

ПРОБЛЕМИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Куцакон Є.С., здобувач вищої освіти,
Серебрян І.Ю., здобувач вищої освіти,
s4r4br1yan1g0r@gmail.com*

*Наукові керівники: Федотова І.В., д.е.н., проф.
Бочарова Н.А., к.е.н., доц.*

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Умовою виживання сучасного підприємства є стабільність його економічного становища. Економічна стійкість підприємства визначається сукупним впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

Зовнішні фактори значною мірою не залежать від діяльності підприємства і тому воно не може впливати на них. Внутрішні фактори є залежними, і тому підприємство може змінювати рівень своєї економічної стійкості та стабільності, впливаючи на них.

Однією з груп факторів, що можуть впливати на економічну стійкість підприємства, є організаційно-управлінські фактори, які визначають цілі та стратегію розвитку підприємства, а саме: вдосконалення організаційно-управлінської структури, оптимізація складу працівників за чисельністю та кваліфікацією працівників, ефективне використання праці працівників, підвищення продуктивності праці підприємства, удосконалення менеджменту, підвищення культури та репутації підприємства, удосконалення маркетингу [1].

Практика функціонування вітчизняних підприємств свідчить, що при розробці заходів з підвищення їх ефективності увага приділяється насамперед технології виробництва, оптимізації виробничо-господарської та фінансової діяльності, раціоналізації окремих функцій. Проблеми, пов'язані з удосконаленням організаційної структури управління підприємств, рідко потрапляють в кінець цього переліку, оскільки вони в більшості випадків гостро відчуються як керівниками, так і підлеглими. На це є кілька причин. Основна причина - використання традиційних лінійно-функціональних структур управління, які самі по собі не сприяють створенню нових функціональних служб або ліквідації застарілих функціональних служб, а також заважають всім виконавчим службам бачити цілі всього підприємства. Зрештою, це не сприяє організаційному розвитку підприємства і призводить до виникнення стійкого внутрішнього опору.

Другою важливою причиною є нерозвиненість корпоративної культури. Працівники не ототожнюють власні цілі з цілями підприємства, а існуючі методи управління людськими ресурсами не дозволяють повною мірою координувати діяльність окремих працівників і команд.

Нарешті, третьою важливою причиною, чому менеджери не приділяють уваги розвитку організаційної структури управління, є відсутність раціональних критеріїв і методів оцінки її ефективності. Таким чином, неможливо показати, що зростання прибутків і рентабельності виправдане поліпшенням організаційної структури. Це пов'язано з тим, що на ці важливі показники впливають й інші фактори, які неможливо врахувати.

Необхідність підвищення конкурентоспроможності та якості управління підприємствами на світовому ринку вимагає вирішення актуального завдання розвитку вітчизняних підприємств щодо розробки та впровадження концепції ефективною організаційної структури управління.

Така організаційна структура повинна відповідати наступним принципам [1-5]:

- організаційна структура управління повинна бути узгоджена з ключовими бізнес-процесами, які перебувають в стані постійного вдосконалення і тому можуть бути реорганізовані разом з процесами при зміні бізнес-ситуації на підприємстві;

- організаційна структура управління повинна забезпечувати повну координацію підрозділів та окремих виконавців. По горизонталі вона повинна забезпечувати предметну орієнтацію процесів, по вертикалі - глибоку систему цільової координації для різних рівнів управління;

- система оплати праці та мотивації повинна забезпечувати особисту вигоду кожного працівника у виконанні завдань, які в кінцевому підсумку ведуть до досягнення цілей компанії.

Тому організаційна структура управління повинна постійно змінюватися, доповнюватися та вдосконалюватися відповідно до діяльності компанії, вимог ринку та світового технологічного прогресу [2].

Водночас, методи, за допомогою яких підприємства підвищують якість своїх організаційних структур управління та розробляють ефективні механізми забезпечення їх стабільності, також зазнають значних змін.

У зв'язку з цим виникають складні питання щодо вибору інструментарію оцінки організаційного потенціалу підприємств. Основою організаційного потенціалу є організаційні ресурси менеджерів, які є функцією їхнього авторитету, влади, лідерських якостей, стилю управління та ціннісних орієнтацій [3].

У практиці управління організаційними змінами для вдосконалення організаційних структур управління використовуються два різні підходи. Перший підхід полягає у наближенні до деякої ідеальної структури і включає наступні етапи:

1. Розробка нормативної (ідеальної) структури.
2. Порівняння поточної організаційної структури з ідеальною організаційною структурою та визначення відмінностей.
3. Розробка заходів для наближення поточної організаційної структури до ідеальної.

Другий підхід пов'язаний з вирішенням проблем в існуючій структурі і передбачає наступні кроки:

1. Опис існуючої структури.
2. Аналіз існуючої структури з визначенням недоліків (проблем).
3. Розробка заходів щодо усунення виявлених проблем.

Перший підхід передбачає використання науково обґрунтованої організаційної структури, яку повинно мати підприємство відповідно до вимог класичної теорії управління та накопиченого досвіду.

Така ідеальна організаційна структура обирається відповідно до галузевих особливостей, розміру та бізнес-середовища підприємства. Однак, якщо пошук ідеальної моделі є складним завданням, то її застосування є ще більш складним завданням. Це пов'язано з тим, що необхідно враховувати додаткові фактори підприємства, такі як диверсифікація, спеціалізація, технологічна специфіка, рівень технічного оснащення тощо. Таким чином, з практичної точки зору, ідеальна структура повинна бути описана досить детально, в той час як у фаховій літературі пропонується універсальна стандартна модель, яка не враховує всіх особливостей.

Однак це не означає, що перший підхід не використовується на практиці. Навпаки, він використовується досить часто. Однак він часто базується на порівняльному підході, коли для створення емпіричної бази спостерігають за діяльністю компаній, схожих у певних аспектах. Ідеальною організаційною структурою, як правило, є структура подібних підприємств, які є максимально схожими з точки зору умов діяльності і, в той же час, більш ефективними та

економічно стійкими [4]. Основною проблемою цього порівняльного підходу є те, що в нинішньому стані української економіки не завжди можливо знайти відповідні подібні підприємства.

З цих причин на практиці більш поширеним є другий підхід, першим важливим кроком якого є опис існуючої організаційної структури. Оскільки опис існуючої організаційної структури викладений у відповідних нормативних документах (наприклад, положеннях про підрозділи, посадових інструкціях, штатному розкладі тощо), теоретично не важко скласти її загальний опис. Однак на практиці формальний опис організаційної структури може суттєво відрізнитися від її реального стану. Необхідно перевірити фактичний, а не тільки формальний розподіл функцій. Крім того, для кожного підрозділу необхідно скласти повний і якомога детальніший перелік вхідної та вихідної документації. Тільки після з'ясування фактичного розподілу функцій за допомогою відомих методів можна переходити до критичного аналізу організаційної структури.

Однак слід мати на увазі, що за відсутності формальних критеріїв і методів оцінка організаційної структури може бути дуже індивідуальною і неформальною [5].

Таким чином, проаналізувавши існуючі підходи щодо удосконалення організаційних структур, стає зрозумілим, що, по-перше, не існує єдиної методології або обґрунтованих теоретичних і формальних методів створення ефективних організаційних структур; по-друге, оцінка ефективно створених організаційних структур та їх порівняльний аналіз є досить складним завданням через відсутність науково обґрунтованої методології їх порівняльного аналізу.

Література.

1. Кудіна В.В. Процедура оптимізації організаційної структури підприємства. *Наукові праці НУХТ*. 2016. Т. 22. № 5. С. 85–95.
2. Менеджмент організацій: навч. посіб. / В.Ф. Пуртов, В.П. Третьак, М.М. Кудінова. Х.: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2015. 152 с.
3. Радочинська А.В. Удосконалення організаційної структури підприємств в умовах розвитку конкурентного середовища. *Сучасний соціокультурний простір*. 2017. № 10. С. 6–8.
4. Чичотка В.В. Обґрунтування моделі побудови оптимальної організаційної структури підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. № 5–2(05). С. 40–45.
5. Щеглова О.Ю., Судакова О.І., Лаже М.В. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 12, Ч. 2. С. 186-190.