозов развития экономической ситуации.

Гибкость структур управления организацией может быть обеспечена за счет новой методологии их построения. В укрупненном плане эта методология базируется на учете влияния обратных связей на социально-экономическую эффективность функционирования организации по следующим двум группам экономических задач:

- задачи, отражающие содержание и структуру предметной области организационного управления (системные или контурные задачи организационного управления);
- локальные задачи организационного управления.

Системные задачи (задачи первого уровня) несут укрупненный характер и отражают следующие две основные функции системы организационного управления:

- обоснование границ предметной области организационного управления. Сюда включаются группы социально-экономических задач, на принятие решений в которых оказывает влияние выбор параметров структуры управления организацией (определяющие факторы экономической среды, функции, принципы и методы построения управленческих структур и т. д.);

- обоснование структуры предметной области организационного управления, которая может быть представлена группами социально-экономических задач и условий их функционирования (цели, функции, принципы, методы и т. д.).

Локальные задачи организационного управления (задачи второго уровня) детализируют предметную область. При этом должно быть определено их содержание и взаимосвязи по прямым и обратным информационным каналам.

Системные и локальные задачи в органической взаимосвязи позволяют определить принципы и способы организации, а также теоретическую и практическую деятельность по созданию и функционированию гибкой структуры управления организацией. При этом гибкость структуры создает возможность быстрой перенастройки системы управления для создания условий ее функционирования в оптимальном режиме.

В нашем понимании укрупненный алгоритм построения гибких структур управления организацией позволяет учитывать:

- основные факторы, вызывающие необходимость модификации действующей структуры управления;
- методологические подходы к выделению системных и локальных задач в организационной структуре управления;
- элементы гибкости организационных структур.

Исходными условиями построения данного алгоритма являются приведенные ниже основные системообразующие элементы организационных структур управления организацией.

2. Выделение и учет определяющих структурных факторов, оказывающих наиболее существенное влияние на необходимость и степень изменения действующей организационной структуры управления организацией. Определяющие структурные факторы могут быть как внутренними, так и внешними по отношению к организации.

Внутренние структурные факторы предопределяют необходимость внесения изменений в действующую организационную структуру управления с целью повышения эффективности управления организацией при ухудшении внутренних условий хозяйствования (повышение требований к качеству выпускаемой продукции, изменение техники и технологии, изменение структуры и объемов выпускаемой продукции и т. д.).

Внешние структурные факторы предопределяют необходимость учета в системе управления изменений во внешних условиях хозяйствования, выходящих за рамки организации (инфляция, ужесточение конкурентной среды по реализации выпускаемой продукции и т. д.).

Необходимость изменения организационной структуры управления организацией возникает тогда, когда при изменении внутренних и внешних определяющих структурных факторов диапазон эффективного управления их регулированием оказывается уже исчерпанным. В данной ситуации изменение организационной структуры управления позволяет использовать более существенные резервы оптимизации управления, чем стремление улучшить положение дела за счет усиления регулирования в рамках неизменной управленческой структуры.

Выделение определяющих структурных факторов должно осуществляться на основе выявления тенденции их изменения. При этом тенденции положительного изменения факторов следует усиливать, а отрицательные – ослаблять путем принятия соответствующих управленческих решений и изменения требований к организационной структуре управления. Изменение требований к оргструктуре управления должно находить отражение в соответствующем изменении ее параметров с целью получения соответствующей реакции на изменения факторов внутренней и внешней социально-экономической среды.

Ситуационный подход к управлению организацией позволяет получить ответ на различные по своей природе воздействия со стороны внешней среды и ряда внутренних характеристик, в частности технологии производства и качества ее человеческих ресурсов. Если среда и технология относительно стабильны, достаточно определены, люди по своему складу исполнители, а не предприниматели и творцы, то принципы построения организационной структуры управления административной, классической школы вполне достаточны для построения ОСУ. Однако по мере усложнения производственной среды, повышения доли специализированной, мелкосерийной продукции, нарастания разнообразия ее целей и задач большое значение приобретает *принцип гибкости* в построении ее оргструктуры. Он реализуется путем создания проектных и матричных структур.

В целом при анализе определяющих структурных факторов следует ориентироваться на создание гибких организационных структур управления, отходя от стабильных аналогов.

3. Принципы построения ОСУ. При создании сложных организационных систем управления далеко не все факторы могут быть учтены аналитическими процедурами. В этом случае решения, близкие к оптимальным, могут быть получены на основе выделения и реализации определенных принципов построения управленческих структур.

Сокупність принципів побудови організаційної структури управління повинна виділяти, з однієї сторони, головні вимоги до неї, а з іншої – основні правила її побудови. Обобщаючи різноманітність підходів в науковій літературі можна виділити наступні основні принципи побудови ОСУ:

1. Принцип цільової орієнтації на кінцевий результат.
2. Принцип функціонального розподілу і спеціалізації управлінського праці.
3. Принцип єдності розпорядництва і персональної відповідальності.
4. Принцип раціональної управляємості.
5. Принцип регламентації оргструктури.

4. Управлінські функції, реалізуємі організаційною структурою управління.

Из всего різноманітності управлінських функцій представляють практичний інтерес нижчеприведенні:

1. Маркетинг [1].
2. Внешнеєкономічна діяльність.
3. Планирование і економічний аналіз діяльності організації.
4. Фінансування.
5. Організація і стимулювання праці.
6. Діяльність по формуванню і використанню матеріально-вещественних факторів виробництва.
7. Управління власністю.
8. Інформаційне забезпечення і рахунок.
9. Оперативне управління виробництвом і контроль.

Сокупність розглянутих функцій управління характеризує зміст управлінської діяльності апарату управління організацією. В залежності від конкретних зусиль і факторів, розглянутих вище, формується склад звеньїв управління з тієї або іншої ступенем об'єднання або розчленування груп вищеперечислених функцій. А трудоємкість їх виконання визначає внутрішню структуру управлінських підрозділів і склад виконавців. Ітоговими документами, розробляємими на стадії проектування ОСУ, є повна організаційна схема апарату управління організацією, положення про базові підрозділи, штатне розписання і т.д.

5. Методи побудови гнучких структур управління. Побудова і вдосконалення ОСУ здійснюється на основі реалізації системно-цільового підходу шляхом застосування конкретних методів і їх поєднання.

В нинішнє час найбільш відомі наступні **методи формування ОСУ**: метод структуризації цілей, експертно-аналітичний метод, метод порівняння і аналогій і метод організаційного моделювання [2-4].

Враховуючи те, що відомі моделі відображають лише окремі сторони організаційних систем управління і не охоплюють в комплексі всіх аспектів формування організаційної структури (адміністративно-управлінського, інформаційного, поведінкового). Ограничує сферу практичного застосування організаційних моделей складність моделювання всього різноманітності організаційно-структурних відносин і поведінки людей. Тому моделювання розглядається як допоміжний науково-аналітичний інструмент для пошуку і вибору раціональних рішень побудови ОСУ.

З урахуванням специфіки перехідного періоду до ринку, диктуючого нові вимоги до організаційної системи управління і її структури, застосування раніше розповсюджених типових рішень ОСУ є малопридатним, за винятком, можливо, окремих блоків оперативного управління і технологічного обслуговування виробництва. Необхідність адаптації до невизначеної, несподівано змінюваної зовнішньої середовищі ще більше ограничує можливість застосування методів організаційного моделювання. Таким чином, в складившихся умовах найбільш прийнятно використання переважно поєднання методу структуризації цілей і експертно-аналітичного.

6. Укрупнений алгоритм побудови гнучкої структури управління підприємством. Розглянуті вище підходи до вдосконалення управління організацією в умовах переходу до ринкової економіки дозволяють виділити пріоритетну проблему практичної діяльності в цьому напрямку – це побудова гнучкої структури управління. При всій складності цієї проблеми і численності конкретних елементів, обумовлених специфічністю предметної області, представляється можливим формалізувати цей процес в наступній послідовності:

1. Оцінка вихідної критичної соціально-економічної ситуації.
2. Визначення цілей і умов змін організації структури.
3. Вибір критеріїв ефективності.
4. Формування множин допустимих стратегій по зміні ОСУ.
5. Побудова логічної моделі гнучкої структури управління організацією.
6. Логічне моделювання вихідних рішень побудови гнучкої структури.
7. Порівняння стратегій змін ОСУ.
9. Реалізація рішення по створенню гнучкої структури управління.

7. Базова модель організаційної структури маркетингової діяльності організації. На основі викладених методических підходів нами пропонується базова модель організаційної структури управління організацією, яка може виконувати роль типової при орієнтуванні організації на

маркетингову діяльність (рис.). При цьому для середніх і малих організацій запропонована базова модель легко може бути модифікована шляхом укрупнення виконуваних функцій структурними підрозділами системи управління. Пунктирними лініями на схемі показані рекомендувані функціональні впливання на структурні підрозділення, які не входять безпосередньо в маркетинговий комплекс, але підчиняються в своїх діях маркетинговим цілям і задачам розвитку організації в цілому.

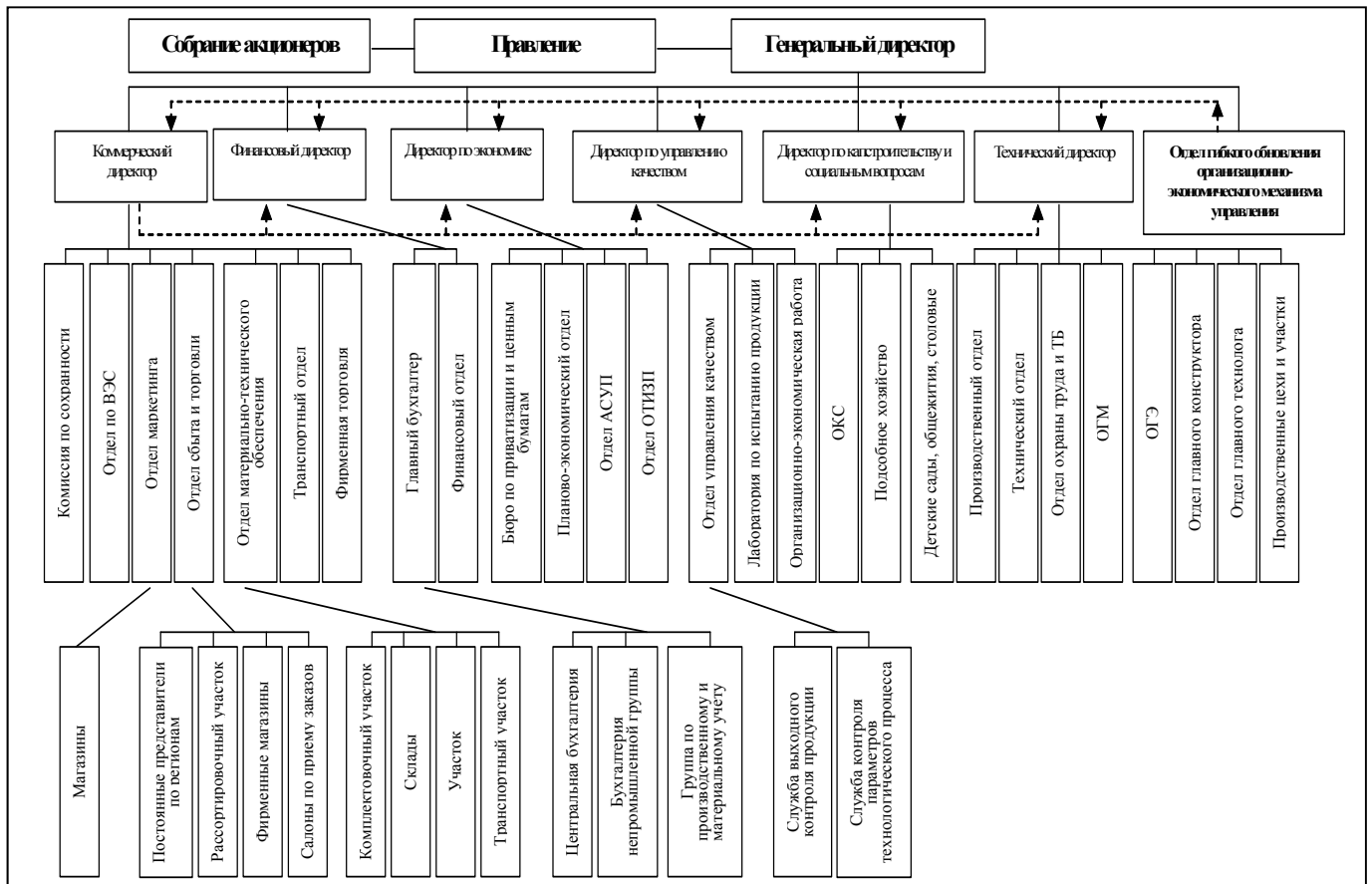


Рисунок. Базовая модель организационной структуры

Предлагаемая организация работы хозяйствующему субъекту позволит четко разработать целенаправленные формы реализации стратегического управления, которые могут быть представлены основными маркетинговыми мероприятиями в виде специальных проектов, объединяющих ключевые элементы и показатели социально-экономической эффективности функционирования организационного механизма управления производством.

Исследования практики функционирования основных звеньев экономики Беларуси позволило нам выделить проблему маркетинговой концепции и эффективной переориентации деятельности организации в соответствии с принципами стратегического маркетинга. Практическая реализация маркетинговой деятельности должна осуществляться через подразделения, которые занимаются постоянным сбором информации о рынке, конкурентах, ее обработкой, выработкой стратегии, принятием управленческих решений и контролем за их выполнением.

В предлагаемой базовой модели организационной структуры маркетинговой деятельности организации реализуются следующие функциональные элементы:

- сбор рыночной информации;
- обработка, анализ и хранение информации, выработка стратегических альтернатив;
- разработка мероприятий маркетинга;
- принятие решений по стратегии маркетинга и гибкому изменению организационной структуры управления организацией;
- реализация маркетинговой стратегии.

Первые четыре группы функциональных элементов реализуются либо выделенными маркетинговыми подразделениями, либо общими структурными подразделениями управления, в которых часть персонала специализируется на решении маркетинговых задач. Пятый функциональный элемент выполняется ответственными работниками на высшем уровне управления.

Проводимые работы должны основываться на *принципе интегрированного маркетинга*, который в нашем представлении должен отражать осуществление практической деятельности по следующим направлениям:

- выбор поставщиков материальных и топливно-энергетических ресурсов и создание соответствующей конкурентной среды среди поставщиков;
- выбор и развитие рынков реализации произведенной продукции;
- установление и укрепление длительных хозяйственных связей как с поставщиками, так и с потребителями продукции.

Практическая реализация элементов гибкости предлагаемой базовой модели организационной структуры основывается на реализации следующих принципов:

- непрерывности обновления организационно-экономического механизма управления (этот принцип реализуется путем создания специального структурного подразделения в предлагаемой базовой модели организационной структуры маркетинговой деятельности организации);
- нисходящей разработки организационной структуры;
- структурного стратегического программирования;
- сквозного структурного контроля эффективности функционирования организационно-экономического механизма управления организацией.

Непрерывность обновления организационно-экономического механизма управления должна основываться на реализации принципа гибкости.

Выводы:

1. Гибкость оргструктуры – это способность системы адаптироваться к количественным и качественным изменениям выпускаемой продукции, а также к изменениям во внешней экономической среде.
2. Достижение максимальных экономических результатов функционирования организации возможно при выборе оптимальной степени гибкости оргструктуры с учетом всех влияющих на нее факторов. При решении этой задачи необходимо учитывать динамику стоимостных показателей, рисков, человеческий фактор и другие определяющие условия.
3. Целью создания гибкой оргструктуры управления является не достижение высокой гибкости ради самой гибкости, а создание высокоэффективной системы управления организацией. Гибкость оргструктуры может быть охарактеризована четырьмя основными наиболее важными качествами: универсальность, приспособляемость, повторяемость, чувствительность к изменениям экономической ситуации.

Список использованных источников

1. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. Е. М. Пеньковой. – М.: Прогресс, 1990. – 736 с.
2. Герасенко В. П. Блочно-целевая структура управления предприятием в условиях перехода к рынку: Дис. ... на соискание ученой степени канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 1990. – Т. 1. – 204 с.
3. Анализ организационной структуры предприятия и ее развитие в соответствии с требованиями рынка. – М.: Экономика, 1990. – 96 с.
4. Герасенко В.П. Теоретические основы экономического прогнозирования эффективности оргструктур предприятий // Проблемы современной экономики. – 2008. – № 3(27). – С. 317–323.

References

1. Kotler F. *Fundamentals of marketing: Per. from English. / Total. ed. and introd. article E.M. Hemp.* – М.: Progress, 1990. – 736 p.
2. Gerashenko, V.P. *Block-target structure of enterprise management in conditions of transition to a market economy: Dis.... on competition of a scientific degree Cand. Ekon. Sciences: 08.00.05.* – М., 1990. – Vol. 1. – 204 p
3. *The analysis of the organizational structure of the enterprise and its development in accordance with the requirements of the established market.* – Moscow: Economics, 1990. – 96 p
4. Gerashenko, V.P. *Theoretical foundations of economic forecasting, efficiency of organizational structures of the enterprises // problems of modern Economics.* – 2008. – №3(27). – P. 317-323.

ДАНИ ПРО АВТОРА

Герасенко Володимир Петрович, доктор економічних наук
 Білоруський державний економічний університет
 Проспект Партизанський, 26, ауд.704, 220070, м.Мінськ, Республіка Білорусь

ДАННЫЕ ОБ АВТОРЕ

Герасенко Владимир Петрович, доктор экономических наук
 Белорусский государственный экономический университет
 Проспект Партизанский, 26, ауд.704, 220070, г.Минск, Республика Беларусь

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Gerasenko Vladimir Petrovich, Doctor of Economics
 Belarus State Economic University
 2nd Cycle lane, 3 (hostel № 6), section 21, 220033, Minsk, Republic of Belarus