

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ЯК СКЛАДОВОЇ ВНУТРІШНЬОГО ГОСПОДАРСЬКОГО МЕХАНІЗМУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено та узагальнено класифікаційні типи організаційних структур управління, сформульовано вимоги до побудови організаційних структур та переваги децентралізованих організаційних структур. Обґрунтовано передумови, на яких повинен ґрунтуватись процес проектування організаційної структури управління як організаційно-управлінської підсистеми внутрішнього господарського механізму промислового підприємства.

Classification types of organizational structures of management, the requirement to construction of organizational structures and advantages of the decentralized organizational structures has been investigated and summarized. Preconditions on which process of designing of organizational structure of management as an organizational-administrative subsystem of an internal economic mechanism of the industrial enterprise should be grounded have been formulated.

ВСТУП

В умовах формування системи ринкових відносин у суспільстві особливої актуальності набуває проблема докорінної зміни внутрішнього господарського механізму управління підприємствами та його формування з метою ефективного функціонування підприємств у довгостроковій перспективі. Основними елементами будь-якого господарського механізму є суб'єкти господарювання (організатори виробництва) і відносини, у які вони вступають з приводу організації суспільного виробництва (господарські відносини). Розуміння категорії внутрішнього господарського механізму підприємства дозволяє провести дослідження можливих форм його функціонування та розробити концептуальні підходи до його формування з метою ефективного функціонування виробничих промислових підприємств. Вітчизняні учені М.Г. Грецьак, Й.М. Петрович та ін. [1, 2] досліджують особливості формування та функціонування внутрішнього господарського механізму, центральне місце у якому відводять економічному механізму підприємства. Так, у [1, с. 26] визначено, що "...функціонування підприємства як системи господарюючих елементів (підрозділів) забезпечується через його внутрішній економічний механізм". Також автори [1] стверджують, що саме господарський механізм забезпечує взаємодію підсистем, розглядаючи підприємство як систему, з точки зору системного підходу до управління.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Дослідження автора спрямоване на здійснення критичного аналізу та узагальнення класифікаційних типів організаційних структур управління з метою встановлення передумов проектування організаційної структури в умовах формування внутрішнього господарського механізму ефективного функціонування промислового підприємства.

РЕЗУЛЬТАТИ

Узагальнюючи та доповнюючи думки вітчизняних науковців [1, 2, 9], автор вважає доцільним представити внутрішній господарський механізм через сукупність підсистем, однією з яких дійсно є внутрішній економічний механізм. Функціонування промислового підприємства буде забезпечуватись через його внутрішній господарський механізм (як систему), структура якого, на думку автора, повинна включати наступні підсистеми:

- організаційно-управлінська підсистема, складовою якої є організаційна структура управління підприємством, виробнича структура та форми її організації, а також методи управління;
- внутрішній економічний механізм — підсистема планування, обліку, аналізу, контролю та регулювання діяльності підприємства;
- підсистема сукупного потенціалу підприємства;
- мотиваційно-правова підсистема.

Саме у такому вигляді внутрішній господарський механізм промислового підприємства буде мати чітко визначену структуру, тобто оптимальне співвідношення між його складовими у вигляді кількісних та якісних показників, що дозволить визначити його адаптаційні властивості, які можуть бути пристосовані до мінливих умов функціонування підприємства у внутрішньому та зовнішньому господарському середовищі.

Організаційно-управлінська підсистема складається із адміністративно-правових засад функціонування підприємства; організаційної структури управління підприємством; виробничої структури; методів управління (розподіл відповідальності та повноважень).

Щодо адміністративно-правових засад функціонування підприємства, то підприємство є юридичною особою з встановленими державою у законодавчому порядку правами та обов'язками. Підприємство має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах

банків, печатку із своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом. Підприємство не має у своєму складі інших юридичних осіб [3].

Промислове підприємство, як і будь-яка система, може перебувати у двох станах: стійкому та нестійкому. Стійкий стан виробництва забезпечується головним чином створенням адекватної та ефективної системи управління. Основною умовою пристосування виробничої системи до динамічного зовнішнього середовища та нестійкого спектра внутрішніх чинників є її спроможність адаптуватися та створювати ефективний механізм використання сприятливих тенденцій, що з'являються на певних етапах діяльності промислового підприємства. Це забезпечує гнучкість організаційної структури, тобто спроможність системи цілеспрямовано адаптуватись до мінливого, складного та нестійкого середовища і здійснювати цей процес пристосування з мінімальними витратами.

Кожний тип організаційної структури управління має чітко визначений діапазон потенційних можливостей, який забезпечується спеціалізованими функціональними службами (департаментами): маркетингу, виробництва, фінансів, кадрів, НДДКР та ін. На думку [4, с. 287], залежно від зміни умов зовнішнього середовища відбувається перерозподіл лідерського становища функціональних служб або їх конструктивна трансформація. Таке твердження є не досить обгрунтованим, тому що не враховує систематичний вплив цілої низки внутрішніх факторів на організаційну структуру управління, які виникають у період функціонування підприємства, а також зв'язки, які забезпечують формування та підтримку певних відношень між ланками управління.

Згідно з теорією організації, організаційна структура управління — це склад, взаємозв'язок та підпорядкованість самостійних управлінських підрозділів та окремих посад, які виконують функції управління. Організаційна структура управління визначається її складовими ланками та рівнями управління. Ця структура по-

винна забезпечувати стійкість зв'язків між елементами управління та надійність функціонування системи в цілому [5, с. 147]. У рамках структури протікає управлінський процес, між учасниками якого розподілені функції та задачі управління. З цієї позиції організаційна структура являє собою форму поділу та кооперації управлінської діяльності, у межах якої відбувається процес управління, який спрямований на досягнення тактичних та стратегічних цілей підприємства. Таким чином, організаційна структура управління віддзеркалює у собі всі цілі підприємства, які розподілені між різними ланками та рівнями управління, зв'язок між якими забезпечує координацію дій по їх виконанню (досягненню).

Досліджуючи думки вітчизняних та зарубіжних учених [2, 6, 7, 9] та ін., а також доповнюючи їх, автором узагальнено класифікацію організаційних структур управління промисловими підприємствами на сучасному етапі, яка може бути представлена у наступному вигляді (рис. 1). Вирішення наукового завдання проектування організаційної структури управління промисловим підприємством повинно враховувати відповідність цієї структури конкретному об'єкту управління та його цілям, умовам, у яких функціонує підприємство та його внутрішньому господарському механізму.

Організаційні структури управління доцільно поділити на два класи за критерієм досягнення цілей та на два види за ступенем централізації. Таке поєднання критеріїв обумовлено наступним. Централізовані структури управління тяжіють до класу бюрократичних, а децентралізовані — до класу адаптивних, тобто програмно-цілевих структур.

Лінійна структура управління дозволяє реалізувати у системі управління тільки відношення "керівництво — підпорядкованість", тобто керівник виконує усі функції з управління підрозділами, володіє широким спектром знань та досвідом управління, забезпечує єдність розпорядження у системі управління. Тобто його діяльність спрямована на вирішення оперативних завдань

управління. Лінійне управління будується на основі виробничої структури промислового підприємства у цілому, а також його підрозділами. Така структура використовується у більшості випадків виробничими підприємствами малого та середнього бізнесу, які здійснюють нескладне виробництво однорідної продукції.

У сучасних умовах обмеженість використання лінійних структур навіть такими підприємствами обумовлена переважанням інформацією, значними потоками документації, зростаючою чисельністю контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями, тобто усіма елементами зовнішнього середовища підприємства. Це ускладнює можливості керівника щодо адекватного керівництва складними процесами, які обумовлені зростаючими вимогами сучасного виробництва та знижує ефективність управління.

Функціональна структура враховує особливості сучасного виробництва та управління у частині їх спеціалізації. Саме диференціація функцій управління закладена в основу функ-

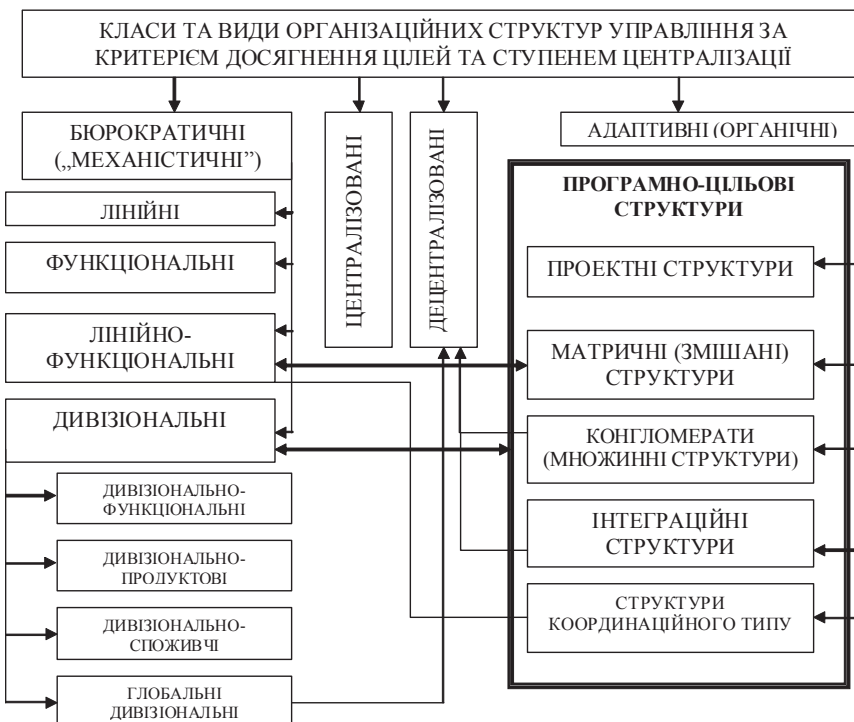


Рис. 1. Узагальнена класифікація типів організаційних структур управління промисловими підприємствами

ціональної структури управління. За умов використання такої структури управління здійснюється усім підприємством у цілому по кожній функції окремо. Для виконання кожної функції у системі управління створюється спеціалізований підрозділ, діяльність якого націлена на вирішення специфічного кола завдань. Таким чином, функціональна структура створює умови для: підвищення професійної кваліфікації робітників; високої компетентності спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій; підвищення ефективності управління за тими напрямками, де завдання є повторюваними; реагування на потреби виробництва шляхом створення нових функціональних служб. Поряд із цим така структура підвищує значущість специфічних інтересів окремої управлінської ланки, що може привести до суб'єктивного переоцінювання кожним керівником значення своїх підрозділів, які придбають тенденції до самозбереження та самовдосконалення навіть у умовах, коли потреба у цих підрозділах відпадає. Визначені тенденції приводять до наступного: формування вузької точки зору менеджменту; наявності неправильного визначення пріоритетів підприємства його функціональними керівниками; виникнення проблеми функціональної координації дій, що знижує ефективність управління підприємством та вирішення завдань стратегічного характеру; порушення принципу єдиначальності. У результаті знижуються адаптивні властивості промислового підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища.

Лінійно-функціональна (комбінована) організаційна структура управління базується на сполученні лінійних та функціональних зв'язків при побудові структури управління з метою усунення недоліків кожної з них окремо. У лінійно-функціональній структурі прийнято такий розподіл праці, коли лінійні ланки управління наділені правами єдиначальності та виконують функції розпорядництва, а функціональні ланки здійснюють допомогу лінійним підрозділам у плануванні, координації, стимулюванні, обліку, контролі, аналізі, регулюванні їх діяльності у формі інформування та консультування. Вплив на лінійні підрозділи вони здійснюють через лінійних керівників, а значущість функціональних служб залежить від масштабів господарської діяльності підприємства. З одного боку, лінійно-функціональна структура забезпечує дотримання принципу єдиначальства, а з іншого боку, передбачає раціональну спеціалізацію управлінських ланок. Однак вона не позбавлена недоліків. Так, цій структурі властива статична стійкість, що обмежує можливість до адаптації, гнучкості, особливо при вирішенні нових завдань. Інноваційна спрямованість розвитку підприємства за умов існування такої структури обмежується та викликає ускладнення міжфункціональної координації дій із впровадження інноваційних програм; ускладнення реалізації внутрішньовиробничих інноваційних проектів без втручання керівників вищих ланок. Також для неї характерними є відсутність регламентації горизонтальних зв'язків, перевантаження верхнього рівня функціями координації, що приводить до виникнення нераціональних та стихійних взаємодій; вище керівництво, залишаючи за собою вирішення усіх проблем, зменшує мотивацію підлеглих вирішувати ці проблеми. Тобто лінійно-функціональна система управління, а саме принципи її дії, протидіють нововведенням.

Дивізіональна структура управління орієнтована на диверсифіковані підприємства та об'єднання підприємств. Потреба у застосуванні дивізіональної структури виникла у зв'язку з різким збільшенням розмірів підприємств, ускладненням технологічних процесів, ди-

версифікованістю їх діяльності. Ключовими факторами в управлінні промисловими підприємствами з даною структурою стають не керівники функціональних підрозділів, а менеджери, які очолюють виробничі підрозділи. Структуризація відбувається, як правило, за одним із наступних критеріїв: по продукції, що випускається підприємством (продуктова спеціалізація); по орієнтації на споживача; по регіонах, що обслуговуються підприємством. Така структура забезпечує наступне: координацію діяльності функціональних служб по горизонталі; більш тісний взаємозв'язок промислового підприємства зі своїми споживачами; спостерігається швидка реакція підприємства на зміни у зовнішньому середовищі; координацію роботи у підрозділах внаслідок підпорядкування одній особі тощо. Тобто дивізіональні структури мають функціональну спрямованість, певний ступінь пристосовування до мінливих умов, у яких функціонує промислове підприємство, що наближує ці структури за окремими властивостями до програмно-цільових, адаптивних структур управління.

Однак дивізіональні структури супроводжуються зростанням ієрархічної вертикалі управління, що обумовлює виникнення дублювання функцій на різних рівнях управління; зростанням витрат, пов'язаних з утриманням управлінського персоналу, зокрема адміністративних витрат. Тобто в умовах погіршення стану товарного ринку промислового підприємства така структура може привести до падіння рентабельності, виникнення проблем із ціновою політикою і навіть до збитковості.

Адаптивна структура — це організаційна структура, що дозволяє мобільно реагувати на зміни у навколишньому середовищі. До них відносять проектні та матричні структури, а також їх комбінації та модифікації. Програмно-цільові структури передбачають створення спеціального органу управління розробкою та впровадженням крупних програм, вирішенню окремих технічних, організаційних та соціально-економічних завдань. Програмно-цільова структура — це механізм управління, який покладено в основу лінійно-функціональної структури з метою підвищення адаптивних властивостей промислового підприємства з метою його ефективного функціонування у динамічних зовнішніх та внутрішніх умовах діяльності.

Структура координаційного типу передбачає створення спеціального координаційного органу у існуючій лінійно-функціональній структурі, при цьому лінійні керівники вищого рівня передають частину своїх повноважень координаційному органу, але правами безпосереднього розпорядництва цей орган не наділяється, що і стало головною проблемою тривалого існування таких структур.

Проектні структури передбачають створення проектної групи, яка очолюється керівником проекту; вона володіє необхідними ресурсами для вирішення науково-технічного або виробничого завдання. Керівник проекту наділяється усіма необхідними повноваженнями для реалізації проекту. Необхідність постійного вирішення складних завдань з розвитку виробництва обумовила створення програмно-цільового органу управління, так з'явилась матрична структура управління.

Матрична структура управління побудована на поєднанні лінійно-функціональної та програмно-цільової структур управління та створенні спеціального механізму їх взаємодії. Він ґрунтується на раціональному розподілі відповідальності, прав та функцій між лінійними, функціональними та програмно-цільовими органами. Головною особливістю структур матричного типу є створення спеціального постійно діючого органу, який займається ініціюванням та виконанням комплексних про-

грам. Основним завданням цього органу є розподіл ресурсів між усіма програмами. Взаємодія програмно-цільового органу з підрозділами лінійно-функціональної структури обумовлює створення нових горизонтальних зв'язків у системі управління. Матрична структура надає можливість одночасного впровадження різних типів стратегічної ініціативи; створення умов для прийняття рішення за критерієм найбільшої вигоди для промислового підприємства, що спонукає керівників та працівників управлінського апарату до активізації своєї діяльності; підвищує оперативність у маневруванні ресурсами при виконанні кількох програм у межах одного підприємства. Таким чином, головна характеристика та структуроутворюючий елемент матричних структур — мета, спосіб досягнення якої має визначити та здійснити цільова група.

Конгломератний тип організаційної структури управління дуже популярний серед підприємств у наукомістких галузях, де потрібно швидко переходити на нові види продукції та припиняти виробництво застарілої продукції. Для них характерним є високий рівень децентралізації влади, можливість швидкої диверсифікації з мінімальним порушенням існуючих в конгломераті зв'язків; мінімальна залежність між складовими, що входять до конгломерату. Це структури, які більше тяжіють до децентралізованого виду (див. рис. 1), що і обумовлює певні недоліки, які притаманні цій структурі, а саме проблематичність підтримки загального іміджу в умовах достатньої стратегічної свободи; автономія підрозділів може блокувати досягнення вигод стратегічного поєднання.

Інтеграційні структури управління передбачають поєднаний розвиток і взаємне доповнення однієї структури іншою в інтересах більш ефективного використання ресурсів і більш повної реалізації цілей підприємства (об'єднань підприємств).

Таким чином, організаційна структура управління може сприяти ефективному функціонуванню внутрішнього господарського механізму, а може стримувати його розвиток. Практика функціонування вітчизняних підприємств та підприємств розвинених країн довела правильність висновків про поступовий перехід від традиційних функціональних та лінійно-функціональних структур управління до структур з більш або менш автономними підрозділами різних типів. Ці тенденції підтверджують думку про існування загальних проблем великих та середніх підприємств — втрату гнучкості та уповільнення реакції на зміни у середовищі. Створення автономних підрозділів — це спроба поєднати в одній структурі керованість, яку забезпечують централізовані органи управління, де здійснюються координація різноманітних видів діяльності, та підприємницьку гнучкість "локальних форм" автономних формувань. Сьогодні можна стверджувати, що відбувається перехід від жорстких організаційних структур управління, зорієнтованих на поточну діяльність, до гнучких, спрямованих на розвиток.

Розвиток економічних відносин обумовлює необхідність трансформації та удосконалення організаційних структур управління промисловими підприємствами. Від вибору організаційної структури управління залежить ефективність функціонування внутрішнього господарського механізму. В умовах непередбаченого економічного середовища зрозуміло, що існуючі форми організації та управління малорухливі, тому з'являється потреба у створенні органічних структур, які б, з одного боку, були спроможні швидко пристосовуватись до ситуації, що склалась у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, а з іншого боку, зберігали

цілісність та були керованими, тобто потрібно знайти оптимальне співвідношення між децентралізацією та централізацією при побудові організаційної структури управління промисловим підприємством.

ВИСНОВКИ

Враховуючи усі переваги та недоліки організаційних структур, автором сформульовано передумови, на яких повинен ґрунтуватись процес проектування організаційної структури управління як організаційно-управлінської підсистеми внутрішнього господарського механізму ефективного функціонування промислового підприємства:

- врахування специфіки (галузеві особливості, розміри підприємства, кадровий склад, рівень механізації тощо) підприємства з метою раціоналізації потоків інформації та технології її обробки;
- раціоналізація територіального розміщення усіх підрозділів та структурних одиниць;
- надійність внутрішньофірмових комунікацій на рівні документообігу з метою мінімізації витрат на транспортування документації та потоків інформації;
- постійний моніторинг функцій підрозділів та структурних одиниць організаційної структури з метою врахування змін внутрішнього та зовнішнього середовища;
- досягнення економічних, науково-технічних та інших цілей підприємства з мінімальними витратами на весь обсяг інформації, необхідної для розробки управлінських рішень та своєчасної їх реалізації;
- мінімізація кратності передачі інформації між підрозділами відповідно до розробленої схеми їх взаємодії.

Література:

1. Грещак М.Г. та ін.. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. посібник / М.Г. Грещак, О.М. Гребешкова, О.С. Коцюба; за ред. М.Г. Грещака. — К.: КНЕУ, 2001. — 228 с.
2. Економіка виробничого підприємництва: Навч. посіб. / Й.М. Петрович, І.О. Будіщева, І.Г. Устінова та ін.; За ред. Й.М. Петровича. — К.: Т-во "Знання", КОО, 2002. — 405 с.
3. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436 — IV.
4. Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент. — К.: Каравела, 2006. — 320 с.
5. Теория организации / Т.Ю.Иванов, В.И.Приходько. — СПб.: Питер, 2004. — 269 с.
6. Фатхутдинов Р.А. Организация производства. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 672 с.
7. Горемыки В.А. Планирование на предприятии. — М.: Информационно-издательский дом "Филинь", 2003. — 520 с.
8. 7 нот менеджмента. — М.: ООО "Издательство ЭКСМО", 2002. — 652 с.
9. Економіка підприємства / За ред. С.Ф. Покропівського. — К.: КНЕУ, 2000. — 526 с.
10. Аганбегян А.Г. Анализ и формирование организационной структуры промышленного предприятия. — Новосибирск: Наука, 1983. — 182 с.
11. Базилевич Л.А. Моделирование организационных структур. — Л.: Изд-во ЛГУ, 1978. — 160 с.
12. Казарновский А.С., Перлов П.А., Радченко В.Т. Совершенствование организационных структур промышленных предприятий: Вопросы методологии. — Киев: Наукова думка, 1981. — 310 с.

Стаття надійшла до редакції 03.04.2009 р.