

Ралко О.С., аспірант,
Національний університет харчових технологій

Ralko O.S., post-graduate student,
National University of Food Technologies¹

ЗАЛЕЖНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ВІД
СТАДІЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ
**DEPENDENCE BETWEEN THE ORGANISATIONAL STRUCTURE
AND THE STAGE OF THE LIFE CYCLE OF ENTERPRISE**

В статті розглянуті основні підходи до визначення поняття „організаційна структура управління”, сформульовані основні характеристики раціональної організаційної структури управління підприємства. Розроблена система залежності організаційної структури управління від стадії життєвого циклу організації. Систематизовано основні критерії та показники ефективності організаційної структури управління. Запропоновано систему показників оцінки ефективності організаційної структури управління з точки зору організаційного розвитку підприємства.

Ключові слова: організаційна структура управління, організаційний розвиток, стадія життєвого циклу організації, раціональна організаційна структура, ефективність, ефективність організаційної структури управління.

The article reviews the major approaches to the definition of "organization structure", the main characteristics of a rational organizational structure. In the article developed the system depending on the organizational structure from the life cycle stage of organization. It puts forth in a systematic fashion the principal criteria

¹© О.С. Ралко, 2011

and performance of the efficiency of organizational structure .In the article suggests the system of performance evaluation the efficiency of organizational structure in terms of organizational development of enterprise.

Key words: *organizational structure, organizational development, life cycle stage of organization, rational organizational structure, efficiency, the efficiency of organizational structure*

Вступ. На сучасному етапі, гостро постає проблема виживання підприємств у динамічному і невизначному зовнішньому середовищі. З плином часу підприємство змінюється, змінюється його внутрішнє середовище, закономірності цих змін і є організаційним розвиток. Для пролонгації діяльності та розвитку підприємства з метою вчасної ідентифікації стану підприємству необхідно визначити стадію розвитку, на якій воно знаходиться. Одним із індикаторів стадії організаційного розвитку підприємства виступає його організаційна структура управління.

Постановка завдання. Необхідно провести якісний аналіз організаційної структури управління, яка може слугувати індикатором стану життєвого циклу підприємства з метою визначити етап розвитку організації. Розробити певну систему показників ефективності організаційної структури управління з точки зору організаційного розвитку підприємства. Вивченням проблематики організаційної структури управління ти визначенням її ефективності займалися такі вчені: Гетьман О.О., Городнов В.П., Грант Р., Дмитренко А.І., Керженцев П.М., Ковальчук І.В., Мескон М., Ніколаєнко Н.Ю., Олексюк О.І., Сладкевич В.П., Чернявський А.Д., Шаповал В.М., Шваб Л.І., Швиданенко Г.О. та ін.

Результати. Структура організації є логічним співвідношенням функціональних зон та рівнів управління, що використовуються для досягнення цілей організації [1].

На думку Л.І. Шваб, організаційна структура управління підприємством – форма системного управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів із використанням лінійних, функціональних і міжфункціональних зв'язків у процесі спілкування [2, с.59] .

На думку І.В. Ковальчук, організаційна структура управління підприємством – це основа системи управління, яка визначає склад, підпорядкованість і взаємодію її елементів, окреслює необхідну кількість управлінського персоналу, здійснює його розподіл за підрозділами, регламентує адміністративні, функціональні та інформаційні взаємовідносини між працівниками апарату управління та підрозділами, встановлює права, обов'язки та відповідальність менеджерів тощо [3, с. 101-102].

На думку Городнова В.П., організаційна структура регламентує склад, величину, розміщення, профіль діяльності, відповідальність підрозділів підприємства, а також відношення та взаємозв'язки між ними в ході виробничої або інших видів діяльності, що реалізуються з урахуванням змін економічних, правових, кадрових, технологічних, інформаційних та інших факторів, у тому числі з врахуванням невизначеності та ризиків [4].

Побудова організаційної структури відображає потреби та умови діяльності підприємства і може приймати різні організаційні форми: лінійну, дивізіональну, матричну, мережеву, а також їх комбінації, з характеристиками органічної, бюрократичної або адхократичної внутрішньої організації, які можуть змінюватись у відповідності до поточного етапу життєвого циклу підприємства.

На нашу думку, основними індикаторами оптимальної організаційної структури управління виступають:

1. Чітко сформовані цілі підприємства.
2. Швидка передача інформації та ефективний зворотний зв'язок шляхом максимально можливого спрощення структури, що досягається зменшенням рівнів управління та кількості підлеглих.
3. Відсутність дублювання при виконанні функцій.
4. Надання певних прав і обов'язків під час прийняття управлінських рішень.
5. Чітко розмежовані повноваження і коло відповідальності структурних елементів.

6. Делегування повноважень.

7. Прийняття рішень.

На різних етапах життєвого циклу підприємства його організаційна структура видозмінюється (табл.1).

Таблиця 1

Стан організаційної структури управління в залежності від стадії життєвого циклу підприємства

Етап розвитку організації	Зародження	Зростання	Зрілість	Старість
Чітко сформовані цілі підприємства	-	-	+	-
Швидка передача інформації та зворотний зв'язок	+	+	-	-
Відсутність дублювання при виконанні функцій	+	+	-	-
Надання певних прав і обов'язків під час прийняття управлінських рішень	-	+	+	-
Чітко розмежовані повноваження і коло відповідальності структурних елементів	-	+	+	-
Делегування повноважень	-	-	+	-
Прийняття рішень	одноосібне	колективне	колективне	одноосібне

Разом зі зміною цілей діяльності підприємства, змінюється і його структура. Організаційна структура може слугувати індикатором стану життєвого циклу підприємства, зробивши якісний аналіз якої можна визначити на якому етапі розвитку знаходиться організація. Безумовно видозміни організаційної структури управління не виступають першопричиною переходу організації до певного етапу, проте саме її зміни виступають результатом тих зрушень в організації, які відбуваються за цього переходу.

Таким чином, на етапі зародження підприємство немає ще чітко визначених цілей діяльності. Через незначну кількість працівників та налагоджені взаємовідносини на першому етапі спостерігається швидка

передача інформації та ефективний зворотний зв'язок, відсутнє дублювання функцій, на підприємстві один керівник, частіше за все власник бізнес-ідеї задля реалізації якої створювалося підприємство, він виконує практично всі функції, таким чином на цьому етапі керівник не делегує свої повноваження, управлінські рішення приймаються ним одноосібно. На цьому етапі організаційні структури управління плоскі. На етапі зростання організації, коли відбувається збільшення кількості працівників у зв'язку і з збільшенням масштабів діяльності організації, виникає гостра потреба у делегуванні повноважень, керівник не може виконати весь обсяг робіт. На цьому етапі керівник починає надавати певні права та передавати повноваження під час прийняття управлінських рішень своїм заступникам, у зв'язку з чим відбувається поступове розмежування повноважень та відповідальності між структурними підрозділами організації. З'являються ієрархічні рівні, відбувається структуризація організації за функціональними площинами діяльності. На етапі зрілості, коли обсяги виробництва стабілізуються, його керівники починають пошук шляхів подальшого розвитку підприємства через розширення самої організації, на цьому етапі організація має чітко сформовані цілі, через надмірну формалізацію процедур зникає швидка передача інформації, з'являється дублювання різними підрозділами та їх співробітниками однакових функцій та задач, у повній мірі делегуються повноваження на вже значно збільшений апарат управління. На етапі старіння організації, всі характеристики, що притаманні раціональній організаційній структурі не відповідають фактичному стану організації.

На думку, Ковальчук І.В., процес розвитку організаційної структури є циклічним, в якому можна виділити три фази: рівноваги, дисгармонії та зміни. На першій фазі організаційна структура управління відповідає за змістом і формою потребам підприємства. На другій фазі спочатку непомітно, а далі все суттєвіше простежується дисбаланс між фактичним і необхідним станом системи під впливом активно діючих внутрішніх і зовнішніх чинників.

Застосовуючи відповідний набір методів управління, система на третьому етапі, фазі змін, переводиться з розбалансованого стану у стан рівноваги.

Таким чином, постає проблема визначення характеристик організації через систему певних показників-індикаторів, які свідчать про ефективність організаційної структури управління підприємством та дозволяють ідентифікувати стан організації та розробити заходи по її ефективному функціонуванню.

Отже, на основі аналізу стану організаційної структури управління можна переглянути існуючі структуру та функції управління для створення передумов для якісних змін підприємства.

На думку В.П. Сладкевича та А.Д. Чернявського, кінцевим критерієм ефективності організаційної структури є найбільш повне і стабільне досягнення цілей, поставлених у галузі виробництва, економіки, технічного прогресу і соціального розвитку. Проте довести цей критерій до простих показників, які застосовуються практично, пов'язати кожне конкретне організаційне рішення з його кінцевими результатами, як правило, складно. Тому доцільно використовувати набір нормативних характеристик апарату управління: його продуктивність при обробленні інформації, оперативність управлінських рішень, надійність апарату управління, яка проявляється у якості виконання рішень у межах встановлених термінів і ресурсів, адаптивність і гнучкість, що характеризуються здатністю до своєчасного виявлення організаційних проблем. Особливо значущою є економічність апарату управління. Проте не слід при цьому зводити економічний критерій до скорочення чисельності персоналу. Необхідно формулювати його як критерій економічної ефективності, відповідно до якого має бути забезпечена максимізація результатів стосовно витрат на управління. Чисельність апарату управління, скорочення якої залишається один із важливих параметрів підвищення економічної ефективності, має бути об'єктивно обґрунтованою для повнішого забезпечення вирішення завдань, що впливають із цілей організаційної системи.

Для оцінювання ефективності організаційної структури управління застосовують наступні види показників:

1. Показники кінцевих результатів діяльності організації: обсяги випуску продукції, підвищення прибутків, зменшення собівартості, економія обсягів капітальних вкладень, якість продукції, терміни впровадження нових технологій.

2. Показники, що характеризують зміст і організацію процесу управління, витрати на управлінську діяльність: поточні витрати на утримання апарату управління, витрати на експлуатацію технічних засобів, утримання споруд і приміщень. Витрати на підготовку та перепідготовки кадрів управління, витрати на дослідницькі і проектні роботи у сфері удосконалення управління, витрати на придбання і утримання оргтехніки.

3. Нормативні показники ефективності організаційної структури управління: продуктивність, економічність, адаптивність, гнучкість, оперативність, надійність.

4. Показники раціональності й техніко-організаційного рівня структури управління: кількість ланок системи управління, рівень централізації функцій управління, прийнята норма керованості, збалансованість розподілу повноважень і відповідальності, рівень спеціалізації і функціональної замкненості підсистем управління [5, с.54-81].

На думку Швиданенко Г.О., Дмитренко А.І. та Олексюк О.І., система показників оцінки ефективності організаційної структури підприємства містить:

- середню автономію одного структурного підрозділу організаційної структури – відношення трудомісткості робіт, які виконуються всередині підрозділу, до повної трудомісткості всіх робіт, виконуваних підрозділом;
- коефіцієнт контролю – відношення середньої кількості працівників, які працюють в організаційній структурі чи її підрозділі, до кількості керівників певного рівня;

– показник кваліфікації управлінця – сума тривалості загальнотеоретичної підготовки, спеціального навчання за даною спеціальністю (професією) та тривалості практичного досвіду робіт за даною спеціальністю;

– гнучкість організаційної структури – відношення чисельності працівників, які можуть виконувати не тільки безпосередні функції, а й суміжні, до загальної чисельності працівників певного підрозділу організаційної структури;

– рівень фондоозброєності управлінського персоналу – відношення балансової вартості оргтехніки до чисельності управлінців за певний період;

– коефіцієнт децентралізації структури – відношення чисельності управлінців первинних ланок до чисельності управлінців вищої ланки управління;

– коефіцієнт еластичності структури – співвідношення кількості реорганізацій до кількості впроваджених нових стратегій;

– коефіцієнт раціональності структури – відношення фактичної чисельності управлінців до нормативної.[6, с.188-189]

На думку Городнова В.П., показники ефективності організаційної структури управління підприємством поділяються на три групи:

- показники якості організаційної структури управління підприємства, що справляють на неї позитивний вплив;
- показники якості організаційної структури підприємства, що справляють на неї негативний вплив;
- показники якості організаційної структури, що справляють на неї неоднозначний вплив.

До показників якості організаційної структури підприємства, що справляють на неї позитивний вплив відносяться: узагальнений показник ефективності організаційної структури підприємства, що оцінюється; показник повноти реалізації функції підприємства в і-тій організаційній структурі;

показник оперативності виконання робіт по реалізації h-їй функції підприємства; показник узгодженості виконання робіт по h-їй функції в організаційній структурі підприємства; загальний показник якості групування робіт в організаційній структурі підприємства; розмір прибутку підприємства в період, що розглядається; часовий період прогнозу умов діяльності підприємства; коефіцієнт рентабельності; коефіцієнт централізації – структурний; коефіцієнт централізації – кількісний; коефіцієнт централізації – за обсягами; коефіцієнт централізації окремих функцій; щільність управління середня; рівень спеціалізації; коефіцієнт використання організаційних резервів; коефіцієнт відповідності посаді; коефіцієнт рівня формалізації відношень підзвітності та процесів делегування повноважень.

До показників якості організаційної структури підприємства, що справляють на неї негативний вплив, відносяться: вартість організаційної структури підприємства; час адекватної реакції організаційної структури на ринкові зміни; величина боргових зобов'язань; коефіцієнт централізації управління; коефіцієнт централізації функцій; радіус адміністрування; щільність управління абсолютна; коефіцієнт структурної напруги.

До показників якості організаційної структури підприємства, що справляють на неї неоднозначний вплив, відносяться: коефіцієнт інноваційного оновлення; коефіцієнт дотримання норм управління; коефіцієнт складності управління організаційною структурою [4, с.80].

Отже, для проведення якісного і кількісного аналізу організаційної структури управління підприємством, на нашу думку, потрібно оцінити стан основних характеристик раціональної структури управління, структури-еталону, за допомогою певної групи показників-індикаторів, кожна з яких буде характеризувати організацію з певної сторони (табл.2).

Таким чином, можна зробити висновок, що підприємство змінюється протягом часу, змінюються його структурні компоненти, якщо ці зміни відбуваються неусвідомлено, то напрямок зміни – погіршення, для управління розвитком організації, в першу чергу, необхідно визначити на якому етапі

Індикатори стану організаційної структури управління підприємства

Характеристики раціональної організаційної структури	Індикатори стану
Чітко сформовані цілі підприємства	Наявність чітко визначених цілей, під цілей та задач на рівня підприємства, підрозділу і окремого робочого місця в письмовому вигляді
Швидка передача інформації та зворотний зв'язок	Показник оперативності виконання робіт по реалізації і-тої функції підприємства, час адекватної реакції організаційної структури на ринкові зміни
Відсутність дублювання при виконанні функцій	Показник узгодженості виконання робіт по і-тій функції в організаційній структурі підприємства
Надання певних прав і обов'язків під час прийняття управлінських рішень	Коефіцієнт контролю, показник кваліфікації управління, гнучкість організаційної структури
Чітко розмежовані повноваження і коло відповідальності структурних елементів	Коефіцієнт децентралізації, коефіцієнт раціональності структури
Делегування повноважень	Середня автономія одного структурного підрозділу організаційної структури
Прийняття рішень	Процес прийняття управлінських рішень

життєвого циклу вона перебуває, одним із індикаторів може стати організаційна структура управління підприємства.

Висновки. Отже, у статті визначені характеристики раціональної організаційної структури управління підприємства, на основі яких досліджено зміни організаційної структури управління на різних стадіях життєвого циклу організації, визначено систему показників ефективності поточного стану організаційної структури. Виокремлення з цієї системи показників ефективності організаційної структури управління на підприємстві певних показників-індикаторів з точки зору організаційного розвитку і стане нашим подальшим предметом дослідження.

Список використаної літератури:

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. М Основы менеджмента. .: Дело, 1997. — 704 с..

2. Шваб Л.І. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. 2-е видання – К.: Каравела, 2005. – 568с..
3. Ковальчук І.В., Економіка підприємства: Навч. посіб. – К.: Знання, 2008. – 679с. – (Вища освіта ХХІ століття).
4. «Математическое моделирование, оценка эффективности и синтез организационных структур предприятий»/ В.П. Городнов, О.В. Фык; Нар.укр.акад. – Х.: Издательство НУА, 2005, 192 с.
5. Сучасний менеджмент організацій : Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів/ В.П. Сладкевич, А.Д. Чернявський. – К.: МАУП. 2007. – 488с.
6. Швиданенко Г.О., Дмитренко А.І., Олексик О.І. „Бізнес-діагностика підприємства”: Навч.посіб. – К.:КНЕУ, 2008. – 344 с.

Надійшла до редколегії 7.04.2011

Стаття рекомендована до друку д.е.н, проф., Т.Л. Мостенською