

РОЗВИТОК ПІДХОДІВ ДО ПРОЕКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇХ ОБ'ЄДНАНЬ

Краля В.Г., ст. викладач,
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
СІАВСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМ. ПЕТРА ВАСИЛЕНКА*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасні організації функціонують в умовах нестабільного зовнішнього середовища, загострення конкуренції, посилення непередбачуваності кон'юнктурних змін ринку. Динамічність підприємницької діяльності вимагає від організації гнучкості, рухливості, здатності розвиватися в умовах, що постійно змінюються, що обумовлює необхідність побудови відповідної структури управління. Тобто перехід до гнучких, органічних типів організаційної структури, що дають змогу компаніям швидко адаптуватися до зовнішнього середовища. Паралельно зі зміною організаційних структур управління відбувається і зміна методологічних підходів до їх проектування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій Вивченню проблеми підходів до проектування організаційних структур управління підприємства присвячено роботи багатьох учених. У першу чергу слід вказати роботи Б.З. Мільнера, З.П.Румянцевой, Л.А.Базильович, Л.Г. Дідковської, О.Є.Кузьміна, Л.І. Скібіцької, Е.Лужко, Н.Г.Чумаченко. У роботах цих вчених розглянуто багато методичних та методологічних питань пов'язаних з проектуванням побудови організаційних структур управління підприємством.

Формулювання цілей статті В Україні методи побудови структур управління відзначаються надмірним використанням формальних норм, відсутністю еволюційного саморозвитку структури в процесі функціонування організації, що зумовлює механічне перенесення колишніх форм організації в нові ринкові умови. Метою написання статті є дослідження основних підходів до проектування організаційних структур управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вдосконалення методології проектування організаційних структур управління

* Науковий керівник – Турченко М.М., к.е.н., професор

Відповідно до умов, що змінюються, є одним з найважливіших завдань сучасного менеджменту і теорії організації.

Проектування (від латів. *projectus* - кинутий вперед) - процес створення проекту, прототипу, праобразу передбачуваного або можливого об'єкту, стану. Дж. Гэлбрейт визначив проектування організації як постійний пошук найбільш ефективного поєднання організаційних змінних[4]. Чинники, які впливають на цей процес, по численних дослідженнях, є ситуаційними. До їх числа відносять розмір фірми, мету, стратегію, організаційну культуру і багато інших. Питання, які саме чинники найбільшою мірою впливають на формування структури організації, присвячено багато досліджень.

Уперше питання про формування структури управління підприємством було поставлене представниками школи наукового управління і, згодом, чіткіше, - адміністративної школи (А. Файоль, Г. Емерсон, Л. Урвік, М. Вебер). Шість з чотирнадцяти знаменитих принципів управління А. Файоля пов'язані з побудовою структури організації (централізація, розподіл повноважень, ієрархія та ін.). У роботах того часу створений функціональний підхід до проектування організації. Представники цього напрямку розробили критерії раціональної структури підприємств, виділили вимоги по підборі, оцінці і розподілу кадрів по підрозділах, визначили оптимальне співвідношення людського і технічного елементів в організації.

Починаючи з кінця 1920-х рр. принципи функціональної організації доповнювалися соціально-психологічними елементами, дослідження яких розпочав Э. Мэйо, а згодом продовжили М. Фоллет, М. Вебер, Д. МакГрегор і інші. В цілому поєднання описаних функціональних і соціально-психологічних принципів дозволяло забезпечити ефективне управління промисловими підприємствами того часу.

З 50-х рр. ХХ століття отримали розвиток кількісні дослідження в теорії організації, що було пов'язано з розвитком математики, кібернетики, статистики, а надалі - і комп'ютерних мереж. Спочатку вплив кількісного підходу в теорії організації був значно меншим. Основні напрями в розвитку цього підходу - побудова математичних моделей часто завдань управління (управління запасами, розподіл ресурсів та ін.), що зустрічаються, і дослідження операцій (що надалі оформилося в теорію ухвалення рішень). Проте і сьогодні багато авторів сходяться на думці, що можливості моделювання організаційних моделей досить обмежені, оскільки ці моделі багато в чому спираються на соціологію і психологію.

Однією з найважливіших концепцій того часу стала теорія інформації Н. Вінера і К.Шенона, що роздивлялася організацію як інформаційну систему. Підрозділи фірми є суб'єктами, які приймають, обробляють і передають інформацію. Проектування структури цієї системи припускає оптимізацію інформаційних зв'язків.

Системні концепції. Системний підхід (1970-і рр.) міцно увійшов до наукового вжитку і став визначальним для розвитку науки ХХ століття. Відповідно до нього були сформульовані основні принципи проектування структур управління, які сьогодні являються загальновизнаними: первинність функції по відношенню до структури; принцип ієрархії; побудова структури управління як структури прямих і зворотних інформаційних зв'язків; відповідність завдань і підрозділів в структурі управління; автономія підрозділів.

У рамках концепції управління по цілях, уперше введеною П. Друкером в 1954 р. в книзі "The Practice of Management" організація розглядається як цілеспрямована система. Організаційне проектування здійснюється на основі побудови дерева цілей. Однорідні цілі групуються і передаються в сферу відповідальності одного підрозділу. Таким чином, на відміну від ранніх концепцій, що пропонують функціональну структуру як єдиний "оптимальний" тип організаційної структури управління, ця концепція пропонує методіку проектування різних типів організаційних структур управління на основі декомпозиції цілей організації.

Значний внесок у розвиток теорії організаційного проектування вніс Герберт Саймон, в працях якого організація розглядається як система тривалих взаємодій між співробітниками. Структура в деякому роді є продуктом цих взаємодій. Проектування організації пропонується здійснювати з обліком неформальних наслідків внутрішньогрупових стосунків. Також на структуру впливає комплекс внутрішніх і зовнішніх змінних: попит, конкуренти, цілі діяльності, система планування і контролю, інтереси керівництва і персоналу підприємства. Нині розуміння системної структури організації і переваги системного підходу до її побудови є ключовим напрямом в розвитку сучасних уявлень про суть організаційного проектування. Так, Б.З.Мильнер підкреслює, що метою організаційного проектування є розробка таких організаційних елементів і стосунків в створюваній системі, при реалізації яких виникле організаційне ціле мало б властивості високої надійності, стійкості і економічності [7].

Ситуаційна теорія. У 60-70-і рр. ХХ століття отримав розвиток ситуаційний підхід в теорії організації. Початок формування цього

підходу зв'язують з дослідженнями Джоан Вудворт, яка досліджувала залежність між технологією і організаційним проектуванням і виявила, що зі збільшенням технологічної складності структура ускладнюється, зростає число рівнів управління.

Засновниками ситуаційного підходу також часто називають американських дослідників П.Лоуренса і Дж.Лорша, які проводили дослідження, метою яких було проаналізувати взаємозв'язок між невизначеністю середовища, в якому діє організація і її внутрішньою структурою. Учені дійшли висновку, що від характеристик зовнішнього оточення (ринкових, виробничих, інформаційних, наукових та ін.) залежать такі компоненти внутрішнього устрою організації як цілі, структура, технології і персонал. Аналізуючи підприємства, дослідники сконцентрували увагу на трьох основних підсистемах організації - виробництво, маркетинг і дослідження. Їх дослідження підтвердили, що стабільному оточенню відповідають жорсткіші і формальніші організаційні структури, ніж мінливому.

У роботах Дж. Томпсона і Дж. Гілбрейта обґрунтувалася необхідність зміни структури організації в залежності від конкретного стану основних ситуаційних змінних, як зовнішніх, так і внутрішніх.

Сучасні автори практично одностайні в тому, що організаційне проектування повинне виконуватися на основі аналізу зміни не лише (і не стільки) внутрішніх, але в першу чергу зовнішніх чинників. Саме зовнішнє середовище дає можливості для розвитку компанії і тим самим визначає напрям її розвитку. Практично загально визнано, що структура організації носить ситуаційний характер і модифікується при зміні ситуації.

Стратегія і структура А. Чандлер показав, що стратегія, вибрана організацією, визначала її довготривалі цілі, спосіб дій в конкретних ситуаціях і розподіл ресурсів. Він сформулював принцип, згідно з яким проектування організації повинне відповідати стратегії, вибраній фірмою. Добре відоме твердження А. Чандлера про те, що "стратегія визначає структуру"[5]. Тобто від того, яка наша стратегія, залежить те, яка структура найбільшою мірою сприятиме її реалізації.

Іншої думки дотримується гуру сучасного менеджменту І. Адизес. Адизес стверджує, що структуру первинна по відношенню до стратегії. На його думку, структура визначає поведінку людей, а поведінку визначає стратегію, тому щоб реалізувати якісь зміни в поведінці, вимагається спочатку змінити структуру [1].

Проте це протиріччя не так важливо, якщо згадати про те, що сучасні організації надзвичайно динамічні і постійно знаходяться в

розвитку. Фактично, процес змін структури відбувається безперервно, як і процес уточнення стратегії. Ця точка зору не є новою, ще Дж.Гілбрейт який визначив елементи сучасного організаційного проектування, детально описав вплив стратегії на структуру організації і вплив структури на стратегію організації [4].

Еволюційна концепція. Наступна віха в розвитку підходів до організаційного проектування - формування еволюційної концепції управління. Прийнято вважати, що початок еволюційної концепції був закладений А. Чандлером, коли у 1962 р. побачила світ його книга "Стратегія і структура". Подальший розвиток теорії продовжили І. Ансофф, Р. Нельсон. Розвиток організацій схоже з розвитком біологічного виду : організації еволюціонують, сильніші виживають, слабші гинуть. Можливості суспільства залежать від розвитку нових форм організацій. Якщо організаційних форм багато, то серед них з'являються лідери, які найбільшою мірою пристосувалися до умов, що склалися. Таким чином, що визначають вплив на тип організаційного побудови компанії робить не просто набір ситуаційних чинників, а логіка еволюційного розвитку.

У рамках еволюційної концепції була проведена типізація структур управління фірмами і побудована модель їх еволюції, пов'язаної з ускладненням умов господарської діяльності.

Еволюція структури. Розглянемо, як розвивалися організаційні структури управління упродовж ХХ століття, і те, як, на думку сучасних учених, виглядає структура організації майбутнього.

Традиційно першими з описаних в наукових роботах структурах були функціональні структури управління. Жорстка ієрархічна структура, розподілені функції, чітко певна відповідальність - на протязі майже півстоліття ці принципи вважалися єдино правильними. У міру розвитку економіки структури ускладнювалися. Коли корпорації стали виходити на нові ринки, революційним стало поява дивізіонів, що автоматично означало меншу централізацію.

З ускладненням бізнес-середовища і зростанням невизначеності знадобився перехід до принципово нових видів структур, які могли б швидко мінятися, реагуючи на зміни ринку. На зміну традиційним прийшли органічні адаптивні форми організації, не забюрократизовані і характеризуються здатністю до саморозвитку, адаптації. Тому починаючи з 1980-х рр. посилюється тенденція до створення тимчасових органів управління, а також централізації найважливіших функцій на вищому рівні управління організаціями, що проявилось у формуванні органічних адаптивних типів організаційних структур і передусім таких, як проектна і матрична.

Мережева організація Наступним кроком була поява і теоретичне обґрунтування мережевих структур. Під мережевим підприємством, як правило, розуміється сукупність взаємодіючих фірм, що об'єднують різні ресурси і види діяльності для надання різноманітних продуктів (товарів або послуг) певному сегменту ринку[3 с. 25] . Структура мережевої організації, як правило, є плоскою. Це відповідає також думці П. Друкера про те, що структура організації повинна містити мінімально можливу кількість рівнів управління[3 с. 35] . Для мережевої організації характерна наявність спільної мети організацій, що входять в неї. При цьому склад учасників мережі може змінюватися. Головна особливість мережевих об'єднань - відсутність встановлених регламентів, правил і процедур. Управління здійснюється через контракти, визначальні взаємодія учасників мережі. Таким чином, корпорація трансформується в павутину множинних мереж і інституціонального оточення. Така організація є адаптивною, оскільки складається з окремої цегли, яка можна вводити, видаляти і перегруповувати залежно від конкретних проблем, які потрібно вирішити, і проектів які потрібно реалізувати. За рахунок миттєво створюваних партнерств і альянсів компанія може вже не просто відреагувати на зміни ринку, а передбачити або навіть створити нові потреби, викидаючи на ринок сотні модифікацій нових продуктів. Тому на високодинамічних ринках структура спочатку має бути мережевою, що складається з легко замінюваних модулів.

Виділяють різновиди мережевих організацій : внутрішні, стабільні і динамічні мережі. Внутрішні мережі є результатом внутрішнього підприємництва, коли взаємодія між підрозділами здійснюється на основі ринкових механізмів. Стабільні мережі утворюються в традиційних галузях за рахунок передачі частини робіт субпідрядникам. Динамічні мережі що ґрунтуються на принципі гнучкості, коли зміни стають практично постійними, а мережа при необхідності миттєво перебудовується у відповідь на зміни ринку. Така структура робить організацію більше адаптивною і стійкою в епоху, коли великі корпорації переживають кризу.

Віртуальна організація

Подальший розвиток організаційних структур управління пов'язаний в першу чергу з розвитком інформаційних технологій. Розподілені в просторі учасники мережевої організації дістають можливість взаємодіяти і координувати свою діяльність за допомогою інтернет-технологій. Таким чином, мережеві структури при використанні інформаційних і комунікаційних технологій створили

основу для формування віртуальних організацій. Такий тип організації дозволяє подолати головну проблему організаційних структур - інерційність.

Таким чином, еволюція організаційних структур управління поступово розвивається від ієрархічних бюрократичних структур до матричних і проектних, а в останні десятиліття - до децентралізованих мереж .

Ще одна цікава концепція сучасності - теорія "внутрішніх ринків", яка також суперечить традиційній ієрархічній структурі. Основний принцип таких організацій - широка автономія підрозділів. Підрозділи розглядаються як автономні "внутрішні підприємства", які купують і продають товари і послуги, беруть участь у внутріфірмових і міжфірмових зв'язках. Підрозділам дається свобода при проведенні ділових операцій як усередині організації, так і за її межами. Допоміжні функціональні підрозділи є комерційними центрами, що продають свої послуги як іншим підрозділам фірми, так і зовнішнім замовникам. По суті концепція внутрішніх ринків також зводить структуру організації до мережевого принципу, оскільки припускає і внутрішню конкуренцію, і принцип змінюваності підрозділів.

Таким чином, розглядаючи тенденції розвитку сучасних організаційних структур управління, можна відмітити, що сучасна організація - це:

- організація, орієнтована на ринок. Це органічні, що адаптуються, або матричні організації, в яких усі підрозділи групуються навколо ринку або ринків. Це організації "рухомі ринком".
- організація, більше орієнтована на зростання і на наявні можливості і досягнення, чим на ресурси.
- партисипативна організація - організація, що максимально використовує участь працівників в управлінні.
- органічна структура матричного, проектного, мережевого типу, з переважанням неформальних горизонтальних зв'язків. Часто структура організації є змішаною або зовсім відсутня, ієрархічне побудова постійно міняється, вертикальні і горизонтальні зв'язки носять переважно неформальний характер.

Яким же чином формується сучасна органічна структура управління? Чи є її створення результатом ефективних дій менеджменту або природним процесом? Можливі обидва варіанти. У першому випадку процес організаційного проектування практично не буде відрізнятися від традиційного алгоритму і міститиме стандартні етапи: формулювання цілей і завдань, визначення складу і місця

підрозділів, їх ресурсне забезпечення (включаючи чисельність працюючих), розробку регламентуючих процедур, документів, положень, що закріплюють і регулюють форми, методи, процеси, які здійснюються в організаційній системі управління. Так, П. Друкер підкреслює, що незалежно від того, якою буде структура, вона має бути прозорою і зрозумілою виконавцям [3 с. 25]. Вживаними методами можуть бути: метод аналогій, експертно-аналітичний, метод структуризації цілей, організаційного моделювання. Складність і гнучкість сучасних структур вимагає детального аналізу і визначення системи цілей, продуманого виділення організаційних підрозділів і форм їх координації, розробки відповідних організаційних документів. Основною проблемою є пошук балансу між формалізацією і свободою процедур організаційних процесів.

Можливий і зворотний варіант: формування структури від низу до верху, коли організаційна система формується еволюційним шляхом. В цьому випадку структура нарощується з простих елементів до тих пір, поки не виділиться підсистема, що управляє, яка візьме на себе функції координації. Надалі ця підсистема може притягати нові елементи і створювати нові ієрархічні рівні. Кожна з підсистем організації отримує свою частину спільної мети, а підсистема, що управляє, здійснює коригування цілей в процесі їх реалізації за рахунок механізму зворотного зв'язку. При цьому кожна з підсистем має і реалізує свої власні цілі. Узгодженість загальної і індивідуальних цілей визначає ефективність такої організаційної системи. Одним з пояснень формування такої структури є концепція транзакційних витрат (створювана структура повинна забезпечувати їх мінімізацію).

Висновки. Проблеми побудови ефективних організаційних структур знаходяться в центрі уваги учених вже давно. Аналіз теорії і практики побудови організаційних структур показав, що формування управлінських підрозділів перебуває під істотним впливом зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Це є головною причиною неможливості застосування деякої єдиної моделі управлінської структури для усіх організацій. На протязі XX століття погляди на природу і побудову організацій еволюціонували, і в результаті були сформульовані основні підходи до організаційного проектування: системний, цільовий, ситуаційний і еволюційний. Сучасні компанії функціонують в умовах динамічного зовнішнього середовища і вимушені миттєво відповідати змінам ринку. При цьому недостатньо просто пристосовуватися до змін, стратегічно ефективні організації грають на випередження, тобто самі стають агентами змін і

формують нові ринки, обігруючи більш пасивних конкурентів. Це обумовлює перехід до гнучких, органічних типів організаційної структури, зокрема, до мережових, віртуальних організацій, структур змішаного типу. Паралельно зі зміною організаційних структур відбувається і зміна методологічних підходів до їх формування. Формалізовані жорсткі технології побудови організаційних структур минулого століття поступово поступаються місцем уявленням про "природне" формування структур. Створення на підприємстві ефективної організаційної структури, яка враховуватиме всі особливості підприємства та напрямки його стратегічного курсу, активно вплине на його стійкість в конкурентному середовищі та суттєво підвищить рівень його функціонування.

Література

1. Adizes I. Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about it. Englewood Cliffs., N.J.: Prentice Hall, 1989

2. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес. // СПб. : Питер, 2007.

3. Друкер П. Эффективное управление предприятием / П. Друкер // - М. : Вильямс, 2008.

4. Кузнецов Ю.В. Проектирование структуры управления предпринимательской организации / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Месякова // СПб: ЛГУ им. А.С. Пушкина, 2011. - С. 45–82.

5. Менеджмент организации: [Учебное пособие] / З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин, Р.З. Акбердин и др. – М., 1996. – 432 с.

6. Основы менеджмента / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. // – М. : «Дело», 1993. - 702 с.

7. Мильнер Б. З. Теория организаций / Мильнер Б.З. // – М. : ИНФРА-М, 1998. – 336 с.

8. Широкова Г. В. Теория жизненных циклов организаций: анализ основных моделей / Г.В. Широкова // Менеджмент в России и за рубежом, 2007. – № 2. – С. 15–21.

9. Чернявський А. Д. Організаційне проектування : [навч. посіб.] / Чернявський А. Д. // – К. : МАУП, 2005. – 160 с.

References

1. Adizes I. Corporate Lifecycles : How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about it. (1998). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

2. Adizes I . (2007). Upravlenie zhiznennym tsiklom korporatsii. [Management by the life cycle of corporation]. St. Petersburg: Peter [in Russian].

3. Druker P. (2008). Effektivnoe upravlenie predpriyatiem [The effective management by the enterprise]. Moscow: Willyams [in Russian].

4. Kuznetsov U.V. Melyakova E.V. (2011). Proektirovanie struktury upravleniya predprinimatel'skoy organizatsii [Designing the enterprise organization management structure]. St. Petersburg: Leningrad State University. AS Pushkin, pp. 45 – 82 [in Russian].

5. Rumyantseva Z.P., Salomatin N.A., Akberdin R.Z. et al. (1996). Menedzhment organizatsii [Management of organization]. Moscow, p. 432 [in Russian].

6. Meskon M. X., Albert M., Hedouri F. (1993). Osnovy menedzhmenta. [Fundamentals of Management], Moscow: "Business", p. 702 [in Russian].

7. Milner B.Z. (1998). Teoriya organizatsiy. [Theory of organizations]. Moscow: Infa-M, [in Russian].

8. Shirokova G.V. (2007). Teoriya zhiznennykh tsiklov organizatsiy: analiz osnovnykh modeley. [Theory of life cycles of organizations: analysis of basic models]. Menedzhment v Rossii i za rubezhom – Management in Russia and abroad, No 2, pp. 15-21 [in Russian].

9. Chernyavski A.D. (2005). Orhanizatsiynne proektuvannya [Organizational Design]. Kyiv: MAUP, p. 160 [in Ukrainian].

Краля В.Г. Розвиток підходів до проектування організаційних структур управління підприємств та їх об'єднань

В статті досліджується еволюція підходів до проектування організаційних структур управління підприємств та їх об'єднань. Показано що динамічність підприємницької діяльності вимагає від організації гнучкості, рухливості, здатності розвиватися в умовах, що постійно міняються, що обумовлює необхідність побудови відповідної структури управління. Тобто перехід до гнучких, органічних типів організаційної структури, що дозволяють компаніям швидко адаптуватися до зовнішнього мінливого середовища. Паралельно зі зміною організаційних структур управління відбувається і зміна методологічних підходів до їх проектування. Формалізовані жорсткі технології побудови організаційних структур минулого століття поступово поступаються місцем уявленням про "природне" формування структур

Ключові слова: організаційна структура управління, проектування, організація

Краля В.Г. Развитие подходов к проектированию организационных структур управления предприятий и их объединений

В статье исследуется эволюция подходов к проектированию организационных структур управления предприятий и их объединений. Показано что динамическая предпринимательской деятельности требует от организации гибкости, подвижности, способности развиваться в условиях, которые постоянно меняются, что обуславливает необходимость построения соответствующей структуры управления. То есть переход к гибким, органическим типам организационной структуры, которые позволяют компаниям быстро адаптироваться к внешней переменчивой среде. Параллельно с изменением организационных структур управления происходит и изменение методологических подходов к их проектированию. Формализованные жесткие технологии построения организационных структур прошлого века постепенно уступают место представлениям о "естественном" формировании структур

Ключевые слова: организационная структура управления, проектирования, организация

Kralya V. G. Development of approaches to designing organizational governance structures enterprises and their associations

In the article the evolution of going is investigated near planning of organizational structures of management of enterprises and their associations. It is shown that dynamic to entrepreneurial activity requires from organization of flexibility, mobility, ability to develop in terms that change constantly, that stipulates the necessity of construction of corresponding structure of management. Id est passing to the flexible, organic types of organizational structure, that allow to the companies quickly to adapt oneself to the changeable environment. In parallel with the change of organizational structures of management there is a change of the methodological going near their planning. The formalized hard technologies of construction of organizational structures of the last century gradually yield a mestome to the ideas about "the natural" forming of structures

Key слова: organization structure of management, planning, organization

Рецензент: Краснорупький О.О. – д.е.н., профессор.