

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ЯК ВАЖЛИВИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

IMPROVEMENT OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF MANAGEMENT AS AN IMPORTANT MECHANISM OF MANAGEMENT OF A MODERN ENTERPRISE

УДК 65.01

Бабич Д.В.

д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту
Харківський інститут фінансів
Київського національного торговельно-
економічного університету

Проскуріна Т.В.

провідний спеціаліст
факультету обліку, менеджменту
та міжнародної економіки
Харківський інститут фінансів
Київського національного торговельно-
економічного університету

Маковій Д.Д.

студент
Харківський інститут фінансів
Київського національного торговельно-
економічного університету

Стаття присвячена розгляду поняття організаційної структури управління сучасними підприємствами. Представлено результати емпіричного дослідження, виконаного на основі узагальнення наявних теоретичних досліджень з проблеми розроблення найбільш раціональної організаційної та управлінської структури підприємства. Застосовано інституційний підхід до розгляду змісту організаційної та управлінської структури підприємства. Результатом проведеного дослідження є виявлення найбільш актуальних та значущих для сучасних підприємств методів, що функціонують в економіці в ринкових умовах невизначеності, та надання пропозицій щодо вдосконалення організаційної структури. Шляхом аналізу теоретичного матеріалу та розгляду практичних прикладів виявлено максимально ефективні структури управління сучасним підприємством на різних його етапах. Прикладний аспект досліджуваної проблеми може бути реалізований в організаційному менеджменті на сучасних підприємствах.

Ключові слова: менеджмент, організаційна структура, підприємство, система, раціональність.

Стаття посвящена рассмотрению понятия организационной структуры управления современными предприятиями. Представлены результаты эмпирического исследования, выполненного на основе обобщения существующих теоретических исследований по проблеме разработки наиболее рациональной организационной и управленческой структуры предприятия. Применен институциональный подход к рассмотрению содержания организационной и управленческой структуры предприятия. Результа-

том проведенного исследования является выявление наиболее актуальных и значимых для современных предприятий методов, функционирующих в экономике в рыночных условиях неопределенности, и предоставление предложений по совершенствованию организационной структуры. Путем анализа теоретического материала и рассмотрения практических примеров обнаружены максимально эффективные структуры управления современным предприятием на разных его этапах. Прикладной аспект исследуемой проблемы может быть реализован в организационном менеджменте на современных предприятиях.

Ключевые слова: менеджмент, организационная структура, предприятие, система, рациональность.

The article is devoted to the consideration of the concept of the organizational structure of management of relation to modern enterprises. The results of an empirical study performed on the basis of generalization of existing theoretical studies on the problem of developing the most rational organizational and managerial structure of the enterprise are presented. An institutional approach is used to consider the content of the organizational and managerial structure of the enterprise. The result of the study was the identification of the most relevant and significant for modern enterprises operating in the economy under market conditions of uncertainty and providing suggestions for improving the organizational structure. By analyzing the theoretical material and considering practical examples, the most effective management structures of a modern enterprise at its various stages are found.

Key words: management, organizational structure, enterprise, system, rationality.

Постановка проблеми. Організаційна структура кожного сучасного підприємства є основним механізмом управління та дає змогу найбільш ефективно досягати поставленої мети. Аналіз і зміна оргструктури необхідні в сучасних ринкових умовах для успішного функціонування будь-якого підприємства, при цьому організаційну структуру відображають схема управління підприємством та штатний розклад підприємства.

Кожне підприємство (організація) прагне до свого процвітання, для чого воно здійснює низку функцій управління. Управління в організації здійснюється за допомогою її структури. Вибір загальної структури організації – це рішення, що належить до стратегічного планування та ґрунтується на стратегії організації. Організаційна структура – найбільш важливий механізм управління. Вона дає можливість реалізувати сукупність функцій, процесів та операцій, необхідних для досяг-

нення поставлених цілей. В умовах динамічного розвитку зовнішнього середовища та високої конкуренції питання необхідності вдосконалення організаційної структури та правильного розподілу функцій між підрозділами і співробітниками підприємства є дуже важливими.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Система менеджменту підприємства є сукупністю взаємопов'язаних елементів, які взаємодіють між собою, що забезпечує його ефективне функціонування та досягнення поставлених стратегічних цілей.

Вітчизняні та зарубіжні вчені значну увагу звертають на проблеми формування систем менеджменту. Серед науковців можна виділити таких, як Ю. Бойкова, А. Жемчугов, І. Ступникова, І. Ансофф, О. Кузьмін, А. Шегда, Б. Мільнер, В. Геєць, Ф. Хміль, М. Мескон, М. Альберт, Г. Міцберг, Б. Андрушків, Г. Щокін.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження організаційної структури управління сучасним підприємством як складової системи менеджменту, відображення класифікації організаційних структур, надання рекомендації щодо вдосконалення організаційних структур управління підприємством у сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організаційна структура управління (ОСУ) є одним з ключових понять менеджменту, тісно пов'язаних з цілями, функціями, процесом управління, роботою менеджерів та розподілом повноважень між ними. В рамках організаційної структури проводиться весь управлінський процес (рух потоків інформації, прийняття управлінських рішень), в якому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій та професійних спеціалізацій. ОСУ можна порівняти з «каркасом будинку» управлінської системи, що забезпечує своєчасне та якісне протікання всіх управлінських процесів. Цим обумовлюється увага, яку керівники організацій приділяють принципам та методам побудови структур управління, вибору їх типів і видів, вивченню тенденцій зміни та оцінкам відповідності завдань організацій.

Під організаційною структурою розуміється впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що перебувають між собою в стійких відносинах, що забезпечують їх розвиток і функціонування як єдиного цілого [1].

Організаційна структура управління визначає склад, підпорядкованість, взаємодію робіт у підрозділах та органах управління, між якими здійснюються певні відносини щодо реалізації владних повноважень та потоків інформації.

У сучасній економічній літературі вже став загально визнаним підхід, за якого організація – це група людей, діяльність яких свідомо спрямована на досягнення спільної мети, а українські дослідники підкреслюють, що організація – це не просто група людей, а апарат, спосіб об'єднання, співвідношення, взаємодії учасників, відповідно, за структурного підходу в організації виділяються виробнича структура, технологічна структура, структура власності, організаційна структура управління, при цьому остання є основним інструментом деталізації, регламентації та закріплення складу й змісту різноманітних ресурсів організації [2].

З цих позицій ОСУ представляється у вигляді системи оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав та відповідальності, порядку та форм взаємодії. Система управління організацією представлена на рис. 1.

Під час розроблення ОСУ підприємством в сучасних умовах господарювання важливе місце посідає аспект, пов'язаний з визначенням конкретного способу їх побудови. Відповідно до вибраного способу побудови оргструктури управління підприємством головна увага, як правило, спрямовується на поділ робіт на окремі функції, забезпечення відповідності відповідальності управлінських працівників повноваженням, що їм надаються. На цій основі протягом багатьох десятиліть в країні створювались так звані формальні структури управління, які відомі як адаптивні та бюрократичні. Класифікація організаційних структур представлена на рис. 2.

Процес проектування діяльності бюрократичних СУ представлений такими положеннями: чіткі лінії прав, що йдуть зверху вниз (ланцюг команд);



Рис. 1. Система управління організацією



Рис. 2. Класифікація організаційних структур

єдиноначальність, відповідно до якої кожен працюючий в організації не повинен мати більше за одного безпосереднього керівника; відповідність прав відповідальності; абсолютна відповідальність керівників вищого рівня за дії своїх підлеглих; делегування прав якнайнижче по управлінській вертикалі; спеціалізація робіт з виділенням однієї основної функції для кожного працівника; відділення лінійних функцій від штабних; обмеження сфери контролю діяльності (масштабу структури керованості); простота структури та гнучкість організації, що забезпечують її пристосованість до динамічних умов сьогодення.

ОСУ ієрархічного управління (бюрократичного типу) можна охарактеризувати так: складні структури (з великим числом горизонтальних та вертикальних зв'язків); висока формалізованість; комунікації, спрямовані переважно зверху вниз; незначна участь низового персоналу в прийнятті рішень. Отже, їх часто називають структурами-пірамідами.

Принципи їх побудови, що стали результатом глибокого аналізу процесів управління, досі розглядаються теоретиками менеджменту як більш ефективні, незважаючи на те, що сама присутність у цій концепції слова «бюрократичний» викликає в умовах сьогодення реакцію відторгнення.

В усьому світі відбувається перехід до інформаційного суспільства, що висуває нові вимоги до системи відносин між організаціями та відповідної побудови процесів і структур управління. Здебільшого перевага віддається більш гнучким формам побудови відносин між людьми в організаціях, що означає відмову від зайвої формалізації та бюрократизації процесів, скорочення кількості ієрархічних рівнів за одночасного підвищення гори-

зонтальної інтеграції між персоналом. Цей тип структури отримав назву органічного, а його головною характеристикою є групова та індивідуальна відповідальність кожного працівника за загальний результат. За такого підходу відпадає необхідність глибокого поділу праці за видами робіт, а між учасниками процесу управління виникають відносини, які диктуються не структурою, а характером вирішуваної проблеми [3].

Сучасні проблеми організаційних структур управління часто вирішуються разом з формуванням проблемно орієнтованих команд. Це пов'язане з глобалізацією та об'єднанням діяльності учасників управлінського процесу, корпоративністю їх інтересів. В умовах розвитку цих процесів ієрархічність та лінійність управління звужують організаційні, а головне, інтелектуальні можливості такої організаційної структури. Зв'язки між учасниками управлінського процесу набувають широкої мережевої структури. З'являються принципово нові адекватні інтереси суспільного розвитку, а саме віртуальні організаційні структури управління.

Віртуальні структури ефективні, оскільки окремі учасники мережевої структури, що перебувають на верхньому рівні управлінської ієрархії, концентрують навколо себе та своєї діяльності активну участь інших структур та організацій, утворюючи загальну мету, формуючи нові бізнес-стратегії [4].

Виникнення органічних (зокрема, матричних) структур – перший крок до формування проблемно орієнтованих команд, який знаменує перетворення менеджера на виконавця та представника команд, а також перехід від ієрархічних до корпоративних структур управління, тобто сучасних демократичних горизонтальних структур. Мережеві структури особливо перспективні у відкритих

соціально-економічних системах, орієнтованих на співробітництво.

Функції менеджера стають порівнянними з функціями тренера, адже здійснюються підбір гравців, їх навчання та постійне тренування, формування команди, організація спільної роботи. Його контрольні-розпорядчі функції поєднуються з талантом фахівця, що створює певну додану вартість здатного до нарощування «людського капіталу», а також загалом «командного капіталу».

Така організаційна структура, яка все частіше називається віртуальною, дає змогу менеджеру, раніше стурбованому проблемою стабільності та захисту підприємства, перейти до керуючих впливів з метою внесення змін до вихідних умов функціонування об'єкта.

Сьогодні аналіз особливостей побудови, переваг та недоліків ОСУ сучасними підприємствами дає змогу зробити важливий висновок: вибір певної ОСУ повинен співвідноситися зі стратегічними цілями компанії. Вдосконалення оргструктур на підприємстві включає вибір раціонального співвідношення централізації та децентралізації управління, поєднання вертикального (лінійного) та горизонтального (функціонального) керівництва з оптимальним розподілом функцій, прав та обов'язків між підрозділами та посадовими особами [6].

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, в умовах ринкової економіки зміна організаційної структури управління підприємством має відбуватися шляхом поєднання принципів централізації, спеціалізації та економічної самостійності структурних одиниць, створення гнучких програмно-цільових структур управління, що дають змогу швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та вимог до виробництва. При цьому централізоване керівництво полягає перш за все в інформаційному забезпеченні та виробленні рекомендацій.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Алексеева В., Ярковой В. Организационная структура управления субъектом предпринимательской деятельности. Технико-технологические проблемы сервиса. 2013. № 3 (25). С. 96–100.

2. Бойкова Ю., Куценко Є. Формування системи управління організації на основі інтеграційного підходу. Вісник магістратури. 2016. № 3–2 (54). С. 46–48.

3. Жемчугов А., Жемчугов М. Оптимальна організаційна структура підприємства. Проблеми економіки та менеджменту. 2015. № 5. С. 7–28.

4. Махнова Г., Шевченко С. Совершенствование организационной структуры управления предприятием. Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2013. № 1. С. 77–80.

5. Ліберзон В. Організація управління проектами. URL: http://old.executive.ru/publications/aspects/project/article_921.

6. Ступникова І., Куценко Е. Совершенствование организационной структуры управления как условие обеспечения конкурентоспособности организации. Теория и практика современной науки. 2016. № 2 (8). С. 404–409.

REFERENCES:

1. Alekseeva V. (2013) Organizatsionnaya struktura upravleniya subyektom predprinimatel'skoy deyatel'nosti [Organizational structure of management of a business entity]. *Tekhniko-tehnologicheskie problemy servisa*. № 3 (25). P. 96–100 (in Russian).

2. Boikova Yu. (2016) Formuvannia systemy upravlinnia orhanizatsii na osnovi intehratsiinoho pidkhotu [Formation of organization management system based on the integration approach]. *Visnyk mahistratury*. № 3–2 (54). P. 46–48 (in Ukrainian).

3. Zhemchuhov A. (2015) Optymalna orhanizatsiina struktura pidpriemstva [Optimal organizational structure of the enterprise]. *Problemy ekonomiky ta menedzhmentu*. № 5. P. 7–28 (in Ukrainian).

4. Makhnova G. (2013) Sovershenstvovanie organizatsionnoy struktury upravleniya predpriatiem [Improving the organizational structure of enterprise management]. *Intellekt. Innovatsii. Investitsii*. № 1. P. 77–80 (in Russian).

5. Liberzon V. Orhanizatsiia upravlinnia proektamy [Organization of project management]. [Online] Available at: http://old.executive.ru/publications/aspects/project/article_921.

6. Stupnikova I. (2016) Sovershenstvovanie organizatsionnoy struktury upravleniya kak uslovie obespecheniya konkurentosposobnosti organizatsii [Perfection of the organizational structure of management as a condition for ensuring the competitiveness of the organization]. *Teoriya i praktika sovremennoy nauki*. № 2 (8). P. 404–409 (in Russian).

Babych D.V.

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor at Department of Management
Kharkiv Institute of Finance
Kyiv National University of Trade and Economics

Proskurina T.V.

Leading Specialist of the Faculty of Accounting,
Management and International Economics
Kharkiv Institute of Finance
Kyiv National University of Trade and Economics

Makoviy D.D.

Student
Kyiv National University of Trade and Economics

IMPROVEMENT OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF MANAGEMENT AS AN IMPORTANT MECHANISM OF MANAGEMENT OF A MODERN ENTERPRISE

The article discusses the consideration of the concept of the organizational structure of management in relation to modern enterprises. The results of an empirical study performed on the basis of a generalization of existing theoretical studies on the problem of developing the most rational organizational and managerial structure of the enterprise are presented. An institutional approach is used to consider the content of the organizational and managerial structure of the enterprise. The result of the study was the identification of the most relevant and significant for modern enterprises operating in the economy under market conditions of uncertainty and providing suggestions for improving the organizational structure. By analyzing the theoretical material and considering practical examples, the most effective management structures of a modern enterprise at its various stages are found.

The organizational structure of each modern enterprise is the main mechanism of management and allows most effectively achieving the set goals. Analysis and changes in the organizational structure are necessary in the current market conditions for the successful operation of any enterprise, while the organizational structure reflects the management scheme of the enterprise, as well as the staff schedule of the enterprise.

When developing the organizational structure of an enterprise in the current conditions of management, an important aspect is an aspect related to the definition of a specific method of their construction.

Throughout the world, there is a transition to an information society, which puts forward new requirements for a system of relations between organizations and the corresponding construction of processes and governance structures.

In a market economy, a change in the organizational structure of enterprise management must go along the path of combining the principles of centralization, specialization and economic independence of structural units, creating flexible program-target management structures that allow reacting quickly to changes in the external environment and requirements for production.