

УДК: 331.1 : 005.95/.96

**Петренко Людмила Анатоліївна,
Трейтяк Марина Михайлівна***

ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Анотація. У статті здійснено аналіз методичних підходів до оцінювання рівня організації управління підприємством, визначено ряд показників оптимальності ОСУ для аналізу ієрархічної та функціональної структур, а також наведена оцінка рівня організації управління підприємством на прикладі ПАТ «Завод «Маяк». Систематизовано способи дослідження та оцінювання рівня організації управління підприємством, визначено найголовніші підходи до вивчення організаційної ефективності. Окреслено основні ознаки високого організації управління підприємством.

Ключові слова: організаційна структура управління підприємством, ієрархічні структури, функціональні структури, організаційна ефективність.

Вступ. Аналіз організаційної структури управління (ОСУ) підприємством є надзвичайно важливим, оскільки дозволяє переглянути існуючі функції та організацію управління з метою створення передумов для якісних змін у розвитку підприємства. У даному аспекті постає проблема визначення характеристик організації управління через систему певних показників-індикаторів, котрі свідчитимуть про оптимальність організаційної структури управління підприємством і дозволять ідентифікувати стан організації управління і розробити заходи для його покращення. Методичні підходи до оцінювання ОСУ підприємства описують у своїх працях багато вчених, зокрема Копитова І.В. [1], Дудкало Г.О. та Мельник М.В. [2], Швиданенко Г.О., Дмитренко А.І., Олексюк О.І. [3], Ралко О.С. [4], Осовські Г.В. та О.А. [5], Майлз Р. [6], Мінцберг Г. [7], Саймон Г. [8], Монастирський Г.Л. та Овсянюк-Бердадін О.Ф. [9], Прудникова І.М. [10], Мільнер Б.З. [11], Евненко Л.І. [12], Питерс Т. та Уотермен Р.В. [13], Лизньова А.Ю. та Кочеткова Ю.Ю. [14], Шубін, О. О [15]. Незважаючи на те, що проблема оцінювання рівня організації управління підприємством вирішувалася багатьма вченими, єдиного підходу до оцінки досі не сформовано, при цьому набір рекомендованих індикаторів традиційно віддзеркалює залежність ОСУ від факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Постановка задачі. Метою дослідження є систематизація методичних підходів щодо вимірювання та оцінювання ОСУ підприємства, а також ілюстрація оцінювання рівня організації управління підприємством на прикладі ПАТ «Завод «Маяк».

Результати. Викладення результатів дослідження побудовано таким чином: спочатку висвітлено «ідеологічну основу» — підходи до вивчення організації управління підприємством; далі — розглянуто способи оцінювання оптимальності ОСУ, вибір яких обумовлюється цілями оцінки; потім — проаналізовано конкретні оціночні показники і наведено авторське бачення системи таких показників; на закінчення — подано розрахунок-апробацію даної системи показників оцінювання оптимальності ОСУ на матеріалах ПАТ «Завод «Маяк».

Організаційна структура управління, за визначенням, не має бути незмінно-застиглою: організація управління перманентно змінюється під впливом факторів

* Петренко Людмила Анатоліївна — канд. екон. наук, доцент кафедри економіки підприємств,
Трейтяк Марина Михайлівна — магістрант кафедри економіки підприємств ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», petrenko-78@mail.ru

внутрішнього і зовнішнього середовищ, а також розвитку виробничо-господарської діяльності підприємства. Необхідність пристосування до різних умов діяльності викликала появу численних різновидів ОСУ. Саме тому при аналізі організаційної структури щонайперше визначають її тип, а далі — ієрархію та функції структурних одиниць, зв'язки між ними, їх технічну та кадрову забезпеченість тощо; важливим моментом дослідження системи управління підприємства є також ідентифікація структури прав власності та їх зміни.

Тобто, здатність підприємства до розвитку безпосередньо залежить від організаційної структури, яка дозволяє адаптуватися до дії зовнішнього середовища, поліпшити якість роботи та досягнути стратегічних планів. Сама оцінка оптимальності організаційної структури управління підприємства повинна здійснюватися як мінімум в трьох напрямках: оптимальність існуючої організаційної структури, її відповідність обраній стратегії та правильність ранжування завдань нової стратегії між рівнями та підрозділами підприємства. На завершальному етапі оцінки оптимальності організаційної структури управління, за І.В. Копитовою [1], проектна ОСУ на майбутнє може бути ідентифікована за такими п'ятьма основними ознаками оптимальної структури (хоча б на якісному рівні): керованість — здатність швидко і чітко реагувати на прямі директиви зверху; адаптивність — адекватність та своєчасність реакції підприємства на зміну зовнішніх умов, здатність коригувати стратегію і тактику зміни зовнішніх і внутрішніх умов; спеціалізація — розподіл праці за виконуваними функціями-операціями; кооперація — виконання максимального кола робіт по виготовленню продукту в одному структурному підрозділі; затрати на управління.

На нашу думку, система показників для оцінювання ОСУ, з яких би кількісних і якісних показників вона не складалась, має будуватись за принципом постійного моніторингу організації управління на відповідність стратегічним цілям розвитку підприємства. Саме так, оскільки мета організаційної структури полягає в забезпеченні реалізації визначених у стратегії завдань. Проектування структури має ґрунтуватися на стратегічних планах підприємства, тобто за принципом: стратегія визначає структуру. Оскільки з перебігом часу будь-яка стратегія корегується (змінюється), то не виключені й відповідні зміни в організаційній структурі. Ще раз наголосимо, в остаточному підсумку організаційну структуру слід оцінювати за її можливостями сприяти досягненню стратегічних цілей розвитку підприємства.

Почнемо з визначальної, на нашу думку, ідеї: *оцінювання рівня організації управління підприємством означає оцінювання ОСУ за критерієм її відповідності умовам досягнення підприємством стратегічних цілей*. В економічній літературі, зокрема у працях Г.В. та О.А. Осовських [5], виділяють три підходи до вивчення оптимальності ОСУ за даним критерієм: цільовий, системний і вибірковий. Цільовий підхід передбачає визначення ефективності економічної організації як її здатності досягати заздалегідь поставлених цілей. Раціоналізм ОСУ полягає у виборі такого варіанта розподілу і використання ресурсів, який би дав змогу досягти встановлених цілей підприємства з найменшими витратами. Однак цей підхід можна використовувати тільки у тому разі, якщо цілі чітко визначені й прогрес можна точно зафіксувати і виміряти.

Щодо системного підходу, то згідно з ним, критерієм ефективності організації управління є здатність до адаптації. при цьому внутрішній розподіл ресурсів, визначення ієрархій і правил взаємодії учасників посідають центральне місце, а оцінка витрат відступає на задній план. Однак, на думку Г.В. та О.А. Осовських, такий підхід придатніший для бюджетних організацій, що надають певні соціальні

послуги або зайняті в системі життєзабезпечення держави (силові структури, органи державного управління тощо). Адже зосередження уваги на виживанні організації завдяки пристосуванню її до змін зовнішнього середовища спричиняє пасивне управління нею, сконцентроване на реакції на ці зміни.

«Вибірковий підхід» названий так, оскільки для оцінки оптимальності ОСУ використовує критерії, що відповідають визначеним «стратегічним складовим» організації управління (Р. Майлс [6], Г. Мінцберг [7]). Даний підхід заперечує думку, що ефективність управління може бути оцінена на основі заздалегідь встановлених критеріїв чи одних лише системних характеристик. Приймаючи за основу гіпотезу задоволення Г. Саймона [8], цей підхід наголошує на забезпеченні мінімального рівня задоволення усіх складових (підрозділів) підприємства, мотиви діяльності й цілі яких відрізняються. Якщо цього рівня не досягнуто, напруженість і конфлікти паралізують підприємство і зроблять його діяльність неефективною. Однак «вибіркові» критерії мають бути збалансованими і спрямованими не лише на задоволення інтересів стратегічних складових, а й на досягнення загальних для організації цілей.

Визначившись з базовим підходом (тобто, обравши цільовий, системний або вибірковий підхід як принципову, ідеологічну основу для проведення оцінювання ОСУ), аналітик має визначитись зі способами проведення аналізу. Вибір способу аналізу ОСУ, своєю чергою, обумовлюється завданням: отримати думку про ОСУ підприємства конкретних експертів з організаційного проектування, порівняти ОСУ даного підприємства з іншим (подібним або аналогічним), отримати «ідеальну модель» ОСУ даного підприємства на сьогодні або ж на перспективу. На думку Монастирського Г.Л. та Овсянюк-Бердадіна О.Ф. [9] можна виокремити наступні *способи оцінювання ОСУ*: експертний, аналогій, структуризації цілей і завдань, організаційного моделювання, структурних еволюційних порівнянь.

Часто для оцінки доцільності діючої організаційної структури управління використовують метод експертних оцінок, що допомагає оцінити доцільність підпорядкування підрозділів, кількість працівників за підрозділами, раціональність виокремлення підрозділів і їх результативність. Сутність експертного способу, який досліджувала в своїх працях І.М. Прудникова [10], полягає у попередньому дослідженні чинної структури управління, виявленні недоліків і характерних особливостей і подальшого порівняння фактичних значень відповідних показників з нормативними (плановими). Їх аналіз дає змогу виявити недоліки в організаційних структурах управління і резерви щодо їх удосконалення. Цю роботу підсилюють індикативним аналізом, завданням якого є вивчення поведінки діючої системи в динаміці, тенденцій її змін, а також причин, які їх зумовлюють.

Спосіб аналогій застосовується тоді, коли вбачається пріоритетним використання тих організаційних структур і форм управління, які виправдали себе на інших підприємствах. Найчастіше цей спосіб застосовують щодо підприємств подібних за розміром, видами продукції, типом виробництва, складністю продукції тощо. Спосіб аналогій передбачає розроблення і застосування стандартних інструкцій, типових структур управління, норм керованості, функцій управління, розрахункових формул для визначення необхідної чисельності управлінських працівників. Саме його використання зумовило поширену на сьогодні у всьому світі певну уніфікацію організаційних структур управління, упорядкування штатних розпис, регламентацію адміністративно-управлінської діяльності на підприємствах. Оскільки в процесі ринкових перетворень зростають вимоги до побудови організаційних структур, визначення чисельності працівників за функціями управління, кваліфікації спеціалістів з організування управлінських процесів, то це у

XXI столітті звужує сферу застосування способу аналогій, однак до нього часто вдаються на початковій стадії функціонування підприємства.

Спосіб структуризації цілей і завдань має на меті розгляд організації як багаточільової системи, а також структуризацію цілей і проблем організації за певними ознаками, які беруть за основу при визначенні видів діяльності, функцій, складу управлінських робіт. Групування управлінських робіт дає змогу сформувати структурні підрозділи та зорієнтувати їх діяльність на досягнення конкретної виробничо-господарської мети.

Способи організаційного моделювання, вивченням яких займалися та займаються вчені Мільнер Б.З. [11], Евенко Л.І. [12], Пітерс Т. і Уотермен Р.В., [13], базуються на використанні формальних показників стану системи управління і створенні відповідних моделей. До організаційного моделювання належать способи, які використовують параметричні залежності об'єкта і суб'єкта управління. Для цього визначають залежність параметрів керуючої системи від виробничо-технічних факторів, щільність їх зв'язків, досліджують кількісні характеристики системи управління та імітують різні ситуації управлінської діяльності. Все це розширює можливості системного аналізу, забезпечує вивчення і прогнозування організаційних змін у системі управління на перспективу, ефективне розв'язання проблем, що постають під час виробничо-господарської діяльності.

В основу способу структурних еволюційних порівнянь покладені такі положення: необхідність оцінювання організаційної структури управління в процесі її розвитку (з урахуванням змін, удосконалень, уточнень тощо); необхідність комплексного застосування під час оцінювання організаційної структури управління всіх способів — експертного, порівнянь та аналогій, структуризації завдань і цілей тощо; побудова порівняльної моделі організаційної структури на основі оцінювання відповідності функцій, відповідальності та повноважень посадових осіб виробничо-господарським цілям підприємства, а також на засадах очікування (прогнозування) зміни цілей, завдань і результатів виробничо-господарської діяльності; врахування при формуванні результатів оцінювання організаційної структури управління всієї сукупності факторів внутрішнього і зовнішнього середовища організації та їх прогнозованих змін.

Наголосимо, що важливим є дослідження ОСУ в динаміці, компаративний аналіз: для оцінки діючої організаційної структури управління необхідно сформувати таку систему показників, яка дозволить оцінити окремі характеристики організаційної структури і порівняти їх з нормативними й еталонними. І далі ми звернемося безпосередньо до конкретних *показників*, які можуть бути використані для *аналізу ОСУ* на практиці.

Відзначимо, що до найважливіших кількісних характеристик організаційної структури традиційно відносять: кількість ланок; ієрархічність — кількість щаблів або рівнів; чіткість розмежування функцій, повноважень і відповідальності по вертикалі й горизонталі в системі управління підприємством. Характеристиками якості структури управління є її надійність та організованість, що визначаються за рівнем ритмічності роботи й іншими ознаками; її оперативність — швидкість прийняття і реалізації рішень тощо. В працях різних авторів присутні акценти на необхідності вимірювання тих або інших кількісних чи якісних показників, однак певні організаційні характеристики лежать в основі критеріїв оцінки раціональності організаційної структури в цілому.

Так, за І.В. Копитовою [1], критеріями оцінки раціональності організаційної структури є: відповідність об'єкта виконуваних управлінських робіт кількості вико-

навців; зосередження на кожному щаблі управління (ланці) об'єктивно необхідних функцій і прав для їхньої реалізації; відсутність паралелізму та дублювання функцій; оптимальне поєднання централізації і децентралізації функцій, прав, відповідальності виконавців; дотримання норм керованості, тобто кількості виконавців, що припадає на одного керівника їхньої діяльності; ступінь надійності, оперативності, гнучкості, адаптованості, економічності, ефективності виробництва й управління, самостійності й відповідальності виконавців за результати власної роботи.

Г.О. Дудукало та М.В. Мельник [2] для оцінювання рівня розвитку ОСУ використовують виключно кількісні показники (оцінки ефективності керуючої підсистеми), а саме:

- коефіцієнти дотримання норм керованості ланок управління;
- коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання структурної централізації;
- коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання централізації управління;
- коефіцієнти співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання формалізації персоналу апарату управління та структурних підрозділів.

На думку Г.О. Швиданенко, А.І. Дмитренка та О.І. Олексюка [3], система показників оцінки рівня розвитку організаційної структури підприємства має бути комплексною і включати:

- середню автономію одного структурного підрозділу організаційної структури — відношення трудомісткості робіт, які виконуються всередині підрозділу, до повної трудомісткості всіх робіт, виконуваних підрозділом;
- коефіцієнт контролю — відношення середньої кількості працівників, які працюють в організаційній структурі чи її підрозділі, до кількості керівників певного рівня;
- показник кваліфікації управлінця — сума тривалості загальнотеоретичної підготовки, спеціального навчання за даною спеціальністю (професією) і тривалості практичного досвіду робіт за даною спеціальністю;
- гнучкість організаційної структури — відношення чисельності працівників, які можуть виконувати не тільки безпосередні функції, а й суміжні, до загальної чисельності працівників певного підрозділу організаційної структури;
- рівень фондоозброєності управлінського персоналу — відношення балансової вартості оргтехніки до чисельності управлінців за певний період;
- коефіцієнт децентралізації структури — відношення чисельності управлінців первинних ланок до чисельності управлінців вищої ланки управління;
- коефіцієнт еластичності структури — співвідношення кількості реорганізацій до кількості впроваджених нових стратегій;
- коефіцієнт раціональності структури — відношення фактичної чисельності управлінців до нормативної.

За В.П. Городновим, дослідження якого описує в своїй роботі О.С. Ралко [4], показники рівня розвитку організаційної структури управління підприємством поділяються на три групи:

- показники якості організаційної структури управління підприємства, що справляють на неї позитивний вплив;
- показники якості організаційної структури підприємства, що справляють на неї негативний вплив;
- показники якості організаційної структури, що справляють на неї неоднозначний вплив.

За результатами проведено аналізу наукових джерел визначено, що основними об'єктами аналізу діючої структури управління є ієрархічні і функціональні елементи організаційної структури. При аналізі ієрархії управління вивчається склад і кількість ступенів в апараті управління, розподіл повноважень між рівнями управління, з'ясується рівень кваліфікації працівників, відповідність її посаді, зв'язок відповідальності і повноважень, якість інформаційного забезпечення кожного рівня управління (рис. 1).



Рис. 1. Об'єкти аналізу організаційної структури управління підприємством (систематизовано на основі [1; 2; 14; 15])

Аналіз ієрархії структури здійснюється на основі аналізу інформації, що міститься у штатному розкладі, посадових інструкціях фахівців. Аналіз функціональної структури управління спрямований на визначення розподілу функціональних обов'язків в апараті управління і виявлення специфіки робіт у кожному підрозділі. Для аналізу функціональної структури управління може бути використана матриця розподілу функцій в апараті управління (табл. 1). Дана запропонована Г.В. і О.А. Осовськими [5] та широко застосовувана матриця розподілу функцій будується на основі проведення спостережень у функціональних підрозділах, а також на основі вивчення посадових інструкцій, положень про функціональні підрозділи і наказів про розподіл функціональних обов'язків. У процесі аналізу функціональної структури здійснюється: оцінка повноти охоплення функцій управління всіма підрозділами підприємства; оцінка оперативності організаційної структури управління; оцінка надійності організаційної структури управління.

Таблиця 1

МАТРИЦЯ РОЗПОДІЛУ ФУНКЦІЙ В АПАРАТІ УПРАВЛІННЯ

Відділи	Функції управління				
	Планування	Організація	Мотивація	Контроль	Координація
Комерційний відділ					
Відділ кадрів					
Бухгалтерія					
Відділ маркетингу					
...					

Джерело: [5]

Нами систематизовано показники, які дозволяють оцінити рівні розвитку ієрархічної та функціональної складових організаційної структури управління підприємством (табл. 2) і виявити напрямки її удосконалення.

Таблиця 2

ПОКАЗНИКИ РІВНЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

Показник	Формула розрахунку
<i>Показники, що використовуються для аналізу ієрархічної структури</i>	
1. Рівень керованості	$K_n = U_n / U_f$, де U_n — норма керованості, U_f — фактична кількість підлеглих у керівника
2. Коефіцієнт раціональності структури	$K_{рс} = 1 - P_f / P_{ос}$, $K_{рс} = 1 - A_f / A_{мс}$, де P_f , $P_{ос}$ — кількість підрозділів в апараті управління фактично і відповідно до нормативів; A_f , $A_{мс}$ — кількість працівників апарату управління фактично і згідно з типовою структурою
3. Коефіцієнт централізації управлінських функцій	$K_{ц} = P_{fv} / P_f$, де P_{fv} — кількість прийнятих рішень при виконанні даної функції на вищих рівнях управління; P_f — загальна кількість прийнятих рішень при виконанні даної функції на всіх рівнях управління
4. Співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу	$K_c = A_{лк} / A_{фк}$, де $A_{лк}$ — кількість лінійних керівників, $A_{фк}$ — кількість працівників функціональних служб
5. Ступінь формалізації праці менеджерів	$K_f = A_{нд} / A_{зу}$, де $A_{нд}$ — кількість працівників, праця яких організована на основі нормативних документів, $A_{зу}$ — загальна кількість працівників управління
<i>Показники, що використовуються для аналізу функціональної структури</i>	
6. Коефіцієнт цілеспрямованості структури управління	$K_{цсу} = A_{ауп} / A_{уп}$, де $A_{ауп}$ — кількість адміністративно-управлінського персоналу, зайнятого вирішенням спеціальних проблем, $A_{уп}$ — кількість всього управлінського апарату
7. Коефіцієнт повноти охоплення функцій управління	$K_{офу} = K_f / K_n$, де K_f , K_n — кількість функцій, які здійснюються в апараті управління фактично і за встановленими нормативами
8. Коефіцієнт дублювання функцій	$K_d = K_{рз} / K_{рн}$, де $K_{рз}$ — кількість видів робіт, закріплених за декількома підрозділами, $K_{рн}$ — кількість видів робіт згідно із затвердженими нормативами
9. Коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт	$K_{спец} = T_{рпроф} / T_r$, де $T_{рпроф}$ — обсяг робіт, профільних для даного підрозділу, T_r — загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі
10. Коефіцієнт надійності структури управління	$K_{над} = 1 - K_n / K_{заг}$, де K_n — кількість нереалізованих рішень, $K_{заг}$ — загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі
11. Коефіцієнт оперативності	$K_{опер} = K_{р.п.т.} / K_{р.заг.}$, де $K_{р.п.т.}$ — кількість робіт, виконаних з порушенням термінів; $K_{р.заг.}$ — загальна кількість робіт.

Джерело: систематизовано на основі [1; 9; 14].

Спираючись на кількісні показники оцінки рівня розвитку організаційної структури управління (керуючої підсистеми), що були розглянуті нами вище, в табл. 3 виокремлено найголовніші та найпоширеніші з них та обраховано їх значення для ПАТ «Завод «Маяк».

Таблиця 3

РОЗРАХУНОК КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ РІВНЯ РОЗВИТКУ ОСУ ПАТ»ЗАВОД «МАЯК»

Показники рівня розвитку ОСУ ПАТ»Завод «Маяк»
1. Обчислення ступеню централізації управлінських функцій за структурними підрозділами: Кількість структурних підрозділів, керованих з єдиного центру — 6 од. Загальна кількість структурних підрозділів одного рівня — 7 од. Структурний коефіцієнт централізації — 0,86
2. Обчислення ступеню централізації управлінських функцій за чисельність працівників підрозділів: Чисельність працівників підрозділів, керованих з єдиного центру — 315 осіб Загальна чисельність працівників — 393 осіб Кількісний коефіцієнт централізації — 0,80
3. Обчислення ступеню централізації управлінських функцій за об'ємом робіт: Об'єм робіт, виконуваний централізованими підрозділами — 860 Об'єм робіт, виконуваний централізованими підрозділами — 1 000 Об'ємний коефіцієнт централізації — 0,86
4. Обчислення ступеню централізації управлінських функцій за чисельністю працівників центрального апарату: Чисельність працівників за централізованою функцією в центральному апараті — 81 особа Чисельність працівників за централізованою функцією в апараті підрозділів і філіалів — 114 осіб Коефіцієнт централізації функцій — 0,41
5. Обчислення ступеню централізації управлінських функцій за управлінським персоналом: Кількість працівників центрального управління — 60 осіб Загальна кількість працівників управління — 75 осіб Коефіцієнт централізації управління — 0,80
6. Обчислення ступеню централізації управлінських функцій за нормами керованості: Фактична чисельність працівників, підлеглих одному керівнику — 10 осіб Норма чисельності працівників, підлеглих одному керівнику — 12 осіб Коефіцієнт дотримання норм керованості — 0,83
7. Обчислення ступеню централізації управлінських функцій за дотриманням відповідності посад: Чисельність працівників апарату управління, відповідних посадовій атестації — 67 осіб Загальна кількість працівників управління — 75 осіб Коефіцієнт відповідності посади — 0,89
8. Обчислення показника кваліфікації управлінця: Тривалість загальнотеоретичної підготовки за спеціальністю — 7 років Тривалість практичного досвіду роботи за спеціальністю — 20 років Показник кваліфікації управлінця — 27 років
9. Обчислення показника гнучкості організаційної структури: Кількість працівників, що виконують безпосередні та суміжні функції — 20 осіб Загальна чисельність працівників підрозділу — 30 осіб Показник гнучкості організаційної структури — 0,7
10. Обчислення коефіцієнту централізації управління: Кількість управлінців вищої ланки — 5 Загальна кількість управлінців апарату управління — 8 Коефіцієнт централізації управління — 0,62

Джерело: розроблено автором

Дані табл. 3 засвідчують, що організаційна структура ПАТ»Завод «Маяк» має досить оптимальну побудову, оскільки високі значення мають коефіцієнт дотримання норм керованості та коефіцієнти централізації управління, однак, вимагають неоптимальними є значення коефіцієнтів централізації функції та відповідності посади. При цьому показник кваліфікації управлінця становить 27 років, тобто має місце суттєве перевищення практичного досвіду та навичок над тривалістю

загальнотеоретичної підготовки керівників підприємства. Коефіцієнт гнучкості організаційної системи має значення вище середнього (0,7) та підтверджує оптимальність лінійно-функціональної організаційної структури підприємства. Щодо коефіцієнту централізації структури, то його значення вище середнього (становить 0,62).

Висновки. Оцінювання рівня розвитку організаційної структури є необхідним етапом обґрунтування рішень щодо впровадження змін в управлінні підприємством, необхідних для успішної реалізації його стратегії, що дозволяє процес реалізації стратегічних змін зробити обґрунтованим і поставити на наукову основу. Визначальним критерієм високого рівня розвитку організаційної структури є найповніше і найстабільніше досягнення стратегічних цілей. Для проведення якісного і кількісного аналізу ОСУ пропонується систематизована авторами система показників, що може бути використана для аналізу ієрархічної структури (рівень керованості, коефіцієнт раціональності структури, коефіцієнт централізації управлінських функцій, співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу, ступінь формалізації праці менеджерів) та показників, призначених для аналізу функціональної структури (коефіцієнт цілеспрямованості структури управління, коефіцієнт повноти охоплення функцій управління, коефіцієнт дублювання функцій, коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт, коефіцієнт надійності структури управління, коефіцієнт оперативності). У подальших дослідженнях буде поглиблено питання оцінки рівня розвитку ОСУ підприємства та деталізовано формування структур-еталонів.

Література

1. *Копитова І. В.* Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства [Електронний ресурс] / І. В. Копитова // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». — 2014. — № 5. — Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3056>
2. *Дудукало Г. О.* Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / Г.О. Дудукало // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» — 2012. — № 3. — Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1031>
3. *Швиданенко Г.О.* Бізнес-діагностика підприємства: Навч. посіб. / Г.О. Швиданенко, А.І. Дмитренко, О.І. Олексюк. — К.: КНЕУ, 2008. — 344 с.
4. *Ралко О.С.* Залежність організаційної структури управління від стадії життєвого циклу організації [Електронний ресурс] / О.С. Ралко // Наукові праці національного університету харчових технологій. — 2011. — № 40. — Режим доступу : <http://journal.nuft.edu.ua/index.php/swnuft/issue/view/7>
5. *Осовська Г.В.* Основи менеджменту: Навчальний посібник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський — К.: Кондор, 2006. — 664 с.
6. *Майлз, Роберт.* Расизм [Текст] : пер. с англ. / Р. Майлз, М. Браун. — М. : РОСС-ПЭН, 2008. — 239 с.
7. *Мінцберг Г.* Структура в кулаці: створення ефективної організації / Стратегічний процес / Пер. з англ. під ред. Ю.Н. Каптуревського. — СПб. : Питер, 2001. — 512 с.
8. *Саймон Г.-А.* Адміністративна поведінка / Г.-А. Саймон. Пер. з англ. — К.: Ар-тЕк, 2001.
9. *Монастирський Г.Л.* Теорія організації: Навч.-метод. комплекс / Г.Л. Монастирський, О.Ф. Овсянюк-Бердадіна. — Т.: Екон. думка, 2007. — 84 с.
10. *Прудникова І.М.* Технологія діагностики якості організаційних структур управління підприємствами [Електронний ресурс] / І. М. Прудникова // Вісник Донецького націо-

нального університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Сер. : Економічні науки. — 2013. — № 4. — С. 102—108. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vdnuete_2013_4_13.pdf

11. Мильнер Б.З. Малый бизнес: проблемы организации и управления / Б.З. Мильнер, Т.М. Орлова // Проблемы теории и практики управления. — 2013. — №4. — С. 18—30.

12. Евенко Л.И. Трансформация организационных структур и методов их проектирования / Л.И. Евенко // Креативная экономика. — 2012. — № 10 (71).— С. 126—135.

13. Питерс Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уортермен. — М. : Прогресс, 1986. — 420 с.

14. Лизньова А. Ю. Оцінювання ефективності організаційної структури управління виробничого підприємства [Електронний ресурс] / А. Ю. Лизньова, Ю.Ю. Кочеткова // Економіка і менеджмент: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку. — 2013. — Том 4. — Режим доступу: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/28_Lyznova.htm

15. Шубін, О. О. Аналітична оцінка якості організаційних комунікацій [Текст] / О. О. Шубін, І. В. Сіменко // Актуальні проблеми економіки. — 2010. — № 1. — С. 175—184.

References

1. Kopytov, I. *Evaluation of optimality of organizational structure of management when changing strategy in a company*. Efficient economy 5 (2014).

2. [Electronic resource] Access: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3056>

3. Dudukalo, G. *Analysis methods for evaluating the effectiveness of management of the company*. Efficient economy 3 (2012). [Electronic resource] Access: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1031>

4. Shvidanenko H.O., Dmitrenko A.I. and Oleksjuk O.I. *Business diagnostics of the enterprise*. K.: KNEU, 2008.

5. Ralko, O. *The dependence of the organizational structure of the stage of the life cycle of the organization*. Proceedings of the National University of Food Technologies 40 (2011). [Electronic resource] Access: <http://journal.nuft.edu.ua/index.php/swnuft/issue/view/7>

6. Osovs'ka G.V. and O.A.Osovs'kij. *Principles of Management*. K.: «Kondor», 2006.

7. Majlz, Robert. *Racism*. M. : ROSSPJeN, 2008.

8. Mincberg, G. *Structure of a fist, creating an effective organization*. Strategic Process. SPb.: Piter, 2001.

9. Sajmon, G.-A. *Administrative behavior*. K.: Ar-tEk, 2001.

10. Monastirs'kij G.L. and Ovsjanjuk-Berdadina O.F. *Organization Theory*. T. : Econ. opinion, 2007.

11. Prudnikova, I. *Technology diagnosis as organizational structures Enterprise Management*. Bulletin of Donetsk National University of Economics and Trade named. Michael Tugan-Baranovsky. Avg. : Economics. 4 (2013). [Electronic resource] Access: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vdnuete_2013_4_13.pdf

12. Mil'ner B.Z. and Orlova T.M. *Small business: problems of organization and management*. Problems of the theory and practice of management 4(2013): 18-30.

13. Evenko, L. *Transformation of organizational structures and methods of their design*. Creative Economy 10/71 (2012): 126-135.

14. Piters, T. *Finding effective management*. Moscow: Progress, 1986.

15. Lzn'ova A. Ju. and Kochetkova Ju.Ju. *Evaluation of the effectiveness of organizational structure of industrial enterprise*. Economics and Management: prospects of integration and innovation. 4 (2013). [Electronic resource] Access: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/28_Lyznova.htm

16. Shubin, O. *Analytical quality assessment of organizational communication*. Actual problems of economy. 1 (2010): 175-184.

ОЦЕНКА УРОВНЯ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Петренко Л.А., к.э.н., доцент,
кафедра экономики предприятий
Трейтяк М.М., магистрант,
кафедры экономика предприятий
ГВУЗ «Киевский национальный
экономический университет
имени Вадима Гетьмана»

Аннотация. В статье проведен анализ методических подходов к измерению и оценке организационных структур управления (ОСУ) предприятием, определен ряд показателей уровня развития ОСУ для анализа иерархической и функциональной структур, а также приведена оценка уровня развития ОСУ на примере ОАО «Завод» Маяк». Систематизированы способы исследования и оценки ОСУ, определены главные подходы к изучению организационной эффективности. Определены основные признаки высокоразвитой организационной структуры управления предприятием.

Ключевые слова: организационная структура управления предприятием, иерархические структуры, функциональные структуры, организационная эффективность.

ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF ENTERPRISE

Petrenko L.A., PhD,
Associate Professor, Department
of Economics of the enterprise;
Treytyak M.M., undergraduate
of Business Economics
SHEI "Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman"

Annotation. The Article, has analyzed assessment criteria of rationality and efficiency of organizational structures of management (OSM), based on the most important characteristics of the organizational structure, considering its continuous changes under the influence of internal and external environment. Based on the principle that strategy defines the structure, the OSM efficiency has been investigated based on the example of PJSC «Plant «Mayak». With the view to the considerable number of possible indicators of OSM assessment, the most important have been defined to substantiate the management subsystem efficiency.

The Article, besides the analysis and OSM assessment, has determined the ways of considering an organization in terms of multi-purpose system: expert, analogous, goals and objectives structuring, organizational modeling and structural evolutionary comparisons. Besides, three the main approaches to the study of organizational efficiency have been identified: target, systematic and selective. The main features of the optimal structure have been outlined on a quality level. According to the research results, the assessment of a company OSM efficiency shall be performed in the following areas: the existing organizational structure efficiency, its compliance with the chosen strategy and problems ranging accuracy of the new strategy among the levels and units of the enterprise. The final criterion for the organizational structure efficiency is the most complete and stable achievement of goals in production, technological progress, economic and social development.

Key words: organizational management structure, efficiency assessment, hierarchical structures, functional structures, organizational efficiency.

Стаття надійшла до редакції 09.04.2015