

УДК 658.012.32(075)

OPTIMIZATION OF ENTERPRISE ORGANIZATIONAL STRUCTURE

V. Kudina

National University of Food Technologies

Key words:

*Organizational structure
Strategic objectives
External environment
Adaptation*

Article history:

Received 14.07.2016
Received in revised form
27.07.2016
Accepted 04.08.2016

Corresponding author:

V. Kudina
E-mail:
epoha@nuft.edu.ua

ABSTRACT

The causes of the need to optimize the organizational structure, the optimization procedures for organizational structure, the problem of matching organizational structure with the strategic objectives of the enterprise are considered in the article. It was found that a change in the organizational structure necessitates adjustments of management functions. Adaptation is defined as the main reason for the organizational structure optimization. The results of the optimization of organizational structures are characterized in the article. Modification or optimization of the organizational structure is a part of the management system reorganization. Approaches that are the base of modern organizational structures are defined. Changes in management are characterized, arising in the process of changing the organizational structure. The feasibility of using the targeted approach in the construction and optimization of organizational structure is justified.

ПРОЦЕДУРА ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

В.В. Кудіна

Національний університет харчових технологій

У статті розглянуто причини, що викликають необхідність оптимізації організаційних структур, процедуру оптимізації організаційних структур, проблеми відповідності організаційних структур стратегічним цілям підприємства. Встановлено, що зміна організаційної структури потребує коректування управлінських функцій залежно від моделі та базового принципу управління. З'ясовано, що адаптація є основною причиною оптимізації організаційної структури, також проаналізовано результати оптимізації організаційних структур. Зміна або оптимізація організаційної структури є складовою реорганізації системи управління. Визначено підходи, які покладено в побудову сучасних організаційних структур. Охарактеризовано зміни в управлінні, які викликані оптимізацією організаційної структури. Обґрунтовано доцільність використання цільового підходу при побудові й оптимізації організаційної структури.

Ключові слова: *організаційна структура, стратегічні цілі, зовнішнє середовище, адаптація.*

Постановка проблеми. Зміна стану зовнішнього середовища, розвиток організації, зміна організаційних цілей викликають необхідність змін організаційних структур для забезпечення ефективного розвитку підприємства та досягнення ним організаційних цілей. При цьому не існує єдиного підходу до створення ефективної організаційної структури. П. Друкер писав, що оптимальної організаційної структури не існує. Оптимальна організаційна структура — це структура яка забезпечує максимальну ефективність реалізації стратегії та досягнення цілей підприємства [1].

Питаннями створення та оптимізації організаційних структур присвячені праці таких науковців, як П. Друкер [1, 11], М. Портер [3], І. Владімірова [4], В. Іноземцев [5], М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [7], О. Кузьмін, О. Мельник [8] та ін.

Мета статті. Визначити причини організаційних перетворень і запропонувати алгоритм удосконалення організаційної структури, адаптованої до стратегічних цілей підприємств.

Виклад основних результатів дослідження. Якщо в результаті аналізу існуючої організаційної структури менеджмент дійшов висновку щодо необхідності проведення змін, то в цьому разі виникає необхідність або кардинальної зміни організаційної структури, або її оптимізації.

Зміни організаційної структури можуть мати декілька причин, серед яких найбільш розповсюдженими є:

- зміни, що ініціюються ринком (диверсифікація діяльності, освоєння нових ринкових сегментів, реакція на дії конкурентів);
- зміна інтересів власників (зміна обсягів грошових потоків; виділення окремого напрямку діяльності у самостійний бізнес-напрямок шляхом створення спеціалізованого підприємства; розподіл власності тощо, здійснення злиттів або поглинань);
- внутрішні суперечності у внутрішньому середовищі підприємства, які спричиняють спад ефективності або втрату конкурентних переваг;
- попереджувальні дії топ-менеджменту, які пов'язані із перспективами розвитку бізнесу;
- інтеграційні процеси.

Зміни організаційних структур передбачають фактичне коректування управлінських функцій: планування, координування, мотивації і контролю; системи взаємозв'язків і повноважень.

Оптимізація організаційної структури повинна починатись із визначення проблем, які притаманні діючій організаційній структурі. Побудова ефективної організаційної структури дозволяє здійснювати оптимізацію управлінських функцій, виключення дублювання повноважень, зниження витрат за рахунок швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища, уникнення зайвого управлінського персоналу тощо.

Д.С. Щербаков [2] розкриває можливості удосконалення організаційної структури шляхом застосування концепцій від одного або шести «D» (табл. 1). Такий підхід можна використовувати для будь-якого, а не лише для інноваційного підприємства. Але головне при обранні однієї зі складових «D» — не втратити важливі компетенції при видаленні частини структури, а при розподілі на складові — не втратити важливі комунікаційні канали.

Таблиця 1. Типологія можливих стратегій трансформації інноваційного підприємства у кризових умовах, [2, с. 65]

Модель	Базовий принцип	Розмірність
Функціональна	Нормалізація функцій управління	1D (функція управління)
Процесна	Структурування діяльності підприємства по процесах і орієнтації управління на співробітників	2D (функція управління, процес)
Ощадлива	Фокусування на інноваційному проекті в цілому, розуміння цінності інформації в результаті виконання ряду процесів	3D (функція управління, процес, проект)
Життєстійка	Динамічне стратегічне оновлення	4D (функція управління, процес, проект, вісь часу)
Квантова	Впорядкування інноваційної діяльності на основі проактивного управління затримками виконання процесів у функціональних підсистемах підприємства	6D (вісь часу, процес, проект, функція управління, життєвий цикл нового продукту)

Кожний із визначених напрямів оптимізації організації передбачає певні дії і може бути використаний у конкретних умовах. Обрання будь-якого з напрямів залежить від багатьох чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Рішення щодо необхідності проведення окремих етапів робіт з оптимізації організаційної структури підприємств приймаються на підставі таких оцінок поточної діяльності:

- якість стратегічного та оперативного планування;
- швидкість прийняття рішень;
- швидкість адаптації організації до змін зовнішнього середовища;
- оперативність реагування управлінської системи на внутрішні та зовнішні збурення;
- рівень делегування повноважень;
- якість горизонтальної взаємодії;
- стан контролю виконання управлінських рішень;
- швидкість руху інформації по ієрархічних рівнях.

Організаційна структура повинна найбільшим чином відповідати внутрішньому середовищу підприємства, його потенціалу, стратегічним намірам підприємства та викликам зовнішнього середовища.

При цьому необхідно зазначити, що, як правило, на підприємствах використовують комбінацію декількох варіантів організаційних структур: лінійної, функціональної, адаптивної, дивізіональної тощо, оскільки саме такий підхід забезпечує найбільш ефективний варіант організаційної побудови, але для кожного підприємства така комбінація індивідуальна, оскільки вона залежить від етапу життєвого циклу підприємства, ресурсних можливостей, стратегічних цілей.

Головне при оптимізації організаційної структури — обрання найбільш ефективних елементів організаційних структур. Оптимізація організаційної структури повинна сприяти:

- впорядкуванню завдань згідно з найважливішими точками процесу виробництва, реалізації продукції й управління діяльністю;
- приведенню управлінських задач у відповідність із принципами компетентності та відповідальності;
- розподілу обов'язків і відповідальності за процес;
- скороченню шляхів управління;
- збалансуванню стабільності та гнучкості;
- становленню здатності до цілеорієнтованої самоорганізації й активності;
- вирішенню проблеми із забезпечення стабільності циклічно повторюваних дій.

За допомогою правильно побудованої організаційної структури відбувається створення системи управління, що дозволяє розвантажити керівників від вирішення проблем, які не потребують їх уваги. Діяльність стає такою, що управлінські рішення приймаються більш ефективно, результати цієї діяльності стають більше контрольованими, тобто відбувається балансування децентралізації та контрольованості.

В основі діяльності організації мають бути чітко визначені критерії, процедура планування формалізована, процес управлінських рішень ефективний, інформаційні потоки достатні для забезпечення ефективного управління. Управління організацією часто розглядають як адаптацію до швидких змін зовнішнього середовища. Саме адаптацію називають центральним ланцюгом у сучасній методології менеджменту.

Варто зазначити, що процес управління, побудований на адаптації, є результатом впливу багатьох чинників внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Полегшення адаптації до зовнішніх умов діяльності підприємства у поєднанні із максимально можливим використанням внутрішнього потенціалу підприємства — основне завдання оптимально створеної організаційної структури.

Останнім часом все більше з'являється публікацій, де доводиться необхідність орієнтації організаційної структури на стратегічний розвиток [2—9]. На нашу думку, відповідність організаційної структури стратегічному плану буде визначати ефективність організації, а за допомогою стратегічного управління можна здійснювати необхідні корегуючі дії щодо забезпечення цієї відповідності. З огляду на вищевикладене, стратегічне управління можна розглядати як інструмент забезпечення чіткої взаємодії організаційної структури, яка побудована на засадах формального стратегічного планування таким чином, щоб забезпечити виробітку довгострокової стратегії для досягнення її цілей і створення управлінських механізмів реалізації цієї стратегії через систему планів. Також розробляють стратегію технічного плану організації [9].

Залежно від стану зовнішнього середовища організаційна структура повинна замінюватись. Принцип адаптованості при побудові організаційної структури реалізується завдяки використанню ситуаційного підходу в

управлінні. З цих позицій організаційна структура є реакцією організацій на відповідні зміни внутрішнього та зовнішнього середовища організацій.

В умовах відносної стабільності зовнішнього середовища або різкого погіршення показників діяльності організації відбуваються процеси, які сприяють централізації управління, створенню жорсткої організаційної структури управління. Такі організаційні структури орієнтовані на жорсткий управлінський контроль по всьому технологічному ланцюгу. В умовах швидких змін зовнішнього середовища організаційна структура повинна бути більш гнучкою, оскільки лише швидка адаптація до зовнішнього середовища створить конкурентні переваги і забезпечить ефективну реакцію на зовнішні збурення. Набуття гнучкості супроводжується поступовою децентралізацією управління. Таким чином, результатом зміни організаційної структури повинне стати забезпечення чутливості організації до викликів зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє передбачити зовнішні зміни і здійснювати управління організацією, яке б було адекватне цим змінам. Зрозуміло, що результати управління повинні відповідати потенційним можливостям організації та її стратегічним намірам.

Реорганізація системи управління викликає глибинні зміни у перерозподілі влади, перебудові організаційної структури, зміні функціональних обов'язків і посадових інструкцій, супроводжується перерозподілом прав і відповідальності між різними ієрархічними рівнями.

Архітектоніка організації складається з: технології, обладнання, можливості здійснення обміном інформації, рівня організації виробництва, структури влади, організаційних завдань, внутрішніх комунікацій і процедур, організаційної культури.

Якщо бюрократія орієнтована на стабільність розвитку, жорстка, мало рухлива, то сучасні організації, на думку більшості науковців, мають у своїй структурі поєднувати стратегічну складову (орієнтовану на зміни), що визначається гнучкістю, адаптивністю, рухливістю, та оперативний менеджмент (більш усталений), який характеризується циклічною повторюваністю процедур, правил, управлінських дій.

В основі побудови сучасних організаційних структур має бути розуміння:

- механізму підпорядкування виробництва споживанню, задоволенню ринкового попиту;
- розуміння структури процесу планування стратегії, ролі та методології сегментації ринку;
- нового методичного інструментарію, який використовується при аналізі стратегічних альтернатив і виборі стратегії;
- шляхів реалізації стратегії, яка дозволяє досягти оптимізації організаційної структури, якщо буде відповідати цілям та умовам стратегічних змін.

Т. Баязітов [10] зазначає, що у кожній системі, яка проходить реорганізацію, відбуваються зміни, в управлінні якими ключову роль будуть відігравати:

- участь і спрямованість топ-менеджменту;
- відповідність системи компетенції та її узгодження з цілями та результатами роботи кожного члена трудового колективу та підприємства в цілому;

- ефективно побудована система навчання протягом всього періоду роботи на підприємстві;

- налагодження системи зворотного зв'язку на всіх ієрархічних рівнях управління.

На нашу думку, цей перелік необхідно доповнити:

- забезпечення єдності цілей структурних підрозділів із загальноорганізаційною;

- стратегічна орієнтація;

- відповідність внутрішнім можливостям;

- рівень компетенції виконавців повинен відповідати їх статусу в організаційній структурі.

Саме дотримання цих вимог дозволить створити організаційну структуру, яка найбільшою мірою буде відповідати ресурсним можливостям організації та її стратегічним намірам. П. Друкер зазначав, що самі по собі підприємства як такі, тобто такі, що аналізуються поза інтересами конкретних соціальних груп або окремих особистостей, не мають цілей [11].

Підприємство можна вважати стабільним лише у тому випадку, коли дотримується одна з двох умов:

- загальні цілі підприємства є об'єднанням цілей зацікавлених сторін;

- сукупність цілей зацікавлених сторін є розширенням цілей усієї системи [12].

Таким чином, однією із умов ефективної організаційної структури має бути узгодженість цілей структурних підрозділів і загальної цілі підприємства.

На жаль, сьогодні більшість організаційних перетворень зводиться до досягнення досить обмеженої кількості фінансово-економічних цілей, хоча будь-яке організаційне перетворення має на меті, у тому числі й покращення фінансових показників діяльності підприємства, хоча цілі реорганізацій підприємства можуть бути значно ширшими. Так С.В.Сухов [13] пропонує процес управління перетвореннями, залежно від особливостей корпоративної культури, розглядати як: реорганізацію підприємства, реалізацію стратегії підприємства, поточну управлінську діяльність. При цьому в усіх напрямках мова йде про зміну параметрів бізнес-процесів з метою підвищення ефективності діяльності підприємства за попередньо завданим критерієм [13].

Основні види організаційних перетворень можуть бути зведені до:

- освоєння нових видів продукції;

- освоєння нових ринків або сегментів ринку — диверсифікація діяльності (створення диверсифікованих об'єднань);

- створення більш прибуткових (рентабельних) суміжних складових виробничо-технологічного ланцюга (створення вертикальних об'єднань);

- ліквідація збиткових або недостатньо прибуткових сфер діяльності;

- зміна структури капіталу підприємства.

Єдиного підходу до створення організаційної структури, оскільки кожне підприємство має індивідуальні цілі, умови господарювання, кадровий склад, організаційну культуру, традиції тощо, не існує. Орієнтуючись на стратегічний розвиток, можна запропонувати алгоритм створення організаційної структури (рис. 1).

Однією із основних проблем, які виникають при створенні організаційних побудов, є одержання максимального обсягу достовірної інформації. Блокування, викривлення та фільтрація інформації характерні для бюрократичних структур. В. Гончарук [9] пояснює ситуацію, що виникає, «стихійним» перерозподілом повноважень у низові та середні ланки, які підвищують адаптаційну здатність підприємств. Існують причини викривлення інформації: небажання передавати погані новини керівництву; незрозуміння сутності завдання; незгода із розпорядженнями або інтерпретацією ситуації. Блокування інформації надає можливість приймати швидкі або зручні рішення, які за правилами організації є компетенцією вищого керівництва. У той же час, якщо керівництво одержує очищену позитивну інформацію, то проблеми загострюються і про них керівництво дізнається у разі погіршення ринкової ситуації, здійснення зовнішнього або внутрішнього аудиту діяльності.

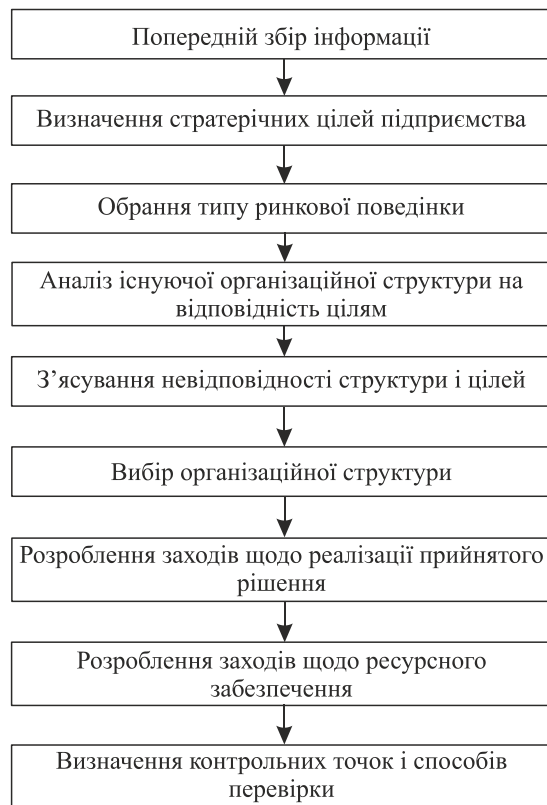


Рис. 1. Алгоритм створення організаційної структури

Як уже зазначалось, симптоми, що свідчать про необхідність організаційних змін, можуть бути різні: зростання витрат, втрата конкурентних позицій, погіршення продуктивності, уповільнення швидкості прийняття управлінських рішень, організаційні конфлікти. Визначення центрів виникнення проблем дозволить з'ясувати потребу в змінах та визначити структурні підрозділи, де необхідні перетворення.

Наступним етапом є визначення стратегічних цілей і необхідності їх зміни і, відповідно до цього, обрання типу ринкової поведінки. У сучасних умовах саме цілі визначають напрямок розвитку підприємства. Як правило, підприємство орієнтує свою діяльність на складні та багатоаспектні цілі. Будь-які зміни організаційних цілей передбачають обов'язкове планування колективу підприємства. Цілі мають бути узгодженими між учасниками процесу планування та реалізації планів: власниками, менеджментом, виконавцями, відповідати вимогам навколишнього середовища та узгоджуватись із можливостями підприємства.

Для створення ефективної організаційної структури, що буде стратегічно орієнтована, необхідно її побудову здійснювати на основі поетапного розукрупнення стратегічної цілі організації (її квантифікації) на сукупність підцілей. При цьому підцілі при функціональній організаційній структурі мають бути співвіднесені з одним із аспектів діяльності підприємства. Так, виокремлюються маркетингові, фінансові, економічні, виробничо-технологічні, соціальні цілі і залежно від цього будуються організаційні підрозділи для досягнення цих підцілей. Позитивним моментом в цьому разі є те, що між підрозділами не буде виникати цільових конфліктів, оскільки сам принцип створення підрозділів буде забезпечувати узгодженість інтересів.

Послідовне здійснення квантифікації дозволить одержати багаторівневе ієрархічне дерево цілей, низовому рівню цих цілей відповідатиме оперативний рівень діяльності підприємства, якщо він буде пов'язаний із вищим управлінським рівнем цільовими орієнтирами.

Число рівнів ієрархії визначається кількістю етапів квантифікації, останнє, у свою чергу, залежить від ступеня деталізації параметрів бізнес-процесів. Варто зазначити, що шкідлива як надмірна деталізація цілей, так і надмірне їх укрупнення. Кожна організація повинна обрати для себе оптимальний цільовий баланс, що буде найкращим чином відповідати діяльності окремих структурних підрозділів. Якщо процес квантифікації доведено до рівня одержання набору оперативних цілей, які можуть бути кількісно визначеними, то можна скористатись критеріями оцінювання системи на операційному рівні. Але у даному разі виникає потреба декількох критеріїв для оцінювання ефективності функціонування.

Таким чином, у процесах формування та реалізації цілей використовується принцип розподілу повноважень і відповідальності. Більшість підприємств харчової промисловості є акціонерними товариствами, що передбачає наявність декількох власників (фізичних, юридичних осіб). Якщо існує декілька власників з однаковими правами, то проблема встановлення цілей і шляхи їх досягнення ускладнюються. Оскільки встановлення цілей є регулятором спільних дій власників, то результати їх досягнення будуть узгоджуватися з менеджментом підприємства.

На думку В.А. Гончарука [9], існує дві концепції організаційних змін, які не суперечать одна одній: маркетингове управління та концепція нарощування потенціалу. Обрані ринкові цілі будуть визначати і тип організаційних змін.

Концепція маркетингового управління побудована на розумінні того, що маркетинг виступає не функціональним епізодом процесу управління, а його

базою, що можна виразити взаємодією ринку й організації, зображеної на рис. 2. В цьому разі спостерігається пріоритет ринкової взаємодії над внутрішньо-організаційними чинниками (рис. 2).

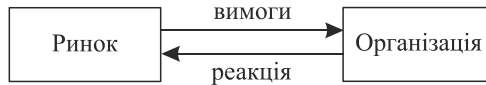


Рис. 2. Модель організаційних змін у контексті маркетингового управління

Такий підхід створює переваги при побудові організаційної структури, які визначаються такими особливостями:

- орієнтація на споживачів та їх потреби;
- надає керівникам методологію та інструментарій для роботи з ринком;
- внутрішня побудова організації здійснюється відповідно до вимог ринку;
- системний підхід до планування та впровадження змін при пріоритеті ринкових змін;
- забезпечує баланс між довгостроковими цілями підприємства і поточною діяльністю.

При значному позитиві концепції організаційних змін вона не позбавлена недоліків:

- неуправлінська схема диктує підприємству ринкову поведінку, а маркетингова лежить в основі побудови управлінської схеми;
- необхідна обробка значного обсягу інформації для реакції на ринкові зміни;
- відбувається адаптація до ринкових змін, а не їх ініціювання;
- необхідний жорсткий контроль результатів за змінами, що здійснюються;
- в умовах хаотичних змін ринку та в період криз така концепція може бути хибною.

Ця концепція найбільш придатна для підприємств, які реалізують стратегію довгострокової присутності на ринку [9], і може бути використана при побудові дивізіональних структур.

В основі концепції нарощування капіталу лежить ідея, згідно з якою перспективні можливості відкриваються для будь-якого підприємства у будь-якій ситуації, але для того, щоб ними скористатись, підприємство повинне мати певний потенціал, що дозволить одержати реальні переваги на ринку (рис. 3).

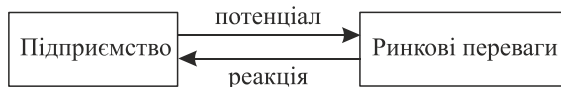


Рис. 3. Модель організаційних змін у контексті концепції нарощування капіталу

Головними чинниками, які формують потенціал, на думку В.А. Гончарука, є: система управління; фінанси; персонал; стиль керівництва; маркетинг; товар (послуга), що пропонуються ринку; виробництво; збут; постачання; ексклюзивні можливості; загальна ефективність [9]. Усі ці чинники, на нашу думку, можна визначити як конкурентні переваги підприємства.

Потенціал системи управління характеризується специфічними показниками: швидкістю реакції на зміни зовнішнього середовища; співвідношенням між рівнем централізації та децентралізації управління; станом реалізації функцій менеджментом, якістю й обсягом інформації та комунікацій, що дозволяє прискорити швидкість прийняття управлінських рішень і підвищити їх ефективність.

Потенціал фінансів визначається структурою джерел фінансування, рівнем фінансування, рівнем управління грошовими потоками, кредиторською, дебіторською заборгованістю, ліквідністю та платоспроможністю підприємства.

Складова кадрового потенціалу підприємства визначається структурою, кількістю та якістю персоналу, його кваліфікацією, мотивованістю, орієнтацією на навчання тощо. Стиль керівництва, як складова формування потенціалу підприємства, визначається через прояв влади й певних методів впливу, взаємодією менеджменту та виконавців.

На відміну від попередньої концепції, маркетингова складова потенціалу підприємства в цьому разі не відіграє головної ролі, але вона визначає можливості адаптації підприємства до змін ринкового середовища, сприяє набуттю конкурентних переваг, зниженню комерційного ризику тощо.

Складова потенціалу підприємства, що визначається характеристиками товару, сприяє закріпленню організації на певних ринкових сегментах, формує конкурентоспроможність товару за характеристиками: якість, унікальність, обсяги продаж.

Технічну складову потенціалу формують його уніфікації або диверсифікації.

Збутова складова потенціалу характеризується можливостями удосконалення політики розповсюдження товарів. Вона визначає можливості підприємства в управлінні каналами розповсюдження в площині визначення обсягів, політики ціноутворення тощо. Матеріально-технічне забезпечення підприємства формує складову потенціалу підприємства шляхом впровадження систем оптимізації запасів, розроблення оптимальних логістичних схем. Інноваційна складова потенціалу підприємства визначає ексклюзивні можливості підприємства шляхом створення конкретних переваг високого порядку. Таким чином, в межах концепції нарощування капіталу організаційні зміни повинні спрямовуватись на підсилення конкретної складової потенціалу, що забезпечить підвищення загальної ефективності.

Варто зазначити, що організаційна структура має найкращим чином відповідати самій організації, її цілям, внутрішньому середовищу, етапу життєвого циклу розвитку, розвитку економіки країни тощо.

Висновки

Оптимізація організаційної структури сприяє зростанню ефективності організації та повинна мати стратегічне спрямування при орієнтації на ефективне виконання тактичних завдань. У результаті оптимізації організаційна структура повинна відображати логіку функціонування організації, відповідати вимогам зовнішнього середовища і знаходити баланс між делегуванням повноважень і централізацією, відповідати специфіці діяльності підприємства.

Література

1. Друкер П.Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ. — Москва; Санкт-Петербург; Киев: Издательский дом «Вільямс», 2002. — 397 с.

2. Щербаков Д.С. Стратегическая трансформация инновационного предприятия в условиях кризиса / Д.С.Щербаков // Эффективное антикризисное управление. — 2011 — № 4 (67). — С. 58—67
3. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. — Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 453 с.
4. Владимирова И.Г. Классификация видов организационных структур управления / И.Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. — 1998. — № 3. — С. 117—120.
5. Иноземцев В.Л. За пределами экономического общества: постиндустриальные теории и постэкономические тенденции в современном мире / В.Л. Иноземцев. — Москва: Academia: наука, 1998. — 639 с.
6. Мостенська Т.Л. Організаційні структури: теоретичні підходи. Проблеми формування / Т.Л. Мостенська // Наукові праці Національного університету харчових технологій. Спец. випуск. Економічні науки. — Київ: НУХТ, 2005. — № 18. — С. 15—21.
7. Мескон М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — Москва: Дело, 1995. — 704 с.
8. Кузьмін О.Є. Основы менеджменту: Підручник. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. — 2003. — Київ: «Академвидав» — 416 с.
9. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование / В.А. Гончарук. — Москва: Изд-во «Дело», 1998. — 170 с.
10. Баязитов Т. Стратегия: отдельные аспекты формулировки и применения / Т. Баязитов // Управление компанией. — 2002. — № 3. — С. 11.
11. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. — Москва: Фаир-Пресс, 2005. — 288 с.
12. Гхосал А. Прикладна кібернетика і її зв'язок з дослідженням операцій: Пер. з англ. / Під ред. І.А.Ушакова. — Москва: Радіо і зв'язок, 1982. — 128 с.
13. Сухов С.В. Целеполагание на коммерческом предприятии [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://workparty.narod.ru/article_02.htm.

ПРОЦЕДУРА ОПТИМИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

В.В. Кудина

Национальный университет пищевых технологий

В статье рассмотрены причины, вызывающие необходимость оптимизации организационных структур, процедура оптимизации организационных структур, а также проблемы соответствия организационных структур стратегическим целям предприятия. Изменение организационной структуры вызывает необходимость корректировки управленческих функций. Адаптация определена как основная причина оптимизации организационной структуры, также проанализированы результаты оптимизации организационных структур. Изменение или оптимизация организационной структуры является составной реорганизации системы управления. Определены подходы, которые являются основой современных организационных структур. Охарактеризованы изменения в управлении, возникающие в процессе изменения организационной структуры. Обоснована целесообразность использования целевого подхода при построении и оптимизации организационной структуры.

Ключевые слова: *организационная структура, стратегические цели, внешняя среда, адаптация.*