

1. Драган І.В. Організація виробництва і реалізації житлово-комунальних послуг як об'єкт тінювих відносин // Інвестиції: практика та досвід. – 2007. – №15. – С.36-39.
2. Драган І.О. Шляхи і варіанти застосування інноваційних заходів розвитку житлово-комунального господарства // Інвестиції: практика та досвід. – 2007. – №18. – С.41-44.
3. Хоминич І.П. Финансовые активы домашних хозяйств в структуре инвестиционных ресурсов // Банковские услуги. – 2003. – №9. – С.19-26.
4. Булыга С.Н. Современная концепция городского пространства и формальные методы его анализа // Проблемы науки. – 2007. – №10. – С.43-47.
5. Чиж В. Формування економічно обґрунтованих тарифів на житлово-комунальні послуги // Економіст. – 2007. – №8. – С.49-51.
6. Лук'яненко О.О. Методичний підхід до оцінки ефективності проектів розвитку містообслуговуючої комунальної сфери // Схід. – 2007. – №3. – С.3-6.
7. Богаčov С., Мельникова М. Проблеми теорії і практики розвитку міста як соціально-економічної системи // Вісник Терноп. нац. екон. ун-ту. Вип.2. – Тернопіль, 2007. – С.46-53.

Отримано 21.04.2008

УДК 658.5

Н.М.ЛИСЬОНКОВА, канд. екон. наук

Українська державна академія залізничного транспорту, м.Харків

ОСНОВИ МЕТОДИКИ ПОБУДОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ЗА ДОПОМОГОЮ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

Розглядаються основні методики побудови організаційних структур. Безліч комплексних чинників і параметрів складає оптимальну організаційну структуру. Ключовими рішеннями моделі є: розподіл праці, керованість, розподіл контролю і делегування повноважень.

У сучасних умовах виробничі системи перетворюються на багатофакторні соціально-економічні системи, в яких здійснюються виробнича, маркетингова, виховна, інформаційна та інші види діяльності колективу [1]. Кожна соціально-економічна система повинна мати свою організаційну структуру управління, яка буде впорядкованою сукупністю зв'язків між ланками і працівниками, зайнятими рішенням управлінських завдань, що відповідатиме її успішному функціонуванню [2].

Сьогодні існують такі типи організаційних структур управління: ієрархічні й адаптивні. До ієрархічних відносять функціональну і дивізіональну структуру, а до адаптивних або органічних – проектну і матричну. Кожна з цих організаційних структур управління має свої достоїнства і недоліки, які необхідно враховувати при їх виборі.

Кожен тип організаційної структури управління має свою область застосування, де вона діє найефективніше. Як правило, підрозділи та-

ких компаній тісно зв'язані між собою і вносять значний внесок до виробництва кінцевої продукції. Відповідно, надання ним дивізіональної автономії може підірвати злагодженість виробничого процесу. В організаціях, що застосовують функціональну структуру управління, процес праці є відносно простим або може бути розділений на ряд простих операцій, які піддаються стандартизації.

Актуальність вибору ефективної структури управління пояснюється перш за все тим, що для продуктивної роботи компанії і своєчасного реагування на зовнішні і внутрішні чинники, що постійно змінюються, їй необхідна найбільш відповідна для неї управлінська структура, здатна з часом видозмінюватися і модернізуватися [3].

Метою статті є вивчення інструментів взаємодії застосування структур у ситуації, коли в організації виявляється недостатньо стандартних механізмів координації робочих завдань. Як правило, вони використовуються функціональними структурами для підвищення ринкової орієнтації своїх підрозділів, а дивізіональними структурами – для посилення функціональної спеціалізації своїх дивізіонів.

Функціональні структури, які чітко працюють в стабільних ситуаціях, виявляються дуже неповороткими в умовах динамічного зовнішнього середовища, швидкою зміною споживчих переваг, що характеризується, швидкими технологічними змінами, широкою номенклатурою продукції, а також для компаній, що оперують на ринках багатьох країн [4].

Перехід до дивізіональної форми доцільний тоді, коли з'являється ринкова різноманітність і компанія здатна отримати додаткові переваги за рахунок диференціації своїх продуктів під вимоги різних ринків [5].

Для компаній, перехідних до дивізіональних структур управління ключовим чинником конкурентоспроможності стає задоволення специфічних вимог цільових ринків, а не якість виконання функціональних завдань [6].

У таких компаніях повинна бути відсутньою тісна залежність між ринково орієнтованими підрозділами, а також бути відсутнім обмеження по неподільному виробничому устаткуванню.

Позитивний ефект від переходу до дивізіональної структури управління настає тільки в тому випадку, якщо вигоди від диференціації перевищують витрати від дублювання функцій.

Умовами застосування матричної структури управління є: неможливість або небажання організації обмежитися тільки одним принципом групування, трудовий процес складний і не піддається стандарти-

зації, домінує інноваційний характер діяльності, зовнішнє середовище динамічне і непередбачуване.

Матричну структуру використовують фірми, які не хочуть вибрати між регіональними і товарним групуванням.

Матричні структури застосовуються дослідницькими організаціями і фірмами, що спеціалізують на управлінському консалтингу. При цьому відбувається накладення проектної структури на функціональну. Вони корисні для організації інноваційних підрозділів у компаніях, що працюють у сфері високих технологій, таких, як авіакосмічна промисловість, телекомунікації, електронна промисловість.

Таким чином, на кожній стадії свого життєвого циклу, організація повинна мати таку структуру управління, яка найкращим чином відповідає цій стадії життєвого циклу.

Тому продовженням наступного етапу зазвичай є формування дивізійної структури управління за географічним або продуктовим принципом, що дозволяє організації розширити свою сферу діяльності.

Дивізійна структура управління – це сукупність самостійних підрозділів, що входять в організацію, просторово відокремлених один від одного, таких, що мають власну сферу діяльності, самостійно вирішальних поточні виробничі і господарські питання.

Ринковий підхід до формування організаційної структури полягає в тому, що кожен підрозділ випускає продукцію або надає послуги, орієнтуючись на певну групу покупців, які в сукупності створюють ринок.

Нарешті, інноваційний підхід припускає створення в рамках організації спеціальних центрів, що займаються розробкою, освоєнням і розгортанням виробництва нового виду продуктів і послуг. Складається ситуація, коли одні підрозділи випускають ту продукцію, що має зараз попит, а інші вже готують їй заміну. Це надає організації додаткову конкурентоспроможність і стійкість.

Таким чином, область застосування дивізійної структури управління поширюється на наступні види підприємств [7]:

- багатопрофільні підприємства;
- підприємства, розташовані в різних регіонах;
- підприємства, що здійснюють складні інноваційні процеси.

Підрозділи, створюючи дивізійну структуру, об'єднані між собою, а також із загальним центром виробничими, фінансовими і адміністративними зв'язками.

Крупні сучасні організації, що мають дивізійну структуру, існують, як правило, у формі акціонерних товариств і їх об'єднань.

Переваги і недоліки дивізональної структури управління наведені в таблиці.

Переваги і недоліки дивізональної структури управління

Переваги	Недоліки
Чітке розмежування відповідальності	Висока потреба в керівних кадрах
Висока гнучкість і адаптивність системи	Складна координація
Висока самостійність структурних одиниць	Підвищені витрати за рахунок дублювання функцій
Розвантаження вищого менеджера	Складність здійснення єдиної політики
Простота комунікаційних мереж	Роз'єднаність персоналу
Кадрова автономія, висока мотивація	Слабкий синергетичний ефект

Проте деколи, і дивізональні структури виявляються недостатньо гнучкими в умовах надзвичайного складного і динамічного оточення, з яким стикаються високо технологічні компанії [4].

Зміна умов функціонування фірм спричинила перехід до гнучкіших організаційних структур – матричної і проектної моделей. Але з того факту, що матрична структура є найбільш сучасною з розглянутих типів організаційних структур, зовсім не слід вивід про те, що функціональна і дивізональна структури відмирають.

Таким чином, очевидно, що не існує якнайкращої структури для всіх компаній. Більш того, впродовж життєвого циклу однієї компанії може потрібно кілька разів змінити форму організаційної структури, привівши її у відповідність з новими цілями і умовами функціонування організації. Можна стверджувати, що для кожної компанії на кожній стадії її розвитку існує ефективна структура, при якій цілі функціонування компанії досягаються оптимальним способом.

Головна тенденція полягає в тому, що кожна подальша структура стає більш простою і гнучкою в порівнянні з попередніми. При цьому можна виділити наступні вимоги і характеристики формування ефективних структур управління [8]:

- скорочення розмірів підрозділів і укомплектовування їх більш кваліфікованим персоналом;
- зменшення числа рівнів управління;
- групова організація праці, як основа нової структури управління;
- орієнтація поточної роботи, зокрема графіків і процедур, на запити споживачів;
- створення умов для гнучкої комплектації продукції;
- мінімізація запасів;
- швидка реакція на зміни;

- гнучко переналагоджуване устаткування;
- висока продуктивність і низькі витрати;
- бездоганна якість продукції і орієнтація на міцні зв'язки із споживачем.

Безліч комплексних чинників і параметрів складає оптимальну організаційну структуру. Ключовими вирішеннями моделі є: розподіл праці, керованість, розподіл контролю і делегування повноважень.

Зазвичай механістичні організації більш формалізовані, централізовані і спеціалізовані, чим органічні. Вони так само менш диференційовані і забезпечують інтеграцію через ієрархію, правила, процедури і планування. Органічні організації, проте, досягають інтеграції складнішими методами, включаючи прикордонні ролі, групи замовлень, комітети і інші форми спільної діяльності. Не дивлячись на специфічну конфігурацію організації і стратегію інтеграції, мета організаційної моделі полягає у напрямі поведінки індивідів і груп з метою підвищення результативності організації.

Таким чином, ухвалення організаційного рішення грає ключову роль в моделі організації. Стратегії, які були успішними у минулому, стають неефективними у світлі міжнародної конкуренції, змін технологій і зміни форм промислового розвитку. Так само, як організація експериментує з новими стратегіями, вони розширюватимуть експерименти з новими організаційними моделями. Ці моделі будуть більше схожі на органічні моделі, ніж на механістичні, і породжуватимуть багато характеристик мережевих організацій.

Отже, можна не сумніватися, що в найближчому майбутньому зіткнемося з великою різноманітністю структур, кожна з яких відповідатиме потребам конкретної організації.

1. Райсс М. Оптимальная сложность управленческих структур // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – №5. – С.36-39.
2. Менеджмент организации / Под ред. З.П.Румянцевой, Н.А.Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 432 с.
3. Мескон Майкл, Альберт Майкл, Хедоури Франклин. Основы менеджмента: Пер.с англ. – М.: Дело, 1999. – 800 с.
4. Лафта Джавад Кадем. Эффективность менеджмента организации. – М., 1999. – 320 с.
5. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: Триада, Лтд, 1996. – 384 с.
6. Акбердин Р.З., Кибанов А.Я. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при формах хозяйствования. – М.: ГАУ, 2003. – 285 с.
7. Джеймс Л. Гибсон, Д. Иванцевич, Джеймс Х. Доннелли - мл. Организация: поведение, структура, процессы. – М.: Инфра - М, 2000. – 520 с.
8. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск: Новое знание, 2000. – 284 с.

Отримано 04.04.2008