

РОЗБУДОВА ОРГАНІЗАЦІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Андрушко Найла Асмаївна,

*студентка кафедри маркетингу та поведінкової економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: andrushkona@krok.edu.ua*

Кириченко Оксана Сергіївна,

*кандидат економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій
ВНЗ Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: oksanaKS@krok.edu.ua,
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5244-8323>*

Організаційна структура фірми спрямована перш за все на встановлення взаємозв'язків між окремими підрозділами фірми, розподіл між ними прав і відповідальності. В ній реалізуються різноманітні вимоги до вдосконалення системи управління, які відображаються в тих чи інших принципах управління.

Організаційні структури управління промисловими фірмами характеризуються великою різноманітністю і визначаються багатьма об'єктивними факторами й умовами, зокрема обсягом виробничої діяльності фірми, її профілем, характером продукції, що виробляється, сферою діяльності, характером об'єднання, масштабами закордонної діяльності тощо. Організаційна структура фірми визначає її склад і систему підпорядкованості в загальній ієрархії управління фірмою [1]. Тому однією з функцій менеджменту є вибір оптимальної, тобто найефективнішої, структури управління фірмою.

Отже, організаційна структура управління — упорядкована сукупність органів структурних підрозділів фірми, їх підпорядкованість, субординація, відносини між ними, які дають змогу досягти поставленої мети.

Організаційну структуру управління утворюють кількість і види ланок управління на кожному рівні: розміщення, зв'язки і підпорядкованість цих ланок; обов'язки, завдання, права, повноваження, і відповідальність кожної ланки; чисельність і професійно-кваліфікований склад працівників; ступінь централізації та децентралізації функції менеджменту.

Структура управління відображає стабільні форми поділу управлінської праці, послідовність виконання різних видів трудових операцій [2]. Тому можна виокремити такі основні види організаційних структур управління: функціональну, лінійну, комбіновану, матричну, конгломератну, філіальну, продуктову, регіональну.

Сучасному виробництву властиве поглиблення спеціалізації виробництва та управління, тому реалізація управлінських функцій розподіляється, диференціюється між керівниками та органами, які передають нижчим рівням управління обов'язкові для них завдання, що є основою переходу до функціональної системи управління [3].

Завдяки функціональній структурі управління кожен орган управління (або виконавець) спеціалізується на виконанні окремих видів управлінської діяльності (функцій) [4]. Функціональна організація дає змогу підвищити ефективність управління завдяки участі в роботі кваліфікованих фахівців, легко

реагує на потреби практики створення нових функціональних служб. Функціональна структура будується на ієрархії органів, що управляють виробничими організаціями та використанням різних ресурсів [5]. Наприклад, відділ планування управляє таким ресурсом, як час, відділ фінансів — грошима, відділ кадрів — людьми, відділ інформаційних систем — інформацією.

Разом із тим функціональна структура має певні недоліки. Наприклад, порушується принцип єдиноначальності, що знижує відповідальність за роботу, оскільки підлеглий може одержувати розпорядження від кількох функціональних керівників, що призводить до зниження відповідальності. Виникають труднощі в підтриманні взаємозв'язків між різними функціональними службами; немає взаєморозуміння та єдності дій між працівниками функціональних служб різних виробничих відділів фірми тощо. Функціональна організаційна структура існує поряд з лінійною, що створює подвійне підпорядкування.

Найбільш простою і чіткою формою організації фірм є лінійна система. Суть лінійного управління полягає в тому, що від керівництва підприємством до найнижчої ланки ієрархії проводиться єдина лінія управління, яка проходить через кілька проміжних ланок. На чолі кожного виробничого колективу стоїть керівник (орган управління), який здійснює всі функції управління. Кожен член колективу й організація в цілому підпорядковуються тільки одному керівнику (органу). Вищий керівник не має права віддавати розпорядження працівникам (виконавцям) в обхід їх безпосереднього керівника. Така схема підпорядкування — основна ознака лінійного управління. Лінійна система вирізняється простотою, чіткістю і зрозумілістю відносин між ланками та працівниками управління і, як правило, застосовується на невеликих підприємствах, де немає спеціалізації робіт. Для великих підприємств вона недоцільна, тому що не відповідає вимогам сучасного виробництва, оскільки є багато промислових ланок, через які потрібно передавати розпорядження. Суттєвим недоліком цієї системи є те, що керівник повинен мати різнобічні знання, необхідні для керівництва важливими об'єктами, а також те, що вона не передбачає наявності фахівців з реалізації окремих функцій управління.

Недоліки лінійного та функціонального типів структур управління усуває лінійно-функціональний (комбінований) тип організаційної структури. Комбінований тип організаційної структури — це гібрид двох або більше поширених проектів організації.

Переваги комбінованих організаційних структур управління такі: висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій, відповідність структури стратегії, поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва. Комбіновані структури забезпечують поділ праці, за якого лінійні ланки управління мають приймати рішення і контролювати, організовувати, планувати. Функціональні ланки безпосередньо не впливають на виконавців, вони виробляють рішення для лінійного керівника, який справляє прямий адміністративний вплив на виконавців.

За такої системи управління має переваги лінійна організація, але чим вищий рівень управління, тим більшу роль відіграє функціональне управління, тому що лінійному керівнику у виробленні програм, підготовці відповідних рішень, планів тощо допомагає спеціальний апарат, який складається з функціональних підрозділів — відділів, груп, бюро. Функціональні служби звільняють лінійних керівників від планування, фінансових розрахунків, здійснюють усю технічну підготовку виробництва.

Незважаючи на переваги комбінованої структури управління, їй притаманні також недоліки. Наприклад, вона не завжди є гнучкою під час вирішення нових завдань; надто ускладнена міжфункціональна координація діяльності з упровадження нових програм; утруднена реалізація внутрішньовиробничих конструкторських, технологічних новинок без залучення керівників вищої ланки тощо.

Сучасний найефективніший тип організаційної структури управління, який усуває названі вище недоліки, — це матричний тип організаційної структури, яка поєднує лінійну та програмно-цільову структуру управління. Матричні структури управління доповнили лінійно-функціональну організаційну структуру управління новими елементами. Тут перетинаються дві системи. Відповідно до лінійної структури будується управління окремими сферами діяльності: виробництво, збут, постачання. Програмно-цільова структура — це управління програмами, проектами, темами

Суттєвою перевагою матричної організації над лінійно-функціональною є рухливість організації в горизонтальному напрямку. Проте матричній структурі теж притаманні недоліки. Відмінною рисою цієї структури є присутність двох керівників із рівними правами. Матриця відображає складну структуру субординації: службовець звітує як функціональному керівнику, так і менеджером проекту. Тому працівники можуть розгубитися щодо підпорядкованості. Матричні групи потребують більше часу для ухвалення рішення, що пов'язано з динамікою поведінки груп.

Конгломератна організаційна структура формується за рахунок об'єднання різних типів організаційних структур і не є сталою та впорядкованою. Організація набуває форми, яка найкраще вирішує конкретну ситуацію. Наприклад, в одному відділенні фірми застосовують продуктову структуру управління, в другому — комбіновану, в третьому — матричну. Ця система дає можливість організації обрати найоптимальніший варіант. Переваги конгломератних організаційних структур полягають у високому рівні децентралізації влади, можливостях швидкої диверсифікації з мінімальними порушеннями наявних у конгломератів зв'язків, мінімальній залежності між фірмами, які входять до складу конгломерату. В такій структурі керівництво вищої ланки корпорації відповідає за довгострокове планування, вироблення політики, координацію і контроль дій у межах всієї організації. Центральну групу оточує низка фірм, незалежних і автономних щодо прийняття оперативних рішень, вони підпорядковуються компанії, як правило, в питаннях фінансів.

Перевагою є те, що керівництво конгломератів дає можливість дирекції кожної фірми, що входить до його складу, вибрати оптимальну структуру управління. Дослідження свідчать, що така структура популярна серед підприємців у наукомістких галузях, у яких потрібно переходити до нових видів продукції. Суттєвим недоліком цієї організаційної структури є те, що автономія підприємств може блокувати досягнення вигід стратегічного поєднання, а також проблематичність дотримання загального іміджу в умовах достатньої стратегічної свободи.

Філіальна форма організації використовує так звану продуктову форму організації. Продуктовий тип організаційної структури управління передбачає створення у структурі фірми самостійних господарських підрозділів — виробничих відділів, які орієнтуються на виробництво та збут конкретних видів продуктів однієї групи або одного продукту. Ця форма організації позбавлена головного недоліку конгломератної організаційної структури. На відміну від конгломератної форми різні відділи пов'язані між собою і діють у межах однієї великої організації. У цій структурі відображається головна мета — необхідність поєднання певної автономії в діяльності кожного підрозділу і координації та узгодження дій усіх відділів виробництв між собою, а також зведення до мінімуму внутрішньої конкуренції та поглиблення співробітництва між підрозділами для підвищення ефективності у використанні ресурсів. Такий підхід до проектування організації є виявом стратегії пов'язаної диверсифікації. Досвід вивчення функціонування фірм, побудованих за такою формою управління (за умови використання всіх потенційних можливостей цієї форми), свідчить про вищу ефективність їх діяльності порівняно з іншими структурами організації, наприклад, такими як функціональна і конгломератна.

Список використаної літератури:

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. *Основи менеджменту*. Львів: Світ, 1995. 296 с.
2. Андрійчук В. *Менеджмент: прийняття рішень і ризик*. Київ: КНЕУ, 1998. 316 с.
3. Герчикова И.Н. *Менеджмент*. М.: ЮНИТИ, 1995. 480 с.
4. Глухов В.В. *Основы менеджмента*. Санкт-Петербург: Специальная литература, 1995. 326 с.
5. Гріфін Р., Яцура В. *Основи менеджменту*. Львів: БаК, 2001. 624 с.