

Магістр 2 року навчання
факультету економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Досліджено сучасний стан українських підприємств у сфері використання ефективних організаційних структур. Встановлено критерії створення ефективної організаційної структури управління з використанням удосконалених взаємодоповнюючих методів. Наведено основні теоретичні аспекти побудови організаційної структури управління.

Аннотация. Исследовано современное состояние украинских предприятий в сфере использования эффективных организационных структур. Установлены критерии создания эффективной организационной структуры управления с использованием усовершенствованных взаимодополняющих методов. Приведены основные теоретические аспекты построения организационной структуры управления.

Annotation. The modern state of Ukrainian enterprises is investigated in the field of the use of effective organizational structures. The criteria for creation of an effective organizational structure of management are set, with the use of the improved complementary methods. Basic theoretical aspects over of construction of organizational management structure are brought out.

Ключові слова: владні повноваження, організаційна структура управління, рівень управління, організація.

У даний час багато компаній мають потребу в зміні організаційної структури. Головними причинами проведення подібних перетворень є бажання придбати нові активи або бізнес; прагнення виділити і продати непрофільні активи; необхідність адекватно реагувати на конкуренцію, що постійно загострюється; потреба в підвищенні керованості великою кількістю бізнес-одиниць і підрозділів.

Необхідно дати визначення деяким поняттям: організація є складною системою, що містить техніко-економічні і соціальні складові, що відображають індивідуальність і специфіку даної організації. Оскільки одним із головних завдань менеджменту є проектування організації як ефективної системи, то організаційна структура управління визначає ті рамки руху інформації й ухвалення управлінського рішення, в яких протікає управлінський процес будь-якої організації [1].

Структура управління є упорядкованою сукупністю зв'язків між ланками та працівниками, зайнятими рішенням управлінських завдань організації. Будь-яка організаційна структура будується на розподілі повноважень, відповідальності і підзвітності.

Владні повноваження – це офіційне право менеджера приймати рішення і розподіляти ресурси для їх виконання [2].

Повноваження можуть підрозділятися на лінійні та функціональні, тобто в першому випадку менеджери мають формальне право управляти діями підлеглих осіб і контролювати їх, а в іншому випадку – менеджер може давати поради, рекомендації, консультації лінійним менеджерам. У кожній організації повноваження розподіляються по-різному. Вони можуть делегуватися, тобто коли владні повноваження менеджера передаються співробітникам, що займають позиції, які знаходяться нижче, включаючи виконавців. Під відповідальністю розуміється наявність обов'язку за рішенням завдань або виконанню певних видів діяльності.

Структура управління розглядається як необхідна форма реалізації функцій управління. Ключовими поняттями структур управління є елементи, зв'язки (стосунки), рівні і повноваження. Елементами організаційної структури управління можуть бути як окремі працівники (керівники, фахівці, службовці), так і служби або органи апарату управління, в яких зайнята та або інша кількість фахівців, що виконують певні функціональні обов'язки [3].

Організаційна структура управління – одне з ключових понять менеджменту, тісно пов'язане з цілями, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом повноважень між ними і співробітниками організації. У рамках цієї структури протікає весь управлінський процес (рух потоків інформації і прийняття управлінських рішень), у якому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації [4].

Організаційна структура – це фундамент організації. Без правильно побудованої структури неможливий повноцінний розвиток як самої організації, так і її підрозділів. На жаль, упродовж багатьох років власниками й управлінцями підприємств України питанню правильної побудови організаційної структури приділялося недостатньо уваги.

Методи побудови організаційних структур управління, що застосовувалися до останнього часу, носили нормативний характер, недостатню різноманітність, використовувалися типові рішення, що призводило до механічного перенесення організаційних форм, що застосовувалися у минулому, в нові умови. Вихідні чинники формування структур розглядалися дуже вузько: чисельність персоналу замість цілей організації; постійний набір органів управління замість зміни їх складу і комбінації в різних умовах; застарілі схеми і структури штатів як усереднені показники існуючих організацій без аналізу їх недоліків і міри придатності.

Сьогодні при створенні організаційних структур застосовується системний підхід, який на практиці приводить до ефективнішого використання всіх ресурсів організації – матеріально-технічних, фінансових і трудових, що

значення набуває виявлення і аналіз виникаючих проблем побудови і розвитку організації. Даний підхід передбачає вихідне визначення системи цілей організації, які обумовлюють структуру завдань і вміст функцій апарату управління [4].

Кінцевим критерієм ефективності при порівнянні різних варіантів організаційної структури є якнайповніше і стійкіше досягнення цілей, поставлених у сфері виробництва, економіки, технічного прогресу і соціального розвитку. Доцільно використовувати набір нормативних характеристик апарату управління: його продуктивність при переробці інформації; оперативність ухвалення управлінських рішень; надійність апарату управління, що виражається як виконання рішень у рамках встановлених термінів і ресурсів; адаптивність і гнучкість, що характеризуються здатністю своєчасного виявлення організаційних проблем і відповідною перебудовою роботи.

Проектування організаційних структур управління здійснюється на основі таких основних взаємодоповнюючих методів:

- 1) аналогія;
- 2) експертно-аналітичний метод;
- 3) структуризація цілей;
- 4) організаційне моделювання [5].

Слід коротко охарактеризувати дані методи.

Метод аналогій полягає у вживанні організаційних форм і механізмів управління існуючих організацій щодо проєктованої організації.

До методу аналогій відносяться вироблення типових структур управління існуючими організаціями щодо проєктованої організації, а також управління виробничо-господарськими організаціями і визначення кордонів і умов їх вживання.

Експертно-аналітичний метод полягає в обстеженні й аналітичному вивченні організації, яке проводять кваліфіковані фахівці з тим, щоб виявити специфічні особливості, проблеми в роботі апарату управління, а також виробити раціональні рекомендації з його формування або перебудови, виходячи з кількісних оцінок ефективності організаційної структури, раціональних принципів управління, висновків експертів, а також узагальнення й аналізу найбільш передових тенденцій у сфері організації управління.

Метод структуризації цілей передбачає вироблення системи цілей організації і подальший аналіз організаційних структур із точки зору їх відповідності системі цілей.

Метод організаційного моделювання є розробкою формалізованих математичних, графічних, машинних та інших відображень розподілу повноважень і відповідальності в організації, таких, що є базою для побудови, аналізу й оцінки різних варіантів організаційних структур.

Вибір методу вирішення тієї або іншої організаційної проблеми залежить від її характеру, а також від можливостей для проведення відповідного дослідження, що визначається наявністю його методики, необхідній інформації, а також кваліфікацією розробників системи і термінами представлення рекомендацій [5].

Зміст процесу формування організаційної структури значною мірою універсальний. Він включає формулювання цілей і завдань, визначення складу і місця підрозділів, їх ресурсне забезпечення (включаючи чисельність тих, що працюють), розробку регламентуючих процедур, документів, положень, що закріплюють і регулюють форми, методів, процесів, які здійснюються в організаційній системі управління. Цей процес можна розділити на три стадії:

- 1) формування загальної структурної схеми апарату управління;
- 2) розробка складу основних підрозділів і зв'язків між ними;
- 3) регламентація організаційної структури.

На першій стадії визначаються головні характеристики організації і напряму, за якими має бути здійснене детальніше проектування як організаційної структури, так й інших найважливіших аспектів системи.

Основна особливість другої стадії процесу проектування організаційної структури управління полягає в тому, що передбачається реалізація організаційних рішень не лише в цілому за великими лінійно-функціональними і програмно-цільовими блоками, але і за самостійним (базовими) підрозділами апарату управління, розподілом конкретних завдань між ними і побудова внутрішньо-організаційних зв'язків.

Третя стадія передбачає розробку кількісних характеристик апарату управління і процедур управлінської діяльності. Вона включає:

визначення складу внутрішніх елементів базових підрозділів (бюро, груп і посад); визначення проектної чисельності підрозділів, трудомісткості основних видів робіт і кваліфікаційного складу виконавців; розподіл завдань і робіт між конкретними виконавцями; встановлення відповідальності за їх виконання; розробку процедур виконання управлінських робіт у підрозділах у тому числі на основі автоматизованої обробки інформації; розробку порядку взаємодії підрозділів при виконанні взаємозв'язаних комплексів робіт; розрахунки витрат на управління і показників ефективності апарату управління в умовах проєктованої організаційної структури [6].

Також необхідно виділити показники, що використовуються при оцінках ефективності апарату управління і його організаційної структури, вони можуть бути розбиті на такі три взаємозв'язані групи.

- 1) група показників, що характеризують ефективність системи управління, виражаються через кінцеві результати діяльності організації і витрати на управління;
- 2) група показників, які характеризують зміст і організацію процесу управління, у тому числі безпосередні результати і витрати управлінської праці;
- 3) група показників, що характеризують раціональність організаційної структури та її техніко-організаційний рівень, які можуть використовуватися як нормативні при аналізі ефективності проєктованих варіантів організаційних структур [4].

На підставі сказаного можна зробити висновок, що організаційна структура управління для кожної організації є різною. Вона може складатися з різних елементів, функцій, характерних для певної організації згідно з її цілями діяльності.

Побудова організаційної структури управління є невід'ємною складовою в організації як на етапі створення організації, так і при зміні існуючої структури. Ефективність організаційної структури визначається різним набором критеріїв. Для оцінки ефективності управління важливо визначити відповідність системи управління та її організаційної структури об'єкта управління. Важливо те, що ефективність організаційної структури виражається в

збалансованості складі функцій і цілей управління, повноті та цілісності процесів управління, відповідності чисельності і складу працівників об'єму і складності робіт, повноті забезпечення виробничо-технологічних процесів необхідною інформацією, забезпеченості процесів управління технологічними засобами з урахуванням їх номенклатури, потужності і швидкодії.

Наук. керівн. Єрмоленко О. А.

Література: 1. Книшова Е. Н. Менеджмент : учебн. пособ. / Е. Н. Книшова. – М. : ФОРУМ ; ИНФРА-М, 2005. – 304 с. 2. Костин В. А. Основы менеджмента : учебн. пособ. / В. А. Костин, Т. В. Костина. – Екатеринбург, 2007. – 204 с. 3. Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика : пособие / З. П. Румянцева. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 304 с. 4. <http://ego.uara.ru/issue/2010/02/08/>. 5. Джекина И. Эффективность управлінськй діяльності і принцип "золотого перетину" / И. Джекина, Г. Поташева // Проблемы теории і практики управління. – 2009. – № 1. С. 82–87. 6. Мильнер Б. З. Теория организации : пособие / Б. З. Мильнер. – 7-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 864 с. 7. Основы менеджмента / под ред. А. И. Афоничкина. – СПб. : Питер, 2007. – 528 с. 8. Вершигова Е. Е. Менеджмент : учебн. пособ. / Е. Е. Вершигова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 283 с. 9. Киржнер Л. А. Менеджмент организаций : учебн. пособ. / Л. А. Киржнер, Л. П. Киенко. – М. : КНТ, 2009. – 688 с. 10. Управление проектом. Основы проектного управления : учебник / под ред. проф. М. Л. Разу. – М. : КНОРУС, 2006. – 768 с. 11. Управление инновационными проектами : учебн. пособ. / под ред. проф. В. Л. Попова. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 336 с. 11. Бурганова Л. А. Теория управления : учебн. пособ. / Л. А. Бурганова – М. : ИНФРА-М, 2009. – 160 с.