

РОЗДІЛ II

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 658.310.8.012.32(045)

Бондарчук Людмила Володимирівна,
к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Гулівата Інна Олександрівна,
к.п.н., доц., доцент кафедри економічної кібернетики та інформаційних систем,
Вінницький торговельно-економічний інститут
Київського національного торговельно-економічного університету

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ТА СУЧАСНІ ЕЛЕМЕНТИ МОДЕЛЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

За умов формування ринкових відносин, підвищення ефективності функціонування підприємств набуває актуальності проблема створення сучасних організаційних структур та реформування старих, що заважають адаптації підприємств до нових організаційно-правових форм та мінливих умов ринкового середовища. Метою статті є аналіз та дослідження окремих технологічних розробок процесу формування управлінської діяльності, спрямованих на вирішення науково-практичного завдання, що базується на послідовності здійснення етапів пошуку і обрання ефективної моделі організаційно-структурного управління підприємством. У статті відображено концептуальні підходи та проаналізовано сучасні елементи ефективного управління підприємством в умовах ринкової економіки. Встановлено, що для окремих підприємств доцільними можуть бути органічні моделі структур управління, серед основних типів яких слід виділити матричні, інноваційні та адаптивні моделі. Запропоновано до використання узагальнену матричну модель структури управління підприємством, яка поєднує переваги дивізійних та ієрархічних структур. Доведено, що найбільш слабкою ланкою в технологічній побудові організаційних моделей є відсутність адаптивного механізму до побудови дієвих зв'язків на внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, що неодмінно передбачає модернізацію та загальне підвищення рівня управлінського потенціалу, в результаті чого розроблено та частково адаптовано мішану модель організаційної структури управління. Враховуючи ситуаційну методологію та окремі експертні методи, доцільним є застосування узагальнюючої моделі формування ефективної структури управління, що надає можливість реалізації конкретних стратегій стилів управління, складності інформаційних потреб, рівня централізації і децентралізації для досягнення взаємозалежності конкретних управлінських елементів в межах підприємства. Розроблена інноваційна модель організаційно-структурного механізму управління підприємством, яка включає взаємопов'язану схему послідовності проведення реорганізації і пошуку оптимальної організаційної структури управління підприємством. Використання запропонованих моделей дозволить розробити гнучку стратегію розвитку та впровадження необхідних змін, спрямовану на задоволення споживача та в кінцевому результаті досягнення ефективної системи управління в межах підприємства. Подальших досліджень потребує розробка концепції якісного застосування сучасного організаційно-структурного механізму управління з метою формування комплексу методичних підходів, методик та пропозицій, реалізація яких у практичній діяльності сприятиме створенню ефективної системи управління на підприємстві.

Ключові слова: ефективність управління, організаційні структури, технологія управління, модель менеджменту.

ВСТУП

Постановка проблеми. За умов формування ринкових відносин, підвищення ефективності функціонування підприємств залежить від вирішення проблеми створення сучасних організаційних структур

та реформування старих, що заважають адаптації підприємств до нових організаційно-правових форм та мінливих умов ринкового середовища. Проблеми формування та розвитку організаційних структур були відкладені на другий план поряд з питаннями приватизації, реорганізації структури власності,

формування законодавчої бази. Внутрішнє середовище підприємства, його організаційні структури і системи управління залишилися поза межами як наукових досліджень, так і підприємницької практики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Значний вклад у розвиток науки управління і, зокрема, у розробку організаційних структур управління підприємств, організацій внесли такі вчені як: Ансофф І., Базилевич Л., Бернс Т., Войнарченко М., Дороніна М., Круш П., Кожемяченко О., Кузьмін О., Мартиненко М., Міллер Д., Нижник В., Петренко С., Пономаренко В., Тейлор Ф., Томпсон А., Тридід О., Фатхутдінов Р., Федоров Є., Хміль Ф., Чандлер А., Чернявський А., Шегда А., Шершньова З., Шморгун Л. та інші [3-8].

Планово-управлінські структури підприємства розглядаються та формуються в процесі ринкових змін за необхідності умов розвитку сучасних економічних процесів по-різному, методики впровадження змін в організаційних структурах містять протиріччя і потребують подальших досліджень.

Мета статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз та дослідження окремих технологічних розробок процесу формування управлінської діяльності, спрямованих на вирішення науково-практичного завдання, що базується на послідовності здійснення етапів пошуку і обрання ефективної моделі

організаційно-структурного підприємством.

управління

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для сучасної економіки поєднання лінійного, функціонального і дивізійного принципів є основою побудови ефективної організаційної структури підприємства.

Технологія та елементи формування універсального підходу визначення ефективної організаційної структури потребують своєрідного симбіозу лінійного та функціонального управління як універсального засобу раціонального управління. Відсутність можливостей конкретизувати та формалізувати різнопланові зв'язки внутрішнього та зовнішнього середовища організаційної структури підприємства підтверджують частковий механізм застосування дивізійних принципів побудови, що прямо пропорційно впливає на процес досягнення ефективного управління. Головним принципом лінійно-функціональної організаційної моделі управління підприємством (рис. 1) є принцип підпорядкованості, при якому на чолі кожного виробничого або управлінського підрозділу знаходиться керівник, який виконує всі функції управління і здійснює координацію дій підлеглих [2].

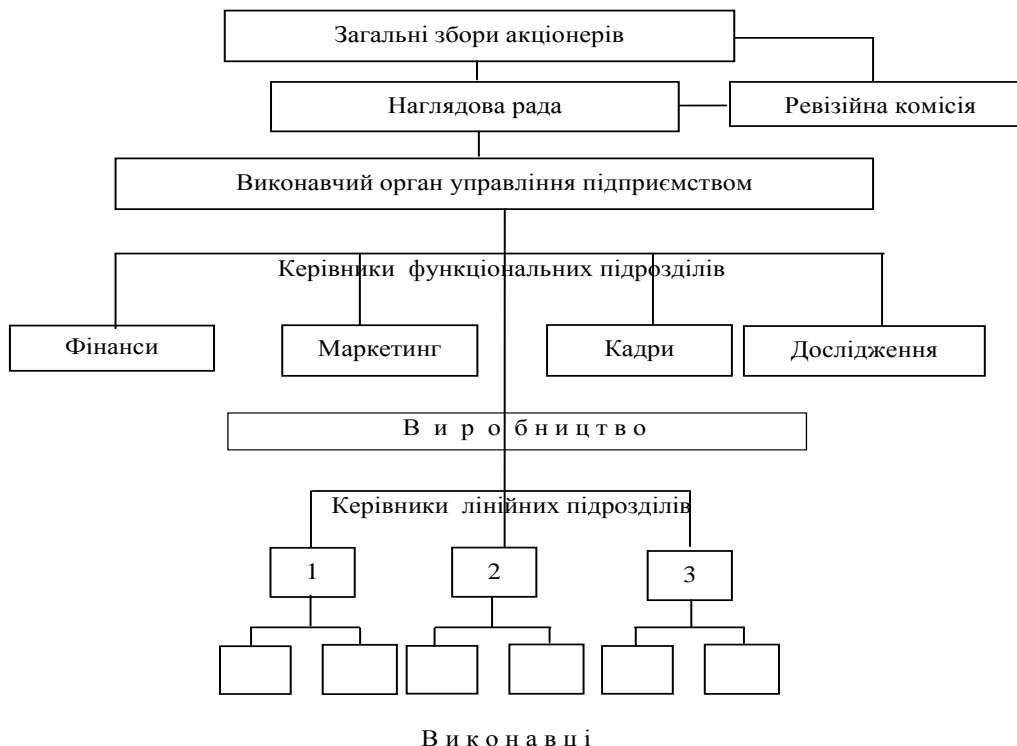


Рис. 1. Лінійно-функціональна організаційна модель управління підприємством

Для окремих підприємств, які повинні виживати за сучасних складних ринкових умов і кризових явищ, доцільними можуть бути органічні моделі структур управління. Серед основних типів органічних структур слід виділити матричні, інноваційні та адаптивні моделі.

Враховуючи особливу актуальність процесу формування та дослідження в елементах результативності досягнення ефективності управління,

виникає необхідність трансформаційних заходів щодо раціональності окремих видів структур управління підприємством. Зокрема матрична (узагальнена) модель структури управління (рис. 2) підприємством поєднує переваги дивізійних і ієрархічних структур. Вона нагадує багатомірну організацію, побудовану за принципом подвійного підпорядкування виконавців: з одного боку – безпосередньому керівнику функціональної служби, що надає персонал і технічну

допомогу керівнику проекту, з іншого боку – керівнику проекту (цільової програми), що наділений необхідними повноваженнями для здійснення процесу

управління у відповідності з запланованими термінами, ресурсами і якістю.

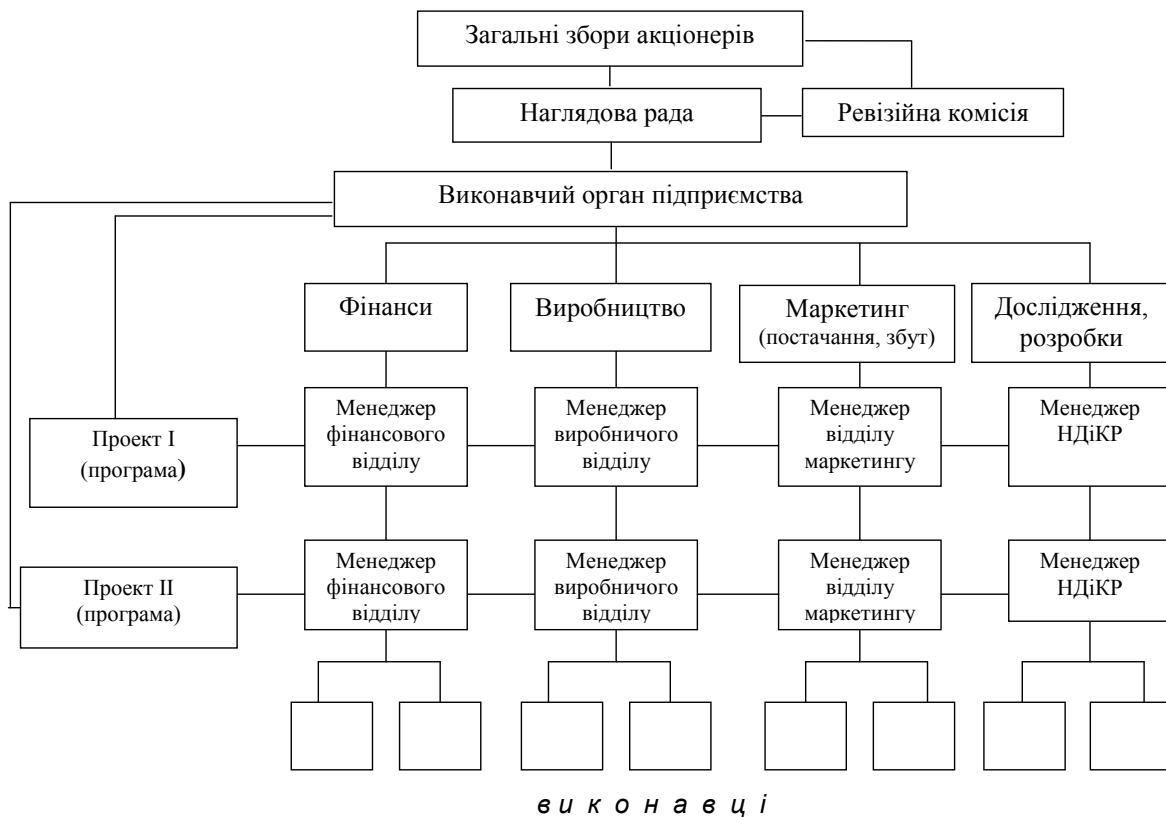


Рис. 2. Узагальнена структура матричних організаційних моделей управління підприємством

При збереженні основних функціональних підрозділів у матричних структурах створюються два ланцюги управління – вертикальний і горизонтальний – котрі оперують одночасно.

Специфіка сучасних технологічних елементів та періодичність виникнення проблем процесу проектування ефективних організаційних структур полягає в необхідності адекватно за допомогою сучасних інновацій використовувати існуючі сучасні технології управління.

Інноваційні структури побудовані на базі наявних структур за допомогою збільшення ступеня свободи окремих угруповань, гнучкого перерозподілу функцій та залучення працівників до управління; адаптивні структури створюються за гнучкими схемами мереж.

Процес організаційного проектування, відповідна послідовність деталізації та застосування реальних структур через призму раціональної структури управління потребує активного впровадження сучасних концепцій менеджменту та менеджменту якості шляхом використання основ управління проектами інноваційних засобів та методів раціональної співпраці на відповідних управлінських рівнях. Як свідчить практика, найбільш слабкою ланкою в технологічній побудові організаційних моделей є відсутність адаптивного механізму до побудови дієвих зв'язків на внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, що неодмінно передбачає модернізацію та загальне підвищення рівня управлінського потенціалу. Як наслідок,

раціональності проведених досліджень та необхідності до застосування повною мірою технології і складових управління розроблено та частково адаптовано змішану (адаптивну) модель організаційної структури управління (рис. 3).

Організаційно-структурний механізм управління підприємством взаємозалежний з його численними підсистемами і потоками. Він впливає на функціональну, виробничу, технологічну, інформаційну складові управління.

Організаційно-структурний механізм управління підприємством передбачає визначення динамічного взаємозв'язку функцій, проведення аналізу відповідності цілей підприємства змістові робіт і функцій, розподілу функцій за рівнями управління і за підрозділами, розподілу прав і обов'язків усередині апарату управління, взаємозв'язок функцій. Досягнення стратегічних цілей підприємства і рішення тактичних задач підрозділів вимагає необхідної упорядкованості і взаємодії структурних елементів, що забезпечують ефективне управління будь-якого підприємства. Упорядкованість і взаємодія між елементами організаційної структури досягаються завдяки встановленню між ними функціональних зв'язків, тобто такого відношення частини до цілого, при якому існування частини забезпечує існування цілого. Склад і обсяг функцій підрозділів залежать від таких факторів як: розмір підприємства, галузева належність, виробничі технології, стадія життєвого циклу, інтенсивність взаємодії із зовнішнім ринком.

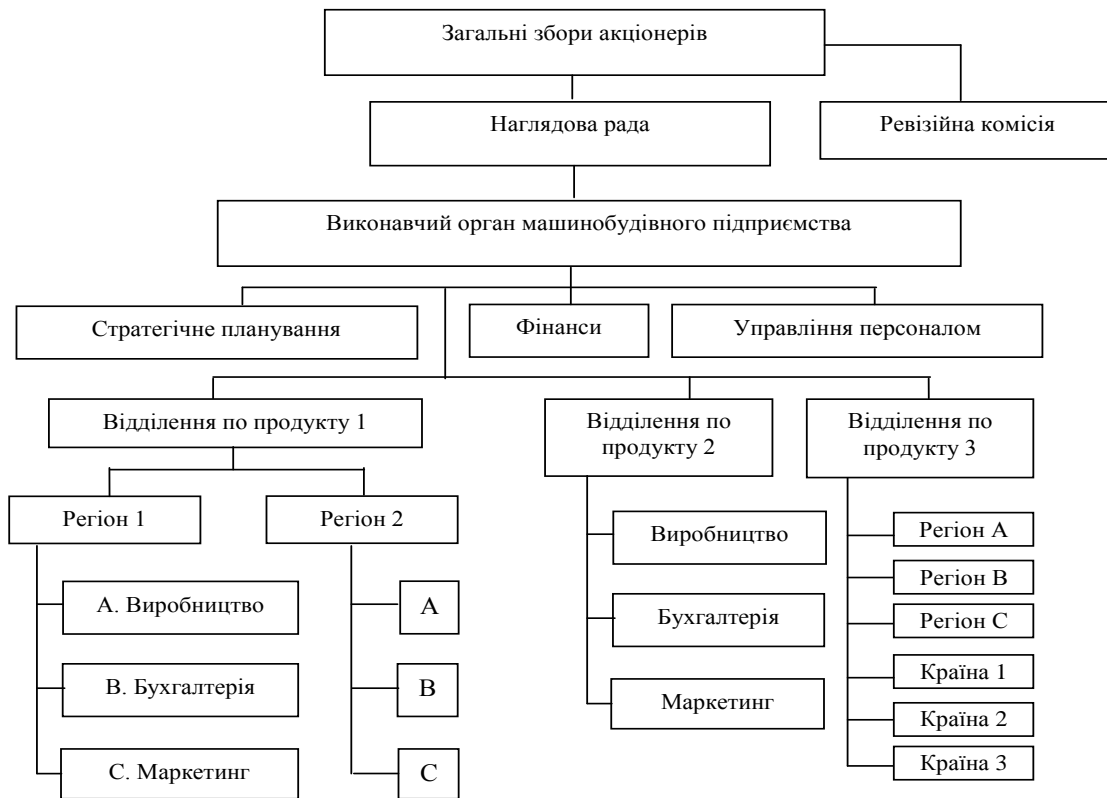


Рис. 3. Мішана (адаптивна) модель організаційної структури управління підприємством

Формування організаційної структури управління – це поетапний та поступовий пошук поєднання організаційних змінних та їх елементів з метою ефективного провадження управлінських заходів, як у межах окремого підприємства, так і в більшості економічних процесів ринкового середовища. Ситуаційна методологія та окремі експертні методи, застосовуючи доцільно сформовану,

узагальнюючу модель формування ефективної структури управління, забезпечують реалізацію конкретних стратегій стилів управління, складності інформаційних потреб, рівня централізації і децентралізації для досягнення взаємозалежності конкретних управлінських елементів в межах підприємства (рис. 4).

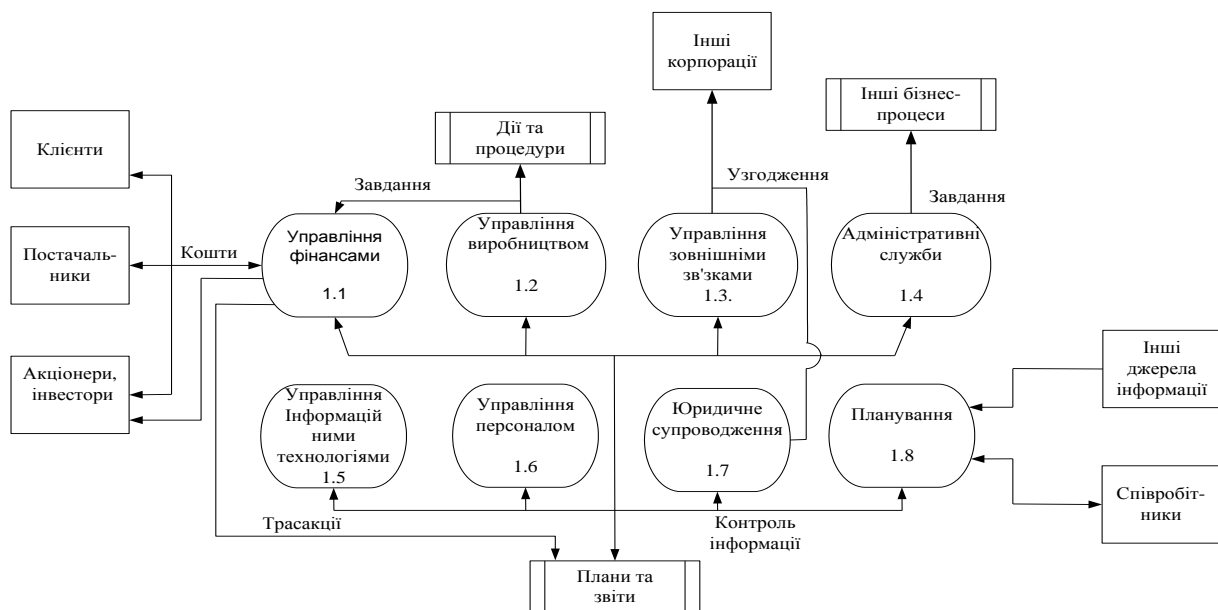


Рис. 4. Модель формування ефективної структури управління підприємством

Модель організаційно-структурного механізму управління підприємством, яка розроблена і представлена на рисунку 5, включає взаємопов'язану

схему послідовності проведення реорганізації і пошуку оптимальної організаційної структури управління підприємством, починаючи з оцінки якості та

раціональності існуючої оргструктури управління і закінчуючи оцінкою ефективності сформованої обраної моделі управління підприємством [1].

Для оцінки ефективності моделі доцільно

використати узагальнені критерії змін всіх компонентів діяльності та їх впливу на кінцевий результат, який залежить від її організаційної та економічної складових.

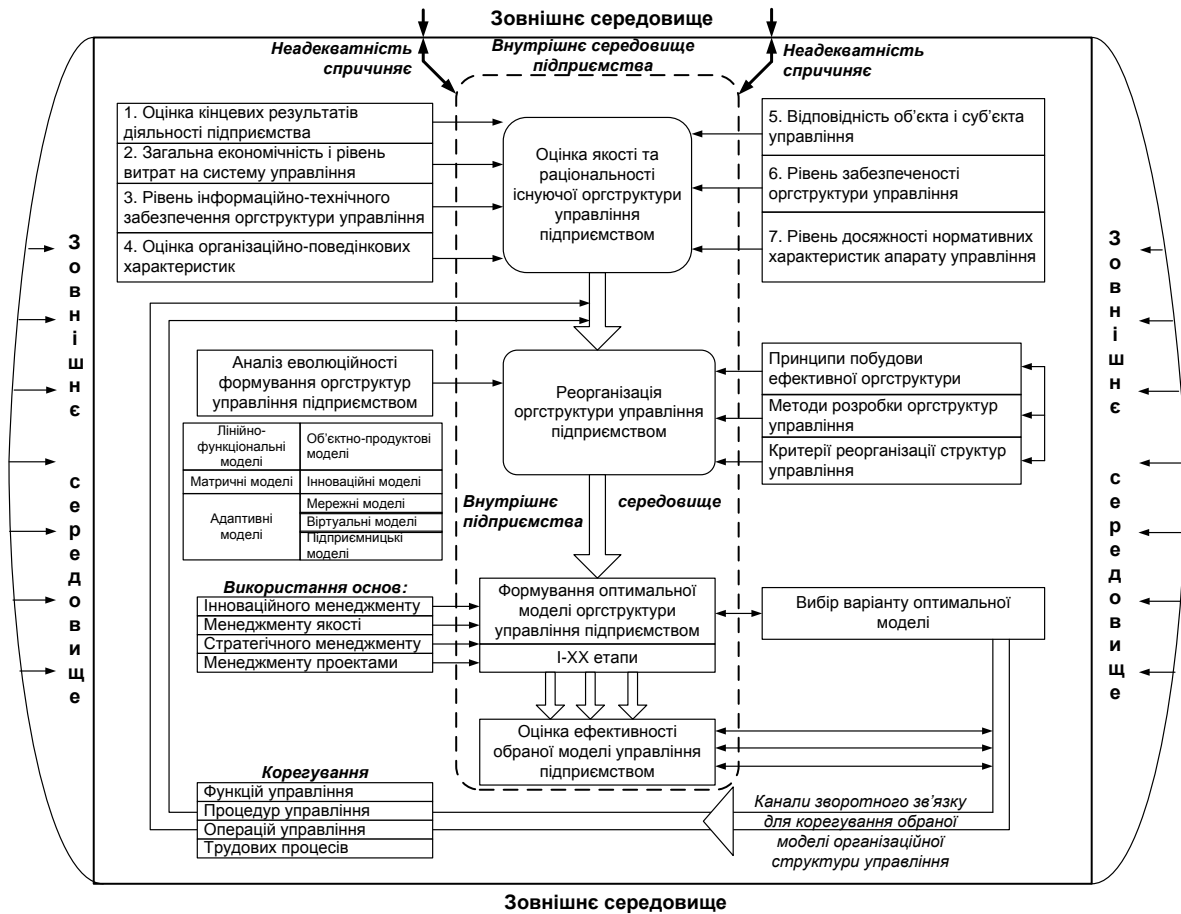


Рис. 5. Організаційно-структурний механізм управління підприємством

1. Організаційна складова розраховується на основі окремих коефіцієнтів:

1.1. Коефіцієнт цілеспрямованості дій апарату управління:

$$K_{ц.ау} = \frac{q_{ц.ау}}{q_{ау}}, \quad (1)$$

де $q_{ц.ау}$ – чисельність апарату управління, що вирішує спеціальні проблеми.

1.2. Коефіцієнт дублювання управлінських функцій:

$$K_{д} = \frac{K_{р.п.}}{K_{пол.}}, \quad (2)$$

де $K_{р.п.}$ – кількість функцій, що закріплено за декількома підрозділами,

$K_{пол.}$ – кількість робіт згідно закріплених положень.

1.3. Коефіцієнт надійності роботи апарату управління:

$$K_{над.} = 1 - \frac{K_{н.}}{K_{заг.}}, \quad (3)$$

де $K_{н.}$ – кількість нереалізованих рішень, $K_{заг.}$ – загальна кількість рішень, прийнятих в підрозділі.

1.4. Коефіцієнт ритмічності управлінського циклу:

$$K_{рцц} = O/T \quad (4)$$

де O – денні відхилення від запланованої кількості робіт,

T – нормативна кількість часів роботи.

1.5. Коефіцієнт безперервної роботи апарату управління:

$$K_{нау} = \frac{T_{пер.}}{T_{нід.}}, \quad (5)$$

де $T_{пер.}$ – час перерв, зафіксованих в апараті управління,

$T_{нід.}$ – трудомісткість управлінських робіт за підрозділами.

Загальний організаційний показник:

$$K_{орг.}^{скл.} = \sum_{i=1}^5 K_i \quad (6)$$

2. Економічна складова включає коефіцієнти:

2.1. Коефіцієнт економічності роботи апарату управління:

$$K_e = \frac{C_{ау}}{C_e}, \quad (7)$$

де C_{ay} – загальна сума витрат на управління,
 C_e – сума витрат на виробництво реалізованої продукції.

2.2. Коефіцієнт співвідношення чисельності лінійного та функціонального управління:

$$K_c = \frac{Ч_{л.к.}}{Ч_{ф.к.}}, \quad (8)$$

де $Ч_{л.к.}$ – чисельність лінійних керівників;

$Ч_{ф.к.}$ – чисельність функціональних керівників.

2.3. Коефіцієнт зайнятості персоналу в апараті управління:

$$K_z = \frac{Ч_{ay}}{Ч_{вип.}}, \quad (9)$$

де $Ч_{ay}$ – чисельність апарату управління;

$Ч_{вип.}$ – чисельність виробничого персоналу.

Загальний показник економічності апарату управління:

$$K_{ек.}^{скл.} = \sum_{i=1}^3 K_i \quad (10)$$

Інтегральний показник ефективності обраної моделі організаційної структури управління машинобудівним підприємством включає організаційну та економічну складові і визначається наступним чином:

$$K_{інт.} = K_{орг.}^{скл.} + K_{ек.}^{скл.} \quad (11)$$

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Запропонована модель оцінки ефективності

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондарчук Л. В. Формування ефективного організаційно-структурного механізму управління машинобудівним підприємством / Л. В. Бондарчук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – №4, Т. 1. – С. 27-30.
2. Владимирова И. Г. Классификация видов организационных структур управления / И. Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – №3. – С. 117-120.
3. Войнаренко М. П. Формування цілісної концепції функціонування складних виробничо-господарських систем / М. П. Войнаренко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2005. – №6, Т. 2. – С. 7-13.
4. Круш П. В. Національна економіка: регіональний та муніципальний рівень: Підручник / П. В. Круш, О. О. Кожемяченко. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 320 с.
5. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 3-є вид. доп. і перероб. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2013. – 384 с.
6. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства / С. А. Петренко // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму, 2010. – № 1 (3). Том 2. – С. 245-252.
7. Чернявський А. Д. Організаційне проектування: навч. посіб. / Чернявський А. Д. – К.: МАУП, 2013. – 160 с.
8. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Шморгун Л. Г. – К.: Знання, 2010. – 452 с.

Бондарчук Людмила Владимировна, Гуливатя Інна Александровна

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ И СОВРЕМЕННЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ МОДЕЛИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ

В условиях формирования рыночных отношений, повышения эффективности функционирования предприятий приобретает актуальность проблема создания современных организационных структур и

обраної моделі організаційної структури управління підприємством є засобом кількісного визначення параметрів організаційних структур підприємств на основі системи показників з метою формування раціональної побудови управління підприємством. Така кількісно-якісна багатокритеріальна задача може бути вирішена на основі сполучення формалізованих методів формування організаційних структур та суб'єктивних підходів, що спираються на знання та досвід у системі організаційного проектування та управління за критеріями ефективності, визначеними керівництвом підприємства та зацікавленими сторонами у системі ефективного управління.

Використання запропонованих моделей дозволить розробити гнучку стратегію розвитку та впровадження необхідних змін, спрямовану на задоволення споживача та в кінцевому результаті досягнення ефективної системи управління в межах підприємства.

Подальших досліджень потребує розробка концепції якісного застосування сучасного організаційно-структурного механізму управління з метою формування комплексу методичних підходів, методик та пропозицій, реалізація яких у практичній діяльності сприятиме створенню ефективної системи управління на підприємстві; часткове удосконалення окремих складових технології управління, що взаємодіють та функціонують для ефективності системи управління на підприємстві. Зокрема, технологія управлінської діяльності, яка надасть змогу забезпечити виробничому підприємству формування структурно-організаційного механізму для досягнення високого рівня конкурентоспроможності та вирішення проблемних ситуацій у процесі прийняття управлінського рішення.

реформирования старых, мешающих адаптации предприятий к новым организационно-правовым формам и меняющихся условий рыночной среды. Целью статьи является анализ и исследование отдельных технологических разработок процесса формирования управленческой деятельности направленных на решение научно-практической задачи, основанной на последовательности осуществления этапов поиска и выбора эффективной модели организационно-структурного управления предприятием. В статье отражены концептуальные подходы и проанализированы современные элементы эффективного управления предприятием в условиях рыночной экономики. Установлено, что для отдельных предприятий целесообразными могут быть органические модели структур управления, среди основных типов которых следует выделить матричные, инновационные и адаптивные модели. Предложено к использованию обобщенную матричную модель структуры управления предприятием, которая объединяет преимущества дивизионных и иерархических структур. Доказано, что наиболее слабым звеном в технологическом построении организационных моделей является отсутствие адаптивного механизма к построению действенных связей внутренней и внешней среды предприятия, что предполагает модернизацию и общее повышение уровня управленческого потенциала, в результате чего, разработана и частично адаптирована смешанная модель организационной структуры управления. Учитывая ситуационную методологию и отдельные экспертные методы, целесообразно применение обобщающей модели формирования эффективной структуры управления, которая предоставляет возможность реализации конкретных стратегий стилей управления, сложности информационных потребностей, уровня централизации и децентрализации для достижения взаимозависимости конкретных управленческих элементов в пределах предприятия. Разработана инновационная модель организационно-структурного механизма управления предприятием, которая включает взаимосвязанную схему последовательности проведения реорганизации и поиска оптимальной организационной структуры управления предприятием. Использование предложенных моделей позволит разработать гибкую стратегию развития и внедрения необходимых изменений, направленную на удовлетворение потребителя и, в конечном счете, достижения эффективной системы управления в пределах предприятия. Дальнейших исследований требует разработка концепции качественного применения современного организационно-структурного механизма управления с целью формирования комплекса методических подходов, реализация которых в практической деятельности будет способствовать созданию эффективной системы управления на предприятии.

Ключевые слова: эффективность управления, организационные структуры, технология управления, модель менеджмента.

Bondarchuk L., Hulivata I.

CONCEPTUAL APPROACHES AND MODERN ELEMENTS OF MODELING EFFECTIVE MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE IN TERMS OF ECONOMIC DEVELOPMENT

In the context of market relations, improvement of the enterprises performance, the problem of the modern organizational structures and reforming of the old ones, hindering businesses to adapt to new organizational forms and the changing market environment, becomes urgent. The aim of the article is to analyze and study specific technological developments of formation process of management activities to solve scientific and practical task, based on sequence of the search and selection of effective model of organizational and structural management. The conceptual approaches have been considered in the article and contemporary elements of effective management in a market economy have been analyzed. It has been found that organic models of managing structures, including basic distinguished types - matrix, innovative and adaptive models - may be appropriate for some companies. It has been proposed to use a generalized matrix model of management structure that combines the advantages of divisional and hierarchical structures. It has been proved that the weakest link in the technological building of organizational models is the lack of an adaptive mechanism to build effective links in internal and external environment of the enterprise, which necessarily involves the modernization and improvement of overall management capacity, and as a result, mixed organizational model of management structure has been developed and partially adapted. Taking into account situational methodology and some expert methods, it is appropriate to use generalizing model of effective management structure that allows the implementation of specific strategies for management styles, the complexity of information needs, the level of centralization and decentralization to achieve specific management elements of interdependencies within the company. An innovative model of organizational and structural mechanism of enterprise management, which includes coherent sequence diagram of reorganization and finding the optimal organizational structure of the enterprise management, has been developed. Using the proposed models will allow developing a flexible strategy of development and implementation of the necessary changes aimed at customer satisfaction and ultimately achieving effective management system within the enterprise. Development of the concept of quality use of modern organizational and structural management mechanism to form a set of methodological approaches, methods and proposals which implementation in practice will help to create an effective management system at the enterprise needs further research.

Keywords: efficiency management, organizational structure, technology management, model management.

Одержано 06.03.2015 р.