О.В. **Чулак**, асп.

ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ, ОРІЄНТОВАНОЇ НА ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто основні особливості організаційних структур управління. Визначені ключові фактори впливу на організаційну структуру в контексті концепції стратегічного управління Запропоновано алгоритм формування збалансованої організаційної структури в системі стратегічного управління підприємством.

The article deals with main features of organizational management structure. Influence of key factors on organizational structure and it's balance with corporate strategy are determined. Organizational management structure forming mechanism which corresponds to corporate strategic goals is proposed.

Ключові слова: організаційна структура управління, стратегічні цілі, ланка управління, щаблі управління, горизонтальні зв'язки, лінійні зв'язки, вертикальні зв'язки.

Keywords: organization structure, strategic objectives, management steps, horizontal links, vertical links.

Вдосконалення організаційної структури управління (ОСУ) з позиції процесу виконання стратегії розвитку підприємства має забезпечити узгоджену діяльність структурних підрозділів підприємства відповідно до встановлених обсягу, якості і термінів виконання робіт.

Організаційна структура управління підприємством представляє собою форму системи управління, яка виражає спосіб її внутрішньої організації, взаємозв'язки та підпорядкованість її складових елементів.

Мета статті полягає у визначені та систематизації основних елементів ефективної організації в системі стратегічного управління.

Сутнісні характеристики організаційних структур підприємства розкриваються в таких основних поняттях [5, с. 95]:

1. Організаційна структура підприємства – це ланки та ієрархічні щаблі підприємства.
2. Ланка управління – відокремлений підрозділ з чітко визначеними функціями.
3. Щаблі управління – сукупність ланок на певному рівні ієрархії.
4. Відносини між ланками управління впорядковуються завдяки горизонтальним і вертикальним зв'язкам.
5. Горизонтальні зв'язки, як правило, є узгоджувальними та однорівневими.
6. Вертикальні зв'язки – зв'язки керівництва і підлеглості.
7. Лінійні зв'язки – це зв'язки підлеглості в усіх питаннях за допомогою яких керівник реалізує владні повноваження .
8. Функціональні зв'язки – це зв'язки підлеглості в межах реалізації певної функції управління.

Сукупність вищенаведених характеристик і формує ефективну організацію, функціонує згідно принципів стратегічного управління.

Для того щоб адаптувати ОСУ до вимог стратегії розвитку підприємства необхідно вирішити наступні завдання: зробити організацію максимально відкритою системою та оптимізувати організаційну структуру управління у відповідності до обраної стратегії.

Ефективна організація має бути відкритою системою. «Не замкненість» за Ансоффом необхідна по двом причинам [1, с. 23]:

- безперервне функціонування організації залежить від її здатності забезпечити надходження ресурсів із зовнішнього середовища, яке заміщує, спожиті в процесі переробки, ресурси;
- безперервна підтримка соціального статусу організації. Остання вимога обумовлена тим, що організація не тільки постачає товари і послуги але і може створювати негативний вплив на навколишнє середовище та суспільство.

Реалізація стратегії підприємства передбачає також і певний рівень організаційної культури.

Організаційну культуру можна визначити як сукупність неписаних норм поведінки, внутрішньо корпоративних правил гри які мотивують певний характерний тип взаємодії працівників підприємства, визначає їх особисті відносини та ставлення до організації. В системі стратегічного управління організаційна культура формується як відповідь на дві групи завдань [2, с. 123]: інтеграція внутрішніх ресурсів та зусиль; завдання, які вирішує організація в процесі взаємодії з зовнішнім середовищем.

На стадії розробки стратегії необхідно враховувати те, що впровадження змін у організаційній культурі процес складний, а по декуди неможливий. Тому вище керівництво має максимально корректно та відповідально поставитися до вирішення цього завдання, для того щоб створити максимально комфортні умови всередині організації ще до того, як запропонує конкретну стратегію розвитку підприємства.

На відмінно від організаційної культури, організаційну структуру змінити просто, але враховуючи складність та формалізованість процесів управління робити це необхідно делікатно і тільки за нагальної необхідності. Постійні зміни в ОСУ не дозволяють сфокусуватися на кінцевих цілях організації та ставлять під загрозу реалізацію стратегії.

В процесі вибору та формування ОСУ необхідно враховувати наступні основні фактори (рис. Фактори впливу на ОСУ підприємства):

- Стратегія. Зміна стратегії може призвести до зміни ОСУ.
- Динамізм зовнішнього середовища. Динамічне зовнішнє середовище вимагає швидких рішень, ухвалити які в складних бюрократизованих структурах неможливо. В той же час матрична організаційна структура неефективна на ринках товарів де зміни повільні та прогнозовані.
- Географічне розташування. Фактор віддаленості дочірніх структур від головного офісу також впливає на вибір ОСУ. По мірі віддалення незалежність периферійних відділень зростає.

- Ступінь диверсифікації визначає кількість незалежних структурних підрозділів.
- Галузева приналежність. Галузь в якій підприємство функціонує визначає правила формування організаційної структури. Так, наприклад, для галузі високих технологій характерні гнучкі, адаптивні ОСУ.
- Технологія. Кожна ОСУ відповідає тій технології яку використовує організація, в той же час вона має спонукати організацію до технологічних змін.
- Традиції організації. Визначає відношення вищого керівництва та рядових працівників до змін в організації. Так небажання та нерозуміння важливості адаптації ОСУ до вимог ринку, нерозуміння складних адаптивних структур спонукає менеджерів до вибору механістичних ОСУ.
- Розмір організації. ОСУ має відповідати не тільки цілям організації, але і її розмірам, до того ж вона не має бути складною.

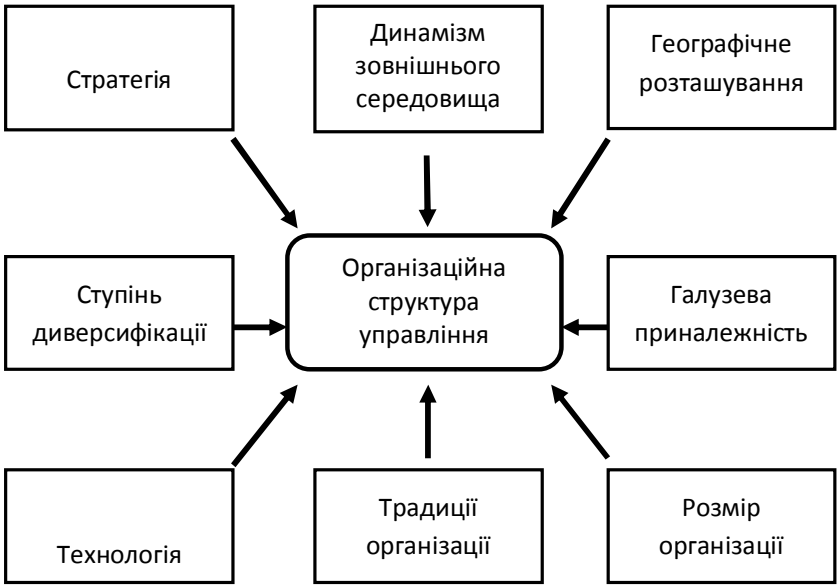


Рис. Фактори впливу на ОСУ підприємства*

*Розроблено автором на основі джерел [2, с.117]

Вдосконалення організаційної структури управління, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства, відбувається під впливом відповідних факторів (розмір організації, динамізм зовнішнього середовища, географічне положення, стратегія, ступінь диверсифікації, галузева приналежність, технологія, ставлення працівників до організації). Запропоновані фактори є базовими в алгоритмі визначення ОСУ, вони можуть доповнюватись та змінюватись в залежності від бачення проблеми вищим керівництвом з урахуванням експертних оцінок.

Характеристики наведені в таблиці 1 (Визначення організаційної структури управління) можуть мати різну трактовку та змінюватись, але незмінними мають залишитися принципи стратегічного управління закладені в основу формування організаційної структури управління.

Виділяють наступні типи організаційних структур управління (ОСУ): лінійна, функціональна, дивізіональна, управлінська структура на основі стратегічних одиниць бізнесу (СОБ), матрична. З точки зору концепції стратегічного управління не має універсальної ОСУ, яка б підійшла всім суб'єктам господарювання без виключення. Вище керівництво, відповідальне за стратегічний напрямок розвитку підприємства, має створити оптимальну організаційну структуру яка дала б змогу максимально швидко приймати стратегічні рішення та ефективно їх виконувати.

Таблиця 1. Визначення організаційної структури управління*

Фактор впливу	Тип організаційної структури управління				
	Лінійна	Функціональна	Дивізіональна	На основі СОБ	Матрична
Розмір організації	Середні підприємства	Середні та великі підприємства	Багатопрофільні диверсифіковані підприємства	Корпорації з великою кількістю незалежних бізнесів	Розмір організації варіюється від середніх до великих
Динамізм зовнішнього середовища	Середовище стабільне, не схильне до змін	Середовище стабільне, зміни малоймовірні	Середовище відносно стабільне, зміни прогнозовані	Середовище динамічне, схильне до змін	Середовище динамічне, зміни складно спрогнозувати
Географічне розташування	Підприємство локалізоване	Підприємство локалізоване, має невелику кількість відокрем-лених представництв	Окремі виробництва можуть бути віддалені від головного офісу	Не потребує географічної близькості окремих стратегічних господарських центрів	Не потребує географічної близькості окремих стратегічних господарських центрів
Стратегія	Стратегії концентрованого зростання	Стратегії інтегрованого зростання	Стратегії інтегрованого/ диверсифікованого зростання	Стратегії диверсифікованого зростання	Стратегії інтегрованого/ диверсифікованого зростання
Ступінь диверсифікації	Низька	Середня	Висока	Висока	Середня/ Висока
Галузева приналежність	Галузь стабільна, зміни малоімовірні, ринок на-сичений	Галузь стабільна, ринок насиче-ний	Галузь не нова, зміни можливі, але прогнозовані	Нова галузь, що динамічно розвивається	Нова галузь, що динамічно розвивається
Технологія	Застаріла/ відповідає потребам галузі	Відповідає галузевим стандартам	Нова, відповідає стандартам лідерів галузі	Нова, відповідає стандартам лідерів галузі	Нова, освоюється вперше
Традиції організації	Розвинена, велика увага приділяється традиції фірми	Важливу роль відіграють традиції фірми	Важливу роль відіграють традиції фірми	Можливі притаманні для окремих стратегічних господарських центрів особливості	Не важлива, важливий результат проекту

*Розроблено автором на основі джерел [2, с.117-123; 4, с. 95].

1. Лінійна організаційна структура – це система управління, в кожному підрозділі

виконується весь комплекс робіт. В контексті стратегічного управління така структура оптимальна для консервативних ринків, де швидкі зміни мало ймовірні.

2. Функціональна організаційна структура. Для управління створюють окремі управлінські підрозділи, керівники яких приймають управлінські рішення в межах визначеної сфери діяльності.

3. Дивізіональна організаційна структура – структура, в якій створюється автономний управлінський підрозділ для кожного окремого виробництва. В системі стратегічного управління така структура характерна для диверсифікованих підприємств. Вона дозволяє досить швидко відповідати на виклики ринку в межах конкретного виду господарської діяльності.

4. Оргструктура на базі стратегічних одиниць бізнесу (СОБ) використовується в корпораціях з великою кількістю відокремлених та незалежних видів бізнесу. Для того щоб ефективно управляти такими структурами створюються незалежні центри прийняття стратегічних рішень, які дозволяють створити відносно гнучку ОСУ.

5. В матричній організаційній структурі співіснують тимчасові проектні групи та стаціонарні функціональні підрозділи, що дозволяє адаптувати таку ОСУ до швидких змін на ринку високотехнологічної продукції.

Визначаючи організацію в системі стратегічного управління можна з впевненістю сказати, що ефективна організація це відкрита система, яка повністю взаємодіє з зовнішнім середовищем та використовує всі надані можливості для ефективного розвитку. Організаційна культура в даній системі має формуватися ще на стадії розробки стратегія так як змінити її у відповідності до зміни стратегії складно.

Фактори запропоновані в таблиці можуть змінюватись у відповідності до потреб ринку та організації. Для того щоб розробити комплексну індивідуальну оцінку для організації вище керівництво має визначити вагу кожного фактору та поставити їх за ранжиром від більш вагомих до менш вагомих. Для оцінки та детального аналізу кожного фактору необхідно залучити експертів галузі. Визначальним критерієм успіху даного алгоритму є професійне бачення організації вищим керівництвом, яке формує стратегію підприємства.

Запропонований алгоритм визначення оптимальної організаційної структури є базою для формування індивідуальних моделей побудови ОСУ. Він дозволяє визначити ключові для кожного конкретного підприємства критерії вибору ОСУ, що відповідає основному принципу ефективного стратегічного управління – гнучкості і в той же час системності прийняття рішень.

Література:

1. Ансофф И. Стратегическое управление/ И. Ансофф – М, 1989.

2. Виханский О.С. Стратегическое управление/ О.С. Виханский – М., 2006.

3. Канчавели А.Д., Стратегическое управление организационно – экономической устойчивостью фирмы (Логистикоориентированное проектирование бизнеса) / А.Д. Канчавели, А.А. Колобов, И.Н. Омельченко и др.; Под ред. А. А. Колобова, И. Н. Омельченко. – М., 2001.

4. Портер М., Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей конкурентов/ М. Портер – М., Альбина бизнес букс, 2006.

5. Шегда А.В. Економіка підприємств / А.В. Шегда, М.П. Нахаба та ін. автори.; Под ред. А.В Шегда – К., 2006.