

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація. Розглянуто питання формування та вдосконалення організаційної структури підприємства, бізнес-процесів, забезпечення виконання запланованих змін, удосконалення системи управління. Запропоновано комплекс заходів щодо перетворення організаційної структури.

Аннотация. Рассмотрены вопросы формирования и совершенствования организационной структуры предприятия, бизнес-процессов, обеспечения исполнения запланированных изменений, совершенствования системы управления. Предложен комплекс мероприятий по преобразованию организационной структуры.

Annotation. The article discusses the issues of formation and improvement of the organizational structure, business-processes, implementation of the planned change, improvement of the management system. A set of measures to transform the organizational structure is proposed.

Ключові слова: організаційна структура, реструктуризація, злиття, виділення, вдосконалення, поділ, приєднання.

Удосконалення організаційної структури в складних економічних умовах повинно відповідати життєвому циклу підприємства та мати певний потенціал розвитку. Організаційна структура управління, як форма діяльності підприємства, має реагувати на виклики зовнішнього середовища та адаптуватися до існуючих змін.

Метою статті є визначення напрямів удосконалення організаційної структури управління підприємством та викладення практичних рекомендацій з удосконалення організаційної структури.

Спираючись на дослідження швейцарських економістів, Л. Ахтенхаген і Й. Рюегг-Штюрм, при розгляді організаційної структури підприємства, стає зрозумілим, що вони не обмежувалися типом структури (матричної, дивізійної, лінійної), які вводяться за наказом. Вони говорили, що під організаційною структурою слід розуміти, цілу систему пов'язаних структур і підструктур: культурних, технічних, просторових компонентів, які піддалися впливу відносин, які склалися всередині виробництва [1].

В умовах ринкової економіки виникає невідповідність технологічного, виробничого та організаційного рівня підприємства і попиту покупців. Для цього необхідно своєчасно змінити стратегічні цілі підприємства, його організаційні характеристики, структуру і функції.

Сукупність заходів щодо комплексного приведення елементів і методів функціонування компанії відповідно до мінливих умов ринку і вироблення стратегії її розвитку для вирішення проблем виживання або підвищення ефективності роботи називається реструктуризацією [2]. Вона містить удосконалення структури і функцій управління, подолання відставання в технології, фінансово-економічну політику і досягнення на цій основі підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції та послуг, зростання продуктивності праці, зниження витрат виробництва, поліпшення фінансово-економічних результатів діяльності.

Удосконалення структури підприємства проходить шляхом злиття, приєднання, поділу, виділення, перетворення, поглинання та відділення, а також зміни фізичної (активів) і фінансової (пасивів) структури капіталу і структури власника підприємства [3].

Злиття – повне об'єднання юридичних осіб з попередньою ліквідацією та передачею їх прав і обов'язків новоутвореній юридичній особі; приєднання – об'єднання юридичних осіб з попередньою ліквідацією однієї юридичної особи і передачею її прав і обов'язків іншій юридичній особі; поділ – створення з одної ліквідованої юридичної особи декількох знову утворених юридичних осіб з передачею їм прав і обов'язків юридичної особи; виділення – поділ діючої юридичної особи, при якому вона зберігає свій статус, частину прав і обов'язків, а іншу частину прав та обов'язків за розподільчим балансом, передає новоствореній одній або декільком юридичним особам.

Схема різновидів реструктуризації наведена на рисунку.

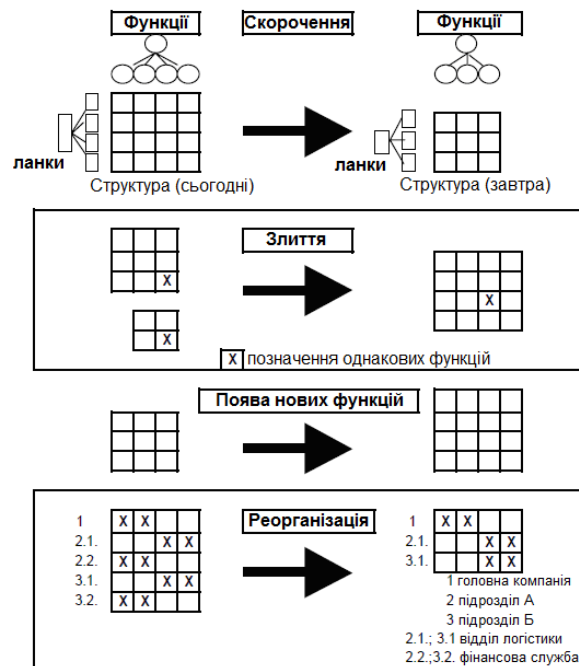


Рис. Види реструктуризації

Перетворення юридичної особи – заміна її організаційно-правової форми, пов'язана зі створенням нової юридичної особи, відмінної від старої, з передачею даній юридичній особі всієї повноти прав і обов'язків перетвореній (згодом ліквідованій) юридичній особі [4].

Економічні форми реструктурування (поглинання і відділення), дозволяють будувати багаторівневі структури.

Поглинання – процес перетворення одного акціонерного товариства, з тих що беруть участь в даному акті реструктурування, в дочірню фірму. Залежно від застосовуваної схеми поглинання може призводити до створення холдингів, до укрупнення та концентрації впливу держави без націоналізації або деприватизації, або, навпаки, до ослаблення контролю держави.

Відділення передбачає розрив зв'язків між основним і дочірнім товариствами, і може здійснюватися шляхом продажу контрольного пакета третій особі, або її розпродаж на вторинному ринку. Держава може проявляти інтерес до даної процедури, як власник материнської фірми, зацікавлений у поліпшенні її поточного фінансового стану і з точки зору перетворення сформованих ринкових структур у бік демонополізації.

Удосконалення організаційної структури підприємства необхідно при таких умовах:

кризовому стані на підприємстві (банкрутство);

розширенні сфери діяльності;

спаді обсягу продажів продукції підприємства;

збільшенні адміністративних проблем;

збільшенні накладних витрат;

погіршенні виконання операцій (закупівля, виробництво, збут);

погіршенні основних економічних показників порівняно з конкурентами або вдалими, з точки зору керівництва, періодами діяльності компанії;

неможливості здійснити контроль за ходом виконання робіт;

відсутності системи обліку ринкових змін при розробці та просуванні продукції підприємства [2].

Необхідність організаційних перетворень відбувається шляхом проведення дискусій, настановних співбесід, анкетування керівників усіх рівнів управління, що дозволяють оцінити загальний стан справ на підприємстві, виявити проблеми відділів.

У всіх великих американських і європейських компаніях створені спеціальні підрозділи з розвитку, основним завданням яких є вдосконалення структури і функцій.

За наявними закордонними даними, витрати на часткову реструктуризацію не перевищують 0,5 % від витрат компанії. Комплексна реструктуризація, що включає реорганізацію, обходиться значно дорожче, тому що пов'язана з роботами з консервації (продаж, купівля, злиття, переозброєння) підрозділів і її вартість може доходити до 7 % від витрат компанії [2].

Щоб перевести компанію з одного стану в інший, треба задати систему координат, в якій описується початковий і кінцевий стан підприємства, а також траєкторію його руху. В якості системи координат з'явилися три стандарти, за допомогою яких менеджери можуть описувати структуру компанії:

перший задає опис організаційних ланок компанії та їх ієрархічну впорядкованість;

другий дозволяє у вигляді дерева функцій описувати бізнес-процеси, які реалізуються в компанії;

третій слугує для закріплення функцій за організаційними ланками.

Поява цих трьох стандартів мала такі ж наслідки для менеджменту, як і введення Ньютоном трьох координат матеріальної точки. Тепер можна описати стан компанії "як є", потім описати його "як треба", розбити інтервал часу між цими станами на такти і змодельовати стан компанії в кожен з цих моментів. Тоді програма змін формується в таких термінах: "додати нову і забрати стару функцію, додати нову і прибрати стару організаційну ланку і перерозподілити функції між організаційними ланками".

Програмна реалізація такого підходу отримала назву динамічного бізнес-моделювання, а методика, за допомогою якої воно здійснюється, – *orgware* [4].

При проведенні змін в компанії необхідно розробити три основних етапа плану реструктуризації.

На першому етапі – розробка стратегії компанії, оскільки зміни організаційної структури відбуваються не самі по собі, а залежно від цілей компанії.

На другому етапі – моделювання структури, описується станом структури компанії "як є" і "як треба", і проміжними станами.

На третьому етапі – виробляється програма управління (перелік заходів, які прив'язані до визначених термінів і повинні підтримуватися необхідними ресурсами) для переведення компанії зі стану "як є" у стан "як треба" [5].

На основі зазначених етапів розробляється місія компанії, яка визначає призначення компанії щодо задоволення потреб ринку. Виходячи з цього формуються цілі та стратегії їх досягнення, визначається набір товарів і послуг, необхідних для реалізації зазначеного призначення. Необхідність постійного відтворення та збуту цих товарів із відповідних ресурсів формує набір бізнес-функцій і функцій управління. У разі невідповідності організаційної структури стратегії підприємства відбувається її реструктуризація.

Добре відома теза А. Чандлера про те, що "стратегія визначає структуру" [1], настільки міцно увійшла у наше життя, що здавалося б сперечатися з нею марно. Якщо ми вибираємо шлях у густому лісі (наша стратегія), то найкраще рухатися в колоні по одному (наша структура). Якщо ми вибираємо шлях по широкому полю (наша стратегія), то тут можливий рух в шеренгу (наша структура). Залежно від зовнішніх обставин організація вибирає стратегію та організовує діяльність відповідно до обраної стратегії.

Але з цим не згодний І. Адізес. Він вважає, що структура визначає поведінку людей, отже, структура визначає стратегію. Якщо потрібно змінити поведінку, то спочатку треба змінити структуру. Для доказу І. Адізес використовує таку аналогію. Якщо ви хочете, щоб підводний човен полетів, ви повинні спочатку перетворити його на літальний апарат, а потім розробляти стратегію виконання його нової функції. Ніяка нова стратегія не може бути реалізована перш ніж з'явиться нова структура.

Реорганізація спрямована найчастіше на те, щоб шляхом удосконалення структури підвищити ефективність роботи організації. Головними показниками поліпшення є зростання доходів і прибутку, скорочення витрат, підвищення рівня задоволення споживачів, прискорення технологічного розвитку. Важливим критерієм оцінки структури управління є її сприйняття людьми, яким належить працювати в нових умовах. У кризовий період зміни в структурах управління спрямовані, насамперед, на створення умов для виживання організації за рахунок раціонального використання ресурсів, зниження витрат і більш чіткої роботи управлінського апарату [6].

Кожна організація становить досить складну техніко-економічну і соціальну систему, що відображає її індивідуальність і специфіку. Саме специфіку відображає організаційна структура підприємства. Вона становить упорядковану сукупність органів управління, що знаходяться в певному взаємозв'язку.

Під впливом ринкової економіки організація постійно розвивається, в процесі чого відмирають колишні елементи і зв'язки, та формуються нові, які в більшій мірі відповідають новим умовам; відновлюється порушена внутрішня і зовнішня рівновага, забезпечується її перехід у новий якісний стан.

Наук. керівн. Яковенко К. В.

Література: 1. Чендлер Альфред Д. Стратегия и структура: главы в истории American Industrial Enterprise / Д. Альфред Чендлер. – Кембридж, 1998. 2. Мазур И. И. Реструктуризация предприятий и компаний / И. И. Мазур. – М. : Высшая школа, 2000. – С. 587. 3. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2009. – 800 с. 4. Мильнер Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. – М., 2007. – 797 с. 5. Баржник М. Понятия системы, структуры и формы в управлении производством / М. Баржник // Теория и практика управления. – 2007. – № 12. – С. 70–75. 6. Рюэгг-Штюм И. Сетевые организационно-управленческие формы: мода или необходимость / И. Рюэгг-Штюм, Л. Ахтенхаген // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 6. – С. 68–72. 7. Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика : учебник / З. П. Румянцева. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 304 с. 8. Кондратьев В. Оргдиагностика / В. Кондратьев // Управление компаний. – 2002. – С. 59. 9. Ицхак К. Адизес. Управление жизненным циклом корпорации / Ицхак К. Адизес. – СПб. : Изд. "Питер", 2007. – 384 с. 10. Мазур И. И. Реструктуризация предприятий и компаний / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. – М. : Высшая школа, 2000. – С. 587.