

Відсутність або недостатність врахування всіх взаємозв'язків між економічними показниками як факторами, що обумовлюють значення проміжних та кінцевих результатів діяльності, визначають суттєві похибки економічного аналізу роботи суб'єктів господарювання, а звідси, недостатньо обгрунтовані управлінські рішення.

Висновки

Отриманні автором результати дослідження будуть слугувати удосконаленню методичної бази економічного аналізу діяльності суб'єктів господарювання.

ЛІТЕРАТУРА

1. Богатко А.Н., Основы экономического анализа хозяйствующего субъекта. –М.:Финансы и статистика, 2000. –208с
2. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. –М.:2000, 424с.
3. Савицкая Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. посіб. –2–ге вид., випр. і доп. К.: Знання, 2005. –662с.

Надійшла

УДК 005.936.3

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА В СИСТЕМІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

І.П. ДЕНИСЕНКО

Аспірант кафедри менеджменту київського національного торговельного – економічного університету

В статті визначено місце організаційної структури в системі управління організаційно-економічним розвитком підприємства. Досліджено основні аспекти, що характеризують відмінності в організаційних структурах різних підприємств. Систематизовано основні принципи та напрямки розвитку організаційних структур підприємств в сучасних умовах.

З метою виявлення потенціалу успішного розвитку багато дослідників зосереджуються на аналізі організаційної структури підприємств. Організаційна структура управління є не тільки основою існування кількісно визначеної системи управління, але і формою, у рамках якої протікають зміни, зростають передумови для переходу системи в цілому в нову якість. Разом з тим організаційна структура є одним з найбільш консервативних елементів системи управління. Цей консерватизм пояснюється не тільки тим, що зміни в організаційній структурі торкаються інтересів цілих колективів, але й об'єктивними вимогами збереження стійкості системи. Разом з тим історія розвитку менеджменту в ХХ столітті показує, що консерватизм цей досить відносний.

Об'єкти та методи дослідження

Багато вчених досліджували проблеми, пов'язані із формуванням, розвитком та адаптацією організаційних структур. Так, прибічники школи дизайну, вслід за А.Чандлером, дотримуються думки про те, що структура підприємства повинна витікати із його стратегії та нею визначатись [1]. Згідно з підходом школи дизайну в процесі розробки стратегії дані про потенціал організації є вихідними. А на думку Г. Мінцберга, організаційна структура та стратегія підприємства «одночасно передують та

слідують один одному» [2], за винятком тих випадків, коли вони розвиваються паралельно в моменти різкого переходу підприємства на нові позиції. Ф.Селзник характеризує структуру організації як інституційне втілення цілі. [3].

Постановка завдання

Однак, велика кількість прикладів довели, що ті чи інші підходи чи програми організаційного розвитку діють в одних випадках і не підходять для інших ситуацій. Певні організаційні структури можуть бути оптимальними в одних умовах і абсолютно не прийнятними в інших. Швидка зміна сучасних ринкових умов і зумовлює необхідність дослідження проблеми формування та адаптації організаційних структур сучасних підприємств для забезпечення ефективності їх діяльності.

Результати та їх обговорення

Як правило, створення організаційної структури відбувається внаслідок прийняття управлінських рішень про чотири важливі атрибути: розподіл праці, департаменталізацію, розмір структурних підрозділів і делегування повноважень. На рішення, що приймаються менеджерами, впливають чинники організації праці і існуючої структури підприємства: індивідуальні особливості робітників, їх компетентність, технології, невизначеність зовнішнього середовища, стратегія підприємства і деякі особливості самих менеджерів. Поняття організаційної структури враховує наявність намірів і цілей, а керівники повинні створювати структуру, враховуючи її внесок в організаційну ефективність.

Дослідники і практики в області менеджменту намагаються розширити своє уявлення про зв'язки між структурами і результативністю, відносинами в організації та її ефективністю. Це уявлення ускладнюється не тільки складністю самих зв'язків, але і складністю визначення і оцінювання поняття організаційної структури. Хоч загальної згоди відносно єдиного набору аспектів, що характеризують відмінності в структурі, немає, деякі рекомендації все ж можливі.

Для оцінки відмінностей в структурі найчастіше у вітчизняній практиці використовувались три вимірники: формалізація, централізація і складність. Формалізація - міра конкретизації опису очікуваних способів і результатів роботи. Централізація вказує на положення особи, що приймає рішення, в ієрархії організації. Складність розуміє під собою міру порівняної спеціалізації посад в організації.

Потрібно відмітити, що сучасна теорія менеджменту поступово відмовляється від «єдиного вірного шляху», який передбачає наявність найкращого для будь-яких умов рішення на користь «ситуаційної теорії». У відповідності з нею, для ефективного організаційного розвитку підприємства його структура повинна відображати умови його діяльності – тривалість його існування, розміри, тип виробничих систем, ступінь складності і динаміку навколишнього середовища.

На нашу думку, найбільш обґрунтованим в сучасних умовах є підхід до дизайну організаційних структур, що базується на конфігураційному підході, а структура підприємства повинна формуватись у відповідності та паралельно з його стратегією.

Так, Г. Мінцберг, виділив всередині підприємства ряд сил («базових частин»), які повинні динамічно взаємодіяти, просуваючи його вперед одночасно в декількох напрямках. До таких відносяться: операційне ядро, техноструктура, середина лінія (менеджерський склад), допоміжний персонал та стратегічний апекс (топ-менеджмент) [4]. Крім базових частин організації, важливу роль відіграють механізми координації дій, параметри, які враховуються при розробці структур, а також ситуаційні

фактори. На основі вказаних базових частин організації Г. Мінцбергом було розроблено декілька основних типів конфігурацій організаційних структур (таб.1). Якщо зовнішні та внутрішні умови сприяють певним імпульсам кожного з компонентів організаційного дизайну, то і відповідний компонент стає ключовим в організації, відповідний йому механізм координації займає ведучу позицію і встановлюється певна форма децентралізації. Таким чином, організація тяжіє до певного виду конфігурації.

На думку Г. Мінцберга сутність організаційного дизайну полягає в маніпулюванні набором параметрів, які визначають рівні розподілу праці та координації. Деякі з них відносяться до дизайну індивідуальних позицій, інші – до дизайну суперструктури (усієї відображеної на організаційній діаграмі сітки субодиноць), треті – до дизайну конкретизуючих їх взаємозв'язків, четверті – до дизайну системи прийняття організаційних рішень.

Таблиця 1. Конфігурації організаційного дизайну

Конфігурація	Первинний механізм координації	Ключова частина організації	Тип децентралізації
Підприємницька організація	Прямий нагляд	Стратегічний апекс	Вертикальна та горизонтальна централізація
Механістична організація	Стандартизація робочого процесу	Техноструктура	Обмежена горизонтальна децентралізація
Професійна організація	Стандартизація навиків	Операційне ядро	Горизонтальна децентралізація
Диверсифікована організація	Стандартизація випуску	Серединна лінія	Обмежена вертикальна децентралізація
Інноваційна організація	Взаємна підгонка	Допоміжний персонал	Вибіркова децентралізація
Місіонерська організація	Стандартизація діяльності	Ідеологія	Децентралізація
Політична організація	Відсутній	Відсутній	Різні варіанти

Висновки

Підсумовуючи, відмітимо, що ефективна стратегія розвитку підприємства передбачає дотримання сукупності певних принципів, які лежать в основі системного підходу до побудови організаційної структури, а саме:

1. Принцип корпоративної конгруентності передбачає, що всі складові організації - оргструктура, культура, стратегія, формальні процедури повинні знаходитись в гармонії. Якщо хоч одна із цих складових «не гармує» із рештою, можна говорити про те, що в організації відсутня корпоративна конгруентність.

2. Принцип домінування людського капіталу передбачає, що активне залучення співробітників в процесі розвитку і створення атмосфери взаєморозуміння і творчості є необхідними умовами успішного функціонування організації.

3. Принцип проактивної поведінки передбачає, що організація повинна мати таку робочу стратегію, при якій вона прагне працювати не в «сьогоднішніх умовах», а настроюватись на роботу в умовах, які ще не виникли, але намічаються. Для цього вона повинна не тільки дотримуватись концепції стратегічного управління розвитком, але і створити особливі умови для внутріорганізаційної інноваційної активності.

4. Принцип узгодженої автономії підрозділів означає, що без надання необхідної самостійності підрозділам організації в прийнятті рішень стає неможливим її ефективне функціонування. Але тут не йде мова про повну самостійність (будь-який підрозділ повинен працювати в чітко визначених інтересах організації в цілому), а про свободу в рамках певного організаційного простору.

5. Принцип безперервного організаційного навчання передбачає, що процес акумулювання, аналізу і використання як власного досвіду, так і досвіду інших організацій не повинен припинятись, так як і процес безперервної адаптації організації до навколишніх умов, що постійно змінюються.

6. Принцип контрольованого підприємництва в підрозділах передбачає, що запорукою успіху будь-якої організації, пов'язаної з високими технологіями чи навіть звичайним виробництвом, є стимуляція внутріорганізаційного підприємництва та заохочуваної ініціативи. Цікавим і ефективним нововведенням може бути надання права співробітникам дослідницьких підрозділів певний процент свого робочого часу використовувати для розробок поза затвердженою темою.

Таким чином, управління організаційною структурою на основі ситуаційного та системного підходів дозволить підвищити адаптивність організації до сучасних швидкозмінних умов ринку з одного боку та підвищити її стійкість - з іншого.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Chandler A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. – Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
2. Mintzberg H., Waters J. Of Strategies, Deliberate and Emergent // Strategic Management Journal. – 1985. - №6, 257-272.
3. Selznick, P. TVA and the Grass Roots. Berkley: University of California Press - 1949.
4. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. – СПб.: Питер, 2001.

Надійшла