

УДК:658.3

О.М. ГІРНЯК**УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР
УПРАВЛІННЯ НА РІВНІ „ПІДПРИЄМСТВО”**

У рамках структури управління протікає управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені завдання і функції управління, а отже, – права і відповідальність за їх виконання. З цих позицій структури управління можна розглядати як форму розподілу і кооперації управлінської діяльності, в рамках якої відбувається процес управління, спрямований на досягнення накресленої мети менеджменту.

Таким чином, структура управління включає в себе всі цілі, розподілені між різноманітними ланками, зв'язки між якими забезпечують координацію окремих дій для їх виконання. Зв'язок структури управління з ключовими поняттями менеджменту: його метою, функціями, процесом, механізмом функціонування, людьми та їх повноваженнями – свідчить про їх величезний вплив на

всі сторони управління. Тому менеджери всіх рівнів приділяють значну увагу принципам і засобам формування структур, вибору їх типу або комбінації; вивченню тенденції в побудові структур і оцінці їх відповідності цілям і завданням, що вирішуються.

Структура управління повинна відповідати соціально-культурному середовищу, в якому вона буде функціонувати. Спроби сліпо копіювати структури управління, які діють успішно в інших організаціях, приречені на провал, якщо є відмінності в роботі. Альфред Чандлер протягом декількох років відслідковував зміни в організаційних структурах таких фірм, як „Дюпон”, „Дженерал моторс”, „Сірс” і „Стендарт Ойл оф Нью Джерсі”, спостерігаючи за тим, як ці зміни відповідали змінам стратегій і цілей організацій. Він сформував свій знаменитий принцип: „Стратегія визначає структуру”.

Даючи загальну характеристику організаційної структури, можна виділити декілька положень, що визначають її значимість:

організаційна структура фірми забезпечує координацію всіх функцій менеджменту;

структура організації визначає права й обов'язки (повноваження і відповідальність) на управлінських рівнях;

від організаційної структури залежать ефективна діяльність фірми, її виживання та успіх;

структура, прийнята даною конкретною фірмою, визначає організаційну поведінку її співробітників, тобто стиль менеджменту та якість праці колективу.

Протягом багатьох десятиліть організації створювали такі організаційні структури управління, що отримали назву ієрархічних, або бюрократичних.

Концепція ієрархічної структури була сформульована німецьким соціологом Максом Вебером, який розробив нормативну модель раціональної бюрократії. Її принципіві положення: чіткий розподіл праці, результатом якого є необхідність використання кваліфікованих фахівців на кожній посаді; ієрархічність управління, при якій нижчий рівень підпорядковується вищому і контролюється ним; наявність формальних правил і норм, що забезпечують однорідність виконання менеджерами своїх завдань і обов'язків; дух формальної безособовості, з яким офіційні особи виконують свої обов'язки: здійснення найму на роботу відповідно до кваліфікаційних вимог для даної посади.

Ієрархічний тип структури має багато різновидностей, але найбільш розповсюдженими є лінійно-функціональна і лінійно-штабна. Багаторічний досвід використання лінійно-функціональних структур управління показав, що вони найефективніші там, де апарат управління виконує рутинні, що частіше повторюються і рідко змінюються, завдання і функції. Вони застосовуються в управлінні організаціями з масовим або багатосерійним типом виробництва, а також при господарському механізмі затратного типу, коли виробництво найменш чутливе до прогресу в галузі науки і техніки. При такій організації управління виробництвом підприємство може успішно функціонувати лише тоді, коли зміни у всіх структурних підрозділах відбуваються рівномірно. Але в реальних умовах цього немає, виникає неадекватність реакції системи управління на вимогу зовнішнього середовища. Цей стан посилюється втратою гнучкості у взаємовідносинах працівників апарату управління через застосування формальних правил і процедур, як наслідок ускладнюється і уповільнюється передача інформації, що впливає на швидкість і своєчасність прийняття управлінських рішень.

Недолік лінійно-функціональної структури управління на практиці посилюється за рахунок таких умов господарювання, при яких допускається невідповідність між відповідальністю і повноваженнями у керівників різних рівнів і підрозділів; перевищуються норми керованості, особливо у директорів та їхніх заступників; формуються нераціональні інформаційні потоки; надмірно централізується оперативне управління виробництвом; не враховується специфіка роботи різноманітних підрозділів; будуть відсутні необхідні при цьому типі структури регламентуючі нормативні документи.

Аналогічні характеристики має і лінійно-штабна структура управління, що також передбачає функціональний розподіл управлінської праці в штабних службах різних рівнів.

Як показує аналіз, у роботі більшості поліграфічних підприємств сьогодні переважають лінійно-функціональні і лінійно-штабні структури управління. Підвищення ефективності роботи поліграфічних підприємств, збільшення їх конкурентоспроможності вимагають переходу до гнучкіших структур, які краще пристосовані до динамічних змін і вимог виробництва. Такі структури відомі як органічний тип структур управління, гнучкі, адапти-

вні. Їм притаманна спроможність порівняно легко змінювати свою форму, пристосовуватися до нових умов. Вони орієнтуються на прискорену реалізацію складних програм і проектів у рамках крупних підприємств і об'єднань.

Різновидами цього типу структур є проектні, матричні, програмно-цільові, бригадні форми організації управління.

У теоріях менеджменту промисловорозвинутих країн виділяється три групи факторів впливу на вибір фірмою тієї чи іншої структури (див. таблицю).

Внутрішні	Загальні (зовнішні)	Спеціальні
Складність	Стратегія організації	Ефект влади і контролю
Формалізація	Масштаби організації (розміри)	Комп'ютеризація інформаційних потоків
Централізація	Технологія	
Норми керованості (сфери контролю)	Зовнішнє середовище	

Серед наведених факторів особлива роль у формуванні структур відводиться спеціальним факторам. Вибір тієї чи іншої організаційної структури дуже часто є результатом внутрішньо-фірмової боротьби за владу (контроль). Менеджери більше піклуються про інтереси своїх відділів, ніж фірми.

Ще в більшій мірі фактор влади проявляється у вищих ешелонах керівництва, для яких „ідеальною” є структура, де влада легше підтримується, робота регламентується великою кількістю правил, інструкцій. При необхідності переходу фірми на значні структурні перетворення потрібні сильні впливи ззовні або поява лідерів – борців за нове.

Вплив фактора „влада – контроль”, на думку деяких учених, настільки великий, що це є причиною використання у значній кількості фірм і корпорацій ієрархічних організаційних структур.

Важливе значення при виборі організаційних структур має фактор комп'ютеризації інформаційних процесів.

Теорія і практика сучасного бізнесу як за кордоном, так і на теренах України показує, що широке використання комп'ютерної техніки є невід'ємною частиною адаптивних структур. Комп'ютеризація в управлінні сприяє розвитку горизонтальних зв'язків між менеджерами і підрозділами завдяки можливості прямого доступу до необхідної інформації. Менеджери за допо-

могою особистих комп'ютерів (терміналів) швидко зв'язуються між собою для вирішення спеціальних питань. Комп'ютеризація інформації – це засіб зв'язків між всіма підрозділами адаптивної структури.

Комп'ютер і комп'ютерний збір інформації допомагають і вишій ланці менеджерського корпусу краще орієнтуватись у тому, що відбувається на низинних рівнях, швидше (при потребі) внести корективи.

Форми, методи і засоби реорганізації управлінських структур багатогранні, в цілому їх можна звести до декількох напрямків:

- удосконалення структур за рахунок їх спрощення;
- заміна структур ієрархічного типу адаптивними;
- інтегрування (створення) різноманітних форм органічних структур в середині ієрархічної структури.

Ці напрямки можуть бути використані більшістю середніх і великих поліграфічних підприємств України. При реорганізації ж структур таких поліграфічних підприємств, як „Преса України”, ГП „Поліграфкнига”, можна використати ще два інші напрямки:

- створення конгломератної структури;
- формування модульних і атомістичних організацій.

Стаття надійшла до редколегії 28.01.2000