

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ

**А.Г. Братуга**

*ГВУЗ «Украинский государственный химико-технологический университет,  
г. Днепрпетровск, Украина*

Управленческая деятельность в отличие от других видов хозяйственной деятельности предприятия отличается тем, что имеет целенаправленный и самоорганизованный характер. При таких обстоятельствах ключевое место в составе элементов его системы управления занимает процедура подготовки и принятия управленческих решений. Однако это лишь достаточный компонент, который определяет логику формирования и функционирования упомянутой системы как целостности. Состав же необходимых компонентов значительно шире, где определяющая роль принадлежит организационной структуре управления. Значительный вклад в изучение этого сложного явления в сфере управленческой деятельности предприятия внесли классики в области менеджмента, начиная с А. Файея, а также современные исследователи, включая и представителей постсоветского пространства, а именно Резник С.Д., Мильнер Б.З., Шеметов П.В., Беседин М.О., Глазов М.М., Филиппова С.В. и др. В то же время вышеупомянутый компонент системы управ-

ления предприятием в теоретическом плане исследован в недостаточной мере, а именно его сущностный, содержательный и формальный аспекты.

Понятие организационной структуры управления предприятием отличается разнообразием стилистических форм, при этом для большинства вариантов дефиниций характерна упрощенная трактовка ее сути и отождествление этой категории с общей структурой предприятия или системой управления вообще. Кроме того, недостаточно определена структура этого явления как автономной подсистемы в составе системы управления предприятием. Хотя и разработана типологизация организационной структуры управления предприятием, не в полной мере определен состав факторов, которые влияют как на процесс ее эволюции, а также характер морфологической связи отдельных ее видов, так и выбор оптимальной формы этой подсистемы и на момент формирования, и в процессе жизненного цикла предприятия.

Решение последней проблемы имеет не только научное, но и прикладное значение, учитывая, что обоснованный выбор организационной структуры управления во многом определяет как эффективность управленческой деятельности предприятия непосредственно, так и его хозяйственной деятельности в конечном итоге.

Рассмотренная проблематика определила выбор целей, задач и методологию проведения научных исследований, результаты которых приведены в настоящей статье.

Методология исследований базируется на методах логичного, системного и факторного анализа.

В качестве целей и задач были выбраны следующие: уточнить понятие организационной структуры управления предприятием; определить структуру этого компонента системы управления предприятием; определить и классифицировать факторы, которые влияют на выбор оптимальной организационной структуры управления предприятием.

Специфика организационной структуры управления как компонента системы более высокого порядка, состоит в том, что она играет роль фундамента системы управления предприятием. На основе этого компонента формируются и функционируют все другие компоненты системы управления. Такое положение, в свою очередь, определяет ее консервативность и неэластичность относительно всей системы и других ее компонентов, которые находятся в процессе интенсивных изменений в течение жизненного цикла предприятия.

При таких обстоятельствах процесс эволюционных трансформаций организационной структуры управления должен носить кардинальный характер, который возможен только на основе стратегического и инновационного подходов в управлении этим процессом. В частности, переформатирование этого компонента требует использования управленческих инноваций базисного типа.

В составе системы управления предприятием целесообразно выделять два таких уровня: агрегированный уровень, структуру которого формируют комплексные компоненты (подсистемы: подготовки к принятию управленческих решений; организационная структура управления; коммуникативная; мотивации персонала; арсенала управленческих инструментов влияния); элементарный уровень, структуру которого формируют простые компоненты (цели хозяйственной деятельности, принципы и функции управления предприятием, управленческий персонал, техника и технология управления, информация).

Миссия организационной структуры управления вместе с совокупностью ее компонентов определяют задания, которые решает этот комплексный элемент системы управления предприятием: определение центров принятия управленческих решений на основе характера целей хозяйственной деятельности предприятия; специализацию указанных центров адекватно функциям управления и видам хозяйственной деятельности предприятия; механизм взаимодействия этих центров в процессе принятия и реализации управленческих решений, а также функций управления; разграничение полномочий и ответственности между центрами принятия управленческих решений в системе управления предприятием.

Состав компонентов организационной структуры управления следует определять на основе заданий, которые она предназначена выполнять, а также характерных особенностей. В частности, этой подсистеме управления присущи такие специфические черты: комплексность и формализация. Комплексность трактуется как уровень дифференциации элементов в пределах определенной системы. Формализацию понимают как совокупность установленных правил и процедур, которые определяют деятельность и взаимодействие компонентов системы.

В составе организационной структуры управления предприятия целесообразно выделять такие элементы: звенья управления; уровни управления; институты управления. Под звеном управления следует понимать структурно выделенное управленческое подразделение. Под уровнем управления – совокупность горизонтально интегрированных звеньев управления. Под институтом управления – совокупность определенных административных положений о правах, обязанностях и ответственности звеньев управления, которые регламентируют их деятельность.

На основе вышеизложенного можно сформулировать дефиницию организационной структуры управления предприятия в такой редакции – это сложный компонент системы управления предприятия, представляющий собой совокупность звеньев, уровней и институтов управления, на основе которой формируются и функционируют как другие подсистемы в частности, так и система управления предприятия в целом.

Тип организационной структуры управления предприятия, а также процесс ее трансформации обусловлен влиянием таких комплексных факторов: сложным характером внутренней среды предприятия, которая включает совокупность видов хозяйственной деятельности, стиль управления, организационную культуру, состав и уровень профессиональной подготовки управленческого персонала и др.; вектором, характером и динамикой изменений внешней среды деятельности предприятия; фазой жизненного цикла предприятия; принятой стратегией развития предприятия.

С учетом влияния перечисленных факторов оптимальность упомянутой структуры определяется, в какой мере обеспечиваются основные свойства системы управления предприятия, а именно: базовые (целостность, элементарность, подчиненность, взаимодействие); специфические (полифункциональность, стойкость, адаптивность).

Решение этой задачи зависит от того, в какой мере соблюдаются следующие методологические требования при формировании организационной структуры управления предприятием: принципы построения организационной структуры управления; требования в отношении обеспечения специализации управленческой деятельности; требова-

ния в отношении обеспечения кооперирования управленческой деятельности; требования в отношении обеспечения делегирования полномочий; требования в отношении обеспечения департаментализации.

Что касается принципов построения организационной структуры управления, то они были определены еще А. Файолем в составе структурных принципов управления организацией, в частности: общественного разделения труда, соотношение централизации и децентрализации, цепочки команд. На основе этих принципов должны формироваться требования и определяться способы формирования организационной структуры управления предприятием. К сожалению, в реальной практике управления они трактуются формально и как независимые институты, а это негативно сказывается на процессе управления, формирования и развития системы управления предприятия.

Принцип общественного разделения труда определяет требования к специализации и кооперированию управленческой деятельности. Так, требования к специализации предусматривают возможность выбора одной из форм формирования организационной структуры управления – вертикальной или горизонтальной.

Вертикальное форматирование необходимо осуществлять исходя из масштабов и характера управленческих решений, которые принимаются определенными звеньями управления. Это означает, что в организационной структуре управления целесообразно формировать специализированные уровни управления, что, в свою очередь, предусматривает необходимость дифференциации управленческого персонала за его статусом в иерархии системы управления.

Горизонтальное форматирование необходимо осуществлять на основании состава и содержания функций управления; масштаба, глубины и содержания работ, которые выполняются управленческим персоналом, следствием чего является формирование специализированных уровней управления. Для организации горизонтального форматирования могут быть использованы следующие методологические подходы – функционализации и охвата контролем.

Первый из них связан с процессами специализации по видам хозяйственной деятельности предприятия и функциями управления. Второй дает возможность определить оптимальное количество сотрудников, входящих в состав персонала определенного звена управления и подчиняющихся руководителю соответствующего уровня управления.

Горизонтальное форматирование влияет на конфигурацию организационной структуры системы управления предприятия, которую классифицируют на два типа: пирамидальную (высокая пирамида с узким основанием) и колоколоподобная (плоская).

Для первого типа характерна предельно узкая сфера охвата контролем, а также узкий диапазон управления, что, в свою очередь, требует значительного штата управленческого персонала и соответственно значительных затрат на его содержание по сравнению с колоколоподобной конфигурацией организационной структуры управления. Для альтернативного второго типа характерна широкая сфера охвата контролем и как следствие широкий диапазон управления. Плоская конфигурация организационной структуры управления присуща предприятиям, где используется высококвалифицированный персонал, сформирована и поддерживается разветвленная система неформальных контактов между членами производственного коллектива и создана действенная система повышения квалификации персонала.

Требования в отношении кооперирования управленческой деятельности в пределах предприятия предусматривают использование двух видов взаимодействия между звеньями управления – линейные и функциональные отношения. Как в первом, так и во втором случае отношения кооперирования имеют характер подчиненности между руководящим составом управленческого персонала. В то же время линейные отношения являются основой для формирования движения управленческих решений и формирования коммуникационных каналов между руководителями по иерархии уровней управления. В отличие от линейных функциональные отношения являются основой для формирования движения управленческих решений и формирования коммуникационных каналов между руководителями в зависимости от функций процесса управления и видов хозяйственной деятельности предприятия. Таким образом, принцип общественного разделения труда совместно с требованиями к специализации и кооперированию управленческой деятельности определяют процесс и результаты формирования таких элементов организационной структуры управления предприятия, как уровни и звенья управления.

Принцип соотношение централизации и децентрализации, на основании которого формулируются требования к делегированию полномочий, определяет процесс формирования третьего элемента организационной структуры управления предприятием – институтов управления.

Кроме того, упомянутый принцип и требования дают возможность обосновать оптимальный уровень сосредоточения полномочий и ответственности у руководителей соответствующих уровней и звеньев для обеспечения эффективности процессов принятия и реализации управленческих решений, а также обоснованного выбора типа организационной структуры управления предприятия – централизованный или децентрализованный.

Для централизованного типа характерно сосредоточение на высшем уровне управления полномочий и ответственности в сферах принятия и реализации управленческих решений. Принципиальное отличие децентрализованного типа организационной структуры управления проявляется в том, что у руководителей высшего уровня управления остаются лишь полномочия и ответственность в вопросах определения основ организации и формы функционирования системы управления предприятия, в то время как функции принятия управленческих решений в сфере хозяйственной деятельности сосредотачиваются на среднем уровне управления.

Если в основу централизованного типа организационной структуры управления предприятия положен принцип иерархического разделения полномочий, то в основу децентрализованного – их делегирования.

Принцип делегирования полномочий обеспечивает приобретение организационной структурой управления такого свойства как адаптивность. Условия возможности делегирования полномочий следующие: необходимость высвобождения ресурсов времени для концентрации деятельности высшего руководства на приоритетных целях стратегического характера; перегруженность деятельности руководителей верхнего уровня управления; руководящий персонал среднего и нижнего уровней способен квалифицированно решать определенные задания тактического характера оперативно и эффективно. Можно выделить следующие требования в отношении делегирования полномочий: передача полномочий необходимо проводить на основе ожидаемого результата; подчиненные должны получить достаточ-

ные полномочия для действенного решения управленческих заданий; полномочия следует передавать по определенным схемам линейных и функциональных отношений кооперирования управленческой деятельности предприятия для того, чтобы четко определять границы ответственности; передача полномочий между уровнями управления не должна приводить к неоправданному уменьшению ответственности руководителей, которые их делегируют.

Приведенные выше требования определяют лишь содержание организационной структуры управления предприятия. Определение же ее конкретной формы функционирования осуществляется способом департаментализации, который базируется на принципе цепочки команд. Указанный принцип предполагает формализацию линейных и функциональных отношений между звеньями управления в рамках уровней управления на основе соответствующих институтов управления.

В составе способов департаментализации, как правило, выделяют: линейный, функциональный, линейно-функциональный и адаптированные. С использованием первых трех способов можно формировать лишь определенные известные модификации централизованного типа организационной структуры управления предприятия. Адаптивные способы можно использовать для формирования децентрализованной структуры, в составе которой различают такие виды – дивизионная и матричная. Принципиальное отличие между указанными способами департаментализации заключается в уровне масштаба использования возможностей процесса общественного разделения управленческого труда на предприятии.

Так, линейная организационная структура управления допускает лишь вертикальную специализацию и линейные кооперационные связи, функциональная – горизонтальную специализацию и функциональные кооперационные связи, линейно-функциональная – объединение вертикальной и горизонтальной специализаций, а также линейных и функциональных кооперационных связей. Адаптивные структуры, в частности дивизионная и матричная, предполагают еще одну форму общественного разделения управленческого труда – делегирование полномочий. При этом в условиях матричной структуры децентрализация управления достигает своего максимального уровня.

В любом случае каждые из упомянутых способов департаментализации реализует принцип цепочки команд. Выбор необходимого вида организационной структуры управления предприятия возможен на основе учета влияния вышеупомянутых комплексных факторов.

В составе факторов внешней среды можно выделить такие основные:

1. Отраслевой принадлежности предприятия, который, в свою очередь, включает следующие:

– уровень конкуренции (монополия – организационные структуры управления централизованного типа; олигополия – линейно-функциональная, дивизионная, матричная; монополистическая конкуренция – линейная и функциональная);

– уровень дифференциации продукции (однородная – линейная и функциональная; неоднородная – линейно-функциональная, дивизионная, матричная);

– тип операционной системы предприятия (индивидуальное производство – линейная; серийное – функциональная; массовое – линейно-функциональная, дивизионная, матричная);

– масштаб отраслевого рынка (региональный – линейная и функциональная; национальный – линейно-функциональная, дивизионная, матричная; международный – дивизионная, матричная);

– размер предприятия (малые – линейная; средние – функциональная; большие – линейно-функциональная, дивизионная, матричная).

2. Форма собственности:

– государственная – линейно-функциональная;

– частная – линейная и функциональная;

– коллективная – линейная и функциональная;

– акционерная – линейно-функциональная, дивизионная, матричная.

3. Организационно-правовая форма:

– индивидуальное предприятие – линейная и функциональная;

– товарищество – линейная и функциональная;

– акционерное общество – линейно-функциональная, дивизионная, матричная.

В составе факторов внутренней среды можно выделить такие основные:

1. Комплексность хозяйственной деятельности предприятия:

– неполный перечень – линейная и функциональная;

– полный перечень – линейно-функциональная, дивизионная, матричная.

2. Стиль управления:

– авторитарный – централизованные;

– демократический – децентрализованные.

3. Организационная культура:

– стихийно сформированная – централизованные;

– сознательно сформированная – децентрализованные.

4. Состав и уровень профессиональной подготовки управленческого персонала:

– состав неполный, руководитель профессионально неподготовлен – линейная;

– состав полный, руководитель профессионально неподготовлен – функциональная и линейно-функциональная;

– состав полный, руководитель профессионально подготовлен – линейно-функциональная, дивизионная, матричная.

5. Фаза жизненного цикла предприятия:

– создания – централизованные;

– роста – линейно-функциональная, дивизионная, матричная;

– зрелости – линейно-функциональная, дивизионная;

- старения – линейная;
- обновления – матричная.
- 6. Принятый тип стратегии развития предприятия:
  - роста – линейно-функциональная, дивизионная, матричная;
  - стабильности – линейно-функциональная, дивизионная;
  - сокращения – линейная.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куин; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
2. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг; пер. с англ. – М.; СПб.: Питер, 2004. – 512 с.
3. Резник, С.Д. Организационное поведение / С.Д. Резник. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 428 с.
4. Шеметов, П.В. Менеджмент: управление организационными системами / П. В. Шеметов. – М.: Омега-Л, 2008 – 408 с.
5. Теория организации: учебник / под ред. Б.З. Мильнера. – 6-е изд. перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М., 2008. – 797 с.