

УДК 658.012.4

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА, ОРІЄНТОВАНОГО НА СТІЙКИЙ РОЗВИТОК

В.В. Козик, к.е.н., професор

Національний університет «Львівська політехніка», Львів, Україна

Козик В.В. Організаційна структура промислового підприємства, орієнтованого на стійкий розвиток.

У статті розглянуті різні типи організаційних структур, їх переваги і недоліки, обґрунтовано вибір матричної організаційної структури для промислового підприємства, орієнтованого на стійкий розвиток.

Ключові слова: організаційна структура, стійкий розвиток, промислове підприємство

Козик В.В. Организационная структура промышленного предприятия, ориентированного на устойчивое развитие.

В статье рассмотрены различные типы организационных структур, их достоинства и недостатки, обоснованы выбор матричной организационной структуры для промышленного предприятия, ориентированного на устойчивое развитие.

Ключевые слова: организационная структура, устойчивое развитие, промышленное предприятие

Kozik V.V. The organizational structure of the industrial enterprise, focused on sustainable development.

The paper considers the various types of organizational structures, their advantages and disadvantages, justified selection matrix organizational structure for an industrial company, focused on sustainable development.

Keywords: organizational structure, sustainable development, industrial enterprise

Сучасні умови функціонування промислового підприємства відрізняються нестабільністю, загостренням конкуренції на різних ринках, активною зміною споживчих вимог. Підприємствам недостатньо пристосовуватися до зміни умов функціонування - для збереження стійких позицій на ринку необхідно випереджати зміни, які демонструють лідери різних галузей економіки. У цих умовах особливо актуальна проблема управління розвитком підприємств, менеджмент яких здатний забезпечити певний напрямок руху в нестабільному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питанням управління розвитком промислових підприємств присвятили свої роботи вітчизняні дослідники О.С. Виханський, М.Н. Круглов, К.Н. Тренев, В.І. Осипов та зарубіжні вчені І. Ансофф, Г. Мінцберг, А. Стрікланд, А. Томпсон, С. Глазьев, С. Коротков. Більшість робіт відображає системний підхід до розробки управління розвитком промислових підприємств, ресурсної бази, стану розвитку внутрішнього і зовнішнього середовища, потенціал підприємства, орієнтованого на інтереси власника.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Однак, незважаючи на широкий спектр теоретичних і практичних розробок у цій області, багато питань, в першу чергу, пов'язаних з вибором організаційних структур підприємств, орієнтованих на розвиток, ще не достатньо досліджені.

Актуальність проблеми управління розвитком підприємства диктує необхідність проведення наукових досліджень зазначених проблем, пов'язаних з формуванням організаційних структур підприємств, орієнтованих на досягнення цілей розвитку в умовах динамічного оточення з елементами невизначеності і необхідністю швидкої реакції на зміни ринку. На погляд автора, дослідження процесу і регулювання змін, здійснених за задалегідь розробленими правилами та процедурами, дозволяють методи і засоби управління проектами. При цьому одним з основних питань є вибір сучасних організаційних структур промислових підприємств.

Метою дослідження є розробка методичних і прикладних засад формування організаційних структур промислових підприємств, орієнтованих на стійкий розвиток.

Виклад основного матеріалу дослідження

Всі поняття розвитку як такого засновані на певних перетвореннях, переході з одного кількісно-якісного стану до іншого, тобто змінах вищого рівня. При цьому необхідно відзначити, що розвиток – іманентна категорія, яка свідчить про його незворотність. Проте зміни, які супроводжують цей процес, не завжди обумовлюють перехід на більш якісний рівень, оскільки такий рівень за новими параметрами може значно поступатися попередньому.

Розвиток як категорію можна розглядати багатоаспектно, виходячи з декількох позицій, тобто розвиток як: процес перетворення його якісно-кількісних характеристик, іманентна властивість кожного підприємства, динамічна характеристика кожного підприємства, результуюча характеристика параметрів підприємства в певних просторово-часових умовах, констатація незворотності реалізації змін на підприємстві [1].

Концепція розвитку в трансформаційній економіці і склад вирішуваних завдань дозволяє намітити два основні підходи до управління підприємством. Якщо перший підхід передбачає максимально можливе усунення держави від регулювання економікою і децентралізацію системи управління, то другий – активний вплив держави на економічні процеси. На думку автора, істина знаходиться в поєднанні цих двох підходів з урахуванням вимог сучасного етапу розвитку.

На підприємстві ефективність управління сталим розвитком підприємства багато в чому залежить від використовуваної при цьому організаційної структури, яка розглядається як сукупність елементів організації (посад і структурних підрозділів) і зв'язків між ними. Зв'язки між посадами і структурними підрозділами можуть бути вертикальними (адміністративно – функціональними) або горизонтальними, по яких протікають технологічні процеси.

Вибір і подальше проектування, аналіз і створення організаційної структури, що забезпечує стійкий розвиток підприємства, є слабо структурованою та формалізованою діяльністю. Традиційним інструментом проектування та зображення організаційних структур є ієрархічний графік. Організаційна структура до останнього часу відображалася виключно у вигляді моделі, яка містить структурні одиниці (посади та відділи) і адміністративні зв'язки. Це пов'язано з тим, що адміністративні процеси були основним видом діяльності з управління організацією, а вертикальні зв'язки були основоположними. При цьому існувала домінанта вертикальних, адміністративних організаційних структур.

В останні роки намітився ряд тенденцій у розвитку організаційних структур управління, які поки не укладені в струнку класифікаційну схему, але можуть бути з успіхом використані в ході реалізації стратегії стійкого розвитку підприємства.

Перша тенденція передбачає прагнення до створення «горизонтальної» структури, яка передбачає більш істотний вплив на ефективність розвитку підприємства, координацію діяльності підприємств, підрозділів і горизонтальні зовнішні зв'язки, ніж традиційні вертикальні зв'язки. Для такої структури характерні наявність потужної інформаційної системи, найбільш повне задоволення запитів замовника, мінімальне число рівнів ієрархії з створенням в якості основних одиниць автономних груп, здатних вирішувати будь-які завдання замовника, зміна критеріїв оцінки діяльності менеджерів, коли ініціативність становить важливіше старанності.

Інша тенденція може бути охарактеризована як прагнення до гнучкої, рухомої структури, для якої характерна максимальна гнучкість структури, максимальна адаптація до змін середовища, новітні комунікаційні та інформаційні технології, зміни у формах конкуренції шляхом кооперування і співробітництва натомість домінування і поглинання.

На погляд автора, організаційна структура підприємства, орієнтованого на стійкий розвиток, повинна проектуватися і створюватися на основі теорії і практики управління проектом. Всі можливі організаційні структури, відповідно до цієї теорії, засновані на поділі праці – вертикальний (функціонально – адміністративний) поділ праці і горизонтальний (проектно-цільовий). При цьому під «вертикальним» поділом праці розуміється не традиційний розгляд організації за рівнями ієрархії, а участь в різних вертикальних процесах управління та управлінських функціях. Під «горизонтальним» поділом праці розуміється структура діяльності співробітників організації залежно від їх участі в горизонтальних технологічних процесах виконання робіт.

Домінуюча до останнього часу функціональна організація структури, що представляє класичний варіант вертикального поділу праці, має ряд недоліків, які проявляються у стимулюванні функціональної ізоляції, погіршенні координації горизонтальних процесів, зниженні ефективності комунікацій, підвищенні можливості виникнення міжфункціональних конфліктів. Разом з тим функціональні організаційні структури мають і ряд достоїнств, основними з яких є стимулювання ділової і професійної спеціалізації; в функціональних областях створюються умови для підвищення технологічності виконання операцій і т.д.

У 60-ті роки багато підприємств почали розробляти і впроваджувати гнучкі організаційні структури (адаптивні структури та органічні), які адекватно реагують на зміни і розвиток високих технологій. Органічні системи адаптуються до нестабільних умов, коли взаємодія здійснюється як по горизонталі, так і по вертикалі.

Найбільш поширені два основних варіанти органічних структур: проектні та матричні організації.

Проектна організація представляє собою тимчасову структуру, яка створюється для досягнення

конкретної мети і передбачає зосередження в одній команді найталановитіших працівників організації та реалізацію ними проекту з дотриманням вимог щодо витрат, термінів і якості. Після реалізації проекту члени команди переходять на інший проект, залишаються на основній роботі і т.д. Основні переваги проектною структури полягають в тому, що вона дозволяє зосередити зусилля на досягненні однієї мети, так як керівник проекту концентрується винятково на ньому, на відміну від типового менеджера.

Матрична організаційна структура виникла в невеликих аерокосмічних фірмах в 50-60-і рр., коли виникла проблема неможливості використання чисто проектних структур для малих фірм та, з іншого боку, неможливості використання функціональних структур, в яких інтеграція можлива тільки на вищому рівні ієрархії.

Тому для використання вигод як функціональних, так і проектних структур була впроваджена проектна структура у функціональну структуру такими фірмами, як General Electric, Shell Oil та ін.

Матрична організаційна структура передбачає, що члени групи підпорядковуються не тільки менеджеру проекту, а й головам функціональних відділів, в яких вони працюють постійно. Менеджеру проекту надано повноваження, які можуть змінюватись від майже повної лінійної влади над усіма аспектами проекту до повноважень вищого керівництва.

У матричній структурі менеджери проектів як правило, відповідають за інтеграцію усіх видів діяльності і ресурсів, планування, реалізацію проекту, контролюючи його кількісні, якісні та часові показники. Менеджеру проекту передаються деякі обов'язки керівників функціональних відділів, як-то: терміни і місце виконання робіт, контроль за ходом їх виконання тощо.

Основні переваги матричної організаційної структури: з'являється можливість використання вигод як функціональних, так і дивізіональних структур, підвищувати ефективність координації робіт шляхом введення посади менеджера проекту тощо.

При виборі та подальшому проектуванні, аналізі та створенні організаційної структури керуються основними принципами, реалізація яких забезпечує створення ефективної організаційної структури. До таких принципів належать:

- відповідність організаційної структури змісту цілей і завдань розвитку підприємства;
- відповідність організаційної структури вимогам зовнішнього оточення;
- відповідність організаційної структури системі взаємовідносин учасників проекту.

Матричні організаційні структури, формуються накладанням на вертикальну функціональну структуру проектно-цільової структури, яка в результаті утворює матричну організаційну структуру.

Будучи комбінацією проектною та функціональною структур, матрична організація має суттєві переваги, які проявляються у збереженні всіх переваг функціональних структур, а також у можливості виникнення конфліктів між проектною та функціональною структурами, необхідності в координації діяльності декількох проектів, порушенні принципу єдиноначальності, що загрожує потенційними конфліктами.

Такі структури мають переваги, які проявляються в основному в створенні цілісної горизонтальної, цільової спрямованості проекту, простоті і гнучкості в управлінні проектом, прямого підпорядкування співробітників керівникові проекту і т.д. Недоліки ж проявляються у дублюванні і зниженні технологічності функціональних областей, членам команди проекту не гарантується професійна робота після проекту і т.д.

У сильній матричній структурі керівник проекту функціонує на постійній основі і найчастіше має свій власний штат, причому діяльність за проектом має явний пріоритет над функціональною. Керівник проекту в цьому випадку називається проект-менеджером і в проект притягується від 50 до 95% всіх організаційних ресурсів підприємства. На рис. 1. зображена ілюстрація сильної матричної організаційної структури. На підприємстві реалізуються, припустимо, одночасно три проекти.

Перший проект – розробка і впровадження нової технології, другий проект – впровадження нового продукту, третій – комп'ютеризація фінансового контролю. Всі три проекти входять в програму забезпечення стійкого розвитку підприємства. Всі керівники проектів підпорядковуються керівнику програми. Такі матричні організаційні структури цілком ефективно застосовувати при горизонтальній інтеграції для реалізації проекту в рамках одного підприємства або (та) кількох проектів одночасно на постійній основі.

Зазначена структура передбачає, з одного боку, розподіл функцій щодо забезпечення стійкого розвитку підприємства між структурними підрозділами підприємства, з іншого боку, контрольні та організаційні повноваження зосереджені в рамках певної посадової особи - керівника програми.

Матричні організаційні структури класифікуються на матриці слабкі, матриці збалансовані і матриці сильні. При слабкій матриці є тільки один постійний співробітник-керівник проекту, а в найбільш слабких матрицях він може залучатися тимчасово. Кількість організаційних ресурсів, що залучаються на постійній основі до виконання проекту, обмежено, так як функціональний підрозділ може здавати свої ресурси в оренду.

Для сильної матричної структури характерні наявність широких повноважень керівника проекту, залучення від 30% до 95% всіх організаційних ресурсів підприємства і функціонування керівника проекту на постійній основі зі своїм штатом. У

цьому випадку очевидний пріоритет діяльності за проектом над функціональним.

Збалансовані матриці займають проміжне положення між сильними і слабкими матричними структурами, в яких керівник проекту має рівні з функціональними керівниками повноваження; кількість спільних організаційних ресурсів становить від 15 до 60% від загального їх обсягу. Керівник проекту працює на постійній основі і може мати тимчасовий штат.

Матричним організаційним структурам властиві переваги:

- проекту, його цілям і завданням встановлюється пріоритет, пріоритетом користуються і потреби клієнтів;
- зберігається перевага функціональних організаційних структур;
- стимуляція ділової і професійної спеціалізації;
- поліпшення координації, підвищення ефективності використання ресурсів у функціональних областях;
- співробітники мають чітку перспективу кар'єрного росту та професійного розвитку, що сприяє підвищенню технологічності виконання операцій у функціональних областях;
- знижується заклопотаність персоналу з приводу кар'єрного зростання після закінчення проекту;

— з'являється можливість формування організаційної структури в широкому діапазоні – від слабкої до сильної матриці.

До числа недоліків матричних організаційних структур можна віднести:

- можливість виникнення конфліктів між проектною та функціональною структурами, які ускладнюють прийняття ефективних рішень по проекту;
- можливість виникнення проблем розподілу повноважень між керівником проекту і керівником функціонального підрозділу;
- недотримання принципу єдиноначальності, що призводить до дезорієнтації персоналу та конфліктних ситуацій;
- необхідність координувати діяльність декількох проектів.

У зарубіжній практиці прийнято формування міжнародних організаційних структур. Міжнародна організаційна структура – це всеосяжна схема взаємопов'язаних структурних компонентів і їх конфігурація, яка використовується для управління діяльністю в масштабах всієї корпорації [2]. Основні фактори, що впливають на вибір міжнародної організаційної структури: розмір підприємства, прийнята стратегія, використовувані технології, зовнішнє середовище, культурні особливості країни, де компанія веде бізнес.



Рис. 1. Сильна матрична організаційна структура підприємства джерело: розробка автора

Організаційна структура фірми являє собою базовий засіб реалізації стратегії підприємства, а також є основним інструментом досягнення стратегічних цілей.

Функціонування і розвиток підприємства засноване на об'єднанні різних структурних підрозділів у єдину систему [3]. Основні завдання, виконання яких забезпечує формування відповід-

ної організаційної структури: ефективний розподіл ресурсів компанії, розподіл посадових обов'язків між працівниками компанії, інформування співробітників про правила і процеси, прийняті в компанії, збір і передача інформації для прийняття управлінських рішень, ефективний організаційний контроль [4].

Ці зміни в основному викликані змінами в стратегії компанії, так як одна з найважливіших характеристик успішної компанії – її здатність привести у відповідність стратегію і сумісну з нею організаційну структуру.

Глобальна матрична структура є найскладнішим типом міжнародної організаційної структури. Вона формується в результаті накладення організаційної структури одного типу на діючу структуру. Для підсумкової структури характерні висока рухливість: матриця може включати в себе нові виміри замість існуючих, які можуть втрачати свою значимість або навіть бути ліквідованими. Наприклад, глобальна матрична структура може формуватися за допомогою накладення глобальної продуктової структури (вертикальний вимір матриці) на діючу глобальну функціональну структуру (горизонтальний вимір). Такий підхід дозволяє використовувати досвід і знання працівників, зайнятих у функціональних і продуктових підрозділах. Перевагою глобальної матричної структури є її здатність консолідувати досвід і знання функціональних менеджерів, регіональних фахівців і фахівців з продуктів в рамках спеціальних робочих груп і, таким чином, забезпечувати організаційну гнучкість корпорації. Це дозволяє також використовувати переваги інших типів організаційної структури (функціональної, територіальної, продуктової і т.д.), одночасно мінімізуючи негативні впливи кожної із застосованих схем. Залежно від поставлених завдань склад робочої групи може змінюватись. Ще однією важливою перевагою глобальної матричної структури є її здатність координувати дії менеджерів різних підрозділів корпорації, а також обмін інформацією між ними.

Разом з тим, глобальна матрична структура має певні недоліки: вона неефективна для корпорацій, що випускають вузький асортимент продуктів і функціонуючих на відносно стабільних ринках, по-друге, працівники компанії часто опиняються в ситуації, коли їм доводиться відповідати, наприклад, вимогам більш ніж одного менеджера, причому вимоги регіонального менеджера і виробничого менеджера можуть іноді суперечити один одному. Такий же парадокс виникає у сфері розподілу повноважень. Крім того, глобальна матрична структура сприяє створенню сприятливих умов для компромісів, які виникають під тиском поса-

дових осіб, залучених до процесу прийняття рішень.

Висновки з цього дослідження і перспективи

1) Організаційна структура підприємства, орієнтованого на стійкий розвиток, формується виходячи зі стратегічних планів організації, що сприяє ефективній взаємодії з середовищем і досягненню цілей розвитку підприємства.

2) Організаційна структура не може залишатися незмінною, тому що змінюється її внутрішнє і зовнішнє середовище.

3) У матричній структурі тимчасові цільові структури накладаються на постійну організаційну структуру. У результаті накладення владних повноважень може привести до конфлікту в боротьбі за владу в процесі групових рішень і завищеними витратами.

4) На думку автора, найбільш ефективно для підприємств, орієнтованих на стійкий розвиток, використовувати матричні організаційні структури, бо вони відповідають вимогам реалізації проекту в рамках одного підприємства і забезпечують управління декількома проектами з розвитку одночасно на постійній основі. При цьому досягається одночасно вертикальна, функціональна спеціалізація і проектно-цільова (продуктова, ринкова, географічна і т.д.) горизонтальна інтеграція. Матричну організаційну структуру ефективно використовувати в умовах високого рівня невизначеності і динамізму зовнішнього середовища, динамічної зміни цілей і завдань, стратегії, низького рівня структурованості проблем, мотивації працівників.

5) Розроблена в ході дослідження матрична організаційна структура підприємства, орієнтованого на сталий розвиток, формується на основі створення спеціального відділу «Розвиток бізнесу», в рамках якого реалізуються одночасно три проекти. Перший проект – розробка і впровадження нової технології, другий проект – впровадження нового продукту, третій – комп'ютеризація фінансового контролю. Всі три проекти входять в програму забезпечення стійкого розвитку підприємства. Запропонована організаційна структура підприємства, орієнтованого на стійкий розвиток, на погляд автора, найбільш ефективні.

Список літератури:

1. Кузьмін О.Є. Економічна діагностика [Текст] : навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - К. : Знання, 2012. – 318 с.
2. Гриффин Р. Международный бизнес : учебник / Р.У. Гриффин, М.У. Пастей ; пер. с англ. Н.Г. Яцюк, пер. с англ. под ред. А.Г. Медведева. – 4-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 1088 с.
3. Chandler A.D. Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise. – Cambridge, M.I.T. Press, 1962. – 463 p.
4. Jones G. Organizational theory : text and cases. – Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall, 2001. – 599 p.

5. Kotter J.P. Choosing Strategies for Change / J.P. Kotter, L.A. Schlesinger // Harvard Business Review. – 1979. – Iss. 57. – PP. 106-114.

Надано до редакції 28.01.2013

Козик Василь Васильович / Vasyl V. Kozik

Посилання на статтю / Reference a Journal Article:

Організаційна структура промислового підприємства, орієнтованого на стійкий розвиток [Електронний ресурс] / В.В. Козик // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 1 (6). – С. 190-195. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opi.ua/files/archive/2013/n1.html>