

ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЕКТНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР НА КОРПОРАТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

© Свірідова С.С., Садовець Г.Л., 2010

Доведено актуальність проектного менеджменту на корпораціях України. Проведено аналіз організаційних структур корпорацій. Обґрунтовано можливості застосування органічних організаційних структур та специфічних підходів щодо їх формування. Розглянуто різновиди проектних організаційних структур управління, їх характеристики, умови застосування, переваги та недоліки. Надано рекомендації щодо використання проектних структур або їх елементів на вітчизняних корпораціях.

Ключові слова: проектний менеджмент, проектні організаційні структури управління, корпорації, штабні проектні структури, матричні проектні структури, «чисті» проектні структури.

The urgency of the project-management on Ukrainian corporations is proved. The analysis of organizational structures of corporations is carried out. The application possibilities of organic organizational structures and specific approaches on their formation are grounded. The types of the project organizational management structures, their characteristics, conditions of application, advantages and disadvantages are considered. The recommendations about the usage of project structures or their elements on our country's corporations are made.

Keywords: project management, project organizational structures of management, corporation, staff project structures, array project structures, "clean" project structures.

Постановка проблеми

У минулих десятиріччях усе більше промислових корпоративних підприємств в Україні змушені були відходити від старих, притаманних їм колись структур управління, та адаптуватися до роботи в умовах нестачі чи тотальної економії фінансових ресурсів. За умов адміністративно-командної економіки проблема відповідності організаційної структури управління цілям, завданням та актуальному становищу підприємства не вивчалася, оскільки вважалося, що ефективна на той час структура повинна залишатися статичною. У зв'язку із зміною економічної формації країни на початку 1990-х років, а також наслідками економічної кризи останніх років проблема зміни та вдосконалення організаційної структури залежно від мінливих внутрішніх та зовнішніх факторів впливу набуває усе більшого значення. За таких умов доцільним є вивчення прогресивних та відповідних до сучасної ситуації організаційних структур управління корпораціями у руслі дослідження світового досвіду та із урахуванням необхідності адаптації українських корпорацій до змін зовнішнього середовища.

Більшість організаційних структур українських корпорацій й досі залишаються лінійно-функціональними. Але у сучасних умовах доцільним є поступовий перехід чи принаймні часткове застосування органічних організаційних структур. Ці структури, як відомо, прийнято умовно розподіляти на гнучкі та жорсткі. До останніх належать матричні, проектні, штабні та програмно-цільові структури. Зважаючи на необхідність функціонування у доволі жорстких умовах конкуренції та відповідно обмеження фінансових, трудових та інших видів ресурсів, багато підприємств вважає за необхідне диверсифікацію виробництва, освоєння нових видів діяльності та виконання непрофільних робіт. Оскільки у західній теорії менеджменту, що ґрунтується на концепціях організаційної поведінки, структура розглядається як найважливіший фактор впливу на діяльність усього колективу, а відповідно й підприємства загалом, однією із актуальних та розповсюджених у цей час структур на Заході стає проектна організаційна структура управління, що є одним із невід'ємних елементів проектного менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Серед західних учених, що вивчали питання організаційного управління та організаційних структур, слід відзначити Т. Бьорнса, Дж. Стакера, Р. Блау, В. Скотта, Р. Друкера, В. Хестерлі, Дж. Міллера, Г. Мінцберга, Дж. Томпсона, Дж. Вудворда. Проблем внутрішньо-організаційного середовища підприємств, формування структур і системи управління торкалися такі українські дослідники, як Л.І. Євенко, Л.А. Базилевич, Б.Л. Овсієвич, Б.А. Лагоша. Щоправда більшість робіт цих авторів вийшла ще у 70–80 рр. ХХ ст. Хоча організаційний менеджмент доволі широко вивчається із усіх точок зору, й досі відсутній аналіз сучасного стану організаційних структур на великих вітчизняних підприємствах, а також рекомендації щодо трансформацій структур згідно із актуальними світовими тенденціями еволюції організацій та новим баченням управлінських концепцій щодо побудови структур корпоративних підприємств.

Постановка цілей

Згідно із вищенаведеним доцільно є з'ясування можливості застосування в українських корпораціях організаційних структур, відмінних від лінійно-функціональних та специфічних підходів щодо їх формування. Усе більша актуальність проектного управління зумовлює необхідність розгляду проектних організаційних структур управління, їх різновидів, характеристик, особливостей застосування, а також переваг та недоліків порівняно із традиційними ієрархічними структурами.

Виклад основного матеріалу

Можна виділити кілька положень, що визначають значущість теми обрання та трансформації організаційної структури для підприємства будь-якої організаційної форми: організаційна структура забезпечує координацію усіх функцій менеджменту; структура організації визначає права і обов'язки (повноваження і відповідальність) на управлінських рівнях; від організаційної структури залежить ефективна діяльність фірми, її виживання; структура, прийнята у цій конкретній фірмі, визначає організаційну поведінку її співробітників, стиль менеджменту і якість праці колективу.

У сучасному світі усе більшого значення набуває поняття проектного управління. В умовах доволі жорсткої конкуренції навіть великим підприємствам доводиться враховувати потреби ринку та випускати продукцію чи надавати послуги у конкретно необхідний момент часу. Нерідким стає виконання специфічних для підприємства чи одноразових робіт, що дає йому змогу розширювати коло клієнтів та портфель замовлень, і в такий спосіб виживати. Згідно із американською статистикою, фактично третина світової економіки пов'язана із проектною діяльністю [1]. У теперішній час на Заході спостерігається пік інтересу до технологій управління проектами. Бізнес в усьому світі набуває проектного характеру, ця тенденція простежується також і в Україні. Враховуючи досвід західних корпорацій можна спрогнозувати, що у майбутньому усе більша кількість українських корпорацій, почне застосовувати технології проектного управління.

Зростає значення проектного менеджменту зумовлює й відповідне використання проектних структур. Актуальність саме цих структур пов'язана із такими причинами:

- 1) жорсткіші вимоги клієнтів, а отже, й більш специфічний процес виробництва;
- 2) враховуючи першу причину усе менша кількість високотехнологічної продукції виробляється великими серіями. Їм на зміну приходять одиничне виробництво чи виробництво малими серіями;
- 3) потреба у реформуванні підприємств за допомогою організаційної реструктуризації;
- 4) повільний рух від виробничого до інформаційного суспільства, враховуючи це, зростання значення продуктів із дуже коротким життєвим циклом, таких як програмне забезпечення, деталі до комп'ютерів, апаратури, механізмів тощо.
- 5) необхідність зниження витрат на виробництво, яке може бути досягнуте за рахунок раціоналізації процесу виробництва. Наприклад, не завжди доцільно займатися виконанням специфічних чи одноразових проектних робіт штатних працівників підприємства. Задля економії витрат на утримання постійного персоналу багато західних підприємств усе частіше практикують наймання вузькокваліфікованих та високооплачуваних спеціалістів лише на час виконання проекту. Отже, перебудовується організаційна структура, а з нею й кадрова політика фірми.

В такий спосіб поява нових видів професійної діяльності, розширення ринку товарів та послуг, реалізація нових програм та проектів у межах великих і середніх підприємств привели до необхідності створення гнучкіших, адаптивніших організаційних структур [2]. До таких структур належать й проектні. Такі структури доцільно застосовувати за умов високого ступеня невизначеності зовнішнього середовища на великих та середніх підприємствах, що використовують нерутинні технології та орієнтуються на інноваційну стратегію розвитку. У таких організаціях значущість проектних та функціональних цілей однакова, бо функціональні підрозділи функціонують паралельно із проектними групами. Бюджетування за проектами та функціями також відбувається паралельно, дії координуються між керівництвом проекту та функціональних підрозділів.

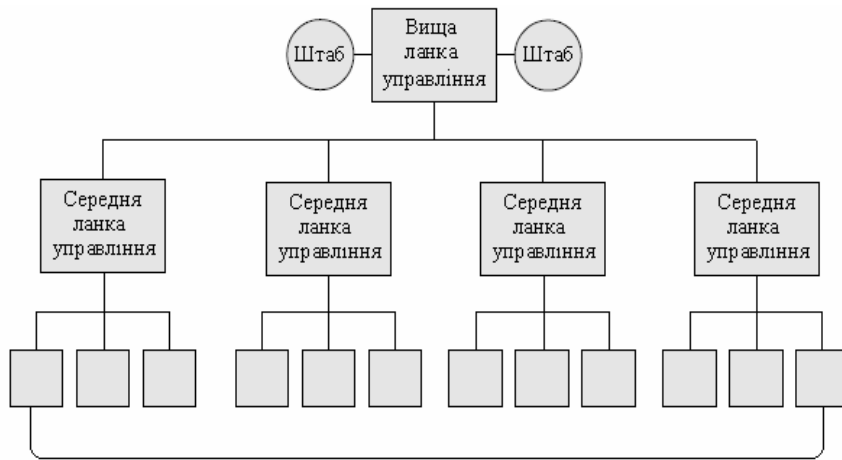
Можна виділити три типові форми організаційної структури, що використовуються у межах проектного менеджменту: штабна проектна організація, матрична проектна організація та так звана «чиста» проектна організація. Наведемо їх характеристики, а також переваги та недоліки.

За штабної проектною організацією до інстанцій з кожного проекту долучається штабна служба чи штабний підрозділ, що займається підтримкою виконання проекту. Лінійна інстанція продовжує займатися виконанням своїх первісних завдань. Основна організаційна структура усього підприємства залишається незмінною. До функцій штабів належить виключно підтримка відповідальних лінійних служб щодо прийняття ними вирішальних рішень шляхом збирання і обробки інформації та підготовки й підтримки прийняття ними цих рішень.

Перевагами такої організаційної моделі управління є:

- відсутність значних організаційних змін на початку чи наприкінці проектів;
- економність щодо витрат на утримання штабів;

- можливість швидкої організації цієї моделі управління;
- оптимальне опрацювання та використання інформації експертами штабу;
- підтримка штабним підрозділом управління загалом;
- пом'якшення однолінійної системи, що відома своїм авторитарним стилем керівництва, завдяки необхідності співпрацювати із штабними підрозділами.



Виконавчі служби, що у великих організаціях також мають відносини підпорядкованості та власну ієрархію

Рис. 1. Штабна проектна організація

До недоліків цієї моделі можна зарахувати:

- небезпеку відсутності чіткої координації між штабом та управлінською ланкою. Фактичне право штабів віддавати розпорядження може на практиці призвести до багатолінійного управління;
- інформаційні та експертні повноваження штабів можуть зумовити інформаційні маніпуляції та непряме безвідповідальне управління;
- зловживання штабів, що є рупором вищої ланки управління, може призвести до збільшення відстані між співробітниками та вищою ланкою, а отже, й до бюрократизації.

Матрична проектна організація намагається вирішити проблеми відсутності єдності управління, що притаманні штабній проектній організації шляхом призначення на місце штабів проектних менеджерів. Отже, виконавчі підрозділи отримують розпорядження від класичної лінійної інстанції та додатково від проектного підрозділу. Фактично наявна неєдність управління у штабній проектній організації формалізується, піддається плануванню та управлінню.

Перевагами цієї моделі прийнято вважати:

- цілісний напрямок мислення;
- краще поєднання завдань за проектами у єдину мережу;
- теоретичне задовільне рішення, що дає змогу центрувати великі та дуже великі підприємства відповідно до їх широкої виробничої програми, а також централізовано керувати ними;
- урівноваження інтересів усередині підприємства;
- оптимальніше використання креативного потенціалу та спеціальних знань співробітників.

До недоліків можна зарахувати:

- неєдність керівництва та пов'язані із цим проблеми та недоліки;
- дуже бюрократичний, а тому й неповороткий стиль керівництва, що викликаний нескінченними перемовинами та конференціями;
- часті незаплановані збої у функціонуванні організації із поверненням до первісної лінійно-штабної структури, що може стати для підприємства фатальним.

«Чиста» проектна організація не має підрозділів у класичному розумінні, але для кожного проекту створюється новий незалежний підрозділ, що відповідає тільки за цей проект. Тому уся організаційна структура підприємства є змінною та повністю залежною від проектів. Навіть керівний підрозділ можна визначити скоріше як «проектозалежний», ніж як центральний керівний підрозділ.

До переваг належать:

- максимальне надання у розпорядження ресурсів для виконання проекту;
- єдність керівництва: чітко визначені шляхи отримання розпоряджень та комунікації;
- ясність та прозорість організаційної структури;

- «ударна сила» та ефективність вертикального авторитарного стилю керівництва, особливо під час виконання проектів високого ступеня нагальності чи існування зовнішньої небезпеки;
- авторитарний стиль керівництва є відповідним за умов праці із «слабкими» особистостями, яким не вистачає цільових та ціннісних орієнтирів, на підлеглих посадах;
- є оптимальним в агресивних ринкових ситуаціях.

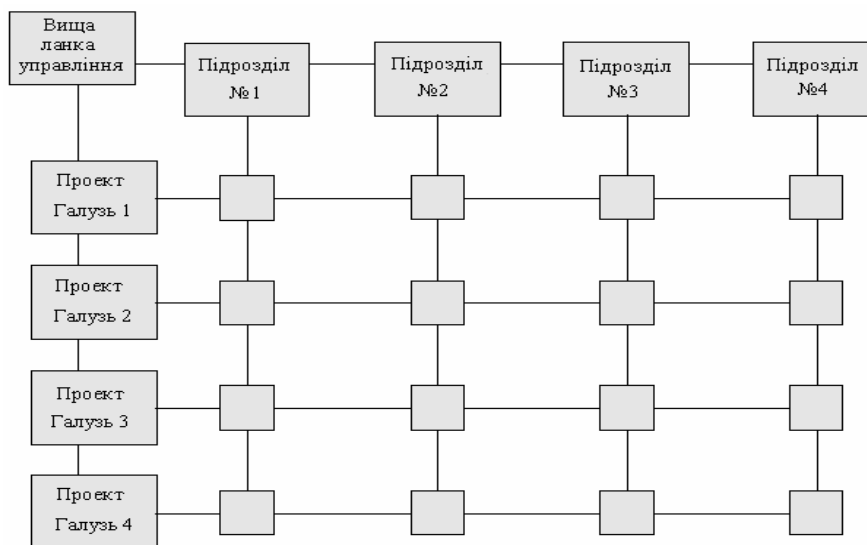
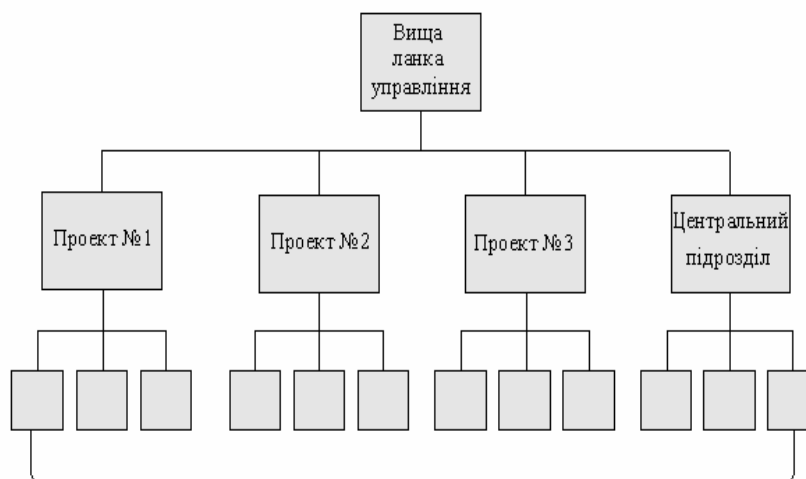


Рис. 2. Матрична проектна організація

Можна навести такі недоліки цієї організаційної структури:

- типовий для таких структур авторитарний стиль керівництва демотивує деяких співробітників;
- потенційно можливим є перевантаження вищої ланки керівництва, бо до неї ведуть усі інформаційні канали, що тягне за собою прийняття рішень тільки на вищому рівні;
- великі вимоги до керівників вищої ланки, оскільки «слабкі» керівники призводять до слабкості системи загалом;
- небезпека бюрократизації та віддалення від співробітників;
- довгі інформаційні шляхи та часто повільне прийняття рішень;
- створення та утримання такої організаційної структури є витратним;
- проблеми реінтеграції співробітників після закінчення проектів.



Виконавчі служби, що у великих організаціях також мають відносини підпорядкованості та власну ієрархію

Рис. 3. «Чиста» проектна організація

Вищенаведені типи проектних організаційних структур можна класифікувати залежно від швидкості перебігу проекту та його важливості для організації-виконавця.

Штабна проектна організація є недорогою у реалізації, тому що до роботи у штабах залучено мінімальну кількість працівників, їм надаються лише найнеобхідніші ресурси. Перебіг проекту є повільнішим. Ця структура більше пасує для реалізації менш значущих проектів.

Матрична проектна організація займає середнє становище між штабною та проектною організаціями. Через її недоліки вона рідко використовується на практиці, але виникає незаплановано у формі неформалізованої організаційної структури.

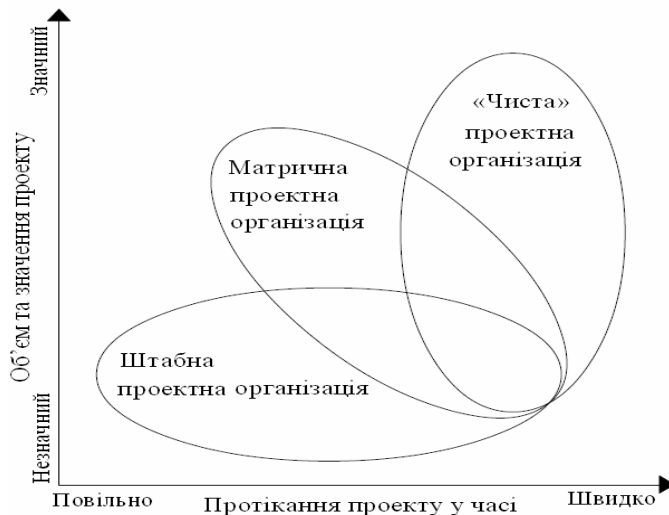


Рис. 4. Класифікація основних форм проектних організацій залежно від швидкості перебігу та важливості проекту

«Чиста» проектна організація надає проекту максимально можливі ресурси, за рахунок чого досягається скоріший прогрес, який, однак, коштує досить багато. Ця організація може бути застосована під час виконання особливо важливих та термінових проектів.

Звісно, на практиці розповсюдженіші змішані форми наведених структур, що часто являють собою також неформалізовані структури. Це найчастіше заощаджує організаційні ресурси та сприяє вільному припасуванню таких структур до умов конкурентного середовища.

Вплив розміру організації на її структуру тісно пов'язаний із такими характеристиками структури, як складність, формалізація та децентралізація. Природним є те, що чим більшою є організація, тим складнішу структуру вона має. Однак, якщо керівництво корпорації вже не може забезпечити контроль над усіма сферами її діяльності, воно змушене делегувати повноваження на нижчі рівні. Як вже зазначалося вище, першорядним фактором впливу на організаційну структуру є й технологія виробництва, що застосовується на підприємстві. З цих позицій органічні структури чи їх елементи доцільно застосовувати на підприємствах із нерутинними технологіями чи до окремих проектів, де використовуються такі технології.

Якщо є необхідність у проведенні реорганізації складної структури, то вона може бути проведена за кількома напрямками: вдосконалення за рахунок внутрішніх спрощень; заміна структур ієрархічного типу на адаптивні; інкорпорування органічних структур в існуючу ієрархічну; створення конгломератів тощо.

Увагу необхідно звернути на інтегрування різноманітних форм органічних структур всередину ієрархічної структури. Воно може проходити шляхом створення венчурних, інноваційних відділів, експертних та проектних груп. Такі первісні перетворення можуть стати як першим кроком до подальшої реорганізації, так й єдиним необхідним перетворенням, проведення якого забезпечить ефективнішу діяльність корпорації. За умов обрання цього шляху необхідно зважати на те, що введення різноманітних проектних груп не повинно занадто ускладнювати структуру.

Висновки

З огляду на те, що під корпораціями в Україні розуміють насамперед акціонерні товариства, які, згідно з класифікацією підприємств, за розміром належать до середніх та великих підприємств, доцільним стає застосування в українських корпораціях органічних організаційних структур загалом та зокрема проектних організаційних структур. Для отримання конкурентних переваг цим підприємствам необхідно хоча б частину свого виробництва переорієнтувати на інноваційні технології. З цієї точки зору актуальним стає використання корпораціями проектного менеджменту, який сприяв би реалізації проектів щодо випуску малих партій специфічної продукції, підвищенню її інноваційного рівня, а через це й більшому задоволенню потреб споживачів. Навіть якщо корпорація не бажає або не має можливостей повністю перебудувати

організаційну структуру, можливе використання одного з наведених вище варіантів залежно від обсягу та значення проекту для корпорації, а також швидкості його виконання. Оскільки повна реорганізація підприємства є складним та тривалим процесом, спочатку доцільним є введення до лінійно-функціональної деяких елементів органічної структури.

Перспективи подальших досліджень

Ефективна організаційна структура формується не одразу, а впродовж переглядання бізнес-процесів організації, їх реінжинірингу. Цей довгий шлях організація проходить, намагаючись досягти оптимального співвідношення між обов'язками та повноваженнями усіх її елементів як системи. Перспективним є продовження досліджень у сфері пошуків оптимальної організаційної структури корпорацій задля підвищення ефективності їх діяльності.

1. *Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.icl.ru/pages/821>.* 2. Назарова Г.В. *Організаційні структури управління корпораціями: монографія / Г.В. Назарова. – 2-ге вид., допов. і переробл. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. – 420 с.*

УДК: 338.33:658.621

Б.І. Скворцов, О.О. Цогла*

Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра економіки підприємства та інвестицій,
*кафедра обліку та аналізу

ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ ЩОДО ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

© Скворцов Б.І., Цогла О.О., 2010

Розглянуто теоретичні основи забезпечення оперативного прийняття управлінського рішення щодо диверсифікації діяльності машинобудівного підприємства. Запропоновано метод його обґрунтування, що базується на застосуванні логічних функцій та побудові матриці (3x14), в якій виділено три форми матеріально-технічної реалізації диверсифікації та три групи факторів впливу, на підставі яких приймається рішення.

Ключові слова: управління, диверсифікація, форми матеріально-технічної реалізації, фактори впливу.

The theoretical bases of operative acceptance for administrative decisions concerning diversification activity of machine-building enterprise are considered. The method which is based on application of boolean functions and construction of matrix (3x14) with three forms of material and technical diversification realization and three groups of influence factors is offered.

Keywords: management, diversification, forms of material and technical realization, influence factors.

Постановка проблеми

У традиційних підходах до прийняття управлінського рішення щодо диверсифікації діяльності підприємства основну увагу звертають на вироблення раціонального управлінського рішення та впорядкування сукупності підрозділів, які формують рівні управління. Актуальність цієї проблеми пояснюється тим, що при цьому не враховують форми матеріально-технічної реалізації диверсифікації та групи факторів впливу, на підставі яких приймається рішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

У [2] стверджується, що «важливим аспектом прийняття управлінських рішень є розробка технологічного процесу вироблення раціональних управлінських рішень, під якими слід розуміти оптимальні альтернативи. Управління диверсифікованою компанією, на думку авторів [5], – це визначення цілей, розробка та реалізація стратегії на трьох управлінських рівнях: корпоративному, бізнес-одиниці, функціональному.

Концепція управління диверсифікацією діяльності підприємства, за дослідженням [6], охоплює: визначення сутності диверсифікації; обґрунтування можливості та необхідності управління диверсифікацією на рівні окремого підприємства; ідентифікацію об'єкта та суб'єкта, видів диверсифікації; визначення методологічної основи управління, в межах якої обґрунтовуються принципи та методи здійснення