

СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗБУДОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Реснянський Олексій В'ячеславович,

*студент кафедри теоретичної та прикладної економіки,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ResniaOV@krok.edu.ua*

Кириченко Оксана Сергіївна,

*кандидат економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: oksanaKS@krok.edu.ua,
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5244-8323>*

Організаційна структура підприємства нерозривно пов'язана із стратегією. Підприємство спочатку визначає стратегічні цілі (стратегічні напрями діяльності), а потім вже і структуру, що їх може реалізувати. Тому організаційна структура – це обов'язкова частина стратегії. Відповідність стратегії організаційній структурі проявляється у включенні в увесь процес стратегічних змін кожного структурного підрозділу підприємства через відповідне цільове та мотиваційне налаштування. Необхідно здійснити декомпозицію місії та стратегічних цілей на структурні підрозділи підприємства, сформувані бачення реалізації стратегії кожним структурним підрозділом, свої стратегічні цілі та окремі програми дій. І так на всіх рівнях ієрархії, включаючи кожного працівника, який також має свої цілі, своє бачення, свої програми дій. Тільки гармонізувавши весь колектив, спрямувавши кожного на виконання власної місії та місії підприємства, можна отримати необхідні конкурентні переваги і досягти бажаних результатів [1].

Відповідно повинні розподілятися повноваження та ресурси підприємства, що важливо досліджувати при здійсненні третього напрямку оцінки оптимальності організаційної структури управління. Структурні взаємозв'язки на підприємствах знаходяться в центрі уваги багатьох дослідників та керівників. Щоб ефективно реалізовувалася стратегія, необхідне розуміння складових роботи підрозділів та функціональних одиниць. Структурний підхід застосовується на підприємствах для забезпечення основних елементів діяльності та взаємозв'язків між ними, який передбачає використання розподілу праці, охоплення контролем, децентралізації та департаменталізації. Ґрунтуючись на даному підході оцінка правильності ранжування задач нової стратегії між рівнями та підрозділами підприємства дозволяє сформувані висновок про доцільність існування певного типу організаційної структури, що обирається на підприємстві відповідно до стратегії, уподобань вищого керівництва й можливостей підприємства [2, 3].

Важливим питанням при цьому виступає підбір команди, визначення вимог до кожного її члена, їх розстановка, наявність у кожного працівника відповідних компетенцій, здібностей по підвищенню власного рівня, прийняття кожним цілей підприємства, обраної стратегії по їх досягненню [4, с. 16]. Реалізація стратегії не є автоматичним наслідком її розробки, оскільки істотні

стратегічні перетворення викликають на підприємстві опір змінам. Цей опір – не випадковість, а фундаментальна проблема, що заслуговує уваги поряд з формулюванням самої стратегії. Тому разом із встановленням правильних структурних взаємозв'язків на підприємстві потрібно продумати і різні шляхи зниження опору змінам у кожному конкретному випадку.

На завершальному етапі оцінки оптимальності організаційної структури управління підприємства після реалізації всіх трьох її напрямів проектна структура (структура із змінами) повинна бути ідентифікована за наступними п'ятьма основними ознаками оптимальної структури (хоча б на якісному рівні): керованість – здатність швидко і чітко реагувати на прямі директиви зверху; адаптивність – адекватність та своєчасність реакції підприємства на зміну зовнішніх умов – здатність коригувати стратегію і тактику зміни зовнішніх та внутрішніх умов спеціалізація – розподіл праці за виконуваними функціями-операціями; кооперація – виконання максимального кола робіт по виготовленню продукту в одному структурному підрозділі; затрати на управління [5, с.11].

На основі даних висновків оцінки приймається остаточне рішення про запровадження певного типу організаційної структури управління з відповідними взаємозв'язками, яка б оптимально дозволила підприємству реалізувати обрану стратегію.

Таким чином, зміна стратегії на підприємстві неминуче приводить до певних перетворень в його організаційній структурі. Ці зміни не завжди будуть мати радикальний характер. Проте керівництво зобов'язане встановити, наскільки існуюча організаційна структура відповідає стратегії, а вже потім, якщо це необхідно, проводити відповідні зміни. З цією метою здійснюється оцінка оптимальності організаційної структури управління підприємства, яка включає принаймні три основні напрями: ефективність існуючої організаційної структури, її відповідність обраній стратегії та правильність ранжування задач нової стратегії між рівнями та підрозділами підприємства. Результати оцінки оптимальності організаційної структури є своєрідним обґрунтуванням при прийнятті рішень щодо проведення відповідних змін в ній відповідно до обраної стратегії, що дозволяє процес реалізації стратегічних змін певним чином систематизувати і поставити на наукову основу.

Оцінка оптимальності організаційної структури управління підприємства повинна здійснюватися як мінімум в трьох напрямках: ефективність існуючої організаційної структури, її відповідність обраній стратегії та правильність ранжування задач нової стратегії між рівнями та підрозділами підприємства. Але, нажаль, і в науці і в практиці відсутні алгоритмізовані моделі, які б дозволяли повноцінно реалізувати зазначені напрями оцінки.

Найвищим ступенем кількісно-якісної визначеності характеризується перший напрям оцінки оптимальності організаційної структури управління – ефективність існуючої організаційної структури. Це уможливорює створення орієнтовної системи критеріїв та показників для даного напрямку оцінки. На нашу думку, для оцінки ефективності існуючої організаційної структури управління необхідно врахувати наступні показники:

- рівень відповідності організаційної структури управління цілям та задачам підприємства;
- рівень оптимальності горизонтальних та вертикальних зв'язків в організаційній структурі управління;
- рівень розвинутості та стійкості міжфункціональних зв'язків в організаційній структурі управління;
- рівень зайнятості персоналу в апараті управління;
- співвідношення чисельності лінійного та функціонального управлінського персоналу;
- кількість рівнів вертикальної ієрархії управління;
- ступінь повноти реалізації функцій управління в організаційній структурі;
- рівень спеціалізації управлінських підрозділів;
- ступінь дублювання функцій;
- рівень раціональності організаційної структури управління;
- рівень централізації управління;
- рівень відповідності функцій та обов'язків кожного структурного елементу організаційної структури управління його повноваженням та відповідальності;
- ступінь правильності визначення статусу управлінських підрозділів і посад;
- рівень еластичності організаційної структури управління;
- рівень гнучкості організаційної структури управління;
- рівень керованості організаційної структури управління тощо.

Оцінка оптимальності організаційної структури управління підприємства за другим та третім напрямом характеризується оцінкою відповідності організаційної структури обраній стратегії й оцінкою правильності ранжування задач нової стратегії між рівнями та підрозділами підприємства відповідно. Але потрібно врахувати, що вони будуть не такими однозначними та чіткими, як описаний перший напрям (ефективність існуючої організаційної структури). Адже ці два напрями повинні сформувати базу для остаточних висновків щодо перетворень в організаційній структурі управління відповідно до нової стратегії. Разом з тим, необхідно чітко усвідомлювати, що другий і третій напрям оцінки оптимальності організаційної структури управління підприємства взаємопов'язані, впливають один на одного, і, по-суті, зводяться до моніторингу конкретних змін в організаційній структурі управління. Оцінка відповідності організаційної структури обраній стратегії концентрує увагу на моніторингу декомпозиції місії, стратегічних цілей та стратегії (стратегічного набору) на структурні елементи підприємства. А оцінка правильності ранжування задач нової стратегії між рівнями та підрозділами підприємства зосереджується на моніторингу за розподілом конкретних задач по реалізації стратегії між рівнями управління і структурними підрозділами, а також на остаточному виборі типу організаційної структури, яка є найбільш доцільною для здійснення обраної стратегії.

Список використаних джерел:

1. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. К.: Академвидав, 2003. 464 с.
2. Сухарський В.С. Менеджмент. Тернопіль: Астон, 2001. 340 с.
3. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія і практика. Тернопіль: Карт-бланш, 1997. 456 с.
4. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. Москва: Изд-во стандартов, 1991. 104 с.
5. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник. Москва: Банки и биржи, 1997. 447с.