
МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 658.012.4

О. І. Ігнат'єв, аспірант

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЕКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Анотація. У статті проаналізовано методичні підходи та методи, що використовуються при проектуванні організаційних структур управління. В якості вирішення проблеми проектування організаційної структури управління суб'єктом господарювання запропоновано об'єктно-цільовий підхід. У межах об'єктно-цільового підходу розглядається синтез організаційної структури з деяких її базових елементів та організаційних змін.

Ключові слова: організаційна структура управління, проектування організаційних структур, організаційні зміни.

А. И. Игнат'ев, аспирант

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ СУБЪЕКТАМИ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

Аннотация. В статье проанализированы методические подходы, которые используются при проектировании организационных структур управления. В качестве решения проблемы проектирования организационных структур управления субъектов хозяйствования предлагается использовать объектно-целевой подход. Использование теории объектно-целевого подхода позволяет рассматривать синтез организационных структур управления и выделять базовые элементы, а также составляющие организационных изменений.

Ключевые слова: организационная структура управления, проектирование организационных структур, организационные изменения.

О. I. Ihnatiev, postgraduate student

THEORETICAL BASES OF DESIGN OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT STRUCTURE BY BUSINESS ENTITY

Abstract. The methodological approaches which are used in design of organizational management structure are analyzed in this article. As the solution of the problem of design of organizational management structure of the economic operator the object-oriented approaching is suggested to use. The usage of object-oriented theory allows considering the synthesis of organizational management structure and allocating the basic elements and components of organizational changes.

Keywords: organizational management structure, design of organizational structure, organizational changes.

Актуальність теми дослідження. Як об'єкт проектування організаційна структура управління (ОСУ) суб'єкту господарювання відображає два аспекти. По-перше, в організаційній структурі управління відображаються технологічні, інформаційні, адміністративно-організаційні, економічні впливи, що підлягають безпосередньому аналізу та раціональному проектуванню, по-друге, в ній проявляються соціальні і соціально-психологічні характеристики та зв'язки, що визначаються рівнем кваліфікації та спроможностями працівників, їхнім відношенням до праці, стилем керівництва, та об'єкти непрямого впливу через підбір, розстановку, перепідготовку кадрів, налагодження раціональної системи оплати праці, матеріального та морального стимулювання працівників, формування психологічного клімату. Таким чином, необхідна загальна методика проектування організаційних структур, що дозволить врахувати двоаспектність управління виробничим

МЕНЕДЖМЕНТ

підприємством. Але у сфері моделювання організаційних структур досліджуються переважно вибіркові завдання [1, 2, 3].

Постановка проблеми. Сьогодні отримали розвиток принципові підходи до організаційного моделювання, що мають як науково-теоретичний, так і прикладний характер. Відомі моделі в кінцевому варіанті відображають лише окремі сторони організаційних структур управління та не охоплюють в комплексі усіх аспектів формування організаційних структур. Тому організаційне моделювання можливо розглядати лише як допоміжний науково-аналітичний інструмент для пошуку, обґрунтування, вибору раціональних рішень по формуванню організаційних структур управління. Обмежує можливості практичного застосування організаційних моделей різноманіття організаційно-структурних відносин та недостатній розвиток методів моделювання поведінки людей. Тому будь-яке дослідження робить крок у напрямку розвитку цього методу досить актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Існуючі методи формування організаційних структур суб'єктів господарювання представлені на рисунку 1. Умовно їх поділяють на дві великі групи: методи, що базуються на якісному аналізі; методи формалізованого проектування організаційних структур управління. До першої групи методів вчені відносять: метод аналогій, експертний метод (експертно-аналітичний), метод типових структур. На нашу думку, до цієї ж групи можна віднести метод структуризації цілей [1-4].



Рис. 1. Методи проектування організаційних структур управління

Метод аналогій полягає у використанні організаційних форм і параметрів організаційних структур, які знайшли своє застосування на аналогічних виробничих підприємствах, що мають такі ж характеристики (цілі, тип технології, розмір, умови постачання матеріалів та обладнання, особливості збуту та ін.), як і на підприємствах, які проектуються.

Експертний метод базується на використанні досвіду спеціалістів, які мають відповідну підготовку та володіють методичним апаратом проектування організаційних структур управління суб'єктів господарювання відповідного виду економічної діяльності.

Експертно-аналітичний метод полягає в дослідженні та діагностиці підприємства з метою вивчення специфічних особливостей, проблем, вузьких місць в роботі апарату управління, з подальшою пропозицією раціональних рекомендацій щодо реструктуризації з урахуванням критеріїв ефективності оргструктури, раціональних принципів управління, висновків експертів, а також узагальнень, аналізу найбільш сучасних інноваційних тенденцій в галузі організаційного проектування. Основний недолік експертного та експертно-аналітичного методів полягає в тому, що організаційна структура управління формується на основі попереднього досвіду людей та їхніх суб'єктивних оцінок.

Метод типових структур отримав досить широке розповсюдження в галузях економіки. Типові організаційні структури розроблені для груп підприємств та об'єднань зі схожими техніко-економічними показниками та близькими розмірами виробничої структури. Такі структури дають

МЕНЕДЖМЕНТ

можливість побудувати на їхній основі раціональну організаційну структуру підприємства з урахуванням специфічних умов кожного з них.

Дослідження результатів використання методу типових структур дали можливість з'ясувати основні протиріччя, що утворюються в результаті застосування вищезазначеного методу, а саме:

- інерційний характер змін у виробничих організаціях, що відповідав інерційності економіки країни в цілому;
- виробничий принцип віднесення конкретних працівників підрозділів до відповідних функцій;
- управління виробничим процесом;
- штучне відокремлення апарату управління від реального змісту (процесу управління);
- протиріччя типізації та матеріального стимулювання;
- основним джерелом антистимулювання службової активності є диспропорція між різними категоріями кваліфікації, які затверджені у штатному розписі.

Основними проблемами в методі типових структур є виявлення та обґрунтування залежності між характеристиками систем управління і раціональними формами їхньої організації за різних умов, які вимагають емпіричних досліджень різних суб'єктів господарювання, що представляють різні технології; обробка та узагальнення великих масивів статистичних даних.

Метод структуризації цілей передбачає розробку цілей організації, включаючи їхню кількісну та якісну формалізацію та послідовний аналіз організаційних структур з точки зору їхньої відповідності цілям. Важливою умовою в цьому методі є обов'язкова відповідність формулювання кожної цілі з позиції предметної, часової та просторової ознаки. Алгоритмічних процедур переходу від системи цілей безпосередньо до організаційної структури управління не існує, але чітко сформульована система цілей використовується при організаційному проектуванні за наступними напрямками:

- виділення основних блоків в організаційній системі, де кожний блок повинен бути зорієнтований на організаційне забезпечення досягнення більш або менш однорідних за своїми характеристиками цілей, а вся організаційна структура направлена на організаційне забезпечення досягнення генеральних цілей;
- перевірка однорідності цілей, що стоять перед кожним підрозділом, однакова відповідальність за реалізацію однієї цілі різних підрозділів, а також усунення дублювання цілей;
- встановлення раціональних організаційних зв'язків та встановлення вимог до механізмів організаційної координації, виходячи із взаємозв'язків цілей;
- розробка показників внутрішньогосподарського госпрозрахунку, а також систем оцінки та стимулювання праці в окремих підрозділах, виходячи зі встановлених результатів виконання функцій.

Таким чином, можна зробити висновок, що при проектуванні структур управління методами якісного аналізу роль висококваліфікованих досвідчених експертів, а також керівників і практиків є вирішальною.

Другу групу методів проектування організаційних структур доцільно поділяти на підгрупи за наступними типами моделей: моделі, що базуються на побудові регресійних залежностей між параметрами об'єкта та системи управління (регресійні моделі); моделі, в яких параметри організаційних структур безпосередньо пов'язані з показниками ефективності діяльності підприємства (оптимізаційні моделі); моделі побудови структур на основі непрямих критеріїв їхньої якості.

Результати та їхнє обговорення. Аналіз практики застосування методологічних підходів проектування організаційних структур управління дозволив виділити три основні підходи для вирішення цього завдання: нормативно-функціональний (дослідно-статистичний, функціонально-орієнтований), функціонально-технологічний (процесно-технологічний) та системно-цільовий (рис. 2). У кожному конкретному випадку обирають один підхід, застосовуючи в рамках підходу декілька методів розробки організаційних структур управління, що розглянуті раніше.

Нормативно-функціональний підхід сприяє уніфікації організаційних форм управління на підприємствах однієї галузі. Але застосування типових структур не дозволяє враховувати особли-

МЕНЕДЖМЕНТ

вості підприємства в конкретних умовах функціонування та обмежує можливості нормативно-функціонального підходу.



Рис. 2. Підходи до проектування організаційних структур

Функціонально-технологічний підхід базується на раціоналізації інформаційних потоків та технології їхньої обробки. Цей підхід забезпечує можливість досить повного врахування особливостей конкретного підприємства, визначається гнучкістю та універсальністю. У його межах розвивається великий перелік методів, напрямів, концепцій удосконалення процесів управління (планування, координації, контролю, обґрунтування та вибору рішень з використанням імітаційних моделей; документообігу; інформаційних процесів; процесів нововведень та ін.)

Основні недоліки цього підходу ґрунтуються на фактичній підміні проблеми проектування організаційної структури управління розглядом лише процесно-технологічної складової, зайвому спрощенні соціальних та поведінських аспектів організаційних процесів. Тому важливим завданням є поєднання переваг інженерного підходу до організації з підходами, що дозволяють з більшою гнучкістю враховувати її соціально-психологічні особливості.

Об'єктно-цільовий підхід полягає в побудові структури цілей підприємства, визначенні на її основі функцій управління та їхньому організаційному оформленні. В рамках цього підходу поновому розглядається як сам зміст, так і процедура побудови структури апарату управління, розробляється методичний апарат пошуку, обґрунтування організаційних рішень. Як основні процедури формування організаційної структури за цим підходом виділяють наступні:

- формування кінцевих цілей діяльності як похідної основи формування організаційної структури;
- системний аналіз організаційної структури;
- варіантно-типологічна систематизація принципів характеристик організаційної структури: типу диференціації структури (матрична, лінійно-функціональна, проектна тощо); співвідношення централізації та децентралізації в прийнятті рішень; ступінь автоматизації процесів управління; характеристики засобів контролю; вимог до професійно-кваліфікаційного складу персоналу, стереотипів поведінки працівників та ін.;
- багатофакторна оцінка вимог до системи управління з боку об'єкту управління;
- відпрацювання організаційного механізму функціонування системи управління з точки зору визначення складу, підпорядкованості, чисельності підрозділів апарату управління, зв'язків і відносин між ними, процесів, за допомогою яких ці зв'язки реалізуються;
- побудова внутрішнього економічного механізму, системи планування, матеріального стимулювання, інформаційного забезпечення.

МЕНЕДЖМЕНТ

В межах об'єктно-цільового підходу розглядається синтез організаційної структури з деяких її базових елементів та організаційних змін. Під синтезом організаційної структури доцільно розуміти формування адміністративно-управлінської системи організації за допомогою групування робіт, посад, елементів інформаційного процесу. Традиційний напрям вирішення завдання побудови організаційної структури в межах даного підходу полягає у розкладанні функцій, які необхідно виконувати для досягнення цілей, на окремі роботи та групуванні цих робіт за ознакою їхньої однорідності. У деяких економіко-математичних моделях розглядається проблема синтезу виробничої системи з "видів діяльності", при цьому організаційна система вважається похідною від її виробничо-технологічної структури. Але в рамках синтезу розглядається лише один "зріз" організаційної структури – інформаційно-технологічні зв'язки та відносини між роботами, посадами, тому прийняті структурні рішення можуть суперечити іншим впливовим факторам формування реальних організаційних структур. Таким чином, існує необхідність створення методики синтезу організаційної структури, яка б враховувала також елементи другого напрямку об'єктно-цільового підходу – організаційних змін. Вирішенням даного завдання є розгляд при синтезі ОСУ з її об'єктів відразу декількох "зрізів" управляючої підсистеми підприємства; "зрізу" функціональних, інформаційних та інших зв'язків між процесами, "зрізу" формальних та неформальних зв'язків та відносин між працівниками; "зрізу" професійної та психофізіологічної відповідності працівника завданням, що він має виконувати; "зрізу" відповідності працівника загальній специфіці діяльності підрозділу; "зрізу" мінімізації витрат на оплату праці та ін. Оцінку по кожному "зрізу" за допомогою вагових коефіцієнтів (значення яких для кожного підприємства буде індивідуальним) доцільно привести до загального інтегрального показника, за яким і буде відбуватися оптимізація управляючої системи.

Оптимізацію управляючої системи передбачається виконувати в декілька етапів за різними рівнями ОСУ. Але процес удосконалення ОСУ не може закінчуватись на цій стадії, оскільки управляюча підсистема, а відповідно, і її структура, має свою динаміку. Реструктуризація ОСУ відповідає лише революційному етапу її життєвого циклу. Далі має відбуватись еволюційний етап розвитку управляючої підсистеми. На еволюційному етапі відбувається поступове удосконалення управляючої підсистеми, але методами кадрового менеджменту.

Література

1. Гарафонова О. І. Реструктуризація та реінжиніринг бізнес-процесів – напрями проведення організаційних змін в умовах подолання системної кризи на підприємстві / О. І. Гарафонова // Вісник КНУТД. - 2014. - №1(75). - С. 215-225.
2. Гарафонова О. І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія / О. І. Гарафонова. – К. : КНУТД, 2014. – 364 с.
3. Глиненко Л. К. Проектування організаційних структур управління / Л. К. Глиненко, Є. В. Лужко. – К. : Нора-Друк, 2005. – 728 с.
4. Назарова Г. В. Організаційні структури управління корпораціями / Г. В. Назарова. – Харків : ХДЕУ, 2004. – 408 с.

References

1. Harafoнова, O. I. (2014). Restrukturyzatsiia ta reinzhynerynh biznes-protsesiv – napriamy provedennia orhanizatsiinykh zmin v umovakh podolannia systemnoi kryzy na pidpriemstvi [Restructuring and re-engineering of business processes - the areas of organizational change under conditions of overcoming systemic crisis in the enterprise]. *Visnyk KNUVD - Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design*, 1(75), 215-225 [in Ukrainian].
2. Harafoнова, O. I. (2014). *Upravlinnia zminamy: teoriia, metodolohiia ta praktyka: monohrafiia [Management of shifts: theory, methodology and practice: a monograph]*. Kyiv: KNUVD [in Ukrainian].
3. Hlynenko, L. K., & Luzhko, Ye. V. (2005). *Proektuvannia orhanizatsiinykh struktur upravlinnia [Projecting of organizational structure management]*. Kyiv: Nora-Druk [in Ukrainian].
4. Nazarova, H. V. (2004). *Orhanizatsiini struktury upravlinnia korporatsiimy [Organizational structure of management corporations]*. Kharkiv: KhDEU [in Ukrainian].

Надійшла 16.03.2015