

УДК 658:338

Є. В. Міщук,
к. е. н., доцент кафедри обліку, аналізу, аудиту та адміністрування, ДВНЗ
"Криворізький національний університет", м. Кривий Ріг
С. В. Чала,
магістрант зі спеціальності "Адміністративний менеджмент",
ДВНЗ "Криворізький національний університет", м. Кривий Ріг

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ НА МАЛОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

E. Mischuk,
cand. sci. (econ.), assistant professor of accounting, analysis, audit
and administration, SHEE "National University of Krivoy Rog", Krivoy Rog
S. Chala,
master student on the specialty "Administrative management"
"SHEE "National University of Krivoy Rog", Krivoy Rog

FEATURES OF FORMATION OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF MANAGEMENT IN A SMALL BUSINESS

У статті розглянуто і проаналізовано проблеми формування організаційної структури управління на малому підприємстві. В процесі дослідження виділено ефективну систему управління з набором високих професійних якостей.

The article describes and analyzes the problems of formation of organizational structure of management in a small business. During the study, dedicated efficient management system with a set of high professional qualities.

Ключові слова: організаційна структура, лінійна структура, штабна структура, функціональна структура, український бізнес, малі підприємства.

Key words: organizational structure, line structure, staff structure, functional structure, Ukrainian business, small businesses.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Організаційна структура ефективного управління малим підприємством не може бути реалізованою без створення прийнятної саме для нього структури управління. Проте наукові дослідження та навчальна література переважно орієнтовані на великі підприємства, які й є основними замовниками та генераторами ідей у сфері управління. Для малого ж бізнесу прийнято вважати лінійно-функціональну структуру управління.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЗАВДАННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Завданням даної роботи є довести положення про те, що сучасний малий бізнес повинен використовувати організаційні структури управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Викладення загальної теорії організації, частиною якої є вивчення структур управління організаціями, мож-

Таблиця 1. Структури управління малого підприємства

Організаційна структура	Переваги	Недоліки
<i>Лінійна організаційна структура</i> - це система управління, в якій підлеглий підпорядкований тільки одному керівнику, а в кожному структурному підрозділі виконується весь комплекс завдань, які пов'язані з управлінням [2, с. 219-221]	<ul style="list-style-type: none"> - простота взаємодії, а саме підлегли не отримують суперечливих розпоряджень та вказівок; - відповідальність кожного підлеглого за виконання свого завдання, тобто надійний контроль та дисципліна; - оперативність у прийнятті рішень; - особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу; - економічність, за умов невеликих розмірів організації 	<ul style="list-style-type: none"> - необхідність високої кваліфікації керівників; - перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями; - зростання числа рівнів управління при збільшенні розмірів організації; - відсутність спеціалістів з окремих функцій управління; - обмеження ініціативи у робітників на нижчих рівнях
<i>Лінійно-штабна організаційна структура.</i> При лінійних керівниках створюються штаби, до складу включаються фахівці з різних видів діяльності, які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій	Всі виконавці підпорядковуються безпосередньо лінійним керівникам, вони не мають права приймати управлінські рішення, а тільки сприяють розробці необхідних положень у межах конкретних функцій управління	
<i>Функціональна організаційна структура</i> управління характеризується тим, що кожний структурний підрозділ отримує розпорядження одночасно від кількох керівників функціональних підрозділів, тобто конкретні виконавці робіт одночасно підпорядковуються всім функціональним керівникам. Функціональну структуру доцільно використовувати за великої кількості спеціалізованих робіт в організації	<ul style="list-style-type: none"> - спеціалізація діяльності керівників функціональних підрозділів; - скорочення часу проходження інформації; - розширення можливостей лінійних керівників в оперативному керівництві; - відсутність дублювання лінійних і функціональних взаємозв'язків; - розвантаження керівництва вищого рівня управління 	<ul style="list-style-type: none"> - можливість отримання суперечливих вказівок; - довга процедура прийняття рішень; - порушення принципу єдиноначальності; - складність контролю; - недостатня гнучкість
<i>Лінійно-функціональна організаційна структура</i> - це комбінація лінійної та функціональної структур. В таких структурах лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень [1, с. 153-155]. Лінійно-функціональні структури застосовуються на підприємствах, які функціонують у стабільних зовнішніх умовах, з масовим типом виробництва, зі стабільним асортиментом продукції та неохочих впроваджувати інноваційні процеси у своїй діяльності	<ul style="list-style-type: none"> - поєднує переваги лінійних та функціональних структур; - оперативне прийняття рішень; - персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності; - забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності; - професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб 	<ul style="list-style-type: none"> - складність урегулюванні відношень лінійних і функціональних керівників; - в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників; - дублювання управлінських функцій; - розпорошення відповідальності; - надходження недостовірної інформації від функціональних керівників до лінійних; - опір здійсненню організаційних змін

на знайти у навчальних та наукових працях таких вчених, як Б.З. Мільнера, Г.В. та О.А. Осовські, Д.В. Олянич, О.В. Чаєнова, Н. Чумаченко, В. Черняк, В. Ревенкота багатьох інших. Серед видатних іноземних вчених слід відмітити внесок І. Ансоффа, Т. Бьорнса, В.А. Грейкунаса, Дж.Г. Марча, Л.Ф. Урвіка, А. Файоля, М.М. Хаммера і Дж.А. Чампі, А.Д.-мол. Чандлера.

Вони вивчали різні аспекти організаційної діяльності: кооперацію, розподіл управлінської праці, бюрократичні та органічні способи взаємодії тощо. Проте основними об'єктами їх досліджень ставали великі підприємства або великі маси людей. Проблема ж вибору типу структури управління малим підприємством постала ще в кінці ХХ ст. і не набула науково обгрунтованого вирішення і досі; висновки щодо розвитку та перетворень організаційних структур управління, які складають фундамент сучасної організаційної теорії, не завжди можуть бути використані на малих підприємствах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Структура (лат. structura- будова) — форма організаційної системи, єдність стійких взаємозв'язків між її складовими. Для підприємства (організації) використовується термін "організаційна структура" — схема його (її) побудови з окремих підрозділів з їхніми взаємозв'язками, які визначаються поставленими цілями й розподілом функцій і форма поділу праці по управлінню. Управляти — це вести підприємство до мети, намагаю-

чись при цьому найкращим чином використовувати його ресурси. Фахівці вважають, що не існує ідеальної моделі управління, оскільки кожне підприємство унікальне. Підприємства перебувають у процесі постійного пошуку своєї моделі управління. Сучасна система управління на малому підприємстві повинна бути простою і гнучкою. Її головним критерієм має бути забезпечення ефективності та конкурентоспроможності роботи підприємства. Це особливо важливо для підприємств малого бізнесу, де без дотримання цих умов важко розраховувати на успіх [5]. Організація управління передбачає вирішення наступних питань:

- створення структури підприємства,
- розподіл повноважень.

Ключовим аспектом організації управління є створення структури підприємства.

Під структурою розуміється упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться між собою в стійких взаєминах, що забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого.

Елементами структури є окремі працівники, служби та інші ланки апарату управління. В рамках структури протікає управлінський процес, рух інформації і прийняття управлінських рішень, між учасниками якого розподілені задачі і функції управління, а отже, права і відповідальність за їх виконання. Організаційна структура підприємства є засіб для досягнення поставлених цілей і завдань. Робота над структурою повинна починатися з цілей і стратегії. Структура йде за стратегією,

визначається нею, тобто структура змінюється тоді, коли змінюється стратегія.

Перш ніж визначити структуру, необхідно проаналізувати всі види діяльності, необхідні для функціонування підприємства, виділити ключові з них, від яких, насамперед, залежить успіх справи, потім розподілити їх по блокам.

Проектуючи структурні елементи організації, потрібно відповісти на чотири запитання:

- 1) Які основні компоненти організації?
- 2) Які компоненти потрібно з'єднати, а які відокремити?
- 3) Якого розміру і якої форми повинні бути компоненти?
- 4) Як їх розмістити і які між ними повинні бути відносини?

Враховуючи важливість визначення структури для успіху підприємства, необхідно взяти до уваги ознаки оптимальної структури, а також впливають на неї фактори.

Для українського малого бізнесу найбільш простий є структура підприємства, що знаходиться в одноосібному володінні.

Таке підприємство зазвичай управляється власником, який бере на себе весь ризик підприємництва.

Глава підприємства нерідко сам займається бухгалтерським обліком, збутом і постачанням, цінами і рекламою.

Загалом же, існують такі структури управління, які можна було б адаптувати до умов малого підприємства (табл. 1).

У міру зростання підприємства і обсягу продажу створюється управлінська група. Вона може включати керуючого власника, агента з постачання, часто виконує функції технолога, майстра, в підпорядкуванні якого знаходяться робочі. Для тимчасової роботи запрошується бухгалтер. Суміщення професій, управлінських функцій, родинні чи сімейні стосунки на таких підприємствах сприяють економічному використанню ресурсів.

При загальній простоті організаційно-управлінських структур малих підприємств багато з них стикаються зі складними проблемами. Успіх функціонування таких підприємств ґрунтується, по суті, на особистій майстерності та ентузіазмі управляючого. Проте в сучасних українських умовах одного ентузіазму недостатньо. Як показує досвід, один з основних факторів, що сприяють розорення малих підприємств, брак управлінських знань у власників і керівників цих підприємств [3, с. 71—74].

Тому вони змушені вдаватися до послуг консультантських підприємств або залучати на роботу професійних менеджерів. В Україні життєздатними сьогодні виявляються ті малі підприємства, які впроваджують форми та методи управління, що ґрунтуються на стратегії заповзятливості. Успіх діяльності таких підприємств забезпечують систематичні інновації у сфері продукції або послуг, що дають змогу створити новий ринок, задовольнити нові потреби.

В умовах ринку з його твердою конкуренцією виживає і успішно розвивається той, хто тримає руку на пульсі розвитку попиту та пропозиції і змінює характер і спрямованість виробництва у відповідності з їх вимо-

гами. Іншими словами, головною вимогою до управління малим підприємством в умовах ринку є забезпечення його адаптивності гнучкості і пристосування до мінливих умов господарювання.

Український малий бізнес різноманітний. Він розрізняється за цілою низкою чинників, і кожен з них в тій чи іншій мірі впливає на особливості управління конкретним підприємством. Серед таких чинників слід зазначити розмір підприємства, чисельність і склад працюючих, форму власності, галузь діяльності, обсяг та асортимент продукції або послуг, організаційну структуру підприємства та ін. Найбільший вплив на визначення конкретної організації управління є, перш за все, розмір підприємства, а точніше, чисельність персоналу.

У залежності від чисельності працюючих на підприємстві має свою специфіку і менеджмент. У цьому зв'язку можна виділити три рівня управління.

1. Неорганізоване управління.
2. Організоване управління.
3. Науково обґрунтоване організоване управління.

Перший низький рівень технології управління відповідає малим підприємствам з чисельністю працюючих до 20 осіб. У них відсутнє спеціальне управлінський підрозділ, а саме управління ведеться на елементарному рівні і включає лише ведення бухгалтерського обліку, контроль за рентабельністю господарської діяльності та керівництво роботою.

Другий середній рівень технології управління відповідає підприємствам з чисельністю працюючих від 21 до 80 осіб. У них вже частіше є спеціальне управлінський підрозділ здатне, більше або менше, організовано управляти господарством. Практикується технологія управління виробництвом, збутом, працею, фінансами.

Третій високий рівень технології управління відповідає підприємствам з чисельністю працюючих понад 80 осіб. На таких підприємствах вже є добре організовані управлінські підрозділи. А інакше просто не можна.

Кожне з таких підрозділів володіє більш високою технологією управління у своїй області. На жаль, тип управління з низьким рівнем технології управління на українських малих підприємствах, часто переноситься на малі підприємства другого і навіть третього типу з вищезазначеної класифікації і ведеться насамперед від бажання власників (засновників) заощадити на управлінському персоналі, і все управління бере на себе сам власник, або в деяких випадках запрошений або призначений директор і запрошений бухгалтер.

Природно-мінімальний управлінський персонал не в змозі брати на себе все, навіть деякі найбільш актуальні, з точки зору необхідності їх вирішення, завдання менеджменту [4, с. 59—61]. У кращому випадку результат неефективного управління — недоотримання можливого прибутку, упущені вигоди.

Якщо ідеалізувати ситуацію, то неважко побачити, що в такому розподілі підприємств за рівнем управління є своя логіка. Зрозуміло, що в невеликому магазині, кафе, перукарні і т. д. немає необхідності мати фахівців-менеджерів, та це й накладно. Зазвичай функції управління в маленьких підприємствах бере на себе його власник або один єдиний запрошений спеціаліст з управління справами, тобто відбувається свого роду суміщення посад.

Хоча в той же час зазначені розміри підприємства з чисельністю працюючих не є єдиним критерієм застосування відповідного рівня управління. Необхідність створення того чи іншого підрозділу управління або залучення спеціаліста менеджера може залежати від цілого ряду інших факторів, що характеризують умови діяльності конкретного підприємства. Це може залежати від асортименту продукції послуг, складу працюючих, організаційної структури підприємства, галузі діяльності та інших.

Іншими словами малий бізнес за кількістю підприємств займає дуже високий відсоток і мало не половиною створюваних підприємств припадає на невеликі з чисельністю працюючих до 20 осіб. Як правило, функції у них бере на себе керівник в більшості випадків він же і власник, вважаючи, що їх краще виконувати самому, ніж передоручати іншим. Однак такий розрахунок не завжди виправданий.

Відмова про делегування повноважень або їх частини тягне за собою дефіцит часу на управлінську діяльність і негативно позначається на результатах роботи підприємства. До того ж керівнику підприємства необхідно займатися не тільки поточною роботою підприємства, але і дивитися вперед, бачити перспективи її діяльності.

Тому доцільно витратити певний час на навчання відповідного для цього працівника делегувати йому повноваження, ніж постійно виконувати цю роботу. Але чомусь деякі українські підприємці, власники малих підприємств не хочуть погоджуватися з наведеними вище доказами, у багатьох випадках, навіть, наприклад, з причини своєї гордині, яка їм підказує, що він повний господар, сам одноосібно повинен керувати своєю вотчиною. Таке положення справ може і лестить самолюбству, але навряд чи такі лестощі коштують тих вигод, які безповоротно втрачаються.

По мірі зростання масштабів діяльності підприємства з'являється потреба в залученні фахівця з управління, тобто менеджера або навіть у створенні спеціальної управлінської групи. Якщо організаційна структура підприємства стає розгалуженою, тобто колектив ділиться на ряд груп, може виникнути необхідність виділення лінійних і функціональних фахівців з управління. Роль керуючого підприємством у такому випадку багато в чому зводиться до координації дій лінійних і функціональних служб.

Словом, цілий ряд факторів накладає серйозний відбиток на способи, форми і стиль управління на малому підприємстві. Завдання менеджера-керівника фірми полягає в тому, щоб з урахуванням усієї сукупності специфічних факторів конкретного підприємства визначити оптимальну систему управління з метою досягнення успіху.

Прийнято вважати, що малий бізнес не вимагає надто витончених управлінських технологій. Насправді в малому бізнесі управлінські проблеми відіграють не меншу роль, ніж у корпоративному секторі, часто і більшу, бо тут набагато гостріше конкуренція і набагато менший запас стійкості. Розвиток підприємництва з усією гостротою виявив проблему керівника малого підприємництва.

ВИСНОВКИ

Виходячи з наведених переваг та недоліків кожної зі структур управління, можна зробити висновок, що на сьогодні не існує ідеальної структури для будь якого бізнесу. Тому доводиться адаптувати дані структури під конкретні умови праці та управління.

Якщо брати до уваги діяльність малого підприємства, то як зазначалося вище, його масштаби не дозволяють набирати широкий штат управління, тому доводиться поєднувати по декілька функціональних обов'язків (менеджер, бухгалтер, кадровик, юрист).

Отже, для малих підприємств на сьогодні найбільш вдалою вважається лінійно-функціональна структура управління. Це означає, що мале підприємство не має набирати собі велику кількість функціональних спеціалістів, а об'єднувати їх професійні здібності по мірі такої можливості, особливо брати до уваги можливість наявних декілька спеціальностей у одного працівника.

Отримаємо ефективну систему управління з набором високих професійних якостей, тим самим обмежимо невеликою кількістю адміністративного персоналу.

Література:

1. Бондар Н. Економіка підприємства: навчальний посібник / Н. Бондар. — Київ: А.С.К., 2004. — 399 с.
2. Гетьман О. Економіка підприємства: навчальний посібник / О. Гетьман, В. Шаповал; Міністерство освіти і науки України, Дніпропетровський університет економіки і права. — Київ: Центр навчальної літератури, 2006. — 487 с.
3. Семернікова І. Економіка підприємства: навчальний посібник / І. Семернікова, Н. Мешкова-Кравченко. — Херсон: ОЛДІ-плюс, 2003. — 311 с.
4. Управління потенціалом підприємства: навчальний посібник / І. Должанський, Т. Загорна, О. Удалих; Міністерство освіти і науки України, Магіївський економіко-гуманітарний інститут. — Київ: Центр навчальної літератури, 2006. — 360 с.
5. Шваб Л. Основи підприємництва: навчальний посібник / Л.І. Шваб / Напрямок вдосконалення системи управління промисловим підприємством. — Київ: Каравела, 2005.

References:

1. Bondar, N. (2004), *Ekonomika pidpryiemstva: navchal'nyj posibnyk* [Economics of enterprise: textbook], A.S.K, Kyiv, Ukraine.
 2. Het'man, O. (2006), *Ekonomika pidpryiemstva: navchal'nyj posibnyk* [Enterprise economy: the textbook], Tsentr navchal'noi literatury, Kyiv, Ukraine.
 3. Semernikova, I. (2003), *Ekonomika pidpryiemstva: navchal'nyj posibnyk* [Economics of enterprise: textbook], OLDI-plus, Kherson, Ukraine.
 4. Dolzhans'kyj, I. Zahorna, T. and Udalykh, O. (2006), *Upravlinnia potentsialom pidpryiemstva: navchal'nyj posibnyk* [Management of potential of enterprise: textbook], Tsentr navchal'noi literatury, Kyiv, Ukraine.
 5. Shvab, L. (2005), *Osnovy pidpryiemnytstva: navchal'nyj posibnyk* [Fundamentals of entrepreneurship: textbook. Manual], Karavela, Kyv, Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 30.11.2015 р.*