

УДК 65.015

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ШЛЯХОМ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ

INCREASE OF EFFICIENCY OF ENTERPRISE MANAGEMENT BY IMPROVING OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE

Кудінова М.М.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Рибалка А.С.

студентка спеціальності «Менеджмент»,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Чубач О.Р.

студент спеціальності «Менеджмент»,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

У статті розкрито сутність організаційної структури управління та її важливість для сучасного бізнесу. Проаналізовано особливості еволюції організаційних структур та виділено підходи до їх класифікації. Досліджено організаційну структуру управління національним підприємством АТ «У.П.Е.К.», виділено її переваги та недоліки, обґрунтовано рекомендації щодо її вдосконалення.

Ключові слова: управління, структура, організаційна структура, підприємство, рівні управління.

В статье раскрыта сущность организационной структуры управления и ее важность для современного бизнеса. Проанализированы особенности эволюции организационных структур и выделены подходы к их классификации. Исследована организационная структура управления национальным предприятием АО «У.П.Э.К.», выделены ее преимущества и недостатки, обоснованы рекомендации по ее совершенствованию.

Ключевые слова: управление, структура, организационная структура, предприятие, уровни управления.

The essence of the organizational structure of management and its importance for modern business are revealed in the work. The peculiarities of the evolution of organizational structures and the approaches to their classification are analyzed. The organizational structure of the management of the national enterprise JSC «U.P.E.K.» is investigated, its advantages and disadvantages are highlighted, recommendations for its improvement are substantiated.

Key words: management, structure, organizational structure, enterprise, management levels.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Зміна стану зовнішнього середовища, розвиток організації, зміна організаційних цілей викликають необхідність змін організаційних структур для забезпечення ефективного розвитку підприємства та досягнення ним організаційних цілей [5, с. 86].

Організаційна структура забезпечує впорядкованість побудови та узгодженість діяльності підрозділів підприємства, координує спільної роботи та належність виконання персоналом функціональних обов'язків, необхідних для досягнення поставлених цілей. Таким чином, реалізація заходів з удосконалення та розвитку організаційної структури являє собою не тільки один із потужних засобів мобіліза-

ції резервів для підвищення ефективності господарської діяльності, а й виступає важливою передумовою здійснення комплексу більш масштабних перетворень внутрішнього середовища підприємства [4, с. 1].

У сучасних умовах в основі неефективного функціонування вітчизняних підприємств і низьких темпів науково-технічного прогресу лежать організаційні структури, що базуються на централізації, багатоступеневій ієрархії та незмінності методів управління. Саме тому актуальною є проблема побудови оптимальної організаційної структури підприємства. Це також є наслідком того, що навіть чітко спроектована організаційна структура з часом не відповідає вимогам зовнішнього та внутрішнього середовища [13, с. 40].

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми та на які спираються автори. Провідний теоретик менеджменту Пітер Ф. Друкер указує на інтерес до пошуку єдиного правильного типу організаційної структури, який здійснюється ще з кінця XIX ст. після появи великих організацій. Він зазначає, що уявлення про «єдино правильну організаційну структуру» неодноразово змінювалося, проте її пошуки тривають і донині [14, с. 48].

К. Уолш запропонував систему показників ефективності діяльності підприємств та ефективності управління підприємством. Це такі показники, як доходність власного капіталу, сукупність активів, рентабельність реалізації, обіг сукупності активів та ін.

З.Л. Алієва запропонувала використовувати 19 показників оцінки ефективності, до цього переліку входить система ринкових показників: ринкова частка підприємства, рівень конкуренції та ін. Також із цього питання заслуговує на увагу точка зору М. Хаммера, який пропонував відмовитися від показників, які не висвітлюють проблеми клієнтів підприємства [7, с. 59]. Крім того, є група вчених, яка пропонує методи використання наочності для оцінки ефективності, а саме таблиці, графіки, алгоритми та ін.

Багатогранність поглядів зарубіжних і вітчизняних учених щодо питань ефективного управління підприємством, методична невирішеність цих проблем, потреба дослідження підходів до забезпечення успішного управління розвитком підприємств зумовили актуальність вивчення даних проблем, підсумки якого викладені у цій статті.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є дослідження характеристик класичних та сучасних організаційних структур управління та обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення об'єкту, що вивчається, на прикладі вітчизняного суб'єкта господарювання.

Виклад повного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Уперше за вивчення організаційної структури в бізнесі взявся глава найбільшої в Європі гірничо-металургійної компанії Анрі Файоль у Франції на рубежі XIX і XX ст. У цей же час у США питаннями організації зацікавилися бізнесмени: Дж. Рокфеллер-старший, Дж.П. Морган, Е. Карнегі. Організаційна структура більшості компаній початку XX ст. була централізованою. Після закінчення Першої світової війни П'єр Дюпон і Альфред Слоун прийшли до ідеї децентралізації.

Організаційна структура (від франц. Organisation – надаю стрункий вигляд і лат. Structura – будова, взаєморозташування і зв'язок складових частин чого-небудь) – поділ економічного об'єкта (підприємств, компаній) на підрозділи, відділи, цехи і лабораторії для впорядкування управління, налагодження взаємодії між ними, визначення відповідальності, підпо-

рядкованості та співвідпорядкованості. Організаційна структура спрямована на встановлення чітких взаємозв'язків між підрозділами фірми, розподіл відповідальності. Часто структуру фірми порівнюють із каркасом будинку управлінської системи, побудованим для того, щоб усі процеси у фірмі здійснювалися своєчасно.

Економісти зі Швейцарії Й. Рюегг-Штюрм і Л. Ахтенхаген під час розгляду поняття організаційної структури закликають не обмежуватися виключно типом структури (лінійна, матрична, дивізіональна), який можна ввести за наказом. Вони вважають, що під організаційною структурою слід розуміти цілісну систему взаємозалежних структурних, культурних, просторових і технологічних компонентів, яка надає потоку внутрішньофірмових подій певний характер, образ і порядок [14, с. 52].

Оскільки спільна трудова діяльність людей потребує відповідних організаційних процесів (розподілу праці, забезпечення ресурсами, узгодження обсягу, терміну і послідовності робіт), то й організаційна структура безпосередньо залежить від наявності кваліфікованих кадрів. Організаційні процеси, своєю чергою, зумовлюють необхідність вироблення цілей і стратегій діяльності, виконання процесів планування, мотивації, контролю, обліку, аналізу, тобто процесів управління [8, с. 17]. Ця сукупність створює поняття організаційної структури управління як єдності стійких взаємозв'язків між елементами системи управління.

Організаційні процеси, своєю чергою, зумовлюють потребу формування цілей і стратегій діяльності, здійснення процесів планування, мотивації, контролю, обліку, аналізу, тобто процесів управління. Дана сукупність формує уявлення організаційної структури управління як цілісності стійких зв'язків між елементами системи управління.

Історична ретроспектива тенденції зміни організаційних структур управління представлена на рис. 1 [12, с. 287].

У табл. 1 зібрано основні підходи до класифікації організаційних структур.

Проаналізуємо організаційну структуру управління на підприємстві на прикладі АТ «У.П.Е.К.». Акціонерне товариство «У.П.Е.К.» утворено в 1995 р. АТ «У.П.Е.К.» було першою і донині є однією з провідних фінансово-промислових груп регіону, що зосередила свої ресурси у сфері наукомісткого високотехнологічного машинобудування [17].

Зберігаючи славу і традиції відомих лідерів машинобудівної індустрії – Харківського підшипникового заводу, Харківського верстатобудівного заводу ім. Косіора, Харківського електротехнічного заводу «Укрелектромаш», Лозівського ковальсько-механічного, – АТ зуміло надати підприємству новий імпульс динамічного розвитку. Свідчення цього – перехід на нові технології, випуск конкурентоспроможної продукції,

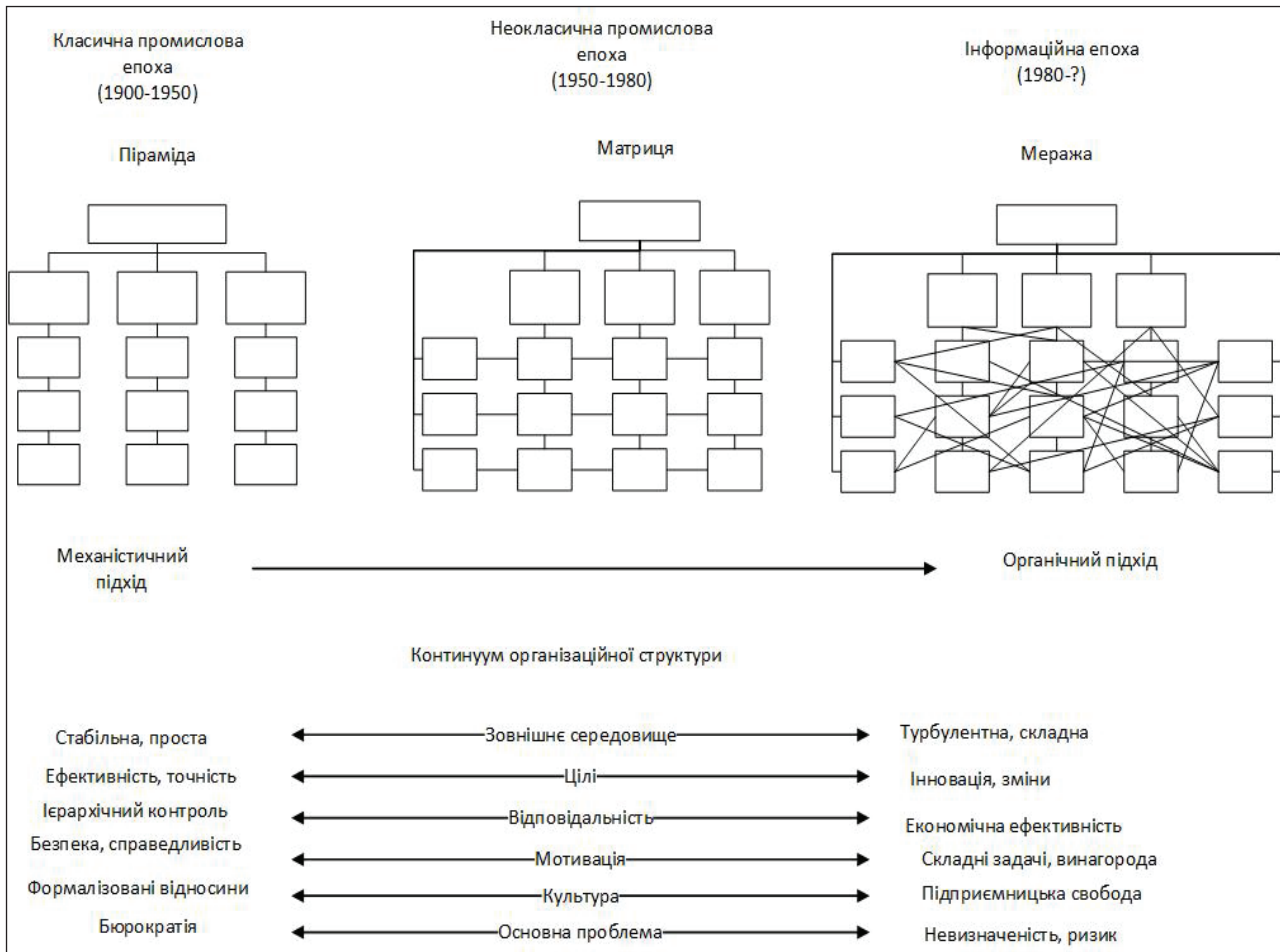


Рис. 1. Еволюція організаційних структур

Таблиця 1

Підходи до класифікації організаційних структур управління [5]

Вид	Характеристика	Де використовується
Регулярні структури	Набір спеціальних механізмів, застосовуваних під час оцінки поведінки учасників контрактних відносин, використовуваних у процесі вирішення виникаючих суперечок, які допомагають зробити адаптацію до несподіваних змін умов, а також здійснювати санкції до порушників угод.	Використовується у фірмах, де є координуючий потенціал, який іноді перевищує відповідний потенціал ринку.
U-структура	Характеризує організацію, орієнтовану на випуск одного товару або надання однієї послуги, в якій право приймати рішення з приводу довгострокової стратегії та поточкових операцій належить відносно вузькій групі управлінців.	Використовується у компаніях, що випускають відносно обмежену номенклатуру продукції і діючих у стабільних зовнішніх умовах із низьким рівнем невизначеності.
M-фірма	Характеризує фірму, що має кілька підрозділів і випускає велику номенклатуру продукції, включаючи виробництво проміжних товарів (напівфабрикатів) усередині фірми. Особливістю даної форми організації бізнесу є роз'єднання короткострокових рішень, прийнятих на рівні відділу, від довгострокових, або стратегічних.	Всесвітньо відомі компанії «Дюпон» і «Дженерал Моторс».
Холдінг	Є організацією, що володіє великими пакетами акцій інших фірм для контролю напрямів їхньої діяльності для проведення єдиної економічної політики.	Використовується у будь-якій сфері для захисту інтересів на ринку всередині країни та для залучення нових ринків збуту.

Гетерархія	Являє собою новий спосіб організації, який не є ні ринковим, ні ієрархічним. Особливістю гетерархії є формування влади по горизонталі.	Передусім використовується у компаніях з високою мінливістю і невизначеністю зовнішнього середовища, в якому доводиться працювати.
Мережева організація	Являє собою ідеальний організаційний тип, характеризується структурою вільно пов'язаної мережі абсолютно рівноправних і незалежних партнерів.	Використовується у компаніях, де має місце економія трансакційних витрат, пов'язаних із відсутністю витрат контролю над діяльністю членів команди (у звичному, загальноприйнятому сенсі), підтримкою корпоративної культури.
Віртуальне підприємство	Добровільна тимчасова форма кооперації кількох незалежних партнерів, що забезпечує завдяки оптимізації процесу створення благ велику вигоду клієнтам.	Компанії знаходяться у віртуальному просторі, де використовують тісну кооперацію з партнерами для більшої конкурентоздатності.
Франчайзинг	Являє собою форму ділового співробітництва великого і малого бізнесу, у рамках якої підприємства-гіганти надають право невеликим компаніям діяти як їх представники на ринку з використанням ліцензії, технології, сучасних розробок, фірмової торгової марки підприємства-гіганта.	Надають право невеликим компаніям діяти як їхні представники на ринку з використанням ліцензії, технології, сучасних розробок, фірмової торгової марки підприємства-гіганта.
Аутсорсинг	Процес виведення зі складу компанії тих видів діяльності, які безпосередньо не пов'язані з виробництвом унікальної продукції і не привносять істотного внеску у створення компанією доданої вартості.	Найбільш широко поширеною сферою залучення зовнішніх ресурсів є сфера ІТ (інформаційних технологій), післяпродажного обслуговування споживачів, внутрішнього аудиту.
Контрактне виробництво	Особлива практика виробництва, за якої замовник розміщує замовлення на виробництво самого продукту на стороні, у незалежного виробника.	Як правило, про контрактних виробників відомо дуже мало, крім того, що вони виступають партнерами своїх іменитих замовників.
Оболонкова організація	Компанія, в якій частина функцій, передусім виробництво, передана на контрактній основі іншим фірмам.	Зарубіжна практика ведення бізнесу показує, що оболонкові компанії найбільш перспективні в таких видах діяльності, як виробництво іграшок, взуття, одягу, спортивних товарів.

зростання заробітної плати, значне зростання обсягів виробництва, впевнене відновлення позицій наших брендів як на внутрішньому, так і на світовому ринках, великий інтерес інвесторів до діючих і перспективних проектів.

Однією з переваг компанії є ефективна організаційна структура управління, яка представлена на рис. 2 [17]. Вона складається з п'яти рівнів управління:

1. Вищий рівень – рада акціонерів, тому що компанія є акціонерним товариством і загальні цілі на майбутні роки встановлюються за допомогою загальних зборів акціонерів.

2. Другим рівнем є наглядова рада, до неї входять декілька представників акціонерної ради або один представник, який займає посаду президента. Наглядова рада покликана контролювати ефективність досягнення запланованих цілей компанії. Також наглядова рада має двох заступників: першого віце-президента, віце-президента.

3. Наступним рівнем управління є виконавчий директор, який має одного заступника.

4. Четверта ланка управління найбільша в компанії, оскільки там зосереджені директори структурних підрозділів.

5. Останнім рівнем управління компанією є три відділи, які займаються вузькими спеціалізаціями діяльності компанії.

Головними перевагами такої організаційної структури є:

- встановлення чітких і простих зв'язків між підрозділами;
- єдність і чіткість розпоряджень;
- узгодженість дій виконавців;
- підвищення відповідальності керівника за результати діяльності очолюваного підрозділу;
- оперативність у прийнятті рішень;
- отримання виконавцями пов'язаних між собою розпоряджень і завдань, забезпечених ресурсами;

– особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу.

Головними ж недоліками є:

- високі вимоги до керівника, який повинен мати різнобічні знання і досвід з усіх функцій управління та сфер діяльності, що, своєю чергою, обмежує його можливості щодо ефективного управління організацією;
- перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів із підлеглими, вищими та суміжними організаціями;
- невідповідність зростаючим вимогам сучасного виробництва [12, с. 290].

Розглянувши організаційну структуру, можна зробити висновок, що лінійна структура, створена в компанії, має свої переваги та недоліки. У сучасних умовах росту та збільшення потоку інформації необхідно модернізувати наявну структуру до більш ефективної – лінійно-функціональної [10, с. 55]. Заходи щодо вдосконалення організаційної структури управління:

1. Перехід від наявної лінійної організаційної структури до лінійно-функціональної.
2. Створення функціональних підрозділів, які спеціалізуються на вирішенні певних поставлених завдань на підприємстві:

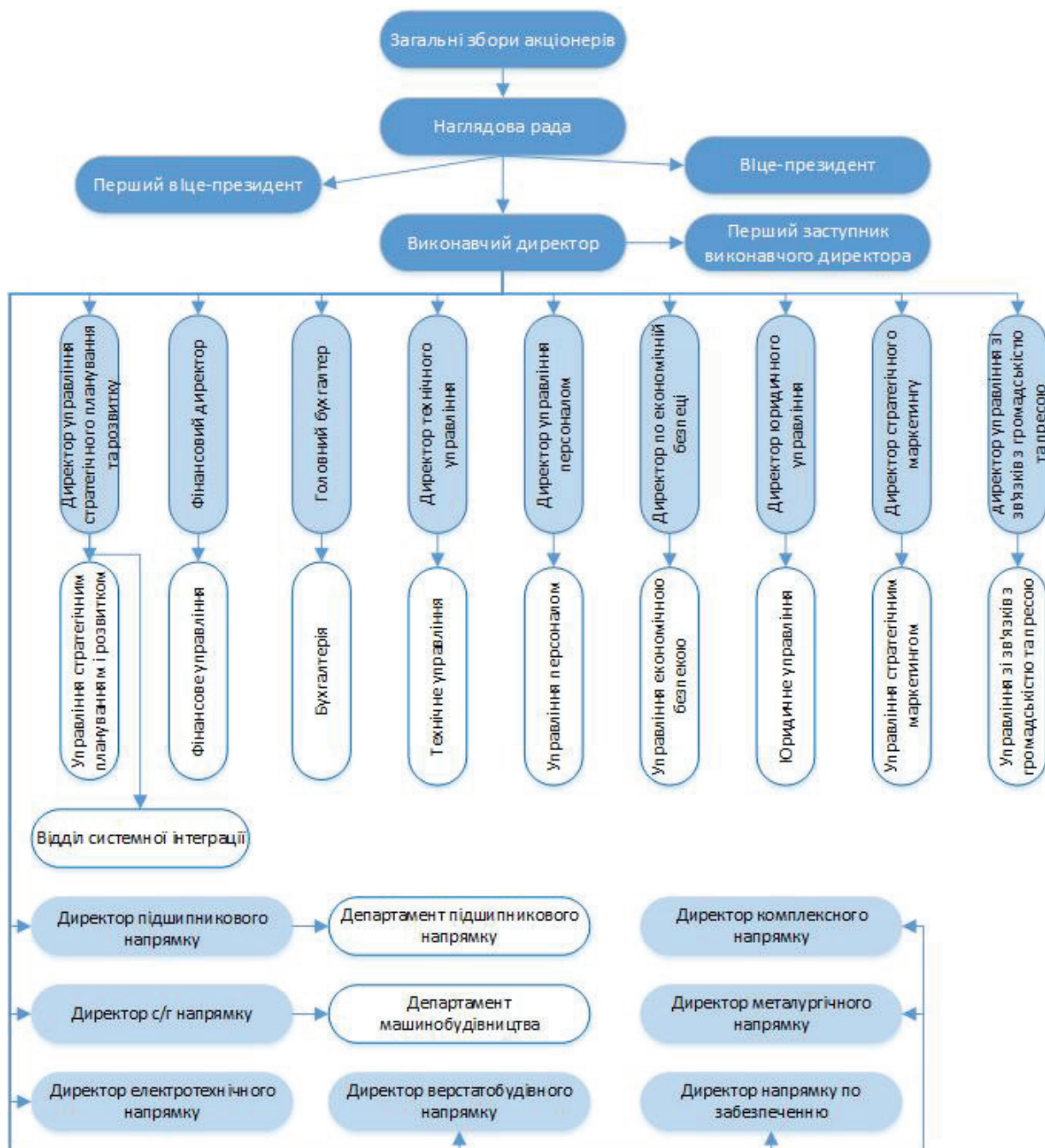


Рис. 2. Організаційна структура управління АТ «У.П.Е.К.» [17]

– фінансового підрозділу, до складу якого увійдуть фінансове управління, бухгалтерія, управління економічною безпекою і головою якого стане директор фінансового підрозділу. Йому підпорядковуються заступник із питань економічної безпеки та головний бухгалтер;

– підрозділу маркетингу та зв'язку з пресою, до складу якого увійдуть управління стратегічного маркетингу та управління по зв'язку із суспільством та пресою. Головою підрозділу буде директор по роботі з маркетингу та зв'язку з пресою. Йому підпорядковуються заступник із питань стратегічного маркетингу та прес-секретар.

3. Оптимізація наявних підрозділів. Чітка підпорядкованість усередині підрозділів та відповідальність перед лінійним директором та головами функціональних підрозділів.

Свою чергою, ми можемо навести приклад удосконаленої організаційної структури, яка представлена на рис. 3.

Після вдосконалення організаційної структури очікуються позитивні зрушення у функціонуванні компанії:

1. Зменшення інформаційного потоку, який проходив через виконавчого директора.
2. Збільшення концентрації кожного підрозділу на виконанні поставлених завдань.

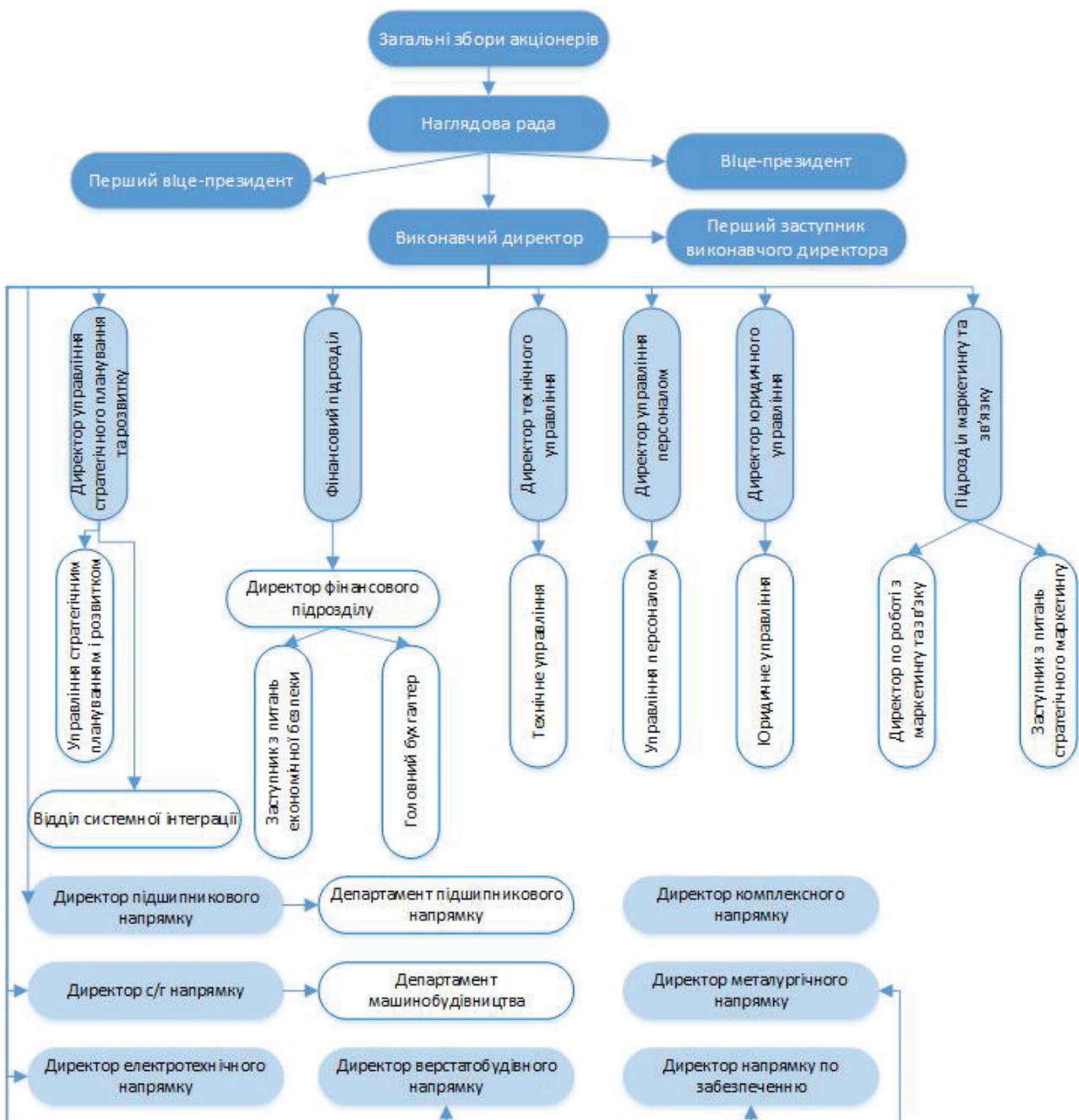


Рис. 3. Організаційна структура управління АТ «У.П.Е.К.» [17]

3. Ефективне функціонування кожного підрозділу.

4. Дотримання високого та якісного сучасного рівня в управлінській сфері [7, с. 430].

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших досліджень у даному напрямку. Сьогодні організаційна структура має великий вплив на ефективну діяльність підприємства. Організаційна структура управління – це схема розподілу основних функцій за підрозділами й окремими працівниками, які виконують завдання, пов'язані з прийняттям і реалізацією програм підприємства. Як правило, організаційна структура в узагальненому вигляді має форму піраміди з рівнями управління (вищий – інституційний, середній – управлінський, нижній – технічний). Кількість рівнів управління залежить від підпорядкування, обсягу виробництва, функцій, завдань та ін. «Структура управління організацією», або «організаційна структура управління» – одне з ключових понять менеджменту,

тісно зв'язане з метою, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом між ними повноважень [13, с. 41]. У рамках цієї структури протікає весь управлінський процес (рух потоків інформації і прийняття управлінських рішень), в якому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації.

На прикладі компанії «У.П.Е.К.» розглянуто та запропоновано заходи щодо її вдосконалення. Нині в компанії наявна лінійна організаційна структура, яка вже багато років функціонує на підприємстві. Нами було запропоновано перетворення лінійної структури на лінійно-функціональну структуру управління. Заходами щодо здійснення цього переходу є створення функціональних підрозділів та оптимізація наявних. Після впровадження нової організаційної структури зросте ефективність функціонування кожного підрозділу та компанії у цілому, зменшиться навантаження на виконавчого директора.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Алиева З.А. Методы управления организациями: теоретико-методический аспект. М.: Экономика», 2004. 272 с.
2. Воронков Д.К. Управление змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія. Х.: ІНЖЕК, 2010. 340 с.
3. Дзяна С.Р., Дзяний Р.Б. Теоретичні засади управління змінами в сучасних умовах. Ефективність державного управління. 2013. Вип. 34. С. 31–40.
4. Курінний О.В. Управление розвитком організаційної структури підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04; ХНУ ім. Каразіна. Харків, 2011. 21 с.
5. Кудіна В.В. Процедура оптимізації організаційної структури підприємства. Наукові праці НУХТ. 2016. Т. 22. № 5. С. 85–95.
6. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві. Галицький економічний вісник. 2013. № 2(41). С. 66–72.
7. Латфуллин Г.Р., Громова О.Н. Организационное поведение. Санкт-Петербург: Юг-Питер, 2010. 464 с.
8. Продіус І.П., Пріступа М.П. Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства. Економіка: реалії часу. 2012. № 3–4(4–5). – С. 17–22.
9. Менеджмент організацій: навч. посіб. / В.Ф. Пуртов, В.П. Третяк, М.М. Кудінова. Х.: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2015. 152 с.
10. Пуртов В.Ф. Менеджмент: учеб. пособ. Х.: ХНУ, 2009. 102 с.
11. Радочинська А.В. Удосконалення організаційної структури підприємств в умовах розвитку конкурентного середовища. Сучасний соціокультурний простір. 2017. № 10. С. 6–8.
12. Тарасюк Г.М. Управление змінами в системі управління підприємством. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. 2010. № 2(52). С. 287–291.
13. Чичотка В.В. Обґрунтування моделі побудови оптимальної організаційної структури підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. № 5–2(05). С. 40–45.
14. Шорохов В. Особливості еволюції організаційних структур управління підприємством. Ефективність державного управління. 2015. Вип. 44. С. 48–57.
15. Організаційна структура бізнесу. URL: http://www.mirkin.ru/_docs/_dumnaya/net06.pdf.
16. Рожковский А.Л. Современные организационные структуры управления компанией: генезис и механизм совершенствования. URL: <https://creativeconomy.ru/lib/8609>.
17. Сайт АТ«У.П.Е.К.». URL: <http://upec.ua/>.