

Сопенюк О.М.

преподаватель кафедры «Экономика предприятия»

Одесского государственного экономического университета

## ПРЕОБРАЗОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Анализ современного уровня конкурентоспособности отечественной продукции на мировом рынке, количество инновационных товаров и предприятий, которые внедряют какие-либо инновационные разработки, позволяют сделать неутешительный вывод о том, что наша экономика Украины требует незамедлительной активизации процесса развития инновационного на всех уровнях.

Адекватная организационная структура управления (ОСУ) является необходимым условием эффективного функционирования каждого предприятия, которая позволяет ему продуктивно взаимодействовать с элементами внешней среды, рационально распределять ограниченные ресурсы, координировать действия своих сотрудников с целью качественного и максимально полного удовлетворения потребностей своих клиентов.

Бюрократические организационные формы и структуры современных украинских предприятий тормозят возможность улучшить условия функционирования данных предприятий, не позволяют внедрять политику инновационного развития и сдерживают возможность создания современных, актуальных управленческих систем, способных молниеносно реагировать на изменения как внешней, так и внутренней среды. Опыт зарубежных стран свидетельствует о необходимости постоянного поиска новых решений, технологий и методов работы с персоналом и обновления методов руководства в процессе организационной перестройки предприятий.

Главное задание современных организационных структур – оптимальное сочетание централизации и децентрализации, управления и планирования, интеграции НИОКР и производства, поиск новых рынков. [1, с.79.].

У истоков разработки и исследования вопросов рациональной организации процесса управления и построения эффективной организационной структуры управления стоят такие выдающиеся ученые как Ф.В.Файонль, М.Вебер, И. Ансофф и многие другие. К современным ученым можно отнести О.С. Виханского, А.И.Наумова, Н.И. Кабушкина. Однако вопрос необходимости реорганизации организационных структур управления в постоянно меняющихся условиях хозяйствования продолжает оставаться открытым.

Цель данной статьи заключается в исследовании процесса эволюции типов организационных структур управления (ОСУ), анализе современных типов и доказательство необходимости реструктуризации ОСУ украинских предприятий в соответствии с современными условиями развития экономики для улучшения эффективности деятельности предприятия и активизации инновационных процессов.

В условиях нестабильности элементов внешней среды, усиления конкуренции, организационная структура играет особую роль средства, способного предоставить организации конкурентных преимуществ за счет возможностей организационного потенциала и глубины его использования, быстрого реагирования на возникающие угрозы.

Одновременно анализ экономического положения промышленных предприятий свидетельствует о том, что большинство возникающих проблем обусловлены, прежде всего, несоответствием ОСУ современным требованиям рыночной экономики, с ее динамичной средой. Главная проблема заключается в том, что опыт создания ОСУ был накоплен еще в советский период, с ориентацией на стабильную внешнюю среду и поиск совершенной, единой, универсальной ОСУ предприятия. Современное состояние ОСУ дает возможность утверждать, что они являются сдерживающим развитие фактором.

В практике реального руководства несогласованность между элементами ОСУ и вообще структурообразующими факторами бывает настолько огромной, что приводит к невозможности функционирования организации. Однако действительными причинами такого положения остается несоответствие ОСУ возможностям и потребностям рынка.

Переход индустриального общества к постиндустриальному этапу развития экономики требует от предприятия способности адаптироваться к внутренним и внешним изменениям и приводить в соответствие собственную ОСУ. Современный период развития экономики требует от руководства предоставления собственным подразделениям большей автономности, кадрам – возможность саморазвития и инициативности, творчества. Все это способно сделать оргструктуры более гибкими и приспособленными к современным динамичным условиям внешней среды.

На сегодняшний день отсутствует единое определение понятие ОСУ предприятия. По мнению [2], организационная структура управления (ОСУ) — это внутреннее строение любой производственно — хозяйственной системы, то есть способ организации элементов в систему, совокупность устойчивых связей и отношений между ними. ОСУ является не только основой существования количественно определенной системы управления, но и формой, в рамках которой протекают изменения, зреют предпосылки для перехода системы в целом в новое качество.

Организации создают структуры для того, чтобы обеспечивать координацию и контроль деятельности своих подразделений и работников. Структуры организации отличаются друг от друга сложностью (т. е. степенью разделения деятельности на различные функции), формализацией (т. е. степенью использования заранее установленных правил и процедур), соотношением централизации и децентрализации (т. е. уровнями, на которых принимаются управленческие решения).

ОСУ является наиболее консервативным элементом системы управления. Этот консерватизм объясняется не только тем, что изменения ОСУ затрагивают интересы целых коллективов, но и объективными требованиями сохранения устойчивости системы. Вместе с тем история развития менеджмента в XX веке показывает, что консерватизм этот достаточно относителен. В XX веке ОСУ претерпели значительную эволюцию.

Обобщенная классификация типов ОСУ представлена на рис.1. [3, С.13]



Рис.1. Обобщенная классификация типов ОСУ

Мильнер Б.З все ОСУ подразделяет на 2 типа: формальные и неформальные.[4, С.]. Формальная организация — это предварительно спланированная структура полномочий и функций, которая устанавливается на основе сложившегося взаимодействия между компонентами организации. Она ориентирована на достижение приемлемого уровня производства и общих целей организации. Формальная структура определяет всю систему отношений и набор функций, позволяющих осуществлять целенаправленную деятельность. В рамках неформальной организации

взаимоотношения не носят заранее спроектированного и директивно установленного характера, а возникают под влиянием различных факторов, таких, как общий интерес группы работников, объективная необходимость сотрудничать, личная безопасность и др.

В свою очередь, формальные организации подразделяются на три вида: механистические, органистические и без структуры.

Исторически первым сформировался механистический тип ОСП. Для него характерно рассмотрение организации в виде вертикальной пирамидальной конструкции, функционирующей как единое целое на скалярной основе. Предполагается, что объем полномочий и ответственности, делегированный каждому должностному лицу, в линейной цепи подчиненных, уменьшается пропорционально его удалению от главного управляющего.

На рубеже 60-70 гг в силу увеличения темпов развития и активизации динамика рыночной среды использование бюрократических ОСУ привело к снижению эффективности деятельности предприятий. Им на смену пришли органистические ОСУ. Органистические структуры получили свое название по аналогии с деятельностью живой материи, живой клетки. Они являются более гибкими и адаптивными. Для них характерно небольшое число управленческих уровней, правил и инструкций, большая самостоятельность в принятии решений на низовом уровне.

В классификации Б.З. Мильнера [4, С.] органические варианты ОСУ получили общее название программно-целевых структур. Отличие ОСУ программно-целевого типа от структур механистического типа в том, что в основе, например, линейно-функциональных ОСП лежит комплексное управление объективно складывающимися подсистемами, в то время как программно-целевые ОСП базируются на комплексном управлении всей системой в целом, как единым объектом, ориентированным на определенную цель.

Сравнительная характеристика механистических и органистических ОСУ представлен в табл.1.

Таблица 1.

## Сравнительная характеристика механистических и органистических ОСУ

Признаки	Механистическая ОСУ	Органистическая ОСУ
Структура и границы	Неизменные	Гибкие и изменяющиеся
Связь между элементами	Жесткая «вертикальная»	Как «вертикальная», так и «горизонтальная»
Самостоятельность элементов	Ограничена	Высокая
Специализация	Узкая	Широкая
Иерархичность	Сильная	Слабая
Сферы деятельности	Традиционные	Связаны с инновациями
Размеры	Крупные и средние	Средние и малые

Организацию «без структуры» представляет собой компанию, в которой штат не превышает 15 человек и предприниматель самостоятельно руководит всеми видами деятельности.

В рамках органистических структур более детально рассмотрим «новые» ОСУ, которые на данный момент еще не получили широкого использования.

Венчурные и инновационные ОСП являются современными модификациями программно-целевых структур. Такие структуры в крупных фирмах имеют несколько разновидностей в зависимости от ряда факторов: значимости разрабатываемых проектов, их целевой направленности и сложности, от степени формализации и самостоятельности деятельности.

Модульная СУ – это взаимосвязанная совокупность ориентированных на потребителя производственных модулей со своей полноценной системой управления при сохранении общего руководства, каждый из которых включает либо стадию производственного процесса, либо ряд схожих операций. Такая форма обеспечивает гибкость и возможность быстрого внесения изменений в производственные процессы.

Эдхократические организации - это одновременно структура и управленческий стиль. Важнейший параметр эдхократии - компетентность. Вокруг него строится вся деятельность: система стимулирования, высокая степень свободы в действиях работников, преобладание горизонтальных связей, преимущественно неформальный характер взаимодействия персонала (даже по вертикали).

Многомерные организации появились при развитии специальных горизонтальных механизмов матричного типа, действующих в рыночно-сбытовом направлении. Переход к новой ОСУ был обусловлен невысокой эффективностью

существовавшей дивизиональной структуры, которая выражалась в недостаточной координации разных отраслей производства корпорации, использующих общие источники химического сырья, что в свою очередь приводило к снижению эффективности процесса управления. Основу многомерной структуры составили 9 центров бизнеса. Каждый из них являлся “центром планирования” и одновременно “центром прибыли” по определенной группе товаров. На корпоративном же уровне были созданы “глобальные центры бизнеса”, которые вырабатывали стратегию по своему направлению и обеспечивали разрешение межфункциональных конфликтов по данной группе товаров. Высшим органом управления стал корпоративный совет бизнеса, который устанавливал общекорпоративные цели и стратегию, осуществлял общекорпоративный контроль.

В типичной организационной структуре горизонтальное деление показывает, как разделен труд на каждом из уровней, как распределяется ответственность. Вертикальное деление показывает, как труд на различных уровнях координируется и интегрируется, как распределяется власть. К преимуществам многомерной ОСУ можно отнести: благоприятные условия для делегирования полномочий; четко фиксируемая мера эффективности – получаемая прибыль; автономность реорганизации отдельных подразделений. Недостатком многомерной организационной структуры является то, что сама по себе такая структурная организация не гарантирует содержательной и интересной работы на нижних уровнях, но она облегчает применение новых идей, способствующих ее совершенствованию.

Сетевая ОСУ получила широкое распространение в мировой практике как наиболее надежное средство выживания предприятий, прежде всего, малого бизнеса в условиях жесткой рыночной конкуренции. Под сетевыми организациями понимаются кооперационные соглашения, объединяющие, как правило, малые и средние компании.

Сети представляют собой достаточно гибкую структуру, позволяющую входящим в нее компаниям конкурировать между собой, привлекать новых партнеров и одновременно организовывать и координировать деятельность своих членов. Сетевые организации объединяют два противоположных принципа — конкуренцию и кооперацию. Особое значение приобретают вопросы определения степени децентрализации и разукрупнения, так как отклонения в ту или иную сторону ведут к отрицательным последствиям. Хотя сетевые организации обладают чертами,

отличающими их от других организационных форм, они могут соединять в себе элементы разных ОСУ. Переход к сетевой структуре, как правило, происходит постепенно, то есть традиционная иерархия должна последовательно замещаться на более “плоские” структуры прямого сотрудничества, в которых постепенно вытесняются бюрократические отношения. По мере развития новейших информационных технологий, средств телекоммуникаций сетевые структуры могут постепенно трансформироваться в новый вид — виртуальные структуры.

Виртуальные организации представляют собой сеть сотрудничества, включающую основной бизнес организации, ее внешнее окружение, функционирование которых координируется и объединяется с помощью современных информационных технологий и средств телекоммуникаций. Виртуальные коллективы группируют людей по мере возникновения необходимости в создании определенной стоимости для удовлетворения специфических потребностей. При этом не возникает физического коллектива как организации, а происходит лишь объединение особых отличительных способностей в систему, которая оказывается способной произвести требуемую стоимость.

Партисипативные ОСУ связаны, прежде всего, с проблемой человеческого фактора. Данная СУ построена на участии работников в управлении, предоставлении им возможности участвовать в решении вопросов, касающихся их работы. Представляется, что такие организации весьма перспективны, но по-настоящему эффективны они могут стать только при условии, если в компании сформирована действенная система самоуправления. При правильно организованной работе участие в управлении повышает качество принимаемых решений. Рассмотрение большего количества альтернатив, приносит больше опыта в обсуждение, богаче становится оценка внешней среды. Участие развивает творческое отношение к работе, рождает больше идей, обогащает работу в целом. Развивая систему коммуникаций в организации, участие в управлении открывает коммуникационную систему снизу единиц: и ослабляет тем самым давление на руководителя со стороны подчиненных. У работников появляется чувство собственника, повышается мотивация деятельности, они лучше выполняют принимаемые ими же решения. Создается атмосфера групповой, совместной работы, значительно улучшающая трудовую мораль и производительность.

Однако же при неправильном проектировании партисипативные организации сталкиваются с рядом проблем. Так, несовместимость иерархии и демократии, заложенная в мышлении человека, может постоянно возвращать его к допущению, что власть всегда идет в одном направлении. В таком случае трудно спроектировать демократическую организацию, в которой сохраняется иерархия.

Таким образом, можно сделать вывод, что необходимые преобразования ОСУ, которые предстоит провести украинским предприятиям, для преодоления негативных тенденций их функционирования, являются в какой-то мере уникальными ввиду масштабности решаемых проблем. В отличие от предприятий промышленности развитых стран, на которых реформирование и реструктуризация проводятся регулярно при изменении конъюнктуры рынка, условий конкуренции и на которых уже существуют отлаженные системы стратегического анализа и планирования, маркетинга, управления кадрами, информационные системы, эволюционно развивающиеся в соответствии с рыночными условиями, перед отечественными предприятиями стоит более глобальная задача: в процессе реструктуризации необходимо коренным образом преобразовать и, по сути, создать совершенно новые производственные и управленческие структуры, системы и методы управления, кардинальным образом отличающиеся от прежних, сформированных еще в условиях плановой экономики.

#### Список литературы

1. А.Гаврилов Кадровое обеспечение инновационного механизма управления экономикой // Экономист. – 1999. - №4. – С.76-80.
2. Антонов В.Г. Эволюция организационных структур// Менеджмент в России и за рубежом . – 2000. - №1. <http://www.mevriz.ru/articles/2000/1/855.html>
3. Герасимов Б.И., Шубин А.В., Романов А.П. Моделирование организационной структуры промышленного предприятия: Монография. - Тамбов: Издательство ТГТУ, 2005. - 86 с.
4. Мильнер Б. З Теория организации, ИНФРА-М - 2008, 796 стр. <http://future.fcos.ru/content/view/92/245>
5. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Экономистъ, 2003.— 528 с: ил.