

## ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ: ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ. ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ

*Розглянуто питання еволюції поглядів на організаційні структури — від класиків менеджменту до сучасних представників науки управління. Подано авторський підхід до класифікації організаційних структур.*

*Ключові слова: організаційна структура, організаційна побудова, структура управління, оптимальна організаційна структура.*

Питання вибору, створення, зміни організаційних структур актуальне протягом існування організацій. Організаційна побудова може підвищити ефективність

*In the article the problems of changes of aircraft attitude of views on organization structures from sources of management up to the modern representatives of a science of management are considered. The author's approach to classification of organization structures is presented. The problems of a choice of an optimal organization structure are considered.*

*Key words: an organization structure, organizational construction, pattern of management, optimal organization structure.*

організації, забезпечуючи, спрощення інформаційних потоків, чіткий розподіл обов'язків та визначення кола повноважень кожної структурної одиниці та виконавця.

Правомірно зазначити, що організаційні структури також можуть сприяти зниженню ефективності організації в результаті ускладнення підпорядкування, виникнення перехрещення відповідальності та повноважень, викривлення інформаційних потоків тощо.

Питання ефективності організаційних структур розглядаються у працях як класиків, так і сучасних дослідників менеджменту. Серед них найвідоміші праці представників американської, європейської, японської шкіл менеджменту, але останнім часом усе більшої уваги проблемам побудови організацій приділяють і українські та російські дослідники, серед яких найвідоміші: А. Шегда, Г. Осовська, О. Кузьмін, О. Мельник, Б. Андрушків, М. Мартиненко, Г. Гольштейн, В. Василевський та ін. Незважаючи на значну кількість наукових розробок більшість проблем теорії організаційної побудови і досі залишаються дискусійними.

Кожний підрозділ і посада створюються для виконання певного набору функцій або робіт. Для виконання функцій підрозділів їх посадовим особам делегуються певні повноваження щодо розпорядження ресурсами, вони несуть відповідальність за виконання робіт, що за ними закріплені. Для ефективнішого виконання спеціалізованих робіт та забезпечення узгодженості дій зв'язки між окремими підрозділами та виконавцями формалізуються побудовою організаційних структур. Виходячи із зазначеного можна сказати, що організаційна структура — форма розподілу праці та управління виробництвом. Таке визначення організаційної структури, на нашу думку, найбільш узагальнено відображає призначення організаційних структур та їх місце в організації.

Слід зазначити, що існують також інші визначення організаційних структур. Так, у підручнику "Основи менеджменту" М. Мескона, М. Альберта та Ф. Хедоурі структура організації визначається як логічні взаємовідносини рівнів управління та функціональних площин, побудовані у формі, що сприяє найефективнішому досягненню цілей організації [5].

Г. Осовська наводить визначення структури управління як упорядкованої сукупності взаємних елементів системи, що визначає поділ праці та службових зв'язків між структурними підрозділами і працівниками апарату управління з підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень. Вона організаційно закріплює функції за структурними підрозділами і працівниками та регламентує потоки інформації у систему управлінської структури, виражається в схемі й параметрах структури управління, штатному розписі, певному співвідношенні структурних підрозділів і працівників апарату управління, положеннях про відділи та служби, у системі підпорядкування і функціональних зв'язків між персоналом управління [4].

За визначенням А. Шегди, структура управління виражає форму, будову суб'єкта управління, спосіб його внутрішньої організації, зв'язки елементів суб'єкта між собою (порядок розташування, підпорядкованість окремих ланок управлінського апарату), котрі дають змогу виконувати необхідні функції управління [7].

Організаційна структура управління, на думку О. Кузьміна та О. Мельник, являє собою упорядковану сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки й забезпечують керівництво організацією [3].

Питання впливу організаційної структури на ефективність організацій у менеджменті розглядалися

давно. Так, принципи створення ієрархічних структур (найпростіших) лінійного типу були описані в працях У. Брауна. Рання департаменталізація, або групування дій, базувалася на кількості партнерів або родичів, задіяних у справі. Кожен із них, намагаючись бути рівним, очолював департамент, до якого входили один-два майстри, що контролювали робітників. Окремі компанії розробляли типові лінійні структури із керівником, якому підпорядковувались адміністратори, що очолювали департаменти. Департаменти будувалися за принципом горизонтального розподілу праці [2, 6].

Управління великими системами описане у працях Д. МакКелема, де відслідковувалась абсолютна прихильність до формальних ліній влади та повноважень: всі підлеглі повинні бути підзвітними, мати безпосереднього керівника, нести персональну відповідальність.

Ф. Тейлор розробив унікальну форму управління, яку реалізують функціональні керівники [2, 6]. Він вперше обґрунтував необхідність відмови від військової системи організації з єдиним керівником, а також надання функціональним керівникам більшої відповідальності, яка виникла завдяки розподілу функцій і делегуванню більших повноважень. У "Науковій організації праці" Ф. Тейлор писав: "По всій лінії адміністрації треба скасувати військовий тип й залишити той, який названо функціональним типом. Функціональна адміністрація базується на такому поділі праці, за якого кожний службовець, від помічника директора до нижчих посад, має виконувати якомога меншу кількість функцій" [6].

У праці "Принципи організації" П. Керженцев [6] писав: "Коли мета і завдання організації цілком зрозумілі, необхідно продумати організаційну форму, за допомогою якої будуть об'єднані всі учасники спільної роботи".

Прихильником використання при створенні організації штабних принципів був Г. Емерсон, який зауважував, що ці принципи необхідно застосовувати в індустріальній практиці для створення повного паралелізму між лінійним менеджментом та кадровою службою для того, щоб кожний лінійний елемент міг у будь-який час мати користь від знань та допомоги служб кадрів.

Г. Емерсон, на відміну від Ф. Тейлора, не виокремлював одного відповідального за кожну специфічну функцію цеху, а був прихильником диспетчерського управління на основі планування і порад кадрової служби. Це давало переваги застосуванню спеціалізованих знань без розриву єдиного ланцюга команди. На думку Г. Емерсона, кожна організація повинна мати керівника персоналом та чотири великі служби кадрів у його підпорядкуванні:

для персоналу, щоб планувати, керувати і радити з усіх питань, що мають відношення до добробуту службовців;  
для порад стосовно структури, машин, приладів та іншого обладнання;

для матеріалів, включаючи їх придбання, збереження, видачу, оброблення;

для методів та умов з метою включення у роботу стандартів та обліку.

А. Файоль розвинув теорію універсальності організаційних функцій і, описуючи елементи управління, багато уваги приділяв організації. Розглядаючи структуру організації, він зазначав, що вона має бути побудована таким чином, щоб забезпечити єдність руху до мети організації. Відповідна структура чітко визначає обов'язки, заохочує ініціативу та відпо-

відальність, узгоджує дії та координує зусилля, а також забезпечує контроль без надлишку бюрократизму та паперового контролю [2, 6].

А. Файоль у побудові структур надавав перевагу штабним організаціям. Під штабом він мав на увазі групу людей, які будучи спроможними, освіченими, мали час для допомоги менеджеру, діючи як продовження особи менеджера. Штаб мав одержувати розпорядження лише від генерального менеджера, і А. Файоль порівнював це із військовою концепцією штабу. Функціями штабу визначались: інтерв'ювання, проведення конференцій, допомога в координуванні та контролюванні, збирання інформації та формулювання майбутніх планів, пошук удосконалень. Штаб, будучи звільненим від щоденних клопотів, міг зайнятися пошуком кращих методів роботи, розумінням змін у бізнесі та присвятити себе вирішенню перспективних питань.

Значний внесок у розвиток теорії організаційних структур зробив М. Вебер. Передбачаючи розповсюдження крупномасштабних організацій, він розумів, що це сприятиме організаційним змінам. Ним було розроблено систему ідеальної бюрократії. Сформульовані ним бюрократичні організаційні системи управління використовуються у сучасних організаціях і досі.

Така організаційна структура, на думку М. Вебера, перевершує будь-яку іншу за своєю точністю, стабільністю, дисципліною та надійністю і є формально найраціональнішим засобом з усіх відомих щодо здійснення обов'язкового контролю над персоналом.

Отже, кожна із наукових шкіл менеджменту зробила свій внесок у розвиток теорії організаційних структур.

Слід зазначити, що і досі в літературі з менеджменту [1, 4, 5, 7] не існує єдиних підходів до класифікації організаційних структур. Вільність сучасних науковців визначають, що організаційна структура має бути спрямована на удосконалення організаційної діяльності, підвищення її ефективності, уникати перехрещення інтересів та інформаційних потоків, відповідаючи сучасним знанням із менеджменту.

Організаційна структура має чітко відповідати стратегії розвитку організації. Розробка нової стратегії може викликати необхідність змін в існуючій організаційній структурі, які відповідатимуть новим видам діяльності, новим зовнішнім зв'язкам, новим напрямкам розвитку організації тощо.

Виходячи із зазначеного, можна дійти висновку, що єдиної оптимальної організаційної структури не існує. Має відбуватись постійна адаптація структури до зовнішніх і внутрішніх чинників та стратегій, що реалізуються. Проте науковцями пропонується визначення оптимальної організаційної структури: оптимальною організаційною структурою є та, що забезпечує ефективність організації найекономічнішим шляхом.

Будь-яка організація, проходячи період становлення або розвиваючись, вирішує питання створення організаційної структури або реорганізації існуючої. При зміні структури управління важливо дослідити специфіку існуючих організаційних зв'язків, оскільки саме існуючі зв'язки мають стати основою створення раціональної організаційної структури управління.

Схема організаційної структури управління відображає стан підрозділів та посад і характер зв'язків між ними. Саме характер зв'язків визначає типи організаційних структур. Здебільшого розрізняють такі типи організаційних зв'язків:

лінійні (адміністративне підпорядкування);  
функціональні (за сферою діяльності без прямого адміністративного підпорядкування);  
міжфункціональні або коопераційні (між підрозділами одного управлінського рівня).

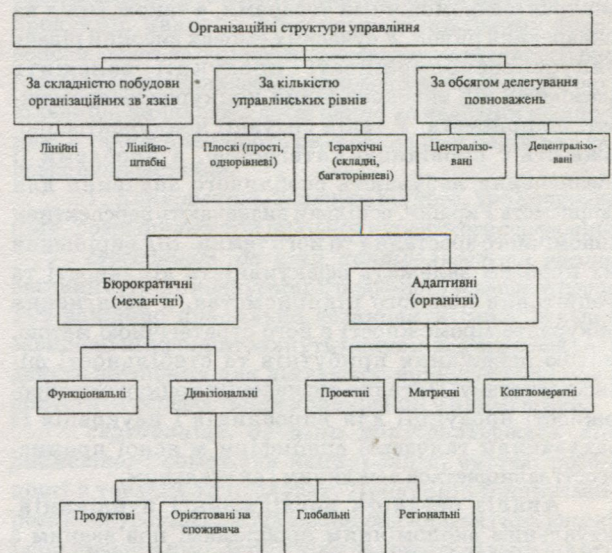
Залежно від характеру зв'язків виокремлюють декілька типів організаційних структур:

лінійні;  
функціональні;  
лінійно-функціональні;  
матричні;  
дивізійні;  
множинні.

Інші автори вважають, що організаційні структури можуть бути традиційними та органічними [7]; ієрархічними та адаптивними [4]; лінійними, функціональними, комбінованими [3], лінійними, функціональними та змішаними [7].

Нами запропоновано класифікацію організаційних структур, яка може бути зображена за допомогою схеми (див. рисунок). На думку авторів, організаційні структури можуть бути класифіковані за ознаками, які характеризують складність побудови організаційних зв'язків; кількість управлінських рівнів; ступінь делегування повноважень. За складністю побудови організаційних зв'язків організаційні структури можуть бути: лінійні, лінійно-штабні. За кількістю управлінських рівнів — плоскі та ієрархічні. За ступенем делегування повноважень можна розрізнити централізовані та децентралізовані структури.

Найширше представлені ієрархічні організаційні структури, які можуть бути класифіковані як бюрократичні (механістичні або механічні) та адаптивні (органічні). Бюрократичні організаційні структури, в свою чергу, представлені класами функціональних та дивізійних організаційних структур. Тоді як проектні, матричні та конгломератні типи організаційних структур належать до адаптивних.



Класифікація організаційних структур управління

Запропонований підхід до визначення типу організаційних структур дасть змогу систематизувати існуючі точки зору, дати детальнішу характеристику кожному типу, визначити можливі напрями удосконалення існуючої організаційної структури.

**Висновки.** Слід відзначити, що єдиного підходу у виборі організаційної структури не існує, тому дискусії навколо цієї проблеми не вщухатимуть. Для кожної організації питання організаційної побудови буде актуалізуватись за умов зміни зовнішнього середовища, розробки нових стратегій, зміни власників, менеджменту, напрямів діяльності тощо. Тому обізнаність з можливих напрямів створення ефективної організаційної структури дасть можливість більш компетентно вирішувати цю проблему.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: Методологічні положення та прикладні механізми. — Тернопіль: Лілея, 1997. — 292 с.
2. Кравченко А.И. История менеджмента: Учеб.

пособ. для студ. вузов. — М.: Академ. Проект, 2002. — 560 с. (Серия "Gaudeamus").

3. Кузьмін О.Є, Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003. — 414 с.

4. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посіб. для студ. вищих навч. закладів. — К.: Кондор, 2003. — 556 с.

5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992. — 702 с.

6. Наука управляти: з історії менеджменту. Хрестоматія: Навч. посіб. Упоряд. І.О. Слепцов; Пер. з рос. Л.І. Козій, М.І. Матрохіна, П.Л. Пироженко. — К.: Либідь, 1993. — 304 с.

7. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посіб. — К.: Знання, КООО, 2002. — 583 с. — (Вища освіта ХХІ ст.).

Надійшла до редколегії 16.02.06 р.