

УДК 658.3:005

*Кулакова С. Ю.,
к.е.н., старший викладач кафедри економіки підприємства та управління
персоналом, Полтавський національний технічний університет ім. Юрія
Кондратюка, м. Полтава
Журавель Є.І.,
магістрант, Полтавський національний технічний університет ім. Юрія
Кондратюка, м. Полтава*

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ ОПТИМАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Kulakova S.,
Ph.D., senior lecturer of Department of Business Economics and HR Poltava
National Technical University named after Yuriy Kondratyuk, Poltava
Juravel E.
MA student, Poltava National Technical University named after Yuriy Kondratyuk,
Poltava*

THEORETICAL ASPECTS OF BUILDING THE OPTIMAL ORGANIZATIONAL MANAGEMENT STRUCTURE

Анотація. В сучасних умовах економіки України підприємства зустрічаються з труднощами в питаннях визначення, вибору та формування ефективної організаційної структури управління. В сучасних умовах господарювання виникає об'єктивна необхідність в чіткій та узгодженій взаємодії як усього виробничого комплексу, так і окремих його складових частин: проектно-конструкторських і технологічних підрозділів, функціональних служб, виробничих і допоміжних цехів. Найбільш гострою є необхідність рішення проблеми формування організаційно-економічного механізму управління і пошуку підвищення ефективності організаційних структур промислового підприємства, тому що ринкова економіка вимагає повсякденної роботи господарських одиниць. У системі заходів по забезпеченню ефективної роботи підприємства, переходу на нові шляхи розвитку і господарювання важливе місце займає побудова його оптимальної організаційної структури управління.

У статті висвітлені основні принципи побудови організаційних структур системи управління, застосування яких дає змогу оптимізувати кількість рівнів управління і зв'язків між ними.

Авторами запропонований алгоритм формування ефективної організаційної структури шляхом коригування вже існуючої системи, розкритий зміст його основних етапів.

Summary. In today's economic conditions of Ukraine enterprises are facing difficulties in definition, selection and formation of effective organizational management structure. In the current economic conditions there is an objective need for a clear and coherent interaction as a whole industrial complex and its individual components: design and technical units, functional services, manufacturing and service shops. The most urgent is the need to solve the problem of formation of organizational and economic mechanism of management and search efficiency of organizational structures of industrial enterprises, so that a market economy requires daily work operations. The system measures to ensure the efficient operation of the enterprise, the transition to new ways of developing and managing an important place building optimal organizational management structure.

The article outlines the basic principles of organizational structures of management, the use of which allows to optimize the number of levels of management and the relationships between them.

The authors have proposed an algorithm of forming an effective organizational structure by adjusting the existing system disclosed the contents of its main stages.

Ключові слова: стратегія, оцінювання, оптимальність, організаційна структура управління.

Key words: strategy, evaluation, optimality, organizational management structure.

Постановка проблеми. Оптимізація організаційних структур управління є складовою частиною комплексу заходів з підвищення ефективності роботи підприємств. Керівники повинні обрати ту структуру, яка найкраще відповідає поставленим цілям і задачам підприємства, своєчасно і адекватно реагує на дії факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, цілеспрямовано розподіляє і координує зусилля співробітників і таким чином підвищує власну конкурентоспроможність. Добре відомо положення, згідно з яким нові завдання не можна вирішувати за допомогою старої організаційної структури.

Сьогодні відчувається гостра необхідність в наукових дослідженнях з проблеми оптимізації організаційних структур управління, пошуку нових підходів, розробці методик, обґрунтуванню алгоритмів, що дозволяють вибрати той вид організаційної структури, який найбільшою мірою відповідає рівню розвитку підприємства. Відсутність наукових розробок по відзначених аспектах проблеми або низьке їх якість призводить до того, що оптимізація структур багатьма підприємствами не проводиться або здійснюється методом проб і помилок, що знижує результативність їх господарської діяльності.

Викладені обставини підтверджують доцільність та актуальність проведення досліджень щодо оптимізації організаційних структур управління підприємствами, обґрунтуванню нових методичних підходів до вирішення поставленої проблеми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розробку проблеми проектування та розвитку організаційних структур управління внесли

зарубіжні вчені П. Друкер, А. Гарднер, М. Вебер, А. Чандлер, Д. Гібсон, Т. Коно, А. Минтцберг, Т. Питер, Р. Уотермен, Р. Холл, А. Хоскінс. та інші. Вони досліджували взаємодію процесів планування і проектування організаційних структур управління, розвиток бюрократичних і органічних структур. Ними систематизовано чинники, що визначають ступінь централізації і децентралізації управління в організації; вирішені інші наукові завдання, пов'язані з організаційними структурами управління.

В працях українських та російських вчених Г. Гребнек, Л. Базилевича, Л. Бондарчука, О. Кравця, В. Франчука, Л. Шваба розглядаються питання використання сучасних видів організаційних структур управління на українських підприємствах, взаємодії стратегій розвитку та організаційних структур, характерних помилок при проектуванні організаційних структур.

Останнім часом набувають актуальності питання застосування процесного підходу до формування систем управління підприємствами, в зв'язку з цим російські дослідники проявляють інтерес до даної сфери.

Однак, незважаючи на безліч наукових публікацій з питань організаційних структур управління підприємствами, проблема їх оптимізації по мірі зміни внутрішнього і зовнішнього середовища залишається маловивченою, що вплинуло на вибір теми дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження актуальних проблем побудови організаційної структури, теоретичне узагальнення засад оптимізації її з точки зору ефективного управління підприємством.

Основні результати дослідження. 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, викликаной невідповідністю ринкового, виробничо-господарського й управлінського потенціалу підприємств мінливим умовам зовнішнього середовища.

«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]. Структура організації є логічним співвідношенням функціональних зон та рівнів управління, що використовуються для досягнення цілей організації [4].

На думку Л.І. Шваб, організаційна структура управління підприємством – форма системного управління, яка визначає склад, взаємодію та

підпорядкованість її елементів із використанням лінійних, функціональних і міжфункціональних зв'язків у процесі спілкування [8, с.59].

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.

Основні принципи побудови організаційних структур системи управління базуються на понятті елементів і зв'язків між ними (горизонтальними, вертикальними). Побудова будь-якої організаційної структури управління опирається на єдині принципи, застосування яких дає змогу уникнути великої кількості помилок. Головні із цих принципів можуть бути сформульовані в наступний спосіб (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика принципів
проектування організаційної структури управління

Принцип	Характеристика принципу
1. Відповідність організаційної структури цілям управлінської діяльності, а не навпаки	Це основний принцип. Його дотримання допомагає значно скоротити витрати на управління
2. Оптимізація поділу праці	Мається на увазі створення повністю завантажених робочих місць, усунення протилежних функцій і т. д. Дотримання принципу дає змогу забезпечити нормальне завантаження кожного працівника, зберегти творчий характер роботи. Недотримання принципу може призвести до збільшення витрат на утримання організаційної структури за всіма статтями
3. Формування організаційної структури управління повинно супроводжуватися розробкою прав і обов'язків кожного працівника та підрозділу	При недотриманні цього принципу може виникнути дублювання функцій, втрата частини функцій і подовження циклу прийняття управлінського рішення
4. Дотримання відповідності повноважень обов'язкам	Невиконання цього принципу завдає економічної і моральної шкоди організаційній структурі управління

5. Відповідність організаційної структури управління зовнішньому середовищу	Невиконання цього принципу приводить до росту витрат часу на доведення управлінських рішень, втрат від завищення витрат на таке доведення
---	---

Застосування названих принципів у комплексі допомагає оптимізувати кількість рівнів управління і зв'язків між ними. Завищення обсягу рівнів і зв'язків – це зайві витрати на виконання необхідних функцій управління і ріст некерованості організаційної системи. Прискорення росту витрат на реалізацію організаційних зв'язків і кількості рівнів управління побічно свідчить про недотримання цих принципів. Тому перевірка дотримання перелічених принципів рекомендується як один із найважливіших напрямів управлінського аналізу існуючих організаційних структур управління земельними ресурсами.

Проектна організаційна структура управління підприємством повинна відповідати ряду вимог, які характеризують раціональну структуру:

- мінімальний розмір структурних підрозділів - досягається мінімізацією кількості робочих місць у цілому, скороченням чисельності з перерозподілом функцій і зменшенням числа рівнів управління;
- мінімальна кількість рівнів управління досягається аналогічно попередній вимозі. Їх скорочення ефективне тільки при дотриманні комплексного делегування повноважень і відповідальності;
- групова організація праці. Там, де це технологічно можливо, рекомендується віддавати перевагу груповим формам організації праці;
- орієнтація поточної роботи на зовнішнє середовище. Тим самим ефективність роботи окремих блоків системи управління оцінюється через виходи системи в зовнішнє середовище за сукупними критеріями її ефективності (величина корисного ефекту, зниження витрат і т. д.);
- швидка реакція на зміни зовнішнього середовища. Вимогу можна реалізувати через розробку стандартів прийняття типових управлінських рішень, створення методичного забезпечення виконання управлінських рішень (специфікацій типових функціональних обов'язків), розробку системи контролю або моніторингу зовнішнього середовища (наприклад, табло управління);
- висока продуктивність праці і низькі прямі витрати. Вимогу можна прийняти як частку, оскільки важлива не окремо взята продуктивність праці кожного робочого місця працівника чи керівника, а сукупна продуктивність організаційної структури управління, яка вимірюється кількістю якісних управлінських рішень;
- висока якість послуг і сталість зв'язку зі споживачем послуг. Реалізація цієї вимоги допомагає скоротити прямі витрати на управління, оскільки підтримувати інформаційний канал легше, ніж створювати його заново.

У побудові організаційних структур управління підприємством, що діє на принципах маркетингу, існують свої специфічні особливості. Перш за все, підприємство повинно формувати як мінімум чотири служби:

1. маркетингову, що забезпечує ринкову діяльність;
2. виробничу, що забезпечує виробництво продукції або надання послуг за рекомендаціями служби маркетингу;
3. юридичну, відповідальну за правове забезпечення відносин із замовниками, постачальниками, підрядчиками, власним персоналом підприємства;
4. штабну, що забезпечує нормальне функціонування трьох основних служб, їх взаємодію.

Будь-яка організаційна структура підприємства повинна забезпечити безперешкодний рух всіх інформаційних потоків, якими воно (підприємство) пов'язано із зовнішнім середовищем. При цьому структурні підрозділи всередині підприємства (відділи, служби тощо) повинні виникати цілком природно там і тільки там, де необхідно перетворити ці потоки у відповідну кількісну або якісну форму.

При створенні структури слід прагнути до максимальної простоти і ясності схем циркуляції потоків. Крім того, необхідно виділяти в структурі оперативні елементи, від яких залежить матеріальне виконання планів підприємства (лінійні підрозділи) і штаби (відділи типу фінансових, транспортно-експедиційних і т.п.).

Найважливішою умовою при формуванні структури управління підприємства є автоматизація практично всіх процесів управлінської діяльності (формування відповідних АРМ), передбачаючи при цьому необхідність роботи з комп'ютерами працівників всіх рівнів – від безпосередніх виконавців до дирекції (керівників організацій). Саме такий підхід дозволить сформувати структуру, в загальних рисах здатну зберегти її протягом багатьох років і яка допускає, разом з тим, швидкі організаційні (структурні) корективи, перебудови.

Організаційні структури управління підприємством зазвичай створюються на основі існуючих структур. Алгоритм формування ефективної організаційної структури при цьому повинен включати в себе як мінімум чотири етапи:

1. Побудова організаційної структури управління:

- визначення головної мети, підцілей, функцій і завдань по досягненню відповідних підцелей, які визначаються на основі попередньо проведених маркетингових досліджень;
- обґрунтування відповідної функціональної структури управління шляхом побудови адекватних моделей, що забезпечують чіткий, з необхідним ступенем деталізації опис різних процесів управління, умов і факторів, що визначають логіку і взаємини учасників цього процесу;
- утворення структурних підрозділів організаційної структури управління на основі: побудови структурних блоків, орієнтованих на товари, ринок або споживача; об'єднання в структурних блоках цільових груп

фахівців відповідних цілеспрямованих команд, що функціонують на мережевому принципі їх взаємодії; необхідності орієнтації на мінімальне число рівнів управління і широку зону контролю; об'єднання подібних функцій всередині структурних блоків під єдиним початком та чіткого відділення загальних груп функцій (і відповідних керівників) від інших згідно функціональної моделі; необхідності наділення працівників відповідальністю і, разом з тим, можливістю для прояву ініціативи;

- визначення сфери компетенції кожного з керуючих працівників, обсягу їхньої влади і відповідальності; крім того, повинні бути передбачені дієві інструменти забезпечення влади (тобто по суті виконання розпоряджень) і ефективні структурні засоби збору і доставки інформації.

2. Оптимізація структури і складу кадрів організаційної структури управління на основі збалансованості робочих місць за трудомісткістю і засобам, необхідним і достатнім для виконання відповідних функцій, шляхом використання теорії потоків і властивих їй методів (матричний підхід) їх оптимізації.

3. Підбір і раціональна розстановка кадрів структурних підрозділів організаційної структури:

- оцінювання їх професійно-кваліфікаційних можливостей з урахуванням соціально-психологічних та естетичних характеристик кадрів;
- розроблення для них посадових інструкцій, в яких повинні бути ясно виділені функції, засоби, обов'язки, права, влада і відповідальність.

4. Формування організаційної культури підприємства в цілому та його структурних підсистем (субкультур) на основі певних принципів і з урахуванням факторів, що визначають цю культуру.

Організаційна культура надає знеособленій структурі управління підприємством своє конкретне «обличчя», що відбиває стиль і характер управлінських взаємозв'язків як всередині його, так і в про зовнішній прояві з іншими економічними суб'єктами господарювання. Головними принципами, що формують організаційну культуру підприємства, є:

- комплексність уявлень про призначення виробничої системи (підприємства);
- першочерговість визначення цінностей і філософії даної системи;
- історичність;
- заперечення силового впливу;
- комплексність оцінювання.

Поряд з цим необхідно також приймати до уваги ряд певних ознак організаційної культури, до яких слід віднести:

- соціальність культури, її регулюючий вплив на співробітників підприємства та їх взаємини;
- вона є результатом людських дій, думок, бажань;
- вона сповнена традицій, пізнавана і здатна змінюватися;
- вона багатогранна – її неможна досягнути за допомогою одного якогось підходу;

- вона є результатом і процесом та завжди знаходиться у розвитку.

Висновки. Отже, задача побудови оптимальної організаційної структури управління полягає ще в тому, щоб при виконанні функцій управління найбільш раціонально розподілити управлінську роботу між працівниками різних рівнів, знайти найкраще співвідношення різних категорій співробітників органу управління, оптимальні розміри структури загалом і її окремих елементів, кількість працівників, якими керівник може ефективно управляти залежно від розмірів організації.

Для визначення напрямів удосконалення структури пропонується враховувати такі основні вимоги: необхідність подальшої децентралізації оперативної відповідальності з одночасним забезпеченням адміністративного контролю; повне використання потенційних можливостей працівників управління при виробленні та прийнятті рішень, що пов'язано з підвищенням їх освітнього і культурного рівня; створення найбільш сприятливого середовища для мотивації.

Узагальнюючи вище викладене, можна зробити висновок, що оптимальна організаційна структура управління підприємством має відповідати наступним вимогам:

- відповідати комунікаційним потребам сучасного суспільства, мати адекватну цим потребам інформаційну структуру, що є основою організаційної структури;
- відображати стратегічні цілі підприємства, ґрунтуючись на центрі стратегічного управління, який повинен стати невід'ємним елементом організаційної структури;
- бути орієнтованою на формування за мережевим принципом, найбільш повно відповідними конкурентної діяльності підприємств в умовах глобальної інтеграції.

Література:

1. Господарський кодекс України [електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Анализ и формирование организационной структуры промышленного предприятия / Г.В. Гренбэк и др. // Вопросы методологии и методики. – Новосибирск: Наука, 1983. – 184 с.
3. Базилевич Л.А. Моделирование организационных структур : [підруч.] / Базилевич Л.А. [Под. ред. В.Р. Огорокова.]. – Л.: ЛГУ, 1978. – 159 с.
4. Бондарчук Л.В. Удосконалення організаційної структури підприємства в системі ефективного менеджменту персоналу / Л.В. Бондарчук // Вісник Хмельницького національного університету, 2009. – № 1, с. 41-45.
5. Карпец О.В. Теория организации – Владивосток: Издательство Дальневосточного университета, 2004 – 130 с.
6. Питер Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления / Т. Питер, Р. Уотермен – М.: Прогресс, 1986 – 423 с.
7. Франчук В.И. Основы построения организационных систем / В.И. Франчук – М.: Экономика, 1991. – 111 с.

8. Шваб Л.І. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. 2-е видання – К.: Каравела, 2005. – 568с.

References.

1. Commercial Code Of Ukraine.
2. Hrenbek G. (1983) *Analyz y formyrovanye orhanyzatsyonnoj struktury promyshlennoho predpriyatiya* [The analysis and the formation of the organizational structure of an industrial enterprise], Nauka, Novosybyrsk, USSR
3. Bazylevych L.A. (1978) *Modelyrovanye orhanyzatsyonnykh struktur* [Modelling of organizational structures] –LHU, Leningrad, USSR.
4. Bondarchuk L.V. (2008) «Improvement of the organizational structure of enterprises in the system for the staff effective management», *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 1, pp. 41-45
5. Karpec O.V. (2004) *Teoriya organizacii* [The Organisation Theory], The Far Eastern University Publisher, Vladivostok, Russia
6. Piter T. And Uotermen R. (1986) *V poiskah jeffektivnogo upravlenija* [Looking for effective management], Progress, Moscow, USSR.
7. Franchuk V.I. (1991) *Osnovy postroenija organizacionnyh sistem* [Bases of the organizational systems construction] – Ekonomika, Moscow, Russia.
8. Shvab L.I. (2005) *Ekonomika pidpriemstva* [Economics of enterprise]: 2nd ed, Karavela, Kyiv, Ukraine.