

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ І ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Досліджено методичні підходи до оцінки ефективності створення і функціонування організаційної структури підприємства; визначено взаємозв'язок функціонування організаційної структури підприємства і ефективності функціонування системи управління підприємством.

Запропоновано принципи управління різними організаційними структурами підприємства в залежності від цілей діяльності та зовнішнього середовища

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам формування і функціонування організаційної структури підприємств присвячені наукові дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, а саме: М.Г. Грещак, О.М. Гребешкова, О.С. Коцюба, Г.О. Швиданенко, С.Ф. Покропивний, С.М. Клименко, А.В. Шегда та багато інших. Не вирішеними залишаються питання визначення ефективності взаємозв'язку організаційної структури підприємства з ефективністю діяльності такого підприємства.

Мета дослідження. Дослідження методичних підходів до оцінки ефективності створення і функціонування організаційної структури підприємства та визначення взаємозв'язку функціонування організаційної структури підприємства і ефективності функціонування системи управління підприємством.

Результати. Управлінський процес протікає у рамках визначеної організаційної структури (рух інформації і прийняття управлінських рішень). У зв'язку з цим формування ефективної організаційної структури необхідно розглядати з двох позицій: з одного боку, відношенні визначення параметрів ефективності організаційної структури управління діяльністю підприємства в цілому, а з іншої у відношенні ефективності прийнятих в ній управлінських рішень.

Для визначення ефективності організаційної структури підприємства можна використовувати ряд коефіцієнтів:

– ланковий коефіцієнт:

$$Kл = \frac{Плф}{Пло} \quad (1),$$

де Плф – кількість ланок існуючої організаційної структури;

Пло – оптимальна кількість ланок організаційної структури[1].

Наукові дослідження показали, що кількість ланок організаційної структури не повинно перевищувати оптимальну кількість ланок тому, що це веде до перевантаження адміністративних служб.

– коефіцієнт ефективності організаційної структури управління:

$$Eу = \frac{Pн}{Bу} \quad (2),$$

де Pн – кінцевий результат (ефект), отриманий від функціонування організаційної структури управління;

Bу – витрати на управління (фонд заробітної плати, витрати на передачу управлінської інформації).

Ми дійшли висновку, що в процесі аналізу даний показник відображає ефективність організаційної структури управління, яка буде зростати, якщо кінцевий результат буде перевищувати витрати на управління.

Варто мати на увазі, що пошук взаємозв'язків організаційної структури управління з результатами управлінської діяльності є досить складним. У переважній більшості випадків стан і ефективність організаційної структури може бути оцінений показниками, що характеризують діяльність керованого об'єкта. У результаті наукового дослідження можемо зробити такі висновки, що взаємозв'язок організаційної структури управління з результатами управлінської діяльності дуже високий, тому необхідно заохотити управлінців, що повинно призвести до підвищення ефективності діяльності підприємства.

Важливе значення в реалізації цілей підприємства мають принципи управління, яких дотримуються керівники в процесі роботи, діяльності підприємства, під час їх створення та функціонування. Принципи управління

визначають спосіб діяльності, взаємодії і виступають правилами, нормами управлінської діяльності. Вони відображають ті стосунки, відповідно до яких має створюватися, функціонувати й розвиватися система управління підприємством[2].

Принципи управління були сформульовані на основі спостережень і досліджень, тому вони є узагальненням практичного позитивного управлінського досвіду і ґрунтуються на певних законах і закономірностях суспільного розвитку, їх використання в управлінській діяльності дає своєрідний ефект, коли відомо, що треба робити для того, щоб уникнути невдач. Тому знання і врахування принципів управління в сучасному менеджменті є важливою умовою його ефективності.

Оскільки наука управління у своїй еволюції на тих чи інших історичних відрізках визначала різні пріоритети й висувала різні концепції управління, то і принципи управління пройшли відповідний шлях, починаючи з раціоналістичного підходу до організації виробничих процесів і закінчуючи уявленням про ефективне управління в епоху глобалізації та інформаційних технологій[3].

Так, для підприємства, яке ставить для себе завдання працювати на локальному ринку, актуальними будуть такі принципи:

- пріоритет споживача (надійне обслуговування, зручність, швидкість);
- висока якість роботи;
- доступні ціни;
- наслідування лідерів;
- ототожнювання співробітників з підприємством, кожен працівник – це "людина підприємства";
- постійний пошук альтернативних варіантів діяльності підприємства;
- застосування новітніх способів стимулювання праці;
- здійснення програм довготривалого професійного розвитку провідних працівників;
- постійна і цілеспрямована підтримка індивідуальної ініціативи працівників.

Для підприємства, що планує розширити свою діяльність до меж національного ринку, ключовими можуть бути такі принципи:

- високі стандарти діяльності;
- орієнтація на перспективу розвитку (розширення сфери бізнесу, підвищення стандартів діяльності);
- загострена відповідальність кожного за результати справи підприємства;
- дослідження реальності ринкових ситуацій;
- децентралізація управління підприємством і зростання кількості співробітників, що залучаються до розробки управлінських рішень;
- розширення і поглиблення зв'язків підприємства з зовнішнім середовищем;
- орієнтація на лідерів;
- підвищення готовності кожного до інновацій, динамічного оновлення послуг;
- застосування новітніх способів стимулювання праці, у тому числі задоволення потреб у визнанні та успіху;
- створення корпоративної організаційної культури менеджменту, що ґрунтується на спільних інтересах і загальнолюдських цінностях, партнерстві, співробітництві і взаємній вигоді;
- соціальна відповідальність перед суспільством за результати своєї діяльності.

Для підприємств, що прагнуть вийти на зовнішній ринок, крім вище означених, важливими будуть такі принципи: концентрація зусиль на ключових напрямках діяльності; кожен крок вперед має бути ретельно обґрунтованим з урахуванням особливостей міжнародного ринку; від вивчення споживчих преференцій до їх формування; орієнтація діяльності підприємства на загальнолюдські інтереси; дотримання етики бізнесу.

Як бачимо, актуальність тих чи інших принципів може змінюватися залежно від цілей підприємства і стану навколишнього середовища, але вони мають у своїй сукупності створювати струнку систему правил, яка дає змогу менеджменту бути ефективним. Наведені вище характеристики різних типів організаційних структур дають змогу сформулювати такі зауваження.

1. Ефективність того чи іншого підприємства великою мірою залежить від організаційної структури, яка забезпечує раціональну взаємодію її елементів у відповідь на вимоги зовнішнього середовища.

2. На сьогоднішній день не існує універсального типу організаційної структури, яка б забезпечувала максимальну ефективність управління; тип і конфігурація структури є індивідуальними для кожного підприємства й залежать від багатьох чинників як від складових і характеристик зовнішнього середовища, так і від прагнень і вподобань вищого керівництва. Тому при зміні визначальних ситуаційних факторів, коли організаційна структура перестає адекватно реагувати на їхній вплив, мають відбуватися і організаційні зміни.

Отже, функціонування підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища зумовлює необхідність постійних змін у його структурі.

Таким чином, будь-які зміни організаційної структури управління мають здійснюватися з урахуванням того, що вони забезпечать кращі умови для досягнення підприємством своїх цілей, підвищать ефективність управління нею. Залежно від завдань, які вирішує підприємство (проблема виживання чи проблема зростання), основними показниками поліпшення управління можуть бути: зниження загальних витрат чи витрат на управління; зростання прибутку; збільшення частки ринку.

Але, попри причини, що зумовлюють необхідність організаційних перебудов, завдяки останнім завжди мають розширюватися межі повноважень менеджерів нижчих рівнів управління, їм слід надавати значну самостійність у вирішенні виробничо-господарських проблем. Це сприятиме залученню більшої кількості працівників підприємства до управління зростанню їхньої ділової активності, посилюватиме прагнення до саморозвитку, до оволодіння сучасними технологіями, в тому числі інформаційними, що зрештою забезпечуватиме своєчасність і відповідність управлінських рішень умовам середовища господарювання.

Створення на підприємстві команди однодумців дає їй новий імпульс до розвитку. Але ця стадія може завершитися кризою синергії, коли всі стомлюються від спільної роботи.

Розробляючи стратегію організаційних змін, слід брати до уваги рекомендації, які запропоновані П. Друкером, а саме:

1. Організаційна структура має забезпечувати високу ефективність роботи підприємства. Структуру управління можна порівняти з двигуном, який перетворює всі види роботи на швидкість, тобто на ефективність підприємства в цілому. Чим простішим є цей механізм, тим ефективнішою є діяльність підприємства, тобто тим рідше треба змінювати швидкість і напрями окремих видів діяльності, щоб змусити їх функціонувати з максимальною вигодою для бізнесу. Тому організаційна структура мусить запобігати прийняттю неправильних рішень, що буде сприяти бажанню й можливостям працювати на майбутнє, а не використовувати досягнення минулого.

2. Організаційна структура повинна мати мінімальну кількість рівнів управління й формувати найкоротший ієрархічний ланцюг. Кожний додатковий рівень управління ускладнює загальні напрями й досягнення взаєморозуміння.

3. Організаційна структура має сприяти підготовці наступного покоління топ-менеджерів. Вона повинна бути такою, щоб менеджери реально відповідали за самостійну роботу з метою набуття досвіду. Але ділянка роботи, за яку відповідає працівник, має бути не надто великою, щоб результати його провалу, якщо таке трапиться, не поставили під загрозу благополуччя підприємства чи існування бізнесу в цілому. У крупного підприємства слід передбачити послідовність із декількох посад, які мусять пройти потенційні топ-менеджери.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Вище перераховані принципи стали відправною точкою для наступних досліджень у даній сфері, оскільки використання їх дало змогу значною мірою підвищити ефективність управління підприємством.

Процес прийняття управлінських рішень відбувається циклічно. Він починається з виявлення невідповідності параметрів плановим завданням і закінчується прийняттям і реалізацією рішень, завдяки яким можна ці відхилення ліквідувати.

Список використаної літератури:

1. *Грецак М.Г.* та ін. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. посібник / М.Г. Грецак, О.М. Гребешкова, О.С. Коцюба; за ред. М.Г. Грецака. – К.: КНЕУ, 2001. – 228 с. 2. *Економіка підприємства: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Г.О. Швиданенко, С.Ф. Покропивний, С.М. Клименко та ін.* – К.: КНЕУ, 2000. – 248 с. 3. *Шегда А.В.* Економіка підприємства: Навч. посібник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів I – IV рівнів акредитації. Друге видання, виправлене і доповнене. / А.В. Шегда – К.: "Каравела"; Львів: "Новий світ – 2000", 2001. – 298 с.

ГАНЗА І.В. – аспірантка Запорізького національного університету