

УДК 658.012.32(075)

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

І.П. Продіус, д.е.н., професор

М.П. Приступа, к.е.н., доцент

Одеський національний політехнічний університет, Одеса, Україна

Соціально-економічне середовище функціонування промислових підприємств характеризується високою динамічністю та постійно зростаючим рівнем конкуренції. Відбувається поступове зміщення пріоритету матеріальних виробничих ресурсів на користь інформації та знань, як основних чинників виробництва, що забезпечують збільшення конкурентоспроможності та капіталізації підприємства.

Постановка проблеми

Підвищення конкуренції між виробниками, зменшення життєвого циклу товарів при підвищенні вимог до їхньої якості, загальна нестабільність економічних, технологічних, політико-правових і соціальних факторів приводять до того, що структурно стійкі організаційні системи не в змозі вчасно адаптувати завдання й процеси, що відбуваються на підприємстві, до сформованих умов, і таким чином, виявляються неефективними й нежиттєздатними. Трансформаційні зміни в економіці України вимагають оновлення організаційних структур управління промислових підприємств та формування структур, адаптованих до функціонування в умовах глобалізації економіки. Проте абсолютна більшість вітчизняних промислових підприємств традиційно використовує лінійно-функціональні бюрократичні структури й тому мають низький рівень інноваційної активності. Підвищена увага керівників приділяється виробництву, маркетингу, а питання управління персоналом й удосконалювання організаційної структури розглядаються в останню чергу, оскільки економічний ефект від цих заходів є важко оцінюваним й, як правило, довго очікуваним [1].

Удосконалення системи і методів управління - одна з найбільш важливих умов забезпечення життєдіяльності підприємства і його прибуткового функціонування. Ринкові відносини впливають безпосередньо на структуру управління підприємством. При вірному виборі організаційної структури управління підприємством, її ефективній побудові, підприємство має можливість забезпечити максимальну прибутковість за рахунок підвищення продуктивності виробництва. Від оперативності, економічності та надійності управління залежить можливість підприємства вижити в умовах ринку.

Продіус І.П., Приступа М.П. Удосконалення організаційної структури промислового підприємства.

Розглянуто поняття організаційної структури управління промислового підприємства. Досліджено послідовність організаційного проектування на підприємстві. Запропоновано напрямки удосконалення організаційної структури управління промисловим підприємством.

Ключові слова: організаційна структура, управління, підприємство, удосконалення

Продіус І.П., Приступа Н.Ф. Усовершенствование организационной структуры управления промышленного предприятия.

Рассмотрено понятие организационной структуры управления промышленного предприятия. Исследованы последовательность организационного проектирования на предприятии. Предложены направления совершенствования организационной структуры управления промышленным предприятием.

Ключевые слова: организационная структура, управление, промышленное предприятие, усовершенствование

Prodius I.P., Pristupa N.F. Improvement of the organizational structure of management of the industrial enterprise.

Considered the concept of organizational structure of management of the industrial enterprise. Studied the sequence of organizational design at the enterprise. Offered directions of perfection of organizational structure of management of the industrial enterprise.

Keywords: organizational structure, management, industrial enterprise, improvement

Аналіз досягнень і публікацій по темі дослідження

Проблемам проектування й удосконалювання організаційних структур підприємств присвячені роботи багатьох вітчизняних і закордонних авторів, серед яких можна виділити: І.А. Александрова, А.Н. Алікова, А.І. Амошу, І. Ансофа, Я.Г. Берсуцького, С. Біра, Б.В. Буркинського, П. Друкера, М. Менскона, Н.С. Рогозу [2, 3]. Водночас, за наявної великої кількості слушних думок, пропозицій, узагальнень, висловлених у науковій літературі, поки що відсутні комплексні розробки щодо системного вирішення проблеми організаційного проектування на промисловому підприємстві, що обумовлює необхідність комплексного аналізу цієї проблеми і визначає її актуальність.

Виклад основного матеріалу дослідження

Удосконалення організаційної структури це безперервний процес, що диктується як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, зокрема ринковими відносинами в народному господарстві, умовами і розширенням міжгалузевих зв'язків всередині країни і міждержавних господарських контактів, розвитком спеціалізації та кооперування виробництва, розвитком науки і техніки. Особливого значення набуває ця проблема на промисловому підприємстві, тому що від прийнятих рішень і ефективності організаційної структури управління залежить якість виробничої діяльності.

Ефективність виробничо-господарської діяльності промислового підприємства в першу чергу залежить від його системи управління, досконалість якої визначається багатьма факторами, серед яких можна виділити наступні: форма організаційної структури підприємства і її відповідність умовам функціонування й специфіці виробництва, рівень з координованості системи управління й ступінь погодженості цілей окремих ланок управління один з одним, оптимальність складу співробітників по кількості й професійних вимогах, зацікавленість персоналу в результатах своєї роботи, рівень організаційної культури.

Під структурою управління розуміється упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого. Її визначають також як форму розподілу і кооперації управлінської діяльності, в рамках якої здійснюється процес управління за відповідними напрямками, спрямованими на вирішення поставлених завдань. До структури управління існує низка вимог, що відбивають її ключове значення для менеджменту. Головні з цих принципів можуть бути сформульовані таким чином:

1) Організаційна структура управління повинна відповідати стратегії компанії, її масштабам і специфіці діяльності.

2) Повинен бути передбачений оптимальний розподіл праці між органами управління і окремими працівниками, що забезпечує творчий характер

роботи і нормальне навантаження, а також належну спеціалізацію.

3) Формування структури управління потрібно пов'язувати з визначенням повноважень і відповідальності кожного співробітника й органу управління, зі встановленням системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними.

4) Між функціями і обов'язками, з одного боку, і повноваженнями та відповідальністю з іншого, необхідно підтримувати баланс, порушення якого призводить до дисфункції системи управління в цілому.

5) Організаційна структура управління повинна бути адекватною соціально-культурним умовам організації, що виявляє істотний вплив на рішення відносно рівня централізації і деталізації, розподілу повноважень і відповідальності, міри самостійності і масштабів контролю керівників і менеджерів.

Важливу роль у розбудові організаційної структури підприємства відіграють життєвий цикл та розмір підприємства [4, 5]. Ефективність організаційної структури управління, яка в кінцевому підсумку виявляється в успішному функціонуванні підприємства, може бути досягнута за умови, що при її формуванні дотримуються таких вимог:

- чітко формулюється мета підприємства;
- досягається максимальна простота структури. Чим простіше й чіткіше побудована структура, тим легше персоналу зрозуміти своє місце в ній, пристосуватися до даної форми управління: і брати активну участь у реалізації цілей підприємства;
- забезпечується чітка передача, інформації і відповідний зворотний зв'язок;
- встановлюється єдина підлеглисть. Одержання наказу або розпорядження тільки від одного начальника – необхідна умова єдності дій, координації сил, поєднання зусиль. Подвійне командування не тільки зайве, а й шкідливе;
- обмежується кількість підлеглих. Норма управління визначається діапазоном контролю, який залежить від: типу виробництва, його складності;
- обмежується кількість ланок управління: чим їх більше, тим довше йде інформація знизу вгору і розпорядження зверху вниз, чим більше можливостей перекручування їх у процесі передачі;
- чітко розрізняються і координуються функції лінійного керівництва і функціональних служб.

Кожна ОСУ має відповідати вимогам зовнішнього середовища та особливостям функціонування підприємства, а також забезпечувати певні реакції на зміни, не втрачаючи керованість підприємством.

Фактори опосередкованого та безпосереднього впливу пов'язані з окремими елементами зовнішнього середовища, які впливають на утворення фірмою відповідних підрозділів, що відстежують зміну

цих елементів і запобігають конфліктам між ними та організацією. Такими основними елементами є:

- споживачі продукції, поведінку яких мають аналізувати маркетингові підрозділи;
- постачальники сировини та матеріалів, зв'язки з якими підтримують підрозділи матеріально-технічного постачання;
- акціонери, для обслуговування яких потрібно створити групу фахівців для підготовки щорічних або кварталних звітів;
- урядові установи, які зобов'язують кожну організацію створювати підрозділи для статистичної звітності, виконання платежів до податкових органів та ін.;
- місцева влада, яка нерідко залучає організації до участі в реалізації місцевих проектів;
- суспільство, а саме засоби масової інформації, населення, політичні партії, релігійні організації та громадські рухи, які вимагають створення підрозділів для роботи з громадськістю;
- технологічне середовище, яке змушує фірми обирати завжди один із альтернативних варіантів організаційних рішень, створювати власні підрозділи досліджень і розробок або залучати інші організації до виконання таких розробок;
- економічне середовище, яке змушує фірму створювати підрозділи для вивчення конкурентів, зміни курсів цінних паперів і валют, прогнозування кризи;
- правове середовище, яке змушує кожну організацію створювати юридичні служби для вивчення та дотримання законів;
- екологічне середовище, яке потребує створення в багатьох організаціях підрозділів, що забезпечують дотримання на виробництві екологічних вимог;
- міжнародне середовище, для реалізації вимог якого треба переорієнтуватись на міжнародні стандарти ведення бізнесу.

Визначальним серед внутрішніх факторів побудови організаційної структури є виробничі процеси, що зумовлюють горизонтальний поділ праці та структуру самого виробництва. Якщо виготовляється один вид продукції, то це спрощує організаційну структуру, оскільки можна створити систему управління за логікою виробничого процесу з метою дотримання таких вимог, як послідовність, пропріційність, паралельність, еконо-

мічність. Якщо ж виробляється кілька видів продукції, то доводиться використовувати кілька технологій, що ускладнює структуру управління. У цьому разі структура управління може бути побудована за технологічними стадіями або виходячи з поділу виробництва на основне і допоміжне.

Серед інших внутрішніх факторів можна виокремити: обсяг виробництва. Із зростанням обсягів виробництва доцільно перейти від універсальних підрозділів до спеціалізованих; чисельність і професійна структура працюючих; щодо цих показників керівництво має обмеження у вигляді нормативів підпорядкування. При великій кількості працюючих інколи доводиться створювати додаткові паралельні підрозділи; територіальне розташування [6, 7].

Метою вдосконалення організаційної структури системи управління промисловим підприємством є забезпечення прийняття та реалізації ефективних управлінських рішень, які спрямовані на забезпечення економічного і соціального розвитку підприємства. Це передбачає необхідність вирішення наступних завдань (рис. 1):

- 1) Забезпечення відповідності у межах організаційної структури управління прав розпорядження всіма видами ресурсів і відповідальності за їх раціональне використання;
- 2) Закріплення відповідальності за якість управлінських рішень за певним органом або суб'єктом управління, а за їх реалізацію – за конкретним відповідальним виконавцем;
- 3) Скорочення числа суб'єктів регіонального управління, які ухвалюють рішення конкретної регіональної проблеми;
- 4) Виключення можливості (необхідності) виконання однакових функцій різними органами (суб'єктами) регіонального управління;
- 5) Надання органам регіонального управління прав прийняття рішень (відповідних повноважень) при покладанні відповідальності за контроль над їх виконанням;
- 6) Здійснення спеціалізації підрозділів щодо максимального виконання однорідних видів управлінської діяльності;
- 7) Забезпечення єдності цілей і інтересів взаємозв'язаних підрозділів у межах структури управління.

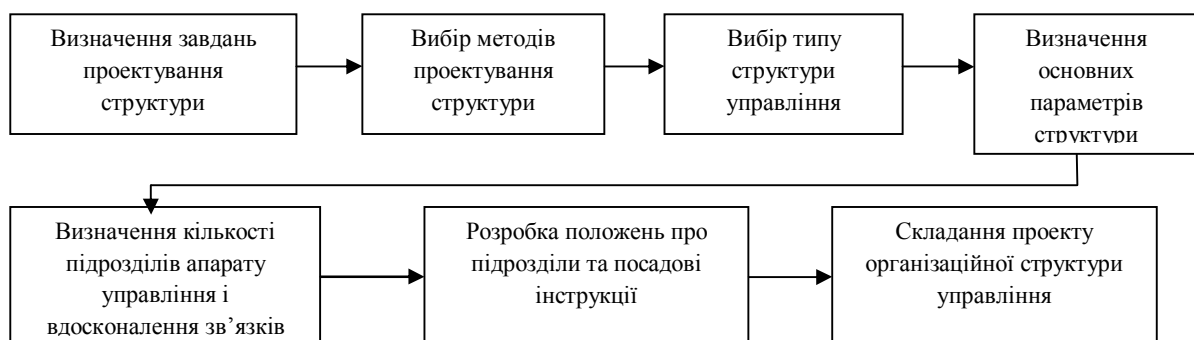


Рис. 1. Схема процесу проектування організаційної структури управління промислового підприємства

У процесі побудови чи удосконалення організаційної структури системи управління необхідно враховувати фактори, що впливають на її якість. До таких факторів слід віднести: цілі й завдання розвитку підприємства; склад і особливості функцій управління; обсяг і масштаби економічної та соціальної діяльності підприємства; ресурсні можливості управління підприємством; склад структурних підрозділів і тип діючої організаційної структури управління підприємства; специфіку економічного і соціального розвитку підприємства [8, 9].

При формуванні стратегії організаційних перетворень необхідно враховувати вплив таких чинників, аналіз яких дозволить зробити висновки про ступінь радикальності необхідних змін:

1) Особливості кризової ситуації, що склалася на підприємстві, її причини та наслідки;

2) Характеристика зовнішнього середовища, рівня його стабільності;

3) Характеристика внутрішнього середовища підприємства за наступними напрямками: виробничі фактори, організаційна структура, кадровий потенціал, методи управління тощо.

Організаційна структура управління промисловим підприємством являє спосіб організації та взаємодії елементів системи управління, а також зв'язків між ними, будучи певною характеристикою процесів, які відбуваються між елементами системи. Тому для її вдосконалення необхідно формалізувати ієрархію структури управління за допомогою економіко-математичних методів, що дозволить моделювати її поведінку в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень.

Принципи та етапи оптимізації організаційної структури підприємства представлено на рис. 2.

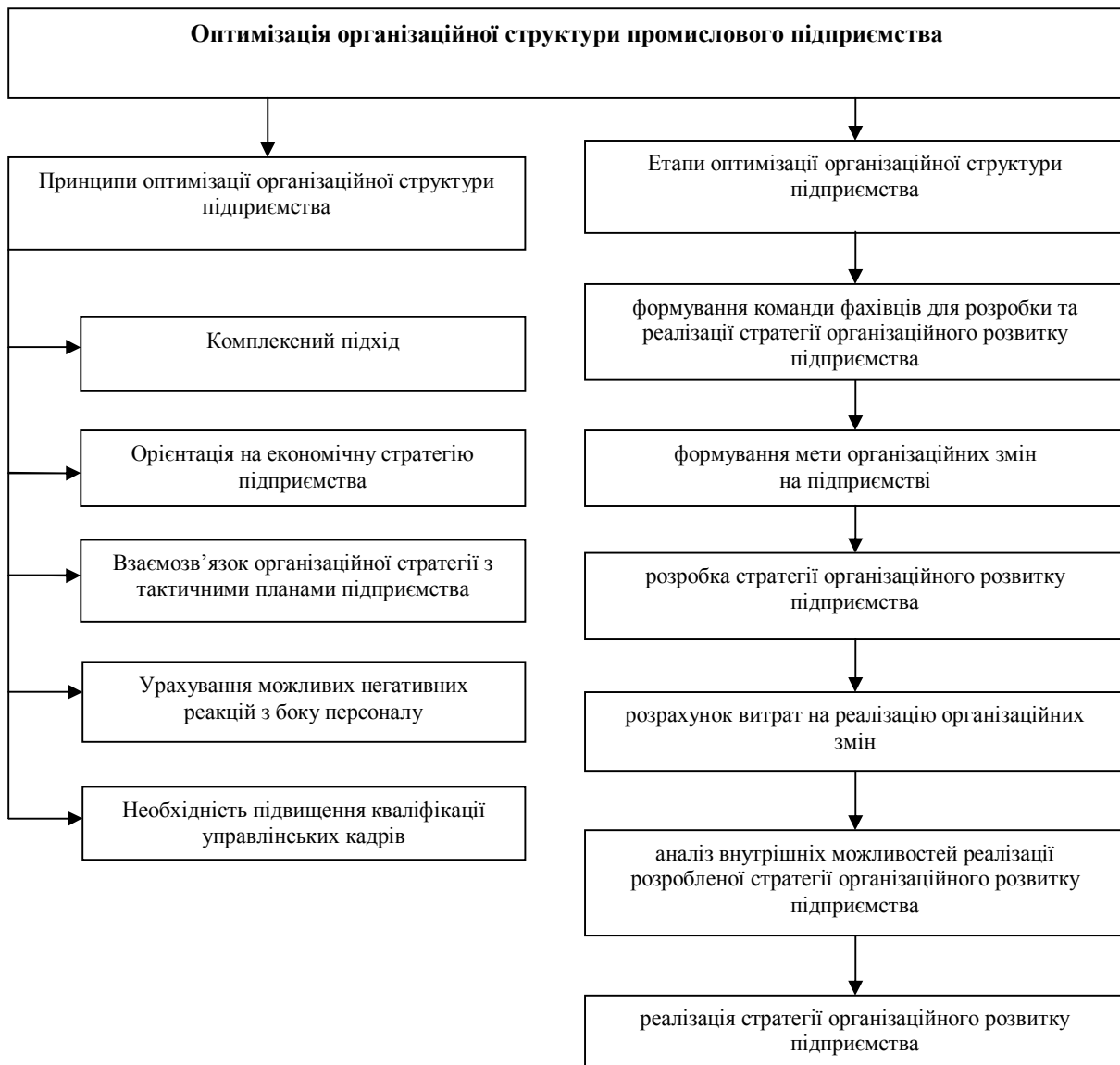


Рис. 2. Принципи та етапи оптимізації організаційної структури промислового підприємства

Можна виділити основні принципи ефективного проведення організаційних змін на підприємстві:

- комплексний підхід, який дозволяє розробити комплексний організаційний проект, організаційні зміни необхідно проводити взаємодійно по всіх ланках керівництва підприємством, починаючи з вищого керівництва;
- розробка організаційного проекту повинна базуватися на економічній стратегії підприємства;
- тісний взаємозв'язок організаційного проекту підприємства з тактичними планами підприємства у сфері виробництва, карого забезпечення, інноваційної діяльності тощо;
- організаційні зміни не завжди мають позитивні наслідки психологічного та матеріального характеру для персоналу підприємства, тому необхідно приділяти увагу можливості своєчасного передбачення реакції колективу для розробки заходів щодо її усунення через позиціонування позитивних результатів для підприємства при їх реалізації;
- організаційні зміни супроводжуються необхідність підвищення кваліфікації управлінських кадрів підприємства для створення умов їх відповідності новим функціям, а також необхідністю розробки організаційних документів, що їх підтверджують.

Ефективність побудови організаційної структури повинна бути оцінена декількома показниками:

- 1) Рівнем забезпечення організаційної структури щодо забезпечення досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства відповідно до поставлених цілей;
- 2) Рівнем відповідності організаційної структури управління здійсненню внутрішніх функціональних процесів з точки зору адекватності

об'єктивних вимог до їх змісту, організації і властивостям.

Результативним критерієм ефективності в ході порівняння різних варіантів організаційної структури є найбільш повне і стійке досягнення цілей при мінімізації витрат на організацію управління і функціонування структур. Принципово важливе значення для оцінки ефективності системи управління має вибір базових показників для порівняння або визначення рівня її ефективності, які повинні прийматися як нормативні. Одним з підходів є розробка еталонного варіанту, за який може бути обрана діюча організаційна структура управління, що забезпечує прийнятний для конкретного підприємства рівень ефективності управління.

Висновки

Таким чином, удосконалення організації управління підприємством передбачає використання різних методів проектування організаційної структури управління залежно від специфіки поставлених завдань. Проведені дослідження існуючих методів проектування організаційних структур управління показали, що для забезпечення ефективного функціонування організаційного механізму управління промисловим підприємством необхідно використовувати комплексний метод розробки організаційної структури управління, котрий з'єднує в собі кращі елементи кожного з існуючих методів. Це дозволить формувати організаційну структуру, що забезпечує реалізацію необхідних функцій управління за допомогою прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення поточної діяльності промислового підприємства і на його розвиток.

Список літератури:

1. Шершньова З.С. Стратегічне управління : підручник / З.С. Шершньова. – 2-ге вид. – К. : Вид-во КНЕУ, 2004. – 699 с.
2. Осовська Г.В. Основи менеджменту: підручник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – Видання 3-є, перероблене і доповнене. – К.: Кондор, 2008. – 664 с.
3. Бобровник В.М. Теоретичні аспекти дослідження категорії «організаційна структура управління підприємством» [Текст] / В.М. Бобровник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – №2. – С. 166-170.
4. Ігнат'єва І.А. Інноваційні підходи адаптації організаційних структур управління підприємств до принципів корпоративного управління / І.А. Ігнат'єва, В.С. Кудлай, О.Ю. Євлах // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – Т.2, №3. – С. 108-111.
5. Калюжна Н.Г. Удосконалення організаційної структури управління машинобудівного підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н.; спец. 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами. – Луганськ: Східноукраїнський нац. ун-т ім. Володимира Даля, 2005. – 19 с.
6. Метеленко Н.Г. Формування організаційної структури управління як складової внутрішнього господарського механізму промислового підприємства [Текст] / Н.Г. Метеленко // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 10. – С. 46-49.

7. Бобровник В.М. Концепція розвитку організаційних структур управління підприємствами [Текст] / В.М. Бобровник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – №2. – С. 65-70.
8. Хомяков В.І. Управління потенціалом підприємства / В.І. Хомяков, І.В. Бакум. – К.: Кондор, 2007. – 400 с.
9. Хитра О.В. Проблеми організаційного розвитку крізь призму синергетики / О.В. Хитра // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Т.2. – Хмельницький. – 2008. – С. 188-195.

Надано до редакції 28.04.2012

Продіус Іван Прокопович / Ivan P. Prodius

Пріступа Микола Пилипович / Nikolaj F. Pristupa
patrik@eurocom.od.ua

Посилання на статтю / Reference a Journal Article:

Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства [Електронний ресурс] / І.П. Продіус, М.П. Пріступа // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2012. – № 3-4 (4-5). – С. 17-22. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opi.ua/files/archive/2012/n4-5.html>