

4. Друкер П. Управление, нацеленное на результат / П. Друкер. — М. : Технологическая модель бизнеса, 1992. — 192 с.
5. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями / Б. Твисс. — М. : Экономикс, 1989. — 281 с.
6. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. — М. : Прогресс, 1982. — 456 с.

УДК 65.014.12:338.36

ДИНАМІКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

Ліганенко І.В., к.е.н., доцент

Одеський національний політехнічний університет

У статті здійснено аналіз існуючих підходів щодо динаміки організаційної структури управління підприємством. Виділено три групи відповідних чинників, що впливають на процес вибору підприємством виду організаційної структури підприємства. Узагальнена синтезуюча модель організаційно-економічного механізму управління розвитком, яка об'єднує стратегічне управління з оперативним.

Ключові слова: організаційна структура, управління підприємством, стратегічні зміни, стратегічне управління, оперативне управління, виробниче підприємство.

Лиганенко И.В. ДИНАМИКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ / Одесский национальный политехнический университет, Украина

В статье осуществлен анализ существующих подходов относительно динамики организационной структуры управления предприятием. Выделены три группы соответствующих факторов, влияющих на процесс выбора предприятием вида организационной структуры предприятия. Обобщена синтезирующая модель организационно-экономического механизма управления развитием, которая объединяет стратегическое управление с оперативным.

Ключевые слова: организационная структура, управление предприятием, стратегические изменения, стратегическое управление, оперативное управление, производственное предприятие.

Lyhanenko I. DYNAMICS OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE MANAGEMENT STRUCTURE ENTERPRISES IN TERMS OF CHANGES STRATENYCHESKYH / Odessa National Polytechnic University, Ukraine

In article eloped analysis of existing approaches Regarding speakers organizational structure enterprise management. Highlight three groups of relevant factors, affecting process of choice for enterprise publishes organizational structure enterprise. Generalized synthesizing model of organizational-economic mechanism of management development, brings together the strategic management of operational.

Key words: organizational structure, management, strategic change, strategic management, operational management, Production Company.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Технологічні зміни у виробничій сфері економіки впливають на загальну організаційну структуру виробничих підприємств, її динаміку. Для створення механізму розвитку підприємства, ефективного в умовах стратегічних змін, потрібні такі нові наукові підходи до розробки гнучких організаційних структур і схеми управління підприємством, що забезпечуватимуть швидкі адекватні організаційні зміни на основі ефективного використання економічних важелів. Успішне функціонування підприємств вимагає перегляду концептуального підходу до процесу формування організаційно-економічного механізму розвитку виробничого підприємства в умовах стратегічних змін. У сучасних умовах механізм та його складові стають інструментом, необхідним для вироблення раціональних управлінських рішень стосовно вибору напрямку розвитку та здійснення управлінського впливу на розвиток.

Проте у вітчизняній практиці реалізація організаційних моделей і методів розвитку підприємства в умовах змін спрямована більше на всебічне інформаційне забезпечення його діяльності для зменшення чиннику невизначеності. Це, безумовно, є доцільним, проте для створення організаційно-економічного механізму розвитку підприємства, ефективного в умовах стратегічних змін, цього замало. Потрібні також гнучкі організаційні структури та схеми управління підприємством, що забезпечують швидкі організаційні зміни на основі ефективного використання економічних важелів.

Отже, актуальності набуває формування відповідної системи механізмів, здатних забезпечити розвиток промислових підприємств в умовах технологічних змін у виробничій сфері економіки, що впливають на загальну організаційну структуру виробничих підприємств, її динаміку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Успіх виробничо-господарської діяльності виробничих підприємств, вибір траєкторії подальшого розвитку та вирішення супутніх проблем залежать від того, наскільки прогресивні та гнучкі структура та форма механізму управління підприємством.

Багато різних учених та науковців сьогодні досліджують проблеми організаційного розвитку, поєднуючи його з організаційними змінами. Проблеми організаційного розвитку та оптимізації організаційних структур підприємства розглянуто в наукових працях таких вчених, як Р. Бекхард, С. Боумен, В. Гагарський, В. Галка, Д. Єш, П. Друкер, Ю. Міроненко, А. Тереханов, Ю. Тельнов, О. Хитра, Р. Фатхутдинов та інші. Загальна організаційна наука (тектологія), побудована на теорії рівноваги О. Богдановим [1], розвиває думку про те, що все, що відбувається, за суттю є організаційний процес, а всі методи – організаційні. Світові процеси розглядаються ним як процедури зі зміни матерії різних форм та типів різних ступенів організаційності, сукупність яких складає світовий організаційний процес.

В умовах зростання швидкості змін середовища та внутрішніх процесів підприємств вчені знов звернулися до цих питань. Так, Ю. Осипов [2] розглядає господарський механізм як систему організації суспільного виробництва, визначаючи її основними структурними і функціональними елементами господарюючих суб'єктів, що забезпечують взаємодію продуктивних сил у процесах виробництва і в руху споживчих благ від виробника до споживача. С. Мочерний вивчає організаційно-економічні відносини та визначає їх як «відносини людей стосовно організації виробництва...матеріальних благ і послуг» [3].

Можна визнати справедливою позицію В. А. Коноплицького та Г. Г. Філіної, які вважають його системою економічних, організаційних, правових і інших форм і методів управління господарською діяльністю на різних рівнях управління економікою, починаючи з підприємства» [4].

Найбільш узагальнено зміст господарського механізму визначено в Економічній енциклопедії [3]: «Господарський механізм – це система основних форм, методів і важелів використання економічних законів, вирішення суперечностей суспільного способу виробництва, реалізації власності, а також всебічного розвитку людини й узгодження її інтересів з інтересами колективу, класу, суспільства».

Треба зауважити, що «організаційно-економічний механізм управління» в дослідженнях раніше вивчався обмежено, більш розповсюдженими об'єктами досліджень були окремі економічний [5, 6] або фінансовий [4] та організаційний механізми управління [7, 8]. Погляди змінилися останнім часом [9, 10]. Ці підходи значно відрізняються, тому що не ототожнюють організаційно-економічний механізм управління з господарським, а вважають його складовою господарського механізму.

Огляд наведених вище робіт дозволив узагальнити досвід сучасної науки та визначити організаційний розвиток як процес запланованих послідовних перетворень довгострокового характеру, у результаті якого формується стратегія змін організаційної структури підприємства з урахуванням зовнішніх умов та внутрішнього потенціалу підприємства. Відповідно, виходячи з сутності поняття «організаційний розвиток», можна зазначити, що управління організаційним розвитком – це поступовий процес управління змінами, що відбуваються з підприємством (системою) та з окремими його функціональними підрозділами (підсистемами), що здійснюється з метою підвищення ефективності функціонування організаційних, структурних та кадрових складових діяльності підприємства.

Таким чином, управління організаційним розвитком, перш за все, здійснюється у вигляді змін організаційної структури підприємства.

Відповідно до сказаного, організаційна структура підприємства має відповідати тим умовам, які б забезпечили її ефективне функціонування та розвиток.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даного дослідження є виявлення та обґрунтування динаміки організаційної структури управління підприємством в умовах стратегічних змін.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Технологічні зміни у виробничій сфері економіки впливають на загальну організаційну структуру виробничих підприємств, її динаміку. У першу чергу під вплив підпадає організаційна структура управління підприємством, яка визначає напрям та темпи його розвитку, формує відповідну систему організаційних механізмів. Тому є вірною теза, що *організаційна структура управління виробничим*

підприємством є комплексним організаційним механізмом, що має надавати організаційній структурі виробничих підприємств рис системи, що розвивається.

Організаційну структуру управління, що сприяє розвитку підприємства, можна уявити як ієрархічно упорядковану, взаємозалежну сукупність суб'єктів управління та їх взаємних відносин, які забезпечують функціонування і подальший розвиток підприємства як єдиного цілого, шляхом виконання певних функцій для підвищення ефективності виробництва. Саме в структурі протікає управлінський процес у вигляді руху управлінської інформації і прийняття відповідних рішень, учасники якого виконують завдання і функції управління, закріплені правами і розподілом відповідальності за їх виконання. Тому організаційна структура управління є формою кооперації видів управлінської діяльності. А процес управління будується розподілом управлінських функцій між структурними елементами системи (працівниками та іншими ланками управління), відносини між якими підтримуються завдяки інформації та горизонтальним і вертикальним зв'язкам. Перші зв'язки є однорівневими та мають характер узгоджених дій. Другі є зв'язками підпорядкування, які потрібні багаторівневій системі управління. Їх доповнюють лінійні зв'язки (що відображають рух управлінських рішень та інформації між керівниками, які повністю відповідають за діяльність підприємства або його підрозділів) та функціональні (що визначають напрям цього руху).

Можна частково погодитися з висновками деяких дослідників [11] стосовно рис, по яких організаційна структура управління виробничих підприємств розрізняється:

- складом та співвідношенням видів управління (лінійного, функціонального, процесного та цільового);
- типом структури управління, у тому числі: кількістю рівнів управління, чисельністю, ієрархією, розміром та складом управлінських підрозділів;
- чисельністю і співвідношенням категорій управлінського персоналу у цілому та по підрозділам;
- пропускнуою спроможністю системи управління та її підрозділів щодо обробки інформації;
- розміром відхилення від норми керованості;
- обсягом управлінських рішень, що приймаються в підрозділах на різних рівнях організаційної структури;
- ієрархією підпорядкування та обсягом зв'язків підрозділів, співвідношенням між важливістю управлінських завдань та витрат на їх прийняття.

До цього переліку треба лише додати ознаку складу ланок обслуговування та співвідношення витрат на їх утримання, доходів від їхньої роботи.

Зв'язок структури управління з визначенням мети підприємства, складу функцій, етапами та змістом процесу, характеристиками та витратністю механізму функціонування, персоналом та його повноваженнями, висвітлений у джерелах [12, 13], свідчить про визначальний вплив організаційної структури на всі сторони не лише управління, а й всього процесу розвитку підприємства, охоплюючи виробничу систему.

Треба визнати множинність принципів формування організаційних структур, що виникає як наслідок варіативності їх видів [14, 15]:

- адекватність організаційної структури меті і завданням підприємства, підпорядкованість виробництву та відповідність його змінам;
- обов'язковість відображення функціонального розподілу праці та обсягу повноважень персоналу управління, які визначаються внутрішньою кадровою політикою та правилами (посадовими інструкціями та специфікаціями робіт);
- відповідність зовнішньому середовищу та необхідність враховувати реальні умови, в яких функціонуватиме структура. Копіювання успішних структур управління в невідповідних умовах є неефективним;
- залежність від соціально-культурного середовища (у т.ч. національні традиції);
- відповідність відповідальності з можливостями – кваліфікації з рівнем культури управлінського персоналу.

За таких обставин, будь-яка зміна середовища підсилює недоліки функціонування організаційної структури управління підприємством та ставить питання її реорганізації. Відповідно, вибір та пошук ефективної методики формування та зміни організаційної структури стає важливим елементом діяльності та складовою розвитку підприємства.

Враховуючи підхід [10, 14], що базується на концепції організаційної поведінки, згідно з яким структура підприємства визначається найважливішим чинником, що визначає характер поведінки персоналу, його категорій або працівників. Із позицій [14, 16] організаційну структуру описують поняття: співвідношення контролю, відповідальності та повноважень, делегування останніх, централізація і децентралізація,

норми керованості, кадрова політика, процес прийняття та моделювання управлінських рішень. Тобто зміст структури управління висвітлюють: мета та управлінські процеси забезпечення її досягнення.

Можна визнати, що організаційна структура управління підприємством:

- забезпечує координацію управлінських функцій;
- визначає повноваження і відповідальність персоналу на рівнях управління;
- організаційна структура впливає на ефективність діяльності підприємства;
- визначає організаційну поведінку персоналу підприємства.

Проте цього замало, оскільки треба врахувати вплив сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та виділити три групи відповідних чинників, що впливають на процес вибору підприємством виду організаційної структури (табл. 1).

До першої групи входять внутрішні характеристики підприємства, що спричиняють зміни за рахунок внутрішнього середовища.

Друга група об'єднує зовнішні та вихідні чинники, що обумовлюють початковий вибір структури [14].

Таблиця 1 – Чинники, що впливають на вибір організаційної структури управління підприємством

Внутрішні	Загальні (зовнішні)	Спеціальні
– Складність	– Стратегія	– Ефект влади і контролю
– Формалізація	– Технологія (продукт)	– Комп'ютеризація інфокомунікацій
– Диверсифікація видів господарської діяльності	– Розмір підприємства	– Наукові досягнення в розвитку виробничих технологій
– Норми керованості (сфера контролю)	– Зовнішнє середовище	
– Централізація		

Навколишнє середовище справляє значний вплив на підприємство, не завжди підпадаючи під його безпосередній контроль, тому підприємство змушене змінювати власну структуру, пристосовуючи її до зовнішніх змін та чинників (споживачі і постачальники, конкуренти, фіскальні, інвестиційні та банківські установи тощо), які самі постійно змінюються. Природно, що в стабільному середовищі у підприємства не має потреби переглядати організаційну структуру. На жаль, такі умови є сьогодні виключенням, а зростання швидкості змін середовища та набуття ними турбулентного характеру потребує формування адаптивних структур.

Третя група чинників містить чинники влади і контролю. Деякі дослідники [6, 8] вважають, що вибір організаційної структури підприємства значною мірою залежить саме від нього, оскільки він пов'язаний з боротьбою керівників за владу або контроль підприємства. Цей чинник можна визнати з обмеженням, оскільки це більш стосується вищих рівнів управління та підприємств, де висока інерція адміністративно-управлінської системи. Чинник конфліктує із загальною тенденцією управління підприємством як цілісним об'єктом, де «ручне управління» з множиною правил і тотальним контролем за їх виконанням, стає неефективним.

Як наголошено раніше, на вибір та зміну організаційних структур все сильніше впливає чинник інфокомунікацій та їх комп'ютеризації [11, 13]. Насамперед, це стосується адаптивних структур, де комп'ютеризація управління сприяє розвитку горизонтальних зв'язків на підставі прямого доступу до певної інформації всіх підрозділів: виробничих, збутових та постачання, інноваційних тощо. У функціональній організаційній структурі управління інфокомунікацій значно більше, тому їх комп'ютеризація ускладнюється труднощами координації діяльності та забезпечення оперативності роботи управлінських ланок [14, 16]. У ієрархічних або бюрократичних структурах сама модель раціональної бюрократії, яку сформулював М. Вебер, базується на чіткому розподілі праці, ієрархічності управління, наявності формалізованих правил і норм, що забезпечують однорідність завдань і обов'язків, передбачає чітку визначеність у складі та обсязі інфокомунікацій. Останні стають ще одним з гарантів ефективності такої структури. «Шахтний» принцип побудови управління за функціональними підсистемами у розповсюдженому лінійно-функціональному типі організаційній структурі [10] втілюється у формування у них дворівневої ієрархії управління. Це формує також багаторівневу інфокомунікацію: спеціалізовану (з маркетингу, досліджень і розробок, виробництва, фінансів, персоналу, збуту, тощо) та загальну – за рівнями управління.

Практика використання лінійно-функціональних структур управління у сфері виробництва довела, що вони ефективні на підприємствах, де: 1) стабільне середовище, 2) масовий або багатосерійний тип виробництва, 3) виробництво ефективне, тому слабо чутливе до технологічного прогресу. При порушенні цих умов зміна організаційної структури стає необхідною. Але сегментарні зміни неефективні, у ідеалі зміни мають відбуватися одночасно на всіх рівнях та у всіх функціональних

підсистемах. Але реально їх виконати неможливо, бо гнучкість у взаємовідносинах управлінського персоналу суперечить формалізації управління в структурі даного типу. При часткових змінах нараховуються недоліки структури: перевищуються норми управління; утворюються зайві інфокомунікації; спостерігається недоцільна централізація оперативного управління виробництвом; не вистачає нормативної бази [11, 15]. Сказане повністю відноситься й до лінійно-штабної структури управління.

Отже, *організаційна ієрархічна структура та її модифікації, що застосовувалися в Україні та інших країнах як організаційний механізм розвитку підприємства не забезпечували своєчасну та ефективну горизонтальну координацію дій функціональних управлінських підсистем у змінному середовищі.*

Із середини ХХ століття гнучкими були визнані адаптивні або органічні структури та їх різновиди – проектні, матричні та ін., оскільки вони були здатні швидко змінювати форму, пристосовуватися до змінних умов та системи управління. Ці структури дозволяли прискорено реалізовувати складні програми і проекти. Проте їх можливості вичерпувалися за певний термін, оскільки структури утворювалися тимчасово, на період дії проекту, однієї або кількох програм, вирішення кола проблем або досягнення певної мети. Після закінчення проекту структури розпадаються, а персонал мігрує до нових проектних структур або повертається на попередню постійну посаду або звільняється. Структура досить гнучка, але одночасне обслуговування нею кількох проектів розпоршує ресурси та збільшує термін виконання проектів.

Як видно, *проектні структури є ефективним організаційним механізмом розвитку підприємства на тривалій час*, якщо розробка проектів здійснюється постійно. Проекти можуть охоплювати різні процеси цілеспрямованих змін (реконструкція виробництва, впровадження нових технологій або продукції тощо). Складовими такого організаційного механізму розвитку є: визначення мети проекту, форми і структури проектного управління, планування, розподіл, організація і координація виконання робіт проекту.

Матрична структура управління підприємством заснована на принципі подвійного підпорядкування персоналу: 1) керівникові функціональної служби, який забезпечує керівника проекту персоналом і технікою, 2) керівникові проекту, у рамках його повноважень тимчасово і з обмеженого кола питань. Особливістю такої структури є її природна сегментарність: до матричних структур управління не може перейти все підприємство, можуть лише його структурні підрозділи. Значні сьогоденні масштаби застосування матричних структур свідчать про їхню ефективність як *організаційного механізму розвитку підприємства.*

На виробничих підприємствах набула розповсюдження бригадна структура управління. Її ефективність базується на якостях персоналу і колективній відповідальності: високі вимоги до кваліфікації, універсальність знань та вмінь, навчання протягом спільної роботи, поєднання відповідальності колективу та працівника за кінцевий результат та його якість. Як наслідок – взаємозамінність, гнучкість та своєчасність виконання при зміні завдань.

Не тільки тип організаційної структури, але й розмір самого підприємства впливає на ефективність її використання як організаційного механізму розвитку підприємства. Він впливає на всі розглянуті характеристики структури: складність, формалізацію і децентралізацію: на централізацію – через зворотну залежність (збільшення розміру зменшує централізацію).

Для виробничих підприємств першочерговим чинником є технологічний чинник або вплив технології виробництва, або процес перетворення початкового продукту у певний спосіб на кінцевий. Її вплив залежить від двох характеристик технології: частоти повторюваності операцій і виду продукції [16].

Найбільша частота повторення спостерігається при масовому та безперервному виробництві, найменша – при виготовленні одиничного продукту. Зазвичай, у підприємств з першим типом технологій ієрархічна структура, оскільки повторюваність збільшує чисельність персоналу у відділах як по горизонталі, так і по вертикалі.

Виробництво в умовах його стрімкого інноваційного розвитку та поступового завершення переходу української економіки до ринкових відносин потребує розвитку підприємства шляхом адаптації його структури управління до нових реалій. Значна група вчених [10, 11, 13, 14, 16] вважає, що попередні моделі та форми управління сьогодні вичерпали себе та потребують реорганізації шляхом:

- внутрішніх спрощень та ліквідації віджилих елементів структур;
- заміни механістичних структур на адаптивні;
- створення модульних і атомістичних структур тощо.

Такий підхід можна вважати доцільним.

Дійсно, спрощення структур управління відбувається за рахунок скорочення в лінійних структурах кількості рівнів управління. Використовуються такі інструменти: децентралізація управління, делегування повноважень, скорочення штабних відділів та чисельності дивізіональних підрозділів. Водночас, «спрощена структура» є відносною характеристикою, оскільки на неї впливають різні зовнішні, тимчасові, просторові умови. Структура, що для підприємства є простою, для іншого може стати складною. Також у різні стадії розвитку підприємства його організаційна структура може ставати і простою і складною.

Кардинальним організаційним механізмом розвитку підприємства можна вважати повну його реорганізацію шляхом заміни ієрархічної структури на адаптивну. Вона зарекомендувала себе ефективною при загрозі банкрутства, зміні стратегії та ризику втраті конкурентоспроможності [10].

Використання конгломератної структури стає доцільним для підприємств, котрі будують структуру в блочний спосіб, за різними ознаками: у певних відділів функціональна структура, у інших – дивізіональна за територіальним принципом або матрична тощо. Децентралізація таких структур не стосується фінансового управління, яке залишається завжди на вищому рівні управління. Причина їх формування: глобалізація економіки, злиття підприємств. Конгломерація притаманна великим корпораціям, що включають десятки самостійних філій та підприємств.

Модифікацію організаційних структур підприємств можна визначити як реакцію підприємств на нові риси суспільного виробництва, яких воно набуває при переході економіки від індустріальної стадії до інформаційної (з 90-х рр. минулого століття). Перша причина модифікації – спрямування на немасове виробництво та нестандартну продукцію або послуги, потреби якого змогли задовольнити лише певні форми органічних структур управління (модульні і атомістичні). Друга – швидкість таких змін та набуття ними рис постійності та турбулентності [14].

Отже, організаційна структура управління розвитком підприємства та структура управління підприємством як явище не є тотожними:

– перша структура утворюється підрозділами, що вирішують принципові питання розвитку, такі як вибір напрямку розвитку, залучення необхідних ресурсів, планування, аналіз, контроль темпів та досягнення цілей розвитку. На деяких підприємствах її утворює один-єдиний підрозділ (відділ або центр стратегічного планування, відділ розвитку тощо);

– другу – утворюють всі структурні елементи без виключення, не залежно від призначення та масштабів управлінської діяльності.

Розвитку структур сприяють стратегічні зміни, що відбуваються в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

Стратегічні зміни на підприємстві – це зміни, що стосуються всіх аспектів діяльності підприємства, які: 1) викликані розвитком ринку або 2) зміною цільових орієнтирів підприємства, що втілюється в зміни його стратегії розвитку та стратегічного плану [11, 14].

Відповідно, всі зміни на підприємстві, які обумовлені діючою стратегією або її трансформацією в процесі розвитку, можна розподілити на три групи:

– *часткові стратегічні*, які відбуваються в будь-яких сферах діяльності підприємства при переорієнтації певних складових діяльності підприємства (пріоритетів, технологій виробництва або управління, структури) [14];

– *локальні стратегічні*, які відбуваються в окремій сфері діяльності підприємства при збереженні її виду [4] (наприклад, перетворення бізнес-процесів, маркетингової політики, коли підприємство пропонує ринку нову продукцію);

– *радикальні стратегічні*, які передбачають фундаментальні зміни управління, структури підприємства, його бізнес-процесів та визначені обраною стратегією спочатку. Саме цей тип змін породжує стратегічні зміни, обумовлені реалізацією стратегії [11, 14], до яких можна віднести зміну бізнес-поведінки, організаційно-правової форми, цінової та збутової політики, форми власності, джерел фінансування тощо. До них також відносяться зміни, обумовлені впровадженням нових концепцій управління розвитком (стратегічного, цільового, процесного) та впровадження організаційних проєктів [8, 10, 13].

Диверсифікацію господарської діяльності – утворення підприємствами виробничої сфери сервісних структур (підрозділів, служб, центрів) можна віднести до виду стратегічних змін, що вимагають адаптації організаційної структури управління підприємством та можуть бути подані як організаційний проєкт.

Стратегічні зміни в стабільному середовищі завжди спрямовані на підвищення ефективності роботи підприємства через удосконалення організаційної структури, впливаючи на чинники продуктивності

праці, технічного розвитку або безпосередньо на процес прийняття управлінських рішень тощо. При кризі зміни мають створити умови для виживання підприємства шляхом оптимізації використання ресурсів, витрат і механізмів пристосування до навколишнього середовища. Це має враховувати оцінка зміненої структури управління, доповнена показниками двох груп: 1) швидкості обробки і отримання інформації, яка необхідна та достатня для прийняття рішень; 2) використання інформаційної технології [7, 9].

Можна погодитися з висновком дослідників [8, 11, 12], що незмінна організаційна структура об'єктивно неспроможна забезпечувати однаково ефективність діяльності підприємства в різних умовах функціонування тривалий час. Треба лише додати, що *удосконалення (або формування) організаційно-економічного механізму розвитку підприємства необхідно розпочинати з перебудови (або створення) саме організаційної структури.*

Перебудова або створення організаційної структури може відбуватися на різних теоретичних засадах, серед яких становлять інтерес цільовий, програмно-цільовий, системний, процесний підходи. Вони достатньо розглянуті [5, 10, 15] та підкріплені методичною базою, проте *програмно-цільовий бачиться недостатньо вивченим як інструмент удосконалення організаційно-економічного механізму розвитку в умовах стратегічних змін.*

Програмно-цільовий метод управління застосовується підприємствами різних галузей з початку 70-х рр. Його активне використання та розвиток припадає на період 1970-1990 рр. У колишньому СРСР його концепція застосовувалася для наукових і організаційних проектів масштабного характеру [9, 10, 14] (проекти галузі та між галузями, регіону та між регіонами), що вимагали концентрації та розподілу значного обсягу ресурсів, поетапної координації множини заходів. Таке макро- та мезоуправління на основі цільових комплексних програм було загальноприйнятим методом управління, проте для підприємств метод майже не застосовувався. Досвід застосування програмно-цільового методу для вирішення проблем розвитку свідчить про те, що метод вимагає значної попередньої підготовки, удосконалення а) механізму планування та оцінки результатів діяльності, б) підбору персоналу і в) стилю управління.

Фінансова криза 2006-2008 рр., яка вплинула на усі країни, показала, що в сучасних умовах не можна обійтися без планування та прогнозування господарської діяльності на всіх рівнях управління економікою. Тому програмно-цільовий підхід як метод управління знов набуває актуальності. Зокрема, стосовно формування та удосконалення організаційних структур управління. Ці проблеми, на думку С. В. Філіппової бізнес-плани різних видів – це різновид комплексно-цільової програми [16].

На підставі вивчення перелічених робіт, до гідності яких можна віднести докладне вивчення змісту і алгоритму побудови структури управління, методичних засад прийняття рішень щодо впровадження та використання програмно-цільового управління на виробничих підприємствах, можна виділити *такі завдання змінювання організаційної структури управління підприємством, що забезпечує застосування програмно-цільового метода:*

1. Визначення цілей діяльності підприємства як основи для вибору типу його організаційної структури. Метод – побудова графа проблем та дерева цілей (виробничих, економічних, технічних, соціальних), адаптованого до розміру та технології підприємства, стану та характеристик середовища тощо;
2. Визначення сукупності конкретних дій, необхідних для досягнення мети. Метод – побудова дерева рішень, сценаріїв, моделювання зв'язку змінних виробничої підсистеми (цілей, середовища, технології) зі змінними управління (структурою, процесами, поведінкою).
3. Формування методичного апарату на основі комплексу методів, що доповнюють один одного: експертно-аналітичний, структуризації цілей, організаційного моделювання, аналогії.

Таким чином, системно-цільовий підхід до зміни організаційної структури полягає в послідовній реалізації таких кроків: побудова системи цілеполягання підприємства, визначення на основі цілей переліку видів управлінської діяльності, їх організаційне втілення.

На відміну від нього, *зміна організаційної структури управління за програмно-цільовим підходом охоплює більшу кількість кроків:*

- формулювання обмеженого переліку цілей підприємства;
- аналіз існуючої структури з позиції досягнення визначених цілей;
- розподіл та інтеграцію всіх видів управлінської діяльності за рівнями та ланками організаційної структури;
- систематизація процесів прийняття управлінських рішень відповідно до сили та напрямку їхнього впливу на результати діяльності.

Кононенко П.І. [14] наголошує на необхідності спільного використання цільового, функціонального та програмного підходів, що відображує його синтезуюча модель організаційно-економічного механізму управління розвитком, яка об'єднує стратегічне управління з оперативним (рис. 1).



Рис. 1. Синтезуюча модель управління розвитком виробничого підприємства
[джерело: узагальнено автором на підставі 4, 6, 11, 13, 14]

На жаль, модель діє частково, оскільки досконалого застосування всього арсеналу стратегічного управління на українських підприємствах не має. Поки що впроваджуються його окремі елементи – цілеполягання, розробка складових стратегії (маркетингової, інвестиційної) та стратегічних планів (домінує форма бізнес-плану), децентралізація структур управління, впровадження ІТ-технологій.

Проте сегментарне впровадження комплексно-цільового підходу не забезпечує очікуваних результатів, оскільки є несистемним.

Дослідженням встановлено, що більшість науковців, зокрема [13, 14], погоджуються з тезою про визначальну роль вибору підприємством виду стратегії розвитку для побудови ефективної структури підприємства. Обирати доводиться одну з трьох: моноспрямовану – інноваційну чи витратну (зменшення витрат) або комбіновану, яка об'єднує основні риси інноваційної та витратної.

Інноваційна стратегія доцільна підприємству з неформалізованою органічною(децентралізованою) структурою управління; витратна стратегія – підприємству зі стабільною ієрархічною структурою; комбінована – підприємствам зі структурою, що містить елементи ієрархічної і органічної.

Отже, по-перше, організаційна структура управління розвитком підприємства та структура управління підприємством не тотожні, по-друге, організаційній структурі управління підприємством об'єктивно притаманна певна динаміка, а по третє, стратегічні зміни можна вважати важливим чинником зміни темпів її динаміки та напрямків розвитку. Тому формування або удосконалення організаційно-економічного механізму розвитку підприємства потрібно розпочинати саме з перебудови організаційної структури на засадах цільового підходу, оскільки саме він а) дозволяє об'єднати цілі з ресурсами для їх досягнення, б) дозволяє уявити процес розвитку як послідовність певних організаційних проектів та в) забезпечує цільове контролювання ресурсів.

ВИСНОВКИ

За результатами проведених досліджень можна зробити висновок, що організаційна структура управління виробничим підприємством є комплексним організаційним механізмом, що має надавати організаційній структурі рис системи, що розвивається. Це стає можливим внаслідок множинності принципів формування організаційних структур, що виникає як наслідок варіативності їх видів. На жаль, організаційна ієрархічна структура та її модифікації, що застосовувалися в Україні та інших країнах як організаційний механізм розвитку підприємства, не забезпечували своєчасну та ефективну горизонтальну координацію дій функціональних управлінських підсистем у змінному середовищі. Тому виникла об'єктивна необхідність розробки інших структур, які були б пристосовані до динаміки

середовища та виробництва, а активізація інноваційної діяльності у світі ще більш підштовхнула пошуки.

Узагальнюючи вищенаведене, можна зазначити, що модифікацію організаційних структур можна визначити як реакцію підприємств на нові риси суспільного виробництва, яких воно набуває при переході економіки від індустріальної стадії до інформаційної. Проте для виробничих підприємств першочерговим чинником залишається технологічний чинник або вплив технології виробництва.

Таким чином, зміна форм на кращі, які сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства, визначається як позитивний організаційний розвиток, зміна форм на гірші – як негативний. Розвиток має супроводжувати постійний інноваційний процес. Відповідно, *управління розвитком підприємства – це цілеспрямоване переведення підприємства у нову стадію розвитку або у нову організаційну форму.*

Таким чином, можна сформулювати висновок, що головним завданням розвитку виробничого підприємства є розв'язання проблем, які перешкоджають ефективному використанню ресурсів, тобто створення організаційного середовища, сприятливого для більш успішного й продуктивного функціонування підприємства в цілому.

ЛІТЕРАТУРА

1. Богданов А. А. Тектология: Всеобщая организационная наука : в 2-х кн. / А. А. Богданов. — М. : Экономика, 1989. — Кн. I. — 304 с.
2. Осипов Ю. Три круга познания капиталистического хозяйственного механизма / Ю. Осипов // Вопросы экономики. — 1988. — № 11. — С. 10—15.
3. Економічна енциклопедія : [у 3 т.] / [редкол. : ... Мочерний С. В. (відп. ред.) та ін.]. — К. : Видавничий центр «Академія», 2001. — Т. 2. — 2001. — 848 с.
4. Коноплицький В. А. Економічний словник : тлумачно-термінологічний / [В. А. Коноплицький, Г. Г. Філіна. — К. : КНТ, 2007. — 580 с.
5. Дереповко І. Питання підвищення ефективності функціонування системи управління підприємства / І. Дереповко // Регіональна економіка. — 2000. — № 1. — С. 44—52.
6. Экономический механизм управления развитием промышленных предприятий / И. В. Алексеев, Л. П. Белонога, В. И. Михайловский, С. В. Паранчук]. — Львов : Світ, 2010. — 156 с.
7. Мельник С. Г. Теоретико-методологічні аспекти організаційного розвитку вітчизняних підприємств / С. Г. Мельник // Вісник Хмельницького національного університету — 2009. — № 6. — Т. 2. — С. 46—51.
8. Новак В. О. Організаційний розвиток міжнародних корпорацій та критерії його ефективності [Електронний ресурс] / В. О. Новак, В. В. Родченко. — Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/ejournals/PSPE/2009_4/Rodchenko_409.htm.
9. Жданов С. А. Механизмы экономического управления предприятием : учебн. пособ. / С. А. Жданов. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. — 319 с.
10. Панина Е. М. Организационное развитие: история и современность / Е. М. Панина // Вестник московского университета. Серия 21 : Управление (государство и общество). — 2006. — № 2. — С. 14—22.
11. Єпіфанов А. О. Обґрунтування фінансового механізму підприємства / А. О. Єпіфанов, В. П. Москаленко, О. В. Шипунова // Фінанси України. — 2004. — № 1. — С. 3—11.
12. Мироненко Ю. Д. Организационное развитие компании [Электронный ресурс] / Ю. Д. Мироненко, А. К. Тереханов. — Режим доступа : http://www.cfin.ru/management/strategy/change/for_org_dev.shtml.
13. Чайлд Д. Технологические нововведения и организационный консерватизм / Д. Чайлд, Г. Д. Гантер, А. Кизер // Новая технология и организационные структуры. — М. : Экономика, 1990. — 456 с.
14. Кононенко П. І. Стратегічне програмно-цільове управління виробничо-господарською системою / П. І. Кононенко. — М. : Дашкова К, 2003. — 272 с.
15. Красильников О. Проблемы структурных преобразований в экономике / О. Красильников // Экономист. — 2001. — № 8. — С. 23—29.
16. Філіппова С. В. Цільове управління організаційним розвитком виробничого підприємства в умовах стратегічних змін та його методичне забезпечення / С. В. Філіппова // Організаційний розвиток виробничих підприємств: основні проблеми та шляхи : монографія / С. В. Філіппова, І. В. Ліганенко. — Одеса : ОНПУ, 2011. — 238 с. — (Розділ 3. — С. 138—159).