

УДК 338.45:330.3(477)

**ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА****Котькалова-Литвин І.В., к.е.н.***Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет», м. Київ*

Проведене дослідження ставило за мету обґрунтування авторського погляду на типи організаційних структур підприємства, які за своїм змістом спроможні забезпечити його розвиток. Методологічною базою дослідження служили надбання теорії організації в частині визначення сутності системи управління підприємством, класифікації типів організаційних структур підприємства та їх аналізу з погляду орієнтації на розвиток підприємства. В ході дослідження було обґрунтовано, що організаційні структури, які відносяться до ієрархічного типу (лінійно-функціональні, дивізійні) дозволяють підприємству успішно виконувати поточні завдання, без спроможності пристосовуватись до динамічного зовнішнього середовища; водночас, такі сучасні типи організаційних структур управління як мережева, едхократична, віртуальна, за своїм змістом орієнтовані на розвиток підприємства. Такі висновки дають імпульс подальшим дослідженням щодо вдосконалення системи управління промисловим підприємствам з урахуванням особливостей його діяльності та стратегічних цілей. Отримані результати можуть бути корисними для вищої управлінської ланки промислових підприємств у формуванні або вдосконаленні поточної системи управління з метою забезпечення стійких конкурентних позицій та розвитку підприємства.

Ключові слова: організаційна структура управління, промислове підприємство, розвиток підприємства, система управління, типи організаційних структур

UDC 338.45:330.3(477)

**ORGANIZATION OF DEVELOPMENT
MANAGEMENT SYSTEM AT INDUSTRIAL ENTERPRISE****Kotkalova-Lytvyn I.V., PhD in Economics***Private Higher Education Institution "European University", Kyiv*

Conducted research was aimed at substantiating author's view on the types of organizational structures of the enterprise, which in their content are capable to support and ensure development of the enterprise. Methodologically research is based on achievements of the theory of organization in terms of determining the essence of the enterprise management system, classification of types of organizational structures of the enterprise and their analysis in terms of orientation to the development of the enterprise. During the research it was substantiated that organizational structures related to the hierarchical type (linear-functional, divisional) allow the enterprise to successfully execute current tasks without the ability to adapt to a dynamic external environment; at

the same time, such modern types of management organizational structures as network-based, adhocratic, virtual models, in their content are focused on the development of the enterprise. Such conclusions provide momentum to further researches on the improvement of the management system for industrial enterprises, which would take into account specifics of their activities and strategic goals. Obtained results can be useful for the higher management of industrial enterprises in forming or improving current management system in order to ensure stable competitive position and development of the enterprise.

Keywords: organizational structure of management, industrial enterprise, development of an enterprise, management system, types of organizational structures

Актуальність проблеми. Промислові підприємства являють собою складні, багатомірні системи, які підвладні впливу множинної кількості зовнішніх та внутрішніх факторів. Спроможність підприємницької структури протистояти викликам мінливого зовнішнього середовища; створювати механізм ефективного використання сприятливих тенденцій глобальних перетворень; адаптувати внутрішні управлінські процеси під динамічні зміни кон'юнктури ринку, є визначальною умовою життєздатності підприємства та його конкурентоспроможності. За умови оптимального вибору організаційної структури управління, підприємство може не тільки зміцнити свої поточні позиції, а й забезпечити якісний розвиток виробничої діяльності. Означені речі актуалізують тему дослідження, формують його мету та завдання.

Аналіз останніх наукових досліджень. Такі вчені-економісти, як А.І. Амоша, П. Друкер, І.І. Новаківський, Б.З. Мільнер, Л.І. Євенко, В.С. Рапопор, Є.І. Ходаківський, досить ґрунтовно досліджували питання проектування та вдосконалення системи управління підприємством. Водночас, теоретичні положення теорії організації дотепер не дають однозначного вирішення проблеми формування системи управління підприємством, орієнтованої на його розвиток.

Метою статті є дослідження змісту існуючих організаційних структур управління підприємством та обґрунтування, на основі отриманих висновків, вибору таких структур управління, які спроможні забезпечити розвиток промислового підприємства.

Виклад основного матеріалу. З метою забезпечення даному дослідженню глибини, об'єктивності та обґрунтованості отриманих результатів, необхідно, в першу чергу, зупинитись на аналізі семантичних аспектів термінів «система управління підприємством» та

«організаційна структура управління», виявлення взаємозв'язку цих наукових категорій.

Так, Ю.В. Ободовський, стверджує, що «структура управління» та «організаційна структура управління» є тотожними поняттями, які поєднують в собі управлінські елементи системи [1, с.68]. В свою чергу, поняття «система управління» та «структура управління» різняться за змістом. Система управління – більш містке поняття, що охоплює всю управлінську складову підприємства, у тому числі й структуру управління [1, с.69]. «Система управління підприємством включає такі елементи, як функції управління, організаційну структуру управління, персонал управління, технічні засоби управління, інформацію, методи управління, технологію, фінанси, управлінські рішення» [2, с. 2]. «Організаційна структура управління підприємством - це сукупність елементів (структурних підрозділів) і зв'язків між ними з урахуванням рівнів взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, відносин керівництва з персоналом, формування внутрішніх та зовнішніх інформаційних потоків» [3, с. 245]. Отже, організаційна структура є фундаментальною основою системи управління підприємства, її своєрідним скелетом, на якому побудовані усі управлінські процеси, що здійснюються на підприємстві.

Подібної точки зору дотримується вчений-економіст, І.І. Новаківський, який стверджує, що «організаційна структура управління – це цілісна сукупність порівняно самостійних внутрішньо впорядкованих елементів, в яких виокремлюють ланки (відділи, департаменти); за кожним елементом сукупності закріплено функції управління і його повноваженнями для забезпечення досягнення цілей управління» [4, с. 28]. Система управління підприємством є більш ширшим поняттям «в якому об'єднують різні складнопорядковані організаційні структури, які більш повно охоплюють сучасні методи менеджменту» [4, с. 28].

Таким чином, на даному етапі нашого дослідження нас цікавить зміст саме організаційної структури управління підприємством, оскільки саме в ній формуються передумови для забезпечення розвитку підприємства.

На сучасному етапі розвитку менеджменту, на ряду із традиційними (ієрархічних) типами організаційної структури управління, з'явилися

адаптивні моделі та інноваційні форми організації функціональних підприємницьких зв'язків. Класифікацію типів, моделей та форм організаційних структур управління підприємствами унаочнено на рис.1.

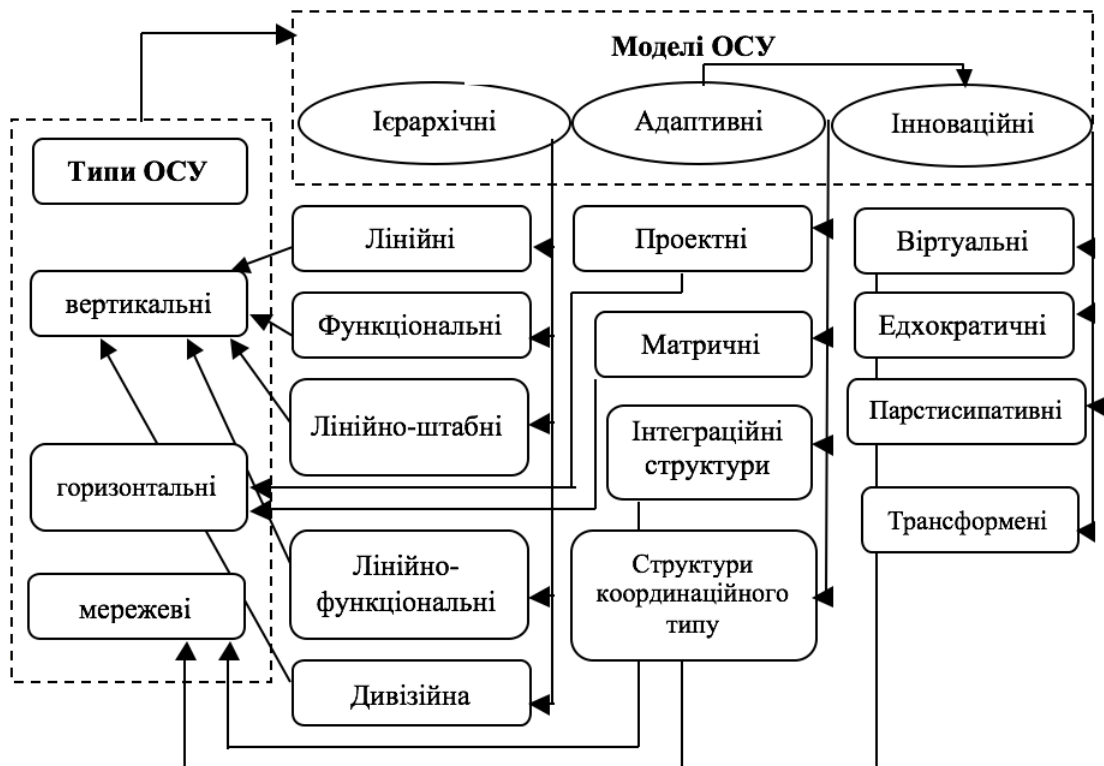


Рис. 1. Класифікація типів, моделей і форм організаційної структури управління (ОСУ) підприємством
Узагальнено автором на основі: [4, с.28; 6, с.536; 7, с.249-251; 8, с.52; 9, с.62]

До вертикального типу структури управління відносяться ієрархічні (їх ще називають механістичні, бюрократичні) моделі, такі як лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, лінійно-штабна та дивізійна організаційні структури управління підприємством. Характерними рисами цього типу управління є громіздка конструкція із складних, іноді дублюючих функцій і задач між підрозділами, службами та відділами підприємства. Розвиток підприємства за таким типом структури управління гальмується через складні міжфункціональні координації дій, вирішальну роль керівницької ланки та низьку мотивацію підлеглих приймати самостійні рішення.

Зміст лінійної моделі полягає в централізації управління підприємством при якому управлінські рішення сходять від керівництва до підлеглих службовців. За такої структури управління, по-перше, увага концентрується на вирішенні оперативних задач, по-друге, знижується мотивація підлеглих до розвитку творчого потенціалу, оскільки відповідальності за кінцеві результати вони не несуть.

Функціональна організаційна структура управління передбачає функціональний розподіл праці та функціональну спеціалізацію підрозділів. Найбільш важливі для діяльності підприємства функції (виробництво, маркетинг, фінанси тощо) знаходять організаційне відокремлення у відповідних підрозділах. При цьому кожний такий підрозділ може одержувати розпорядження одночасно від декількох керівників функціональних підрозділів [5]. До переваг функціональної моделі можна віднести те що реалізується єдина політика підприємства; та модель управління сприяє підтриманню високих професійних стандартів фахівців; будує передумови для стратегічного управління; веде до скорочення адміністративно-управлінських витрат. Недоліками такої структури управління є недосконала ринкова орієнтація всієї діяльності підприємства; перевантаження вищого керівництва; уповільнені темпи прийняття та реалізації управлінських рішень; досить вузький підхід менеджерів до проблем підприємства, виключно з позицій своїх функцій.

Дивізійна структура управління зазвичай використовується на великих промислових підприємствах з метою підвищення гнучкості системи управління в процесі розвитку підприємства через виокремлення самостійних підрозділів в кожній окремій організаційній ланці. Зв'язок цих органів із центральним керівництвом та функціональними підрозділами забезпечує керованість об'єкта із верхнього до нижнього рівня ієрархії управління. Таким чином, нижчим ланкам делегуються керівні повноваження, що забезпечує більшу швидкість оперативного управління, розвиток здорової конкуренції між дивізіонами та збільшення часу топ-менеджерів для вирішення стратегічних задач. До переліку недоліків означеної структури управління можна віднести збільшення витрат на утримання управлінської ланки; можливість конфлікту інтересів кожного із дивізіонів; складності при розподілі ресурсів між підрозділами.

Горизонтальний тип структури управління підприємством з'явилась в сучасній теорії організації як органічні, адаптивні моделі, які можуть протистояти змінам зовнішнього середовища. Головне завдання адаптивного управління підтримка внутрішньої стабільності системи, виживання і ефективне функціонування підприємства, досягнення стратегічної стійкості, в умовах постійної мінливого зовнішнього середовища, що забезпечується, у першу чергу, за рахунок розробки та

реалізації концепцій оригінальних інноваційних продуктів, нестандартних оперативних управлінських рішень, оригінальних управлінських нововведень. Важливою задачею адаптивного управління є забезпечення реакції на дію зовнішніх чинників, скорочення часу стратегічної реакції, постійне вдосконалення форм і методом господарювання [6, с. 536].

До адаптивних моделей управління підприємством відносяться проектні, матричні, інтеграційні структури, структури координаційного типу. Характерними рисами горизонтального типу організаційної структури управління є зміна керівництва в залежності від характеру задач, що вирішуються; зміна цілей управління в залежності від динаміки зовнішнього середовища; горизонтальна система функціональних зв'язків, що сприяє розвитку творчого потенціалу колективу підприємства, тимчасове закріплення роботи за інтегрованими проектними групами.

Проектні структури управління поділяються на програмно-цільові централізованого типу, за якими чітко розподіляється відповідальність між всіма учасниками проекту, проте управління роботами координується єдиним органом лінійного керівництва та проектно-цільові координаційного типу, які утворюються в рамках лінійно-функціональних структур та виконують задачу ефективного розподілу інформаційних зав'язків та раціонального використання ресурсів. Слабким місцем такий структур є кваліфікація менеджерів, які здійснюють координацію проекту, оскільки від них залежить успішність роботи команди і в кінцевому результаті всього проекту.

В результаті синтезу лінійно-функціональної та проектно-організаційних структур утворилась матрична структура управління, яка ставить за мету забезпечення ефективної координації багатої кількості координаційних зв'язків.

У матричній організації члени проектно-групи підпорядковуються керівнику проекту, і безпосереднім керівникам своїх відділів. Керівник проекту в матричній організації відповідає в цілому за інтеграцію всіх видів діяльності і ресурсів, які належать до цього проекту. Керівники функціональних відділів делегують керівникам проекту деякі з своїх обов'язків, приймають рішення про місце і якість виконання робіт і контролюють хід вирішення завдань. Основною перевагою матричної

організаційної є високий потенціал пристосування до змін навколишнього середовища [7, с.250].

Мережевий тип організаційної структури управління підприємством – це сукупність самостійних або спеціалізованих структурних одиниць підприємства, які пов'язані між собою системою договірних відносин, діяльність яких координується ринковими механізмами. Замість того, щоб утримувати всередині підприємства всі ресурси, необхідні для виробництва певної продукції (товарів, робіт, послуг), мережеві організаційні структури використовують активи кількох підприємств, які розташовані в різних точках ланцюга створення споживчої цінності [8, с.51].

Інноваційні моделі організації управління на підприємствах утворились в результаті інформатизації суспільства, глобалізації промислових ринків, посилення конкуренції та трансформації світових економічних процесів. Так, в основі «трансформенної» моделі лежить мультисистемна інформаційна технологія, яка об'єднує організаційні та технічні системи підприємства, які забезпечують створення, зберігання, а також використання інформаційного ресурсу проектно-орієнтованого підприємства. В даному випадку, організаційна структура підприємства трансформується під тип інформаційного ресурсу, що супроводжується змінами керованої та виконавчої ролі залежно від того, хто є отримувачем, а хто – відправником інформаційного ресурсу [9, с.62].

Едхократія є прогресивною, сучасною моделлю, які змінює парадигму організації управління підприємством. Едхократичний тип управління ґрунтується не на ієрархії вертикалі влади, а на компетентності та знаннях колективу. Оскільки, едхократія являє собою одночасно і організаційну структуру управління і своєрідний стиль управління, за цієї структури не має жорсткого визначення керівних ланок на підприємстві. Едхократична структура управління опирається, з одного боку, на свободу управлінських рішень персоналу, і іншого, на високоякісне виконання виробничих задач. Позитивними рисами такої модулі управління є формування творчої, висококваліфікованої команди, яка вирішує складні технологічні завдання; гнучкість та простота комунікаційних зв'язків; швидке реагування на зміни во внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства; орієнтація на стратегічний розвиток та використання інноваційного потенціалу організації.

Віртуальна організація – це прогресивна мережева організація, яка за допомогою сучасних інформаційних технологій організовує співпрацю із партнерами та споживачами в Інтернет-просторі. Основою підприємства є не фізичний колектив, а системне об'єднання особливих здібностей працівників. Концепція віртуальних структур створює принципово нові можливості для бізнесу, які дають змогу уникнути постійних змін підприємства і водночас максимально повно використовувати його переваги. Створення і час існування віртуальної структури визначаються метою у зовнішньому середовищі. Віртуальна організація створюється у потрібний час у вказаному місці для реалізації визначеної сукупності завдань і зникає після їх виконання. Найскладнішим завданням стає практична реалізація загальних функцій менеджменту в нових умовах, коли на чільному місці довіра, дисципліна і взаєморозуміння, на яких побудовані відносини у віртуальному просторі [4, с.34].

Партисипативна (від англ. *participate* - брати участь) - організація, яка надає право робітникам приймати участь в ухваленні рішень, які стосуються їх роботи. Тобто, така організація передбачає участь співробітників в управлінні, а саме: участь в прийнятті рішень, встановленні цілей, в вирішенні проблем. Розрізняють три форми участі: висування пропозицій; розробка альтернатив; вибір кінцевого рішення. При правильно організованій роботі в робітників з'являється відчуття власника, підвищується мотивація діяльності, вони ефективніше виконують рішення, що приймаються ними самими [10]. Формування альтернативних рішень не потребує реструктуризації традиційної системи управління підприємством, а може застосовуватись ситуаційно централізованим керівництвом для вирішення творчих питань та розробки нестандартних управлінських рішень.

Отже, ми розглянули особливості формування різних типів та моделей організаційних структур управління підприємством, визначили сутність та зміст, охарактеризували переваги та недоліки цих структур. Означене дає нам змогу обґрунтувати матрицю вибору таких структур управління, які є гнучкими до викликів сучасного глобалізованого бізнес-середовища та спроможні створити передумови для розвитку промислового підприємства. Крім того, додаймо ще одну змінну – тип підприємства, оскільки масштаби виробництва, кількість бізнес-процесів та виробничих операцій підприємства відіграють визначу роль при

виборі структури управління. Для наочності зобразимо процес такого відбору організаційних структур управління у вигляді Табл.1.

Таблиця 1 - Матриця визначення організаційної структури управління з позиції забезпечення розвитку промислового підприємства

Модель ОСУ	Забезпечує:		Тип підприємства			
	поточне управління	розвиток підприємства	середні	великі	інноваційні	тимчасові
Лінійна	*		*			
Функціональна	*		*	*		
Лінійно-штабна	*		*	*		
Лінійно-функціональна	*		*	*		
Дивізійна	*	*		*		
Проектна	*	*		*	*	*
Матрична		*		*	*	*
Інтегрована структура	*			*		
Віртуальна	*	*	*		*	*
Едхократична	*	*	*	*	*	*
Партисиптивна	*	*	*		*	
Трансформенна	*		*		*	

Розроблено автором

Дані таблиці 1 свідчать, що для забезпечення розвитку промислового підприємства підходять такі моделі структури управління, як матричні та едхократичні. Проте, на нашу думку, доцільним є формування своєрідних гібридних організаційних структур управління, які б відповідали таким вимогам: узгоджується із стратегією, масштабами і спеціалізацією діяльності підприємства; передбачає оптимальний розподіл службових обов'язків, який забезпечує розкриття творчого потенціалу кожного співробітника підприємства; раціонально розподіляє зони та межі відповідальності; використовує сучасні досягнення науки та інформаційних технологій; є гнучкою по відношенню до динамічного зовнішнього оточення; забезпечує стійкі конкурентні позиції та розвиток підприємства.

Висновки. Вищевикладене дослідження можна положити в основу майбутнього вдосконалення системи управління промисловим підприємствам з урахуванням особливостей його діяльності та стратегічних цілей. Отримані результати можуть бути корисними для вищої управлінської ланки промислових підприємств у формуванні або вдосконаленні поточної системи управління з метою забезпечення стійких конкурентних позицій та розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ободовський Ю.В. Теоретичні підходи до формування організаційної структури управління / Ю.В. Ободовський // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. – 2016. – Т.21 (Вип. 3). – С.67 – 71.
2. Ходаківський Є.І. Теоретичні основи дослідження систем управління підприємством / Є.І. Ходаківський [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://knau.kharkov.ua/visnik-hnau-e_n_4.html.
3. Варава Л.М. Стратегічні аспекти вдосконалення організаційної структури управління в умовах гірничодобувних підприємств / Л.М. Варава, А.Р. Артунян, А.А. Варава // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2016. - № 4. – С. 243 – 255.
4. Новаківський І.І. Система управління підприємством в інформаційному суспільстві: дис. ... д-ра екон. наук: спец. 08.00.04 – «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / І.І. Новаківський; Національний університет «Львівська політехніка». – Львів: [Б. В.], 2017. – 494 с.
5. Бондар Н.М. Організаційні структури управління підприємством / Н.М. Бондар. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://business-consultant.com.ua/publicaciiub104.html>
6. Якименко-Терещенко Н.В., Кожуріна Л.С. Адаптивне управління підприємством в сучасних умовах: мета і механізм реалізації / Н.В. Якименко-Терещенко, Л.С. Кожуріна // Молодий вчений. – 2017. - № 6(46). – С. 535 – 538.
7. Петренко С.А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства / С.А. Петренко // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2010. - № 1(3), Т.2. – С. 245 – 252.
8. Шорохов В. Особливості екології організаційних структур управління підприємством / В. Шорохов // Ефективність державного управління: Зб. наук.пр. – 2015. – Вип.44. – С.48 – 57.
9. Єгорченкова Н.Ю. «Трансформенна» модель організації процесу управління інформаційними ресурсами проектно-орієнтованого підприємства / Н.Ю. Єгорченкова // Управління розвитком складних систем. – 2017. - № 29. – С.60 – 64.
10. Поповиченко І.В., Шапа Н.М. Організаційні аспекти управління підприємством в період проведення стратегічних змін / І.В. Поповиченко, Н.М. Шапа. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/SND/Economics/6_popovichenko%20i.v.%20tezisi.doc.htm