

УДК 658:29

DOI: 10.31891/2307-5740-2020-282-3-32

ХОМЕНКО М. М., ДОРОЖКІНА Г. М.

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті обґрунтовано доцільність формування організаційної структури управління підприємством із застосуванням бригадної структури. Сформульовано вимоги щодо формування структури розподілу праці з визначенням повноважень та відповідальності кожного працівника й органу управління зі встановленням вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними, розподілення повноважень і обов'язків між працівниками підприємства за затвердженими посадовими інструкціями під час виконання бригадою завдань. Визначено неекономічні чинники, які необхідно враховувати під час обґрунтування чисельності бригад, серед яких, зокрема, відповідність організаційної схеми апарату управління діяльністю підприємства структурі цілей, якості інформаційної роботи та завантаження керівників оперативною роботою.

Ключові слова: організаційна структура, бригада, повноваження, розподіл праці.

KHOMENKO M., DOROZHKINA H.

Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyy National University

FORMATION OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT

The purpose of the article is to generalize and develop methodological bases, as well as to develop practical recommendations for improvement of the organizational structures of enterprise management with the use of a brigade structure in conditions of intensified competition and increasing quality requirements for products (services). The requirements for the formation of the labor division structure with the definition of authority and responsibilities of each employee and management body with the establishment of vertical and horizontal connections between them, distribution of authority and responsibilities between employees according to approved job descriptions during the task accomplishment by a brigade. The non-economic factors are that have to be taken into account when justifying the number of brigades are defined, which include in particular accordance of the organizational chart of the management of the enterprise to the structure of goals, quality of information processing and workload of managers. A representative survey regarding obtaining additional services of ethnographic and ecological types of green tourism in Poltava region was conducted. The advantages of introduction of brigade type of management structures of the enterprise are defined: acceleration of manufacturing of innovative products; specific market orientation; customer service quality improvement; adaptation to changing environmental conditions; independent involvement of the required personnel by brigade leaders; absence of functions duplication by functioning units. The requirement of avoiding the potential increase of the risk of losing control of the enterprise during the introduction of the brigade management structure is justified; complications in horizontal coordination of interconnected brigades; availability of a small number of universally highly qualified employees; the complexity of the distribution of financial resources of the enterprise between the brigades; lack of control of the central functional services over the activities of the corresponding brigade divisions.

Key words: organizational structure, brigade, authority, distribution of labor.

Постановка проблеми. Провідним завданням менеджменту вітчизняних підприємств є забезпечення конкурентоздатного продукту. Багатогранне поняття управління охоплює якість продукції, обслуговування клієнтів та менеджменту на підприємстві. Складова якості менеджменту підприємства значною мірою визначає його загальний ринковий стан. Управління організацією – це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідні для того, щоб сформулювати і досягти цілей. Функція організації стосується реалізації поставлених завдань, формування раціональної структури управління підприємством, забезпечення операційного процесу управління трудовими, матеріальними, фінансовими та інформаційними ресурсами. Завдання керівника стосовно функції організації пов'язується з побудовою максимально ефективного бізнес-процесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем організаційного проектування присвятили свої праці такі вітчизняні та закордонні вчені, як В. Белошапка, И. Нудьга [1], Л. Боссіді, Р. Чаран [2], Р. Саймонс [3], М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [4], Б. З. Мильнер [5], Н. Г. Метеленко [7] та інші. В. Белошапка та І. Нудьга відстоюють необхідність гармонійного поєднання інструментів організаційного проектування за створення самонавчальної організації [1]. Прикладні інструменти організаційного дизайну та оцінки управлінської результативності пропонують численні закордонні дослідники. На думку Л. Боссіді та Р. Чаран, процес організаційного проектування завершується створенням культури результативності, що дозволяє управлінням активно впроваджувати свої стратегії та плани [2]. Р. Саймонс виділяє чотири важелі при проектуванні організації: доступ до ресурсів, відповідальність, вплив та підтримка [3]. Разом з тим, деякі аспекти методичного забезпечення формування організаційних структур управління підприємством вимагають уточнення і розвитку в сучасних умовах господарювання.

Метою статті є узагальнення і розвиток методичних основ, а також розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційних структур управління підприємствами із застосуванням бригадної структури в умовах загострення конкуренції та підвищення вимог до якості продукції (послуг).

Виклад основного матеріалу дослідження. Високий рівень якості менеджменту за функцією організації діяльності підприємства оцінюється за п'ятьма основними складовими: формування раціональної організаційної структури; обґрунтоване розподілення повноважень і встановлення посадових обов'язків; реалізація операційного процесу діяльності підприємства; організація процесу створення нових цінностей для клієнтів; залучення працівників до постійного удосконалення організації. Організаційна структура – це сукупність виробничих ланок і впорядкованих потоків ресурсів у виробничій системі, а також органів управління та їх певний взаємозв'язок, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства.

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі вважають, що найкращою організаційною структурою управління є та, яка допомагає підприємству ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти та спрямовувати зусилля своїх співробітників і, таким чином, задовольняти потреби клієнтів та досягати своїх цілей із високою ефективністю [4]. Організаційне проектування як функція організації полягає в розробці таких організаційних елементів і відносин в створеній (модельованій) системі, за реалізації яких організаційне ціле, що виникло, характеризувалося б високою надійністю, стійкістю та економічністю [5]. Сучасний розвиток організаційних структур характеризується широким делегуванням повноважень структурним підрозділам нижчого рівня та заміною адміністративних методів управління економічними методами. Першочерговим завданням удосконалення організаційної структури є визначення головних принципів, за якими повинна формуватись структура управління підприємством. По-перше, структура має віддзеркалювати мету і завдання підприємства, тобто бути орієнтованою на задоволення зростаючих потреб споживача. По-друге, структура повинна відповідати та бути адекватною соціально-культурному середовищу організації, оскільки ця відповідність має пряму вплив на рівень централізації або децентралізації, розподіл обов'язків, повноважень, відповідальності, ступеня самостійності та контролю керівників і менеджерів. Побудова або перебудова організаційної структури управління підприємством вимагає врахування великої кількості чинників прямого і непрямого впливу на структуру управління. Серед головних чинників, які впливають на етапи організаційних змін структури управління підприємствами, можна визначити: розмір організації, тому що структура управління великого підприємства більш складна, ніж середнього або малого; життєвий цикл підприємства; зміну організаційних форм, за якими функціонує підприємство; рівень розвитку на підприємстві інформаційних технологій. Швидка адаптація організаційних змін структури підприємства має забезпечуватися на основі комплексу інтелектуальних, технічних, технологічних, організаційних та економічних характеристик, які визначають успішну діяльність підприємства на ринку. На рис. 1 наведено фрагмент регіональної структури управління туристичного підприємства.

Основу запропонованої бригадної структури управління діяльністю підприємства становить групова форма організації праці. Бригадна структура управління передбачає формування невеликих мобільних команд (бригад), які спеціалізуються на задоволенні тієї чи іншої потреби та повністю відповідають за результати своєї діяльності. Запровадження бригадного типу управлінських структур підприємства дозволить прискорити процеси виробництва інноваційних продуктів; орієнтуватися на специфічні ринки; підвищувати якість обслуговування споживачів; пристосуватися до мінливих умов зовнішнього середовища; залучати самостійно керівниками бригад за можливості потрібний персонал; уникати дублювання функцій з боку функціональних підрозділів.



Рис. 1. Регіональна структура управління туристичного підприємства

Підприємства акціонерної форми власності, які виробляють продукцію та надають послуги у великих обсягах, мають можливість використовувати бригадну структуру управління. Застосування різних видів структур управління підприємствами протягом останніх років дозволило визначити провідну тенденцію – органічні структури більш прості та гнучкі в порівнянні з механістичними (лінійними, функціональними, лінійно-функціональними, дивізійними).

Метод організаційного моделювання ґрунтується на розробленні різних варіантів можливих структур для конкретних підприємств з подальшим їх порівнянням, зіставленням і оцінюванням варіантів за певними критеріями. Зіставлення різних варіантів організаційних структур дозволяє досягти цілей організації за

умови відносно невеликих витрат її функціонування. Управління туристичною діяльністю запропоновано організувати за регіонами із застосуванням бригадної структури (рис. 2).

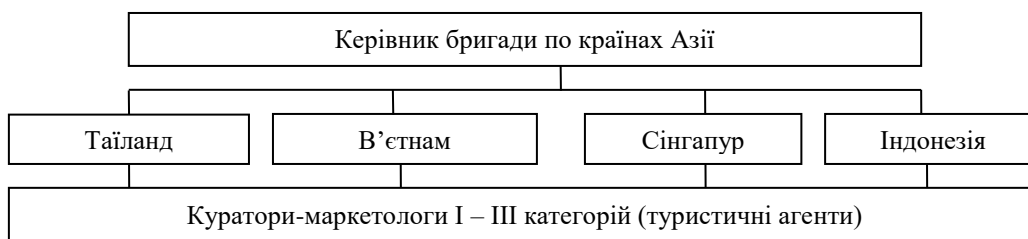


Рис. 2. Фрагмент організаційної структури туристичного підприємства

Під час обґрунтування чисельності бригад доцільно приймати до уваги і неекономічні чинники: відповідність організаційної схеми апарату управління діяльністю підприємства структурі цілей, якості інформаційної роботи та завантаження керівників оперативною роботою. На цьому закінчується стадія загального проектування, що супроводжується прийняттям рішення вищим керівництвом стосовно переходу до нової або удосконаленої структури управління діяльністю підприємства. Важливим етапом проектування організаційної структури підприємства повинна стати систематизація процесів прийняття рішень, функціональної та інформаційної взаємодії. У результаті проведеного дослідження здійснено аналіз і систематизацію трьох аспектів процесу управління: діяльності кураторів-маркетологів, обґрунтування та конкретизацію функцій управління, опрацювання інформації та рішень стосовно функцій. Для працівників туристичного підприємства конкретизовано функції діяльності: розробка довгострокових і річних планів техніко-економічного і соціального розвитку підприємства; розробка і затвердження в установленому порядку планів інтенсифікації туристичної діяльності стосовно реалізації послуг. У кінцевому підсумку визначається тактика і стратегія діяльності підприємства і подаються відповідні пропозиції вищому керівництву. Більшість туроператорів здійснюють горизонтальний розподіл праці за спеціалізованими лініями. Кваліфікаційний розподіл повноважень повинен забезпечувати оптимальний поділ праці, що зумовлює нормальне навантаження і відповідну спеціалізацію органів управління та працівників. Посадові інструкції розробляють на основі кваліфікаційних вимог. В практиці багатопрофільних туроператорів розповсюджена схема горизонтального розподілу праці за туристичним напрямом (рис. 3).



Рис. 3. Горизонтальний розподіл праці за туристичними напрямками

Позитивним моментом організації праці за відокремленими напрямками є вузька спеціалізація менеджерів, які знайомі зі специфікою різних видів відпочинку та можливостями туристичних ресурсів курортів. Формування структури розподілу праці має бути пов'язано з визначенням повноважень та відповідальності кожного працівника й органу управління зі встановленням вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними. Між функціями і повноваженнями спеціалізованих менеджерів повинна бути рівновага, порушення якої може призвести до дисфункції системи управління в цілому. За умови використання запропонованої бригадної структури управління діяльністю підприємства бригада складається із працівників за умови заміни жорстких бюрократичних зв'язків, які засновані на правилах, нормах та процедурах, на гнучкі зв'язки, що необхідні для вирішення конкретних питань. Кожну бригаду очолює керівник – топ менеджер, характер праці якого визначається концепцією підприємства. Менеджмент вищої та середньої ланок організації здійснює консультування та узгоджує групові дії між бригадами. Вимоги до кваліфікації персоналу суттєво змінюються. У першу чергу до роботи в бригадах залучаються спеціалісти, які володіють універсальними знаннями і навичками. Спеціалісти повинні забезпечувати гнучкість та взаємозамінність при виконанні бригадою завдань залучення клієнтів. Поєднання колективної та індивідуальної відповідальності за якість роботи знижує потребу в проміжному та кінцевому контролі. Під час впровадження ефективної бригадної структури управління перестають діяти принципи раціональної бюрократії, тому що до складу бригади входять спеціалісти з організації діяльності підприємства, яким не потрібно надавати додаткових вказівок з вищого рівня управління.

Однією із основних складових оцінювання рівня якості менеджменту є організація процесу створення нових цінностей для клієнтів. Перспективним шляхом забезпечення ефективної зайнятості

сільського населення є активізація мешканців до підприємницької діяльності у невиробничій сфері, тобто до розвитку «зеленого» туризму. Системне вирішення організаційно-економічних проблем становлення та розвитку «зеленого» туризму пов'язують із відтворенням трудового потенціалу в аграрній сфері, формуванням нових напрямів виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції, підвищенням зайнятості сільського населення. Полтавська область віднесена до пріоритетних районів для розвитку «зеленого» туризму з використанням сільських садиб. Найбільш успішні агрооселі у розвинутих західних країнах паралельно займаються як туристичною, так і сільськогосподарською діяльністю, а інколи перша діяльність виступає основною [6]. В результаті дослідження проведено репрезентативне опитування щодо отримання додаткових послуг етнографічного та екологічного видів «зеленого» туризму Полтавської області, результати якого наведено на рис. 4 і рис. 5.

Етнографічний та екологічний види туризму віднесені до «зелених», так як передбачають перебування у природних екологічно чистих зонах чи регіонах, а також відвідування місць щодо задоволення культурного і пізнавального інтересу.

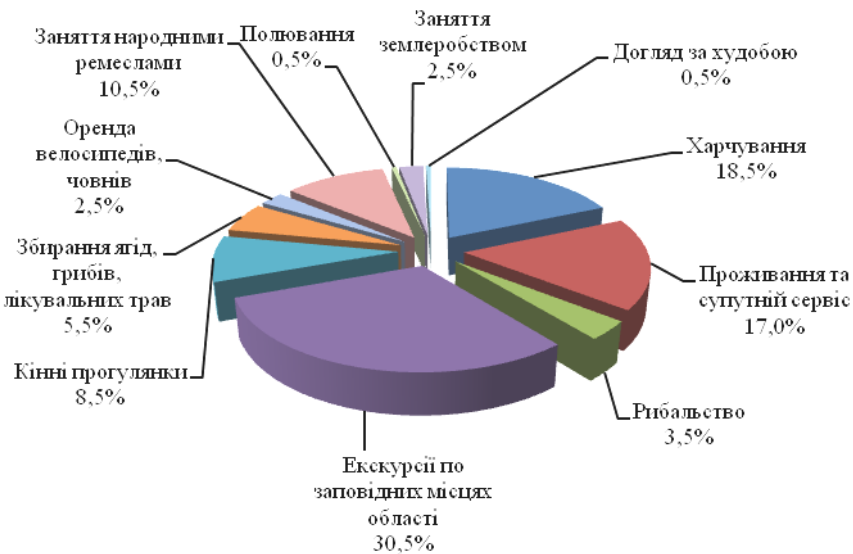


Рис. 4. Структура додаткових послуг етнографічного виду туризму Полтавської області, %

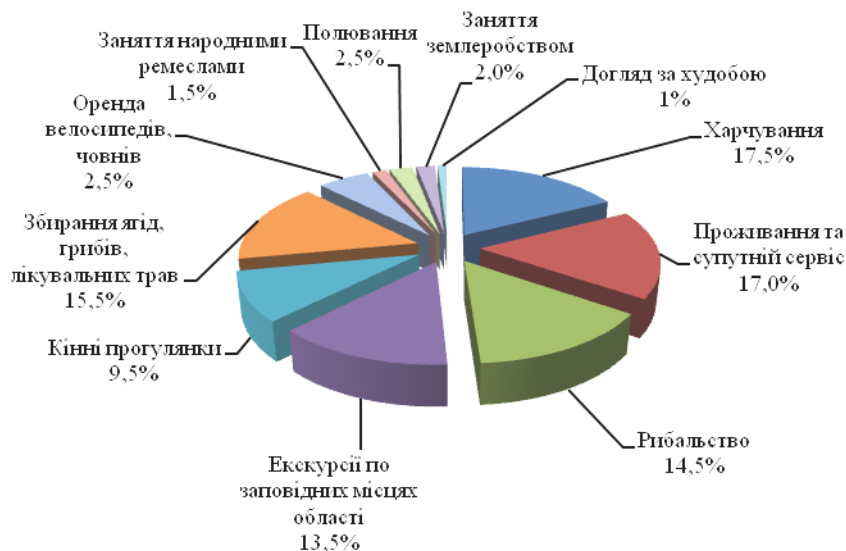


Рис. 5. Структура додаткових послуг екологічного виду туризму Полтавської області, %

Працівникам багатопрофільних туроператорів доцільно організувати горизонтальний розподіл праці за змістом діяльності: тур операторський відділ займається розробкою туристичного продукту та роботою з постачальниками послуг; тур агентський відділ роботою з туристичними агентствами стосовно реалізації путівок; транспортний контролює відправку туристів; маркетинговий вивчає та аналізує ринки, виявляє групи потенційних покупців, координує діяльність по досягненню найбільш вигідної позиції на

ринку. Людський ресурс має унікальний персоніфікований склад, потребує постійного розвитку та інвестицій. Втрата високопрофесійного менеджера або працівника може завдати підприємству значних збитків, компенсація яких вимагатиме набагато більше часу та засобів, ніж просте придбання чи заміна іншим видом ресурсу. Система матеріального стимулювання повинна сприяти підвищенню зацікавленості членів бригади у кінцевому результаті, тобто підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Висновки. В умовах ринкових відносин запровадження бригадних управлінських структур організацій дозволить підвищувати конкурентоспроможність продукції (послуг) з орієнтацією на специфічні ринки. Керівник бригади отримає можливість залучати висококваліфікований персонал з метою підвищення якості обслуговування споживачів в мінливих умов зовнішнього середовища. Підприємства з великими обсягами виробництва товарів та надання послуг за умови використання бригадної структури управління уникатимуть дублювання функцій. Кваліфікаційний розподіл повноважень за спеціалізованими лініями забезпечить оптимальний поділ праці, навантаження та відповідну спеціалізацію між органами управління та працівниками. Посадові інструкції доцільно розробляти на основі кваліфікаційних вимог за спеціалізованими лініями. Удосконалення організаційної структури за умови використання бригадної структури надасть можливість скоротити чисельність підрозділів та підвищити кваліфікація персоналу; зменшити кількість рівнів управління; підвищити роль групової організації праці за умови орієнтації поточної роботи на потребах споживачів; пришвидшити реагування на зміни в зовнішньому середовищі підприємства; збільшити продуктивність праці за умови зниження витрат та задоволення зростаючих вимог до якості продукції (послуг). Водночас під час запровадження бригадної структури управління необхідно уникнути можливого зростання ризику втрати керованості підприємством; ускладнення горизонтальної координації взаємопов'язаних бригад; наявності невеликої чисельності універсальних висококваліфікованих працівників; складності розподілу фінансових ресурсів підприємства між бригадами; відсутності контролю центральних функціональних служб за діяльністю відповідних підрозділів бригад.

Література

1. Белошапка В. Управленческая результативность: системный взгляд на работу и развитие менеджера / В. Белошапка, И. Нудга. – К. : Стандарт, 2007. – 270 с.
2. Bossidi L. Execution: The Art of Getting Things Done / L. Bossidi, R. Charan. – New York : Crown Business, 2002. – 288 p.
3. Simons R. Levers of Organization Design: How Managers Use Accountability Systems for Greater Performance and Commitment / R. Simons. – Boston : HBS Press, 2005. – 290 p.
4. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело ЛТД, 2004. – 702 с.
5. Мильнер Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 864 с.
6. Beech J. The business of tourism management / J. Beech, S. Chadwick. – London : Pearson Education, 2005. – 608 p.
7. Метеленко Н. Г. Формування організаційної структури управління як складової внутрішнього господарського механізму промислового підприємства / Н. Г. Метеленко // Інвестиції: практика та досвід. –2009. – № 10. – С. 46–49.

References

1. Beloshapka V. Upravlencheskaya rezultativnost: sistemnyj vzglyad na rabotu i razvitie menedzhera / V. Beloshapka, I. Nudga. – K. : Standart, 2007. – 270 s.
2. Bossidi L. Execution: The Art of Getting Things Done / L. Bossidi, R. Charan. – New York : Crown Business, 2002. – 288 p.
3. Simons R. Levers of Organization Design: How Managers Use Accountability Systems for Greater Performance and Commitment / R. Simons. – Boston : HBS Press, 2005. – 290 p.
4. Meskon M. Osnovy menedzhmenta / M. Meskon, M. Albert, F. Hedouri. – M. : Delo LTD, 2004. – 702 s.
5. Milner B. Z. Teoriya organizatsii / B. Z. Milner. – M. : INFRA-M, 2009. – 864 s.
6. Beech J. The business of tourism management / J. Beech, S. Chadwick. – London : Pearson Education, 2005. – 608 p.
7. Metelenko N. H. Formuvannya orhanizatsiinoi struktury upravlinnia yak skladovoi vnutrishnoho hospodarskoho mekhanizmu promyslovoho pidpriemstva / N. H. Metelenko // Investytsii: praktyka ta dosvid. –2009. – № 10. – S. 46–49.

Надійшла / Paper received: 12.05.2020

Надрукована / Paper Printed : 04.06.2020