

О.С. ШЕВЧЕНКО, канд.екон.наук., доц. ХБІ УАБС НБУ,
Харків

ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА.

Анотація. Розглянуто основні положення концепції організаційного розвитку підприємства в сучасних умовах змінного середовища. Вдосконалено структуру організації сучасного підприємства. Розроблено схему структури організації, орієнтованої на стратегічне керування.

Summary. Examined basic concepts of organizational development of companies in unstable modern environment. Improved organizational structure of a modern company. Developed scheme of organizational structure, oriented to strategical management.

Ключові слова: організаційна поведінка, організаційні зміни, організаційний розвиток, організаційна структура, управлінська стратегія підприємства, модель вибору управлінської стратегії підприємства.

Вступ. Найгострішою проблемою багатьох підприємств в умовах конкуренції є формування ефективної структури управління, яка мобільно і за короткі терміни реагувала б на зміни як на зовнішньому, так і внутрішньому ринках збуту продукції. Через те постає постійно необхідність в удосконаленні організаційної структури підприємства. Одним з суттєвих організаційно-управлінських чинників, що зумовлюють стан внутрішнього середовища сучасного підприємства, є організаційна структура управління. Багато вітчизняних підприємств усвідомили необхідність удосконалення організаційної структури управління, як одного з визначальних чинників виходу із кризи, викликаної невідповідністю ринкового, виробничо-господарського й управлінського потенціалу підприємств мінливим умовам зовнішнього середовища.

Економічна ситуація в Україні характеризується зростанням тиску на підприємства з боку місцевих та іноземних компаній, конкуренції, споживчих союзів, урядових розпоряджень тощо. Це обумовлює необхідність нововведень в організаційній поведінці підприємств, зокрема розвитку інформаційної системи, організаційної структури, управління виробничими процесами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових працях сучасного періоду питання вдосконалення організаційної структури управління і їхньої адаптації до умов господарювання, де слід виділити результати досліджень Н.С. Алексєєва, Н.І. Архіпової, Л.А. Базилевича [1], Л.В. Бондарчука [2], М.О. Кизима [3], В.А. Забродського [3], Л.М. Христенко [4], В.В. Жильченко [5], А.А. Фатхудинова та ін., носять, як правило, декларативний, рекомендаційний і несистемний характер. Поза увагою

залишається завдання пошуку критеріїв оптимізації організаційної структури управління, що відповідає сучасній структурі управлінської діяльності підприємств. Це зумовлює актуальність досліджень спрямованих на вирішення науково-практичного завдання з удосконалення організаційної структури управління підприємства.

Мета. Виявлення причин змін, що відбуваються в організаціях, а також тенденції розвитку підприємства в сучасних умовах. У статті викладені основні положення концепції організаційного розвитку підприємства, що має інноваційну природу.

Об'єкт дослідження – управління організаційною структурою сучасних підприємств.

Предмет дослідження – методи формування організаційної структури управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища, а також сукупність теоретичних, методичних і практичних положень щодо підвищення ефективності його функціонування.

Результати. Процес удосконалення організаційної структури включають в себе формулювання цілей і задач, визначення складу і місця підрозділів, їх ресурсне забезпечення, розробку регламентуючих процедур, документів, положень, що закріплюють регулюючі форми, методи, процеси, які здійснюються в організаційній системі управління.

«Структура управління організацією», або «організаційна структура управління» (ОСУ) - одне із ключових понять менеджменту, тісно пов'язане із цілями, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом між ними повноважень. У рамках цієї структури протікає весь управлінський процес (рух потоків інформації й прийняття управлінських рішень), у якому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій й професійної спеціалізації. [3]

Під структурою управління мається на увазі впорядкована сукупність стійко взаємозалежних елементів, що забезпечують функціонування й розвиток організації як єдиного цілого. ОСУ визначається також як форма поділу й кооперації управлінської діяльності, у рамках якої здійснюється процес управління по відповідним функціях, спрямованих на вирішення поставлених задач і досягнення намічених цілей. Із цих позицій структура управління представляється у вигляді оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку й форм взаємодії між вхідними до її складу органами управління й працюючими в них людьми.

На всіх рівнях управління приділяють величезну увагу принципам і методам формування структур, вибору типу або комбінації видів структур. Багатосторонність змісту структур керування передбачає безліч принципів їх формування. Головні із цих принципів можуть бути сформульовані в такий спосіб:

1. Організаційна структура управління повинна, насамперед, відображати цілі й задачі організації, а, отже, бути підпорядкованою виробництву і його потребам.

2. Слід передбачати оптимальний поділ праці між органами управління й окремими працівниками, що забезпечує творчий характер роботи й нормальне навантаження, а також належну спеціалізацію.
3. Формування структури управління слід зв'язувати з визначенням повноважень і відповідальності кожного працівника й органа управління, із установами системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними.
4. Між функціями й обов'язками, з одного боку, і повноваженнями й відповідальністю з іншого, необхідно підтримувати відповідність, порушення якої приводить до дисфункції системи керування в цілому.
5. Організаційна структура управління покликана бути адекватною в соціально-культурному середовищі організації, що справляє суттєвий вплив на рішення щодо рівня централізації й деталізації, розподілу повноважень і відповідальності, ступеня самостійності й масштабів контролю керівників і менеджерів. [6]

У ринкових умовах, стаючи об'єктом товарно-грошових відносин, що володіє економічною самостійністю й повністю відповідає за результати своєї господарської діяльності, підприємство повинне сформувати в себе систему керування, яка забезпечує йому високу ефективність роботи, конкурентоспроможність і стабільність положення на ринку.

У кризовий період для організації зміни в структурі управління можуть бути спрямовані на створення умов для виживання за рахунок більш раціонального використання ресурсів, зниження витрат і більш гнучкого пристосування до зовнішнього середовища.

Удосконалювання організаційної структури управління здобуває форму пошуку альтернативного розв'язку між централізацією й децентралізацією владних функцій. Бажання знайти прийнятну угоду між централізованим і децентралізованим управлінням приводить до необхідності створити таку систему керування, яка характеризується централізованою розробкою вдосконалювання підприємства й господарської політики з децентралізованим оперативним управлінням.

Для посилення функції управління використовують: групи нововведень, програмно-цільовий підхід, матричні структури. Але найбільшу увагу заслуговує використання концепції стратегічних господарських підрозділів організації при проектуванні організаційних структур управління. Тут повною мірою реалізуються принципи: централізації розробки стратегії й децентралізації процесу її реалізації, забезпечення гнучкості й адаптивності управління, залучення в процес управління широкого кола менеджерів усіх рівнів.

Прийнятною моделлю для сучасного підприємства в цей час могла б стати схема організаційної структури управління з використанням концепції стратегічних господарських підрозділів (рис 1.). В основу організаційної структури управління покладена модель диверсифікованої організації, орієнтованої на стратегічне управління. Цей підхід припускає децентралізацію керування організацій.



Рис. 1. Схема структури організації, орієнтованої на стратегічне керування.

Використання цієї моделі дозволить:

1. Створити сучасну організаційну структуру управління, що адекватно й оперативно реагує на зміни в зовнішньому середовищі.
2. Реалізувати систему стратегічного управління, що сприяє ефективній діяльності організації в довгостроковій перспективі.
3. Звільнити керівництво об'єднання від повсякденної рутинної роботи, пов'язаної з оперативним керуванням науково-виробничим комплексом.
4. Підвищити оперативність прийнятих рішень.
5. Втягнути в підприємницьку діяльність усі підрозділи об'єднання, здатних розширити номенклатуру продукції й послуг, підвищити гнучкість і конкурентоспроможність.

Верхній рівень керування при цій моделі може бути представлений типовою структурою управління або іншою організаційно-правовою формою. У міру переходу на нову структуру керування суттєво змінюються функції вищого керівництва. Поступово воно звільняється від оперативного керування підрозділами й зосереджується на проблемах стратегічного керування економікою й фінансами об'єднання в цілому.

Особливістю цієї організаційної структури є виділення в складі організації стратегічних господарських підрозділів і додання окремим виробничим і функціональним підрозділам статусу центрів прибутку. Дані підрозділи являють собою напрямок або групу напрямків наукової, виробничо-господарської діяльності із чітко вираженою спеціалізацією,

своїми конкурентами, ринками. Кожний самостійний підрозділ повинен мати свою власну мету, порівняно незалежну від інших.

Самостійний господарюючий підрозділ може являти собою відділення, філію, групу цехів або окремих цех, тобто перебувати на будь-якому рівні ієрархічної структури. Відповідальність за кожний напрямок покладає на одного керівника - директора. Директор відповідає за стратегію, він повинен бути готовим відстоювати, у межах своїх повноважень, інтереси в галузі технологій, виробництва, капітальних вкладень. Разом з тим, при розподілі ресурсів між різними самостійними підрозділами план кожного з них повинен уточнюватися з метою збалансування інтересів організації в цілому.

Вибір структури стратегічного планування визначається багатьма факторами: складністю організаційної структури підприємства, її специфічними властивостями, накопиченим досвідом і традиціями планування. Однак у всіх випадках доводиться вирішувати питання: чи повинен такий підрозділ бути лінійним або штабним. Однозначної відповіді на це питання не може бути, тому що до його вирішення в кожній організації потрібно підходити індивідуально. [7]

У нашій моделі організаційною структурою управління самостійні господарюючі підрозділи являють собою середній рівень влади, через який реалізується стратегічне керування, на нижньому рівні управління перебувають центри прибутку, створювані на базі виробничих і функціональних підрозділів організації. Через ці центри реалізується оперативне управління виробництвом. Усі центри можна підрозділити на дві групи: що ввійшли та ті, що не ввійшли до складу самостійно господарюючих підрозділів.

Центри прибутку, що включені до складу самостійних підрозділів, повинні являти собою структурні підрозділи по переділах (цехи, ділянки, функціональні служби) тісно взаємозалежні в технологічній ланцюжок по одному з основних напрямків діяльності. Із цієї групи можливе виділення й окремих юридично самостійних утворень.

Центри, що не ввійшли до складу самостійно господарюючих підрозділів можна розділити на дві групи: дочірні фірми організації, що мають юридичну самостійність; підрозділи, безпосередньо підпорядковані керівництву організації, що діють на умовах господарського розрахунку.

Перетворення в юридично самостійні організації доцільно у відношенні підрозділів, які мають відносно відособлений технологічний процес, можуть бути відокремлені територіально та в майновому плані без завдання шкоди основної організації. І якщо вони здатні забезпечити свою діяльність на умовах комерційного розрахунку і самофінансування.

У безпосередньому підпорядкуванні організації доцільно зберегти підрозділи, діяльність яких життєво важлива для забезпечення нормального функціонування дочірніх підрозділів і фірм і організації в цілому.

Запропонований шлях удосконалювання організаційної, структури управління дозволить підприємству підвищити гнучкість управління, швидко реагувати на зміни попиту й інших факторів зовнішнього середовища,

підвищити інтерес у співробітників до підприємницької діяльності, зберегти робочі місця.

Висновок. Дана структура дозволить поступово здійснити перехід кадрів керівників і фахівців з вищої ланки управління в самостійно господарюючі підрозділи й центри прибутку. Це пов'язане з постійною передачею цілого ряду функцій управління з вищої ланки в нижчі ланки й необхідністю укомплектування їх кваліфікованими кадрами менеджерів і фахівців.

При проектуванні нової організаційної структури управління слід урахувати наступні завдання:

- визначення типу структури управління;
- уточнення складу й кількості підрозділів по рівнях управління;
- визначення характеру співвідпорядкованості між ланками організації;
- розрахунки витрат на утримання апарата управління.

Виходячи із сучасних вимог до організаційної структури, можна виділити ряд основних, враховуючи які можна успішно вдосконалити існуючу організаційну структуру управління.

1. Оптимальність. Структура керування зізнається оптимальною, якщо між ланками й ступенями управління на всіх рівнях установлюються раціональні зв'язки при мінімальному числі ступенів управління.
2. Оперативність. Сутність даної вимоги полягає в тому, щоб за час від ухвалення рішення до його виконання в керованій системі не встигнули відбутися необоротні негативні зміни, що роблять непотрібною реалізацію ухвалених рішень.
3. Надійність. Структура апарата управління повинна гарантувати достовірність передачі інформації, не допускати перекручень керуючих команд і інших переданих даних, забезпечувати безперебійність зв'язку в системі керування.
4. Економічність. Суть вимоги полягає в тому, щоб потрібний ефект від керування досягався при мінімальних витратах на управлінський апарат.
5. Стабільність структури управління. Незмінність її основних властивостей при різних зовнішніх впливах, цілісність функціонування системи керування і її елементів.
6. Гнучкість. Здатність змінюватися відповідно до змін середовища.

Список літератури: 1. *Базилевич Л.А.* Моделирование организационных структур : [підруч.] / Базилевич Л.А. [Под. ред. В.Р. Огорокова.]. –Л.: ЛГУ, 1978. – 159 с. 2. *Бондарчук Л.В.* Удосконалення організаційної структури підприємства в системі ефективного менеджменту персоналу: [стаття] / Л.В. Бондарчук –Х.: ХГУ, 2008. – 4 с. 3. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства : [монографія] / [М.О. Кизим, В.А. Забродський, В.А. Зінченко і др.]. – Х. : Видавничий Дім „ІНЖЕК”, 2003. – 144 с. 4. *Христенко Л.М.* Удосконалення оцінки ефективності управління підприємством: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 “Економ. та управління під-ми ” / Христенко Л.М. – К., 2008. – 20 с. 5. *Жильченков В.В.* Менеджмент персоналу організації у системі антикризового управління: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.02 “Під-во, менедж. та маркетинг. ” /Жильченков В.В. – К., 2007. – 27 с. 6. *Шершньова З.Є.* Стратегічне управління : [підруч.] / 7. *Шершньова З.Є.* – [2-е

вид., перероб. і доп]. – К. : КНЕУ, 2004. – 699, [1] с. **7.** *Шостак М.А.* Использование концепции внутреннего маркетинга в рамках стратегии устойчивого развития предприятий сферы услуг / М.А. Шостак // Сталий розвиток підприємств сфери послуг. – 2008. – С. 281-287.

Надійшла до редакції 07.10.10