

УДК 005.72-048.34:339.944](045)

## ОПТИМІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Пермінова С.О.

Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

В статті розглянуто організаційну структуру як певну модель управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, яка забезпечує взаємозв'язок між виробничими ланками і ресурсними потоками, а також координацію дій на всіх ієрархічних рівнях. Проаналізовано основні підходи та напрямки, які сформувалися і використовуються у практиці оптимізації управлінських структур. Вивчено принципи побудови та алгоритм структурної оптимізації. Приділено увагу інформаційним технологіям як одному із важливих напрямів підвищення оперативності управління ЗЕД підприємства.

**Ключові слова:** оптимізація, організаційна структура, зовнішньоекономічна діяльність, розвиток підприємства.

**Постановка проблеми.** Нестабільність економічної ситуації в Україні, динамічне зростання конкуренції як на вітчизняних, так і на міжнародних ринках спонукають підприємства до ґрунтовного аналізу та оцінки системи управління зовнішньоекономічною діяльністю, ефективність якої в значній мірі залежить від організованості цієї системи, координації дій в межах структури підприємства, злагодженої взаємодії між структурними ланками, чіткого розподілу функціональних обов'язків, тобто максимально ефективної оргструктури, яка б сприяла досягненню стратегічних цілей організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема формування та удосконалення організаційної структури управління є актуальною і постійно досліджуваною як вітчизняними, так і зарубіжними вченими, зокрема: праці В.М. Бобровник, В.А. Кундрік, О.В. Захарченко, Н.Г. Метеленко присвячені теоретичним аспектам та формуванню організаційної структури управління як складової внутрішньогосподарського механізму промислового підприємства; Г. Мінцберг, О.В. Ареф'єва, О.Л. Горяча, В.А. Гагарський, А.В. Радочинська, О.Г. Алексєєва, І.А. Ігнат'єва, В.С. Кудлай, О.Ю. Євлах досліджували основні прийоми оптимізації та інноваційні методи адаптації організаційних структур до принципів корпоративного управління, процеси реагування структури управління на зміни у зовнішньому середовищі, створення ефективної організації підприємств в умовах розвитку конкурентного середовища. Удосконаленню організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства приділено увагу в працях Е.О. Ковтун, О.В. Любко, Р.О. Закліківського, М.О. Карпенко та ін.

**Виділення не виділених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на серйозні дослідження з даної проблематики, жорстка конкуренція на вітчизняному, і, особливо, зарубіжних ринках спонукає підприємства, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність приділяти велику увагу формуванню ефективної організаційної структури управління, яка б максимально забезпечувала досягнення стратегічних цілей. Постійний пошук різноманітних форм, методів і засобів удосконалення управлінських структур спонукає до поглибленого вивчення процесу оптимізації в контексті розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

**Метою наукової статті** є дослідження процесів оптимізації організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства на основі інноваційних підходів.

**Виклад основного матеріалу.** Необхідність в структурних змінах на підприємстві виникає постійно у зв'язку із змінами ринкової ситуації, вибором нових стратегічних пріоритетів в умовах переходу організації від одного етапу розвитку до наступного, коли в організації плануються або вже відбулися серйозні зміни (злиття, поглинання, поділ, зміна власників), якщо підрозділи структури надмірно замкнуті на вищому керівництві, що призводить до зниження ефективності у зв'язку з перевантаженістю менеджерів, а також коли існуюча оргструктура стримує подальше зростання, потребуючи вдосконалення на основі оптимізації управлінських процесів.

На думку науковців, оптимізація організаційної структури – це складний і відповідальний період для підприємства, тому основним завданням керівника має стати діагностування проблем і недоліків в організації зовнішньоекономічної діяльності та розроблення компенсаційних заходів, які б допомогли мінімізувати негативні впливи від проведення організаційних змін.

Поширеним негативним явищем в діяльності організації є перевищення витрат над доходами, що змушує керівників вносити певні корективи в кадрову складову, скорочуючи персонал, чи залучати більш кваліфікований, знижувати фонд оплати праці, виводити окремі функції на аутсорсинг, зменшувати витрати на премії (бонуси) та ін.

Правильно підібрані методи побудови організаційної структури допомагають її оптимізувати за рахунок оптимальної кількості персоналу і підрозділів, спростивши їх взаємодію, рівномірно розподіляти навантаження на персонал, уникати дублювання функцій, ліквідувати подвійне і потрійне підпорядкування, розмежовувати сферу діяльності керівників, визначити їх повноваження і зону відповідальності, підвищувати продуктивність праці.

У практиці оптимізації людського ресурсу підприємства сформувалися та використовуються такі підходи [1]:

1) функціональний підхід, в процесі якого відбувається перерозподіл функціональних обов'язків в рамках одного або декількох струк-

турних підрозділів організації шляхом об'єднання кількох функцій в межах однієї посадової позиції, які раніше дублювалися;

2) організаційний підхід передбачає реструктуризацію організаційної структури як в рамках підрозділу (зниження рівнів підпорядкованості, управління), так і організації в цілому (об'єднання кількох відділів);

3) використання процесного підходу побудови системи управління організацією відбувається на основі бізнес-процесів;

4) проектний підхід забезпечує створення системи управління організацією на базі проектної структури;

5) бенчмаркінг допомагає оптимізувати систему управління організацією в результаті аналізу досвіду аналогічних компаній, які працюють на тих же ринках.

Найбільш поширеними в процесі оптимізації організаційних структур підприємства є функціональний та організаційний підходи. Процесний підхід більш витратний, тривалий і складний для реалізації, оскільки потребує детального вивчення послідовності виконання усіх бізнес-процесів організації, їх проблемних аспектів та вибору шляхів оптимізації. Використання бенчмаркінгу пов'язано із ризиками застосування досвіду інших подібних організацій, що не завжди можливо в діяльності конкретного підприємства.

В залежності від специфіки організації, особливостей діяльності та ступеня передбачуваного удосконалення системи управління підприємством окреслені підходи застосовуються як окремо, так і в поєднанні.

Структурній оптимізації, зазвичай, передують комплексний аналіз діяльності підприємства щодо фінансового стану, інформаційної складової, рівня автоматизації виробництва, ефективності систем планування та мотивації, формування команди менеджерів.

Будь-які коригування починаються з оптимізації бізнес-процесів, а саме:

- виділення слабких сторін організаційної структури;

- опису наявних бізнес-процесів (як основних, так і допоміжних, зафіксувавши вузькі місця);

- чіткого формулювання мети змін з врахуванням основної цілі фірми і інтересів її власників;

- складання моделі нових процесів бізнесу (в загальних рисах, а також в деталях);

- оцінки альтернативних змодельованих варіантів бізнес-процесів з аналізом переваг та виділенням недоліків, з огляду на наявні ресурси підприємства.

Розробка організаційної структури відбувається на основі: економічної доцільності; відповідності можливостям підприємства і потребам; дотримання норм керованості; можливості безперешкодної передачі інформації; здійснення взаємного контролю.

Основними принципами побудови організаційної структури визначено [2]:

- її відповідність глобальним цілям та організаційним завданням;

- гнучкість та адаптивність структури до змін;

- дотримання оптимального рівня централізації керівництва;

- розподіл організаційних процесів на окремі функції і спеціалізації;

- наявність персональної відповідальності за результат;

- формалізація організаційної структури (основні принципи функціонування системи управління відображаються у відповідних документах).

Удосконалення організаційної структури відбувається поетапно з використанням спеціального алгоритму (рис. 1).

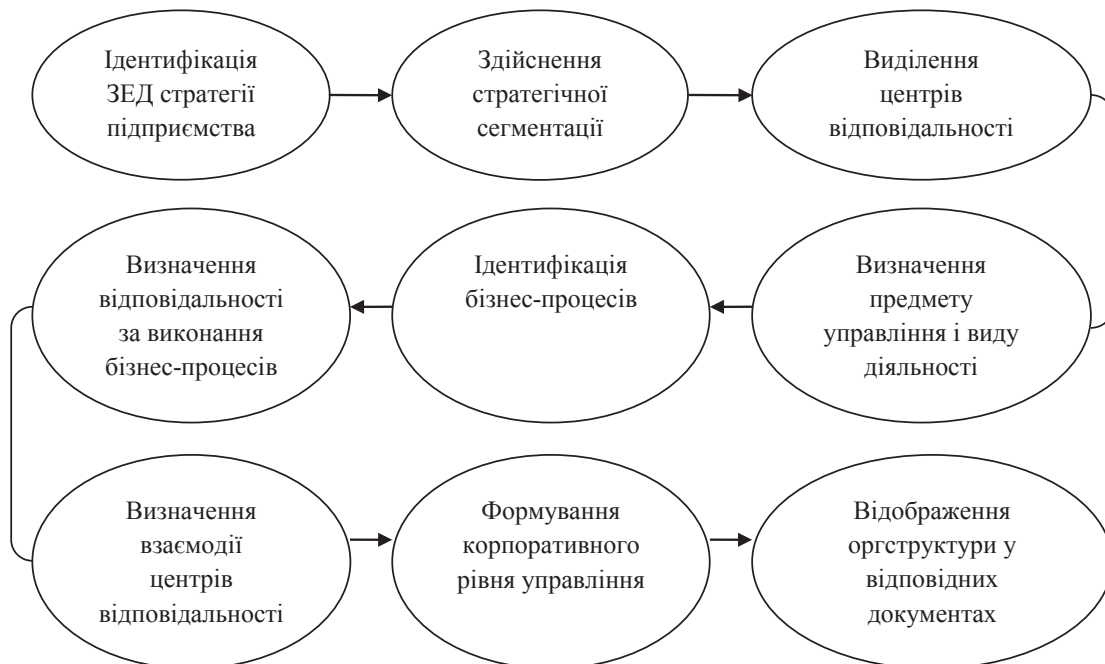


Рис. 1. Побудова організаційної структури управління ЗЕД на підприємстві

Джерело: розроблено на основі опрацювання джерела [3]

Перший крок процесу формування ефективної організаційної структури передбачає виділення основних напрямків стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства на найближчі чотири – п'ять років.

На другому етапі формулюється стратегія бізнесу, тобто здійснюється сегментація бізнес-напрямків, які розрізняються цілями, клієнтурою, продуктами і т.д. з метою визначення верхнього рівня управлінської структури.

Наступним кроком є визначення центрів відповідальності (центрів прибутку і управління), а також підрозділів допоміжного характеру з окресленням предмету управління, виду діяльності, їх функцій та принципів взаємодії.

Далі здійснюється ідентифікація бізнес-процесів з їх деталізацією (виробнича діяльність, логістичний напрям, сервіс), визначаються результати цих процесів, а також необхідні ресурси та виконавці.

Для визначення відповідальності за виконання бізнес-процесів деталізуються, уточнюються центри відповідальності та розподіляються процеси.

Наступний крок передбачає чітко визначення функцій кожного окремого центру відповідальності щодо бізнес-процесів і розробку принципів взаємодії між собою.

Далі, в процесі формування відповідної оргструктури, визначається корпоративний рівень управління, окреслюються основні функції та процеси взаємодії керівництва підприємства з власниками та акціонерами.

Заключний етап потребує відображення усіх елементів організаційної структури в документі

«Положення про організаційну структуру», що містить не тільки опис важливих функцій кожного підрозділу, а й відображає відповідальність керівників усіх рівнів.

Тобто, процес оптимізація оргструктури управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства передбачає дотримання принципів побудови та окреслення послідовності дій (рис. 2), що допомагає розробити цільову організаційну структуру, яка б відповідала стратегічним напрямкам організації та забезпечувала рух до нової удосконаленої моделі.

Для удосконалення управлінських структур використовуються різноманітні засоби, форми, методи, які зводяться науковцями до декількох напрямків [4]:

1. Спрощення організаційних структур. Реорганізація лінійних структур в більш плоскі шляхом: скорочення рівнів управління, штабних відділів, персоналу; впровадження децентралізації за рахунок делегування повноважень на нижчі ієрархічні щаблі менеджменту; зменшення кількості дивізіональних підрозділів; заміни складної структури більш простою.

2. Заміна структур ієрархічного типу на адаптивні. Такі радикальні підходи обираються в критичні для підприємства моменти, при загрозі його життєздатності, і потребують професійного менеджменту.

3. Інтегрування різноманітних форм організаційних структур в межах ієрархічної структури (венчурні, інноваційні відділи, бізнес-центри, бригадні структури, експертні групи).



Рис. 2. Процес оптимізації організаційної структури управління ЗЕД підприємства

4. Створення конгломератної структури в організаціях, у яких відділи побудовані за різними ознаками (в одному використовується функціональна структура, в іншому – дивізіональна чи матрична і т.д.).

5. Формування модульних і атомістичних організацій, які створюються і ліквідуються в залежності від потреби в них, і між якими встановлюються операційно-контрактні відносини.

Оптимізація структури у цих напрямках передбачає широке використання процесів інтеграції організаційних елементів управління у разі, якщо розробка новинок інтегрується в існуючу систему управління; створення автономних господарських одиниць під реалізацію підприємницького проекту в межах структурного підрозділу відповідного напрямку; створення нових функціональних ланок з певною спеціалізацією робіт у випадку, коли нововведення слабко пов'язані з основним виробництвом на підприємстві [5].

Зміна типу оргструктури – це серйозний і відповідальний етап в діяльності організації. Підприємства, які виходять на зарубіжні ринки в процесі оптимізації структури управління, зазвичай, переходять від лінійно-функціонального до дивізіонального або до матричного типу. Перевагами використання дивізіональної оргструктури є можливість створення відносно незалежних підрозділів (дивізіонів) та спеціальних центрів, які наділені самостійністю у прийнятті рішень щодо розробки інноваційної продукції (послуг) та оперативно-виробничої діяльності підприємства. Цей тип структури доречно використовувати організаціям, які мають велику кількість виробництв з тривалим життєвим циклом, а види діяльності групуються за принципом розподілу праці за цілями.

Підприємства, продукція яких постійно оновлюється і має відносно короткий життєвий цикл віддають перевагу матричному типу, який дозволяє поєднувати лінійну та програмно-цільову організаційні структури, що забезпечує організаціям високу маневреність у процесі виробництва та реалізації стратегії.

Тобто, доповнення лінійно-функціонального типу новими елементами з матричної та дивізіональної децентралізованої структури, дозволяє забезпечувати підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності сучасних підприємств в напрямках: орієнтації структурних підрозділів на продукт, міжнародний ринок та споживача; визначенні цільових груп фахівців і команд як базових в оргструктурі; мінімізації ієрархічних щаблів з використанням широкої зони контролю; чіткого окреслення функціональних обов'язків керівників і виконавців; створення відповідних умов для вияву ініціативи працівників, їхніх обдарувань і талантів.

Усі ці дії спрямовані на забезпечення вирішення важливих завдань в процесі управління ЗЕД підприємства, а саме [6]:

1) створення належних умов для виробництва і швидкої доставки високоякісної продукції та послуг споживачу при одночасному підвищенні рівня ефективності роботи;

2) забезпечення розробки, освоєння і поставки на ринок нових видів виробів чи надання послуг;

3) підвищення ефективності здійснення експортно-імпорتنних операцій.

Сьогодні підприємства, які виходять на міжнародний ринок при оновленні організаційної структури часто використовують японську модель управління «ощадне виробництво», суть якої полягає у:

– виконанні великих об'ємів робіт при безперервному підвищенні якості;

– зниженні витрат і збільшенні ефективності використання устаткування;

– підвищенні задоволеності як у замовників, так і персоналу підприємства;

– вивільненні часу і ресурсів, що йдуть на збільшення об'ємів робіт.

Вітчизняні підприємства усе частіше використовують інноваційні технології оптимізації витрат на основі прогнозованого бюджетування. Цей метод дозволяє швидко реагувати на проблеми, які можуть виникнути під час впровадження інноваційних рішень, є умовою формування прогнозованого фінансового забезпечення, а також економічного регулятора відносин між структурними підрозділами і підприємствами із зовнішнім середовищем.

Зазвичай, нова структура управління створюється для покращення економічних і соціальних параметрів, оцінка якої здійснюється за такими напрямками, як швидкість обробки і отримання інформації, необхідної для прийняття рішень; використання інформаційної технології, що спрощує не тільки вирішення проблем, але і всю систему взаємодій, які необхідні в процесі розробки і реалізації управлінських рішень [7].

Тому важливим при удосконаленні організаційної структури управління ЗЕД залишається впровадження сучасних телекомунікаційних систем (єдиної внутрішньої інформаційної мережі), що підвищує ефективність процесу обміну інформацією в межах підприємства, мінімізуючи адміністративні рівні управління, оптимізуючи час на обговорення і прийняття рішень.

Тобто, оптимізація оргструктури управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства полягає в побудові несуперечливої схеми, яка дозволяє забезпечувати виконання усіх необхідних функцій з врахуванням специфіки організації, взаємовідносин і кваліфікації конкретних працівників, та стимулюванням якісної роботи цієї схеми.

**Висновки і пропозиції.** Процеси оптимізації передбачають реакцію на проблеми, що виникають через недосконалість оргструктури, мінімізацію суперечностей і дублювання у внутрішніх взаємодіях підрозділів, коригування методів аналізу міжнародного ринку (або впровадження нових), покращення методів взаємодії з клієнтами, скорочення непродуктивних витрат, розв'язання керівництва для вирішення стратегічних завдань, що сприяє більш ефективному розподілу капіталу та прискоренню оборотності коштів.

Удосконалення організаційної структури на основі її оптимізації дозволяє підприємствам підвищувати обсяги виробництва експортної продукції та покращувати надання послуг міжнародним експлуатантам, збільшуючи тим самим валовий дохід від реалізації, що, в свою чергу,



має позитивний вплив на загальний стан організації, сприяючи росту рентабельності виробничих процесів.

Впровадження оновлених організаційних структур окремо по кожному підрозділу, по окремому напрямку діяльності, і в цілому по підприємству дозволяє досягати стратегічних цілей,

забезпечуючи оптимальну взаємодію між підрозділами та удосконалюючи ефективність ключових бізнес-процесів. Чітке закріплення зон відповідальності співробітників підвищує керованість підприємства та відповідність організаційної структури цілям і стратегії організації в напрямі розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

### Список літератури:

1. Самородова Е. Оптимизация организационной структуры управления компанией / Е. Самородова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.cfin.ru/anticrisis/methodical\\_material/consultants/org\\_structure.shtml](http://www.cfin.ru/anticrisis/methodical_material/consultants/org_structure.shtml).
2. Оптимизация организационной структуры компании: переоценка стратегии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.citycg.ru/research/39.html>.
3. Пошаговое построение организационной структуры. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/3813-organizatsionnaya-struktura>.
4. Алексеева О.Г. Организационная структура предприятия: проблемы та шляхи їх вирішення / О.Г. Алексеева, В.А. Кундрик [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [sfpk.at.ua/\\_fr/.doc](http://sfpk.at.ua/_fr/.doc).
5. Карпенко М.О. Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства / М.О. Карпенко, О.В. Захарченко [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rusnauka.com>.
6. Радочинська А.В. Удосконалення організаційної структури підприємств в умовах розвитку конкурентного середовища / А.В. Радочинська [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://intkonf.org/radochinskaya-udoskonalennya-organizatsiyanoi-strukturi-pidpriemstv-v-umovah-rozvitku-konkurentnogo-seredovischa/>.
7. Ковтун Е.О. Організація ЗЕД на підприємствах / Е.О. Ковтун, О.В. Любка, Р.О. Закліківський / Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [nauka.kushnir.mk.ua](http://nauka.kushnir.mk.ua).

#### Перминова С.А.

Национальный технический университет Украины  
«Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского»

## ОПТИМИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ В КОНТЕКСТЕ УПРАВЛЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

### Аннотация

В статье рассмотрена организационная структура как определенная модель управления внешнеэкономической деятельностью предприятия, которая обеспечивает взаимосвязь между производственными звеньями и ресурсными потоками, а также координацию действий на всех иерархических уровнях. Проанализированы основные подходы и направления, которые сформировались и используются в практике оптимизации управленческих структур. Изучены принципы построения и алгоритм структурной оптимизации. Уделено внимание информационным технологиям как одному из ключевых в повышении оперативности управления внешнеэкономической деятельностью предприятия.

**Ключевые слова:** оптимизация, организационная структура, внешнеэкономическая деятельность, развитие предприятия.

#### Perminova S.O.

National Technical University of Ukraine  
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

## OPTIMIZATION OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE IN CONTEXT OF MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF ENTERPRISE

### Summary

The article considers the organizational structure as a specific model of managing the foreign economic activity of an enterprise, which provides a link between production links and resource flows, as well as coordination of actions at all hierarchical levels. The main approaches and directions that have been formed and are being used in the practice of optimization of administrative structures are analyzed. The principles of construction and the algorithm of structural optimization are studied. Attention is paid to information technologies as one of the key to improving the efficiency of managing the foreign economic activity of the enterprise.

**Keywords:** optimization, organizational structure, foreign economic activity, enterprise development.