Соколенко Т.М., Михайлова М.О.

Моделювання організаційної структури менеджменту

Соколенко Тетяна Миколаївна, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри менеджменту
Михайлова Марина Олександрівна, студентка 5 курсу факультету психології, економіки і управління
Донбаський державний педагогічний університет, м. Слов'янськ, Україна

Анотація. Проаналізовано поняття "організаційна структура менеджменту" у контексті функціонування сучасних підприємств в умовах ринкової трансформації. Визначені фактори, що впливають на формування та складність організаційної структури менеджменту та методологічні підходи до її моделювання.

***Ключові слова:**. організаційна структура, організаційні зміни, зовнішнє середовище, функціональні та цільові підходи*

Вступ. Більшість сучасних вітчизняних підприємств в даний час опинились у кризовому стані. Одна з причин такого становища неефективне управління та недосконала організаційна структура менеджменту. Кризові явища найчастіше ведуть до мінімізації структури управління, але це не зовсім вірно. Трансформація економічної системи до ринкової моделі господарювання зумовлює появу принципово нових задач у галузі менеджменту, які спрямовані на активний пошук теоретичних, методологічних та практичних рекомендацій щодо розробки ефективного механізму функціонування основної структуроутворюючої ланки економіки – підприємства. Індикатором життєдіяльності і ефективності підприємства виступає його організаційна та виробнича структура, яка забезпечує одночасно і стійкість, і динамічність системи управління, що у певній мірі висуває особливі вимоги щодо принципів її формування, напрямків розвитку, критеріїв оцінки.

Організаційна структура менеджменту відображає підпорядкованість рівнів управління, внутрішніх відносин і взаємозв'язки між підрозділами та службами, від яких в остаточному підсумку залежить ефективність функціонування підприємства в цілому. Якщо всі взаємозв'язки, що визначаються організаційною структурою управління, реалізуються правильно, то вони ведуть до гармонійної співпраці та загального прагнення виконати поставлені перед підприємством задачі. Тому проблема моделювання організаційної структури управління в ринковій економіці набувають особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій з даної теми. Питання загальної організації системи та організаційно-виробничої структури управління підприємством викладено у працях зарубіжних вчених М. Альберта, І. Ансоффа, М. Армстронга, М. Мескона, Ф. Хедоурі. Узагальнення опублікованих праць вищезазначених науковців показали, що дослідження структур управління підприємством залишається об'єктом дискусій, як у створенні єдиного ідейного апарату, так і у питаннях дослідження передумов їх трансформації. Це об'єктивно висуває завдання щодо комплексного теоретичного осмислення суті і змісту понять "організаційно-виробнича структура управління", формування науково обґрунтованих рекомендацій щодо її побудови та вибору, пошуку ефективних форм взаємодії з факторами зовнішнього і внутрішнього середовища з урахуванням специфіки суб'єкта господарювання, масштабу його діяльності, галузевої приналежності.

Проблема формування організаційної структури менеджменту в ринкових умовах досліджувались в працях таких учених-економістів як Л.І. Абалкін, Н.П. Бондарь, О.В. Васюхін, А.А. Голубєв, Р.А. Фатхутдінов, В.А. Гончарук, Р.Х. Холл, та інші.

Необхідність формування ефективних організаційних структур менеджменту для вітчизняних підприємств пов'язана, перш за все, з їх функціонуванням в умовах трансформації. Одним з важливих завдань виходу підприємств із кризового стану є вибір такої організаційної структури, яка б найкраще відповідала цілям і задачам підприємства, а також була пристосованою до змін зовнішнього середовища. Організаційна структура повинна відповідати вимогам критеріїв та умовам, які б забезпечили її самостійне існування та здатність до подальшого розвитку.

Питання побудови організаційних форм і структур менеджменту потрібно розглядати в динаміці, оскільки виробництво постійно розвивається. Це вимагає вдосконалення організаційних форм і структур менеджменту, зумовлює необхідність їх наукового обґрунтування й раціоналізації.

У командно-адміністративній економіці організаційні структури були інструментом для одностороннього передавання директив з центру господарським одиницям. Періодичне їх удосконалення не впливало на ефективність управлінського механізму. Внаслідок цього виникали позбавлені індивідуальності моделі, які копіювали структуру вищих органів. За переходу вітчизняної економіки до ринку, її інтеграції у світову економічну систему постала потреба у формуванні нових організаційних структур менеджменту.

Метою статті є аналіз поняття «організаційна структура менеджменту» у контексті динаміки розвитку сучасного виробництва в умовах ринкової трансформації; визначення факторів, що впливають на формування та складність організаційної структури менеджменту, а також методологічних підходів щодо її моделювання.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Аналіз підходів щодо визначення поняття організаційна структура управління дозволяє зробити висновок, що вони істотно розрізняються за значенням та змістом, і на рівні дефініції трактуються по різному.

Як зазначає Р.А. Фатхутдінова, організаційна структура – це сукупність взаємозалежних елементів об'єкта управління. Оптимальна організаційна структура фірми повинна: мати оптимальну взаємодію штабного, науково-технічного та лінійного персоналу фірми; забезпечувати оперативну та ефективну взаємодію з зовнішнім середовищем; базуватись на стратегії фірми; забезпечувати якісне, своєчасне та ефективне досягнення поставлених цілей [6].

©T. N. Sokolenko, M. O. Mykhailova 2015

Дещо інше визначення надається Р.Х. Холлом [5], який під організаційною структурою розуміє розміщення людей у різних соціальних позиціях, які впливають на рольові відносини між цими людьми. Це просте визначення, на його думку, вимагає деякого розвитку. По-перше, таке визначення говорить про поділ праці, тобто люди одержують різні задачі чи завдання всередині організації. По-друге, про те, що організація містить ранги чи ієрархію, позиції, що обумовлені правилами та інструкціями, специфіка яких у різному ступені визначає обов'язки поводження людей, що займають ці позиції.

В.А. Гончарук [3] дає дуже укрупнене визначення, коли пише, що будь-яка організаційна структура управління підприємством – результат компромісу між тим, як «треба б» будувати, і тим, як побудувати "можливо". "Треба б" визначається стратегією: власне структура це інструмент для ефективного досягнення поставлених цілей. "Можливо" визначається комбінацією ресурсів та технологій, що маються в розпорядженні керівника. Інших обмежень для проектування не існує. З його висновків випливає, що організаційна структура підприємства включає: формальну схему розподілу повноважень (яка відображає ієрархію підпорядкованості та описує номінальні сфери відповідальності працівників) і систему управління (принципи і механізми прийняття рішень, проходження інформації, планування, систему мотивації та матеріального стимулювання).

Існують і інші трактування "організаційної" структури. Проведений аналіз визначень дозволяє зробити висновок, що вони істотно розрізняються за значенням та змістом, і на рівні дефініцій трактуються по різному. На наш погляд, організаційна структура управління – це система взаємозв'язків та ієрархічної підпорядкованості окремих управлінських працівників, лінійних служб та функціональних структурних підрозділів підприємства, що здійснюють управління всією його діяльністю.

До факторів, що впливають на складність та різноманітність організаційних структур, відносять наступні:

– форма організації виробництва;
– виробнича структура підприємства;
– масштаб виробництва;
– асортимент продукції;
– спосіб розміщення основних виробничих фондів;
– рівень професіоналізму працівників;
– ступінь комп'ютеризації виробничих та управлінських процесів;
– тип каналів збуту;
– кількість постачальників сировини та споживачів продукції;
– віддаленість від сировинної бази та ринків збуту продукції;
– кількість банків, що обслуговують підприємство;
– динаміка зовнішнього середовища.

На сьогоднішній день не існує універсального типу організаційної структури, який би забезпечував максимальну ефективність управління. Тип і конфігурація структури є індивідуальними для кожної організації й залежать від багатьох чинників – як від складових і характеристик зовнішнього середовища, так і від прагнень та вподобань вищого керівництва. Тому при зміні визначальних ситуаційних факторів, коли організаційна структура перестає адекватно реагувати на їхній вплив, мають відбуватися і організаційні зміни.

Отже, функціонування організації в умовах мінливого зовнішнього оточення зумовлює необхідність постійних змін у її структурі. В західному менеджменті відома своєрідна концепція щодо зміни і перебудови організаційних структур. Вона виокремлює основні ознаки, названі "синдромом неповороткого бегемота", за наявності яких необхідно коригувати організаційну структуру: надмірна централізація управлінських рішень; процедурне ускладнення прийняття простих рішень, через що більшість організаційних проблем не вирішується; втрата відповідальності через обмеження повноважень; велика кількість суперечливих управлінських рішень; втрата співробітниками ентузіазму; порушення організаційної комунікації. У взаємодії із зовнішнім середовищем така фірма неадекватно реагує на вимоги ринку, втрачає клієнтів через що уповільнюється цикл "товар-гроші-товар", її імідж різко падає. У внутрішньому середовищі (реакція персоналу фірми) посилюється страх перед звільненням; зменшується ініціативність знизу; працівників звинувачують у неспроможності виконувати свою роботу, вони ж орієнтуються тільки на особисті інтереси.

Таким чином, будь-які зміни організаційні структури управління мають здійснюватись з урахуванням того, що вони забезпечать кращі умови для досягнення організацією своїх цілей, підвищать ефективність управління нею. Залежно від завдань, які вирішує фірма (проблема виживання чи проблема зростання), основними показниками поліпшення управління можуть бути: зниження загальних витрат чи витрат на управління; зростання прибутку; прискорення техніко-економічного розвитку; підвищення оперативності й більша гнучкість у взаємодії із зовнішнім середовищем тощо. Але, попри причини, що зумовлюють необхідність організаційних перебудов, завдяки останнім завжди мають розширюватися межі повноважень менеджерів нижчих рівнів управління, їм слід надавати значну самостійність у вирішенні виробничо-господарських завдань. Це сприятиме залученню більшої кількості працівників фірми до управління, зростанню їхньої ділової активності, посилюватиме прагнення до саморозвитку, до оволодіння сучасними технологіями, в тому числі інформаційними, що зрештою забезпечуватиме своєчасність і відповідність управлінських рішень умовам середовища господарювання.

В умовах тотальної кризи в Україні організаційні зміни можуть бути ефективним інструментом подолання криз, які виникають на певних стадіях організаційного розвитку підприємства.

Так, Л. Грейнер [2] виокремлює п'ять фаз розвитку організації і пов'язує з ними можливі (очікувані) кризи. На першій фазі (створення бізнесу) можлива криза лідерства; на другій (формалізація і побудова структури) – криза автономії; на третій (делегування) – криза контролю; на четвертій (координація) – криза бюрократії; на п'ятій (співробітництво) – криза синергії.

Виникнення кризи вимагає змін у системі управління фірмою. Ці зміни стосуються не лише організаційної структури, але і стилю управління, системи і обся-

гів контролю, системи мотивації тощо. Центр зосередження уваги зміщується від виробництва та продажу продукції (фаза 1) до ефективності операцій (фаза 2) та розширення ринку (фаза 3). Криза бюрократії(фаза 4) вимагає посилення консолідаційних зусиль вищого менеджменту. В цей період у структурі організації виокремлюються стратегічні підрозділи, які мають досить високий ступінь оперативної самостійності, але водночас, жорстко контролюються з центру з погляду використання стратегічних ресурсів організації: фінансових, технологічних, трудових і т.д. Це дає новий імпульс до розвитку, проте поступово призводить до виникнення певних відмежувань між штаб-квартирою й функціональними підрозділами організації, що зрештою призводить до кризи управління. Для її подолання слід об'єднати команди на основі спільності інтересів.

Створення в організації команди однодумців дає новий імпульс до розвитку (фаза 5). Але ця стадія може завершитися кризою синергії, коли всі втомлюються від спільної роботи. Згуртований колектив перестає ефективно працювати. Криза синергії породжує проблему взаємодії та інновацій. Адекватною реакцією на таку ситуацію можуть бути зміни організації управління. У процесі такої трансформації може виникнути організація, дуже схожа на ту, з якої вона починалася, тобто з традиційною структурою, але з виокремленням самостійних бізнес-одиниць, які виробляють спільні цілі й розраховують на групову винагороду. В такій структурі з метою недопущення таких криз враховується досвід попередньої роботи, тому рівень делегування повноважень і відповідальності встановлюється досить високим, при цьому мотивація пов'язується з кінцевими результатами роботи групи.

Слід сказати, що ускладнення структури, впорядкування взаємозв'язків між елементами, зміна їх просторового розташування та надання нових властивостей, розвиток специфічних зв'язків між елементами та їхніми групами – усе це характерне для організації, що розвивається. Однак, приймаючи рішення про коригування організаційної структури, треба пам'ятати: краща організаційна структура та, яка найбільше відповідає поточній стратегії.

Розробляючи стратегію організаційних змін, слід брати до уваги рекомендації, запропоновані П. Друкером [4]:

– організаційна структура має забезпечувати високу ефективність роботи усієї компанії;
– структура організації повинна мати мінімальну кількість рівнів управління й формувати найкоротший ієрархічний ланцюг;
– структура організації має сприяти підготовці й перевірці наступного покоління топ-менеджерів.

В умовах потреби формування нових організаційних структур менеджменту ваги набувають два методологічні підходи – функціональний та цільовий.

Прихильники функціонального підходу до формування організаційних структур менеджменту вважають, що єдиною основою формування організаційних структур менеджменту є функції менеджменту, які зумовлюють вертикальну та горизонтальну інтеграцію елементів керуючої системи як вихідної бази для розмежування її рівнів і ланок (підрозділів). Структуру менеджменту вони розглядають у прямій залежності від обсягу, складності, характеру виконання функцій менеджменту. Принципово важливо, щоб структура менеджменту якомога більше сприяла реалізації функцій, закріплених за відповідними підрозділами і зафіксованих у положеннях та посадових інструкціях.

Згідно з вимогами функціонального підходу зв'язок між функціями і структурою не може і не повинен бути надто жорстким. Кожний працівник і кожний підрозділ менеджменту спеціалізується на виконанні однієї або групи однорідних функцій. Але обставини зумовлюють своєрідну їх диверсифікацію, коли одному і тому самому працівнику чи підрозділу доводиться виконувати різні функції, не завжди прямо пов'язані з реалізацією головної. Показовим є те, що в однотипних соціотехнікоекономічних системах функції часто по-різному розподіляють між підрозділами менеджменту. Критеріями при цьому є обсяг і зміст функцій, розмір і характер об'єкта, яким управляють, технічне забезпечення управлінської праці, специфічні умови системи, кваліфікація та особисті якості менеджерів.

За функціонального підходу структурний підрозділ менеджменту створюють тільки після з'ясування змісту і обсягу її функцій. Проте інколи вважають, що достатньо створити аналогічний із певною існуючою соціотехноекономічною системою підрозділ, визначити в загальних рисах його завдання, а надалі він працюватиме завдяки властивим йому внутрішнім імпульсам. Це спрощене уявлення про структуру як сукупність структурних підрозділів менеджменту з властивими їм функціями, зосередженими на конкретних видах діяльності. Іноді нові системи, незалежно від специфіки та завдань, механічно структурують за аналогією до існуючих управлінських служб, наприклад, структуру низового рівня менеджменту формують за аналогією із структурою вищого, тільки у зменшеному масштабі. У цьому випадку, як стверджує польський вчений С. Ковалевські, діє "закон куба і квадрата": "... Зміна розмірів повинна супроводжуватись зміною пропорцій окремих елементів. Звідси можна зробити висновок: якщо яка-небудь установа побудована за принципом зменшеної копії аналогічної установи більш високого порядку, то заздалегідь відомо, що вона побудована погано" [1].

Наявність однойменних структурних підрозділів на різних рівнях управління зумовлена потребою функціональних зв'язків певного структурного підрозділу вищого рівня з однойменним структурним підрозділом нижчого. Це особливо властиво командно-адміністративній системі управління.

За цільового підходу до моделювання організаційних структур менеджменту відправним моментом побудови структури є цілі та завдання соціотехноекономічної системи, що забезпечує йому вищу ефективність порівняно з функціональним .

Цільовий підхід ґрунтується на принципі цілеспрямованості структур, за яким кожний структуроутворюючий елемент, взаємодіючи з іншими, повинен орієнтуватися на досягнення загальних цілей організації, а кількість підрозділів визначають завданнями менеджменту, сформульованими на основі цілей соціотехнікоекономічної системи.

Моделювання організаційних структур згідно з цільовим підходом передбачає таку послідовність процесів:

– визначення цілей соціотехнікоекономічної системи, її місця в системі вищого порядку та встановлення сукупності загальних функцій;
– конкретизація загальних функцій, повноважень і відповідальності на вертикалі управління; дослідження та організаційне оформлення всіх горизонтальних зв'язків і відносин, тобто координація діяльності різних підрозділів, зайнятих виконанням загальних завдань;
– забезпечення оптимального співвідношення централізації та децентралізації менеджменту.

Це дає змогу раціонально визначити кількість та склад підрозділів, рівнів управлінської ієрархії, зв'язків між ними і всередині них.

Отже, основою організаційної структури менеджменту є складна система зв'язків, передусім взаємозв'язків лінійних і штабних функцій. Вона може бути змодельована шляхом відтворення процесу менеджменту як результату поділу праці і розподілу функцій у соціотехноекономічній системі.

Але робота з поліпшення організаційної структури менеджменту не повинна обмежуватися тільки вдосконаленням структурних елементів або регулюванням взаємозв'язків між ними. Суттєві зміни в складі, наприклад, органів менеджменту, повинні супроводжувати відповідні зміни у сфері, характері та формах існуючих зв'язків між ними, зміни у розподілі прав і обов'язків, оскільки організаційна структура менеджменту є органічною єдністю його елементів. Аналогічно, суттєві зміни характеру і форм зв'язків структурних елементів повинні передбачати і перегляд їх складу. Практичний досвід удосконалення організаційних структур менеджменту, теоретичні узагальнення проблем та закономірностей їх змін є підставою для стверджень, що конкретний спосіб зв'язків і структурних елементів є критерієм життєздатності певного типу організаційної структури менеджменту.

Висновки. Організаційна структура менеджменту є важливим елементом антикризового управління. Однією з найважливіших проблем, з якими зіштовхується будь-яка організаційна система є те, що у визначений момент часу вона виявляється нездатною справитися зі зміною ринку і відповідно змушена відмовитися від застарілих структурних форм організації. Одним із важливих завдань виходу підприємств з кризи є вибір такої організаційної структури менеджменту, яка б найкраще відповідала цілям і задачам підприємства, а також була б пристосована до змін зовнішнього середовища. Організаційна структура повинна відповідати вимогам критеріїв та умовам, які б забезпечили її самостійне існування та здатність до подальшого розвитку. У основу формування нових організаційних структур менеджменту доцільно констатувати два методологічні підходи – функціональний і цільовий. Застосування їх при формуванні організаційних структур менеджменту допомагає створювати структури, що відповідають сучасним формам організації господарської діяльності і забезпечують стійке функціонування соціотехноекономічних систем загалом.

ЛІТЕРАТУРА

1. Антонов В. Г. Эволюция организационных структур // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – №1. – С.27-32.
2. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация децентрализованной компании) / Пер. с анг. – М., 1999. – 280с.
3. Гончарук В.А. Развитие организации. – М.: Дело, 1999. – 496с.
Др4. укер П. Практика менеджмента / Пер. с анг. – М., 2000. – 286с.
5. Холл Р.Х. Организации, структуры, процессы, результаты. – СПб.: Питер, 2001. – 512с.
6. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: ЗАО "Бизнесс-школа "Интел – Синтез", 1998. – 304с.

REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

1. Antonov V.G. Evolution of Organizational Structures // Menedzhment v Rossii i za rubezhom. – 2000. – №1. – S.27-32.
2. Vissema K.H. Management in the Divisions of the Company (Enterprising and Coordination of a Decentralized Company) / Per. s ang. – M., 1999. – 280s.
3. Goncharuk V.A. Development of the Organization. – M.: Delo, 1999. – 496s.
4. Druker P. Practice of Management / Per. s ang. – M., 2000. – 286s.
5. Kholl R.Kp. Organizations, Structures, Processes, Results. – SPb.: Piter, 2001. – 512s.
6. Fatkhutdinov R.A. Strategic Management. – M.: ZAO "Bizness-shkola "Intel – Sintez", 1998. – 304s.

Sokolenko T.N., Mykhailova M.O. Modeling of the Organizational Structure of Management

Abstract. The conception "organizing structure of management" is analyzed in the context of the function of modern enterprises in conditions of the market transformation. The factors influencing on the formation and intricacy of the organizing structure of management and the methodological approaches to its formation are determined.

Keywords: *organizational structure of management, organizational changes, environment, functional and aiming approaches*

Соколенко Т.Н., Михайлова М.А. Моделирование организационной структуры менеджмента.

Аннотация. Проанализировано понятие „организационная структура менеджмента" в контексте функционирования современных предприятий в условиях рыночной трансформации. Определены факторы, влияющие на формирование и сложность организационной структуры менеджмента и методологические подходы к ее формированию.

Ключевые слова: *организационная структура менеджмента, организационные изменения, внешняя среда, функциональные и целевые подходы*