

перебуває в центрі уваги підприємства, яке має прагнути якомога краще зрозуміти тенденції розвитку його системи потреб. З іншого боку, підприємство і ринок певною мірою може впливати на поведінку споживача.

Надання послуг пов'язане з високим рівнем конкуренції на ринку, тому необхідно приділяти велику увагу управлінню конкурентоздатністю послуг сервісного підприємства. Необхідне застосування комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства, розвивати систему цілей і задач, вирішення яких дозволить забезпечити якість послуг, поліпшити збут, раціональну й ефективну роботу підприємства в цілому.

У перспективі подальших розвідок в цьому напрямку планується розробка методичних засад управління конкурентоздатністю сервісного підприємства в умовах кризи.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гордин В.Э. Менеджмент в сфере услуг :учебник. / В.Э. Гордин, М.Д. Сущинская, М.В. Волошина, О.С. Коротеева, В.В.Тютюник, И.А. Желтякова, Л.В. Хорева.– СПб. : Изд. дом «Бизнес-пресса», 2007. – 271 с. – ISBN 5-8110-0118-5
2. Кулибанова В.В. Маркетинг сервисных услуг / В.В. Кулибанова. [Текст] – СПб. : Вектор, 2006. – 196 с. – ISBN: 5-9684-0284-9
3. Лавлюк К. Маркетинг послуг : персонал, технологи, стратегии / К.Лавлюк.– М. : Вильямс, 2005. – 1008 с.– ISBN 5-8459-0648-2
4. Маркова В.Д. Маркетинг услуг. / В.Д. Маркова. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 126 с. – ISBN 5-279-01552-0
5. Моргулець О.Б. Клієнтоорієнтована модель сервіс-менеджменту / О. Б. Моргулець // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». Випуск 9, 2014. – С. 111-115.
6. Моргулець О.Б. Менеджмент сфери послуг: навч. посібник/ О.Б. Моргулець. – К. : ЦУП, 2012. – 384 с. – ISBN 978-611-01-0304-6
7. Пашук О.В. Маркетинг послуг: стратегічний підхід / О.В. Пашук.– К.: Професіонал, 2005. – 560 с. – ISBN 966-8556-47-X
8. Решетняк О. Сучасні методи управління підприємством сфери послуг / О. Решетняк. – Х. : Фактор. 2008. – 544 с. – ISBN 978-966-312-770-5
9. Ткаченко Ю.О. Сучасні підходи до визначення критеріїв якості послуг в регіоні [Електронний ресурс] / Ю.О. Ткаченко. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekpr/2010\\_35/Zm/16PDF.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2010_35/Zm/16PDF.pdf)

УДК 338.2

**Готра В.В.**

*доктор економічних наук,  
професор кафедри економіки підприємства  
Ужгородського національного університету*

**Данайканич О.В.**

*старший викладач кафедри економіки підприємства  
Ужгородського національного університету*

**Візор І.Є.**

*студентка  
Ужгородського національного університету*

## ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

В статті розглянуто основні проблеми розвитку організаційної структури підприємства, дано оцінку можливості реалізації самодіагностики як дієвого та найбільш доступного методу вдосконалення організаційної системи управління в умовах структурної перебудови та глобалізації економіки. Зазначено фактори, що мають бути враховані при прийнятті рішень про внесення коректив в організаційну структуру, запропоновано етапи оптимізації організаційної структури підприємства. Вказано завдання вдосконалення організаційної структури системи, прийняття та реалізації яких спрямовано на забезпечення економічного і соціального розвитку організації.

**Ключові слова:** організаційна структура управління, система управління, методи удосконалення організаційних структур, самодіагностика, резерви підвищення ефективності організаційних структур управління.

### **Готра В.В., Данайканич О.В., Візор І.Є. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

В статье рассмотрены основные проблемы развития организационной структуры предприятия, дается оценка возможности реализации самодиагностики как действенного и наиболее доступного метода совершенствования организационной системы управления в условиях структурной перестройки и глобализации экономики. Указаны факторы, которые должны быть учтены при принятии решений о внесении коррективов в организационную структуру, предложены этапы оптимизации организационной структуры предприятия. Указаны задачи совершенствования организационной структуры системы, принятия и реализации которых направлены на обеспечение экономического и социального развития организации.

**Ключевые слова:** организационная структура управления, система управления, методы совершенствования организационных структур, самодиагностика, резервы повышения эффективности организационных структур управления.

### **Hotra V.V., Danaikanych O.V., Vizor I.E. IMPROVING THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF AN ENTERPRISE UNDER MODERN CONDITIONS**

The article deals with the main issues of developing the organizational structure of an enterprise, evaluates the possibility to conduct self-diagnosis as an available and most efficient way of improving the organizational system of management under the conditions of structural reformation and global economy. The author specifies the factors that have to be taken into account in the process of making decisions on introducing changes into the organisational structure, suggests stages to optimize the organizational structure of a

company. Furthermore, tasks are set out to improve the organizational structure of the system. Their adoption and realization is directed at maintaining the economic and social development of the organization.

**Keywords:** organizational structure of management, system of management, methods of improving organizational structures, self-diagnosis, reserves for increasing the efficiency of organizational structures of management.

**Постановка проблеми.** Трансформаційні зміни, які останнім часом відбуваються в економіці України, вимагають оновлення та вдосконалення наявних організаційних структур управління підприємствами та формування структур, адаптованих до функціонування в умовах глобалізації економіки. Для кожної організації існує найкраща і тільки їй притаманна організаційна структура управління (далі ОСУ), тому кожна організація сама повинна будувати структуру управління, прийнятну лише для неї. Будь-яка організація має певні особливості використання технологічного устаткування, професіоналізму та особистісних якостей персоналу, правил і традицій співробітництва між працівниками. Головною особливістю управління підприємством в сучасних умовах є те, що ефективна система управління – це, перш за все, система, що здатна забезпечити швидку адаптацію підприємства до змін бізнес-середовища за умов максимально можливого врахування запитів і задоволення потреб потенційних споживачів. Отримання прибутку має розглядатися виключно як результат ефективного функціонування такої управлінської системи.

Необхідність розвитку інноваційної спрямованості організаційних структур обумовлена об'єктивною потребою сучасної світової ринкової економіки, яка на світовому ринку представлена ефективною та надійною системою управління процесами залучення інвестиційних ресурсів за умов активізації інновацій. Більше того, через необхідність економії коштів та високу вартість послуг зовнішніх експертів, особливо увагу слід приділити також такому напрямку управлінського аналізу як самодіагностика ОСУ. На нашу думку, в результаті систематичного застосування самодіагностики стає можливим забезпечити належну якість ОСУ та попередити виникнення кризових станів в структурі.

Отже, комплексна діагностика ОСУ стає вкрай актуальним та обов'язковим елементом усєї системи управління організаційною структурою, що сприятиме стабільному розвитку підприємства у складних економічних умовах та отриманню найвищих фінансових результатів його діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні науковці пропонують багато підходів до аналізу або діагностики ОСУ підприємством. У своїх працях більшість з науковців використовують здебільшого кількісні методи досліджень та не концентрують увагу на тому, які спеціалісти та підрозділи мають проводити таку діагностику. Найбільш ґрунтовно кількісні методи досліджень ОСУ представлені такими ученими, як Т.В. Гринько [3], О.Є. Кузьмін [4], С.І. Нестерова [6], С.В. Хайниш [12], А.О. Харченко [13] тощо. Слід зазначити, що в роботі І.В. Сіменко [9] для оцінки ОСУ використано як кількісні, так і якісні методи, що сприяє найбільш системній та достовірній оцінці організаційної структури управління підприємством.

**Постановка завдання та формулювання цілей.** Основними цілями дослідження є визначення основних методів та етапів удосконалення організаційних структур управління, що сприятимуть підвищенню здатності підприємств підтримувати і розвивати конкурентні позиції в умовах глобалізації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Відомо, що існує низка вимог, яким має відповідати організаційна структура, найважливіші з яких: прозорість, хороша керованість, гнучкість, рентабельність [2]. Організаційна структура повинна відповідати стратегії організації, забезпечити оперативну взаємодію з зовнішнім середовищем організації, якісне та своєчасне досягнення основних цілей організації [10]. Оптимізація організаційної структури підприємства націлена на створення такої моделі, яка є адекватною постійно змінюваним внутрішнім та зовнішнім умовам функціонування підприємства. Вдосконалення організаційної структури як напрям управління організаційним розвитком підприємства направлене на вирішення організаційних проблем шляхом формування нової організаційної структури, розподіл та перерозподіл функцій та відповідальності.

Різноманітність та складність організаційних структур, факторів та їх визначальних умов, об'єктивно зумовлюють існування різноманітних методів удосконалення останніх. Найбільш відомі методи: експертний, метод порівняння та аналогії, метод структуризації мети, організаційного моделювання та метод самодіагностики.

У сучасних умовах оперативного висвітлення кращого досвіду управління вітчизняними і зарубіжними підприємствами найбільшого поширення набули методи аналогій і порівнянь та метод експертних оцінок. Більш ефективні методи, наприклад, організаційне моделювання та самодіагностика, практично до останнього часу не застосовувалися [5].

Експертний метод полягає в попередньому дослідженні цінної структури управління, виявлення її слабких місць. З цією метою проводять діагностичне обстеження системи управління, щоб вивчити її стан на основі порівняння фактичних значень відповідних показників з нормативними і плановими їх значеннями. Аналіз цих показників дає змогу встановлювати недоліки резервів у діяльності системи управління, поставити їм точний діагноз. Перевагою експертного методу є оперативність отримання результатів аналізу та розробка рекомендацій щодо усунення недоліків організаційних структур.

Метод порівняння та аналогії полягає у використанні при вдосконаленні організації управління елементів механізму управління, організаційних форм та рішень, які виправдали себе на практиці на підприємствах із подібними умовами. Цей метод передбачає розробку та вдосконалення типових структур управління, норм керованості, типового складу функцій управління. Зміст методу полягає у виділенні груп однорідних підприємств, які визначаються на основі обсягів і складності робіт з управління [15].

Перевагою методу самодіагностики є те, що жоден сторонній фахівець, навіть достатньо високої кваліфікації, за короткий проміжок часу, відведений на діагностику, не зможе знайти всі «вузькі» місця організаційної структури управління підприємством. Тому, ми вважаємо, що в основі систематичного і результативного аналізу лежить в першу чергу самодіагностика ОСУ працівниками цього підприємства. У зв'язку з цим, пропонується створення системи внутрішньої документації для її вдалого здійснення, а саме карта самодіагностики типології

організаційної структури управління. Використання цього документа дає можливість визначити тип чинної організаційної структури управління підприємства. Необхідність його розробки зумовлена тим, що більшість керівників, особливо в фірмах середнього та малого бізнесу, не мають уявлення, до якого типу відноситься структура управління, яка діє в їх компанії; який рівень делегування повноважень застосовується у цей час; якою мірою чинна організаційна структура відповідає організаційній культурі підприємства. Наступним документом є карта типових переваг і недоліків різних ОСУ з огляду на швидкість прийняття управлінських рішень. Цей документ містить систематизовану інформацію, яка необхідна управлінням для орієнтації та вдалого застосування переваг певної структури та зменшення негативного впливу недоліків. Він також допомагає визначити відповідність ОСУ місії та стратегії підприємства. Окрім того, доцільно розробити анкету для самодіагностики рівня наближення організаційної структури управління підприємства до фази біфуркації. За її допомогою можна вчасно виявити біфуркаційні явища, які періодично виникають в ОСУ та прийняти відповідні заходи для виходу з цього стану шляхом адаптації чи упередження. Внутрішньофірмовий стандарт «Організація діагностики якості організаційної структури управління». Такий документ – це методичний матеріал для аналітиків підприємства. Він дозволяє прискорити темпи проведення діагностики, налагодити (організувати та систематизувати) аналітичну діяльність в компанії. Завдяки застосуванню внутрішньофірмового стандарту підвищується якість аналітичної роботи. Це пов'язано з тим, що при розробці документа враховані вимоги Міжнародних стандартів ДСТУ ISO 9000-2001, Міжнародних стандартів аудиту, надання впевненості й етики та інших нормативних документів. Використання документа сприяє належній якості технології діагностики ОСУ та відповідному оформленню її результатів у формі звіту. Окрім цього, застосування цього стандарту зменшує кількість роботи аналітиків в ході аналізу структури управління та підвищує ефективність функціонування відділу економічного аналізу.

Вибір конкретного методу проведення робіт з удосконалення організаційної структури управління залежить від характеру проблем, наявності ресурсів, кваліфікованих виконавців та інших умов. Будь-які зміни організаційної структури управління мають здійснюватися з урахуванням того, що вони забезпечать кращі умови для досягнення організацією своїх цілей, підвищать ефективність управління нею [1].

З метою своєчасного виявлення резервів підвищення ефективності чинних організаційних структур управління підприємствами в умовах розвитку конкурентного середовища необхідно систематично здійснювати аналіз функціонування всіх елементів структури підприємства. Особливу увагу слід звертати на рівень підтримання постійних і зворотних зв'язків між ланками управління, чітке виконання кожною із них визначених поточних завдань, забезпечення необхідними ресурсами для досягнення поставлених цілей. У разі виявлення суттєвих відхилень окремих ланок від поставлених цілей необхідно оперативно вносити відповідні зміни в побудову структури управління. Ці завдання мають виконувати керівники та їх заступники вищої ланки управління підприємством [14].

У ринковій економіці всі проблеми визначення нормативів ефективності організаційної структури управління покладено на підприємця або еконо-

містів, що разом з керівниками підприємств повинні обирати нормативи ефективності. Вибір нормативів залежить насамперед від конкретних завдань, що стоять перед підприємством, фінансових умов роботи, сфери діяльності, економічної кон'юнктури, рівня інфляції, конкретних цілей розвитку та ін.

Серед найважливіших факторів, які мають бути враховані при прийнятті рішень про внесення коректив в організаційну структуру управління, можна назвати [8]:

- наскільки швидкою повинна бути віддача заходу («швидкий» ефект дає можливість швидко повернути витрачені кошти, але збільшує ризик провалу і не дозволяє зайняти надійні позиції, наприклад, у виробничій сфері);

- сфера діяльності (комерційна діяльність дає можливість швидко «обертати» гроші, реалізація виробничих програм збільшується в часі, але при успішній реалізації дозволяє згодом одержувати стабільний позитивний результат);

- галузь (сектор) діяльності (безглуздо було б очікувати однакової швидкості віддачі в легкій промисловості й у лісовому господарстві, де потрібно чекати результат десятки років);

- значення аналогічних показників ефективності у можливих конкурентів на ринку;

- показники ефективності обігу коштів в можливих альтернативних сферах використання капіталу (розміщення на депозиті в банку, придбання цінних паперів, інвестування в інші напрямки діяльності);

- конкретні цілі діяльності, наприклад, соціальних або екологічних завдань, що не підлягають грошовій оцінці; той факт, що лісове господарство менш рентабельна галузь, не означає, що держава може від неї зовсім відмовитися; так само на кожному підприємстві можуть бути свої соціальні завдання, які необхідно вирішувати, незважаючи на незначну рентабельність або навіть збитковість вкладення коштів; відповідно, ці міркування повинні впливати і на значення нормативу (не виключено, що в деяких випадках він може бути від'ємним, тобто давати планову збитковість).

Кожен із зазначених підходів має свої переваги і недоліки, а головне – свою специфічну сферу застосування.

Удосконалення організаційної структури передбачає вирішення всіх поточних питань, що стосуються виробництва, маркетингу, фінансів, персоналу та іншого на рівні цехів та виробництв, а рішення питань стратегічного характеру – на рівні центрального апарату управління [11, с. 225]. Ефективність організаційної структури управління, яка в кінцевому підсумку виявляється в успішному рентабельному функціонуванні підприємства, може бути досягнута лише за виконання умов, що не суперечать економічному закону, рівню розвитку продуктивних сил суспільства та етапу розвитку підприємства.

Метою вдосконалення організаційної структури системи підприємства є забезпечення прийняття та реалізації ефективних управлінських рішень, які спрямовані на забезпечення економічного і соціального розвитку організації. Це передбачає необхідність вирішення таких завдань [7]: 1. Забезпечення відповідності у межах організаційної структури управління прав розпорядження всіма видами ресурсів і відповідальності за їх раціональне використання; 2. Закріплення відповідальності за якість управлінських рішень за певним органом або суб'єктом управління, а за їх реалізацію – за конкретним відповідальним виконавцем; 3. Скорочення числа суб'єктів



регіонального управління, які ухвалюють вирішення конкретної регіональної проблеми; 4. Виключення можливості (необхідності) виконання однакових функцій різними органами (суб'єктами) регіонального управління; 5. Надання органам регіонального управління прав прийняття рішень (відповідних повноважень) при покладанні відповідальності за контроль над їх виконанням; 6. Здійснення спеціалізації підрозділів щодо максимального виконання однорідних видів управлінської діяльності; 7. Забезпечення єдності цілей і інтересів взаємозв'язаних підрозділів у межах структури управління.

Оптимізацію організаційної структури підприємства слід проводити поетапно:

1. Вибір зовнішніх консультантів або формування внутрішньої команди фахівців для розробки та реалізації стратегії організаційного розвитку підприємства.

2. Формування мети організаційних змін на підприємстві. Метою організаційних змін є досягнення відповідності організаційної структури підприємства постійно змінюваним внутрішнім та зовнішнім умовам функціонування.

3. Розробка стратегії організаційного розвитку підприємства. Така стратегія повинна орієнтуватися на економічну стратегію підприємства та містити заходи щодо змін організаційної структури підприємства, проекти нормативних документів, проект плану підготовки та перепідготовки управлінських кадрів, терміни реалізації.

4. Розрахунок витрат на реалізацію організаційних змін, обсяг яких залежить від масштабу змін, вибір та оптимізація джерел фінансового забезпечення реалізації стратегії.

5. Аналіз внутрішніх можливостей реалізації розробленої стратегії організаційного розвитку підприємства на основі самодіагностики (компетенція персоналу, мотивація персоналу, відповідність розробленої стратегії цілям підприємства тощо).

6. Попередня оцінка ефективності стратегії організаційного розвитку, доцільності та своєчасності проведення запропонованих змін.

7. Реалізація стратегії організаційного розвитку підприємства та оцінка ефективності її реалізації.

Не всі організаційні зміни мають позитивні наслідки психологічного та матеріального характеру для персоналу підприємства, тому необхідно приділяти увагу можливості своєчасного передбачення реакції колективу для розробки заходів щодо усунення її через позиціонування позитивних результатів для підприємства при їх реалізації.

**Висновки з проведеного дослідження.** Удосконалення організаційної структури підприємства, насамперед, передбачає процес внесення коректив в організаційну структуру управління. Як вже перевірено на практиці багатьох підприємств, введення незначних змін має більше шансів на успіх, ніж зна-

чні зміни. Заохочення співробітників до виконання поставлених цілей дозволить їм краще оцінити свою причетність і посилить їх відповідальність за передбачувані зміни. Проблема вибору методу аналізу та критеріїв оцінки результативності перетворень ще потребує подальших досліджень.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бондарчук Л.В. Удосконалення організаційної структури підприємства в системі ефективного менеджменту персоналу: [стаття] / Л.В. Бондарчук – Х.: ХГУ, 2008. – 4 с.
2. Гагарский В. Оптимизация оргструктуры управления компанией / В. Гагарский – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.intalev.ru/>.
3. Гринько Т.В. Оптимизация организационной структуры управления предприятием / Т.В. Гринько // Экономика промышленности. – 2009. – № 1(44). – С. 157–164.
4. Кузьмін О.Є. Економічне оцінювання організаційних структур управління корпораціями / О.Є. Кузьмін, Л.С. Нождак, О.В. Мукан // Менеджер. – 2007. – № 1 (39). – С. 186–195.
5. Мошек Г.Є. Менеджмент підприємства: Підручник / Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба, Л.П. Піддубна. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 371 с.
6. Нестерова С.И. Модель комплексной диагностики организационной структуры управления предприятия / С.И. Нестерова // Экономика [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/modelkompleksnoy-diagnostiki-organizatsionnoy-struktury-upravleniya-predpriyatiya>
7. Продіус І.П. Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства [Електронний ресурс] / І.П. Продіус, М.П. Пріступа // Экономика: реалії часу. Науковий журнал. – 2012. – № 3-4 (4-5). – С. 17-22.
8. Прудникова І.М. Технологія діагностики якості організаційних структур управління підприємствами / І.М. Прудникова // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія «Економічні науки» – 2013. – 4 (60). – С. 102–108.
9. Сіменко І.В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика: монографія / І.В. Сіменко – Донецьк: [ДОНУЕТ], 2009. – 394 с.
10. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов – М.: Дело, 2005.
11. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: Підручник / Л.І. Федулова, І.В. Сокирник, В.В. Стадник – К.: Либідь, 2003. – 445 с.
12. Хайниш С.В. Структура организации: от реальности до виртуальности. Принципы организационно-структурного обеспечения инновационных процессов на предприятии / С.В. Хайниш, Н.Ю. Токарева. – М.: ЛЕНАНД, 2008. – 232 с.
13. Харченко А.А. Совершенствование организационной структуры управления в условиях динамичного развития компаний / А.А. Харченко // Научные записки НГУЭУ. Менеджмент и право – 2010. – 1. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://nsuem.ru/science/publications/science\\_notes/issue.php?ELEMENT\\_ID=3354](https://nsuem.ru/science/publications/science_notes/issue.php?ELEMENT_ID=3354)
14. Христенко Л.М. Удосконалення оцінки ефективності управління підприємством: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 "Економ. та управління під-ми" / Л.М. Христенко – К., 2008. – 20 с. 5.
15. Шегда А.В. Менеджмент: Підручник. / А.В. Шегда – К.: Знання, 2004. – 687 с.