

УДК 658. 5. 012.4

Калюжна Н.Г.

**МОДЕЛЬ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ХАРАКТЕРИСТИК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Уточнено визначення організаційної структури системи управління промисловим підприємством на основі семантичного аналізу існуючих підходів і запропонована модель взаємозв'язку її основних характеристик.

The definition of the organizational structure of the enterprise's managerial system has been verified on the basis of the semantic analysis of existing approaches and the model of interconnections between its main characteristics has been recommended.

Виділення в структурі будь-якої виробничої організації системи управління пояснюється тим, що управління реалізується насамперед як процес взаємодії між керуючою та керованою системами (суб'єктом і об'єктом управління) і зовнішнім середовищем (рис. 1).



Рис. 1. Загальна схема процесу управління.

Керуюча система (суб'єкт управління) являє собою сукупність тих органів і осіб, що здійснюють цілеспрямований вплив з урахуванням інформації про стан об'єкта управління і зовнішнього середовища, а керована – є тим об'єктом, на який спрямовані визначені управлінські впливи з метою надання йому конкретних форм розвитку (поводження) в інтересах досягнення наміченого результату [1, с.10].

У випадку виробничої організації (підприємства) у якості керованої системи виступає виробнича система, що визначає місію організації в суспільстві, тоді як керуюча система забезпечує соціально-економічну доцільну реалізацію цієї місії.

Організаційною основою системи управління є її структура. Адекватність організаційної структури системи управління (надалі ОС СУ) цілям і завданням підприємства є одним з істотних чинників підвищення ефективності його функціонування. Актуальність проблеми дослідження ОС СУ вітчизняними промисловими підприємствами зумовлюється необхідністю їх адаптації до сучасних умов господарювання.

Останні методично завершені і цілісні розробки в області удосконалювання ОС СУ висвітлені в українській і російській літературі періоду 70–80 р.р. минулого сторіччя. Проте в умовах жорсткого нормування витрат на управління, використання типових структур, типових схем функціональної регламентації управлінської праці ці розробки носили обмежений методичний характер. Акцент при дослідженні систем управління у цей період був зроблений на розрахунки окремих нормативів і функціональної регламентації управлінської праці в рамках типових структур систем управління.

В даний час методичний апарат дослідження ОС СУ не зазнав істотних змін, тоді як безупинний розвиток форм і методів управління, а також технічний прогрес у сфері

матеріального виробництва і засобів опрацювання інформації потребують вироблення адекватного методологічного підходу до дослідження ОС СУ. Зокрема, на наш погляд, окремі дефініції і положення у цій сфері потребують уточнення і систематизації.

Метою даної роботи є уточнення визначення ОС СУ на основі семантичного аналізу існуючих визначень, а також побудова моделі взаємозв'язку характеристик ОС СУ.

У табл. 1 наведений порівняльний аналіз найбільш поширених визначень ОС СУ. Проведений аналіз показав, що найповніше визначення організаційної структури системи управління повинно відповідати таким вимогам:

1. У якості структурних одиниць ОС СУ розглядаються організаційні елементи, що являють собою склад підрозділів (відділів, служб) і посадових позицій вищого управлінського персоналу системи управління.

2. У визначенні повинен бути відображений той факт, що дослідження й удосконалення ОС СУ базується на дотриманні принципів системного підходу. Системний підхід до дослідження організаційних систем виходить із того, що будь-яка організація є система, кожний з елементів якої має свої визначені й обмежені цілі. Відповідно до цього завдання управління зводиться до інтеграції елементів, що утворюють систему, із метою оптимального підвищення ефективності роботи організації в цілому [1, с.81]. Основними принципами системного підходу стосовно до питання дослідження структур систем управління є [1, 6, 9]:

- цілісність, що дозволяє розглядати одночасно систему як єдине ціле і у той же час як підсистему для вищих рівнів;
- ієрархічність побудови, тобто наявність множини (принаймні двох) елементів, розташованих на основі підпорядкування елементів нижчого рівня – елементам вищого рівня;
- структуризація, що дозволяє аналізувати елементи системи і їхнього взаємозв'язку в рамках конкретної організаційної структури;
- множинність, що дозволяє використовувати множину кібернетичних, економічних і математичних моделей для опису окремих елементів і системи в цілому.

Таким чином, у визначенні ОС СУ повинна бути присутня вказівка на цілісність організаційних елементів (підрозділів і посадових осіб), що з'єднуються між собою, а також їхню ієрархічну упорядкованість.

3. З погляду удосконалення оргструктури системи управління має значення не просто наявність адміністративних взаємозв'язків між організаційними елементами, а їхній інформаційний характер.

4. Принципом упорядкування організаційних елементів, на наш погляд, повинна бути їхня роль у процесі реалізації цілей системи, а не приватні характеристики, що відображають обсяг виконаної роботи, чисельність спеціалістів і т.д..

5. Основним призначенням організаційних елементів системи управління є реалізація функцій управління.

З урахуванням вищевказаних розумінь вважається можливим сформулювати таке визначення: організаційна структура системи управління – це цілісна сукупність організаційних елементів (підрозділів і посадових позицій вищого управлінського персоналу системи управління), що виконують функції управління і є ієрархічно упорядкованими згідно їх ролі в процесі реалізації цілей системи. Вона відображає побудову системи управління, змістом якої є функції управління, вертикальне і горизонтальне співвідношення рівнів управління, а також кількість і взаємозв'язок структурних підрозділів у межах кожного рівня.

Організаційна структура системи управління характеризується сукупністю параметрів, набір яких варіюється у різноманітних джерелах. У табл. 2 проаналізована повнота наборів характеристик ОС СУ, запропонованих різними авторами.

Виділяючи загальну для більшості авторів сукупність параметрів оргструктури системи управління, можна сформулювати типовий набір елементів проектування ОС СУ, який наведений у табл. 3.

Таблиця 1

## Порівняльна характеристика повноти визначень ОС СУ

Автори	Визначення	Аспекти, що відображаються				
		Цілісність	Взаємозв'язки	Ієрархічність	Принцип упорядкування	Призначення
Н.И. Архипова [1]	Цілісна сукупність сполучених між собою інформаційними зв'язками елементів об'єкта й органа управління	+	+	-	-	-
А.М. Омаров [11]	Сукупність організаційних елементів і взаємозв'язків між ними, упорядкованих відповідно до їхньої ролі в процесі реалізації цілей системи, що складають єдине ціле для виконання функцій управління й орієнтованих на здійснення ефективного функціонування системи	+	+	-	+	+
М.В. Мельник [7]	Система підрозділів управління, їхній взаємозв'язок і співвідношення між ними за обсягом виконуваної роботи, вартості зайнятої техніки і чисельності спеціалістів	-	+	-	+	-
А.А. Казарновський [5]	Упорядкована за відношеннями підпорядкування, інформування, консультування сукупність окремих робітників або робітників, об'єднаних у підрозділи, оснащених технікою, кожний із яких виконує конкретні обов'язки, наділений правами, відповідальний за результати своєї діяльності і характеризується визначеним рівнем кваліфікації	-	-	-	+	-
В.С. Соловйов [15]	Схема ієрархічно упорядкованої сукупності підрозділів організації, їхніх адміністративних взаємозв'язків підпорядкування, субординації, що забезпечують цілісність організації як соціально-економічної спеціалізованої системи	+	+	+	-	-
Я.Г. Берсуцький [2]	Система управлінських ланк, що складається з окремих робітників і груп робітників і упорядкованих відповідно до місця і ролі цих ланк у процесі управління	-	-	+	+	-
Б.З. Мільнер та ін. [9]	Взаємовідносини підрозділів і посад в організації, розподіл ролей, повноважень і відповідальності між ними, а також порядок функціонально-технологічних зв'язків, що виникають у процесах управління	-	+	-	-	-
Л.А. Модін [10]	Сукупність підрозділів і виконавців, розташованих в ієрархічній послідовності, наділених визначеними правами і виконуючих конкретні функції управління	-	-	+	-	+

Набір структурних характеристик системи управління

№ п /п	Параметр ОС СУ	Автори					
		М.В. Мельник [7]	Г.С. Одинцова [12]	З.Л. Рум'янцева [13]	В.Г. Смирнова [14]	О.С. Віханський [3]	Б.З. Мільнер [8]
1	Поділ праці / спеціалізація	+		+		+	+
2	Диференціація / інтеграція			+		+	+
3	Централізація / децентралізація	+	+	+	+	+	+
4	Координація				+	+	+
5	Департаментизація / кооперація					+	+
6	Норма керованості		+	+		+	+
7	Ієрархія	+	+	+		+	
8	Розподіл прав і відповідальності		+			+	+
9	Стандартизація			+			
10	Зв'язки в організації	+	+			+	
11	Складність				+		
12	Формалізація			+	+		

Більшість структурних показників системи управління можуть бути оцінені кількісно. Саме на розробку різноманітних систем оцінних показників був зроблений акцент у літературі радянського періоду, присвяченій проблемам проектування й удосконалення систем управління. Але, всупереч тому, що на перший погляд подібні оцінні системи здаються "корисними", вони надають мало реальних можливостей для дослідження систем управління в сучасних умовах.

Оптимальні більшості показників встановлюються шляхом зіставлення з нормативами, значення й алгоритми визначення яких застаріли і повинні бути переглянуті для використання у сучасних умовах господарювання підприємств.

Щодо взаємозв'язку структурних параметрів системи управління варто згадати про так звану модель "організаційного будинку", що часто наводиться в літературі [3, 4, 16]. Відповідно до цієї моделі, першим елементом у процесі будівництва "організаційного будинку" є рішення про кількість і функціональну приналежність "помешкань" у цьому будинку, другим – рішення про групування "помешкань" у зв'язку з завданням з їхнього використання, третім – рішення про з'єднання частин "будинку", четвертим – про розміри цих частин і т.п. (рис. 2).

На наш погляд, дана схема не відображає повною мірою взаємозв'язки між характеристиками ОС СУ. Здається обґрунтованим інше угруповання елементів організаційного проектування і послідовність прийняття рішень щодо їхніх значень, що базується на таких передумовах.

1. Визначальною характеристикою оргструктури є координація. Координаційний принцип ще А. Файолем був виділений у якості одного з основних принципів, дотримання котрих необхідно для вироблення ефективної схеми ОС, а його послідовники Д. Муні і Е. Рейлі вважали його сутністю всіх принципів. Саме можливість координації визначає й обмежує рівень спеціалізації і ступінь диференціації підрозділів в організації. Інструментом координації дій окремих ланок структури є зв'язки в організації.

Елементи проектування організаційної структури системи управління

Елемент	Визначення	Існуючі форми	Зв'язок з іншими характеристиками
Спеціалізація	Прийнятий в організації поділ праці з метою підвищення загальної її ефективності	Вертикальна – поділ робіт між робітниками і підрозділами організації, що знаходяться на різних рівнях ієрархії	Зростання спеціалізації робіт обмежується можливостями за їхньою координацією
		Горизонтальна – поділ робіт на одному рівні ієрархії по функціях управління, стадіям і етапам здійснюваних процесів	
Департаментизація / кооперація	Процес організаційного відокремлення згрупованих на визначеній основі робіт	Лінійна – передбачає відносну автономність у роботі виконавців	Перехід до департаментизації відбувається при зростанні спеціалізації
		Функціональна – угруповання навколо ресурсів	
		Територіальна – угруповання робіт навколо результату діяльності	
		Проектна – діяльність і персонал зосереджені в підрозділі на тимчасовій основі	
		Змішана (матрична) – одночасне угруповання по ресурсах і результатах	
Зв'язки в організації	Механізм реалізації адміністративно-управлінських відношень в організації	а) Вертикальні – зв'язки підпорядкування, що забезпечують з'єднання ієрархічних рівнів;	Всі види зв'язків підтримують необхідну єдність і координацію дій окремих ланок структури, що забезпечує безперервність управлінського процесу
		б) Горизонтальні – носять характер узгодження і є, як правило, однорівневими	
		а) Лінійні - відношення, у яких реалізуються владні права начальника і здійснюється його керівництво; відображають прямування управлінських рішень і інформації між лінійними керівниками;	
		б) Функціональні – мають місце по лінії прямування інформації й управлінських рішень за тими або іншими функціями управління	
		а) Формальні – зв'язки координації, що регламентуються встановленими в організації цілями, політикою і процедурами;	
		б) Неформальні – відношення між індивідуумами, а не посадами	
Масштаб керованості	Максимальне число безпосередніх підлеглих, якими може ефективно управляти керівник	Вузький – означає, що у керівника в підпорядкуванні мінімальне число підлеглих	При вузькому діапазоні контролю в організації збільшується число рівнів управління, при широкому – скорочується
		Широкий – припускає підпорядкування керівнику максимально можливого числа підлеглих	

Продовження табл. 3

Корди- нація	Процес забезпечення взаємодії різноманітних частин, що базується на використанні механізмів інтеграції розподілених ресурсів	Превентивна – спрямована на передбачення проблем і труднощів	Чим вище ступінь поділу праці й тісніша взаємозалежність підрозділів, тим більша необхідність у координації
		Усуваюча – призначена для усунення перебоїв, що виникають у системі	
		Регулююча – спрямована на зберігання існуючої схеми роботи	
		Стимулююча – спрямована на поліпшення діяльності системи або існуючої організації навіть при відсутності конкретних проблем	
Розподіл прав і відпо- відаль- ності	Прийнята в організації схема делегування повноважень з прийняття рішень на нижчі рівні ієрархії	На основі принципу єдності підпорядкування - робітник одержує розпорядження тільки від одного начальника	Делегування повноважень і відповідальності є ключовим інструментом ефективного здійснення процесів децентралізації
		На основі принципу множинного підпорядкування – передбачає повне поглинання прав і відповідальності нижчестоящих керівників правами і відповідальністю вищестоящих	
Центра- лізація / де- центра- лізація	Ступінь концерн-трації прав прийняття рішень і владних повноважень на верхньому рівні керівництва організації	Структурна – ступінь концентрації структурних підрозділів, керованих із єдиного центру	Децентралізація забезпе-чує більшу гнучкість організації
		Кількісна – чисельність робітників підрозділів, керованих із єдиного центру	
		Функціональна – ступінь концентрації прийняття рішень за функцією управління	
Ієрарх- ія в ор- гані- зації	Кількість рівнів керівництва в організації	Лінійна – кількість рівнів загального (лінійного) керівництва	Кількість рівнів ієрархії визначається прийнятою нормою керованості
		Функціональна – кількість рівнів функціонального керівництва	
Дифе- ренція- ція / інте- грація	Диференціація – така спеціалізація, при якій кожна робота отримує визначений ступінь завершеності в рамках підрозділу	Горизонтальна – відбиває ступінь поділу праці між окремими структурними одиницями по горизонталі	Чим вища ступінь диференціації, тим складніша координація

2. Такі структурні характеристики системи управління, як спеціалізація, департаментизація і диференціація є наслідком послідовного розвитку ідеї поділу праці. Так, перехід до департаментизації, що має на увазі організаційне відокремлення робіт, є логічним наслідком зростання спеціалізації в організації. Вищим ступенем поділу праці в даному випадку буде вважатися диференціація, при якій кожна робота одержує визначений ступінь закінченості в рамках підрозділу. При цьому департаментизація надалі передбачає кооперацію результатів діяльності окремих підрозділів, так само як і диференціація зумовлює необхідність інтеграції робіт в організації.

3. Прийняття рішень щодо ієрархії (тобто кількості рівнів в організації) є наслідком ухвалення рішення щодо норми керованості.

4. Інструментом ефективного здійснення процесів децентралізації є делегування повноважень і відповідальності в організації.

Модель взаємозв'язку характеристик ОС СУ, яку здається можливим побудувати з урахуванням вищевикладених міркувань, наведена на рис. 3.



Рис. 2. Елементи побудови "організаційного будинку" (наводиться за [16, с. 332])

У даній роботі було уточнено визначення ОС СУ на підставі систематизації вимог, запропонованих до цього поняття. Запропоновано модель взаємозв'язку структурних характеристик системи управління.

### Література

1. Архипова Н.И., Кульба В.В., Косяченко С.А., Чанхиева Ф.Ю. Исследование систем управления: Учебное пособие для вузов. – М.: "Издательство ПРИОР", 2002. – 384 с.
2. Берсуцкий Я.Г. Информационная система управления предприятием. – К., Наукова думка, 1986. – 168с.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Человек, стратегия, процесс. Учебник. – Изд. 2-е. – М.: Фирма "Гардарика", 1996. – 528с.
4. Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д.М., Донелли Д. Х.-мл. Организации: поведение, структура, процессы. Учебник: Пер. с англ. – Изд. 8-е. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 662с.
5. Казарновский А.С., Перлов П.А., Радченко В.Т. Совершенствование организационных структур промышленных предприятий (Вопросы методологии). – К., "Наукова думка", 1981. – 187 с.
6. Лагоша Б.А. и др. Методы и модели совершенствования организационных структур. – М.: Наука, 1988. – 188с.
7. Мельник М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятии. – М., 1990. – 136с.
8. Мильнер Б.З. Теория организаций. Курс лекций. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 625с.
9. Мильнер Б.З., Евенко Л.И., Рапопорт В.С. Системный подход к организации управления. М.: Экономика, 1983. – 224 с.
10. Модин Л.А., Яковенко Е.Г. Организация и управление производственным процессом на промышленном предприятии. ЦЭМИ АН СССР, НИИ ЭИР. М.: "Наука", 1972. – 295 с.

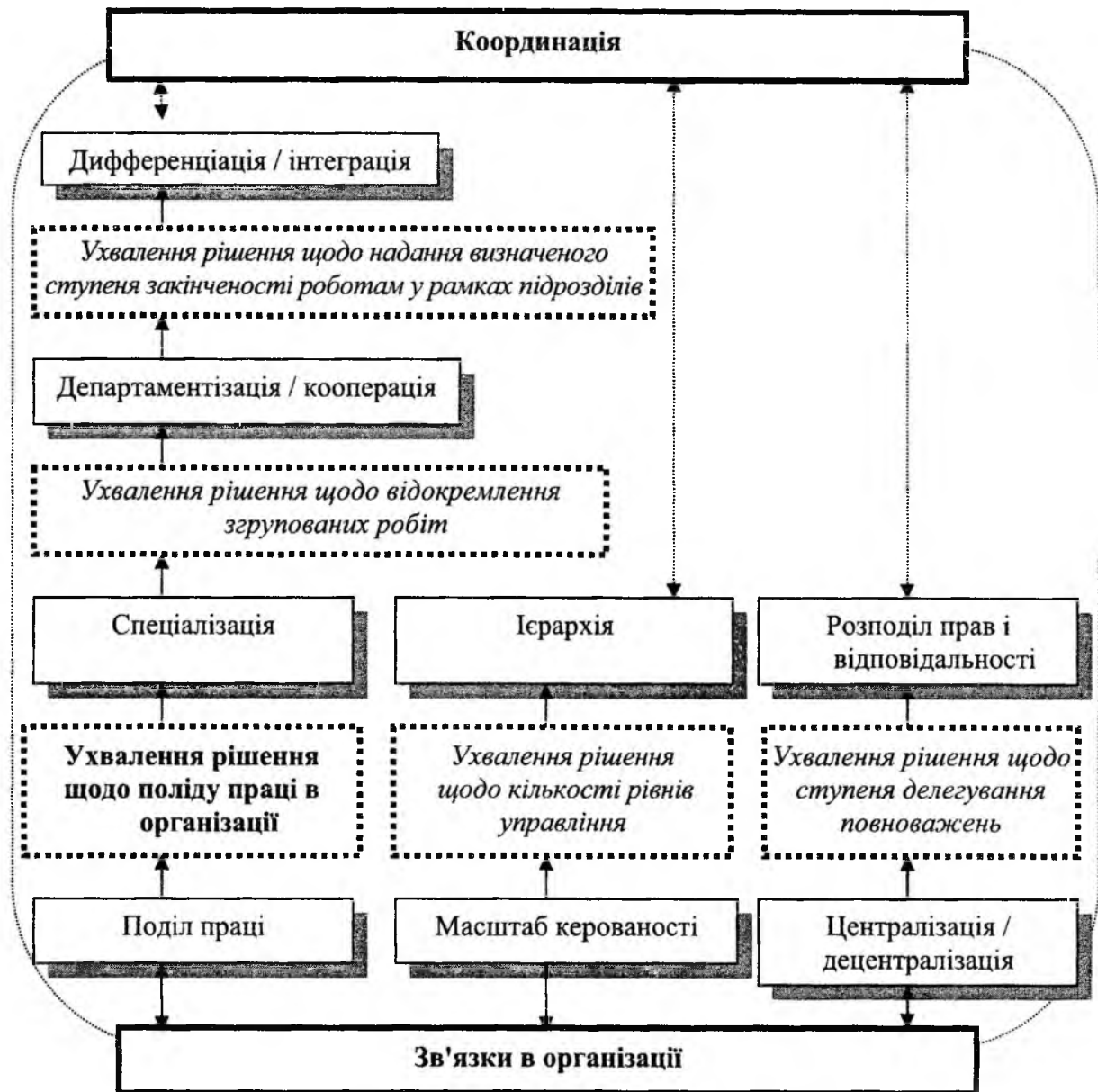


Рис. 3. Модель взаємозв'язку характеристик ОС СУ

11. Научные основы управления социалистической экономикой: Учеб.пособие / Под общ. ред. А.М. Омарова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Мысль, 1976. – 297 с.
12. Развитие систем управления: структура, функции, нормативы / Г.С. Одинцова, В.И. Горошко, Л.А. Лимонова и др. Отв. ред. Г.С. Одинцова; АН УССР. Харьков. отд-ние Ин-та экономики. – Киев: Наук. думка, 1989. – 200 с.
13. Румянцева З.П. и др. Общее управление организацией: принципы и процессы: 17-модульная программа для менеджеров. "Управление развитием организации. Модуль 3. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 205 с.
14. Смирнова В.Г. и др. Организация и ее деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров. "Управление развитием организации. Модуль 2. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 192 с.
15. Соловьев В.С. Организационное проектирование систем управления: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. – 136 с. – (Серия "Высшее образование").
16. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. – 3-е изд., М.: ЗАО "Бизнес-школа"Интел-Синтез", 1999. – 416 с.

Рекомендовано до публікації  
д.е.н., проф. Сазонцем І.Л. 18.03.04

Надійшла до редакції  
10.02.04