

# КРИТЕРІЇ ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР ПІДПРИЄМСТВА

Вінницький національний технічний університет

## **Анотація**

*Розглянуто проблеми організаційного та методичного забезпечення управління структурами підприємств. Сформульовано принципи та послідовність розбудови організаційної структури, запропонований алгоритм формування ефективної організаційної структури шляхом коригування вже існуючої системи, розкритий зміст його основних етапів.*

**Ключові слова:** стратегія, оцінювання, оптимальність, організаційна структура управління.

## **Abstract**

*The problems of organizational and methodological support management structure of the company. The principles and sequence of building the organizational structure, the algorithm of formation of effective organizational structure by adjusting the existing system, disclosed the contents of its main stages.*

**Keywords:** strategy, evaluation, optimality, organizational management structure.

## **Вступ**

Сучасні тенденції економічного розвитку, глобалізація ринків, встановлення нових стандартів якості виробництва та продукції потребує якісних змін у підходах до організації бізнесу. З огляду на стабілізацію ринкових позицій, зменшення більшості видів ризиків, спрацьовування ефекту масштабу та закону досвіду свою ефективність доводять об'єднання підприємств у горизонтально та вертикально інтегровані структури. Управління структурами зазначених типів вимагає відповідного організаційно – методичного забезпечення та його оптимізації.

## **Результати дослідження**

Вагомий внесок у розробку проблеми розвитку організаційних структур управління внесли зарубіжні вчені Жан-Жак Ламбен, П. Друкер, А. Гарднер, М. Вебер, А. Чандлер, Д. Гібсон, Т. Коно, А. Минтцберг, Т. Питер, Р. Уотермен, Р. Холл, А. Хоскінс. та інші. Вони досліджували взаємодію процесів планування і проектування організаційних структур управління, розвиток бюрократичних і органічних структур. Ними систематизовано чинники, що визначають ступінь централізації і децентралізації управління в організації; вирішені інші наукові завдання, пов'язані з організаційними структурами управління.

В працях українських та російських вчених Г. Гребнеска, Л. Базилевича, Л. Бондарчука, О. Кравця, В. Франчука, Л. Шваба розглядаються питання використання сучасних видів організаційних структур управління на українських підприємствах, взаємодії стратегій розвитку та організаційних структур, характерних помилок при проектуванні організаційних структур.

Останнім часом набувають актуальності питання застосування процесного підходу до формування систем управління підприємствами, в зв'язку з цим російські дослідники проявляють інтерес до управлінської сфери.

Однак, незважаючи на безліч наукових публікацій з питань організаційних структур управління підприємствами, проблема їх оптимізації по мірі зміни внутрішнього і зовнішнього середовища залишається маловивченою, що вплинуло на вибір теми дослідження.

Організаційна структура управління – одне із ключових понять менеджменту, тісно пов'язане із цілями, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом між ними повноважень. У рамках цієї структури протікає весь управлінський процес (рух потоків інформації й прийняття управлінських рішень), у якому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій й професійної спеціалізації. Структура організації є логічним співвідношенням функціональних зон та рівнів управління, що використовуються для досягнення цілей організації [1].

У довіднику менеджера, як зазначають вітчизняні вчені, під організаційною структурою управління розуміється впорядкована сукупність стійко взаємозалежних елементів, які забезпечують функціонування й розвиток організації як єдиного цілого [2].

Так, відомий європейський спеціаліст Жан-Жак Ламбен зазначає, що організаційна структура управління визначається також як форма розподілу й кооперації управлінської діяльності, у рамках якої здійснюється процес управління за відповідними функціями, спрямованими на рішення поставлених завдань і досягнення намічених цілей [3].

На думку Л. І. Шваб, організаційна структура управління підприємством – форма системного управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів із використанням лінійних, функціональних і міжфункціональних зв'язків у процесі спілкування [4].

Під структурою управління Л. І. Шваб має на увазі впорядковану сукупність стійко взаємозалежних елементів, що забезпечують функціонування й розвиток організації як єдиного цілого [4]. Також вона визначається як форма поділу й кооперації управлінської діяльності, у рамках якої здійснюється процес управління по відповідним функціях, спрямованих на вирішення поставлених задач і досягнення намічених цілей. Із цих позицій структура управління представляється у вигляді оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку й форм взаємодії між входними до її складу органами управління й працюючими в них людьми.

На всіх рівнях управління приділяють величезну увагу принципам і методам формування структур, вибору типу або комбінації видів структур [5].

Багатосторонність змісту структур керування передбачає безліч принципів їх формування.

Основні принципи побудови організаційних структур системи управління базуються на понятті елементів і зв'язків між ними. Побудова будь-якої організаційної структури управління базується на принципах, які сформулював М. Вебер, застосування яких дає змогу уникнути великої кількості помилок [6]. Головні із цих принципів сформульовані в наступний спосіб (таблиця 1).

Таблиця 1 - Характеристика принципів проектування організаційної структури управління

Принцип	Характеристика принципу
1. Відповідність організаційної структури цілям управлінської діяльності, а не навпаки	Це основний принцип. Його дотримання допомагає значно скоротити витрати на управління
2. Оптимізація поділу праці	Мається на увазі створення повністю завантажених робочих місць, усунення протилежних функцій і т. д. Дотримання принципу дає змогу забезпечити нормальне завантаження кожного працівника, зберегти творчий характер роботи. Недотримання принципу може призвести до збільшення витрат на утримання організаційної структури за всіма статтями
3. Формування організаційної структури управління повинно супроводжуватися розробкою прав і обов'язків кожного працівника та підрозділу	При недотриманні цього принципу може виникнути дублювання функцій, втрата частини функцій і подовження циклу прийняття управлінського рішення
4. Дотримання відповідності повноважень обов'язкам	Невиконання цього принципу завдає економічної і моральної шкоди організаційній структурі управління
5. Відповідність організаційної структури управління зовнішньому середовищу	Невиконання цього принципу приводить до росту витрат часу на доведення управлінських рішень, витрат від завищення витрат на таке доведення

Застосування названих принципів у комплексі допомагає оптимізувати кількість рівнів управління і зв'язків між ними. Завищення обсягу рівнів і зв'язків – це зайві витрати на виконання необхідних функцій управління і ріст некерованості організаційної системи. Прискорення росту витрат на реалізацію організаційних зв'язків і кількості рівнів управління побічно свідчить про недотримання цих принципів. Тому перевірка дотримання перелічених принципів рекомендується як один із

найважливіших напрямів управлінського аналізу існуючих організаційних структур управління земельними ресурсами.

Після проведення ряду досліджень, вітчизняні вчені визначили, що проектна організаційна структура управління підприємством повинна відповідати ряду вимог, які характеризують раціональну структуру [6]:

- мінімальний розмір структурних підрозділів - досягається мінімізацією кількості робочих місць у цілому, скороченням чисельності з перерозподілом функцій і зменшенням числа рівнів управління;
- мінімальна кількість рівнів управління досягається аналогічно попередній вимозі. Їх скорочення ефективне тільки при дотриманні комплексного делегування повноважень і відповідальності;
- групова організація праці. Там, де це технологічно можливо, рекомендується віддавати перевагу груповим формам організації праці;
- орієнтація поточної роботи на зовнішнє середовище. Тим самим ефективність роботи окремих блоків системи управління оцінюється через виходи системи в зовнішнє середовище за сукупними критеріями її ефективності (величина корисного ефекту, зниження витрат і т. д.);
- швидка реакція на зміни зовнішнього середовища. Вимогу можна реалізувати через розробку стандартів прийняття типових управлінських рішень, створення методичного забезпечення виконання управлінських рішень (специфікацій типових функціональних обов'язків), розробку системи контролю або моніторингу зовнішнього середовища (наприклад, табло управління);
- висока продуктивність праці і низькі прямі витрати. Вимогу можна прийняти як частку, оскільки важлива не окремо взята продуктивність праці кожного робочого місця працівника чи керівника, а сукупна продуктивність організаційної структури управління, яка вимірюється кількістю якісних управлінських рішень;
- висока якість послуг і сталість зв'язку зі споживачем послуг. Реалізація цієї вимоги допомагає скоротити прямі витрати на управління, оскільки підтримувати інформаційний канал легше, ніж створювати його заново.

При створенні структури слід прагнути до максимальної простоти і ясності схем циркуляції потоків. Крім того, необхідно виділяти в структурі оперативні елементи, від яких залежить матеріальне виконання планів підприємства (лінійні підрозділи) і штаби (відділи типу фінансових, транспортно-експедиційних і т.п.). Найважливішою умовою при формуванні структури управління підприємства є автоматизація практично всіх процесів управлінської діяльності (формування відповідних АРМ), передбачаючи при цьому необхідність роботи з комп'ютерами працівників всіх рівнів – від безпосередніх виконавців до дирекції (керівників організацій) [6].

Організаційні структури управління підприємством зазвичай створюються на основі існуючих структур. Світові вчені, а саме Жан-Жак Ламбен, Р. Холл, А. Хоскінс, пропонують алгоритм формування ефективної організаційної структури, при цьому він повинен включати в себе як мінімум чотири етапи [3]:

#### 1. Побудова організаційної структури управління:

- визначення головної мети, підцілей, функцій і завдань по досягненню відповідних підцілей, які визначаються на основі попередньо проведених маркетингових досліджень;
- обґрунтування відповідної функціональної структури управління шляхом побудови адекватних моделей, що забезпечують чіткий, з необхідним ступенем деталізації опис різних процесів управління, умов і факторів, що визначають логіку і взаємини учасників цього процесу;
- утворення структурних підрозділів організаційної структури управління на основі: побудови структурних блоків, орієнтованих на товари, ринок або споживача; об'єднання в структурних блоках цільових груп фахівців відповідних цілеспрямованих команд, що функціонують на мережевому принципі їх взаємодії; необхідності орієнтації на мінімальне число рівнів управління і широку зону контролю; об'єднання подібних функцій всередині структурних блоків під єдиним початком та чіткого відділення загальних груп функцій (і відповідних керівників) від інших згідно функціональної моделі; необхідності наділення працівників відповідальністю і, разом з тим, можливістю для прояву ініціативи;
- визначення сфери компетенції кожного з керуючих працівників, обсягу їхньої влади і відповідальності; крім того, повинні бути передбачені дієві інструменти забезпечення влади (тобто по суті виконання розпоряджень) і ефективні структурні засоби збору і доставки інформації.

2. Оптимізація структури і складу кадрів організаційної структури управління на основі збалансованості робочих місць за трудомісткістю і засобам, необхідним і достатнім для виконання

відповідних функцій, шляхом використання теорії потоків і властивих їй методів (матричний підхід) їх оптимізації.

3. Підбір і раціональна розстановка кадрів структурних підрозділів організаційної структури:

- оцінювання їх професійно-кваліфікаційних можливостей з урахуванням соціально-психологічних та естетичних характеристик кадрів;

- розроблення для них посадових інструкцій, в яких повинні бути ясно виділені функції, засоби, обов'язки, права, влада і відповідальність.

4. Формування організаційної культури підприємства в цілому та його структурних підсистем (субкультур) на основі певних принципів і з урахуванням факторів, що визначають цю культуру.

Організаційна культура надає структурі управління підприємством свій конкретний образ, що відбиває стиль і характер управлінських взаємозв'язків як всередині підприємства, так і в його зовнішньому прояві з іншими економічними суб'єктами господарювання. Як зазначають зарубіжні вчені, головними принципами, що формують організаційну культуру підприємства, є [6]:

- комплексність уявлень про призначення виробничої системи (підприємства);

- першочерговість визначення цінностей і філософії даної системи;

- історичність;

- заперечення силового впливу;

- комплексність оцінювання.

### Висновки

Отже, задача побудови оптимальної організаційної структури управління полягає ще в тому, щоб при виконанні функцій управління найбільш раціонально розподілити управлінську роботу між працівниками різних рівнів, знайти найкраще співвідношення різних категорій співробітників органу управління, оптимальні розміри структури загалом і її окремих елементів, кількість працівників, якими керівник може ефективно управляти залежно від розмірів організації.

Для визначення напрямів удосконалення структури вченим А. Чандлером запропоновано враховувати такі основні вимоги: необхідність подальшої децентралізації оперативної відповідальності з одночасним забезпеченням адміністративного контролю; повне використання потенційних можливостей працівників управління при виробленні та прийнятті рішень, що пов'язано з підвищенням їх освітнього і культурного рівня; створення найбільш сприятливого середовища для мотивації.

Узагальнюючи вище викладене, можна зробити висновок, що оптимальна організаційна структура управління підприємством має відповідати наступним вимогам:

- відповідати комунікаційним потребам сучасного суспільства, мати адекватну цим потребам інформаційну структуру, що є основою організаційної структури;

- відображати стратегічні цілі підприємства, ґрунтуючись на центрі стратегічного управління, який повинен стати невід'ємним елементом організаційної структури;

- бути орієнтованою на формування за мережевим принципом, найбільш точно відповідати конкурентній діяльності підприємств в умовах глобальної інтеграції.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Господарський кодекс України [електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

2. Словник - довідник менеджера / Під ред. М. Г. Лапусти. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 608 с.

3. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, орієнтований на ринок / Жак-Жак Ламбен; перев. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2007. – 800 с.

4. Ліпсиц І. В. Маркетинг для топ - менеджерів. / Ліпсиц І.В. – М.: Эксмо, 2007. - 448 с.

5. Шваб Л.І. Економіка підприємства: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. 2-е видання /Л. І. Шваб. – К.: Каравела, 2005. – 568 с.

6. Маслов В. І. Концептуальні установки менеджменту. Збірник статей. / Маслов В. І. – М.: Москва: Наука, 2012. – 576 с.

*Анастасія Олександрівна Вінницька* – студентка групи МОз –14мс, факультет менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail: [ynnickanastja@rambler.ru](mailto:ynnickanastja@rambler.ru)

Науковий керівник: **Наталія Петрівна Карачина** – д-р ек. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та моделювання в економіці, Вінницький національний технічний університет, Вінниця.

**Vinnitska Anastasia O.** - Department of Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnitsa, e-mail: [vnnickanastja@rambler.ru](mailto:vnnickanastja@rambler.ru)

Supervisor: **Karachyna Natalija P.** – Doctor of Economics, Professor, Head of Department of Management and Simulation in Economics, Vinnytsia National Technical University, Vinnitsia.