

Ободовський Ю. В.

*здобувач кафедри економіки підприємства
та корпоративного управління*

Одеської національної академії зв'язку імені О. С. Попова

Obodovsky Y. V.

*Researcher of Economics of Enterprises and
Corporate Management Department*

Odessa National Academy of Telecommunications named after O. S. Popov

СИНТЕЗ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ

SYNTHESIS OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE

Анотація. У статті досліджено погляди вчених на формування базової характеристики системи управління підприємства – його організаційної структури. Вказано етапи, які підприємство проходить у процесі створення структури управління. Наведено відмінності між процесом формування структури управління та процесом її оптимізації. У результаті аналізу думок дослідників удосконалено процес синтезу структури управління підприємством. Врахування наведеного матеріалу в практичній роботі допоможе уникнути помилок, що виникають у процесі створення або ж реорганізації підприємства, та закласти основу його (підприємства) ефективної діяльності.

Ключові слова: структура управління, система управління, синтез структур управління підприємством, формування структур управління, удосконалення структур управління.

Постановка проблеми. Протягом всієї своєї історії кожне підприємство намагається створити таку структуру управління, яка б максимально враховувала ситуацію, що склалася, допомагала досягти поставлених цілей та забезпечувала б йому сталий розвиток. Проте досягнувши певних успіхів в діяльності, організація зупиняється – припиняє вносити зміни до структури управління, що через деякий час призводить до виникнення проблем, котрі в найгіршому випадку призводять до її (організації) руйнації. Дехто, щоб уникнути власних помилок, вважає за краще скопіювати ефективно працюючу структуру управління іншого підприємства, розраховуючи, таким чином, отримати гарні результати. Однак такий підхід призводить до ще гірших наслідків. Описані ситуації свідчать про те, що питанню формування та підтримки структури управління в актуальному стані приділяється недостатньо уваги або ж часом воно зовсім ігнорується керівництвом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти організаційних структур управління досліджувалися такими вченими, як: В.І. Дудорін, О.В. Сіротін, Л.М. Ликова, В.М. Федотов, Б.С. Байрієв, Б.А. Лагоша та ін.

Мета статті полягає у дослідженні процесу синтезу структури управління, визначенні етапів, які підприємство має здійснити для формування або вдосконалення існуючої структури управління, та визначенні відмінностей у процесах синтезу нової та оптимізації вже функціонуючої структури управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Умовно заходи підприємства по відношенню до структури управління можна розділити на два напрями, котрі розрізняються як поставленою метою, так і шляхами їх досягнення. Перший – напрям формування нової структури управління, другий – актуалізація (вдосконалення) існуючої структури управління.

Під час *формування структури управління* перед керівництвом постає завдання *створити «скелет» підприємства* та закласти *механізм*, що дасть змогу в подальшому *швидко та вчасно «актуалізувати» існуючу структуру управління*. Певні тонкощі роботи підприємства при

цьому можуть бути не враховані. Даний напрям є більшою мірою *теоретичним*, оскільки при цьому відсутня повноцінна практична апробація результатів – структури управління, що розробляється. Проте саме тут закладається основна концепція системи управління підприємством, формується апарат управління, нормативне забезпечення і т. д.

Завдання ж процесу *вдосконалення структури управління* полягає в *усуненні проблем*, з якими підприємство зіткнулося в *практичній роботі*. В.М. Федотов зазначає: «На діючих підприємствах апарат управління вже існує, і мова йде не про створення нових його ланок або рівнів, а лише про розчленування існуючих підрозділів, або «дроблення» останніх. Та найважливіша обставина, що «апарат управління вже існує», *потребує принципово іншого підходу* не тільки «зверху вниз», але й «знизу вверх», тобто від реальних процесів виробництва та управління, що складаються об'єктивно» (курсив наш. – Ю. О.) [5, с. 5]. Тобто якщо під час формування структури управління переважно орієнтуються на досвід та знання керівництва та експертів (напряв «зверху-вниз»), то під час актуалізації (вдосконалення) враховуються виявлені працівниками підприємства у практичній діяльності проблеми, слабкі місця (напряв «знизу-вверх»).

У літературі невивражено мало уваги приділяється питанню розробки концепції системи управління як етапу в проектуванні структури управління. Врахування питань, що описують концепцію системи управління, має «проходити» крізь усі етапи формування системи управління та її складових елементів (у тому числі і структури управління).

Однак варто відзначити, що концепція не може (та й не повинна) описувати найдрібніші деталі майбутньої системи управління, адже в ній (концепції) відображаються лише ключові, базові для підприємства характеристики. Під час формування концепції системи управління варто передбачити врахування первинних характеристик підприємства, як-то *мета* його діяльності, *засоби* і *шляхи* її досягнення.

Формування нової структури управління не обов'язково відбувається лише одномоментно, під час

створення нового підприємства. Навіть на ефективно функціонуючому підприємстві за певних умов виникає ситуація, за якої за допомогою перебудови існуючої структури управління неможливо або недоцільно вирішити наявні протиріччя, отже, виникає необхідність у формуванні нової структури взамін тієї, що використовується.

Наприклад, така ситуація може скластися у разі зміни мети діяльності підприємства або накопичення протиріччя наявної структури управління. У такому випадку спочатку проводиться комплексна діагностика структури, що використовується на даний час, із визначенням її як позитивних, так і негативних положень, які необхідно буде врахувати під час формування нової структури. Лише потім розпочинається власне процес побудови нової структури управління.

Вчені сходяться на думці, що формування структури управління не варто (та й неможливо) розглядати як один простий етап процесу побудови системи управління підприємством. Це обумовлено передусім складністю та важливістю даного процесу у забезпеченні ефективного функціонування організації, адже постає завдання створити унікальну структуру управління. Однак водночас серед дослідників відсутній єдиний погляд на етапи, які керівництво має здійснити в процесі формування структури управління. Так, В.М. Федотов виділяє такі основні етапи вдосконалення (перепроєктування) організаційних структур (ототожнюючи поняття «організаційна структура» та «структура управління»):

I етап. Вивчення існуючої структури управління.

II етап. Аналіз посадової схеми управління.

III етап. Складання карт внутрішнього документообігу. На цьому етапі робота з посадовими схемами переривається, починається етап складання карт внутрішньозаводського документообігу. Такі карти відображають рух документів (їх іноді називають функціональними результатами управління) між структурними підрозділами і окремими працівниками.

IV етап. Аналіз результатів виконаного обстеження. Зібраний на попередніх трьох етапах матеріал (посадові схеми і карти документообігу) дає змогу розкрити типові недоліки в організації потоків інформації.

V етап. Упорядкування існуючих документопотоків. Графічні методи вивчення і аналізу потоків руху документів відомі дуже давно, але й зараз ще проєктування і раціоналізацію системи документообігів рекомендується здійснювати з їх допомогою.

VI етап. Розробка функціональної схеми управління. Пропоновану структуру управління рекомендується зображати у вигляді не посадової, а функціональної схеми управління. Указані види схем вельми схожі за зовнішнім виглядом, але суттєво відрізняються за своїм змістом і застосуванням <...> перша показує лінійну підпорядкованість працівників і підрозділів, а друга – розподіл функцій у них [5, с. 13–24].

Б.С. Байрієв і Б.А. Лагоша як етапи завдання синтезу структури управління пропонують визначати такі.

На першому етапі необхідно визначити об'єкт і межі об'єкта, структуру управління якого необхідно синтезувати.

Завдання другого етапу – синтез виробничої структури об'єкта.

На третьому етапі здійснюється формування підрозділів, визначення кількості рівнів управління, оцінка якості функціонування організаційних підрозділів на кожному рівні, виходячи з певної виробничої структури об'єкта управління.

На четвертому етапі визначаються внутрішня структура підрозділу, чисельність спеціалістів за видами робіт чи функцій управління і т. д. [2, с. 23–24].

Управління не існує відокремлено від інших елементів організації і є похідним від її виробничої структури, саме тому Б.С. Байрієв і Б.А. Лагоша пропонують спочатку провести формування виробничої структури і лише потім «синтезувати» структуру управління.

А.Д. Цвіркун як етапи процесу реорганізації (вдосконалення) структури системи (очевидно, маючи на увазі формування (вдосконалення) структур систем управління) визначає такі: «Аналіз системи, досвіду вдосконалення подібних систем, принципів управління, економіко-математичних методів, а також засобів вимірювальної техніки і засобів переробки інформації; висування ряду варіантів побудови системи; відбір оптимального (раціонального) варіанту» [6, с. 119].

Інші ж не вважають за потрібне детально розглядати процес формування структури управління і зупиняються лише на декількох його фазах. Варто зауважити, що нехтування важливістю кожного з етапів формування структури управління призводить до помилок, зниження ефективності роботи підприємства.

Вище вже зазначалося, що процесу формування структури управління передують розробка концепції системи управління. Відтак, це і є першим етапом формування структури управління підприємством (у разі вдосконалення існуючої структури управління передбачається, що на підприємстві вже сформовано концепцію системи управління, а отже, у даному випадку відбувається визначення її актуальності та за необхідності здійснюється її корегування).

Як і будь-який інший процес, власне формування структури управління починається з *ініціації завдання*, тобто з усвідомлення керівництвом підприємства необхідності внесення змін із визначенням *мети, засобів та шляхів для здійснення даних заходів*.

Наступним етапом у побудові структури управління підприємства є *аналіз (діагностика) існуючої (або ж проєкту майбутньої) виробничої структури даного підприємства, дослідження систем управління та наявних тенденцій, які склалися на подібних підприємствах галузі* (аналогічну точку зору стосовно проведення на другому етапі аналізу (діагностики) підтримують й науковці В.Н. Нагорна [4, с. 3], Є.Ю. Антипенко та О.В. Воронцова [1, с. 112]). Цей етап вимагає вже більш глибокого залучення працівників підприємства (переважно керівний склад) до процесу формування системи управління та використання зовнішніх консультантів-експертів, адже постає завдання оцінити існуючу систему управління «з боку», виявити її слабкі сторони та можливості для вдосконалення в майбутньому.

Крім структур управління, що використовуються на аналогічних підприємствах галузі, у деяких випадках досліджуються типові структури управління. «*Типові організаційні структури розроблені для груп підприємств та об'єднань зі схожими техніко-економічними показниками та близькими розмірами виробничої структури*. Такі структури дають можливість побудувати на їхній основі раціональну організаційну структуру підприємства з урахуванням специфічних умов кожного з них» (курсив наш. – Ю. О.) [3, с. 2–3].

Наступним кроком є *узгаальнення даних, отриманих на попередніх стадіях*. Відбувається «надходження» інформації з різних джерел (щодо стану існуючої структури управління, загальної концепції, мети та завдань, які порушили питання відносно трансформації управління та ін.) до проєктної групи з розробки або удосконалення структури управління. Кінцевим результатом розгляду та узагальнення даних є зображення їх

у вигляді моделі (структурної схеми) первинної майбутньої структури управління.

На підставі опрацювання моделі, аналізу та виправлення виявлених помилок первинного варіанту структури управління проектна група або ж повертається на попередні етапи процесу, або ж переходить до наступного кроку.

Водночас відбувається *напрацювання нормативної бази* для забезпечення ефективного функціонування створеної системи управління. При цьому чим більш чітко регламентовано вона виявиться, тим менше труднощів виникне під час її практичного використання.

Головне завдання структури управління полягає у встановленні раціональних зв'язків між елементами підприємства-системи та забезпеченні його (підприємства) ефективної роботи, тобто відповідності певним *критеріям оптимальності (ефективності)*. В.І. Олігін-Нестеров указує: «*Центральне економічне питання вдосконалення управління виробництвом – підвищення його ефективності <...> Критерій ефективності набуває першорядного значення при оцінці використання технічних засобів, удосконалення методів управління, визначення структури управління, компетенції його органів і т. д.*» (курсив наш. – Ю. О.) [7, с. 5]. Відтак, будь-яке рішення або будь-які зміни в системі управління (або ж у структурі управління) слід ухвалювати з урахуванням цієї обставини, тобто здійснювати перевірку на відповідність заданим критеріям ефективності.

Із закінченням цього етапу відбувається розмежування теоретичної та практичної частин загального процесу формування системи управління. Звичайно, даний «розподіл» є *умовним*, оскільки процеси формування та актуалізації є двома сторонами одного безперервного процесу синтезу структури управління підприємства.

Висновки. Сформована та введена в експлуатацію структура управління являє собою певний баланс між можливостями підприємства, його бажаннями та інтересами різних груп (від працівників до постачальників, споживачів), з однієї сторони, а з іншої – з часом цей баланс може зміщуватися в ту чи іншу сторону, що вимагає переформатування структури управління. Для того щоб запобігти необхідності стрімкої трансформації структури управління, варто закласти механізм самооновлення. Тобто процес удосконалення структури управління не має закінчуватися формуванням певної структури управління, а керівний персонал підприємства має весь час здійснювати моніторинг цілей та результатів, аби вчасно виявити порушення й прийняти необхідні зміни. Таку тезу підтримують багато вчених, однак навіть зараз не кожне підприємство враховує цю обставину у своїй діяльності.

Отже, другий напрям розпочинається одразу ж після завершення формування структури управління та її повного впровадження на підприємстві. Під час практичного використання структури управління стають помітними її слабкі сторони, та починається процес підготовки до внесення змін, які б усунули або мінімізували виявлені недоліки.

Звичайно, практика вносить певні корективи в описаний процес формування структури управління. Дехто може не погодитися з необхідністю розгляду всіх перелічених етапів, вважаючи, що можна скористатися «*одним-двома*» й все одно досягти бажаного результату. Інші ж, посилаючись на можливість у подальшому внести зміни до створеної структури управління, не приділяють питанню її формування належної уваги. Таким чином, відбувається ігнорування фундаменту управління підприємства, а відтак, закладаються основи його (підприємства) неефективної роботи.

Список використаних джерел:

1. Антипенко Є.Ю. Проектно-орієнтована організаційна структура управління ланцюгами поставок як метод підвищення конкурентоспроможності підприємства / Є.Ю. Антипенко, О.В. Воронцова // Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. – 2013. – Вип. 2 (18). – С. 109–113 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/NvChdieu_2013_2_17.pdf.
2. Байриев Б.С. Оптимизация структур управления / Б.С. Байриев, Б.А. Лагоша; под ред. Б.Б. Овезова. – Ашхабад: Ылым, 1985. – 192 с.
3. Ігнат'єв О.І. Теоретичні засади проектування організаційних структур управління суб'єктами господарювання / О.І. Ігнат'єв // Науковий вісник Полісся. – 2015. – Вип. 1 (1). – С. 125–129.
4. Нагорная В.Н. Современный подход к формированию организационных структур управления предприятием / В.Н. Нагорная // Вологодские чтения. – 2009. – Вып. 74. – С. 75–78 [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://elibrary.ru/download/84550149.pdf>.
5. Федотов В.Н. Совершенствование структур аппарата управления на предприятиях / В.Н. Федотов. – Л.: ЛДНТП, 1982. – 28 с.
6. Цвиркун А.Д. Структура сложных систем / А.Д. Цвиркун. – М.: Сов. радио, 1975. – 200 с.
7. Олигин-Нестеров В.И. Эффективность управленческого труда в промышленном производстве / В.И. Олигин-Нестеров. – М.: Экономика, 1965. – 135 с.

Аннотация. В статье исследованы взгляды ученых на формирование базовой характеристики системы управления предприятия – его организационной структуры. Указаны этапы, которые предприятие проходит в процессе создания структуры управления. Приведены различия между процессом формирования структуры управления и процессом ее оптимизации. В результате анализа мнений исследователей усовершенствован процесс синтеза структуры управления предприятием. Учет приведенного материала в практической работе поможет избежать ошибок, возникающих в процессе создания или реорганизации предприятия и заложить основу его (предприятия) эффективной деятельности.

Ключевые слова: структура управления, система управления, синтез структур управления предприятием, формирование структур управления, совершенствование структур управления.

Summary. In the article the views of different scholars on the formation of the basic characteristics of the management of the company – its organizational structure. Specified steps that the company is in the process of creating a management structure. An differences between the process of forming the management structure and the process of its optimization. An analysis of the views of researchers improved synthesis process management structure. Taking into account the above material in practice will help avoid mistakes that occur during the creation or reorganization and lay the foundation of it (company) effective action.

Key words: management structure, management system, synthesis management structure, the formation of management structures, improving governance structures.