

4. МЕНЕДЖМЕНТ ЗМІН НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ АСПЕКТИ

ПОНЯТТЯ ТА ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ

Близнюк А.О., канд. екон. наук, доцент

Власов Б.О., здобувач вищої освіти

Окомельченко В.А., здобувач вищої освіти

Загоруйко В.С., здобувач вищої освіти

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Структура організації має забезпечити реалізацію її стратегії, взаємодію організації із зовнішнім середовищем та ефективне вирішення основних завдань організації. У широкому розумінні завдання менеджерів при цьому полягає в тому, щоб вибрати ту структуру, яка найкраще відповідає цілям та завданням організації, а також внутрішнім та зовнішнім факторам, що впливають на її функціонування.

Особливої актуальності організаційна структура як чинник, що впливає на ефективність роботи підприємства, набуває у країнах з перехідною економікою. Серед внутрішніх чинників, які впливають на ефективність функціонування підприємства, як зазначає низка вітчизняних та зарубіжних економістів, сьогодні на перший план висуваються персонал та організаційна структура управління, які перебувають у тісному діалектичному взаємозв'язку. Організаційна структура служить матеріальною основою системи управління підприємством та багато в чому визначає ефективність його діяльності.

Організаційна структура – це сукупність структурних підрозділів, що займаються поточною діяльністю та координацією системи менеджменту, розробкою та реалізацією управлінських рішень щодо виконання завдань, що стоять перед підприємством (бізнес-планів, інноваційних та інвестиційних програм).

Основними факторами, що визначають тип, складність та ієрархічність (число рівнів управління) організаційної структури підприємства є:

- масштаб виробництва та обсяг продажу;
- номенклатура продукції, що випускається;
- спеціалізація, концентрація, комбінування та кооперація виробництва;
- ступінь розвитку інфраструктури регіону;
- інтегрованість підприємства у світове господарство.

Об'єктивні (наукові) основи управління знайшли розвиток у принципах, у яких будується його система. Ці принципи розробили раніше і повністю виправдали себе у практиці господарського керівництва.

Серед цих принципів слід назвати насамперед принцип єдності організаційного та господарського керівництва, який часто характеризує як принцип єдності у системі управління. Суть його полягає у підході до вирішення господарських завдань, оцінки розвитку господарства, підході до роботи кожної ланки з позиції її впливу на народне господарство загалом. У зміст цього принципу включається використання навчально-виховних методів на вирішення господарських завдань.

Єдність корінних суспільних, колективних та особистих інтересів є найважливішим принципом господарського керівництва. Цей принцип впливає із суті виробничих відносин. Дійсно, кожен колектив і трудящий є частинкою загальної системи власників фабрик і заводів, землі та банків, всієї речовинної системи промислового виробництва. Звичайно, тому, що при нормальному функціонуванні всієї

системи немає звідки взятися протиріччя інтересів суспільства, колективу та кожного трудящого.

Принцип єдності інтересів означає, що кожне рішення у сфері господарського керівництва має бути спрямоване на забезпечення цієї єдності. Встановлення цін має сприяти більшій рентабельності найпрогресивнішої продукції, система тарифів – скорочення зайвих перевезень. Заохочення за впровадження нової техніки будується з метою підвищення зацікавленості в найефективнішій техніці та якнайшвидшому її освоєнні тощо. Цим визначається плановість, системність, пропорційність як із найважливіших принципів господарського керівництва.

Цей принцип означає, що розвиток народного господарства здійснюється за єдиним планом, в якому встановлюються найважливіші напрями розвитку народного господарства та його ланок, пропорції між галузями та територіальними комплексами та визначаються засоби, що забезпечують досягнення поставлених завдань.

Пропорційність як один із аспектів даного принципу означає необхідність такої розробки рішень господарського керівництва, яка органічно поєднувала б у собі постановку завдань та визначення засобів та способів їх здійснення, загальні результати діяльності всього колективу, господарського підходу до вирішення завдань розвитку виробництва.

Найбільш комплексно організаційні методи виявляються під час проектування структури органів управління та добору кадрів. Важливою умовою економічного та ефективного здійснення управління є створення продуманої та обгрунтованої структури управлінського апарату. Конкретні завдання у цій галузі полягають у вдосконаленні організаційної структури управління, концентрації та спеціалізації виробництва, поліпшення структури та скорочення кількості ланок управління. Структура апарату та зміст роботи з управління насамперед залежить від цілей, поставлених перед колективом, та вимог самого виробництва.

В організаційно-господарському відношенні промислове підприємство характеризується тим, що воно:

- має у своєму розпорядженні необхідні основні фонди (будівлі, споруди, машини та ін.) та оборотні кошти, необхідну базу виробничо-господарської діяльності відповідно до спеціалізації підприємства та перспектив його розвитку;

- є самостійною господарською одиницею, наділеною правами юридичної особи;

- має організаційно-адміністративну відокремленість і очолюється генеральним директором як повноважною довіреною особою ради директорів.

У виробничому відношенні промислове підприємство характеризується тим, що воно:

- є складний комплекс підрозділів, робота всіх частин якого має бути суворо координована на принципах організації виробництва;

- широко використовує та розвиває у своїй роботі наукову організацію та форми праці;

- володіє всіма необхідними умовами та організаційними засобами для ефективного використання виробничих потужностей, матеріальних, трудових та фінансових ресурсів та для неухильного підвищення технічного та організаційного рівня виробництва.

Кожне підприємство тісно пов'язане з численними та різноманітними ланками господарства країни. Від постачальників вона отримує сировину та матеріали, паливо та напівфабрикати. Посередниками у цьому є органи матеріально-технічного постачання і транспортні органи. Саме підприємство постачає свою продукцію різним споживачам.

Слід мати на увазі, що між характером виробничих процесів та організаційною структурою підрозділів підприємства немає прямої залежності, тому що в основних виробничих цехах виконуються не тільки основні, а й допоміжні та обслуговуючі процеси, хоча сутність, головний зміст роботи цих дільниць складають основні процеси.

Відомі такі типи структур: лінійна (ієрархічна), функціональна, штабна та матрична.

Сутність лінійної (ієрархічної) структури управління полягає в тому, що керуючі впливи на об'єкт можуть передаватися тільки однією посадовою особою – керівником об'єкта, який отримує офіційну інформацію тільки від своїх, безпосередньо йому підлеглих осіб, приймає рішення з усіх питань, що належать до керованої ним частини об'єкта, та несе відповідальність за її роботу перед вищим керівником.

У чистому вигляді цей тип структури не застосовується, оскільки за нього шлях інформації надмірно великий, що знижує оперативність керівництва. Крім того, кожен керівник не може бути фахівцем у всіх сферах управління.

Сутність функціональної структури у тому, що у виконанні різних функцій спеціалізуються окремі підрозділи, і працівники. У цьому управляючі впливу надходять від кількох осіб, кожна з яких діє межах своєї компетенції.

У чистому вигляді і ця система не застосовується, тому що дуже важко заздалегідь виявити та повністю розподілити всі функції управління між підрозділами апарату. Не виключено ухвалення суперечливих рішень з питань, що належать до компетенції різних фахівців, що суперечить принципу єдиноначальності.

Насправді застосовується зазвичай штабна структура органів управління. Вона передбачає організацію за різних ланках лінійної структури відповідних функціональних підрозділів (штабів). Основна роль цих підрозділів полягає у виконанні підготовчих операцій з розробки проектів рішень, які набирають чинності після їх затвердження відповідними лінійними керівниками. Прикладами таких «штабів», або функціональних служб, є планово-економічний, виробничо-диспетчерський відділи, бухгалтерія тощо. З цих позицій виділяються функції: технічного, виробничого, економічного керівництва, зовнішніх господарських зв'язків, кадрів та його соціального обслуговування.

На низці підприємств окремі цехи та виробничі ділянки створювалися в різні періоди часу, з появою потреби в них, і тим самим дещо порушувалася гармонійність розвитку виробництва. На структурі деяких підприємств далось завдяки прагненню окремих господарників забезпечувати власними силами виробництво всіх видів товарів і послуг, що призводило до створення невиправдано дрібних ділянок та ділянок з низьким рівнем техніки та спеціалізації. Деякі об'єднання формувалися без належного техніко-економічного обґрунтування та включають до свого складу мало пов'язані з основним виробництвом підприємства.

Треба визначити, що у більшості випадків структура організації має бути переглянута під кутом зору сучасних вимог. Робота з удосконалення структури виробництва та у зв'язку з реконструкцією підприємств у тому чи іншому обсязі має проводитися майже кожному об'єднанні, фабриці і заводі.

ПРІОРИТЕТИ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

*Герасимчук В.Г., д-р екон. наук, професор
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Андрос С.В., д-р екон. наук, доцент
Національний науковий центр
«Інститут аграрної економіки», м. Київ*

Український уряд спільно з представникам владних структур країн-партнерів, міжнародних організацій, починаючи з 2017 р., щорічно проводить конференцію з питань реформ в країні (URC). Їх мета полягає у підведенні підсумків здійснюваних реформ, висловлення вдячності міжнародним партнерам за підтримку у їх проведенні, а також окреслення подальших кроків у втіленні в життя стратегії