



## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОПТИМИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

**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, drongo1231@gmail.com*

*Получена 04 сентября 2018; принята 21 сентября 2018.*

**Аннотация.** Статья посвящена оптимизации организационной структуры предприятия, работающего в условиях стратегического управления, для повышения эффективности этого процесса. Определена сущность организационной структуры предприятия в рамках концепции стратегического планирования. В качестве приемлемой модели оптимизации организационной структуры предприятия предложена схема организационной структуры с использованием концепции стратегических хозяйственных подразделений. Определена организационная структура отдела стратегического планирования. Рассмотрены юридически самостоятельные и хозяйственные центры прибыли.

**Ключевые слова:** организационная структура предприятия, стратегическое планирование, стратегическое хозяйственное подразделение, центр прибыли, отдел стратегического планирования.

## СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

**Д. О. Бецан, В. Ю. Припотень**

*ДООУ ВПО ЛНР «Донбаський державний технічний університет»,  
16, пр. Леніна, м. Алчевськ, ЛНР, 94204.*

*E-mail: betsan.daria@yandex.ru, drongo1231@gmail.com*

*Отримана 04 вересня 2018; прийнята 21 вересня 2018.*

**Анотація.** Стаття присвячена оптимізації організаційної структури підприємства, що працює в умовах стратегічного управління, для підвищення ефективності цього процесу. Визначено сутність організаційної структури підприємства в рамках концепції стратегічного планування. Як прийнятна модель оптимізації організаційної структури підприємства запропонована схема організаційної структури з використанням концепції стратегічних господарських підрозділів. Визначена організаційна структура відділу стратегічного планування. Розглянуто юридично самостійні та господарські центри прибутку.

**Ключові слова:** організаційна структура підприємства, стратегічне планування, стратегічний господарський підрозділ, центр прибутку, відділ стратегічного планування.

## STRATEGIC ASPECTS OF OPTIMIZATION OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF INDUSTRIAL ENTERPRISE

**Daria Betsan, Vladimir Pripoten**

*Donbass State Technical University,*

*16, Lenin Avenue, Alchevsk, LPR, 94204.*

*E-mail: betsan.daria@yandex.ru, drongo1231@gmail.com*

*Received 04 September 2018; accepted 21 September 2018.*

**Abstract.** The article is devoted to the optimization of the organizational structure of the enterprise, working in the conditions of strategic management, to improve the efficiency of this process. The essence of the organizational structure of the enterprise within the concept of strategic planning is defined. As an acceptable model of optimization of organizational structure of the enterprise the scheme of organizational structure with use of the concept of strategic economic divisions is offered. The organizational structure of the strategic planning Department is defined. Considered legally independent and economic profit centers.

**Keywords:** organizational structure of the enterprise, strategic planning, strategic business unit, profit center, strategic planning Department.

### Введение

В 60-е годы XX в. А. Чендлер установил, что изменения в стратегии организации приводят к возникновению новых административных проблем, решение которых требует видоизмененной структуры для реализации новой стратегии. Организационная структура может способствовать стратегическому развитию предприятия или тормозить этот процесс. Опыт западных фирм показывает, что невозможно эффективно осуществить процесс стратегического управления в рамках традиционных структур управления.

Анализ управленческой деятельности ведущих промышленных предприятий свидетельствует, что, несмотря на поэтапное развитие системы стратегического управления, еще много направлений требуют совершенствования. Это касается организационных основ стратегического управления.

### Анализ последних исследований и публикаций

А. Чендлер, Р. Акофф, Г. Минцберг, Т. Коно, развивая концепции стратегического планирования, акцентировали внимание на организационных аспектах эффективной реализации разработанных стратегий в практической деятельности компаний и предприятий. При этом значительный вклад в развитие подходов, касающихся определенных аспектов в организации стратегических изменений сделали В. Кинг и Д. Клиланд, А. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд, Д. Г. Коноков,

М. А. Рожков, Дж. У. Хант, Н. Коуэн, Д. Генстер. Обобщая методологические и прикладные подходы к формированию организационных структур управления, целесообразно сконцентрировать внимание на тех аспектах, которые существенно влияют на эффективность стратегической деятельности на современных промышленных предприятиях.

### Цель исследования

Цель статьи заключается в оптимизации организационной структуры предприятия, работающего в условиях стратегического управления, для повышения эффективности этого процесса.

### Основной материал

В работах Р. Акоффа [2] и Г. Минцберга [3] заложены основы проектирования организационных структур органического (стратегического) типа. Они доказали, что необходимо создать такой «каркас» компании, который обеспечит ей успешное и длительное существование в будущем.

Американские ученые В. Кинг и Д. Клиланд [4], определив невозможность использования прикладных организационных структур оперативного руководства для условий стратегического планирования, рассмотрели подходы к формированию в структуре управления временных подразделений (стратегические хозяйственные единицы) для более эффективного внедрения

стратегических и инновационных изменений: проектная структура, матричная структура. В работе А. А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда [5–6] приведены определенные рекомендации к приведению структуры в соответствие со стратегией, учитывая особенности функционирования современных предприятий.

В работе Д. Г. Конакова и М. А. Рожкова [7] предпринята попытка оптимизации организационной структуры предприятия путем обоснования необходимых изменений в ней и механизмов ее формирования.

Корпоративная стратегия предприятия определяет основные направления развития на запланированный стратегический период, наиболее важные изменения в рыночных приоритетах, производственной сфере, организации, управлении и координации производства и сбыта. Очевидно, что каждое предприятие должно учитывать особенности своего функционирования и достижения поставленных целей при разработке отдельных программ и проектов в стратегическом плане. Для этого необходимо отслеживать изменения как во внешней, так и внутренней среде предприятия в соответствии со спецификой реализации стратегического плана [8].

Принятие решений по оптимизации структуры важно, потому что непосредственно связано с основными этапами по разработке стратегии и должно определять своевременность и эффективность ее реализации в практической деятельности предприятия.

Процесс оптимизации организационной структуры включает в себя формулировку целей и задач, определение состава и места подразделений, их ресурсное обеспечение, разработку регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих регулирующие формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления.

С учетом соответствующих требований к выбору организационной структуры предприятия, ориентированного на стратегическое управление, необходимо отметить основные аспекты формирования будущей структуры:

- разработка соответствующих критериев, которые могут быть как общими для большинства промышленных предприятий, так и индивидуальными, учитывающими особенности решаемых задач в каждом конкретном случае;

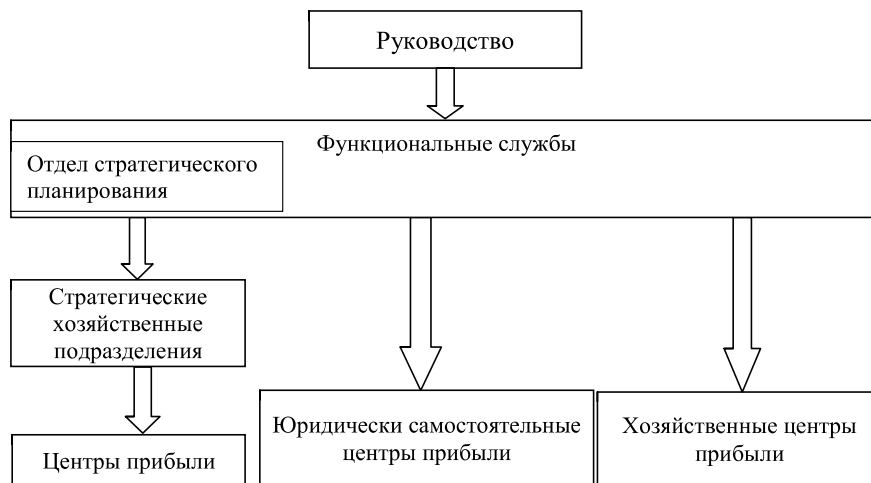
- перечень всех возможных критериев и альтернатив в порядке их приоритетности;
- выбор структуры, которая наиболее соответствует предъявляемым требованиям и разработанным критериям [9].

Задачей современного этапа управления является оценка соответствия существующих рыночных структур особенностям производства и управления конкретного промышленного предприятия, выработка критериев к оценке, анализ существующих возможностей по оптимизации структур управления в соответствии с временными рамками реализации стратегии.

В качестве приемлемой модели оптимизации организационной структуры предприятия следует рассмотреть схему организационной структуры с использованием концепции стратегических хозяйственных подразделений (рисунок 1). Здесь в полной мере реализуются принципы: централизации разработки стратегии и децентрализации процесса ее реализации, обеспечение гибкости и адаптивности управления, вовлечение в процесс управления широкого круга менеджеров всех уровней.

Особенностью предложенной организационной структуры является выделение в составе предприятия стратегических хозяйственных подразделений и придания отдельным производственным и функциональным подразделениям статуса центров прибыли. Данные подразделения представляют собой направление или группу направлений научной, производственно-хозяйственной деятельности с четко выраженной специализацией, своими конкурентами, рынками. Каждое самостоятельное подразделение должно иметь свою собственную цель, сравнительно независимую от других.

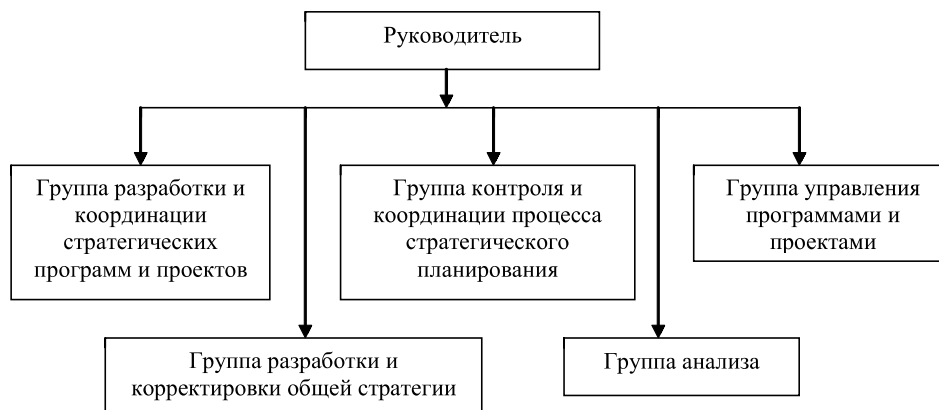
На основе зарубежного [10, 11] и отечественного опыта организации процессов перспективного планирования и управления целесообразно осуществить разграничение полномочий между сотрудниками по выполнению стратегических и тактических задач. Создание на высшем уровне управления предприятием отдела стратегического планирования (ОСП) позволяет выделить среди сотрудников среднего звена исполнителей, которые имеют квалификацию для выполнения функций стратегического планирования, с целью обеспечения высокого уровня качества подготовки стратегических решений.



**Рисунок 1.** Схема организационной структуры предприятия, ориентированного на стратегическое управление [7].

В условиях стратегического управления как современного этапа развития корпоративных

систем целесообразно отделить этот отдел и расширить его функции (рисунок 2).



**Рисунок 2.** Организационная структура отдела стратегического планирования.

Особое внимание следует уделить концепции отдельных стратегических хозяйственных подразделений (СХП).

СХП создаются на третьем уровне структуры по разным сферам деятельности и обладают высокой степенью децентрализации исполнительных функций. В своем составе СХП может иметь один или несколько центров прибыли (ЦП), представляющие собой производственные цеха, участки, входящие в общую технологическую цепочку изготовления продукции или принадлежащие к смежному производству [12].

Ответственность за каждое направление как в кратко-, так и в долгосрочной перспективе

возлагается на одного линейного руководителя. Он отвечает за реализацию деловой стратегии своего СХП. При разработке деловых стратегий должны учитываться следующие составляющие:

- выполнение обязательств по обеспечению основного производства продукцией или услугами данного СХП;
- согласование плановых показателей по выпуску сопутствующей продукции или услуг с показателями общего стратегического плана предприятия;
- формирование направлений относительно распределения доли прибыли, которая возвращается в СХП (на развитие, социальные нужды и т. д.).

Функциональные отделы отдельных СХП создаются по принципу рабочих групп постоянного и временного назначения в соответствии с типами и содержанием реализуемых стратегий и целевых установок предприятия или СХП. К основным постоянным функциональным службам следует отнести рабочие группы по производству, сбыту, контролю качества, планированию, оплате труда и бухгалтерскому учету. Однако возможны изменения в составе и назначении рабочих групп.

В условиях подчинения высшему руководству предприятия и при сохранении существующей иерархической структуры с целью управленческого контроля в действующих СХП могут создаваться технологические проекты нововведений, разрабатываться новые стратегии, применяться новые организационные подходы, позволяющие объединить все факторы стратегического порядка.

В рамках крупных предприятий промышленности возможно выделение центров прибыли, не входящих в состав СХП. Они могут быть непосредственно подчинены руководству предприятия и действовать в условиях хозрасчета. К таким подразделениям могут принадлежать цеха (отделения) по производству продукции, технологически не связанной с основными процессами предприятия. Однако для получения синергетического эффекта в рамках диверсификации, а также оптимизации численности управленческого персонала важным является сосредоточение данных производственных подразделений в одном СХП.

Преобразование в юридически самостоятельные организации целесообразно в отношении подразделений, имеющих относительно обособленный технологический процесс, которые могут быть отделены территориально и в имущественном плане без ущерба основному предприятию. И если они способны обеспечить свою деятельность на условиях коммерческого расчета и самофинансирования.

В непосредственном подчинении предприятию целесообразно сохранить подразделения, деятельность которых жизненно важна для обеспечения нормального функционирования дочерних подразделений и предприятия в целом.

Предложенный путь оптимизации организационной структуры управления позволит предприятию повысить гибкость управления, быстро реагировать на изменения спроса и других факторов внешней среды, сохранить рабочие места.

### Выводы

На основе вышеизложенного можно сделать вывод, что СХП имеют определенную самостоятельность в вопросах планирования стратегического развития, распределения финансовых ресурсов, взаимоотношений с потребителями. Однако сохраняется их частичная зависимость от центральных органов управления, где разрабатывается и утверждается основной стратегический курс развития всего предприятия. Стратегии отдельных СХП, а также программы и проекты, разрабатываемые в их пределах, должны быть согласованы с общей стратегией предприятия и разработанным на ее основе стратегическим планом.

Предложенная организационная структура позволяет избежать многих недостатков других структур стратегического типа: системы двойного подчинения, дублирования функций и служб одинакового назначения по реализации различных проектов, проблем формирования и управления проектными группами.

Оптимизацию организационной структуры предприятия в будущем необходимо осуществлять в таких направлениях, как: развитие инновационной сферы с ориентацией на разработку и внедрение нововведений, ориентация структур на функционирование в жестких конкурентных условиях, совершенствование взаимосвязи централизованного и децентрализованного управления с учетом особенностей деятельности.

### Литература

1. Chandler, A. D. Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprises / A. D. Chandler. – Cambridge, Mass. : MIT Press, 1962. – 463 p.

### References

1. Chandler, A. D. Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprises. – Cambridge, Mass. : MIT Press, 1962. – 463 p.

2. Акофф, Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф; пер. с англ. – М.: Прогресс, 1985. – 327 с.
3. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг; пер. с англ. – Санкт-Петербург: Питер, 2011. – 512 с.
4. Кинг, У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д. Клиланд; пер. с англ. – М.: Прогресс, 1982. – 400 с.
5. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – 12-е изд.; пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2002. – 928 с.
6. Thompson, J. D. Organizations in action; social science bases of administrative theory / J. D. Thompson. – New York: McGraw-Hill, 1967. – 192 p.
7. Конаков, Д. Г. Организационная структура предприятий / Д. Г. Конаков, М. А. Рожков. – М.: ИСАРП, 2008. – 245 с.
8. Стратегический разрыв: Технология воплощения корпоративной стратегии в жизнь / М. Ковени, Д. Гэнстер, Б. Хартлен, Д. Кинг; пер. с англ. – М.: Альпика Паблшер, 2004. – 232 с.
9. Христенко, Л. М. Удосконалення оцінки ефективності управління підприємством: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Л. М. Христенко. – К. [б. и.], 2008. – 20 с.
10. Коно, Т. Стратегия и структура японских предприятий / Т. Коно; общ. ред. и вступ. ст. О. С. Виханского. – М.: Прогресс, 1987. – 384 с.
11. Schermerhorn, John R. Introduction to Management / John R. Schermerhorn, Jr. Daniel, G. Bachrach. – Wiley, 2015. – 544 p.
12. Базилевич, Л. А. Моделирование организационных структур / Л. А. Базилевич; под ред. В. Р. Окороква. – Л.: ЛГУ, 1978. – 159 с.
2. Ackoff, R. Planning for the Future of a Corporation; per. from English. – M.: Progress, 1985. – 327 p. (in Russian)
3. Mintzberg, G. Structure in the fist: creating an effective organization; per. from English. – St. Petersburg: Peter, 2011. – 512 p. (in Russian)
4. King, U.; Cleland D. Strategic Planning and Economic Policy; per. from English. – M.: Progress, 1982. – 400 p. (in Russian)
5. Thompson, A. A.; Strickland A. J. Strategic management: Concepts and situations for analysis. – 12<sup>th</sup> ed.; per. from English. – M.: Izd. House «Williams», 2002. – 928 p. (in Russian)
6. Thompson, J. D. Organizations in action; social science bases of administrative theory. – New York: McGraw-Hill, 1967. – 192 p.
7. Konakov, D. G.; Rozhkov M. A. Organizational structure of enterprises. – M.: ISARP, 2008. – 245 p. (in Russian)
8. Coveney M.; Ganster D.; Hartlen B.; King D. Strategic gap: Technology of implementing corporate strategy in life; per. from English. – M.: Alpika Publisher, 2004. – 232 p. (in Russian)
9. Khristenko, L. M. Improvement of the estimation of the efficiency of enterprise management. – K., 2008. – 20 p. (in Ukraine)
10. Kono, T. The strategy and structure of Japanese enterprises; tot. ed. and entry Art. O. S. Vihansky. – M.: Progress, 1987. – 384 p. (in Russian)
11. John R. Schermerhorn; Jr. Daniel; G. Bachrach. Introduction to Management. – Wiley, 2015. – 544 p.
12. Bazilevich, L. A. Modeling of organizational structures; pod. ed. V. R. Okorokova. – L.: LSU, 1978. – 159 p. (in Russian)

**Бецан Дарья Олеговна** – аспирант кафедры менеджмента, ГОУ ВПО ЛНР «Донбасский государственный технический университет». Научные интересы: экономика и управление национальным хозяйством.

**Припотень Владимир Юрьевич** – доктор экономических наук, доцент; заведующий кафедрой менеджмента ГОУ ВПО ЛНР «Донбасский государственный технический университет». Научные интересы: экономика и управление национальным хозяйством.

**Бецан Дар'я Олегівна** – аспірант кафедри менеджменту ДООУ ВПО ЛНР «Донбаський державний технічний університет». Наукові інтереси: економіка та управління національним господарством.

**Припотень Володимир Юрійович** – доктор економічних наук, доцент; завідувач кафедри менеджменту ДООУ ВПО ЛНР «Донбаський державний технічний університет». Наукові інтереси: економіка та управління національним господарством.

**Betsan Daria** – Ph. D. student of the department of management, Donbass State Technical University. Scientific interests: economy and management of national economy.

**Pripoten Vladimir** – Ph. D. (Economics), Associate Professor; Head of the department of management, Donbass State Technical University. Scientific interests: economy and management of national economy.