

МЕХАНІЗМ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

© 2014 БУДНІК М. М., СОРОКІНА О. Л.

УДК 331.108

Буднік М. М., Сорокіна О. Л. Механізм удосконалення організаційної структури управління підприємством

Метою статті є висвітлення сутнісного поняття механізму удосконалення організаційної структури управління (ОСУ) підприємством і побудова його наочної моделі. Удосконалення ОСУ є безперервним процесом, що диктується як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Механізм удосконалення ОСУ підприємства ґрунтується на основних принципах і критеріях ефективності та включає сучасні методи, інструменти, важелі побудови організаційної структури на основі послідовності здійснення етапів організаційної діагностики, розробки нової організаційної структури, здійснення організаційних перетворень, формування оптимальної структури та оцінки ефективності обраної моделі управління підприємством і організаційних змін. Використання розробленого механізму сприяє реорганізації та обранню ефективної моделі ОСУ підприємства.

Ключові слова: механізм, організаційна структура управління, принципи, технологія, методи.

Рис.: 1. **Бібл.:** 8.

Буднік Марина Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Харківський торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно- економічного університету (пров. Отакара Яроша, 8, Харків, 61045, Україна)

E-mail: ymca@ua.fm

Сорокіна Ольга Леонідівна – магістрант, кафедра менеджменту, Харківський торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно- економічного університету (пров. Отакара Яроша, 8, Харків, 61045, Україна)

E-mail: tigrenok142@mail.ru

УДК 331.108

Будник М. М., Сорокина О. Л. Механизм усовершенствования организационной структуры управления предприятием

Целью статьи является освещение сущностного понятия механизма совершенствования организационной структуры управления (ОСУ) предприятием и построение его наглядной модели. Совершенствование ОСУ – непрерывный процесс, диктуемый как внутренними, так и внешними факторами. Механизм совершенствования ОСУ предприятия основывается на основных принципах и критериях эффективности и включает современные методы, инструменты, рычаги построения организационной структуры на основе последовательности осуществления этапов организационной диагностики, разработки новой организационной структуры, осуществления организационных преобразований, формирования оптимальной структуры и оценки эффективности выбранной модели управления предприятием и организационных изменений. Использование разработанного механизма способствует реорганизации и избранию эффективной модели ОСУ предприятия.

Ключевые слова: механизм, организационная структура управления, принципы, технология, методы.

Рис.: 1. **Библ.:** 8.

Будник Марина Николаевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента, Харьковский торгово-экономический институт Киевского национального торгово- экономического университета (пер. Отакара Яроша, 8, Харьков, 61045, Украина)

E-mail: ymca@ua.fm

Сорокина Ольга Леонидовна – магистрант, кафедра менеджмента, Харьковский торгово-экономический институт Киевского национального торгово- экономического университета (пер. Отакара Яроша, 8, Харьков, 61045, Украина)

E-mail: tigrenok142@mail.ru

UDC 331.108

Budnik M. M., Sorokina O. L. Mechanism for Improvement of Enterprise's Organizational Structure of Management

The article is aimed at coverage of the mechanism for improvement of the organizational structure of management (OSM) in the enterprise as well as building of its visual model. Improving the OSM is a continuous process, dictated by both internal and external factors. Mechanism of improving the enterprise's OSM is based on the general principles and criteria for the efficiency and incorporates modern methods, tools, levers for building of the organizational structure based on the sequence of implementation of the steps of organizational diagnosis, development of a new organizational structure, implementation of organizational change, forming the optimal structure and evaluation of efficiency of the chosen model of the enterprise management and organizational change. The use of the elaborated mechanism facilitates the reorganization as well as the choice of an effective model of the enterprise's OSM.

Key words: mechanism, organizational structure of management, principles, technology, methods.

Fig.: 1. **Bibl.:** 8.

Budnik Maruna M. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Kharkiv Institute of Trade and Economics of Kiyv National University of Trade and Economics (prov. Otakara Yarosha, 8, Kharkiv, 61045, Ukraine)

E-mail: ymca@ua.fm

Sorokina Olga L. – Graduate Student, Department of Management, Kharkiv Institute of Trade and Economics of Kiyv National University of Trade and Economics (prov. Otakara Yarosha, 8, Kharkiv, 61045, Ukraine)

E-mail: tigrenok142@mail.ru

Однією з найбільш важливих умов забезпечення життєдіяльності підприємства в умовах ринку є якість системи менеджменту, яка значною мірою визначається раціональністю його організаційної структури управління (ОСУ). Удосконалення ОСУ є безперервним процесом, що диктується як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, зокрема умовами і розширенням міжгалузевих зв'язків всередині країни і міждержавних господарських контактів, розвитком спеціалізації та кооперування виробництва, розвитком науки і техніки. У випадку несприятливого впливу цих факторів для їх нейтралізації, а також реального забез-

печення реалізації усіх елементів організаційної структури користуються механізмом, як певним ефективним інструментом, що поєднує внутрішні можливості формування організаційної структури управління із зовнішніми чинниками. Отже, проблемним залишається питання пошуку такого механізму, який би дозволив ефективно використати всі переваги організаційної структури управління підприємством в умовах перехідних процесів і трансформації економіки.

Проблеми дослідження, розробки та впровадження організаційних структур управління знайшли широке відображення в зарубіжній та вітчизняній економічній

літературі в працях А. Алавердова, М. Альберта, І. Ансоффа, А. Бандуріна, П. Друкера, В. Весніна, І. Герчікової, В. Глухова, В. Глущенко, С. Ільєнкової, А. Каньковської, М. Лапусти, О. Лебедева, Дж. Маккорта, М. Мескона, Дж. Обер-Кріє, Дж. Преффера, М. Портера, Г. Саланчіка, П. Толберта, Ф. Хедоурі, А. Хоскінга та інших.

Слід зазначити, що в більшості публікацій, що з'явилися в останні роки, в узагальненому вигляді присутній виклад зарубіжного досвіду вивчення, розробки та впровадження організаційних структур управління підприємствами та організаціями. Разом з тим, у них недостатньо розроблені питання сутності організаційних структур управління й мало приділено уваги питанням прикладного характеру, орієнтованим на вирішення проблем, що виникають в процесі управління підприємствами. У даний час необхідні розробки конкретних технологій відображення, аналізу, проектування та впровадження організаційних структур управління підприємствами, реалізація яких сприяла б їхній ефективній діяльності.

Не зважаючи на значне зацікавлення проблематикою організаційної структури управління підприємством, деякі важливі питання залишаються поза увагою дослідників. Серед них – розгляд механізму реформування організаційної структури, технологічні питання його реформування та принципи, на основі яких він повинен працювати.

Мета статті полягає у висвітленні сутнісного поняття механізму вдосконалення організаційної структури управління підприємством та побудові його наочної моделі.

Об'єктом дослідження виступає організаційна структура управління підприємства здатна пристосовуватися до мінливих умов ринку, вдосконалюватися. Складність об'єкта обумовлює необхідність звернення до такої категорії, як «механізм», оскільки лише його розробка дасть відповіді на питання як і за допомогою чого можна цього досягти. Враховуючи результати узагальнення теоретичних підходів до тлумачення поняття «механізм» та об'єкт даного дослідження, пропонуємо далі розглядати механізм вдосконалення ОСУ підприємства як сукупність елементів, інструментарію, технології та важелів, що забезпечують реорганізацію ОСУ.

Якість функціонування механізму вдосконалення організаційної структури буде залежати від взаємного поєднання його складових частин та узгодженості дій його елементів, що взаємопов'язані між собою і з відповідними елементами об'єкта, на який впливає даний механізм. Постійність та міцність цих зв'язків характеризує рівень організованості механізму.

Нині у досить великого числа підприємств виникає потреба в проведенні зміни своєї організаційної структури управління. Така потреба обумовлюється різними причинами, серед яких можна виділити: придбання нових активів і бізнесів, виділення і продаж непрофільних активів, необхідність адекватного реагування на все більше зростаючу конкурентну боротьбу, необхідність підвищення керованості великої кількості бізнес-одиноць і підрозділів, тощо. Цільова спрямованість механізму має вирішальне значення та є важливою при вдоскона-

ленні організаційної структури, оскільки в ній закладено першопричини створення самого механізму, бачення бажаного результату, і вона є вихідною точкою. Цільова спрямованість механізму вдосконалення організаційної структури (мета) полягає в забезпеченні оптимальності реформованої організаційної структури управління підприємством. Вона передбачає: вибір принципів, які дозволяють механізму працювати в реальному режимі; вибір технології, на основі якої реформується організаційна структура; підбір інструментарію, необхідного для включення механізму; визначення критеріїв реорганізації ОСУ; розробка процесу вдосконалення (реформування) організаційної структури та оцінка її ефективності. Розглянемо кожну з них більш детально.

Суттєвими характеристиками механізму вдосконалення ОСУ, що відповідають за правильне її функціонування, без яких вона не виконувала б свого призначення, є принципи. Їхня особливість проявляється в потенційній здатності забезпечити активну діяльність механізму в напрямку досягнення цілей. До основних *принципів* формування механізму вдосконалення ОСУ віднесено такі [1, 3, 5 – 7]:

- ✦ *принцип цілепокладання* передбачає, що ОСУ повинна відповідати цільовій орієнтації підприємства;
- ✦ ланки ОСУ будуються для забезпечення досягнення встановлених цілей, тобто маємо *принцип пріоритету функцій над складом ланок*;
- ✦ *відповідність суб'єкта та об'єкта* управління;
- ✦ *принцип адаптивності* ОСУ до змін зовнішнього і внутрішнього середовища;
- ✦ *принцип повної координації* структурних підрозділів різних рівнів;
- ✦ *принцип мінімуму складності* при побудові ОСУ;
- ✦ *принцип межі автономності*, тобто забезпечення цілісності та єдності підприємства при відносній автономності кожного структурного елементу ОСУ;
- ✦ *принцип поєднання централізації та децентралізації*, що дозволяє забезпечувати ефективне функціонування всього підприємства з певним рівнем структурної гнучкості й можливістю самостійного реагування на рівні окремих ланок;
- ✦ *принцип взаємозгодженості* вертикальних і горизонтальних структурних одиниць ОСУ;
- ✦ *принцип єдності розпорядження* передбачає персональну закріпленість повноважень розпорядництва за всіма питаннями на будь-якому рівні управління;
- ✦ *принцип діапазону контролю*, що забезпечує відповідну керованість і скоординованість функціонування організації, при відносній автономності підрозділів;
- ✦ *принцип збалансованості обов'язків, прав і відповідальності* кожної структурної одиниці ОСУ;
- ✦ *принцип забезпечення кваліфікованості управлінських кадрів* відповідно до нових функцій в ОСУ;

- ✦ *принципи охоплення контролем* передбачає забезпечення відповідного рівня норм керуваності підприємством,
- ✦ *комплексний підхід* дозволяє розробити комплексний організаційний проект, тобто організаційні зміни необхідно проводити по всіх ланках керівництва підприємством у їх взаємодії.
- ✦ *принципи урахування негативних реакцій персоналу* передбачає розробку заходів для усунення можливої негативної реакції колективу підприємства на організаційні зміни.
- ✦ *правова регламентація* передбачає, що створення будь-якого підрозділу завжди детерміновано (зумовлено) і має бути закріплено правом, з дотриманням усіх рішень і постанов вищих керівних органів у частині розподілу обов'язків і персональної відповідальності.
- ✦ *принципи економічності* полягає в досягненні бажаного результату при мінімальних витратах всіх видів ресурсів.

Усі перелічені принципи є елементами цілісної системи механізму вдосконалення ОСУ, які за допомогою синергічного ефекту підсилюють один одного, полегшуючи дію механізму і скеровують його рух у правильному напрямку.

Механізм формування ОСУ має свою структуру, специфіка якого полягає в тому, що його елементи є рівно важливі і не перебувають між собою в ієрархічному підпорядкуванні [3]. Усі вони знаходяться на одній лінії, доповнюючи один одного і забезпечуючи стабільність функціонування механізму. Структура, як правило, передбачає наявність певних рівнів, залежно від масштабів необхідних перетворень. Однак ми розглядаємо єдиний рівень вдосконалення ОСУ – це підприємство, яке диктує загальний тип бажаної ОСУ, а окремі функціональні ланки повинні її прийняти.

Крім того, при розробці механізму вдосконалення ОСУ необхідно враховувати вплив зовнішнього середовища та особливості функціонування самого підприємства. До факторів безпосереднього впливу зовнішнього середовища належать споживачі продукції, постачальники, акціонери, урядові установи, місцева влада, засоби масової інформації, громадськість та інші. Так, наприклад, поведінку споживачів продукції мають аналізувати маркетингові підрозділи; зв'язки з постачальниками підтримують підрозділи матеріально-технічного постачання; урядові установи зобов'язують створювати підрозділи для статистичної звітності, виконання платежів до податкових органів.

До факторів опосередкованого впливу зовнішнього середовища належать: технологічне середовище, економічне, політичне, правове, екологічне, міжнародне середовища та інші. Так, наприклад, мінливість економічного середовища змушує керівництво підприємства створювати підрозділи для вивчення конкурентів, зміни курсів цінних паперів і валют, прогнозування кризи; для реалізації вимог міжнародного середовища треба переорієнтуватись на міжнародні стандарти ведення бізнесу.

Визначальними серед внутрішніх факторів побудови ОСУ є виробничі процеси, що зумовлюють горизонтальний поділ праці.

Сучасний механізм вдосконалення ОСУ ґрунтується на концепціях менеджменту якості, управління проектами, інноваційного і стратегічного менеджменту та включає складові елементи якості за показниками повноти розподілу робіт, адекватності горизонтальної та вертикальної складових, децентралізації робіт, функціональної спеціалізації автономності працівників і підрозділів, ефективної завантаженості роботами працівників і підрозділів, додержання норм керуваності [1].

Не менш важливим моментом у розробці механізму вдосконалення ОСУ є вибір інструментарію, який зумовлений специфікою ОСУ і тісно пов'язаний із технологією, без якої процес реформування ОСУ не можливий. Поняття «технологія» має багатогранне і неоднозначне трактування [8]. Вона подібна до мистецтва, бо з її допомогою створюються нові продукти людської праці, визначається майстерність, тобто, поєднанням кваліфікації, досвіду та знання.

Можна назвати декілька причин, що обумовлюють необхідність використання технології для вдосконалення ОСУ, а саме: багатогранність об'єкта вдосконалення, а також можливість систематизації відповідних процедур для їх подальшого використання.

Технологія вдосконалення ОСУ являє комплекс організаційних заходів, операцій і прийомів, спрямованих на оптимізацію управлінських і виробничих функцій та раціоналізацію відповідних процесів, що формує підґрунтя ОСУ з номінальною якістю і оптимальними витратами, і обумовлених поточним рівнем розвитку науки, техніки і суспільства в цілому. Цей комплекс організаційних заходів, операцій і прийомів може бути поділений на етапи: організаційна діагностика, розробка нової організаційної структури, здійснення організаційних перетворень та економічна оцінка організаційних перетворень.

Організаційна діагностика полягає у виявленні та формалізації існуючих проблем в ОСУ підприємства, а також первинному аналізу причин їхнього виникнення і можливих шляхів усунення, викладених у відповідному документі. Вона передбачає дослідження раціональності існуючої ОСУ, її кількісний та якісний склад; аналіз розподілу сфер відповідальності функцій по підрозділах і співробітниках, вивчення ключових компетенцій співробітників і їх відповідність вимогам підприємства.

На другому етапі розробляється модель ОСУ підприємства, яка була б найбільш раціональна в нових умовах функціонування, використовуючи методи організаційного проектування. Для торговельних підприємств доцільними мають бути органічні моделі організаційних структур управління, які включають: матричні (проектно-модульні, програмно-цільові), інноваційні (адхократичні, командні, партисипативні) та адаптивні (мережні, віртуальні, підприємницькі) моделі. До критеріїв формування і моделювання організаційно-структурного механізму можна віднести [2]: підвищення рівня керуваності, зменшення витрат на управління, підвищення гнучкості та оперативності управління.

До складу *методів* організаційного проектування належать [2, 4]:

1. *Метод аналогій* полягає в застосуванні організаційних форм і механізмів управління по відношенню до проєктованої організації.

2. *Експертно-аналітичний метод* полягає в обстеженні й аналітичному вивченні організації силами кваліфікованих фахівців із залученням її керівників та інших працівників, щоб виробити раціональні рекомендації по формуванню або перебудові ОСУ.

3. *Метод структуризації цілей* передбачає вироблення системи цілей організації, включаючи їх кількісне і якісне формулювання.

4. *Метод організаційного моделювання* являє собою розробку формалізованих математичних, графічних, машинних та інших відображень розподілу повноважень і відповідальності в організації, є базою для побудови, аналізу та оцінки різних варіантів організаційних структур по взаємозв'язку їх змінних (математико-кібернетичні моделі, графоаналітичні моделі, натурні моделі, математико-статистичні моделі залежностей між вихідними факторами організаційних систем і характеристиками ОСУ).

Процес проектування нової моделі ОСУ підприємства повинен бути заснований на спільному використанні охарактеризованих вище методів, при цьому з розроблених варіантів ОСУ обирається оптимальна модель.

Результати виконання даного етапу знаходять своє відображення в таких документах: проєкт ОСУ, проєкт штатного розпису, проєкт організаційно-функціональної моделі, перелік регламентуючих документів, які необхідно розробити або змінити з урахуванням впровадження нової організаційної структури та проєкт плану проведення організаційних змін.

Наступний крок передбачає здійснення організаційних перетворень та оцінку ефективності запропонованих змін. Це найбільш критична стадія усього процесу, тому що саме в грамотному впровадженні нової організаційної структури полягає успіх усього заходу. Крім того, не підлягає сумніву, що така досить складна процедура, як зміна організаційної структури, підлягає серйозному аналізу з точки зору оцінки її ефективності. Проведення оцінки передбачає визначення насамперед критеріїв та показників оцінки, а також вибір методики її проведення. Начастіше, при порівнянні різних варіантів ОСУ, як результативний критерій ефективності використовують найбільш повне і стійке досягнення цілей при мінімізації витрат на організацію управління і функціонування структур [6].

Узагальнену модель механізму формування організаційної структури відображено на *рис. 1*.

За умови врахування перелічених і багатьох інших аспектів ОСУ можна сподіватися, що реальні можливості механізму вдосконалення ОСУ зможуть подолати опір, який є наслідком консервативного мислення і внутрішнього несприйняття персоналом підприємства будь-яких змін.

ВИСНОВКИ

Ефективне вдосконалення ОСУ підприємства можливе за умови наявності адекватного механізму, теоретична модель якого включає систему взаємопов'язаних елементів, принципів та самого процесу функціонування механізму. Принципи є основою побудови механізму і забезпечують його оптимальне функціонування в будь-яких умовах. Процес функціонування механізму відбувається на основі технологій, методів організаційного проектування розглянутих в статті. Важливо зрозуміти, що новостворена організаційна структура не є на всі часи постійною.

Подальші дослідження варто продовжувати в напрямку розкриття системи важелів, які зможуть ефективно працювати механізм у складних умовах сьогодення. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Бондарчук Л. В.** Формування ефективного організаційно-структурного механізму управління машинобудівним підприємством / Л. В. Бондарчук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 4, Т. 1. – С. 27 – 30.
2. **Воронин С. И.** Организационное проектирование : учеб. пособие / С. И. Воронин. – Воронеж : Изд-во ВГТУ, 2001. – 105 с.
3. **Захарчин Г.** Механізм формування організаційної культури на підприємстві / Г. Захарчин // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – Вип. 19. – С. 241 – 248.
4. **Кузнецов Ю. В.** Теория организации : учебник для бакалавров / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. – М. : Издательство Юрайт, 2013. – 365 с.
5. **Кумпилова Б. А.** Принципы совершенствования организационной структуры предприятия / Б. А. Кумпилова // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. – 2009. – № 1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/printsipy-sovershenstvovaniya-organizatsionnoy-struktury-predpriyatiya>
6. **Продіус І. П.** Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства / І. П. Продіус, М. П. Пріступа // Економіка : реалії часу. – 2012. – № 3-4 (4-5). – С. 17 – 22.
7. **Смачило І. І.** Принципи формування та структура механізму управління сталим розвитком підприємства / І. І. Смачило // Економіка розвитку. – 2013. – № 3 (67). – С. 79 – 82.
8. **Сурмин Ю. П.** Теория социальных технологий / Ю. П. Сурмин, Н. В. Туленков. – К. : МАУП, 2004. – 608 с.

REFERENCES

- Bondarchuk, L. V. "Formuvannya efektyvnoho orhanizatsiino-strukturnoho mekhanizmu upravlinnia mashynobudivnym pidpriemstvom" [Formation of effective organizational and structural engineering enterprise management mechanism]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 1, no. 4 (2010): 27-30.
- Kuznetsov, Yu. V., and Meliokova, E. V. *Teoriia organizatsii* [Organization Theory]. Moscow: Yurayt, 2013.
- Kumpilova, B. A. "Printsipy sovershenstvovaniia organizatsionnoy struktury predpriatiia" [The principles of improving the organizational structure of the enterprise]. <http://cyberleninka.ru/article/n/printsipy-sovershenstvovaniya-organizatsionnoy-struktury-predpriyatiya>
- Prodius, I. P., and Pristupa, M. P. "Udoskonalennia orhanizatsiinoi struktury upravlinnia promyslovoho pidpriemstva" [Improving the organizational structure of industrial enterprise]. *Ekonomika : realii chasu*, no. 3-4 (4-5) (2012): 17-22.
- Smachylo, I. I. "Pryntsyvy formuvannia ta struktura mekhanizmu upravlinnia stalym rozvytkom pidpriemstva" [The principles of the structure and mechanism of sustainability management company]. *Ekonomika rozvytku*, no. 3 (67) (2013): 79-82.
- Surmin, Yu. P., and Tulenkov, N. V. *Teoriia sotsialnykh tekhnologiy* [The theory of social technologies]. Kyiv: MAUP, 2004.
- Voronin, S. I. *Organizatsionnoe proektirovanie* [Organizational design]. Voronezh: lzd-vo VGTU, 2001.
- Zakharchyn, H. "Mekhanizm formuvannia orhanizatsiinoi kultury na pidpriemstvi" [The mechanism of organizational culture in the company]. *Formuvannya rynkovoї ekonomiky v Ukraini*, no. 19 (2009): 241-248.

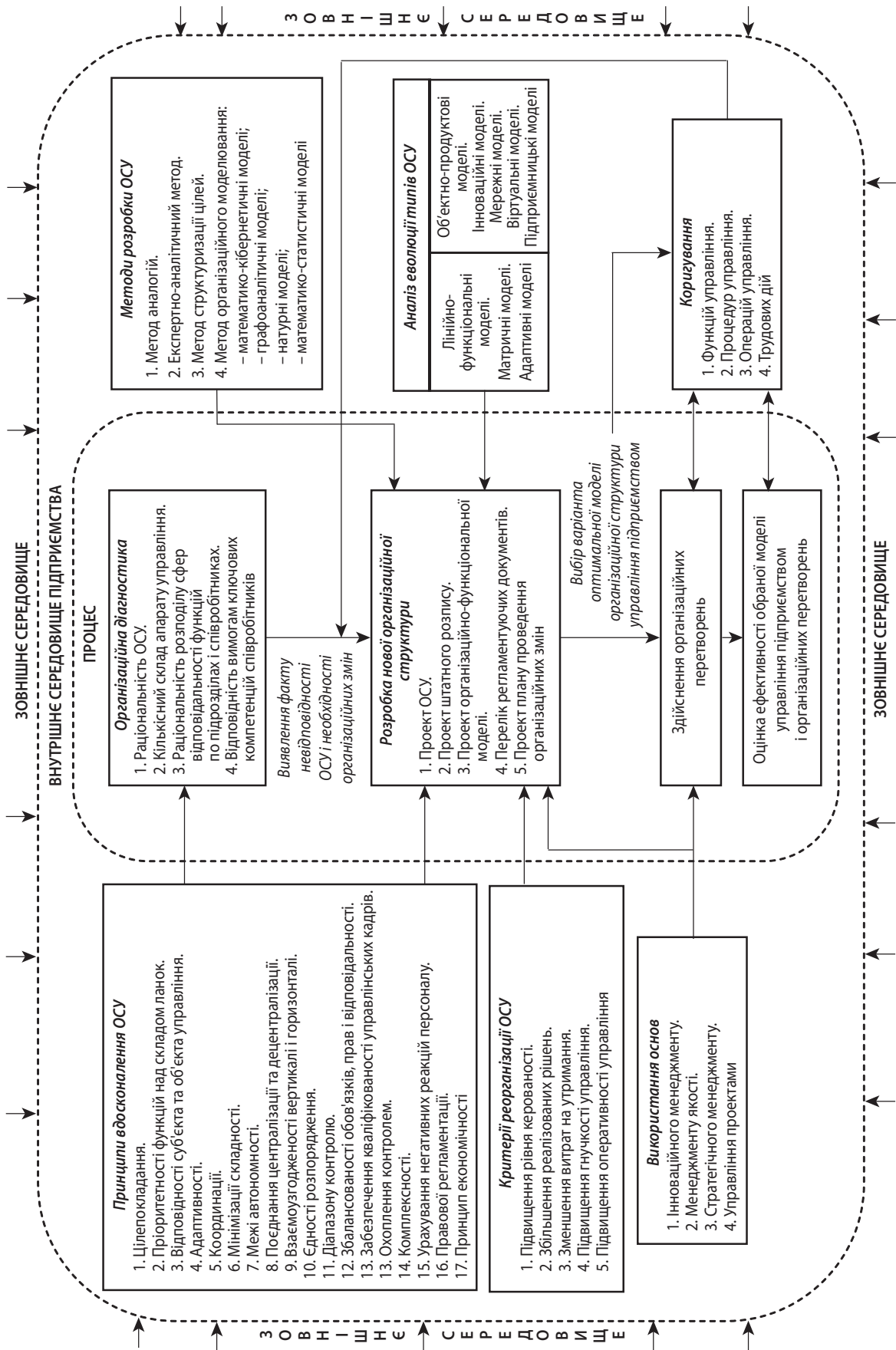


Рис. 1. Механізм вдосконалення організаційної структури управління підприємством