

УДК 658.3

Ю. О. Юхновська,
старший викладач кафедри менеджменту організацій
Класичного приватного університету

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ЗАТ «ЗАЗ»

В статті запропоновано методичний підхід щодо вдосконалення організаційної структури управління машинобудівним підприємством та проведено оцінювання ефективності удосконаленої організаційної структури акціонерного товариства з метою визначення майбутньої економічної вигоди і терміну її окупності.

In the article a methodical approach to improve the organizational structure of the engineering enterprise and guidelines for evaluating the effectiveness of the improved organizational structure of ICS, which allows to determine the future economic benefits from the use of improved management structure and terms of repayment.

Ключові слова: Інтегрована корпоративна структура, організаційна структура, оцінка ефективності, розвиток, термін окупності

Постановка проблеми. Серед комплексу заходів, необхідних для переходу до стратегічного управління акціонерним товариством, до найважливіших належить формування та удосконалення організаційної структури, яка повинна відповідати життєвому циклу підприємства та мати відповідний потенціал розвитку. Організаційна структура управління (ОСУ) як форма, має реагувати на виклики зовнішнього середовища та адаптуватися до існуючих змін, спираючись на обрані характеристики з погляду відповідності місії та стратегії.

Мета статті. Метою дослідження є розвиток методичного підходу до удосконалення організаційної структури управління машинобудівним підприємством та практичних рекомендацій до оцінювання ефективності удосконаленої організаційної структури акціонерного товариства.

Виклад основного матеріалу. ОСУ може сприяти стратегічному розвитку підприємства або гальмувати його. Так, Г.Мінцберг вказував, що стратегія може обмежувати розвиток підприємства, тобто стратегія та структура – однопланові явища [8]. З огляду на це, великого значення набуває визначення порядку проведення змін.

Формування ключових видів діяльності підприємства у вигляді окремих організаційних одиниць і надання їх керівникам статусу, відповідної значущості даного виду діяльності для акціонерного товариства, відіграє вирішальну роль в успішній реалізації її стратегії.

Особлива увага керівництва корпоративної структури до найважливіших видів діяльності – є гарантом того, що потреби даних підрозділів в ресурсах будуть задоволятися в першу чергу, а їх керівники зможуть робити істотний вплив на процес прийняття рішень вищим керівництвом.

Процес удосконалення організаційної структури включає в себе такі етапи: формулювання цілей і задач, визначення складу і місця підрозділів, їх ресурсне забезпечення, розробку регламентуючих процедур, документів, положень, що закріплюють регулюючі форми, методи, процеси, які здійснюються в організаційній системі управління.

Без розвитку методів проектування організаційної структури управління ускладнюється подальше вдосконалення управління і підвищення ефективності виробництва.

Ефективність побудови (проектування) організаційної структури не може бути оцінено яким-небудь одним показником. З одного боку, потрібно враховувати, наскільки структура забезпечує досягнення організацією результатів відповідно поставленим перед нею виробничо-господарським цілям; з іншого – наскільки її внутрішня побудова і процеси функціонування адекватні об'єктивним вимогам до їх змісту і властивостей. Специфіка проблеми проектування організаційної структури управління полягає в тому, що вона являє собою кількісно-якісну складну задачу, що вирішується на основі поєднання наукових (у тому числі формалізованих) методів аналізу, оцінки, моделювання організаційних систем із суб'єктивною діяльністю керівників, фахівців і експертів вже на етапі вибору і оцінки найкращих варіантів організаційних рішень. Для практичної реалізації вище перелічених принципів і основних положень пропонується методичний підхід щодо вдосконалення організаційної структури управління машинобудівних підприємств (рис. 1). Перевірка адекватності прогностичної моделі організаційної структури згідно з методичного підходу знижує ймовірність помилки і пов'язаних із нею зайвих витрат коштів у практичній діяльності.

Ситуація, яка виникла на підприємстві ЗАТ «ЗАЗ» в 2007-2009рр. в період кризи обумовлена наступним: різке зниження замовлення на готову продукцію; втрата багатьох традиційних замовників; недостатня конкурентоспроможність продукції і падіння платоспроможного попиту населення.

З одного боку, наслідком зазначеної ситуації, що склалася на ЗАТ «ЗАЗ» є загроза некерованості, технологічний розпад і втрата лідерства в сегменті машинобудування. З іншого боку, досвід накопичений менеджментом у процесі реорганізації, створює важливі передумови для організаційної перебудови та виживання в найскладніших умовах кризи. Тому, необхідно провести організаційну реформу підприємства, зберегти конкурентоспроможність у традиційних сегментах і створити організаційно-технічні та економічні умови для виходу на нові сегменти ринку, заняття перспективних ринкових ніш.

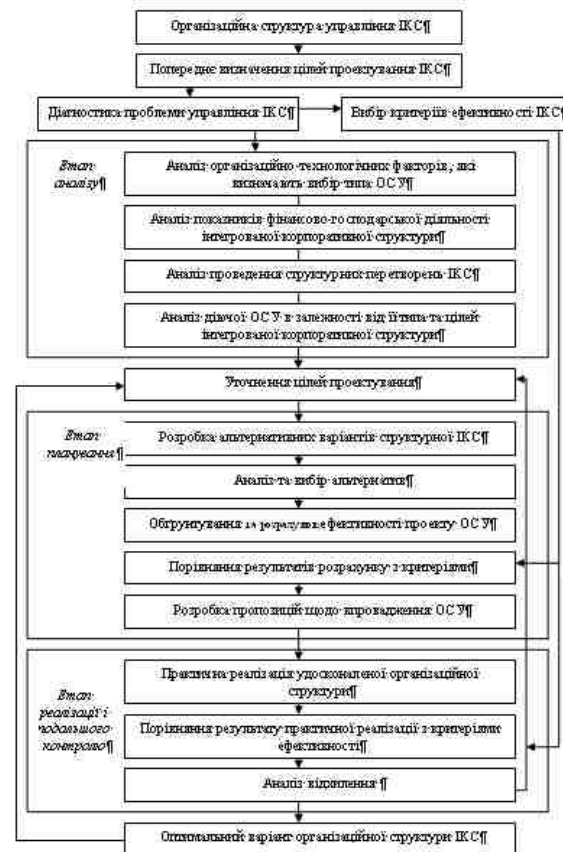


Рис. 1. Методичний підхід до удосконалення оргструктури управління машинобудівним підприємством

Для підвищення адаптивності діяльності АТ рекомендується застосувати більш високопродуктивні форми управління підприємством. В результаті дослідження визначено, що найбільш доцільним є організаційна структура, яка побудована на дивізіональному принципі.

Дивізіональна структура заснована на формуванні автономних виробничо-господарських підрозділів (дивізіонів) і відповідних їм рівнів управління з наданням цим підрозділам оперативно-виробничої самостійності та з перенесенням на цей рівень відповідальності за одержання прибутку. Дивізіональний підхід забезпечує більш тісний зв'язок виробництва зі споживачами, істотно прискорюючи його реакцію на зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі. Існують три типи дивізіональних структур: продуктова, споживча та територіальна. На ЗАТ «ЗАЗ» ми вважаємо доцільним сформувати дивізіонально-продуктову організаційну структуру.

При дивізіонально-продуктивній структурі повноваження з управління виробництвом і збутом продукції передаються одному керівнику, який є відповідальним за конкретний вид машинобудівної продукції (наприклад, легкові автомобілі, автобуси, вантажні автомобілі).

Керівники функціональних служб (виробничої, постачальницької, технічної, бухгалтерської, маркетингової) повинні звітувати перед управляючим цим продуктом.

Трансформовані АТ з дивізіонально-продуктивною структурою здатні швидше реагувати на зміни умов конкуренції, технології і купівельного попиту. Діяльність з виробництва конкретного виду машинобудівної продукції знаходиться під керівництвом однієї людини, поліпшується координація робіт.

Тому практичною рекомендацією з удосконалення ОСУ підприємства може бути впровадження децентралізованої дивізіональної (продуктової) структури. Цей тип оргструктури управління, що базується на оптимальному для великих промислових підприємств лінійно-функціональному принципі побудови, має в порівнянні із традиційною лінійно-функціональною формою ряд відчутних переваг, які роблять її актуальною в сучасних умовах господарювання українських машинобудівних підприємств.

Переваги, недоліки та умови застосування дивізіональної структури (табл. 1):

Таблиця 1. Переваги та недоліки дивізіональної структури	
Переваги	Недоліки
Дозволяє компанії приділяти конкретному продукту, споживачеві чи географічному регіону стільки ж уваги, скільки приділяє невеличка спеціалізована компанія, в результаті чого можливо швидше реагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, адаптуватися до мінливих умов	Призводять до зростання ієрархічності, тобто вертикалі управління, потреби формування проміжних рівнів менеджменту для координації роботи відділень, групи і т.п.
Орієнтує на досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства (виробництво конкретних видів продукції, задоволення потреб певного споживача, насичення товарами конкретного регіонального ринку)	Можливість виникнення конфліктів між підрозділами, зокрема, у разі дефіциту централізовано розподіляються ключових ресурсів
Зменшення складності управління, з якою стикаються керівники вищої ланки	Протиставлення цілей відділень загальним цілям розвитку компанії
Відділення оперативного управління від стратегічного, у результаті чого вище керівництво компанії концентрується на стратегічному плануванні та управлінні	Невисока координація діяльності відділень (дивізіонів), штабні служби роз'єднані, горизонтальні зв'язки ослаблені
Перенесення відповідальності за прибуток на рівень дивізіонів	Неефективне використання ресурсів, неможливість їх використовувати повною мірою у зв'язку з закріпленням ресурсів за конкретними підрозділами
Поліпшення комунікацій	Збільшення витрат на утримання управлінського апарату внаслідок дублювання одних і тих самих функцій у підрозділах і відповідного збільшення чисельності персоналу
Розвиток широти мислення, гнучкості сприйняття і запобіжливості керівників відділень (дивізіонів).	Утруднення здійснення контролю згори донизу; багаторівнева ієрархія

Слід зазначити, що запропонована структура управління, насамперед, передбачає процес внесення корективів в організаційну структуру управління на основі систематичного аналізу функціонування організації та її середовища з метою виявлення проблемних зон. Аналіз може базуватися на порівнянні конкуруючих або родинних організацій, що представляють інші сфери економічної діяльності; розробку генерального типу удосконалення організаційної структури; гарантію того, що програма нововведень містить максимально прості та конкретні пропозиції до змін; послідовну реалізацію змін, що плануються. Введення незначних змін має більше шансів на успіх, чим зміна великого характеру; заохочення виконання рівня інформованості співробітників, що дозволить їм краще оцінити свою причетність і посилити їх відповідальність за намічені зміни.

Для успішного функціонування організаційної структури підприємства необхідна система показників оцінки ефективності ОСУ та заходи щодо її

вдосконалення.

Гарантия конкурентоспроможності для підприємства - це застосування дивізіональної організаційної структури управління в області своїх основних бізнес-процесів: формування, підтримки й розвитку продуктових ланок, ланцюгів поставок і відносин із працівниками тощо [1].

Результати проведених досліджень показали, що організаційна структура, зокрема розробка та впровадження організаційної структури управління дають віддачу у вигляді збільшення обсягів виробництва та якості готової продукції за рахунок підвищення якості організаційної структури управління, застосування нових підходів до управління, виробничої культури, привабливості для співробітників, зменшення бізнес-ризиків.

Очевидним є той факт, що будь-яка організаційна структура на підприємстві створюється за умови розуміння особливостей управління підприємством та з метою його ефективності з погляду забезпеченості й прибутковості. У цей час, як правило, переваги дивізіональної організаційної структури для покращення якості управління підприємством не викликають сумнівів. Однак оцінка ефективності дивізіональної організаційної структури управління підприємством не наводиться.

У міжнародній практиці склалися кілька різних методологічних підходів до оцінки ефективності організаційної структури, але всі вони побудовані в основному на порівнянні виробничо-господарської діяльності до впровадження організаційної структури й після впровадження [5; 6]. Дані для розрахунку цих показників, як показує практичний досвід, однозначно виділити неможливо. Тому на етапі визначення вихідних даних користуються експертними оцінками або аналогіями [4].

Будемо розуміти під ефективністю організаційної структури управління підприємством результати її функціонування, що забезпечують підприємству в умовах конкуренції досягнення поставлених цілей при мінімальних витратах на управління.

Виходячи з даного визначення, аналіз економічної ефективності припускає обчислення абсолютної й порівняльної ефективності впровадження організаційної структури управління підприємством [4].

Під абсолютною ефективністю розуміється ефективність, що розраховується для кожного об'єкта організаційної структури підприємства, діяльність якого аналізується. Абсолютна ефективність характеризує загальну величину ефекту, що виходить у результаті вдосконалення організаційної структури управління підприємством.

Порівняльна ефективність дає можливість визначити переваги одного варіанта в порівнянні з іншим, а також ступінь наближення обраного варіанта до оптимального.

У найбільш загальному вигляді ефективність організаційної структури управління підприємством являє собою відношення ефекту, отриманого в результаті її вдосконалення до виробничих витрат. Тому головним завданням економічного аналізу на підприємствах є виявлення ефекту, який визначається, насамперед, тим, у якому ступені організаційної структури управління підприємством сприяє досягненню головних цілей організації. У цьому зв'язку результати вдосконалення організаційної структури управління підприємством повинні відображатися в економії всіх видів ресурсів, підвищенні якості продукції, зміні характеру й культури праці [3; 7].

Однак у цьому методі при якому визначені ефективності організаційної структури управління підприємством поряд з кількісними показниками необхідно враховувати й ряд якісних, тому що не для всіх з перерахованих вище елементів економічного й соціального ефекту може бути дана натуральна або вартісна оцінка.

Такий підхід вимагає обліку багатьох параметрів (вартість капіталу, вільні потоки готівки, ефект від податків, залишкова вартість і т.п.), які при відсутності вже освоєної на підприємстві організаційної структури управління одержати дуже складно (а найчастіше й неможливо). У зв'язку з цим при оцінці організаційної структури управління підприємством у рамках вартісно-витратного аналізу найпоширенішим для використання є метод, який дає наочний і достатньо простий результат для керівників підприємств і інвесторів.

Показники ефективності в цьому випадку розраховуються для кожного функціонального підрозділу, який включений до проекту організаційної структури управління підприємством, а потім при необхідності підсумовуються [7].

У ході досліджень впроваджені організаційної структури управління ЗАТ „ЗАЗ” (м. Запоріжжя), були розглянуті дві групи показників:

- перша - показники оцінки досягнення основних цілей та вирішення головних завдань, на які спрямоване управління підприємством до та після впровадження запропонованої організаційної структури;

- друга - показники оцінки вартості розробки (витрати) організаційної структури підтримки прийняття рішень.

Оцінка економічної ефективності дозволить керівництву підприємства визначити оцінку майбутньої економічної вигоди від застосування цієї організаційної структури управління і термін її окупності.

Економічна ефективність визначається на основі даних, що мають кількісну оцінку. За базове значення цих даних для порівняння з очікуваною економічною ефективністю приймаються плановані показники, які передбачається досягти з використанням нової організаційної структури управління підприємством.

При проведенні розрахунку економічної ефективності впровадження організаційної структури управління підприємством приймаються до уваги тільки ті показники, на які робить реальний вплив сама система з врахуванням розроблених і використаних в ній моделей і методів. Крім того, на етапі визначення економічної ефективності організаційної структури управління підприємством була забезпечена порівняність всіх показників у часі, за складом і структурою елементів витрат.

На підставі вищесказаного економічна ефективність впровадження організаційної структури управління підприємством визначається двома характеристиками: річним економічним ефектом та ефективністю витрат.

Річний економічний ефект від впровадження організаційної структури управління підприємством у загальному вигляді можна представити так [2]:

$$E = E_g - Z_{pr} \quad (1)$$

де E_g - річна економія;

Z_{pr} - витрати на розробку та впровадження організаційної структури управління підприємством.

Річна економія є результатом [2]: зниження витрат на реалізацію основних цілей та вирішення головних завдань, на які спрямована діяльність підприємства; збільшення доходу внаслідок удосконалення організаційної структури підприємством.

Нехай:

V_0 - річний обсяг доходу підприємства до впровадження організаційної структури управління (грн.);

V_1 - річний обсяг доходу підприємства продукції після впровадження організаційної структури управління (грн.);

Z_{pr0} - витрати на використання існуючої організаційної структури підприємства (до впровадження організаційної структури управління підприємством);

Z_{pr1} - витрати на використання існуючої організаційної структури підприємства (після впровадження організаційної структури управління підприємством);

$\Delta R = (V_1 - Z_{pr1}) - (V_0 - Z_{pr0})$ - додатковий приріст прибутку, що отримує підприємство у разі використання дивізіональної організаційної структури (грн.);

$\Delta V = V_1 - V_0$ - додатковий приріст обсягу випуску та реалізації продукції (грн.);

ΔD^D - додатковий прибуток отриманий в результаті зниження витрат на управління підприємством (грн.);

Тоді річний економічний ефект буде дорівнювати [2]:

$$E = \left(\frac{\Delta V}{V_0} \right) \cdot \Delta R + \Delta D^D - Z_{pr} = \left(\frac{13252780}{68823355} \right) \cdot 13251280 + 241020 - 14150 = 482040 \quad (2)$$

В результаті впровадження дивізіональної організаційної структури управління підприємством з'являється можливість знизити витрати на управління підприємством. Додатковий прибуток отриманий у результаті зниження витрат, можна записати в наступному вигляді:

$$\Delta D^D = \sum_{i=1}^n \Delta C_i = -200920 - 14600 + 25500 = 241020 \quad (3)$$

де ΔC_i - джерела одержання додаткового прибутку ($i = \overline{1, n}$), а саме:

ΔC_1 - зниження витрат на виправлення неякісно зробленої продукції та виплату компенсацій незадоволеним клієнтам;

ΔC_2 - зниження витрат на підготовку звітності;

ΔC_3 - зниження витрат на додаткові адміністративні ресурси, що пов'язані з реалізацією системи управління підприємством (відрадження, семінари,

додатковий інструктаж, навчання персоналу й ін.);

ΔC^p - економія витрат на основну й додаткову зарплату й ін.

Підставивши (3) в (2) одержимо:

$$E = \left(\frac{\Delta V}{V_0} \right) \cdot \Delta R + \sum_{i=1}^n \Delta C_i + \Delta C^p - Z_{py} \quad (4)$$

Витрати на розробку та впровадження організаційної структури управління підприємством (Z_{py}) можна записати так:

$$Z_{py} = \sum_{j=1}^m Z_j^{py} = 5000 + 9150 = 14150 \text{ грн} \quad (5)$$

де Z_j^{py} - витрати на розробку, створення та впровадження організаційної структури управління підприємством ($j = \overline{1, m}$), а саме:

Z_1^{py} - витрати на обстеження підприємства;

Z_2^{py} - витрати на проектування організаційної структури управління підприємством і інші.

Таблиця 2. Розрахунок економічного ефекту від впровадження дивізіональної організаційної структури на ЗАТ «ЗАЗ»

Показники	Роки	сума, грн.
1. Річний обсяг доходу підприємства.	2008	688233355,00
	2009	701486135,00
2. Витрати на використання організаційної структури управління підприємством .	2008	73500
	2009	75000
3. Витрати на виправлення неякісно виконаних завдань керівництва, здачу звітності, виплату компенсацій.	2008	346170
	2009	145250
4. Витрати на додаткові адміністративні ресурси пов'язані з реалізацією системи управління на підприємстві (відрядження, семінари, додатковий інструктаж і навчання персоналу й ін.).	2008	226000
	2009	80000
5. Витрати на преміальний фонд і додаткову заробітну плату, пов'язану із забезпеченням управлінської діяльності на підприємстві.	2008	36000
	2009	61500
6. Витрати на обстеження підприємства	2009	5000
7. Витрати на проектування організаційної структури управління підприємством і інші	2009	9150

Аналіз проведених витрат на розробку (заробітна плата персоналу, використання технічних апаратних коштів і ін.), створення й впровадження організаційної структури управління показав, що вони значно знижуються за рахунок використання власних ресурсів підприємства. Тоді у витратах на розробку, створення й впровадження організаційної структури управління підприємством Z_{py} залишаються тільки витрати на придбання технічних засобів (Z_1^{py}) (табл. 2).

Таким чином, економічний ефект від впровадження дивізіональної організаційної структури управління ЗАТ «ЗАЗ» буде дорівнювати:

$$E = \left(\frac{\Delta V}{V_0} \right) \cdot \Delta R + \Delta C_1 + \Delta C_2 + \Delta C_3 + \Delta C^p - Z_1^{py} \quad (6)$$

$$E = \left(\frac{13252780}{688233355} \right) \cdot 13251280 - 200920 - 14600 + 25500 - 5000 - 9150 = 51000 \text{ грн.}$$

Слід зазначити, що розрахований річний економічний ефект використання дивізіональної організаційної структури управління підприємством можна використати для визначення терміну її окупності, а саме:

$$T = \frac{Z_1^{py} + Z_2^{py}}{\left(\frac{\Delta V}{V_0} \right) \cdot \Delta R + \Delta C_1 + \Delta C_2 + \Delta C_3 + \Delta C^p} \quad (7)$$

$$T = \frac{5000 + 9150}{\left(\frac{13252780}{688233355} \right) \cdot 13251280 - 200920 - 146000 + 25500} = 0,22 \text{ р.}$$

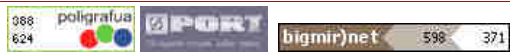
Таким чином, проведено оцінювання економічного ефекту від впровадження дивізіональної організаційної структури управління підприємства та визначена окупність запропонованої системи, що дає можливість зробити висновки щодо доцільності реалізації запропонованого підходу.

Висновки. Визначено методичний підхід щодо вдосконалення організаційної структури управління, який спирається на такі складові як попереднє визначення цілей проектування; етап аналізу; етап планування; етап реалізації і контролю; оптимальний варіант удосконаленої організаційної структури, що сприяє адекватності прогностичної моделі організаційної структури ІКС. Згідно з методичного підходу знижується ймовірність помилки і пов'язаних із нею зайвих витрат коштів у практичній діяльності інтегрованої корпоративної структури.

Запропоновані методичні рекомендації щодо оцінювання ефективності удосконаленої організаційної структури АТ, які ґрунтуються на показниках досягнення основних цілей та вирішення головних завдань, на які спрямоване управління підприємством до та після впровадження запропонованої організаційної структури, показники оцінки вартості розробки (витрати) організаційної структури підтримки прийняття рішень, яка дає можливість визначити оцінку майбутньої економічної вигоди і термін її окупності.

Список використаної літератури:

1. Амитан В.Н. Экономическая безопасность: концепция и основные модели / В.Н. Амитан // Экономическая кибернетика. – 2000. – №3-4. – С.13-20.
2. Дубров А.М. Математико-статистическая оценка эффективности в экономических задачах / А.М. Дубров // – М.: Финансы и статистика, 1982. – 176 с., С. 9-10
3. Желена М. Информационные технологии в бизнесе / М. Желена // – СПб: «Питер», 2002. – 1120 с.
4. Ковальчук К.Ф. Модель иерархической оценки информационно-интеллектуальных технологий / К.Ф. Ковальчук, Л.Н. Бандорина // Модели управления в рыночной экономике. – 2002. – спец. вып. – С.8-16.
5. Купайгородський Е. Законодавчі рифи іноземного інвестування / Купайгородський // Урядовий кур'єр. – 2000. – №2. – С. 22-26.
6. Липсиц И.В. Инвестиционный проект: методы подготовки и анализа / И.В. Липсиц, В.В. Косов. – М.: Издательство БЕК, 1996. – 430 с.
7. Лузанов А.В. Информационная система и технология проектирования АСОД / [А.В. Лузанов, Ю.Г. Лысенко, С.Ф. Теленик, С.Л. Цокот]. – М.: Финансы и статистика, 1990. – 160 с
8. Mintzberg H. Five Ps for Strategy // California Management Review, in The Strategy Process. – N.Y.J. : Prentice Hall : Englewood Cliffs, 1987. – 538 p.



ТОВ "ДКС Центр"