

DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.4\(44\).2021.136145](https://doi.org/10.18371/fp.4(44).2021.136145)

УДК 334.722:005-048.34

ОПТИМІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

СОЛОНЕНКО Юлія Валеріївна

кандидат економічних наук, доцент

кафедри підприємництва, корпоративної

та просторової економіки,

Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1696-2151>

КУЦА Яна Олександрівна

магістр кафедри підприємництва,

корпоративної та просторової економіки,

Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0091-7172>

Анноватція. В сучасних умовах існування підприємництва необхідно швидко адаптуватися до умов ринкової економіки, удосконалюючи організаційну структуру управління підприємством, яка забезпечує ефективність роботи підприємства. Від правильної побудови апарату управління, складу підрозділів та взаємозв'язків між ними буде залежати подальша ефективність роботи організаційної структури підприємства.

Ключові слова: організаційна структура, оцінка ефективності, розвиток, управління, підприємство, удосконалення.

Постановка проблеми. Через стрімкий розвиток сучасного ринку та велику конкуренцію на ньому багато підприємств не в змозі швидко адаптуватися до нових умов та згенерувати оновлену, покращену організаційну структуру управління на підприємстві,

Аннотация. В современных условиях существования предприятий нужно быстро адаптироваться к условиям рыночной экономики, совершенствуя организационную структуру управления предприятием, обеспечивающую эффективность работы компании. От правильного построения аппарата управления, состава подразделений и взаимосвязей между ними будет зависеть дальнейшая эффективность работы организационной структуры предприятия.

Ключевые слова: организационная структура, оценка эффективности, развитие, срок окупаемости, управление, предприятие, усовершенствование.

через що виникають багато проблем (підвищення конкуренції, зменшення життєвого циклу товарів, високі вимоги до якості продукції, нестабільність різних факторів), які ведуть підприємство до банкрутства. Сучасні тенденції економічного розвитку потребують

нових підходів до формування та оптимізації організаційного процесу на підприємстві для стійкості компанії в конкурентній боротьбі. Оптимізація на підприємстві може сягати загального характеру, а може і вибіркового. Від правильної побудови апарату управління буде залежати подальша ефективність роботи підприємства. Оптимізація організаційної структури управління підприємством залежить від складу підрозділів та взаємозв'язків між ними. Організаційна структура управління персоналом є одним з найнеобхідніших чинників, що реагують на зміну зовнішнього середовища. Саме формування структури відіграє важливу роль для підприємства, має відповідати життєвому циклу підприємства та формувати необхідний потенціал. Головною функцією організаційної структури є сприяння адаптуватися під нові закони ведення бізнесу та адаптація до існуючих змін. Для швидкого реагування організаційна структура має трансформуватися, тому для цього їй потрібно оптимізувати. Правильно обрана стратегія оптимізації організаційної структури та її впровадження на підприємстві гарантують успішне функціонування підприємства на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні науковці приділяють велику увагу проблемам оптимізації організаційної структури управління на підприємстві. Ці проблеми відображені у роботах таких вчених як: І.А. Александрова, А.Н. Алікова, А.І. Амошу, І. Ансофа, Я.Г. Берсуцького, С. Біра, Б.В. Буркинського, П. Друкера, М. Менсконна, Н.Є. Рогозу.

Метою статті є обґрунтування важливості і оцінка ефективності

організаційної структури підприємства та рекомендації для її оптимізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організаційна структура підприємства формує взаємовідносини всіх сфер управління підприємством, які є запорукою ефективного розвитку в економічній та соціальній сферах. За рахунок досягнення цілей підприємства, розподілу обов'язків між співробітниками, введенням нових технологій створюється новий управлінський процес, який забезпечить відповідальність, розподіл функцій, задач, повноважень та прав між всіма рівнями управління. Зміни в організаційній структурі управління необхідні на підприємстві, коли умови зовнішнього середовища не спонукають підприємство до розвитку та ефективної діяльності. З цього виходить, що формування оптимізації організаційної структури є еволюційний процес, обумовлений впливом значної кількості чинників середовища (внутрішніх і зовнішніх), в якому функціонує підприємство. Саме під впливом чинників зовнішнього і внутрішнього середовища формується нова організаційна структура [1].

Економічна ситуація в Україні характеризується зростанням тиску на підприємства з боку місцевих та іноземних компаній, конкуренції, споживчих союзів, урядових розпоряджень. Це обумовлює необхідність впровадження оптимізаційних рішень в організаційній структурі управління підприємства. Організаційні процеси потребують формування нових цілей, задач, стратегій планування. Це забезпечить здійснення контролю, обліку та аналізу процесів управління. Організаційна структура поєднує в собі цілі-

сність та безперервність зв'язків між всіма елементами управління.

Оптимізація організаційної структури управління підприємством є невід'ємною частиною ведення сучасного бізнесу. Нові правила диктують зовнішні та внутрішні чинники, які забезпечують стрімкий та ефективний розвиток конкуренції. Від прийняття рішень всередині самого підприємства залежить ефективність та якість діяльності підприємства.

Оптимізація організаційної структури управління на підприємстві здобуває форму пошуку альтернативного розв'язку між централізацією й децентралізацією владних функцій, після чого з'являється необхідність створити таку систему керування, яка харак-

теризується централізованою розробкою вдосконалювання підприємства й господарської політики з децентралізованим оперативним управлінням.

Головними причинами, які спонукають керівництво зайнятися оптимізацією існуючої організаційної структури є: низький рівень ефективності функціонування підприємства; відставання від вимог ринку; труднощі з пошуком інформації; зростання плінності кадрів; застосування старих технологій; підготовка серйозних змін у діяльності підприємства. Проектування та оптимізація діючих організаційних структур управління може здійснюватися лише тоді, коли застосовують найпростіші принципи побудови організаційних структур (рис.1).

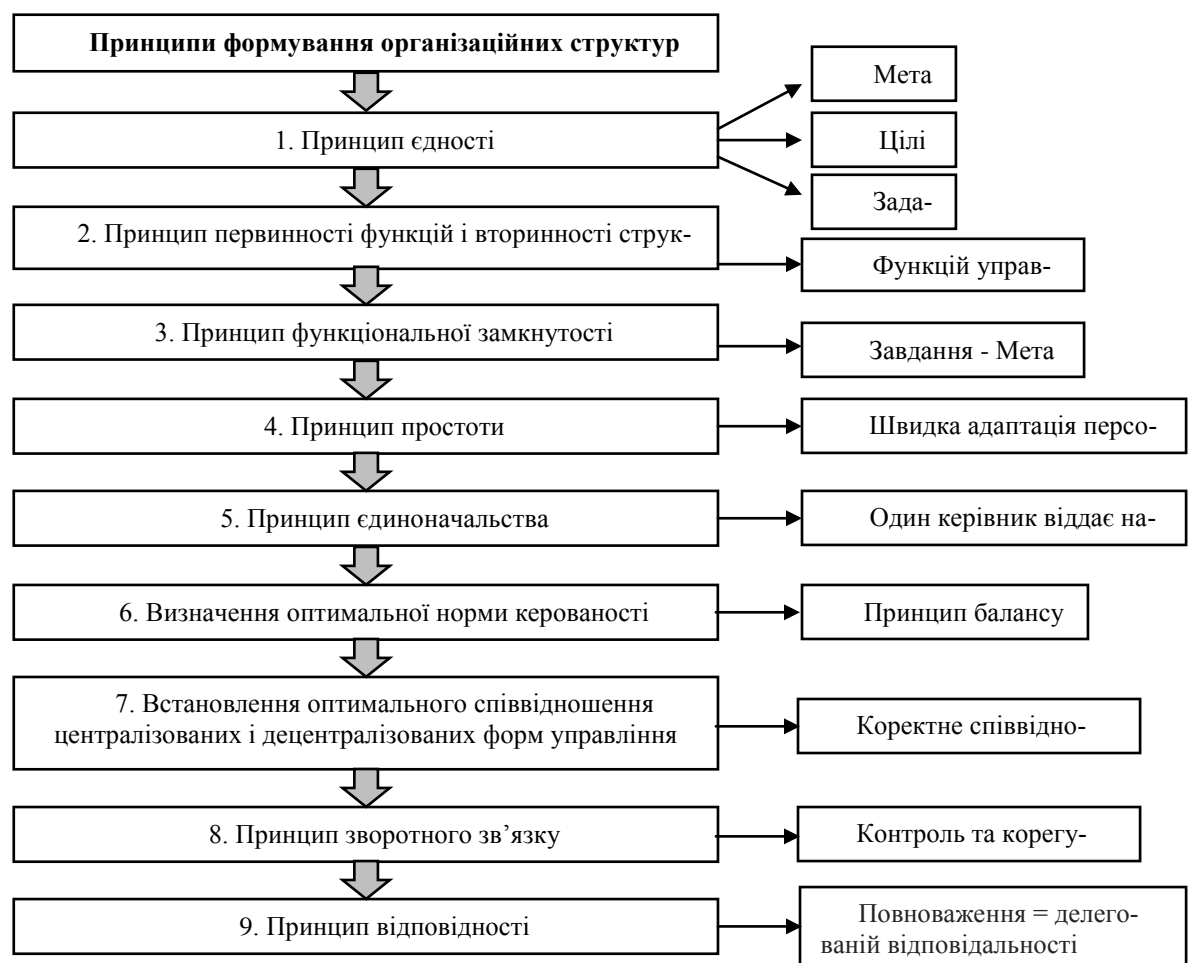


Рис.1 Принципи формування організаційних структур управління на підприємстві

Джерело: складено авторами за [2].

У процесі формування оптимізації 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 та масштаби економічної та соціальної діяльності підприємства; ресурси підприємства; структура під-

розділів; специфіку економічного і соціального розвитку підприємства.

Виділяють різні типи організаційних структур: лінійна; функціональна; лінійно-функціональна; продуктова; матрична та інші [3].

Кожен тип організаційної структури управління підприємством має свої переваги та недоліки (табл.1).

Таблиця 1

Переваги та недоліки основних типів організаційної структури

Тип	Ефективність використання
Лінійна	Такий тип підходить малим підприємствам, він забезпечує єдність та чіткість розпоряджень. Цьому типу властиво, що відповідальність за все несе керівник. Але співробітники при такому типі організаційної структури будуть перенасичені інформацією. Технологія виробництва застаріла
Функціональна	Такий тип управління характерний для малих та середніх підприємств. Йому властива компетентність працівників, більший спектр можливостей. Тут присутня конкуренція та конфлікти між працюючими.
Лінійно-функціональна	Найбільш вживаний тип оргструктури. Має більшу кількість керівників та висококваліфікованих працівників. Тут відсутній взаємозв'язок між підрозділами.
Продуктова	Тип, який створений для готельних комплексів зі складною функціональною структурою виробничої організації. Крім основних послуг є ще додаткові. Є надмірна конкуренція.
Матрична	Створений для великих підприємств з великою кількістю рівнів. Цей тип адаптований до змін, присутня мотивація працівників, функції налаштовані для економії часу та ресурсів. Негативною ознакою є розвиток бюрократії.

Джерело: складено авторами за [3]

Організаційна структура будь-якого типу повинна відповідати певним вимогам: цілеспрямованість; перспективність; оперативність; надійність; економічність; гнучкість до розвитку; стійкість.

Організаційна структура сучасних підприємств є зовсім нестабільною, постійно змінюється залежно від розміру виробництва, видів діяльності, зовнішнього середовища. Тобто зміни потребують оптимізації організаційної структури [3].

Головними причинами, які стимулюють керівництво оптимізувати організаційну структуру є:

- низький рівень ефективності функціонування підприємства;
- відставання від вимог ринку;
- зростання плинності кадрів;
- використання старих технологій.

Для правильного покращення організаційної структури необхідно дотримуватися наступних принципів:

- правильно сформовані цілі та задачі підприємства;

- внутрішня інфраструктура підрозділів;
- забезпечення ресурсами;
- своєчасне оформлення усіх документів та положень.

Під структурою управління розуміється упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого.

Щоб організаційна структура управління мала позитивне завершення, необхідно дотримуватися вимог, які забезпечують оптимістичний результат:

1) стратегія підприємства має відповідати його масштабам та специфіці діяльності;

2) правильний розподіл праці між підрозділами та працівниками, це забезпечить творчий потенціал та оптимальне навантаження;

3) визначення посадових інструкцій окремо для кожного співробітника;

4) забезпечення та підтримання балансу між функціями та обов'язками.

У формуванні та при оптимізації організаційної структури важливу роль відіграють елементи зовнішнього середовища, які спостерігають за зміною функціонування певних елементів і запобігають конфліктам всередині підприємства.

Такими основними елементами є:

- споживачі продукції;
- постачальники сировини та матеріалів;
- акціонери;
- урядові установи;
- місцева влада;
- засоби масової інформації, населення, політичні партії, релігійні організації та громадські рухи;

- технологічне, економічне, правове, екологічне та міжнародне середовища.

Мета підприємства є складовою частиною комплексу заходів для успішної оптимізації організаційної структури. Вона має бути водночас простою, лаконічною та містити в собі всі цілі, які призведуть до покращення роботи всього підприємства. Чим вона буде простішою та буде чітко побудована структура, тим простіше персоналу буде зрозуміти своє місце в ній, пристосуватися до даної форми управління: і брати активну участь у реалізації цілей підприємства, а саме забезпечувати чітку передачу інформації та стати одним цілим з усією командою. Соціальний та економічний розвиток підприємства може виступати метою оптимізації організаційної структури управління на підприємстві, що забезпечить ефективність управлінських рішень [4]. Це передбачає необхідність вирішення завдань наведених на рис.2.

Процеси, які відбуваються на виробництві є істотним фактором, який впливає на оптимізацію організаційної структури підприємства. Чим менший різновид та асортимент продукції чи послуг на підприємстві, тим простіша організаційна структура утворюється на підприємстві.

Вагомим фактором для оптимізації організаційної структури управління на підприємстві є обсяги виробництва, які впливають на кількість підрозділів, чисельність працюючих (через великі кількості працюючих інколи доводиться створювати додаткові підрозділи), нормативи підпорядкування та територіальне розташування.

При створенні структури або ж при процесі її вдосконалення необхідно

враховувати фактори, що пливають на якість, а саме: цілі та завдання розвитку та оптимізації, масштаби економічної діяльності, обсяги виробництва, ресурсне та матеріальне забезпечення,

внутрішня організація процесу створення продукту, соціальна інфраструктура на підприємстві та економічний розвиток підприємства.

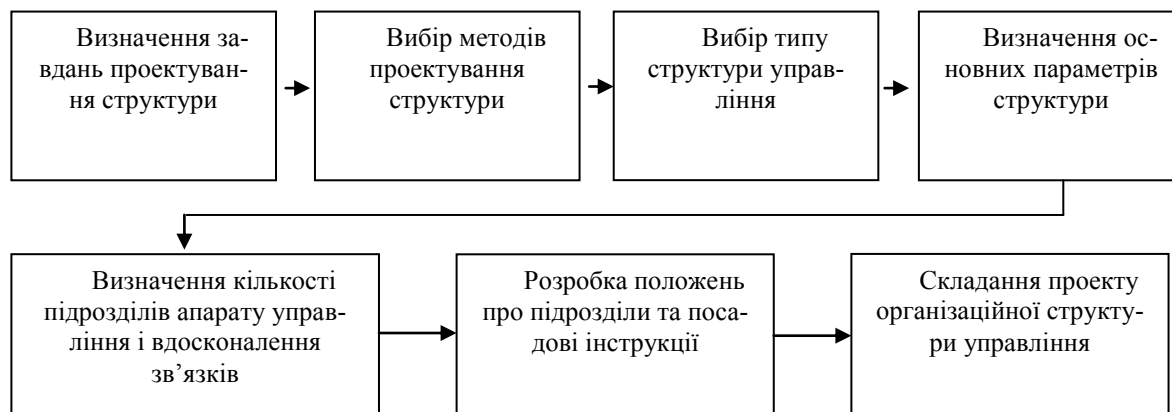


Рис. 2 Схема процесу проектування організаційної структури управління

Джерело: складено авторами

Щоб обрати стратегію, яка буде повністю задовольняти всі цілі оптимізації необхідно враховувати вплив ряду чинників, що забезпечують правильність вашого вибору: причини кризи на підприємстві; зовнішні фактори, які впливають на рівень стабільності та балансу; вивчення внутрішнього середовища підприємства.

У період, коли підприємству потрібні зміни в його організаційній структурі, дії повинні бути спрямовані на оптимальне використання матеріалів, зниження витрат і гнучкого пристосування до нових умов зовнішнього середовища.

Покращення організаційної структури управління підприємством створює форму пошуку альтернативного балансу між функціями централізації й децентралізації. Таке бажання приводить до необхідності створити таку систему керування, яка характеризується централізованою розробкою вдосконалення підприємства й господарської політики з децентралізова-

ним оперативним управлінням. Для посилення функції управління використовують: групи нововведень, програмно-цільовий підхід, матричні структури. Але найбільшу увагу заслуговує використання концепції стратегічних господарських підрозділів організації при проектуванні організаційних структур управління. Тут повною мірою реалізуються принципи: централізації розробки стратегії й децентралізації процесу її реалізації, забезпечення гнучкості й адаптивності управління, залучення в процес управління широкого кола менеджерів усіх рівнів [5].

Для забезпечення інформацією можна розглянути основні принципи ефективного впровадження змін, що забезпечать правильну оптимізацію на підприємстві:

- комплексний підхід, дозволяє провести реструктуризацію організаційної структури по всіх ланках керівництва;

- фундаментом удосконалення має бути економічна стратегія підприємства;
- взаємозв'язок між організаційною структурою підприємства та сферою виробництва;
- передбачення наслідків вдосконалення для колективу;

- обов'язкове підвищення кваліфікації кадрів.

Алгоритм удосконалення існуючої або створення нової організаційної структури управління на підприємстві зображено на рис. 3.

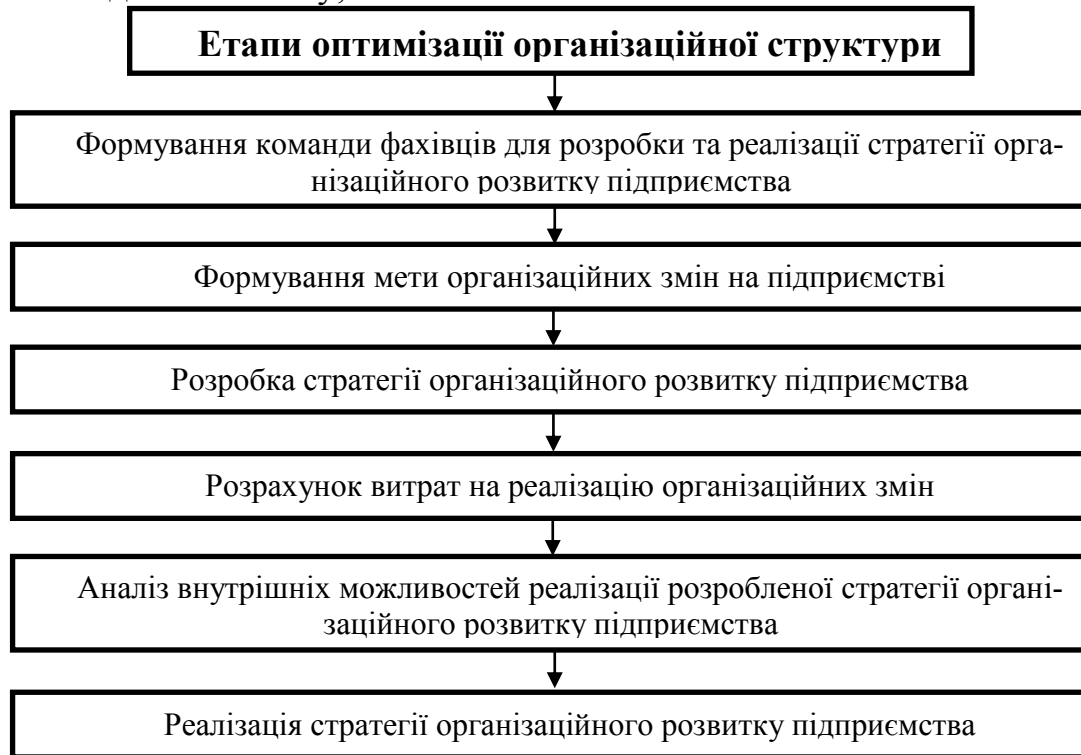


Рис. 3 Алгоритм реалізації оптимізації організаційної структури

При проектуванні нової організаційної структури управління слід ураховувати наступні завдання:

- визначення типу структури управління;
- уточнення складу й кількості підрозділів по рівнях управління;
- визначення характеру співвідпорядкованості між ланками організації;
- розрахунки витрат на утримання апарата управління [5].

Вибір організаційної структури управління підприємством здійснюється з раніше розроблених організаційних структур або через поєднання функцій різних структур.

Головним нововведенням оптимізованої організаційної структури є підвищення якості діяльності всіх працівників та їх начальників. Це забезпечить ефективну та структуровану роботу всіх відділів [1].

Для розробки оптимізації організаційної структури необхідно скласти послідовність, яку потрібно чітко дотримуватися для забезпечення успішного результату (рис.4).

Такий алгоритм побудови впровадження нової організаційної структури управління підприємством володіє універсальним використанням та підвищує ефективність діяльності всього підприємства.

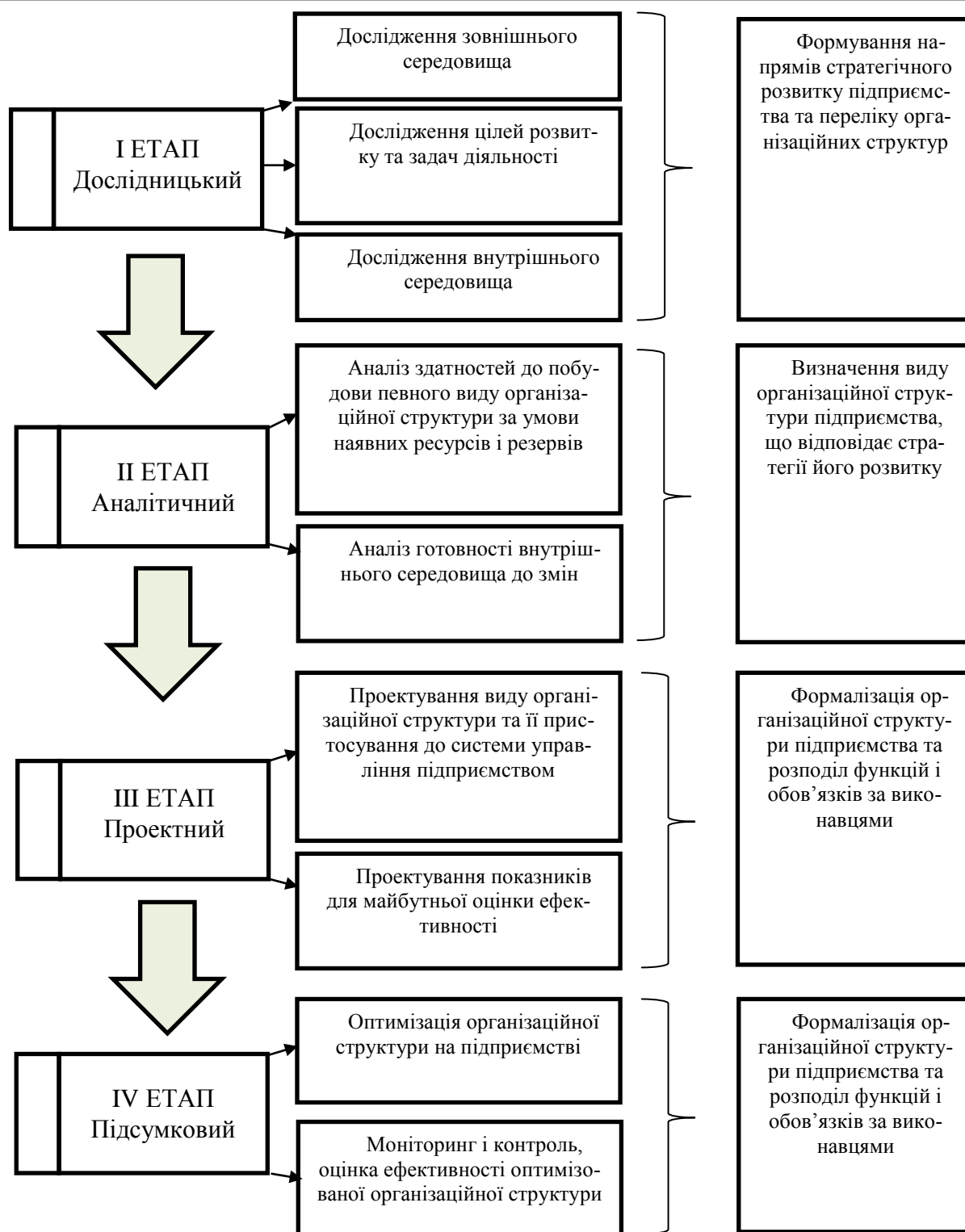


Рис. 4 Послідовність дій для оптимізації організаційної структури підприємства
Джерело: [1]

Застосування таких етапів у комплексі допомагає оптимізувати кількість рівнів управління і зв'язків між ними на підприємстві.

Рішення керівництва організації змінити організаційну структуру оптимізувавши її дає шанс підприємству не стояти на місці, а розвиватися та ефективно працювати. Удосконалення

організаційної структури допоможе сфокусувати відповідальність і рівномірно розділити функціональне навантаження між працівниками, як результат це позитивно позначиться на результатах роботи та доходах підприємства. Діагностика такої структури також забезпечить виявлення дублюючих функцій, посад, відділів. Це заощадить підприємству великі кошти. Удосконалення організаційної структури допоможе співробітникам стати однією командою, а саме: покращиться комунікація, зменшиться кількість конфліктів та спірних ситуацій, кожен зрозуміє свої функції на підприємстві. Оптимізація забезпечить підприємство стати більш мобільним, гнучким, та конкурентним на ринку. А також підприємство оновиться, позбудеться бюрократії застоїв та розпочне свою ефективну діяльність.

Висновки. Організаційна структура управління персоналом на підприємстві відіграє важливу роль у функціо-

нування та конкурентоспроможності підприємства на ринку. Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища постійно змінюються, що забезпечує постійний контроль, створення нових механізмів задля забезпечення ефективності роботи організаційної структури управління. Для ефективності організаційної структури її необхідно оптимізувати структуру, що зумовлює швидкість та якість надання інформації внутрішніх факторів. При вдосконаленні організаційної структури можна використовувати різні методи побудови, вибір яких здійснюється від поставлених заздалегідь завдань. Для успішної оптимізації організаційної структури необхідно чітко дотримуватися завдань, цілей та етапів. Для збільшення ефективності кожного співробітника необхідно розділити рціонально функції діяльності та знайти оптимальне співвідношення кількості та якості взаємодії, для ефективного управління підприємством.

Список використаної літератури

1. Чичотка В.В. Обґрунтування моделі побудови оптимальної структури підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. №5/2. С.40-45.
2. Кудінова М.М., Рибалка А.С., Чубач О.Р. Підвищення ефективності управління підприємством шляхом удосконалення організаційної структури. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. №3. С.199-205.
3. Літовченко Б.В., Єдинак В.Ю. Зміни організаційної структури у процесі стратегічного планування діяльності митної служби. URL: https://khntusg.com.ua/wp-content/uploads/2020/02/aref_maksimova-073.pdf (дата звернення: 02.12.2021)
4. Юхновська Ю.О. Удосконалення організаційної структури управління ЗАТ «ЗАЗ». *Ефективна економіка*. 2011. №2. URL: www.economy.nayka.com.ua. (дата звернення: 02.12.2021)
5. Шевченко О.С. Вдосконалення організаційної структури сучасного підприємства. URL:

http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Naukova_periodyka/vestnik/Tekhnichniy_prohres_ta_efektyvnist_vyrobnytstva/2010/56/1_02.pdf . (дата звернення: 02.12.2021)

6. Солоненко Ю. В. Вплив комунікацій на стійкість сімейного бізнесу. *Economy. Zarządzanie. Teoretyczne i praktyczne aspekty rozwoju współczesnej nauki*. 2017. №3. С. 67–71

7. Варава Л.М., Арутюнян А.Р., Варава А.А. Стратегічні аспекти вдосконалення організаційної структури управління в умовах гірничодобувних підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 4. С.243-255.

8. Баценко Л.М. Діагностика організаційної структури як її оптимізації. *Науковий вісник МНУ імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2015. №2. С.22-25.