

*Чень Ифань, студент*

*Київський національний університет технологій і дизайну*

### **КОНЦЕПЦИЯ МЕХАНИЗМА ФОРМИРОВАНИЯ ГИБКИХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ**

**Аннотация.** В статье изложены результаты исследований в области формирования гибких организационных структур управления. Проанализированы этапы анализа диагностики благоприятности управленческой среды. Исследованы концептуальные основы формирования гибких организационных структур управления и динамика их изменения.

**Ключевые слова:** гибкие системы управления; организационные структуры; трансформационные изменения; формирование гибких целей развития.

*Чень Їфань, студент*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

### **КОНЦЕПЦІЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ГНУЧКИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

**Анотація.** У статті викладено результати досліджень у сфері формування гнучких організаційних структур управління. Проаналізовано етапи аналізу діагностики сприятливості управлінського середовища. Досліджено концептуальні засади формування гнучких організаційних структур управління та динаміку їх зміни.

**Ключові слова:** гнучкі системи управління; організаційні структури; трансформаційні зміни; формування гнучких цілей розвитку.

Chen Yifan

*Kyiv National University of Technologies and Design*

### **THE CONCEPT OF THE MECHANISM FOR FORMING FLEXIBLE ORGANIZATIONAL STRUCTURES OF MANAGEMENT OF ENTERPRISES**

**Abstract.** The article presents the results of research in the formation of flexible organizational structures of management. The stages of analysis of diagnostics of management environment favorable are analyzed. The conceptual bases of forming flexible organizational structures of management and dynamics of their change are investigated.

**Keywords:** flexible control systems; organizational structures; transformational changes; the formation of flexible development goals.

**Вступление.** Рыночные условия хозяйствования предъявляют новые требования к внутренним механизмам управления предприятиями. Причем эти механизмы должны разрабатываться как для отдельных элементов, так и для всего предприятия в целом и нацеливаться на активизацию человеческого фактора, гибкость и приспособляемость к внешнему окружению, обеспечивающих предприятию максимальную эффективность.

Для предприятий особенно остро стоит проблема адекватности организационной структуры производственно-технологической структуре, которая выступает в качестве объекта управления.

**Нерешенные задачи.** Для синтеза эффективной организационной структуры управления предприятием должен быть разработан механизм формирования ее гибкости с определенными критериями ее функционирования.

**Анализ литературных источников.** Значительный вклад в исследование данной научной проблемы внесли отечественные и зарубежные ученые: В.М. Геец, Н.Г. Чумаченко, И.А. Бланк, Я.Г. Берсуцкий, Н.Г. Гузь, В.А. Забродский, Ю.Г. Лысенко, Н.Н. Лепа, В.С. Пономаренко, В.П. Стасюк, А.Н. Тридед, Л.А. Базилевич, Б.З. Мильнер, И.М. Сыроежин, Р.А. Фатхутдинов, У. Бреддик, П. Дойль, В. Кнорринг, Р. Холл, М. Эддоус.

Однако несмотря на большое число научных работ отдельные ее аспекты еще недостаточно исследованы. В частности, нет содержательного представления о гибких организационных структурах управления, которые оказались забытым участком системного анализа процессов хозяйствования, не определены динамические свойства организационной структуры управления; не решены методологические вопросы формирования гибких организационных структур управления предприятиями; не достаточно разработаны методы количественного анализа организационной структуры управления; не определены критерии эффективного функционирования гибких организационных структур управления.

**Основной материал.** Совершенствование организационных структур на всех уровнях управления, будучи одним из основных рычагов повышения эффективности производства, выдвигает на первый план научного поиска вопрос о разработки механизма формирования гибких организационных структур управления, обладающих достаточной степенью адаптивности к изменениям объема управления.

В этой связи разработка концепции формирования механизма гибких организационных структур управления предприятиями с учетом его динамических свойств, имеет особое значение в условиях рыночных отношений. Повышение динамизма производственных процессов, усложнение технологии, конкуренция, тенденции к дальнейшей специализации и многие другие факторы приводят к усложнению управляемой системы и ее взаимосвязей со средой. В свою очередь развитие управляемой системы влияет на организационную структуру управляющей системы, побуждая исследователей к поиску гибких организационных структур управления.

В настоящее время организационная структура управления определяется как состав, соподчиненность и взаимосвязь звеньев управления. При этом точка зрения различных исследователей на предмет в зависимости от целей исследования отражает коммуникационный, функциональный или административный подход к ней, то есть речь идет либо о коммуникационных сетях, существующих в системе для подготовки и принятия управленческих решений, либо о распределении функций управления между звеньями управления, или о распределении прав в системе управления.

С достаточной степенью четкости можно выделить по меньшей мере две органически взаимосвязанные причины этого положения: сложность самого процесса управления при множественности форм проявления (коммуникационная, функциональная, административная) и цель исследования. Вместе с тем нельзя не отметить, что все трактовки основываются на схеме управления.

На наш взгляд, трактовка организационных структур управления, сводящая ее практически к организационной схеме, порождает мнение об относительной и долголетней статичности организационной структуры управления, поскольку ее изменения констатируются лишь в том случае, если в системе происходят звенные трансформации. С исследователями, ратующими за вывод о долголетней статичности организационных структур, можно было бы согласиться, если бы речь шла об организационной схеме, графически отражающей организационную структуру, но не о самой этой структуре, так как практика показывает, а теория доказывает, что без соответствия внутри организационной структуры как формы управленческого процесса не может быть эффективного функционирования системы управления.

Естественно, динамическое изменение функций управления и их перераспределение осуществляются с помощью определенного механизма, приводящего в соответствие содержание (функциональный процесс) и форму управления – организационную структуру.

Если рассматривать организационную структуру управления не только как состав, соподчиненность и взаимосвязь звеньев управления, но и как сложную динамическую систему, синтезирующую ряд подсистем, то можно раскрыть сущность действия механизма формирования гибких организационных структур управления.

Рассмотрим данный механизм более конкретно.

Субъект управления реализует функции управления и представляет собой в сложных системах взаимосвязанный комплекс звеньев, каждое из которых реализует часть процесса управления. Расчлененность на элементы, повышение дифференциации субъекта управления зависят от сложности объекта управления и выполняемых им задач. А это вынуждает изменять звенный состав субъекта управления (качественный и количественный) и соответственно его организационную структуру.

Работа по управлению, выполняемая в каждом звене, соответствует поставленной перед ним локальной цели. В соответствии с целью, коммуникациями и функциями, звенья имеют определенные права и обязанности, являющиеся отражением административного (юридического) статуса. Именно локальной целью, коммуникационными каналами и их сетью, функциями и административным статусом звеньев определяется организационная структура управления.

Поскольку управляющая система представляет множество звеньев, то соответственно способ взаимодействия, связи между ними не могут быть определены однозначно, и организационная структура по существу включает в себя ряд структур: целей, коммуникаций, функций, прав и обязанностей, и так далее. Следовательно, организационная структура управления может быть охарактеризована не только как система ступеней и звеньев управления в их зависимости и соподчиненности, но и как сложная форма взаимозависимости и взаимосвязи множества структур, определяющих качественно различные стороны управленческих ступеней и звеньев.

Из за анализа отдельных структур (или подсистем) организационной структуры (как системы) выделяется прежде всего «дерево целей», то есть структура целей системы (состав целей и система их взаимосвязей). «Дерево целей» отражает проблему-задачу, стоящую перед системой, и по существу определяет коммуникационную систему, которая проявляется в структуре коммуникационной сети, определяя коммуникационные каналы каждого звена.

Состав задач, которые должна решать коммуникационная система, и их распределение между различными звеньями управления соответственно функциональной специализации диктуют состав и систему взаимосвязей функций управляющей системы то есть их функциональную структуру.

Соответственно структурой функций обуславливается структура прав и обязанностей различных звеньев управления, то есть дерево прав и обязанностей, получаемых в результате декомпозиции прав и обязанностей системы в целом. Это происходит в форме их делегирования от высших уровней к низшим, путем децентрализации или, наоборот, централизации в зависимости от проблем, целей и задач, которые определяют объективную сторону организации управления, а также стиля управления, которой характеризует субъективный момент в его организации.

Таким образом, организационная структура управления представляет собой как бы глобальную структуру, синтезирующую конкретные структуры управления. Она представляет собой структуру структур, являющихся ее элементами, то есть структура управления: есть уже не отношение ее элементов, а отношение их отношений, которыми являются целевые, коммуникационные, функциональные, административные взаимосвязи, отражающие различные стороны взаимоотношений звеньев системы управления, управленческих отношений. При этом нельзя забыть, что структуру системы управления определяют социальные, экономические и организационные законы отношений субъекта и объекта управления, звеньев субъекта управления, отдельных людей, занимающихся управленческим трудом.

Иными словами, организационная структура управления – это глобальная структура различных конкретных структур, определяющих способ взаимосвязи качественно различных сторон звеньев управления. Она существует не сама по себе, а только как результат

объективно необходимой многоаспектной взаимосвязи элементов системы. Конкретно эти элементы управляющей системы составляют организационные звенья, между которыми распределена работа по управлению системой в целом.

Любую систему можно представить как сложение центростремительных и центробежных сил. Центростремительные силы интегрируют элементы системы в единое функционирующее множество, в то время как центробежные стремятся к образованию новой системы. Организационная же структура представляет собой наиболее устойчивый элемент системы, поддерживающий ее в динамическом равновесии. В этом состоит ее главная роль.

Представляя собой способ взаимосвязи в зависимости от форм разделения труда в сфере управления (управленческие звенья), организационная структура активно воздействует на процесс функционирования системы управления и ее дальнейшее развитие (дифференциация и новая интеграция функций управления).

В этой связи процесс формирования гибких организационных структур управления заключается в первую очередь в приобретении гибкости структуры целей («дерева целей» звеньев управления), получаемой за счет декомпозиции и распределения цели управляющей системы между ее звеньями, что отражается на их организации, взаимосвязи, количестве и коммуникационных сетях и соответственно на гибкости структур функций, прав и обязанностей.

Как способ взаимосвязи звеньев управления механизм формирования гибких организационных структур управления определяется природой их элементов. Но свойства системы нельзя сводить только к свойствам элементов, это не соответствовало бы системным качествам механизма формирования гибких организационных структур управления.

К основным свойствам систем относится интегративное системное качество, отличающее ее от свойств элементов системы, а также определенный состав элементов. Предположим, что у звеньев управления есть цели и соответствующие им функции, права, обязанности, но недостаточно четко определена коммуникационная сеть. В этом случае коммуникационные каналы не могут обладать качественными признаками, необходимыми тому или иному звену для принятия эффективных управленческих решений, хотя количественно такое соответствие будет. Следовательно, если даже структуры целей, функций и административного статуса рационально организованы, то отсутствие соответствующей структуры коммуникаций сводит функционирование звена к случайностям, снижает уровень организации системы в целом.

Допустим еще одно предположение – нечетко поставленные цели. Что может произойти в этом случае? Без ясно поставленных перед звеньями целей и соответственно без четкой их структуры, коммуникационное, административное воздействие в системе невозможно, неизбежен разрыв между направленностью действий системы управления, то есть возникновение несоответствия между выполняемыми управленческими функциями и теми функциями, которые необходимо реализовать в системе. Соответственно нет и четкого коммуникационного и административного обеспечения управленческого процесса. В итоге снижается эффективное функционирование системы.

Итак, механизм формирования гибких организационных структур управления, безусловно, обладает как интегративным системным качеством, отличающим его от свойств отдельных подсистем – структур целей, функций, коммуникаций, административного статуса, так и свойством играть роль механизма как системы, только при условии организационности всех составляющих его подсистем. Исключив какой-либо из элементов или нарушив его организационно, мы тем самым снизим эффект механизма формирования гибких организационных структур управления. Более того, встает другой вопрос: можно ли говорить в этом случае о системе? Видимо, нет, поскольку отсутствие хотя бы одного

елемента в системе приводит к тому, что оставшиеся компоненты не реализуют ее целевую функцию.

Специфический способ организации, то есть взаимосвязи, взаимодействия элементов, также присущ механизму формирования гибких организационных структур управления, как и системе. Он заключается, во-первых, в том что эта взаимосвязь иерархична, она выступает всегда как закономерность. Не может быть произвольного изменения, например, административного статуса какого-либо звена, если не изменяются его цель и функции, следовательно, не может быть изменена структура целей и структура ее функций. На высшем уровне находится структура целей, далее коммуникационная структура, затем структура функций и административная структура

Субъект управления определяет заданную цель, проводит ее декомпозицию. Соответственно этому «дереву целей» субъектом управления определяется система коммуникаций и далее система функций и ее структура в форме прогнозных задач, необходимая для достижения целей. Поскольку на действующих предприятиях уже существует какая-то структура функций, постольку при постановке целей учитывается, что некоторые из функций управления до возникновения новой проблемы подразделениями не выполнялись.

Обратное влияние системы функций и ее структуры на системы коммуникаций, целей и их структуры учитывается субъектом управления.

То же самое можно сказать и о других подсистемах механизма формирования гибких организационных структур управления, об их взаимодействии и взаимном влиянии.

Следовательно, можно сделать вывод, что механизм формирования гибких организационных структур управления потенциально саморегулируем, поскольку любое изменение какого-либо из его элементов приводит к изменению других его элементов и их взаимосвязей, но он несамоуправляем, поскольку его изменениями и организацией занимается субъект, для которого механизм формирования гибких организационных структур управления не самоцель, а форма, средство, инструмент функционирования.

Саморегулируемость же механизма формирования гибких организационных структур управления является тем необходимым свойством, которое дает возможность для изменения организационной структуры управления, отражает существование причинно-следственных связей, способность воспринимать определенное управляющее воздействие.

Из указанных свойств механизма формирования гибких организационных структур управления как системы, состоящей из ряда подсистем прослеживается его динамизм, приводящий в соответствие содержание и форму управления.

Суть его действия заключается в изменении подсистем (структур) организационной структуры управления, приводящих к новой системе взаимосвязей звеньев в управлении, к их новому, целевому, коммуникационному, функциональному и административному состоянию. Фактически речь идет о качественно новом состоянии звеньев управления, а следовательно, и о новой организационной структуре управления. Вследствие изменения подсистем (структур) организационной структуры управления при том же составе звеньев образуется качественно новая целевая, коммуникационная, функциональная и административная структура управления, соответствующая новым условиям функционирования.

На основе исследований деятельности предприятий, осуществляющих процесс формирования гибких организационных структур управления нами выделены семь критериев его оценки:

- эффективность – мерило экономической и социальной деятельности, отвечающее на вопрос: обеспечивает ли предприятие достижение своих целей?;
- продуктивность – этот критерий подразумевает удовлетворенность критерием эффективности, расширяя и усиливая его;

- разделение труда – означает разделение труда на возможно меньшее число различных функций;

- коммуникационная сеть – коммуникационные каналы, обеспечивающие взаимодействие различных уровней, поскольку этот критерий требует значительного времени для своего осуществления, зачастую представляется целесообразным обеспечить непосредственный контакт между отдельными работниками данного уровня при том условии, что они должны быстро, полно и постоянно информировать своих непосредственных руководителей о том, что происходит на их участке работы;

- функциональное определение полномочий и ответственности характеризует необходимость четкого определения границ полномочий и точного функционального содержания различных должностей;

- обеспечения равновесия – означает необходимость сохранения равновесия организационной структуры управления, несмотря на постоянно вносимые изменения. Равновесие необходимо поддерживать между горизонтально связанными подразделениями и между самими горизонтальными уровнями, а также при установлении соответствующих пропорций между централизацией и децентрализацией;

- постоянство – организационная структура управления должна содержать «иерархию» должностей с постоянно повышающейся ответственностью для проведения профессионально-технической подготовки как основы для замены персонала. Построение общей организационной структуры управления предприятием не должно зависеть от конкретного лица, занимающего то или иное положение в этой структуре.

Итак, процесс формирования гибких организационных структур управления нельзя квалифицировать как статичный, он идет в режиме динамического равновесия при постоянных качественных изменениях. При определенной ситуации их накопление приводит к тому, что эффективность реализации управленческого процесса требует и определенных организационных изменений звеного плана. Это количественное изменение организационной структуры – явление более редкое, чем перманентные качественные изменения подсистем (структур) организационной структуры управления.

**Выводы.** Таким образом, правомерно сделать вывод о том, что:

- механизм формирования гибких организационных структур управления представляет собой сложную динамическую систему, синтезирующую ряд подсистем таких, как структура целей, коммуникационная структура, структура функций и административная структура;

- механизм формирования гибких организационных структур управления обладает системными свойствами, интегративным системным качеством, определенным составом элементов, иерархичностью, обратными связями, саморегулируемостью;

- сущность процесса формирования гибких организационных структур управления заключается не только в изменении звеного состава управляющей системы (что происходит при накоплении в системе определенных условий), но и в изменении ее подсистем, необязательно приводящих к звенным изменениям;

- механизм формирования гибких организационных структур управления функционирует в режиме переходных процессов за счет изменения его подсистем, приводящих к соответствию формы и содержания управления, что определяет динамическое равновесие организационных структур управления и приводит их к гибкости.

#### **Список использованной литературы**

1. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг; пер. с англ. Д. Раевской; под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 512 с.
2. Костин В. А. Основы менеджмента: учеб.пособие / В. А. Костин, Т. В. Костина. – Екатеринбург, 2007. – 204 с.
3. Мильнер Б. З. Теория организации: учебник / Б. З. Мильнер. – 7-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 864 с.

4. Джекина И. Эффективность управленческой деятельности и принцип «золотого сечения» / И. Джекина, Г. Поташева // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 1. – С. 82–87.
5. Никифорова Е. Система сбалансированных показателей: интегрированный менеджмент / Е. Никифорова, Н. Резникова // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 3. – С. 46.