

3. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер / Филип Котлер ; Пер. с англ. – М. : Альпина Паблишерз, 2010. – 211 с.
4. Шоул Дж. Первокласный сервис как конкурентное преимущество / Джон Шоул; Пер. с англ. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 338 с.

УДК 65.014

Черниш І.В.*кандидат економічних наук, доцент
Полтавського національного технічного університету
імені Юрія Кондратюка***Школьна О.С.***студент
Полтавського національного технічного університету
імені Юрія Кондратюка*

ПРОЕКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

Стаття присвячена проблемі проектування організаційних структур управління, принципам та зв'язкам структури із цілями підприємства. Проаналізовано здобутків вітчизняних та зарубіжних науковців, які також приділяли увагу даній проблемі. Результатами проведеної роботи стало власне бачення щодо визначення сутності поняття «організаційно управлінська структура підприємства». Виділено принципи побудови раціональних управлінських структур, на які слід опиратися під час її проектування. Відокремлено та описано етапи формування організаційних структур управління. Також у статті наголошено нерозривний зв'язок структури підприємства із його основними цілями та стратегією.

Ключові слова: організаційно управлінська структура, підприємство, конкурентоспроможність, принципи, раціональність, етапи, зв'язок.

Черныш И.В., Школьная О.С. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ

Статья посвящена проблеме проектирования организационных структур управления, принципам и связям структуры с целями предприятия. Проанализированы достижения отечественных и зарубежных ученых, которые также уделяли внимание данной проблеме. Результатом проделанной работы стало собственное видение определения сущности понятия «организационно-управленческая структура предприятия». Выделены принципы построения рациональных управленческих структур, на которые следует опираться во время ее проектирования. Отделены и описаны этапы формирования организационных структур управления. Также в статье отмечена неразрывная связь структуры предприятия с его основными целями и стратегией.

Ключевые слова: организационно-управленческая структура, предприятие, конкурентоспособность, принципы, рациональность, этапы.

Chernysh I.V., Shkolna O.S. PLANNING OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF MANAGEMENT ENTERPRISE IS IN THE CONDITIONS OF COMPETITION ENVIRONMENT

The article is sanctified to the problem of planning of organizational structures of management, principles and copulas of structure with the aims of enterprise. It is analyzed achievements of home and foreign scientists, that also paid attention to this problem. Own vision became conducted job performances in relation to determination of essence of concept «organizationally administrative structure of enterprise». Principles are distinguished constructions of rational administrative structures, on that it follows to lean during her planning. Separated and the stages of forming of organizational structures of management are described. Also in the article it is marked indissoluble connection of structure of enterprise with his primary purposes and strategy.

Keywords: organizationally administrative structure, enterprise, competitiveness, principles, rationality, stages, connection.

Постановка проблеми. Необхідність системного вивчення існуючих методичних підходів до проектування організаційних структур управління підприємством зумовлена трансформаційними процесами, які відбуваються в суспільстві, економіці України та окремих підприємствах зокрема. Створення на підприємстві ефективної організаційної структури, яка враховуватиме всі особливості підприємства та напрямки його стратегічного курсу, активно вплине на його стійкість в конкурентному середовищі та суттєво підвищить рівень його функціонування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проектування організаційних структур управління стали предметом дослідження таких вітчизняних науковців, як Л.Г. Дідковська, О.С. Кузьмін, Л.І. Скібцька. Також цього питання торкнулася у своїх дослідженнях З.С. Шершньова. Із зарубіжних вчених окремих

аспектів цього питання торкалися такі вчені, як М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Проте, на нашу думку, спірними залишилися питання визначення сутності організаційно управлінської структури підприємства, Також конкретизації потребує перелік принципів формування управлінських структур, які здатні забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Постановка завдання. В Україні методи побудови структур управління відзначаються надмірним використанням формальних норм, відсутністю еволюційного саморозвитку структури в процесі функціонування організації, що зумовлює механічне перенесення колишніх форм організації в нові ринкові умови.

Метою написання статті є дослідження процесу формування організаційно управлінської структури підприємства в умовах конкурентного середовища.

Завдання даної статті полягає у:

- визначенні сутності терміну «організаційно-управлінська структура підприємства»;
- систематизації та конкретному визначенні принципів побудови управлінських структур підприємства, які забезпечать підприємству стійке конкурентне становище;
- зв'язку побудови структури підприємства із його цілями;
- визначенні ролі процесу удосконалення методів проектування структур управління.

Об'єктом дослідження виступає організаційно-управлінська структура, а також фактори впливу на процес її формування.

Предмет дослідження – принципи та фактори впливу на формування організаційної структури управління підприємством в умовах ринкового середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Побудова раціональної організаційної структури управління вимагає детального дослідження усіх факторів, які можуть мати вплив на цей процес, з метою попередити невідповідності структури цілям та завданням, які ставить організація у своїй роботі. Ціль статті полягає у дослідження процесу формування структури організації господарських суб'єктів в умовах конкурентного середовища [4, с. 321].

Слід зазначити відмінність різних точок зору на сутність терміну організаційна структура управління. Отже, розглянемо сутність цього поняття з погляду різних авторів.

Зокрема, Л.Г. Дідковська вважає, що організаційною структурою є один із елементів механізму господарювання, яка відображає процеси виробничо-економічного характеру і відповідає виду розвитку підприємства [1, с. 137].

Л.І Скібіцька та О.М. Скібіцький вважають, що «Організаційна структура управління – це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів» [3, с. 96].

На думку О.Є. Кузьміна та О.Г. Мельника, «організаційна структура управління – упорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки і забезпечують управління організацією» [2, с. 331].

Такі зарубіжні вчені, як М. Мескон, Ф. Хедоурі, М. Альберт вважають, що «найкраща структура – це та структура, яка дозволяє організації найкращим способом взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти і направляти зусилля своїх співробітників і, таким чином, задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю» [8].

Порівнявши думки різних вчених в галузі менеджменту та економіки пропонуємо власне визначення на досліджувану тему.

Організаційна структура управління – це форма об'єднання підрозділів та рівнів управління, яка забезпечує процес комунікації між ними та має на меті забезпечити ефективний процес функціонування організації через взаємодію складових як із внутрішнім, так і з зовнішнім середовищем організації.

Формування організаційної структури відбувається з урахуванням вимог довготривалого забезпечення конкурентоспроможності, економічності та раціональної організації праці.

Проектування структури управління на підприємстві має відповідати не тільки уявленню керівництва, а й базуватися на конкретних принципах побудови.

Принципи побудови організаційних управлінських структур.

1. Будь-яка організаційна структура має повністю відображати цілі і задачі, які ставить перед собою підприємство. Цей принцип зумовлений тим, що кожна ціль відображає функцію чи напрям діяльності підприємства. Послідовність формування організаційно-управлінської структури на основі цілей підприємства відображена на рисунку 1.1.

Проте не слід проектувати організаційну структуру лише за однозначно поставленими цілями, оскільки це обмежить підприємство у розвитку та пристосуванні до змін, які неминучі за ринкової економіки.

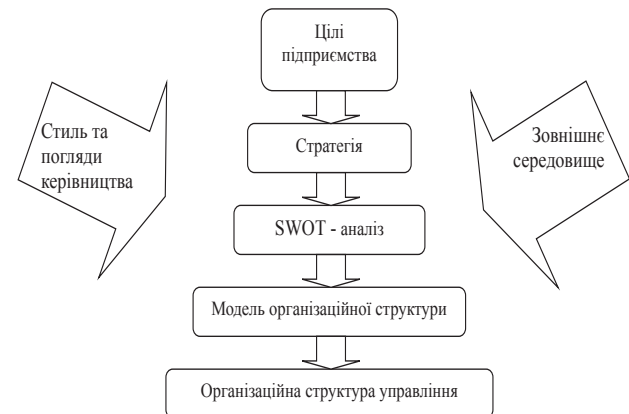


Рис. 1.1. Процес переходу від цілей організації до її структури [складено автором на основі 4;6]

2. Організаційна структура не має існувати відособлено, а має бути підпорядкованою виробництву та його потребам. Дотримання цього принципу допоможе скоротити витрати на управлінський апарат.

3. З метою раціонального розподілу робочого навантаження, забезпечення чіткої спеціалізації управлінських функцій та творчої складової при їх виконанні слід забезпечити оптимальний розподіл праці між працівниками.

4. При формуванні організаційних структур обов'язково враховується посадові повноваження та ступінь відповідальності кожного працівника чи органу управління. Ця обставина враховується з метою формування системи вертикальних та горизонтальних зв'язків між рівнями управління. Недотримання цього принципу загрожує дублюванням функцій між працівниками, що, в свою чергу, призводить до незадовільного процесу прийняття управлінських рішень.

5. Організаційна структура повинна відповідати реальному стану зовнішнього середовища організації. Цей принцип забезпечує структурі такі ознаки, як адаптивність та гнучкість.

6. При проектуванні організаційних структур слід завжди залишати «резерви» для її реформування. Така необхідність може бути викликана різними чинниками зовнішнього середовища. Найчастіше до подібних змін призводять кризові явища в економіці та зміна (переорієнтація) ринку.

7. Структура управління повинна відповідати принципу правової регламентації. Він передбачає забезпечення дотримання наказів та постанов вищих органів управління нижчими. Тобто структура повинна забезпечувати своєчасність та повноту надходження розпоряджень безпосередньо до того підрозділу чи особи, якій воно адресується. Цей принцип реалізується, зокрема, через побудову комунікаційних та інформаційних систем в організації.

8. Останній принцип проектування організаційних структур полягає в економічності. Тобто забезпечення виконання завдань усією структурою чи її окремими ланками повинно відбуватися за умов мінімальних витрат на управлінський апарат, економічного витрачання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів підприємства.

Дотримання наведених принципів тягне за собою необхідність враховувати в процесі проектування організаційно-управлінської структури багатьох чинників, які мають вплив на кінцевий результат.

Найголовнішим із таких факторів впливу є характеристика самої організації. Кожен тип організації потребує індивідуального підходу до ситуації. Безумовно, що підхід до формування організаційної структури у малому відрізняється від того ж процесу у великому за розміром підприємстві. Очевидно, що структура управління великого підприємства є більш складною у порівнянні з тією, що потрібна малому підприємству. Чим більшою є організація, тим значнішого обсягу управлінських робіт вона потребує, удосконалюється і розширюється поділ праці, створюються спеціалізовані відділи (наприклад, по управлінні якістю, постачання, логістики та ін.) [5; 6].

Кожне сучасне підприємство має самостійно вдосконалювати власні методи проектування управлінських структур. На перший погляд, може здатися, що такі заходи лише витрачають робочий час та відволікають спеціалістів від виконання поточних завдань, проте розробка власних методів може знадобитися у тих випадках, коли підприємство зазнає реорганізації або диверсифікує виробництво тощо.

Значення процесу удосконалення методів проектування структур управління полягають у наступному:

1. Часто за умов нестійкого зовнішнього середовища застарілі організаційні структури не задовольняють вимог ринку та створюють загрозу втрати конкурентоспроможності організації.

2. Створення структур повинно спиратися не лише на традиційні методи формування, а й використовувати наукові методи організаційного проектування.

3. Не так давно вітчизняна система освіти почала навчати спеціалістів, які володіють методологією формування організаційних структур. Використання знань та досвіду спеціалістів із даного питання дозволить забезпечити якісне виконання надто складного завдання, яким є проектування організаційної структури підприємства.

Безпосередньо процес проектування організаційних структур є в більшій мірі універсальним, ніж чітко визначеним, проте який би метод не був обраний, він повинен містити ряд обов'язкових завдань, а саме: визначення цілей і завдань, визначення складу та кількості підрозділів, розробку положень та інструкцій, за якими відбуваються процеси в організації. Всі ці елементи можна розділити на три стадії:

- формування загальної схеми апарату управління;
- розробка підрозділів та комунікацій;
- розробка кількісних та якісних характеристик структури.

При виконанні першої стадії визначаються основні характеристики організації. До їх числа входить принцип формування структури (функціональний, проектний, товарний), число рівнів управління ступінь централізації та децентралізації повноважень, кадрове забезпечення, способи взаємодії із зовнішнім середовищем та ін.

На другій стадії процесу проектування конкретно формуються підрозділи підприємства (відділи, бюро),

створюється система комунікацій між ними. Третя стадія проектування визначає склад внутрішніх елементів основних підрозділів (групи, посади); визначається попередня кількість підрозділів, чисельність персоналу, його кваліфікаційний склад; визначається ступінь повноважень та відповідальності працівників [7, с. 259-271].

У випадках, коли потрібно деталізувати ступінь взаємодії працівників різних підрозділів, їх спільну та відмінну участь у прийнятті управлінських рішень, використовують органіграми або матриці розподілу прав та відповідальності між лінійно-функціональними органами.

Побудова органіграми дозволяє поєднувати процес управління із алгоритмом технологічної обробки інформації, що дозволяє узгодити та скоординувати процес спільних завдань між різними підрозділами. Органіграми являють собою організаційну схему, на якій зображені зв'язки між підрозділами та посадовими особами, із відображенням їхніх функціональних обов'язків.

Матриці розподілу прав і відповідальності між підрозділами відрізняються більш детальним описом прав та відповідальності органів при прийнятті спільних рішень, роль колегіальних та консультативних органів.

Формування організаційно управлінської структури підприємства закріплюється документально у вигляді проекту організаційної структури управління, в якому закріплюються усі документи, які були розроблені на кожній стадії проектування.

Висновки та подальші дослідження. Проектування організаційно управлінських структур підприємства є досить складним та багатограничним процесом. Мінливе конкурентне середовище ринку вимагає не лише дотримання нормативних загальноприйнятих правил побудови, а й індивідуального творчого підходу. Напрацювання вітчизняних та зарубіжних вчених в області економіки та менеджменту містять безліч дієвих рекомендацій щодо формування організаційних управлінських структур, проте цей перелік ніяк не може бути вичерпним.

Кожний менеджер, перед яким стоїть завдання спроектувати структуру підприємства, має можливість розробити свій власний метод побудови, який не тільки буде якнайкраще відповідати його підприємству, а й може стати основою для інших організацій. Базовими питаннями для подальших досліджень можуть стати методи та показники оцінювання ефективності організаційно управлінських структур, а також адаптація застарілих структур до умов ринкової економіки.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дідковська Л.Г. Менеджмент [Текст]: навч. посібник / Л.Г. Дідковська, П.Л. Гордієнко – К. : Алерта: КНТ, 2007. – 516 с.
2. Кузьмін О.Є., Основи менеджменту [Текст]: підручник – 2-ге вид. випр. і доп. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К. : «Академвидав», 2007. – 416 с.
3. Скібіцька Л.І. Менеджмент [Текст]: навч. посіб. / Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 416 с.
4. Шершньова З.С. Стратегічне управління: підручник / З.С. Шершньова. – 2-ге вид. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
5. Ігнат'єва І.А. Інноваційні підходи адаптації організаційних структур управління підприємств до принципів корпоративного управління / І.А. Ігнат'єва, В.С. Кудлай, О.Ю. Євлах // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – Т. 2, № 3. – С. 108–111.
6. Калюжна Н.Г. Удосконалення організаційної структури управління машинобудівного підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н.; спец. 08.06.01 – економіка, організація

- і управління підприємствами. – Луганськ : Східноукраїнський нац. ун-т ім. Володимира Даля, 2005. – 19 с.
7. Монастирський Г.Л. Теорія організації : Навч. посіб. – К. : Знання, 2008. – 319 с.

8. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента [Электронный ресурс]. Режим доступа : http://mirknig.com/2006/02/19/meskon_malbert_m_khedouri_f_osnovy_menedzhmenta.html.

УДК 334.735:338.2

Шубчик О.А.

*аспірант кафедри інформаційних систем та технологій управління
Донецького національного університету економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського*

ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ МЕРЕЖ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті висвітлено переваги мережевої форми організації бізнесу, досліджено ключові ознаки властиві сучасному підприємству. Надано авторське бачення терміну «мережа підприємств ресторанного господарства» та виділено основні ознаки мережі підприємств ресторанного господарства. Розглянуто та проаналізовано централізований і децентралізований підходи до організації мережевої форми бізнесу у сфері ресторанного господарства.

Ключові слова: ресторанне господарство, мережа підприємств, мережева економіка, мережеві структури, мережа організація бізнесу

Шубчик Е.А. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СЕТЕЙ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСТОРАННОГО ХОЗЯЙСТВА В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ

В статье освещены преимущества сетевой формы организации бизнеса, исследованы ключевые признаки, присущие современному предпринимательству. Предоставлено авторское видение термина «сеть предприятий ресторанного хозяйства», и выделены основные признаки сети предприятий ресторанного хозяйства. Рассмотрены и проанализированы централизованный и децентрализованный подходы к организации сетевой формы бизнеса в сфере ресторанного хозяйства.

Ключевые слова: общественное питание, сеть предприятий, сетевая экономика, сетевые структуры, сеть организация бизнеса.

Shubchik E.A. SUMMARY OF FORMING NETWORK MANAGEMENT OF RESTAURANT BUSINESSES IN TODAY'S ECONOMY

The article is devoted to the research of benefits of network forms of business organization. The key features is inherent in modern business. In the paper is defined the author's vision of the term «a network of enterprises of restaurant industry» and the basic features of network enterprises restaurant facilities. The centralized and decentralized approaches to the organization of the network form of business in the restaurant industry are reviewed and analyzed.

Keywords: catering, enterprise networks, network economics, network structure, network of business organization.

Постановка проблеми. Економічна криза гостро позначила перед підприємницькими структурами проблему вибору необхідних напрямів розвитку. Вихід на траєкторію стійкого розвитку актуалізується в даний час, коли ефективність підприємницьких структур залежить від їх інновативності і можливостей підтримки високої конкурентоспроможності. В умовах економічної кризи для забезпечення стійкості розвитку підприємницьких структур справедливе використання мережевого підходу. Об'єднання зусиль підприємців, органів управління, суб'єктів інвестиційної і інноваційної діяльності на певній території дає значні переваги в конкурентній боротьбі і раціоналізації виробничо-ринкових процесів. Об'єднання учасників бізнес-середовища базується на положеннях мережевого підходу, що набув широкого поширення в міжнародній господарській практиці останніх десятиліть.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку мереж підприємств ресторанного господарства присвячено роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких: А. Асаул, Ю. Вергакова, Н. Егорова, А. Кашин, А. Рвачев, Ф. Скорянянський та інші [1-7]. Але підходи до визначення поняття мережі підприємств ресторанного господарства та їх мережевих досить різняться і є недостатньо дослідженими.

Постановка завдання. Метою даної роботи є дослідження мережі підприємств ресторанного госпо-

дарства у умовах сучасної економіки та аналіз їх мережевих структур.

Виклад основного матеріалу дослідження. Мережева економіка – це сукупність стосунків господарюючих суб'єктів, об'єднуючих матеріальні і нематеріальні ресурси для спільного здійснення будь-яких видів діяльності, залишаючись при цьому автономними, які тим самим використовують специфічні ринкові можливості, що для окремо взятих організацій не існують [1]. Згідно мережевого підходу ринок є сукупністю конкретних, автономних суб'єктів, які за допомогою щоденної взаємодії створюють довготривалі зв'язки із споживачами, що характеризуються наявністю взаємної довіри, що дозволяє понизити транзакційні витрати і створити основу для спільного використання ресурсів [2].

Будучи частиною однієї мережі, учасники ринку конкурують за вигідніші позиції, що забезпечують доступ до ресурсів і інформації. Зовнішня конкуренція полягає в готовності нових підприємств вступити в мережу при послабленні в ній окремих зв'язків. Мережі змінюються і розширюються за рахунок того, що учасники ринку використовують існуючі зв'язки для визначення і встановлення довготривалих стосунків з новими партнерами. Будучи частиною однієї мережі, учасники ринку конкурують за вигідніші позиції, що забезпечують доступ до ресурсів і інформації.

Мережева форма управління має наступні переваги в порівнянні з ієрархічною [1]: