

ВЫБОР ОПТИМАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Субчинская Е.М.
Панкратова А.Р.

Одесский национальный политехнический университет

Организационная структура управления представляет собой сочетание отдельных звеньев в их взаимосвязи и соподчиненности, выполняющих различные функции управления организации, и характеризует собой один из базовых элементов системы управления. Данная тематика является очень актуальной, так как в зависимости от многих факторов: специфики деятельности, размера организации, типа производства, характера предоставляемых товаров и услуг предприятие будет использовать оргструктуру соответствующую только его специфики функционирования.

Организационную структуру предприятия можно представить как целостный организм, в котором каждая составляющая (подразделение, отдел, цех) выполняет определенные функции и задачи, а также находится во взаимосвязи и взаимоподчиненности с другими составляющими. В таблице 1 представлены основные преимущества и недостатки наиболее используемых предприятиями организационных структур.

Таблица 1

Организационные структуры наиболее используемые предприятиями

Организа- ционная структура	Характеристика	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4
Линейная структура	Руководители подразделений непосредственно подчиняются одному руководителю высокого уровня управления и связаны с вышестоящей системой только через него; принцип единоначалия наиболее выражен; высший руководитель несет полную ответственность за результаты; ярко выражена вертикальная иерархия, обеспечивающая простоту и четкость подчинения.	Четкая система взаимных связей функций и подразделений; четкая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель; ясно выраженная ответственность; быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.	Негибкость, жесткость, неприспособленность к дальнейшему росту организации; тенденциозность и волокита при рассмотрении вопросов, в решении которых задействованы несколько подразделений (по горизонтали); повышенная зависимость результатов работы от личных и деловых качеств руководителя
Функцио- нальная структура	За каждым руководителем среднего звена закрепляется аппарат, за который он отвечает или только за определенный участок работы (такая децентрализация работ между подразделениями позволяет ликвидировать дублирование в решении задач управления отдельными службами и создает возможность для специализации работ, повышая при этом эффективность управления); данная структура способствует развитию психологической обособленности отдельных руководителей, считающих задачи своих подразделений задачами первостепенной важности, поэтому происходит ослабление горизонтальных связей и необходимость интегрирующего органа, которого в структуре не предусмотрено.	Более глубокая подготовка решений и планов; освобождение линейных руководителей от более глубокого анализа проблем; возможность привлечения консультантов и экспертов; стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов; исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций; уменьшение потребности в специалистах широкого профиля.	Распорядительства руководителей в функциональных областях нарушает принцип единоначалия. Каждый исполнитель получает указания, одновременно идущие по нескольким каналам связи от разных руководителей.
Линейно- функцио- нальная структура (линейно- штабная)	Включает в себя специализированные подразделения (штабы), которые не обладают правами принятия решений и руководства какими – либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему	Более глубокая проработка стратегических вопросов; некоторая разгрузка высших руководителей; возможность привлечения внешних консультантов и	Отсутствие гибкости и динамичности, постоянная необходимость в согласовании принимаемых решений

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4
	руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа, может являться хорошей промежуточной ступенью при переходе от линейной структуры к более эффективным.	экспертов; при наделении функциональных (штабных) подразделений правами функционального руководства.	из-за изменчивости целей. Это приводит к замедлению сроков реализации целей и росту управленческих расходов, при решении проблемных задач линейно-функциональная структура становится малоэффективной.
Дивизиональная структура	Относится к практике корпоративного управления, когда управляемая организация причисляется к разряду крупных и крупнейших по масштабу производства, численности работающих, а также характеризуется разнообразием выпускаемой продукции, большой емкостью рынков сбыта; выделение в составе организации практически самостоятельных производственных отделений, комплексов – «дивизионов» и предоставление им оперативно- хозяйственной самостоятельности в зарабатывании прибыли при централизованном контроле по общекорпоративным вопросам стратегии, научных исследований, инвестиций, кадровой политики и другим централизованным функциям.	Сочетание централизованной координации и контроля деятельности с децентрализованным управлением; обеспечивает управление многопрофильными предприятиями с общей численностью сотрудников порядка сотен тысяч и территориально удаленными подразделениями; обеспечивает большую гибкость и более быструю реакцию на изменения в окружении предприятия по сравнению с линейной и линейно – штабной; при расширении границ самостоятельности отделений они становятся «центрами получения прибыли», активно работают по повышению эффективности и качества производства; более тесная связь производства с потребителями.	Волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов, смежных для подразделений и т. д. ; дублирование функций на разных «этажах» и как следствие – очень высокие затраты на содержание управленческой структуры; в отделениях, как правило, сохраняется линейная или линейно – штабная структура со всеми их недостатками; относительно высокие затраты на координацию ввиду децентрализации вплоть до отдельного финансирования из бюджета и системы расчетных цен; при децентрализации теряются преимущества кооперации, что часто требует централизации выполнения отдельных функций (НИОКР, снабжение и т.д.); высокая потребность в руководящих кадрах.
Матричная структура (в чистом виде является комбинацией функциональной и продуктовой (проектной))	Сетевая структура, построенная на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой – руководителю проекта или целевой программы, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления	позволяет проводить быстрые технологические изменения на основе максимально эффективного использования высоко-квалифицированной рабочей силы	Трудность установления четкой ответственности за работу по заданию; необходимость постоянного контроля за соотношением ресурсов, выделяемых подразделениям; высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам работников, работающих в группах, необходимость их обучения; частые конфликтные ситуации между руководителями подразделений и проектов или программ; возможность нарушения правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях, из-за оторванности сотрудников, участвующих в проекте или программе, от своих подразделений.

Структуры организации отличаются сложности разделения на функции общей деятельности, степени заранее установленных процедур и правил, соотношению централизации и децентрализации.

В Украине в зависимости от размера предприятия, его собственности и вида общества при выборе оптимальной оргструктуры предприятию необходимо использовать основные положения (табл.2) и учитывать такие особенности: у одного руководителя должно быть не больше 7 подчиненных; обеспечение коммуникации между отделами; не допускать дублирования функций.

Таблица 2

Основные положения хозяйственной деятельности предприятий

Характеристика	Разновидность применения			
	Микро-предприятия (до 10 чел.; годовой доход до 2 млн.евро)	Малые предприятия (10-50 чел.; годовой доход 2-10 млн.евро)	Средние предприятия (50-250 чел.; годовой доход 10-50 млн.евро)	Крупные предприятия (до 250 чел.; годовой доход до 50 млн.евро)
Вид собственности	Частная собственность	Частная и коллективная собственность	Коммунальная и коллективная собственность	Государственная собственность
Вид объединения	Акционерное общество, общество с ограниченной ответственностью, командирное общество	Акционерное общество, общество с ограниченной ответственностью, командирное общество	Акционерное общество, общество с дополнительной ответственностью, полное общество	Любой вид общества
Вид оргструктуры	Линейная, проектная	Линейная, проектная	Функциональная, линейно-функциональная	Линейно-функциональная, дивизиональная

В итоге можно сделать вывод, что эффективность производства напрямую зависит от эффективности организационной структуры. Поэтому очень важно, чтоб оргструктура была правильно подобрана и введена в процесс функционирования предприятия наиболее оптимально.

Литература

- 1 Организация в системе менеджмента [Электроний ресурс] : (статья сайту studopedia.ru – Студопедия) // studopedia.ru . Режим доступа: http://studopedia.ru/2_35482_lektsiya--organizatsiya-v-sisteme-menedzhmenta.html. – Назва з екрана.
- 2 Характеристика организационной структуры управления [Электроний ресурс] : (статья сайту www.learnmanage.ru – Изучаем менеджмент) // www.learnmanage.ru . Режим доступа: <http://www.learnmanage.ru/lmans-672-1.html>. – Назва з екрана.
- 3 Организационные отношения в системе менеджмента. Формы организации системы менеджмента [Электроний ресурс] : (менеджмент организации : учеб.пособие) ; ред. В.Е. Ланкина. Режим доступа: http://www.aup.ru/books/m98/2_1_11.htm. – Назва з екрана.
- 4 Обеспечение управления персоналом : описание бизнес-процессов и разработка оргструктуры [Электроний ресурс] : (статья сайту pravo-ukraine.org.ua – Портал Право Украины) // pravo-ukraine.org.ua . Режим доступа: <http://pravo-ukraine.org.ua/blogs/hr/hr-stati/4513-obespechenie-upravleniya-personalom-opisanie-biznes-processov-i-razrabotka-orgstruktury>. – Назва з екрана.
- 5 Хозяйственный кодекс Украины [Электроний ресурс]. Режим доступа: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15/page>. – Назва з екрана.
- 6 Основы менеджмента: учебное пособие/ М.В. Ципленкова, И.В. Моисеенко и другие. – М.: Издательский дом Академии Естествознания, 2013. – 130 с.