

## ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР ПІДПРИЄМСТВА

*У статті надано класифікацію та проведено аналіз організаційних структур підприємства та доцільності їх використання залежно від умов зовнішнього економічного середовища, яке динамічно змінюється. Розглянуто позитивні та негативні сторони організаційних структур підприємства.*

*В статье дана классификация и проведен анализ организационных структур предприятия и целесообразности их применения в зависимости от динамично изменяющихся условий внешней экономической среды. Рассмотрены положительные и отрицательные стороны организационных структур предприятия.*

*The classification and analysis of the organization structures of enterprise and reasonability their application subject to dynamic changes of conditions of economic environment is presented. The positive and negative sides of the organization structures of enterprise are examined.*

**організаційна структура підприємства, механістичні та органічні структури, бізнес-процеси, динамічне зовнішнє економічне середовище, конкурентоспроможність**

Одним з основних засобів підвищення ефективності господарського механізму є вдосконалення організаційних форм і структур управління підприємством. Для вирішення цього завдання суттєву роль відіграє аналіз організаційних структур підприємства та їх застосування на практиці.

Сучасні промислові підприємства характеризуються великим різноманіттям використання матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів, поєднанням багатьох видів процесів, поєднаних в єдину систему, яка має певні властивості, закономірності та зв'язки.

Спробуємо уточнити поняття організаційної структури підприємства та бізнес-процесів. Класичне поняття *організаційної структури* базується на принципі, який полягає в тому, що організаційна структура являє собою симбіоз структури управління підприємством і виробничої структури. Це визначення справедливе, якщо підприємство працює в стабільному зовнішньому середовищі. Однак сучасні економічні умови характеризуються високим ступенем невизначеності зовнішнього економічного середовища та стрімкою динамікою його зміни.

У цій статті виробнича система розглядається як сукупність таких елементів: структура управління, організаційна структура, бізнес-процеси, формальні та неформальні комунікації [2].

У загальному вигляді організаційна структура підприємства може бути такою, як наведено на рис. 1.

Бізнес-процесом будемо вважати сукупність різних видів діяльності, які організовані заради створення деякого кінцевого результату (продукту, послуги), який має цінність для споживача, клієнта, замовника. Клієнтом одного бізнес-процесу може бути другий бізнес-процес. Бізнес-процес являє собою послідовність робіт (функцій, операцій). Виконання цих робіт (функцій, операцій) за-

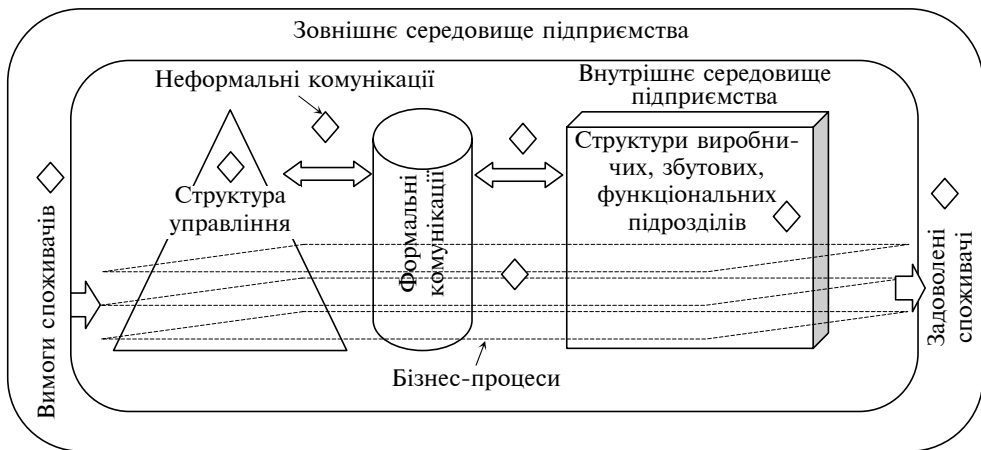


Рис. 1. Модель організаційної структури підприємства

кріплюється за певними структурними підрозділами, які є елементами організаційної структури підприємства.

Класифікацію бізнес-процесів можна провести, розбивши їх на такі різновиди: *основні* (розробка продукції, виробництво продукції, управління постачанням, збутом і доставкою, продажі та обслуговування клієнтів), *забезпечувальні* бізнес-процеси.

Концепція послідовності основних процесів (рис. 2), запропонована Майклом Портером [3], і дозволяє аналізувати діяльність підприємств для забезпечення їх конкурентоспроможності.

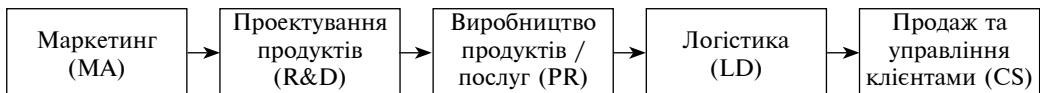


Рис. 2. Послідовність основних процесів

Кінцевим результатом *основних бізнес-процесів* є продукт чи послуга. Ці процеси безпосередньо забезпечують надходження доходу для підприємства.

*Забезпечувальні (функціональні) бізнес-процеси* є допоміжними процесами, які призначені для забезпечення безперервного виконання основних бізнес-процесів, ці процеси забезпечують необхідними ресурсами всі бізнес-процеси підприємства. Схему взаємодії основних та забезпечуючих бізнес-процесів наведено на рис. 3.

Виходячи з наведеного аналізу процесів, пропонується таке формулювання поняття *організаційної структури* – це сукупність виробничих ланок і впорядкованих потоків ресурсів у виробничій системі, а також органів управління та їх певний взаємозв'язок, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства.

Організаційна структура підприємства формується щодо вимог довготривалого забезпечення конкурентоспроможності, економічної ефективності, доцільності та раціональної кооперації. У виробничій системі організаційна структура є синтезом виробничої структури та структури управління [1].

*Типи організаційних структур та їх аналіз.*

Організаційні структури підприємства можна класифікувати за різними ознаками (табл. 1).

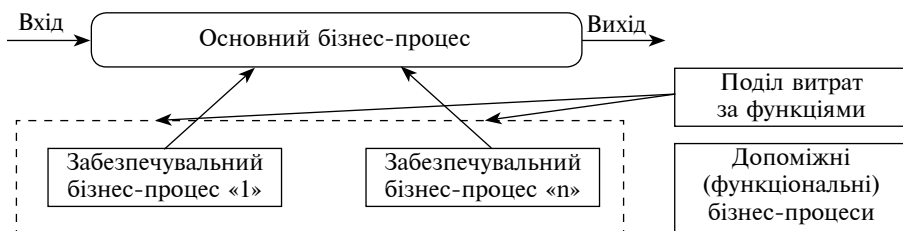


Рис. 3. Взаємодія основних та допоміжних (функціональних) бізнес-процесів

Таблиця 1

## Класифікація організаційних структур підприємства

Оргструктури	Формальні				Неформальні			
За часовими умовами існування	Постійні				Тимчасові			
За ступенем гнучкості й адаптивності	Механістичні (бюрократичні)				Адаптивні			
За рівнем та глибиною прийняття рішень	Одномірні				Багатовимірні			
За горизонтальними взаємодіями	Лінійні	Функціональні	Штабні	Дивізійні	Процесні	Проектні	Матричні	Мережеві
За вертикальними взаємодіями	Ієрархічні (високі)		Централізовані		Децентралізовані		Горизонтальні (плоскі)	
За взаємодією з людиною	Корпоративні				Індивідуалістичні			
За технологією роботи	Реальні				Віртуальні			

Переваги та недоліки лінійної структури наведено в табл. 2.

Таблиця 2

## Переваги та недоліки лінійної структури управління

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Чітка система взаємних зв'язків функцій та підрозділів</li> <li>– Чітка система підпорядкованості – один керівник концентрує у своїх руках керівництво всіма ресурсами</li> <li>– Чітко виражена відповідальність</li> <li>– Швидка реакція виконавчих підрозділів на прямі вказівки вищого керівництва</li> <li>– Простота організаційних форм і чіткість взаємозв'язків</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Відсутність підрозділу, який займається стратегічним плануванням</li> <li>– Перевантаження керівників верхнього рівня</li> <li>– Час керівників витрачається на операційні завдання</li> <li>– Критерії ефективності підрозділів не пов'язані з результатами роботи підприємства</li> <li>– Тенденції до зволікання та перекидання відповідальності</li> <li>– Мала гнучкість організації</li> </ul>

Лінійна структура широко використовується в сучасних умовах, але потребує використання сучасних методів організації роботи підприємства в цілому.

*Функціональна структура* управління ґрунтується на принципі спеціалізації організаційних і управлінських структур за функціональною ознакою. Функціональну структуру доцільно використовувати за великої кількості спеціалізованих робіт в організації. Переваги та недоліки функціональної структури наведено в табл. 3.

## Переваги та недоліки функціональної структури

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Високий рівень спеціалізації професійної діяльності, висока компетентність спеціалістів, які відповідають за виконання конкретних функцій</li> <li>– Розширення можливостей лінійних керівників в оперативному керівництві</li> <li>– Можливість зростання та розвитку</li> <li>– Відсутність дублювання лінійних і функціональних взаємозв'язків</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Важко підтримувати взаємозв'язки різних служб</li> <li>– Довга процедура прийняття рішень</li> <li>– Зацікавленість у вирішенні окремих функціональних завдань в супереч цілям організації</li> <li>– Зниження відповідальності за виконання завдань через відсутність єдиноначальності</li> </ul>

На практиці лінійні та функціональні організаційні структури мають місце досить рідко, частіше всього організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною.

*Лінійно-функціональна організаційна структура* складається з лінійних підрозділів, які виконують в організації основну роботу, та обслуговуючих спеціалізованих функціональних підрозділів. Схему лінійно-функціональної структури наведено на рис. 4.

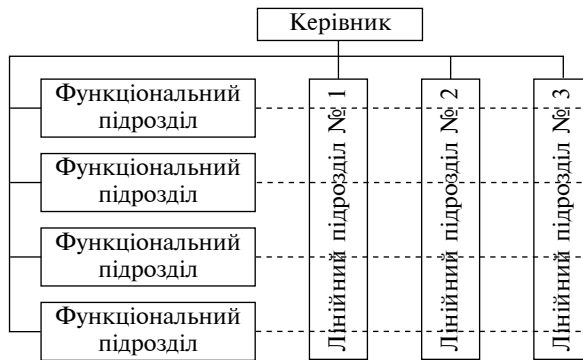


Рис. 4. Схема лінійно-функціональної структури

У такій структурі лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи здійснюють інформування та консультування лінійного керівництва при підготовці різних рішень, заходів, планів для прийняття управлінських рішень. Функціональні служби доводять свої рішення до виконавців або через вищого керівника, або (в межах спеціальних повноважень) безпосередньо.

Переваги та недоліки лінійно-функціональної організаційної структури наведено в табл. 5. Заходами щодо підвищення ефективності лінійно-функціональної структури підприємства є: поділ функцій, повноважень та відповідальності лінійних та функціональних керівників; застосування процесного підходу; впровадження системи бюджетування та мотивації; підсилення керівництва, підвищення кваліфікації, чітка регламентація.

*Лінійно-штабна організаційна структура* складається з лінійної структури і спеціалізованого підрозділу – штабу, який здійснює тактичне і стратегічне планування діяльності організації, виконує аналіз інформації, готує за нею аналітичні звіти та обзори.

Дивізіональна організаційна структура – структура управління підприємством, в якій управління побудоване на принципах виділення в окремі підрозділи функцій (продуктів, процесів). Поява таких структур (рис. 5) пов'язана

## Переваги та недоліки лінійно-функціональної структури

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Швидке виконання дій щодо розпорядження та вказівок, які видаються вищестоячими керівниками нижчестоячим</li> <li>– Рациональне поєднання лінійних та функціональних взаємозв'язків</li> <li>– Стабільність повноважень та відповідальності персоналу</li> <li>– Єдність та чіткість розпорядництва</li> <li>– Оперативне прийняття рішень</li> <li>– Персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності</li> <li>– Професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Дублювання управлінських функцій</li> <li>– Розпорощення відповідальності</li> <li>– Внутрішні виробничі бар'єри, які відділяють виробничі підрозділи від функціональних</li> <li>– Протириччя між лінійними та функціональними керівниками</li> <li>– Протидія лінійних керівників роботі функціональних спеціалістів</li> <li>– Спотворення інформації функціональних керівників при її передачі лінійними керівниками виконавцям</li> </ul>

зі зростанням підприємств, ускладненням технологічних процесів, суттєвими змінами зовнішнього економічного середовища.

Основний принцип побудови дивізійної структури полягає у відділенні стратегічних цілей від вирішення оперативних завдань. У дивізійній структурі цей принцип втілено в делегування значної кількості повноважень топ-менеджерам, які очолюють ці напрямки, залишаючи за керівництвом підприємства основні стратегічні функції: НДКР, стратегічне планування, інвестиційну політику, управління фінансами. Переваги та недоліки дивізійної структури наведено в табл. 6.

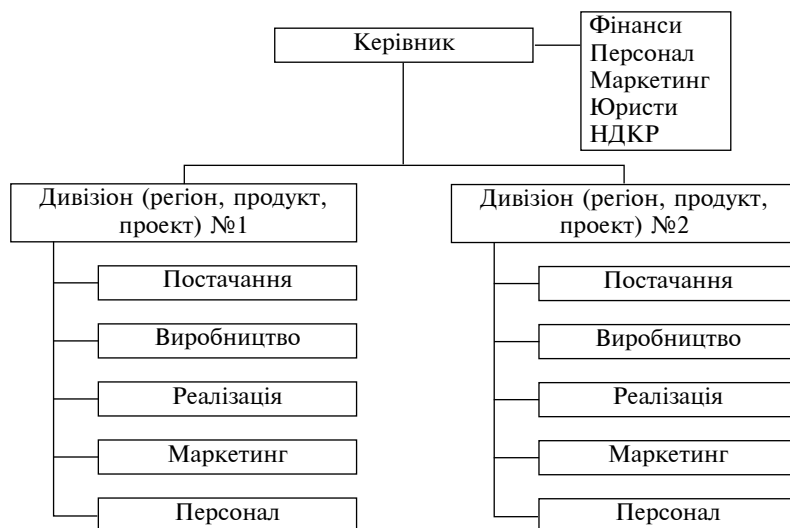


Рис. 5. Схема дивізійної організаційної структури

Недоліки дивізійної структури виправляються за рахунок впровадження міжнародних та національних стандартів систем управління якістю, процесного підходу, бюджетування і мотивації, впровадженню автоматизованих систем управління.

*Проектна організаційна структура* – це тимчасова структура, яка створюється для вирішення конкретного завдання. Під час її організації формується команда спеціалістів для реалізації конкретного проекту. Після завершення

Таблиця 6

## Переваги та недоліки дивізіональної організаційної структури

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Забезпечує управління багатoproфільним підприємством із загальною кількістю працівників до 100 тисяч і територіально віддаленими підрозділами</li> <li>– Забезпечує більшу гнучкість та більш швидку реакцію на зміни у зовнішньому середовищі</li> <li>– При розширенні самостійності відділень вони стають «центрами отримання прибутку», активно працюючи над підвищенням ефективності і якості виробництва</li> <li>– Більш тісний зв'язок виробництва зі споживачами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розбіжності інтересів центру і дивізіонів</li> <li>– «Управлінці» відділені від виконавців значною кількістю рівнів управління</li> <li>– Основні зв'язки – вертикальні – це призводить до довгого прийняття рішень</li> <li>– Дублювання функцій у центрі і в дивізіоні</li> <li>– Складність контролю з центру за порушеннями на місцях</li> </ul>

проекту команда виконавців розпускається. Такого роду організаційна структура використовується для реалізації великих проектів. Найбільш широко відомий варіант проектної організації – *матрична організація*.

У матричній організації члени проектної групи підпорядковуються керівнику проекту, і безпосереднім керівникам своїх відділів. Керівник проекту наділений «проектними повноваженнями». Ці повноваження можуть змінюватися від повної лінійної влади над всіма деталями проекту до майже штабних повноважень. Вибір конкретного варіанта визначається тим, які права делегує йому вище керівництво організації. Схему матричної організаційної структури наведено на рис. 6.

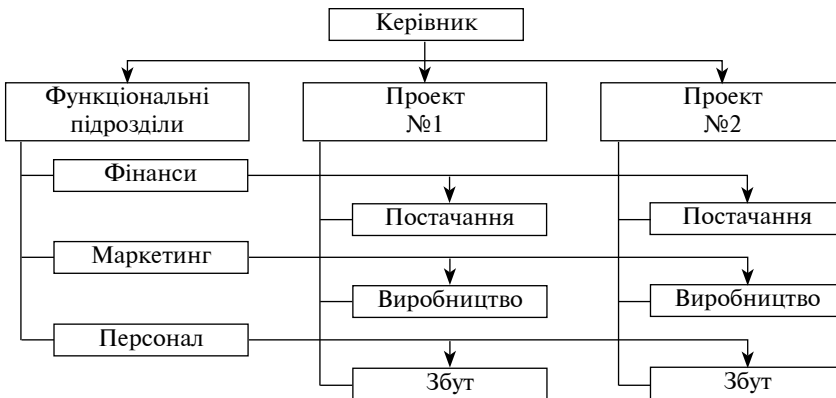


Рис. 6. Схема матричної організаційної структури

Керівник проекту в матричній організації відповідає в цілому за інтеграцію всіх видів діяльності і ресурсів, які належать до цього проекту. Керівники функціональних відділів делегують керівникам проекту деякі з своїх обов'язків, приймають рішення про місце і якість виконання робіт і контролюють хід вирішення завдань. Основною перевагою матричної організаційної є високий потенціал до адаптації до змін навколишнього середовища. Переваги та недоліки матричної організаційної структури наведено в табл. 7.

Сучасний розвиток організаційних структур характеризується широким делегуванням повноважень структурним підрозділам нижчого рівня та заміною адміністративних методів управління економічними методами.

В основі багатовимірної організаційної структури лежить ідея технології *Business Unit Management* – *BUM* (Управління за допомогою бізнес-одиниць).

## Переваги та недоліки матричної організаційної структури

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Краща орієнтація на проектні (програмні) цілі</li> <li>– Можливість прийняття керівником проекту швидких креативних рішень</li> <li>– Більш гнучке та ефективне використання персоналу організації, спеціальних знань і компетентності співробітників</li> <li>– Відносна автономність проектних груп сприяє розвитку у працівників навичок прийняття рішень, управлінської культури, професійних навичок</li> <li>– Призначається один керівник – «хазяїн» процесу, який відповідає за всі питання, які стосуються проекту</li> <li>– Зменшується час реакції на проблеми, оскільки створено горизонтальні комунікації і єдиний центр прийняття рішень</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Боротьба за владу між керівниками функціональних і проектних підрозділів</li> <li>– Переваги кар'єрного зростання у співробітників проектного напрямку перед функціональним</li> <li>– Можливість порушення правил та стандартів у проектній групі</li> <li>– Високі вимоги до кваліфікації всіх членів проектних груп</li> <li>– Необхідність постійного контролю керівника організації за співвідношенням поділу ресурсів</li> <li>– Труднощі, пов'язані зі встановленням чіткої відповідальності за роботу за завданням проекту і роботу за завданням підрозділу</li> </ul>

Система Business Unit Management в основному основана на дивізіональному принципі управління зі створенням ефективної фінансової структури підприємства з максимальним використанням системи бюджетування для підвищення рентабельності діяльності структурних підрозділів і підприємства в цілому [4]. Фінансова структура поділяє організацію не за функціями, а за центрами фінансового рахунку. Це дозволяє контролювати джерела виникнення доходів та витрат і максимально визначити фінансовий стан організації.

Проведений аналіз організаційних структур, їх переваг та недоліків, а також умов і факторів їх утворення створює необхідну базу для прийняття рішень щодо вибору тієї чи іншої форми. За результатами такого аналізу запропонована матриця відповідності (табл. 8), яка відображає можливу та найбільш раціональну відповідність форми організаційної структури для різних типів підприємств.

Таблиця 8

## Матриця відповідності «тип організації – тип організаційної структури»

Структура \ Тип	Малі	Середні	Великі	Інноваційні	Багато продуктіві	Тимчасові
Лінійно-функціональна	*	*	*			
Лінійно-штабна		*	*			
Дивізіональна			*		*	
Матрична				*		
Проектна						*
Організаційно-фінансова структура			*	*	*	
Мережеві			*	*	*	
Змішані			*	*	*	*

Специфіка проблеми формування організаційної структури підприємства полягає в тому, що вона не може бути адекватно представлена у вигляді задачі формального вибору найкращого варіанта організаційної структури за чітко сформульованим, однозначним, математично висловленим критерієм оптимальності. Це кількісно-якісна, багатокритеріальна проблема, яка розв'язується на основі об'єднання наукових методів аналізу, оцінки, проектування організа-

ційних структур із суб'єктивною діяльністю керівників, спеціалістів та експертів щодо вибору та оцінки найкращих варіантів організаційних рішень.

#### Список використаної літератури

1. <http://www.corpsite.ru/Encyclopedia/Consulting/Structure>
2. Петренко С.А. Інтеграційні системи управління як джерело підвищення конкурентоспроможності підприємства / С.А. Петренко // Академічний огляд. – 2010. – № 1. – С. 92–100.
3. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 453 с.
4. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

*Надійшло до редакції 2.02.2010.*