

*Левчинський Д.Л.,**д.е.н., доцент,**професор кафедри обліку, економіки і управління персоналом підприємства,
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури*

ПІДХОДИ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Анотація. У статті обґрунтовано важливість побудови ефективної організаційної структури управління підприємством, що здатна своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Досліджено існуючу класифікацію організаційних структур управління підприємством за різними ознаками. Виявлено переваги та недоліки різних типів організаційних структур управління підприємством.

Ключові слова: підприємство, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, управління, структура, організаційна структура, тип організаційної структури управління.

Постановка проблеми. Сучасні підприємства функціонують в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, яке вирізняється перманентно виникаючими змінами, що ускладнюють процес прийняття управлінських рішень. Закономірно, що ефективність управління підприємством великою мірою залежить від того, наскільки його внутрішнє середовище здатне реагувати на зміни зовнішнього середовища, нівелюючи негативний вплив одних його факторів та даючи змогу своєчасно скористатися можливостями, які виникають під впливом інших факторів.

Як слушно зазначено в роботі Бондар Н., одним із найважливіших елементів внутрішнього середовища підприємства є його організаційна структура управління, яка регулює розподіл завдань по відділах і підрозділах підприємства; компетентність відділів та підрозділів у вирішенні певних проблем; загальну взаємодію відділів та підрозділів підприємства [3].

Зважаючи, що організаційна структура чинить безпосередній вплив на забезпечення реалізації стратегії діяльності підприємства, важливо дослідити класифікацію організаційних структур управління підприємством та визначитися з перевагами та недоліками окремих її типів, що дозволить встановити, в яких умовах доцільним є застосування кожного з них.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню організаційних структур управління підприємством присвячено наукові праці таких вчених, як Ансофф І., Мінцберг Г., Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф., Шегда А., Бондар Н., Петренко С., Кармінська-Белоброва М., Мостенська Т., Кудіна В., Костенюк Н., Седікова І., Галенін Р., Баценко Л., Сигида Н. тощо. У роботах даних науковців висвітлено основи управління підприємством, у тому числі й ті, які стосуються вибору та побудови організаційної структури управління.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на те що дослідження організаційних структур управління підприємством посідають вагомe місце в галузі управлінської науки, слід відзначити, що на теперішній час досі не сформовано єдиного підходу до класифікації організаційних структур.

Мета статті полягає у систематизації підходів науковців до класифікації організаційних структур управління підприємством та визначенні переваг і недоліків типів організаційних структур, що дозволить керівництву сучасних підприємств своєчасно приймати рішення про зміну типу організаційної структури управління або про її вдосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Не викликає заперечень зазначений у багатьох наукових працях той факт, що підприємство є відкритою соціально-економічною системою, яка має свою структуру. Як справедливо відзначає у своїй науковій праці Кармінська-Белоброва М., наявність структури – це невід'ємний атрибут усіх реально існуючих систем, бо саме структура надає їм цілісності. Вона передбачає відносно стійкі зв'язки, існуючі між елементами організації, і сприяє збереженню стійкого стану системи [7, с. 192].

Наявність наукової класифікації типів організаційних структур управління є важливою умовою для дослідження теоретичних проблем їх удосконалення. Класифікація узагальнює накопичувальний досвід в області структурної будови підприємств, визначає можливі шляхи їх реорганізації.

Опису різних типів структурної будови підприємств у науковій літературі приділяється значна увага. Розгляд того чи іншого типу зазвичай полягає у визначенні структурної схеми, виділенні відмінних характеристик.

Вітчизняні вчені у своїй більшості досліджують різні типи організаційних структур управління, традиційно виділяючи лінійні, лінійно-штабні, функціональні, лінійно-функціональні, а також нетрадиційні структури (програмно-цільові, матричні, проектні).

Необхідно відзначити, що вченими не вироблена єдина термінологія і точка зору з приводу класифікаційної ознаки, що дозволяє систематизувати все різноманіття структурних рішень.

Так, наприклад, Ансофф І. наводить класифікацію організаційних структур управління за типом їхньої реакції, виділяючи виробничу, конкурентну, інноваційну, підприємницьку та адміністративну реакцію (табл. 1) [1]. На думку вченого, кожному типу реакції відповідає окрема організаційна форма, обрати яку можна виходячи, по-перше, з характеристик управління підприємством, по-друге, з характеру змін його середовища. На цій основі керівництво може визначити пріоритетний тип реакції і, ґрунтуючись на ньому, спроектувати структуру, необхідну підприємству.

Мінцберг Г. класифікував організації за такими ознаками [6]:

1. Основний механізм координації, або основний підхід, який використовується для координації різних видів організаційної діяльності (підхід, який використовується для координації організаційної діяльності).

2. Ключова частина організації (підхід, відповідно до якого визначають, яка відіграє головну роль у досягненні успіху або невдачі організації).

Характеристика типів реакції структур на зміни середовища

Тип реакції орг. структури	Стисла характеристика
Виробнича	Спрямована на мінімізацію собівартості продукції підприємства в першу чергу за рахунок високоефективного виробництва при мінімально необхідній підтримці маркетингу, НДДКР і управління. В основі лежить організаційний принцип, побудований на спеціалізації, поділі праці та ефекті масштабу
Конкурентна	Спрямована на оптимізацію прибутковості підприємства в близькій перспективі шляхом співпраці між виробництвом і маркетингом, а також завдяки швидкій реакції на коливання попиту в умовах конкуренції. Рішення носять міжфункціональний характер і повинні прийматися швидко, а лінії зв'язку між виробничим і управлінським апаратом повинні бути гранично короткими
Інноваційна	Спрямована на забезпечення стратегічної позиції підприємства завдяки оптимізації розробок нової продукції і стратегії маркетингу в межах його СЗГ (стратегічних зон господарювання). Центральне місце займає функція НДДКР, але для ефективного проникнення нової продукції на ринки необхідною є тісна міжфункціональна співпраця. Інноваційна робота, спрямована на забезпечення потенційного прибутку, не замінює, а доповнює виробничу діяльність, що приносить прибуток у даний період
Підприємницька	Спрямована на забезпечення довгострокового зростання прибутковості підприємства, збалансовуючи набір СЗГ, областей стратегічних ресурсів і груп впливу ззовні на стратегію. У порівнянні з інноваційною реакцією, де завдання загального керівництва полягає в тому, щоб направляти природний хід еволюції підприємства, у підприємницькій реакції загальне керівництво – це його творчий центр
Адміністративна	Спрямована на передбачення потреб у нових потенціалах, швидку адаптацію та одночасне створення всередині підприємства кількох різних типів потенціалу. Структури з такою реакцією повинні носити випереджаючий характер, бути динамічними, складними, гнучкими і непостійними

Джерело: складено на основі [1]

3. Тип децентралізації (підхід, згідно з яким встановлюється розподіл влади в організації).

Созінов В. стверджує, що існують наступні чотири види організаційних структур, зумовлені характером діяльності організації або спеціалізації в її рамках:

1) підприємницький (характерні риси: гнучкий розподіл повноважень, горизонтальна взаємодія);

2) корпоративний (децентралізоване управління з горизонтальними і вертикальними взаємодіями – зв'язками і відносинами);

3) адміністративний (централізоване управління з вертикальною взаємодією ланок – підрозділів);

4) інтегрований (є результатом поглинання та об'єднання організацій) [10].

Найважливішим питанням при побудові організаційної структури є знаходження оптимального ступеня централізації. Від якості вирішення цього питання в чималому ступені залежить ефективність роботи всієї організації, компетентність прийнятих у ній рішень. Тому важливою ознакою класифікації організаційних структур управління є, на нашу думку, ступінь централізації, або обсяг делегування повноважень. За цією ознакою всі структури поділяють на централізовані та децентралізовані.

Основними перевагами централізованих структур є сильні координація та контроль; можливість концентрації фінансових ресурсів для організації великомасштабних економічних дій; використання досвіду і знань, якими володіють працівники центральних органів управління, їх поширення по всій організації. Однак суттєвими є й недоліки цих структур, до яких відносять неможливість прояву ініціативи, погану адаптивність тощо [2].

Основними позитивними сторонами децентралізованих організаційних структур служать: можливість для менеджерів сконцентруватися на досить вузькому питанні або сфері діяльності фірми; залучення до прийняття рішень тих людей, які найкраще знають дану проблему в силу того, що постійно сти-

каються з нею в роботі; можливість для працівників проявити ініціативу [2].

На нашу думку, доцільно виокремлювати також рецентралізовані структури, адже рецентралізація передбачає поєднання двох попередніх видів організаційних структур. Рецентралізація не відміняє децентралізацію в повній мірі, а тільки передбачає централізацію тих повноважень, що відносяться до певного виду діяльності або функції.

У науковій літературі досить популярною є класифікація організаційних структур за принципом управління та підпорядкування. Так, Мільнер Б. виокремлює лінійну, функціональну, лінійно-функціональну, програмно-цільову, матричну структури та структури централізованого й координаційного типу. На думку Герчикової І., слід розрізняти лінійну, функціональну, лінійно-функціональну, проблемно-цільову, проектну, матричну, групову та дивізійну структури [6]. Франчук В. виокремлює лінійну, лінійно-функціональну, лінійно-штабну та програмно-цільову структури.

Мостенська Т., Кудіна В., розглядаючи теоретичні підходи до проблем формування організаційних структур, також говорять про необхідність розрізняти лінійні, функціональні, лінійно-функціональні, матричні, дивізійні, множинні структури. Проте стверджують, що в основу цієї класифікації покладено не принцип управління та підпорядкування, а характер зв'язків. Авторки пропонують також класифікувати організаційні структури управління за кількістю управлінських рівнів на плоскі (тобто прості, однорівневі) та ієрархічні (складні, багаторівневі) [8]. Цю ж ознаку пропонує використовувати Герасенко В., проте багаторівневі, складні організаційні структури він пропонує називати не ієрархічними, а пірамідальними.

Цікавою є пропозиція Бондар Н. щодо виокремлення двох основних типів організаційних структур, а саме:

- механістичні структури управління, які Бондар Н. отожднює з ієрархічними, бюрократичними, формальними, традиційними, класичними та які характеризуються наявністю жорсткого ієрархічного розподілу влади, формалізацією правил

та процедур, централізованим прийняттям рішень. До таких структур управління належать лінійна, функціональна, лінійно-функціональна та лінійно-штабна структури управління;

- органічні структури управління, які також називають адаптивними, що характеризуються слабким використанням формальних правил та процедур, децентралізацією повноважень та участю працівників у прийнятті рішень, гнучкістю структури управління та незначною кількістю рівнів ієрархії управління, що дають змогу підприємству швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. До цього типу структур управління належать дивізійні, матричні, проектні, множинні та інші структури, які характеризуються гнучкістю під час взаємодії із зовнішнім середовищем підприємства [3].

Герасенко В. пропонує використовувати крім таких класифікаційних ознак, як принцип управління та підпорядкування, кількість рівнів управління, для виокремлення типів організаційних структур наступні:

1) цілісність розподілу відповідальності всередині організаційної ланки (структури, що використовують ланки з індивідуальним прийняттям рішень; структури, що використовують ланки з груповим прийняттям рішень);

2) принцип розподілу цілісної організаційної системи на підрозділи (структури з функціональними підрозділами, структури з продуктовими підрозділами; структури з регіональними підрозділами; структури з виробничими підрозділами; структури з проектними підрозділами; структури з проблемними підрозділами);

3) особливості побудови підрозділів (традиційні або однорідні, матричні, що представляють собою комбінацію різних типів організаційних структур управління);

4) рівень автономності підрозділів (централізовані структури, дивізійні, типу конгломерату, змішані);

5) ступінь регламентації зв'язків між організаційними ланками структури (неформальні, формальні). При цьому неформальна організаційна структура управління є відображенням міжособистісних відносин на підприємстві [5].

Крім розглянутих вище, деякі науковці виділяють інші ознаки для проведення класифікації організаційних структур управління. Так, здійснюючи порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства, Петренко С. виділяє типи організаційних структур управління за наступними ознаками:

- за часовими умовами існування організаційні структури поділяються на постійні та тимчасові;

- за взаємодією з людиною виокремлюють корпоративні та індивідуалістичні організаційні структури;

- за технологією роботи виділяють реальні та віртуальні організаційні структури [9].

За ступенем формалізації пропонується розрізняти формалізовані та неформалізовані структури. Слід зазначити, що формалізація передбачає ступінь однотипності управлінських правил і процедур. Чим більше таких правил та процедур, встановлених згори, діє на підприємстві, тим більш формалізованою можна вважати його структуру.

Проведений у будівництві аналіз існуючих типів організаційних структур управління показав, що усе їх різноманіття використовуються у тій чи іншій мірі. Наприклад, для будівельно-монтажних організацій характерна дивізійна, або матрична, структура управління. Великі будівельні підприємства, як правило, мають ієрархічні (бюрократичні) структури. У сучасних умовах найбільш прогресивними з організаційної

точки зору є великі будівельні компанії (наприклад, «Інтеграл-Буд», «Київмськбуд» «Центробуд», «Атлант»), але кожна з них має різну організаційну структуру. Для того щоб можна було порівнювати дані підприємства та їх структуру, необхідним є використання однієї узагальненої класифікації.

На нашу думку, для будівельного підприємства найбільш актуальним є використання наступних ознак для класифікації організаційних структур управління:

- Принцип управління та підпорядкування. Ця класифікаційна ознака дозволяє обрати принцип відповідно до якого встановлюється підпорядкування між окремими підрозділами будівельного підприємства залежно від умов та потреб окремого підприємства.

- Часові умови існування. Урахування цієї класифікаційної ознаки дозволяє визначити, в яких умовах слід застосовувати постійні організаційні структури (немає потреби у частій зміні структури), а в яких – тимчасові (існує потреба у частому перегляді структури та її зміні відповідно до нових умов).

- Ступінь формалізації. Ця класифікаційна ознака дозволяє керівництву визначитися з доцільним обсягом правил і процедур, які необхідно регламентувати згори, тобто обрати формалізований або неформалізований тип організаційної структури управління.

- Ступінь централізації. Урахування цієї ознаки дозволяє визначити необхідний обсяг повноважень, які можуть і повинні бути делеговані, для того щоб підприємство успішно функціонувало.

- Технологія роботи. Ця ознака дозволяє керівництву обрати технологію роботи організаційної структури управління, яку доцільно застосовувати в кожній конкретній ситуації.

- Характер діяльності підприємства. Урахування цієї ознаки дозволяє встановити оптимальне поєднання централізації або децентралізації управління з горизонтальними або вертикальними взаємодіями.

- Тип реакції на зміни середовища. Ця ознака дозволяє встановити умови застосування кожної з організаційних структур відповідно до головної мети управління (мінімізація виробничих витрат, оптимізація прибутковості у близькій перспективі, забезпечення стратегічної позиції підприємства, забезпечення довгострокового зростання прибутковості підприємства або швидка адаптація до змін).

Перелік ознак, що доцільно використовувати для класифікації організаційних структур управління будівельними підприємствами, типи організаційних структур відповідно до кожної ознаки, а також необхідність урахування цих класифікаційних ознак представлено в табл. 2.

Отже, урахування запропонованих класифікаційних ознак не лише дозволить визначити тип організаційної структури підприємства, але й виявити напрями щодо її вдосконалення.

Висновки. Таким чином, дослідження наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених дозволило дійти висновку, що існує різноманіття підходів до класифікації організаційних структур управління підприємствами. Нами пропонується для класифікації організаційних структур будівельних підприємств, урахування специфіку їхньої діяльності, застосовувати наступні ознаки: принцип управління та підпорядкування, часові умови існування, ступінь формалізації, ступінь централізації, технологія роботи, характер діяльності підприємства та тип реакції на зміни середовища. Урахування цих ознак дозволить ідентифікувати існуючий на підприємстві тип організа-

Пріоритетні ознаки для класифікації організаційних структур управління будівельного підприємства

Ознака	Тип організаційної структури управління	Необхідність урахування ознаки
Принцип управління та підпорядкування	<ul style="list-style-type: none"> Механістичні (ієрархічні), у т. ч. лінійні, функціональні, лінійно-функціональні, лінійно-штабні Органічні (адаптивні), у т. ч. дивізійні, проєктні, матричні, множинні 	Дозволяє обрати принцип, відповідно до якого встановлюється підпорядкування між окремими підрозділами будівельного підприємства
Часові умови існування	<ul style="list-style-type: none"> Постійні Тимчасові 	Дозволяє визначити, в яких умовах слід застосовувати постійні або тимчасові організаційні структури
Ступінь формалізації	<ul style="list-style-type: none"> Формалізовані Неформалізовані 	Дозволяє визначити доцільний обсяг правил і процедур, які необхідно регламентувати згори
Ступінь централізації	<ul style="list-style-type: none"> Централізовані Децентралізовані Рецентралізовані 	Дозволяє визначити необхідний обсяг делегування повноважень
Технологія роботи	<ul style="list-style-type: none"> Реальні Віртуальні 	Дозволяє визначити необхідну технологію роботи організаційної структури управління
Характер діяльності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> Підприємницька Корпоративна Адміністративна Інтегрована 	Дозволяє встановити оптимальне поєднання централізації/ децентралізації з горизонтальними або вертикальними взаємодіями
Тип реакції на зміни середовища	<ul style="list-style-type: none"> Структури з виробничою реакцією Структури з конкурентною реакцією Структури з інноваційною реакцією Структури з підприємницькою реакцією Структури з адміністративною реакцією 	Дозволяє встановити умови застосування кожної з організаційних структур відповідно до головної мети управління

Джерело: складено автором

ційної структури управління, а також визначити тип структури, застосування якого в конкретних умовах буде найдоцільнішим.

Література:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Барков С.А. Социология организаций : [учеб. пособ.] / С.А. Барков. – М. : МГУ, 2004. – 203 с.
3. Бондар Н.М. Організаційні структури управління підприємством / Н.М. Бондар // Бізнес-консультант [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://business-consultant.com.ua/publicaciiub104.html>.
4. Галенін Р.В. Взаємозв'язок етапів життєвого циклу підприємства та організаційної структури підприємства / Л.М. Баценко, Р.В. Галенін, Н.О. Сигида // Економіка. Управління. Інновації. – 2013. – № 2(10). – С. 8–10.
5. Герасенко В.П. Механизм интеграции промышленных предприятий и торговли в условиях вхождения Республики Беларусь во Всемирную торговую организацию : [монография] / В.П. Герасенко. – Гомель : Альтаир, 2002. – 312 с.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент : [учебник] / И.Н. Герчикова ; 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 512 с.
7. Кармінська-Белоброва М.В. Організаційні структури управління підприємством / М.В. Кармінська-Белоброва // Бізнес Інформ. – 2012. – № 12. – С. 192–195.
8. Мостенська Т.Л. Організаційні структури: Теоретичні підходи. Проблеми формування / Т.Л. Мостенська, В.В. Кудіна // Наукові праці НУХТ. – 2006. – № 18. – С. 99–102.
9. Петренко С.А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства / С.А. Петренко // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2010. – № 1(3). – Т. 2. – С. 245–252.
10. Созинов В.А. Исследование систем управления : [учеб. пособ.] / В.А. Созинов. – Владивосток : ВГУЭС, 2004. – 293 с.
11. Шегда А.В. Менеджмент : [навч. посіб.] / А.В. Шегда – К. : Знання, КООО, 2002. – 583 с.

Левчинский Д.Л. Подходы к классификации организационной структуры управления предприятием

Аннотация. В статье обоснована важность построения эффективной организационной структуры управления предприятием, которая способна своевременно реагировать на изменения внешней среды. Исследована существующая классификация организационных структур управления предприятием по различным признакам. Выявлены преимущества и недостатки различных типов организационных структур управления предприятием.

Ключевые слова: предприятие, внешняя среда, внутренняя среда, управление, структура, организационная структура, тип организационной структуры управления.

Levchins'ky D.L. Approaches to classifications of organizational management structure of enterprise

Summary. In the article the importance of building an effective organizational management structure that can respond to changes in the environment is proved. The existing classification of organizational management structure on different grounds is investigated. Advantages and disadvantages of different types of organizational structures of management are established.

Keywords: external environment, internal environment, management structure, organizational structure, organizational management structure type.