

УДК 65.011.47:005.21

М. В. Володькіна, доцент
кафедри менеджменту
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ПРОЕКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ

У статті розглядаються методичні положення концепції організаційного проектування, фактори, що впливають на побудовання організаційних структур управління сучасних підприємств, а також основні проблеми, що повинні вирішуватись у контексті системного підходу до проектування організаційних систем.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: організаційне проектування, системний підхід, функціональний аналіз, ієрархічне ранжування, універсальне моделювання, організаційна структура, організаційний механізм.

В статье рассматриваются методические положения концепции организационного проектирования, факторы, влияющие на формирование организационных структур современных предприятий, а также основные проблемы, которые могут быть разрешены в рамках системного подхода к проектированию организационных систем.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: организационное проектирование, системный подход, функциональный анализ, иерархическое ранжирование, универсальное моделирование, организационная структура, организационный механизм.

The article describes methodic basics of organizational designing concept, factors that influence formation of modern enterprises organizational structures, and main issues that can be solved in line with comprehensive approach towards organizational systems planning.

KEY WORDS: organizational designing, comprehensive approach, functional analysis, hierarchical ranging, universal modeling, organizational structure, organizational mechanism.

Науково обґрунтоване формування організаційних структур управління — актуальна задача сучасного етапу адаптації господарських суб'єктів до змін у зовнішньому середовищі.

Методи побудування організаційних структур, які застосовувались до останнього часу, характеризувались дедалі нормативним характером, недостатнім різномаяттям, гіпертрофованим використанням типових рішень, що призводило до механічного перенесення організаційних форм, що застосовувались у минулому, в нові умови. Досить часто апарат управління на самих різних рівнях повторював одні й ті самі схеми, набір функцій та склад підрозділів, які відрізнялись лише за чисельністю. З наукової точки зору [1, 4] занадто вузьке розуміння отримували самі фактори формування структур: чисельність персоналу замість цілей підприємства, постійний набір органів управління замість зміни їх складу та комбінації у різних умовах; упор на виконання незмінних функцій, які є відірваними від змінюючихся задач; застарілі схеми та структури штатів як усереднюючі показники існуючих підприємств без аналізу їх недоліків та ступеня придатності.

Одним із головних недоліків існуючих методик є їх функціональна орієнтація, строга регламентація процесів управління, а не їх результатів. Однак, в умовах ринкових відносин склад та зміст функцій управління змінюються. Тому цілі та взаємозв'язки різних ланок системи управління отримують більш важливе значення, ніж строге встановлення їх функціональної спеціалізації. Це особливо чітко відстежується в процесі рішення проблем, пов'язаних з утворенням корпорацій, акціонерних товариств та фінансово-промислових груп з більш тісним підпорядкуванням виробничої діяльності виконанню замовлень та угод, запитів споживачів, із забезпеченням зв'язку науки та виробництва, з комплексним вирішенням проблем якості продукції.

Процес організаційного проектування передбачає послідовне наближення до моделі раціональної структури управління, відповідно до якої методи проектування відіграють допоміжну роль у процесі аналізу, оцінки та прийняття до практичної реалізації найбільш ефективних варіантів організаційних рішень.

Дослідження, конструювання, формування та розвиток організації спирається на загальну для розробки та побудування будь-яких структур концепцію організаційного проектування. Зазначена концепція ґрунтується на таких методичних положеннях:

- системний підхід;
- функціональний аналіз;
- кореспонденція зв'язків;
- модульне формування;
- ієрархічне ранжування;
- процедурне конструювання;
- універсальне моделювання;
- комплексна оптимізація.

Застосування системного підходу відображається в забезпеченні цілісності організації як сукупності взаємопов'язаних елементів на всіх етапах проектування та вдосконалення її внутрішньої побудови. Основною такого підходу виступає досить звична послідовність дій: розподіл — ідентифікація — модифікація — об'єднання. Наведена процедура виступає у якості конструктивного інструменту розподілу старої організації на складові з метою їх подальшого поєднання в нову, структурно вдосконалену організацію [1, 2].

Важливим положенням розробки та здійснення організаційного проектування виступає цілеспрямоване проведення функціонального аналізу. Основна проблема здійснення такого аналізу полягає в тому, що закріплений розподіл функціональних обов'язків в організаційній структурі управління не повинен стримувати процеси удосконалення, які відбуваються в системі управління. З поглибленням та розширенням тенденцій спеціалізації перерозподіл функцій у середині структури стає невідворотним, що обумовлює необхідність своєчасного виявлення, реєстрації змін та урахування можливих наслідків їх трансформації, реконструкції та переорієнтації в процесі функціонування та модернізації організації.

Вирішення такої задачі забезпечується проведенням моніторингу та функціонального аналізу структурного побудування та функціонування організації, а також його відповідності змінюючимся умовам. В сучасних системах постановка та вирішення вказаної задачі виокремлюється в самостійну функцію управління розвитком організації. Це дозволяє здійснювати послідовний процес розподілу, спеціалізації та кооперації складових організаційної структури на основі реалізації функціонального аналізу [2].

Визначальним фактором побудови організації об'єктивно виступає модель формування, використання та розвитку конфігурації зв'язків між її складовими. Чітке розуміння значущості зв'язків стає виключно важливим для постановки та здійснення ефективного проектування та удосконалення сучасних організа-

ційних структур. Також значущість зв'язків прослідковується в процесі застосування модульного принципу проектування організаційних структур.

Класичне застосування модульного принципу передбачає не тільки наявність жорстких вимог до формування та наповнення внутрішнього змісту елементів, а й забезпечення конструктивної можливості універсального поєднання модулів у загальну організацію. Тільки за рахунок пріоритетної орієнтації проектування модуля на наступні кооперацію та інтеграцію в організацію застосування вказаного принципу забезпечує основний синергетичний ефект. Такий підхід закладається в основу побудовання уніфікованої конструкції з'єднання модулів, яка відображає структурні зв'язки. Більш того, зміст та функціональний склад модуля може в значному ступені обумовлюватись зв'язками, які встановлюються з іншими модулями або підрозділами. На підприємствах така залежність чітко прослідковується в службах маркетингу або збуту, які виконують цілий комплекс функцій, які обумовлені їх позиціонуванням. Таким чином, принцип модульного формування організаційної структури розвиває та підсилює положення щодо необхідності кореспонденції зв'язків в рамках проектування організації. Вказане положення знаходить відображення також у системі ієрархічного ранжування.

Ранжування традиційно застосовується у якості одного з обов'язкових інструментів процедури функціонування. В процесі проектування структур роль ієрархічного ранжування полягає в стійкому закріпленні обов'язків та відповідальності за конкретними ланками та органами управління. Звісно, що кожний структурний підрозділ в рамках підприємства обирає для себе оптимальний режим функціонування. Започатково він передбачається положеннями, правилами, інструкціями, але реальна адаптація організаційної структури вимагає апробації та доробки їх змісту в умовах експлуатаційних регламентів. Вказані проблеми вирішуються в рамках процедурного конструювання.

Адекватність реакції підприємства на зміни у зовнішньому середовищі повинна забезпечуватись стабілізуючим впливом універсальності його внутрішньої побудови, що дозволяє розробляти та здійснювати ефективне рішення задач в рамках так званої уніфікованої структури. З цією метою внутрішня побудова підприємства завчасно розробляється та формується з орієнтацією на вирішення певного спектру задач в рамках єдиної програми уніфікації. Її зміст

та направленість у значному ступені визначаються безпосередньо сегментами ринку, в яких позиціонується конкретне підприємство. Визначального значення при цьому набувають динамічність, кон'юнктура конкретного сегменту ринку, еластичність тощо.

В кожному конкретному випадку вибір та адаптація моделі уніфікації внутрішньої побудови підприємства можуть суттєво залежати від його особливостей, варіюватись за рівнями управління, самостійності, розвитку, статусу позиціонування і т. ін. Вказані характеристики, як правило, враховуються емпірично, в процесі апробації, адаптації та впровадження обраної моделі. Розробка та здійснення програми уніфікації дозволяє стабілізувати побудову організаційної структури для забезпечення вирішення широкого кола різноманітних задач протягом певного періоду часу в рамках єдиної та стійкої структури.

Більшість наведених вище положень спрямована на підвищення ефективності проектування організаційної структури. Але, як відмічають сучасні дослідники [2, 4, 5], формальне вирішення цієї задачі може абстрагуватись від ряду суттєвих соціально-психологічних факторів, які відіграють визначальну роль у процесі розробки та реалізації місії підприємства. Тому забезпечення урахування всіх необхідних факторів та умов проектування організаційної структури повинно ґрунтуватись на здійсненні комплексної оптимізації її складу, змісту та конфігурації.

Однак, слід зазначити, що комплексно оптимізована структура підприємства являє собою той чи інший компроміс і може не забезпечувати максимальної ефективності. Власно проектування, його задачі, умови та обмеження можуть передбачати низку певних маневрів, але вирішальна проблема буде формуватись як вибір між оптимізацією та ефективністю. Іншими словами, ефективність, яка допускається, стратегічно буде заміщуватись оптимізацією.

Таким чином, постановка, адаптація та застосування наведених основних положень організаційного проектування з точки зору теоретичних та прикладних аспектів ґрунтуються на єдиній об'єктивній основі. Вона містить такі базові складові:

- еволюційний характер перетворень, що відбуваються, трансформації елементів та зв'язків між ними;
- ергономічна природа формування, відбору та закріплення найбільш стійких та продуктивних структур підприємства;
- періодичне проведення реорганізації структури у відповідності із змінами умов функціонування підприємства.

У зазначеному контексті процес формування організаційної системи ґрунтується на таких значущих утвореннях, як організаційна структура та організаційний механізм. Структура підприємства — це фіксовані взаємозв'язки, які існують між підрозділами та працівниками організації. Її можна розуміти як встановлену схему взаємодії та координації технологічних компонент та людських ресурсів.

Організаційну структуру будь-якого підприємства слід розглядати з урахуванням різних критеріїв. При цьому особливого значення набувають чинники, які впливають на ефективність діяльності підприємства, а саме:

1. Реальні взаємозв'язки між людьми та їх роботою, що відображаються в схемах організаційних структур та в посадових обов'язках.
2. Політика керівництва та методи, які впливають на поведінку персоналу.
3. Повноваження та функції працівників підприємства на різних рівнях управління.

Рациональна структура підприємства передбачає комбінацію трьох вище зазначених факторів, що має забезпечувати високий рівень ефективності підприємства.

В процесі розробки принципів та методики проектування структур управління важливо відійти від уявлення структури як сталого набору органів, які відповідають кожній спеціалізованій функції управління. Організаційна структура, перш за все, включає систему цілей та їх розподіл між різними ланками, оскільки механізм управління має бути орієнтований на досягнення поставлених цілей. Тому в основу методології проектування структур має бути покладено чітке формулювання цілей підприємства. При цьому підприємство розглядається як багатоцільова система.

Системний підхід, спираючись на науково обґрунтоване визначення функцій управління та нормативів чисельності як частини загального процесу формування організаційно-управлінської структури, в сучасних умовах орієнтується на більш загальні принципи проектування організацій, серед яких слід зазначити наступні:

1. Визначення системи цілей підприємства, які обумовлюють структуру задач та зміст функцій апарата управління.
2. Різноманіття цілей як на вищому, так і на середньому та нижньому рівні підприємства зазвичай не може бути зведеним до

одного вимірника. Основне призначення більшості виробничих цілей з точки зору суспільства визначається цілями задоволення ринкових потреб у товарах та послугах.

3. Відповідність між системою цілей та організаційною структурою управління не може бути однозначною. На побудову структури управління суттєво впливають: стратегічна концепція, організаційна модель, зовнішні вимоги, стиль роботи керівника та ін.

4. У будь-якому випадку кожна ціль відображає одну з об'єктивно необхідних сторін функціонування та розвитку організаційної системи.

Проектування організаційних структур тісно пов'язано з опрацюванням організаційного механізму функціонування системи управління. Даний процес передбачає не тільки визначення складу, підпорядкованості, чисельності підрозділів апарату управління, але й зв'язків та відносин між ними, завдяки яким реалізуються процеси управління, тому важливими елементами структури управління також слід зазначати комунікації, потоки інформації, документооборот на підприємстві.

Системний підхід до формування організаційної структури [1] передбачає:

1. Формування системи найважливіших управлінських задач, без вирішення яких реалізація цілей не буде достатньою.

2. Виявлення та взаємозв'язок відповідно до важливих задач системи функцій, прав та відповідальності за рівнями управлінської ієрархії — від генерального директора підприємства та майстра дільниці.

3. Дослідження та організаційне оформлення всіх зв'язків та відносин відносно горизонталі управління (координація діяльності різних ланок та органів управління в процесі виконання загальних поточних задач та реалізації перспективних міжфункціональних програм).

4. Забезпечення органічного сполучення вертикалі та горизонталі управління (оптимальне співвідношення централізації та децентралізації).

Все вищезазначене вимагає ретельно розробленої поетапної процедури проектування структур, детального аналізу та визначення системи цілей, продуманого виокремлення організаційних підрозділів та форм їх координації.

Насамперед, без розвитку методів проектування структур управління виникають проблеми в контексті удосконалення сис-

теми управління та підвищення ефективності виробництва з таких причин:

1. В нових умовах неможливо оперувати старими організаційними формами, які не задовольняють вимогам ринкових відносин, створюють небезпеку деформації самих задач управління.

2. У сферу господарського управління неможливо переносити закономірності управління технічними системами.

3. Створення структури має спиратись не тільки на досвід, аналогію, стандартні схеми, інтуїцію, але й на наукові методи організаційного проектування.

4. Проектування найскладнішого механізму — механізму управління — має покладатись на спеціалістів, які володіють методологією формування організаційних систем.

Специфіка проблеми проектування організаційної структури управління полягає в тому, що вона не може бути адекватно представлена у вигляді задачі формального вибору найкращого варіанту організації за чітко сформульованим, однозначним, математично вираженим критерієм оптимальності. Така проблема носить кількісно-якісний, багатокритеріальний характер, яка може вирішуватись на підставі сполучення наукових методів аналізу, оцінки, моделювання організаційних систем діяльності керівників, спеціалістів та експертів з вибору та оцінки найкращих варіантів організаційних рішень.

Література

1. *Мильнер Б. З.* Теория организации: Учебник. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2004. — 648 с.
2. *Райченко А. В.* Прикладная организация. — СПб.: Питер, 2003. — 304 с. — (серия «Теория и практика менеджмента»).
3. *Сачко Н. С.* Теоретические основы организации производства. — Минск: Дизайн ПРО, 1997. — 320 с.
4. *Старовойтов М. К., Фомин П. А.* Практический инструментарий организации управления промышленным предприятием. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 240 с.
5. *Татарников Е. А.* Стратегическое управление предприятием. — М.: Альфа-Пресс, 2006. — 240 с.

Статтю подано до редакції 23.03.10 р.