



ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОПТИМАЛЬНОГО ТИПА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

Д. О. Бецан, В. Ю. Припотень

ГОУ ВПО ЛНР «Донбасский государственный технический университет»,

16, пр. Ленина, г. Алчевск, ЛНР, 94204.

E-mail: betsan.daria@yandex.ru

Получена 14 сентября 2017; принята 27 октября.

Аннотация. Статья посвящена определению оптимального типа организационной структуры предприятия. Определена сущность и характеристики типовой организационной структуры. Рассмотрено определение оптимальной организационной структуры предприятия. Исследовано сущностное наполнение механистических и органических организационных структур предприятия. Представлена схема классификации организационных структур предприятия. Проанализированы основные типы организационных структур предприятия.

Ключевые слова: организационная структура предприятия, ОСП, механистическая организационная структура, органическая организационная структура, оптимальная организационная структура, организационные связи, классификация ОСП, основные типы ОСП, характеристики типовой ОСП.

ВИЗНАЧЕННЯ ОПТИМАЛЬНОГО ТИПУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Д. О. Бецан, В. Ю. Припотень

ДОН ВПО ЛНР «Донбаський державний технічний університет»,

16, пр. Леніна, м. Алчевськ, ЛНР, 94204.

E-mail: betsan.daria@yandex.ru

Отримана 14 жовтня 2017; прийнята 27 жовтня 2017.

Анотація. Стаття присвячена визначенню оптимального типу організаційної структури підприємства. Визначено сутність і характеристики типової організаційної структури. Розглянуто визначення оптимальної організаційної структури підприємства. Досліджено сутнісне наповнення механістичних і органічних організаційних структур підприємства. Представлено схему класифікації організаційних структур підприємства. Проаналізовано основні типи організаційних структур підприємства.

Ключові слова: організаційна структура підприємства, ОСП, механістична організаційна структура, органічна організаційна структура, оптимальна організаційна структура, організаційні зв'язки, класифікація ОСП, основні типи ОСП, характеристики типової ОСП.

DETERMINING THE OPTIMAL TYPE OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE ENTERPRISE IN CONDITIONS OF INSTABILITY

Daria Betsan, Vladimir Pripoten

*Donbass State Technical University,
16, Lenin Avenue, Alchevsk, 94204.
E-mail: betsan.daria@yandex.ru*

Received 14 October 2017; accepted 27 October 2017.

Abstract. The article is devoted to determining the optimal type of organizational structure of the enterprise. Defined the essence and characteristics of typical organizational structures. Considered determining the optimal organizational structure enterprise. Researched essential content of mechanistic and organic organizational structures of the enterprise. The scheme of classification of the organizational structures of the enterprise. The basic types of organizational structures of the enterprise.

Keywords: organizational structure of the enterprise, OSE, mechanistic organizational structure, organic organizational structure, the optimal organizational structure, organizational communication, classification of OSE, major types of OSE, the characteristics of the model OSE.

Введение

Предприятия на современном этапе развития экономических отношений до сих пор имеют низкую эффективность хозяйственной деятельности. Несвершенство сложившихся за последние годы рыночных механизмов, отсутствие государственной инновационной политики и эффективной системы управления отечественными предприятиями лишают отечественную экономику перспектив стабильного экономического роста.

Переход национальной экономики к рыночным отношениям, изменение условий хозяйственной деятельности обуславливают необходимость предприятию формировать организационную структуру предприятия, отвечающую его стратегии, целям и задачам. Острая необходимость технического перевооружения и реконструкции производства, повышение инновационного потенциала при отсутствии стабильных источников финансирования может быть реализована только при обеспечении эффективного управления предприятием. Чтобы правильно обеспечить управление предприятием, необходимо понимать, что представляет собой организационная структура, и определить её оптимальный тип.

Анализ последних исследований и публикаций

Теоретико-методические основы организационных структур предприятия отражены в работах таких ученых: И. Ансофф, А. Чандлер, Г. Минцберг, Л. Базилович, В. Краля, М. Мескон, К. Орехова, С. Петренко, В. Шумейко и др. К зарубежным и отечественным ученым, в работах которых рассматривалась проблема определения оптимальной организационной структуры, относятся: М. Месарович, М. Мескон, Д. Бояркин, В. Гончарук, С. Калихман, Н. Георгиади.

Следует отметить, что в литературе по менеджменту [1, 2, 3] все еще не существует единых подходов к классификации организационных структур. Большинство современных ученых определяют, что организационная структура должна быть направлена на совершенствование организационной деятельности, повышение ее эффективности, избегать пересечения интересов и информационных потоков, отвечать современным знаниям по менеджменту.

Цель статьи состоит в определении оптимального типа организационной структуры предприятия.

Основная часть

В 1894 г. Д. Маккеллам создал первую схему организационной структуры предприятия в виде иерархической структуры – дерева с корнями (совет директоров), ветками (пять производственных подразделений и два отдела) и листьями (агенты) [3].

Под организационной структурой предприятия следует понимать систему, которая демонстрирует совокупность взаимосвязей и взаимоподчиненности между должностными лицами и структурными подразделениями предприятия, отражает уровни управления, распределение полномочий и ответственности между ними и содействует достижению целей и реализации задач предприятия [4].

В условиях информационного общества типовая ОСП обладает такими характеристиками:

- динамичной формой, в которой базой является не сама конструкция, а способы ее построения;
- смысловым наполнением отношений элементов системы, которое становится более информационно насыщенным;
- разветвленным древовидным графом допустимых путей развития с вероятностно оцененными переходами;
- конкретным соотношением формы и содержания в определенный момент времени;
- пространственно-временными взаимосвязями внутренней и внешней среды предприятия.

Организационная структура должна четко отвечать стратегии развития организации, особенно в условиях нестабильности. Разработка новой стратегии может вызывать необходимость изменений в существующей организационной структуре, которые будут отвечать новым видам деятельности, новым внешним связям, новым направлениям развития предприятия и т.д.

Любое предприятие, проходя период становления или развиваясь, решает вопросы создания организационной структуры или реорганизации существующей. При изменении структуры управления важно определить специфику существующих организационных связей, являющихся основой создания рациональной организационной структуры. Именно характер связей определяет типы ОСП. В основном различают такие типы

организационных связей: линейные, функциональные, межфункциональные (кооперативные).

В зависимости от характера связей определяются типы организационных структур. Наиболее широко представлены иерархические формальные организационные структуры, которые могут быть классифицированы как механистические (бюрократические) и органические (адаптивные).

Содержательное наполнение механистических и органических ОСП определяется механизмом управления использованием основного капитала. Механистические ОСП характеризуются жесткой иерархией власти для использования основного капитала предприятия. Эти структуры предусматривают глубокую регламентацию должностных требований, прав, обязанностей и соблюдение строгой дисциплины, четкой иерархии в системе управления. Механистические организации эффективны, когда используется устоявшаяся технология при условии простой и стабильной внешней среды. Цели механистической организации направлены на внутреннюю среду: воссоздание действующих производственных мощностей и сохранение принятого порядка. Характерные черты механистических ОСП — централизованное принятие решений, жесткий контроль деятельности, преобладание вертикального потока информации.

Органические ОСП характеризуются большей гибкостью конкретных функций менеджмента, умеренным использованием формальных правил и процедур, небольшим количеством уровней и нечеткостью структуры управления, децентрализацией принятия решений. Цели таких организаций направлены на внешнюю среду, а их организационная структура является средством достижения цели посредством использования основного капитала предприятия. Ключевая особенность органических ОСП — способность гибко менять свою форму, приспосабливаясь к динамическим условиям существования. Развернутая схема классификации основных типов ОСП представлена на рисунке 1.

Проанализируем основные типы ОСП.

Механистический тип ОСП. Бюрократическое предприятие представлено в виде вертикаль-



Рисунок 1. Классификация основных типов ОСП.

но построенной пирамидальной конструкции, функционирующее как единое целое на постоянной основе. При этом предполагается, что объем полномочий и ответственности каждого должностного лица в линейной цепи подчиненных уменьшается прямо пропорционально его расстоянию от главного руководителя [5]. Механистические ОСП представляют собой элементарные организационные структуры, отражающие двухуровневое разделение (верхний уровень — руководитель и нижний уровень — исполнитель). К элементарным структурам относят линейные и функциональные ОСП.

В линейной структуре основным является принцип единоначалия, т.е. руководитель каждого подразделения обладает всеми полномочиями и реализует все функции управления [1].

Изучением функциональной ОСП начали заниматься Ф. Тейлор, А. Файоль. При функциональной ОСП создаются структурные подразделения, наделенные конкретными задачами и обязанностями. В основе данной ОСП лежит принцип полного руководства, т.е. для структур-

ных подразделений является обязательным выполнение распоряжений функционального органа в пределах его компетенции.

Иерархический тип структуры имеет множество разновидностей, но наиболее распространенной считается линейно-функциональная ОСП. В основе линейно-функциональных ОСП лежит «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса на функциональных подсистемах организации. По каждой из них формируется иерархия служб [6].

Аналогичные характеристики имеет линейно-штабная ОСП, также предусматривающая функциональное разделение управленческого труда в штабных службах разных уровней. Основная цель линейных руководителей — скоординировать действия функциональных служб и направить их в русло общих интересов организации.

Дивизиональный тип ОСП. Ключевое значение в управлении предприятием отведено не руководителям функциональных подразделений, а менеджерам, возглавляющим производственные отделы [7]. Структурирование пред-

приятия по отделам может осуществляться: по видам продукции или услуг (продуктовая специализация); по ориентации на группы потребителей (потребительская специализация); по регионам сбыта (региональная специализация). Такой подход призван обеспечить более тесную взаимосвязь производства и потребителей.

Органический тип ОСП. Основной особенностью этого типа является его способность сравнительно легко менять свою форму, адаптироваться к новым условиям, органично вписываться в систему управления. Как правило, органические ОСП формируются на временной основе, т.е. на период реализации проекта, решения проблемы, достижения определенной цели. Разновидностями этого типа структур являются проектные, матричные, программно-целевые, бригадные ОСП.

Проектные ОСП формируются при разработке предприятием проектов, под которыми понимаются целенаправленные изменения в системе. Управление проектом включает определение его цели, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей.

Матричный тип ОСП представляет собой решетчатую организацию, основанную на принципе двойного подчинения исполнителей: руководителю структурного подразделения и руководителю целевой программы [8]. При этой ОСП руководитель проекта взаимодействует не только с постоянными членами проектной группы, но и временно с другими работниками функциональных отделов по ограниченному кругу вопросов.

Бригадный тип ОСП. При данном типе ОСП предпочтение отдается работникам с универсальными знаниями и навыками, которые способны обеспечить взаимозаменяемость и гибкость при выполнении заданий [9]. В бригадах значительно расширяются функции работников и повышается их квалификация за счет освоения нескольких специальностей и более полного развития способностей.

Венчурный тип ОСП. Современные системы управления инновационной деятельностью на крупных предприятиях предусматривают создание «внутренних» венчуров в виде целевых проектных рискованных групп по разработке новой продукции и реализации инновационных проектов или в виде венчурных подразделений и специальных фондов стимулирования инновацион-

ной деятельности. Особенности венчурного типа ОСП считаются распространенное участие специалистов в принятии решений, непосредственное общение в группе, взаимное доверие, понимание того, что руководитель проекта — это координатор работ, советник, а не представитель аппарата управления [10].

Эдхократический тип ОСП. Используется для выполнения нестандартных или сложных работ, для которых необходимы знания и компетентность. Непрерывный контроль обеспечивает соблюдение напряженного сетевого графика работ в цепи стоимости. Способы достижения цели и окончательное вознаграждение выбирают сами исполнители.

Партисипативный тип ОСП основывается на коллегиальности управления. Участие работников всех уровней в управлении охватывает принятие решений, определение цели, решение проблем, при этом уровень участия может быть регулируемым.

Сетевой тип ОСП. Представляет собой организационно-производственную структуру самостоятельных организаций или специализированных организационно-производственных единиц предприятия, взаимодействие которых определяется рыночными механизмами. Организациям сетевого типа присуще объединение конкуренции и кооперации, обеспечивающее возникновение синергетического эффекта. Сетевые организации сходны с интеллектуальным холдингом, в котором акцент переносится с производства на обслуживание, которые содействуют распространению знаний и опыта между участниками сети, повышают гибкость каждого элемента сети и обеспечивают масштабный эффект экономии, используют методы аусорсинга.

Виртуальный тип ОСП представляет собой сетевую организацию, которая налаживает детерминированные связи и отношения через Интернет-пространство, открывая обширные возможности для кооперации организационно-производственных единиц. Концепция виртуальных структур создает принципиально новые возможности для бизнеса, которые дают возможность избежать постоянных изменений предприятия и одновременно максимально полно использовать его преимущества.

Модульный тип ОСП предполагает, что предприятие передает специализированным суб-

подрядчикам значительную часть ключевых направлений работы и занимается только координацией и направлением деятельности.

Атомистические ОСП на практике еще не существует, но предполагается, что в них будут отсутствовать отношения прямой административной подчиненности.

Заключение

Обобщая вышесказанное, можно сделать вывод, что единого оптимального типа организационной структуры не существует. Должна происходить постоянная адаптация структуры внешних и внутренних факторов и реализуемых стратегий. Однако учеными предлагается определение оптимальной организационной структуры: оптимальной организационной структурой является та, которая обеспечивает эффективность организации наиболее экономичным путем.

Литература

1. Мескон, М. Х. Основы менеджмента [Текст]: пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2004. – 745 с.
2. Осовська, Г. В. Основи менеджменту [Текст]: Навч. посіб. для студ. вищих навч. закладів / Г. В. Осовська. – К.: Кондор, 2003. – 556 с.
3. Chandler, A. D. Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprises [Текст] / A. D. Chandler. – Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962. – 463 p.
4. Георгіаді, Н. Г. Сутність і види організаційних структур управління підприємствами [Текст] / Н. Г. Георгіаді, Р. Б. Вільгуцька // Сталій розвиток економіки: Всеукраїнський науково-виробничий журнал. 2012. № 7. С. 94–98.
5. Месарович, М. Теория иерархических многоуровневых систем [Текст] / М. Месарович, Д. Мако, И. Такахаара. – М.: Мир, 1973. – 344 с.
6. Шморгун, Л. Г. Менеджмент організацій [Текст]: Навч. посіб. / Л. Г. Шморгун. – К.: Знання, 2010. – 452 с.
7. Бояркин, Д. Н. Критерии и показатели экономической эффективности работы ремонтной службы, обеспечивающей работоспособность основных средств предприятий [Текст] / Д. Н. Бояркин, Н. И. Новиков // Вестн. Челябин. гос. университета. Экономика. 2010. № 14(195), вып. 27. С. 127–132.
8. Краля, В. Г. Основні етапи проектних пророблень щодо побудови організаційної структури управління організацій аграрного профілю [Текст] /

Проведенное исследование дает достаточно полное представление о типологии ОСП, хотя на практике ее применение достаточно условное. С течением времени количество видов ОСП увеличивается за счет формирования новых гибридных структур или перенесения акцента рассмотрения в новую плоскость управления. На практике, как правило, преобладают различные гибридные образования, в которых мало общего с классическими моделями.

Современная экономически нестабильная ситуация ставит перед предприятиями задачу построения эффективной организационной структуры. Рассмотренная классификация ОСП поможет руководителям предприятия рационально формировать эффективную организационную структуру в соответствии со стратегическими целями предприятия в условиях нестабильности.

References

1. Meskon, M. H.; Albert, M.; Hedouri, F. Fundamental concepts of management. Moscow: Business, 2004. 745 p. (in Russian)
2. Osovskaya, G. V. Management principles. Textbook. Kyiv: Condor, 2003. 556 p. (in Ukrainian)
3. Chandler, A. D. Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprises. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962. 463 p.
4. Georgiadi, N. G.; Vilgutska, R. B. The nature and types of organizational structures of management the enterprises. In: *The development of the Economy*, 2012, No. 7, pp. 94–98. (in Ukrainian)
5. Mesarovich, M.; Mako, D.; Takakihara, I. Theory of hierarchical multilevel systems. Moscow: World, 1973. 344 p. (in Russian)
6. Shmorgun, L. G. Management Organizations: Textbook. Kyiv: Knowledge, 2010. 452 p. (in Ukrainian)
7. Bojarkin, D. N.; Novikov, N. I. Criteria and parameters of economic efficiency of the maintenance service providing serviceability of the basic enterprise entity. In: *The Bulletin of Chelyabinsk State University. Economy*, 2010, No. 14(195), Issue 27, pp. 127–132. (in Russian)
8. Kralia, V. G. Major stages of the project studies for the construction of organizational structure of management by the organizations of agricultural profile. In: *The Bulletin of Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture*, 2014, Issue 150, pp. 174–178. (in Ukrainian)
9. Kalihman, S.; Horkova, N. Managing

- В. Г. Краля // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2014. Вип. 150. С. 174–178.
9. Калихман, С. Управление децентрализацией на предприятии [Текст] / С. Калихман, Н. Хорькова // Менеджмент и маркетинг. 2000. № 4. С. 114–120.
10. Батура, О. Інституціональні умови розвитку венчурного підприємництва в Україні [Текст] / О. Батура, Н. Пікуліна // Економіка України. 2001. № 8. С. 34–38.
- decentralization at the enterprise. In: *Management and Marketing*, 2000, No. 4, pp. 114–120. (in Russian)
10. Batura, O.; Pikulina, N. Institutional conditions of venture enterprise development in Ukraine. In: *Economy of Ukraine*, 2001, No. 8, pp. 34–38. (in Ukrainian)

Бецаң Дарья Олеговна — аспирант кафедры менеджмента ГОУ ВПО ЛНР «Донбасский государственный технический университет». Научные интересы: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; диверсификация вертикально- и горизонтально-интегрированных хозяйственных структур.

Припотень Владимир Юрьевич — доктор экономических наук, профессор; заведующий кафедрой менеджмента ГОУ ВПО ЛНР «Донбасский государственный технический университет». Научные интересы: экономика, организация и управление регионами, отраслями, комплексами, предприятиями; формирование механизмов устойчивого социально-экономического развития регионов, отраслей, комплексов и предприятий; разработка механизмов управления эколого-экономической безопасностью.

Бецаң Дар'я Олегівна — аспірант кафедри менеджменту ДООУ ВПО ЛНР «Донбаський державний технічний університет». Наукові інтереси: економіка, організація і управління підприємствами, галузями, комплексами; диверсифікація вертикально і горизонтально-інтегрованих господарських структур.

Припотень Володимир Юрійович — доктор економічних наук, професор; завідувач кафедри менеджменту ДООУ ВПО ЛНР «Донбаський державний технічний університет». Наукові інтереси: економіка, організація і управління регіонами, галузями, комплексами, підприємствами; формування механізмів сталого соціально-економічного розвитку регіонів, галузей, комплексів і підприємств; розробка механізмів управління еколого-економічною безпекою.

Betsan Daria — PhD student; Department of Management, Donbass State Technical University. Scientific interests: economics, organization and management of enterprises, industries, complexes; diversification of vertically and horizontally integrated economic structures.

Pripoten Vladimir — D.Sc. (Economics), Professor; Head of the Department of Management, Donbass State Technical University. Scientific interests: economics, organization and management of regions, industries, complexes, enterprises; formation of mechanisms for sustainable socio-economic development of regions, industries, complexes and enterprises; development of mechanisms for managing environmental and economic security.