

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІНЖЕНЕРНИЙ ІНСТИТУТ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА УПРАВЛІННЯ
ПРОЕКТАМИ

Кваліфікаційна робота
другий (магістерський)
(рівень вищої освіти)

на тему Удосконалення організаційної структури управління в умовах
інноваційного розвитку підприємства

Виконав: студент 2 курсу, групи ПУА-18-мз
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
(код і назва спеціальності)
освітньої програми Публічне управління та адміністрування
(код і назва освітньої програми)


Назаренко С.Р.
(ініціали та прізвище)

Керівник к.е.н., доц. Фурсін А.А. 
(посада, ім'я звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент к.п.н., доц. каф. МОУП Венгер О.М.
(посада, ім'я звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2020

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІНЖЕНЕРНИЙ ІНСТИТУТ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту
 Кафедра менеджменту організацій та управління проєктами
 Рівень вищої освіти другий (магістерський)
 Спеціальність 073 Менеджмент
(КОД ТЕЛЕКОД)
 Освітня програма Менеджмент організацій та адміністрування
(КОД ТЕЛЕКОД)
 Спеціалізація _____
(КОД ТЕЛЕКОД)

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Завідувач кафедри _____
 «10» вересня 2019 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ**

Назаренку Сергію Романовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи Удосконалення організаційної структури управління в умовах інноваційного розвитку підприємства
 керівник роботи Фурсін А.А., к.е.н., доц.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, ім'я звання)

затверджені наказом ЗНУ від «10» вересня 2019 року №1539-с.

- 1 Строк подання студентом роботи 25 грудня 2019 р
- 2 Вихідні дані до роботи: нормативно-правові документи, навчально-методичні посібники, монографії, періодичні видання, електронні ресурси, звіт з переддипломної практики.
- 3 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
 Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): вступ, теоретико-методологічні засади удосконалення організаційної структури управління в умовах інноваційного розвитку підприємства, методологія аналізу удосконалення організаційної структури управління, понятійно-категоріальний апарат удосконалення організаційної структури управління, зарубіжний досвід удосконалення організаційної структури управління, висновки до першого розділу, аналітико-дослідницькі виміри удосконалення організаційної структури управління, організаційно-управлінська структура пат «запоріжсталь», діагностика проблем удосконалення організаційної структури управління в умовах інноваційного розвитку підприємства, зворот-аналіз удосконалення організаційної структури управління в умовах інноваційного розвитку підприємства, напрями удосконалення організаційної структури управління, механізми удосконалення організаційної структури управління в умовах інноваційного розвитку підприємства, економічне обґрунтування удосконалення організаційної структури управління, практичні рекомендації удосконалення організаційної структури управління, висновки, список використаних джерел.

Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г., д.ф.н., проф.	10.10.2019 р.	
Розділ 2	Фурсін А.А., к.е.н., доц.	21.10.2019 р.	
Розділ 3	Фурсін А.А., к.е.н., доц.	16.11.2019 р.	

4 Дата видачі завдання 10.09.2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапі кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Методологія аналізу удосконалення організаційної структури управління в умовах інноваційного розвитку підприємства.	03.10.2019	
2	Понятійно-категоріальний апарат удосконалення організаційної структури управління в умовах інноваційного розвитку підприємства	12.10.2019	
3	Зарубіжний досвід удосконалення організаційної структури управління в умовах інноваційного розвитку підприємства	20.10.2019	
4	Організаційно- управлінська структура ПАТ «Запоріжсталь»	21.10.2019	
5	Діагностика проблем удосконалення організаційної структури управління в умовах інноваційного розвитку підприємства (на прикладі ПАТ «Запоріжсталь»)	01.11.2019	
6	SWOT- аналіз удосконалення організаційної структури управління в умовах інноваційного розвитку підприємства (на прикладі ПАТ «Запоріжсталь»)	15.11.2019	
7	Механізми удосконалення організаційної структури управління в умовах інноваційного розвитку підприємства (на прикладі ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»)	16.11.2019	
8	Економічне обґрунтування удосконалення організаційної структури управління в умовах інноваційного розвитку підприємства	01.12.2019	
9	Практичні рекомендації удосконалення організаційної структури управління в умовах інноваційного розвитку підприємства (на прикладі ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»)	16.12.2019	

Студент _____ Назаренко С.Р. _____
(підпис) (ініціали та прізвище)Керівник роботи (проекту) _____ Фурсін А.А. _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.М. Венгер _____
(підпис та прізвище) (підпис)

АНОТАЦІЯ

Студент Назаренко Сергій Романович група ПУА-18-1мз. Напрями удосконалення організації процесу управління на підприємстві в умовах інноваційного розвитку підприємства (на прикладі ПАТ МК «Запоріжсталь»).

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», науковий керівник О.О.Фурсін. Запорізька державна інженерна академія. Факультет менеджменту та організації. В магістерській роботі розглянуто теоретико-методологічні засади удосконалення організації процесу управління на підприємстві в умовах інноваційного розвитку. Магістерська робота складається із трьох розділів. Показані основні шляхи удосконалення організації процесу управління на ПАТ МК «Запоріжсталь» в умовах інноваційного розвитку та їх економічне обґрунтування

Ключові слова: ОРГАНІЗАЦІЯ, ПРОЦЕСУПРАВЛІННЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, SWOT-АНАЛІЗ, ОРГАНІЗАЦІЙНО- УПРАВЛІНСЬКА СТРУКТУРА, УДОСКОНАЛЕННЯ, ДІАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ, РЕКОМЕНДАЦІЇ.

ABSTRACT

Student Nazarenko Sergey Romanovich group PUA-18-1mz. Directions of improvement of organization of process of management at the enterprise in the conditions of innovative development of the enterprise (on the example of PJSC MK "Zaporizhstal") ".

Qualification work for the degree of Master's Degree in the specialty 281 "Public Administration and Administration", scientific supervisor AA Fursin. Zaporizhzhya State Engineering Academy. Faculty of Management and Organization. The master's thesis deals with the theoretical and methodological

principles of improving the organization of the management process at the enterprise in terms of innovative development. The master's thesis consists of three sections. The main ways of improving the organization of the management process at PJSC MK "Zaporizhstal" in terms of innovative development and their economic justification are shown

Key words: ORGANIZATION, PROCESS MANAGEMENT, METHODOLOGY, SWOT ANALYSIS, ORGANIZATION AND MANAGEMENT STRUCTURE, IMPROVEMENT, DIAGNOSTICS.

АНОТАЦИЯ

Студент Назаренко Сергей Романович группа Фуа-18-1мз. Направления совершенствования организации процесса управления на предприятии в условиях инновационного развития предприятия (на примере ООО МК «Запорожсталь»).

Квалификационная работа для получения степени высшего образования магистра по специальности 281 «Публичное управление и администрирование», научный руководитель А.А.Фурсин. Запорожская государственная инженерная академия. Факультет менеджмента и организации. В магистерской работе рассмотрены теоретико-методологические основы совершенствования организации процесса управления на предприятии в условиях инновационного развития. Магистерская работа состоит из трех разделов. Показаны основные пути совершенствования организации процесса управления на ОАО МК «Запорожсталь» в условиях инновационного развития и их экономическое обоснование

Ключевые слова: ОРГАНИЗАЦИЯ, процесс управления, МЕТОДОЛОГИЯ, SWOT-АНАЛИЗ, ОРГАНИЗАЦИОННО- управленческих структур, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ, ДИАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ, РЕКОМЕНДАЦИИ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	11
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	17
1.1 Методологія аналізу удосконалення організаційної структури управління в умовах інноваційного розвитку підприємства.....	17
1.2 Понятійно-категоріальний апарат удосконалення організаційної структури управління в умовах інноваційного розвитку підприємства.....	27
1.3 Зарубіжний досвід удосконалення організаційної структури управління в умовах інноваційного розвитку підприємства.....	37
Висновки до першого розділу	41
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА (на прикладі ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»).....	43
2.1 Організаційно- управлінська структура ПАТ «Запоріжсталь».....	43
2.2 Діагностика проблем удосконалення організаційної структури управління в умовах інноваційного розвитку підприємства (на прикладі ПАТ «Запоріжсталь».....	71
2.3 SWOT- аналіз удосконалення організаційної структури управління в умовах інноваційного розвитку підприємства (на прикладі ПАТ «Запоріжсталь»).....	81
Висновки до другого розділу	91

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА (на прикладі ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»).	92
3.1 Механізми удосконалення організаційної структури управління в умовах інноваційного розвитку підприємства (на прикладі ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»)	92
3.2 Економічне обґрунтування удосконалення організаційної структури управління в умовах інноваційного розвитку підприємства (на прикладі ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»)	102
3.3 Практичні рекомендації удосконалення організаційної структури управління в умовах інноваційного розвитку підприємства (на прикладі ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»)	108
Висновки до третього розділу	110
ВИСНОВКИ	111
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	115

ВСТУП

В сучасних умовах на підприємствах серед різноманітності проблем, пов'язаних із забезпеченням нормального та ефективного розвитку підприємств та організацій, однією із головних є проблема організації процесу управління. В найближчому майбутньому найкращого розвитку досягнуть ті підприємства, в яких організаційна структура управління буде ідеально налагоджена. Розвиток організації процесу управління – одна з найважливіших складових загального підвищення ефективного виробництва. В економічно нестабільні періоди проблеми розвитку надавали недостатньої уваги, але саме в період кризи розвиток організації процесу управління на підприємстві в умовах інноваційного розвитку є однією з умов економічного зростання. Формування або удосконалення організації процесу управління повинна бути безперервною і забезпечувати необхідний професійний розвиток. За сучасних умов проблема розвитку організації процесу управління на підприємстві набуває все більшої актуальності.

Успішна діяльність підприємства в великій мірі залежить від організаційної структури підприємства. При цьому вирішальне значення має результативність інтеграції освітньої і наукової сфер, що знаходять своє відображення у результатах організації інноваційної виробничої діяльності суб'єктів реального сектора підприємства.

Актуальність теми обумовлена тим, що на сьогодні проблема формування та удосконалення організаційної структури на підприємстві в інноваційних умовах є актуальною і потребує свого розв'язання. В Україні організація процесу управління на підприємстві в інноваційних умовах досі є нерозвинутою, і потребує ретельного формування, вдосконалення та розвитку. Тому, тема удосконалення організації процесу управління є актуальною в нашій країні на сьогоднішній час, так як успіх підприємства безпосередньо залежить від конкретних людей, їх знань, компетентності, кваліфікації,

дисципліни, мотивацій, здатності вирішувати проблеми, сприйнятливості до навчання. Адже, які б не були прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре організованої системи управління домогтися успіхів неможливо. У зв'язку з цим організація процесу управління на підприємстві в інноваційних умовах мусить зазнати радикальних змін. Для того, щоб підприємство працювало ефективно, необхідно правильно організувати структуру управління, при цьому постійно контролюючи діяльність працівників, використовуючи різні методи удосконалення організації процесу управління.

Ситуація, що склалася у нашій країні, одночасна зміна економічних і політичних систем несуть як великі можливості, так і великі загрози для кожної особистості, стабільності її існування, привнесуючи значний ступінь невизначеності в життя практично кожної людини. Тому, в умовах Української економіки особливого значення набувають питання практичного застосування сучасних форм організації процесу управління на підприємстві в інноваційних умовах, що дозволяють підвищити соціально- економічну ефективність будь-якого підприємства. Успіх роботи підприємства (організації, фірми) забезпечують працівники, зайняті на ньому.

Змістовне вивчення наукових праць різних авторів дало змогу окреслити проблематику дослідження, яке полягає в недостатності наукових досліджень в області удосконалення організації процесу управління на підприємстві в інноваційних умовах, що і визначило мету і завдання дослідження. Таким чином, є всі підстави вважати тему даного дослідження актуальною як з теоретичної, так і з практичної точки зору, тому що Україна не може залишатись осторонь загальносвітових процесів у сфері формування національного інтелектуального потенціалу та створення інноваційної моделі економіки.

Мета даної роботи полягає в удосконаленні організаційної структури управління на підприємстві в інноваційних умовах.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити наступні завдання:

Дослідити методологію аналізу удосконалення організаційної структури управління в умовах інноваційного розвитку підприємства;

визначити понятійно-категоріальний апарат удосконалення організаційної структури управління в умовах інноваційного розвитку підприємства;

дослідити зарубіжний досвід удосконалення організаційної структури управління в умовах інноваційного розвитку підприємства;

проаналізувати характеристику організаційно-управлінської структури на підприємстві ВАТ МК «Запоріжсталь» в умовах інноваційного розвитку ;

розробити діагностику проблем удосконалення організаційної структури управління в умовах інноваційного розвитку підприємства (на прикладі ПАТ «Запоріжсталь»);

розробити SWOT – аналіз удосконалення організаційної структури управління в умовах інноваційного розвитку підприємства (на прикладі ПАТ «Запоріжсталь»);

запропонувати механізми удосконалення організаційної структури управління в умовах інноваційного розвитку підприємства (на прикладі ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»);

проаналізувати економічне обґрунтування удосконалення організаційної структури управління в умовах інноваційного розвитку підприємства (на прикладі ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»);

запропонувати рекомендації удосконалення організаційної структури управління в умовах інноваційного розвитку підприємства (на прикладі ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»)

Об'єктом дослідження магістерської роботи є організаційна структура управління на підприємстві ПАТ МК «Запоріжсталь».

Предметом дослідження є соціально-економічні закономірності організації процесу управління на підприємстві в умовах інноваційного розвитку.

Для розв'язання визначених завдань, досягнення мети використовувався

комплекс взаємодоповнюючих сучасних методів дослідження: метод порівняльного аналізу та метод логічного узагальнення, системно-структурний аналіз (при огляді теоретичних питань дипломної роботи); аналітичний метод та метод порівняльного аналізу (під час аналізу діяльності досліджуваного підприємства); метод експертних оцінок, метод угруповань (при розробці шляхів удосконалення організації процесу управління на підприємстві в умовах інноваційного розвитку). Методологічна база дослідження зумовлена особливостями його предмета, який вимагає застосування системного, культурно-історичного та структурно-функціонального підходів, які дозволяють дослідити динаміку управління як організаційного процесу, виявити особливості його розвитку, виокремити нові проблеми управління в сучасну епоху. При вирішенні більш конкретних завдань дослідження ми керувалися діалектичними принципами сходження від абстрактного до конкретного, співпадіння історичного і логічного, взаємозв'язку та розвитку; загальнонауковими принципами синергетики (синергії, співробітництва), герменевтики (тлумачення текстів); використовували порівняльно- історичний, культурно-семантичний та інші загальнонаукові методи.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в теоретичному удосконаленні організації процесу управління на підприємстві в умовах інноваційного розвитку та розробці нових заходів щодо удосконалення організації процесу управління на підприємстві в умовах інноваційного розвитку. На основі культурно-історичного підходу до дослідження конкретних форм розвитку організаційної структури показано розробку організації процесу управління на підприємстві в умовах інноваційного розвитку та визначенні оптимальних шляхів вирішення проблем удосконалення організації процесу управління в умовах сьогодення. Виявлено місце і роль організації управління в розгортанні соціально-історичного простору та доведено його роль у перетворенні всіх процесів, що доводить, що значимість управління слід оцінювати у відповідності з результативністю,

ефективністю, оптимальністю.

Результати роботи дозволяють здійснити історичну репрезентацію розвитку управління на підприємстві в умовах інноваційного розвитку. Практичне значення магістерської роботи в тому, що її висновки дозволяють виявити позитивні і негативні тенденції розвитку управління.

Інформаційною базою дослідження послужили фінансово-економічні показники підприємства ПАТ МК «Запоріжсталь» за 2016-2017рр., дані інформаційних агентств з аналізу ринку, інформація періодичних видань та засобів масової інформації, матеріали наукових семінарів і конференцій, аналітичні статті вітчизняних і зарубіжних вчених.

Необхідність вдосконалення структури управління на сучасном етапі визначається багатьма факторами. Це і оптимізація чисельності апарату управління, його функцій; впровадження автоматизованих систем управління і розробки систем прийняття рішення.

Спрощено структура управління представляється як її організація з окремих підрозділів з їх взаємозв'язками, які визначаються по-представленими перед фірмою і її підрозділами цілями і розподілом між ними функцій. Організаційна структура передбачає розбраті-поділ функцій і повноважень на прийняття рішень між керівними працівниками, відповідальними за діяльність структурних підрозділів організації.

Проблема вдосконалення структури управління передбачає уточнення функцій підрозділів, визначення прав і обов'язків руко-водія і співробітника, усунення багатогранності, дублювання функцій і інформаційних потоків. Основним завданням тут є ефективність управління.

Організаційна структура, в ідеалі, бачить, перш за все, встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами фірми, розподіл між ними прав і відповідальності. У ній реалізуються різні вимоги до вдосконалення систем управління, що виражаються в тих чи інших принципах. З цих позицій структуру управління можна рас-розглядати як форму розподілу і кооперації управлінської діяльності, в рамках якої відбувається процес управління.

У сучасних умовах успіх підприємства визначається, перш за все-го, раціональною організацією виробництва продукції, зниженням витрат, розвитком, тобто впливом управління на внутрішні чинники виробництва. На перше місце висувається проблема гнучкості і адаптивності до постійних змін зовнішнього середовища. Це, перш за все, організації пов'язані з даним підприємством в силу виконуваних ним цілей і задач. Сюди відносяться і соціальні чинники і умови, які, не надаючи прямого впливу на оперативну діяльність підприємства, визначають його стратегічно важливі рішення. Значення факторів зовнішнього середовища різко підвищуються в зв'язку зі зростанням складності всієї системи загальногосподарських відносин.

В даний час у зв'язку з високим рівнем динаміки політичного та економічного життя нашого суспільства з особливою гостротою постає питання адаптивної і ефективної перебудови систем управління організацій раз-особистого рівня і класу незалежно від масштабів і технологічної складності їх діяльності. Для багатьох організацій своєчасна перебудова системи управління взагалі стає питанням їх «життя». З цієї точки зору знання принципів і методів оцінки ефективності систем управління є необхідною вимогою до структури професійної діяльності управлінських працівників.

Апробація результатів роботи: Основні висновки та результати кваліфікаційної роботи магістра доповідалися та обговорювалися на: Міжнародній науково-практичній конференції “Актуальні питання економіки, фінансів, обліку та права в Україні та світі” для студентів, магістрів, аспірантів, молодих вчених та викладачів.

(Полтава, 23 грудня 2019 р.) – В Друку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Методологія аналізу удосконалення організаційної структури управління в умовах інноваційного розвитку підприємства

Методологію організації процесу управління на підприємстві можна розглядати як систему принципів і способів організації та побудови теоретико-практичної діяльності, а також наукового пізнання. З огляду на багатогранність проблеми, що досліджується, її актуальність, доцільно зосередити увагу на уточненні окремих теоретичних положень.

Перш за все, вирішення проблеми організації процесу управління на підприємстві в інноваційних умовах потребує, роз'яснення понять

«методологія» та «методика». Методологія найчастіше використовується у двох значеннях:

- як система певних способів і прийомів, що використовуються у тій чи іншій сфері діяльності;

- як вчення про цю систему, що являє собою загальну теорію методу. В іншому значенні методологію визначають як систему регулятивних принципів і правил діяльності, як спосіб приведення у взаємодію об'єктів пізнання для виявлення їх іманентних властивостей і відносин.

Метод – це теоретично осмислений і логічно обґрунтований спосіб пізнавальної діяльності з метою отримання достовірного знання про об'єкт вивчення; сукупність, а точніше – система теоретичних узагальнень, правил (принципів) і методів науково-пізнавальної діяльності, яка забезпечує появу нового достовірного знання, і становить власне методологію [21, с.25].

Методологічна функція дослідження організації процесу управління на підприємстві дозволяє з'ясувати специфіку різних рівнів узагальнень у сферах загальнонаукового та спеціально-наукового пізнання, а також визначає характер взаємозв'язку загальних і спеціальних управлінських теорій, фундаментальних і прикладних досліджень у різних галузях знання.

Категорії можуть використовуватися як принципи пізнавальної діяльності, оскільки відображають соціальну дійсність у її визначальних, сутнісних характеристиках, у чому полягає їхня цінність і, одночасно, обмеженість, оскільки властивості і зв'язки суспільних реалій багатші за будь-які визначення і теоретичні будови. Категоріальний апарат досліджуваної теми – пізнавальний засіб, спосіб, інструмент, система принципів формування та застосування методів пізнання та предметної зміни управлінської діяльності.

Саме ці принципи, засоби і пізнавальні процедури «переплавляються» у процесі перетворення означеної теорії в методологію чи метод, а її елементи – у складові цього методу. Принципи наукового дослідження здатні виступати не тільки засобами реалізації загального підходу, а й як вихідні пункти цього підходу. Отже, основні методологічні принципи визначають суть пізнавального методу дослідження організації процесу управління на підприємстві в інноваційних умовах, задають загальний напрям когнітивного руху, характеризуючи процес в цілому.

Принцип удосконалення та розвитку є центральним в даному дослідженні, так як в загальному вигляді динаміка організаційно-управлінських процесів розуміється як закономірний і цілеспрямований процес незворотних якісних змін. Основні ознаки організаційно-управлінського розвитку: якісний характер змін, їх незворотність, спадковість і цілеспрямованість, так як в процесі організаційно-управлінського розвитку, на відміну від інших форм руху, з'являється нова якість організації процесу управління на підприємств.

Принципи історичного і логічного дозволяють дослідити закономірності організаційно-управлінської сфери в умовах трансформації, модернізації, транзитивності сучасного суспільства. Логічні принципи, що досліджують феномен організації процесу управління на підприємстві в контексті становлення, розвитку досліджуваного об'єкта, допомагають розглянути організаційно-управлінський процес не як статичну структуру, а як динамічну систему з метою зняття протиріч та утриманням всього позитивного і переходом до якісної фази розвитку сфери металургії в цілому. Принцип історизму дозволяє проникнути в діалектику організаційно-управлінських процесів, виявити конкретну сутність закономірностей ролі керівника; виявити закони, які регулюють умови виникнення, існування і розвиток певного дослідження організації процесу управління на підприємстві та її удосконалення, а також переходом на іншу, вищу ступінь розвитку організаційно-управлінського процесу. Спираючись на принцип історизму, важливо проаналізувати етапи дослідження організації процесу управління на підприємстві в умовах сучасності, що є засадничими підвалинами ефективності.

Суть принципу спадковості розвитку в тому, що кожний етап дослідження організації процесу управління на підприємстві обумовлений попереднім станом, який, в свою чергу, обумовлює наступний стан розвитку системи управління. Спадковість в певній мірі визначає напрямок прогресивного розвитку. Тому дослідження організації процесу управління на підприємстві в інноваційних умовах зберігає і розвиває нові програми, які, реалізуючись у відповідних типах людської активності, породжують реальні зміни у житті сучасного українського суспільства[41, с.123].

Принцип цілепокладання і цілераціональної дії, покладений в основу дослідження організації процесу управління на підприємстві в нових умовах, визначає сукупність необхідних процедур, специфіку суб'єкт-об'єктних і суб'єкт-суб'єктних відносин.

Причинно-наслідковий аналіз сприяє дослідженню відношення між економічними і політичними, економічними і соціальними, економічними і духовними відносинами, детермінується причинно-функціональним характером. В умовах модернізації українського суспільства необхідно сформувати ті важелі організації процесу управління на підприємстві в інноваційних умовах, які є провідними для розвитку прогресу в галузі управління.

Принцип структурності у сукупності стійких відносин і зв'язків між елементами відіграє значну роль при організації процесу управління на підприємстві як цілісної структури. Найбільш високоорганізовані системи є самоорганізовані системи (адаптовані) і системи із зворотнім зв'язком, поведінка яких постійно приводиться у відповідність із змінюючими зовнішніми показниками середовища. Це передбачає наявність в системах управлінських процесів упорядкування, в якому реалізуються такі управлінські механізми, через які структура цілого впливає на характер функціонування і розвиток частин. [50, с.214]

Аналітико-інтегративні принципи поєднують в собі засоби аналізу і синтезу при обґрунтуванні суперечностей організаційно-управлінської сфери, планування та прогнозування процесу управління, щоб створити ідеальну модель діяльності. Ці принципи акумулюють використання елементів теорій класичної і некласичної економіки, управління людськими ресурсами, економічної соціології, глобальної економіки та глобальної політики, що дає змогу визначити сутність організації процесу управління на підприємстві в інноваційних умовах.

Завдяки принципу саморегуляції організації процесу управління на підприємстві різні функціональні системи визначають необхідну для нормальної життєдіяльності соціуму тривалість процесів діяльності підприємств, межі яких задаються законодавчої базою України. Саморегуляція управлінської системи необхідна для вирішення завдань використання організації процесу управління на підприємстві в країні.

Застосування когнітивного або, як його ще називають, пізнавального підходу відкриває додаткові можливості для з'ясування динаміки організації процесу управління на підприємстві в інноваційних умовах. Когнітивний підхід має бути обов'язковим інструментом при вивченні об'єктивних і суб'єктивних чинників ролі, які впливають на динаміку управлінської сфери, прискорюють і стимулюють розгортання цього процесу. Підхід виступає наріжною ланкою своєрідних пізнавальних рядів, започаткованих відповідними категоріями.

Антропологічний підхід заключається у виявленні гуманістичної і вселюдської основи дослідження організації процесу управління на підприємстві в інноваційних умовах відносин, що репрезентують становлення такого управлінського етносу, що сприяє актуалізації гуманістичних умов управління. Саме антропологічний підхід дослідження організації процесу управління на підприємстві в інноваційних умовах передбачає процес виявлення гуманного виміру всіх сфер буття, наповнюючи всі управлінські процеси «антропологічним змістом». З цієї точки зору можна відмітити систему гармонії: внутрішнього світу людини і взаємовідносин особи і соціуму, соціуму і нації, нації і людини, держави і людини [50, с.237].

Дослідження організації процесу управління на підприємстві в контексті культурологічного підходу включає визначення сукупності трьох вимірів – освіченості (наука, мистецтво, моральність); громадянськості (релігія, право, державність); цивілізації (господарство, техніка), які в сукупності складають моделі управлінської діяльності. Найважливішим положенням сучасного культурологічного аналізу є визнання складного, полікультурного характеру формування управлінської діяльності.

В контексті культурологічного підходу концепція організації процесу управління на підприємстві складає осердя культурного становлення нації в умовах модернізації українського суспільства. Культура – це використання знань, умінь, звичок, нахилів, ідей, цінностей, управлінського досвіду; розвитку таких моделей і механізмів управління, які спряли б подоланню

найбільш небезпечних для суспільства деструктивних наслідків трансформації інтелектуальних відносин.

Цивілізаційний підхід дослідження організації процесу управління на підприємстві в інноваційних умовах виходить з необхідності визначення в якості мірила цивілізаційних процесів - становлення до управлінської діяльності, як мірила розвитку цивілізаційності. У сучасному суспільстві зростає значимість організації процесу управління на підприємстві, що сприяє становленню загальнолюдської управлінської культури.

Зважаючи на специфіку дослідження ролі, доцільно використовувати такі підходи: системний, соціально-діяльнісний, особистісний і синтезувати їх у єдиний системно-діялісно-особистісний. Цей підхід може бути реалізований в контексті використання принципів, до яких належать принципи взаємного зв'язку, субординації, ієрархії, гуманістичної цілеспрямованості, обліку зовнішніх впливів, оперативності управління, процесуальності.

Системний підхід - це такий підхід, у якому всі суспільні зв'язки і опосередкування, елементи і складові управління, функції і проблеми реалізації організації процесу управління на підприємстві розглядаються у вигляді взаємопов'язаного цілого .

Системний підхід можна звести до наступного: при визначенні суспільного утворення організації процесу управління на підприємстві як системи, аналіз її елементів розглядається з урахуванням її місця в цілому; дослідження суспільного утворення як системи виявляється невід'ємним від дослідження його взаємозв'язків із зовнішнім середовищем, оскільки об'єкт управління вивчається як підсистема більш великої системи, сформованої об'єднанням об'єкта управління із середовищем. Між складовими організації процесу управління на підприємстві існують відношення взаємозалежності і взаємо-підпорядкування, які виражаються в тому, що зміни або модифікація одного з цих складових зумовлюють певні зміни усіх інших; в дослідженні організації процесу управління на підприємстві можна виділити закономірний тип зв'язку, що утворює її структуру, яка в свою чергу, забезпечує стійкість

системи і зміни якої призводять до радикального її перетворення [36, с.114].

Системний підхід націлений на аналіз будь-якої частини організації процесу управління на підприємстві із зв'язками оточуючого середовища; доцільним є введення ієрархії складових (підсистем) та їх ранжування; аналіз системи і як цілого, і як сукупності складових; аналіз системи як домінанти й підсистеми як самостійних складових; урахування невизначеностей і випадковостей в дослідженні ролі; виявлення законів об'єднання частин в ціле, законів, які визначають характер структури, функціонування і зв'язок з умовами і середовищем функціонування, граничних характеристик систем.

Інституційний підхід дозволяє проаналізувати організації процесу управління на підприємстві як складний економіко-соціально-культурний інститут, за допомогою якого здійснюється управління організацією. З позиції інституціонального підходу організації процесу управління на підприємстві є багатомірною векторною категорією з визначеним напрямом розвитку і з притаманним йому певним ступенем впливу та зв'язку в організації. Ринкові фактори мають велике значення для формування і розвитку, оскільки ринок через ціновий механізм як гнучку сигнальну систему і має здатність мінімізувати дії факторів невизначеності та ризику.

Політико-культурний підхід дозволить визначити, чому однакові за своєю формою управлінські інститути діють неоднаково в різних країнах або ж в силу яких причин ті чи інші інститути виявляються дієздатними в одних країнах і зовсім неприйнятними в інших.

Комплексний підхід дослідження організації процесу управління на підприємстві передбачає урахування всіх аспектів, особливостей і факторів, які прямо чи опосередковано впливають на вирішення проблем оптимізації людського розвитку завдяки управлінській діяльності.

Згідно із системним методом, організація процесу управління на підприємстві розглядається у взаємозв'язку і взаємозалежності, організація процесу управління на підприємстві – це складна система, що дозволяє визначити його структуру, взаємозв'язки елементів, зміст і спрямованість

проектів, функцій та їх ролі в мінливому і суперечливому глобалізованому світі. Саме завдяки цьому методу управлінська діяльність уявляється відкритою та невривноваженою системою, що зорієнтовує підприємство на вивчення комплексу зворотних зв'язків між нацією, дисипативних структур, нелінійності. Використання системного методу дозволяє виокремити ряд підсистем, які досліджуються автономно з урахуванням подальшого узгодження цілей кожної підсистеми із загальною метою систем. Організаційний фактор удосконалення організації процесу управління на підприємстві разом з іншими елементами формує структуру системи і визначає перспективи її розвитку [37, с.81].

Еволюція концепції удосконалення організації процесу управління на підприємстві в умовах модернізації суспільства являє складний суперечливий процес, що поєднує два протилежних вектори економічного та соціального розвитку.

Системно-структурний метод дозволяє експлікувати організацію процесу управління на підприємстві як систему, що саморозвивається, має визначену структуру, проявляється у вигляді конкретних варіантів єдиної інваріантної системи. Цей метод дозволяє розглянути механізм забезпечення ефективної дії сфери управлінської діяльності, що як складну цілісну систему, що, в кінцевому результаті, складається з простих елементів, що самоорганізовується. Системно-структурний підхід дозволяє розглянути управлінську сферу як функціонування чисельних структур та підструктур, які можна тлумачити як його рівні та форми в контексті їх структур.

Системно-структуралістський метод включає певне коло теоретико-концептуальних положень, пов'язаних з багаторівневою, складною структурою управлінської сфери як такої, що дозволяє виокремити для більш глибокого пізнання його сутності стійкі зв'язки між її складовими елементами, що пов'язують їх в єдине ціле.

В контексті системно-функціонального методу можна дослідити взаємозв'язок організації процесу управління на підприємстві між

економічними, політичними, соціальними і культурними складовими, завдяки чому управлінська діяльність є інтегрованою системою, в якій кожний елемент відповідає різним потребам нації; диференціація функцій забезпечується диференціацією управлінських проектів, що складаються у впорядковану систему; постійна підтримка і відновлення всіх елементів діяльності у розвитку організації процесу управління на підприємстві сприяє стабілізації суспільства. Так, згідно цього методу можна визначити структуру дослідження ролі, простежити зміни, які в них відбуваються, визначити місце і роль кожного елемента управлінської системи [11, с.53].

Гуманістичний метод є одним з основоположних в методології наукового пізнання. На теоретико-дослідницькому рівні аналізу організації процесу управління на підприємстві методологія соціального гуманізму включає: ставлення до управлінської сфери як тієї «сутнісної матерії» управлінської діяльності, в центрі якої людський розвиток «як міра всіх речей»; утвердження управлінської діяльності як «органону» перетворення дійсності на розумних началах реалізації сукупності економічних та соціальних цінностей, потреб, інтересів, виокремлених цілей. Субстанційна основа управлінської діяльності проявляється в буттєвості економічних, політичних, соціальних, духовних цінностей.

Аксіологічний підхід дослідження організації процесу управління на підприємстві – це основа, що сприяє поясненню ціннісних засад управлінського буття та подолання недосконалості системи. Аксіологічний підхід проявляється завдяки характеристиці процесу управління на підприємстві як такої цінності, що культивуються як цивілізаційний феномен. Ціннісне визначення організації процесу управління на підприємстві розкривається через ціннісно-практичну орієнтацію, так і всього підприємства; на рівні гуманістичної раціоналізації ціннісних перспектив управлінського буття.

Синергетичний метод дає можливість визначити організацію процесу управління на підприємстві як складноорганізовану, нелінійну,

непідпорядковану систему, подальший розвиток якої не може бути однозначно визначеним. Синергетичний метод відображається в поняттях: розвиток; саморозвиток; самоорганізація; ентропія; нелінійність. На основі синергетичної парадигми підприємницька діяльність уявляється як унікальний процес самоорганізації суспільства, економіки, політики, соціальної та духовної сфери; розглядається як складна система, оскільки містить принципово різні рівні – макро-, мікрорівень.

Синергетичний метод допомагає виявити закономірності дослідження ролі, яка самоорганізується, тому центральною проблематикою синергетичного методу є співвідношення порядку і хаосу в суспільстві. Суть подібних метаморфоз пов'язана з пошуком усталеності, тобто такого стану, коли переходи системи з одного стану в інший удосконалюються. Синергетичний метод розглядають як теорію утворення нових шляхів управління: ієрархізація, розгалуження і формування нового типу зворотного зв'язку, які утворюють в сукупності те, що в теорії дисипативних систем прийнято називати самоорганізацією.

Таким чином, можна зробити висновок, що методологію організації процесу управління на підприємстві в інноваційних умовах можна розглядати як систему принципів і способів організації та побудови теоретико-практичної діяльності, а також наукового пізнання. Методологічний аналіз дослідження організації процесу управління на підприємстві в сучасних умовах базується на використанні комплексу взаємодоповнюючих сучасних методів дослідження: метод порівняльного та метод логічного узагальнення, системно-структурний аналіз (при огляді теоретичних питань дипломної роботи); аналітичний метод та метод порівняльного аналізу (під час аналізу діяльності досліджуваного підприємства); метод експертних оцінок, метод угруповань (при розробці шляхів удосконалення організації процесу управління на підприємстві в умовах інноваційного розвитку) [11, с.80].

1.2. Понятійно-категоріальний апарат удосконалення організаційної структури управління в умовах інноваційного розвитку підприємства

Понятійно-категоріальний апарат - це система понять, категорій та термінів, що дозволяють в загальній формі зобразити явища будь-якої сфери знань та зв'язків між ними шляхом фіксації головних ознак та закономірностей. У міру уточнення теоретичних сприймань, ідеології набирають семантичної визначеності і вже потім закріплюються в термінах (найбільш жорстких формах, обумовлених розвинутих вченням), впорядкованих у виді терміносистеми.

Поняття - громадське бачення або уявлення того, що є загальним для багатьох об'єктів, отже — уявлення, що може міститися в різних об'єктах.

Категорія - більш загальні, універсальні поняття, які мають загальнонаукове поняття (частина й ціле, форма та зміст, інформація тощо). Саме за категоріями, якими оперує суспільність, формулюють рівень його розумового розвитку .

Понятійно-категоріальний апарат організації процесу управління включає насамперед поняття управління, організація процесу, процес управління і організація процесу управління.

Поняття «Управління» багатогранне і існує в багатьох різних формах. У найбільш загальному вигляді можна дати таке визначення поняттю

«Управління»:

Управління – це процес переробки даних з метою підготовки, ухвалення та реалізації рішень, які забезпечують підвищення ефективності роботи організації, збільшення якості продукції.

Управління – це внутрішня сила організації або підприємства, або фірми, яка надає їй продуктивну життєдіяльність.

На думку автора, поняття «Управління» це дія з об'єктом для стабілізації або зміни стану цього об'єкта так, щоб досягти поставленої мети.

Необхідність в управлінні виникла з удосконаленням спеціалізації виробництва та збільшення його масштабів. Це дозволяє впорядкувати і

координувати діяльність персоналу, зайнятих на виробництві [17, с.113].

Понятійно-категоріальний апарат у якому представлені визначення: «організаційна структура управління» на основі таких її характерних рис, як ієрархічність, системність, цілеспрямованість і взаємопов'язаність складових структури. Отже, під ОСУ слід розуміти елемент системи управління підприємством, що являє собою цілісну ієрархічну систему, яка складається із сукупності впорядкованих підрозділів різних рівнів управління, взаємодіючих та взаємопов'язаних між собою, метою функціонування яких є забезпечення ефективного управління підприємством; «якість організаційної структури управління» являє собою сукупність взаємозумовлених і взаємопов'язаних властивостей (параметрів) організаційної структури управління, що забезпечують ефективність функціонування і стійкий та динамічний розвиток системи менеджменту як єдиного цілого відповідно до сучасного стану розвитку компанії; «ефективність організаційної структури управління» – відносна характеристика результативності діяльності організаційної структури управління, що виражається в здібності досягати цілі при мінімальних витратах або максимізації результатів при витратах, які знижуються; класифікація оргструктур управління, яку доповнено чотирма ознаками, а саме: в залежності від характеру реакції на вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища; у відповідності до стаціонарності кадрів; в залежності від орієнтації зусиль організаційної структури управління; відповідно до варіанту групового підходу до розв'язання проблемних ситуацій. Запропонована класифікація надає можливість більш точно визначити тип ОСУ; науковий підхід до побудови біфуркаційної діаграми фаз життєвого циклу ОСУ, яка на відміну від існуючих, виявляє ознаки: зміна принципів функціонування систем; різкі коливання ентропії в системах, що взаємодіють і взаємозалежать одна від одної; розрив існуючих зв'язків усередині системи; і фактори біфуркації: накопичення ентропії систем; замкненість системи; «інформаційний голод» (нестача, недостовірність інформації); нерозуміння топ-менеджерами стратегічних і

тактичних цілей підприємства, невміння діяти в їх рамках; суттєво нераціональні управлінські рішення; етапи розвитку ОСУ в контексті основних фаз еволюції управління, за рахунок доповнення двома стадіями еволюції ОСУ: «трьохрівнева» ; «адаптивно-симпліфікативна», що стало основою виокремлення складових ОСУ та дозволило оцінити сучасні реалії їх розвитку; науково-методичне обґрунтування параметризації якості ОСУ, яке на відміну від існуючих, реалізує принцип спадкоємності і об'єднує критерії аналізу ОСУ та параметри якості структур управління: автономність, ланковість, ієрархічність, цілеспрямованість, відповідність бізнес-процесам, регламентація праці, функціональність, трудомісткість, стійкість, зворотній зв'язок, надійність, керованість, адаптивність, фаза життєвого циклу, оперативність, оптимальність, синергетичний ефект, результативність, економічність, ефективність, що дозволяє комплексно оцінити рівень якості ОСУ. Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці і впровадженні методичних матеріалів та рекомендацій для здійснення виваженої оцінки якості організаційних структур управління підприємства. Доцільно відзначити, що наведені кількісні показники не завжди дають однозначну відповідь на питання, пов'язані з оцінкою ефективності управління в рамках заданої ОСУ. Якщо взяти для прикладу показник норми керованості (визначається як кількість безпосередньо підлеглих у одного керівника), який традиційно вважається нормативним в діапазоні від 4 до 9 (середня - 6), в залежності від складності управлінської і виробничої діяльності ця норма може сильно варіювати. Значні варіації цього показника можуть бути і у зв'язку з різними здібностями керівників. Подібні міркування можуть мати місце і по відношенню до інших показників.

Для аналізу ОСУ можливо також використання експертних оцінок. Можливий приклад такої оцінки кожним експертом доцільного типу організаційної структури управління наведено в (табл.1.2.1.)

Таблиця 1.2.1. - Експертна оцінка організаційних структур управління

Характеристика	Варіант організаційної структури		
	Функціональна	Проектна	Матрична
Інноваційність та гнучкість по відношенню до зміни умов зовнішнього середовища	3	6	4
Ефективність в підвищенні конкурентоздатності	6	3	4
Можливості виявлення та розвитку талантів	3	5	7
Оперативність прийняття рішень	3	6	7
Ступінь централізації фінансових ресурсів	8	6	3
Можливості диверсифікації без суттєвої втрати контролю за діяльністю	4	6	6
Загальна середньо-зважена оцінка типу організаційної структури	4,2	5,2	5,0

Узагальненням оцінки всіх експертів формується підсумкова оцінка (табл.1.2.2).

Таблиця 1.2.2. Розрахунок підсумкової оцінки ОСУ

Експерт	Індивідуальні оцінки типів ОСУ		
	Функціональна	Проектна	Матрична
1	4,2	5,2	5,0
2	3,1	4,5	5,1
3	5,0	4,9	7,2
4	4,8	5,9	5,5
5	5,1	5,9	6,3
Підсумкова оцінка	4,44	5,28	5,82

Таким чином, в результаті експертного опитування в умовах розглянутого прикладу було виявлено, що найбільш доцільною є матрична ОСУ, якій відповідає сама висока оцінка експертів – 5,82 [51, с.218].

Ще одним важливим аспектом аналізу організаційної структури управління є оцінка збалансованості прав та обов'язків керівників та виконавців. Цей аналіз виконується на основі вивчення існуючих посадових обов'язків та співбесід з робітниками.

Важливою складовою аналізу ОСУ є оцінка відповідності організаційної структури стану зовнішнього середовища, технології, розмірам підприємства.

Аналізувати також потрібно вплив на організаційну структуру управління з боку зовнішнього середовища, для чого також може бути використана експертна оцінка впливу кожного фактора. Це дає можливість оцінити не тільки характер та напрямок впливу, але й його силу.

При порівнянні організаційної структури та розмірів підприємства слід мати на увазі, що:

чим більше підприємство, тим більше організаційна структура управління повинна бути формалізована;

чим більше підприємство, тим менше централізованою вона повинна бути;

Ключовими поняттями структур управління є елементи, зв'язки (відношення), рівні і повноваження. Елементами організаційною структурою управління можуть бути як окремі працівники (керівники, фахівці, службовці), так і служби або органи апарату управління, в яких зай та або інша кількість фахівців, що виконують певні функціональні обов'язки. Є два напрямки спеціалізації елементів організаційною структурою управління:

а) в залежності від складу структурних підрозділів організації вичленяються ланки структури управління, які здійснюють маркетинг, менеджмент виробництва, науково-технічного прогресу і т.п. ;

б) виходячи з характеру загальних функцій, які виконуються в процесі управління, формуються органи, що займаються плануванням, що організують виробництво, працю і управління, контролюючи всі процеси в організації.

Відносини між елементами структури управління підтримуються

завдяки зв'язкам, що прийнято поділяти на горизонтальні і вертикальні. Перші носять характер погодження і є однорівневими. Другі - це відносини підпорядкування. Необхідність в них виникає при ієрархічності побудови системи управління, тобто при наявності різних рівнів управління, на кожному з яких переслідується своя мета.

При дворівневої структурі створюються верхні ланки управління (керівництво організацією в цілому) і нижні ланки (менеджери, безпосередньо керівні роботою виконавців). При трьох і більше рівнях в організаційній структурі управління формується так званий середній шар, який в свою чергу може складатися з декількох рівнів [57, с.29].

У структурі управління організацією розрізняються лінійні і функціональні зв'язки. Перші - суть відношення з приводу прийняття і реалізації управлінських рішень і рухи інформації між так званими лінійними керівниками, тобто особами, які повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів. Функціональні зв'язку сполучаються з тими чи іншими функціями менеджменту. Відповідно використовується таке поняття, як повноваження: лінійного персоналу, штабного персоналу і функціональні. Повноваження лінійних керівників дають право вирішувати всі питання розвитку довірених їм організацій і підрозділів, а також віддавати розпорядження, обов'язкові для виконання іншими членами організації (підрозділів). Повноваження штабного персоналу обмежуються правом планувати, рекомендувати, радити або допомагати, але не наказувати іншим членам організації виконувати їх розпорядження. Якщо того чи іншому працівникові управлінського апарату надається право приймати рішення і вчиняти дії, звичайно що виконуються лінійними менеджерами, він одержує так звані функціональні повноваження.

Між усіма названими вище що складають організаційної структури управління існують складні відносини взаємозалежності: зміни в кожній з них (скажімо, числа елементів і рівнів, кількість і характер зв'язків і повноважень робітників) викликають необхідність перегляду всіх інших. Так, якщо

керівництвом організації прийняте рішення про введення в організаційну структуру управління нового органу, наприклад, відділу маркетингу (функції якого раніше ніхто не виконував), потрібно водночас дати відповідь на наступні питання: які задачі буде вирішувати новий відділ? Кому він буде безпосередньо підпорядкований? Що органи і підрозділи організації будуть доводити до нього необхідну інформацію? на яких ієрархічних рівнях буде представлена нова служба? якими повноваженнями наділяються працівники нового відділу? які форми зв'язків повинні бути встановлені між новим відділом і іншими відділами?

Збільшення кількості елементів і рівнів в організаційній структурі управління неминуче призводить до багатократного зростання числа і складності зв'язків, що виникають в процесі прийняття управлінських рішень; наслідком цього нерідко є уповільнення процесу управління, що в сучасних умовах тотожно погіршенню якості функціонування менеджменту організацій.

До структури управління подається безліч вимог, що відбивають її ключове значення для менеджменту. Вони враховуються в принципах формування організаційної структури управління, розробці яких було присвячено чимало робіт вітчизняних авторів в дореформений період. Головні з цих принципів можуть бути сформульовані наступним чином.

- Організаційна структура управління повинна передусім відбивати мету і завдання організації, а отже, бути підлеглою виробництву і його потребам.

- Слід передбачити оптимальний розподіл праці між органами управління і окремими робітниками, що забезпечує творчий характер роботи і нормальне навантаження, а також належну спеціалізацію.

- Формування структури управління слід пов'язувати з визначенням повноважень і відповідальності кожного працівника і органу управління, зі встановленням системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними.

- Між функціями і обов'язками, з одного боку, і повноваженнями і відповідальністю з іншого, необхідно підтримувати відповідальність,

порушення якого призводить до дисфункції системи управління в цілому.

- Організаційна структура управління повинна бути адекватною соціально-культурним умовам організації, що виявляє істотний вплив на рішення відносно рівня централізації і деталізації, розподілу повноважень і відповідальності, міри самостійності і масштабів контролю керівників і менеджерів. Практично це означає, що спроби сліпо копіювати структури управління, що успішно функціонують в інших соціально-культурних умовах, не гарантують бажаного результату.

Реалізація цих принципів означає необхідність врахування при формуванні (або перебудові) структури управління безлічі різноманітних чинників впливу на організаційну структуру управління.

Головний чинник, "ставить" можливі контури і параметри структури управління, - сама організація. Відомо, що організації розрізняються за багатьма критеріями. Велика розмаїтість організацій в Україні передбачає велику кількість підходів до побудови управлінських структур. Ці підходи різноманітні в комерційних організаціях і некомерційних, великих, середніх і малих, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу, що мають різний рівень розподілу і спеціалізації праці, його кооперування і автоматизації, ієрархічних і "плоских", і так далі. Очевидно, що структура управління великими підприємствами більш складна у порівнянні з тією, що потрібна невеликій фірмі, де всі функції менеджменту зосереджуються в руках одного - двох членів організації (звичайно керівника і бухгалтера), де відповідно немає необхідності проектувати формальні структурні параметри. У міру зростання організації, а значить, і обсягу управлінських робіт, розвивається розподіл праці і формуються спеціалізовані ланки (наприклад, по управлінню персоналом, виробництвом, фінансами, інноваціями і т.п.), злагоджена робота яких вимагає координації і контролю.

Важливо звернути увагу на поєднання структури управління з фазами життєвого циклу організації, про що, на жаль, нерідко забувають проектант і фахівці, вирішуючи задачу вдосконалення управлінських структур. На стадії

зародження організації управління нерідко здійснюється самим підприємцем. На стадії зростання відбувається функціональний розподіл праці менеджерів. На стадії зрілості в структурі управління найчастіше реалізується тенденція до децентралізації. На стадії спаду звичайно розробляються міри по вдосконаленню управлінської структури відповідно до потреб і тенденціями у зміні виробництва. Нарешті, на стадії припинення існування організації структура управління або повністю руйнується (якщо фірма ліквідується), або відбувається її реорганізація (бо скоро дану фірму приєднає до себе інша компанія, що пристосовує структуру управління до тієї фази життєвого циклу, в якій вона знаходиться).

На формування структури управління впливають зміни організаційних форм, в яких функціонують підприємства. Так, при входженні фірми в склад якогось згуртування, скажемо, асоціації, концерну і т.п., відбувається перерозподіл управлінських функцій (частина функцій, природно, централізується), тому міняється і структура управління фірми. Втім, навіть якщо підприємство залишається самостійним і незалежним, але стає частиною організаційної мережі, що об'єднує на тимчасовій основі ряд взаємопов'язаних підприємств (найчастіше для використання сприятливої ситуації), йому потрібно вносити в свою управлінську структуру ряд змін. Це пов'язано з необхідністю посилення функцій координації і адаптації до систем менеджменту інших компаній, що входять в мережу.

Важливий чинник формування управлінських структур - рівень розвитку на підприємстві інформаційної технології. Загальна тенденція до децентралізації "електронного інтелекту", що веде до зростання числа персональних комп'ютерів при одночасному розширенні використання на рівні підприємства локальних мереж, веде до ліквідації або скорочення обсягу робіт по ряду функцій на середньому і низовому рівнях. Це стосується насамперед до координації роботи підлеглих ланок, передачі інформації, узагальнення результатів діяльності окремих співробітників. Прямим результатом використання локальних мереж може бути розширення сфери

контролю керівників при скороченні числа рівнів управління на підприємстві.

У цьому контексті варто зазначити, що сучасний розвиток інформаційних систем призводить до формування нового типу підприємств, що в західній літературі отримали назву "віртуальних" компаній (організацій). Під ними розуміють сукупності незалежних (найчастіше невеликих за розмірами) підприємств, що є немов би вузлами на інформаційній мережі, що забезпечує їх тісну взаємодію. Єдність і цілеспрямованість у роботі цих фірм досягаються завдяки гнучкому електронному зв'язку на базі інформаційної технології, що пронизує буквально всі сфери їхньої діяльності. Тому кордони між цими організаціями, стають "прозорими", і кожна з них може розглядатися представником компанії в цілому [46, с.170].

1.3. Зарубіжний досвід удосконалення організаційної структури управління в умовах інноваційного розвитку підприємства.

У великих західноєвропейських компаніях зазвичай є чотири основних підрозділи: підрозділ маркетингу і розвитку бізнесу, технічний підрозділ, контрактне підрозділ і фінансовий підрозділ.

Очолюється компанія Радою директорів, який переобирається на щорічних загальних зборах акціонерів після подання аудованого звіту і доповіді про політику на наступні 1-2 роки.

Рада директорів складається з голови, директора-розпорядника (головний менеджер) і директорів підрозділів. Голова Ради здійснює загальне керівництво компанією і виконує представницькі функції.

Директор-розпорядник відповідає за місію (стратегію) компанії, комерційні результати її роботи і здійснює повсякденне керівництво.

Іноді до ради входять 2-3 невиконавчий директора, які не беруть участі в поточних справах компанії і, практично, є її консультантами, що

забезпечують свіжий погляд з боку на справи фірми і розширення ділових контактів. Наради зазвичай проходять раз на місяць. Їх ланцюг – вирішення ключових питань діяльності фірми і координація роботи різних підрозділів.

Підрозділ маркетингу і розвитку бізнесу. Головні завдання даного підрозділу - розробка стратегії економічного і технічного розвитку компанії, а також маркетинг і пошук замовлень. Стратегічне планування проводиться за такими основними напрямками:

- Визначення місії компанії, її місця на ринку підрядних робіт з урахуванням економічної ситуації, рівня конкуренції, можливостей фірми. Формування географічної сфери інтересів компанії.

- Обґрунтування доцільності розширення кола робіт, виконаних власними силами, рішень щодо розвитку виробничої бази.

- Формування технічної політики компанії, впровадження нових, прогресивних технологій будівництва, нових інформаційно-управлінських технологій.

- Розгортання проектних робіт, освоєння передових методів проектування.

- Удосконалення організаційно-управлінської структури фірми.

- Організація спільних підприємств із зарубіжними фірмами, установа регіональних філій, дочірніх компаній.

У великих компаніях стратегія розвитку розробляється в спеціальних "мозкових центрах", співробітники яких звільнені від інших завдань. Основними завданнями маркетингу є встановлення контактів з потенційними замовниками, реклама можливостей фірми на ринку підрядних робіт та її переваг, підтримання високого і стійкого іміджу компанії.

Фінансовий підрозділ. Основна мета даного підрозділу - управління фінансами компанії. При цьому відділ фінансів виконує такі функції: розробка середньострокових (на 1-2 роки) фінансових прогнозів, контроль потоку готівки, врегулювання фінансових взаємовідносин із замовниками, субпідрядниками, постачальниками матеріалів і устаткування, робота з

банками та страховими компаніями, сплата податків, нарахування заробітної плати, розрахунок амортизаційних відрахувань.

Відділ внутрішнього обліку готує щомісячні фінансові баланси по окремих контрактах і компанії в цілому, а також річний фінансовий звіт, який є основним підсумковим документом фірми. Річний звіт підлягає ретельній аудиторної перевірки (проводиться силами 4-6 аудиторів і триває до 2 місяців). Аудиторам дозволено розмовляти з будь-якими працівниками. Вони мають доступ до всіх фінансових документів. При виявленні істотних розбіжностей між фінансовими показниками, представленими компанією і розрахованими в ході аудиту, звіт публічно оголошується незадовільним. Такі випадки на практиці зустрічаються надзвичайно рідко, оскільки негативний висновок аудиторської фірми завдає непоправної шкоди репутації будівельної компанії.

У фінансовий підрозділ входить також юридичний відділ, який здійснює юридичне обслуговування всіх підрозділів фірми. Важливими функціями даного відділу є оформлення створення дочірніх фірм і філій, спільних підприємств, змін в акціонерному капіталі [42, с.114].

Основним матеріальним стимулом праці управлінських працівників на Заході є збільшення заробітної плати, просування по службі. Премії відіграють незначну роль і виплачуються, як правило, тільки за конкретні досягнення (отримання вигідного замовлення, впровадження нової технології). Так, в США та Канаді частка премій у витратах підприємців на оплату праці становить всього 3%. Таке ставлення до преміювання пояснюється тим, що в країнах з розвиненим ринком праці його високу якість і ефективність є неодмінною умовою збереження робочого місця, не кажучи вже про просування по службі і, отже, не підлягають додатковій оплаті. Крім того премії пов'язані з невизначеністю у витратах, рівні собівартості і прибутку, створюють труднощі у фінансовому плануванні.

Рівень оплати праці спеціаліста визначається суто індивідуально і залежить не тільки від його місця в ієрархії управління і виконуваних

обов'язків, а й від таких факторів, як базову освіту, стаж і досвід роботи, рівень кваліфікації, знання іноземних мов, стан здоров'я.

В цілому при встановленні окладу використовуються наступні основні принципи.

- Не платити наперед мало, нижче середнього рівня. Це вважається економічно недалекоглядним і знижує престиж фірми.

- Оплата вище середнього рівня створює фірмі хорошу репутацію, підвищує її конкурентоспроможність, залучає найкращих фахівців.

- Оклад повинен бути не менше, ніж за попереднім місцем роботи.

- Оплата праці цінного фахівця повинна забезпечувати йому гідний рівень життя, ініціювати почуття подяки і гордості за фірму.

- Оклад службовця повинен стимулювати його прагнення до вдосконалення. При цьому необхідно чітко сформулювати критерії просування по службі і підвищення зарплати. Кожен фахівець повинен чітко уявляти перспективи свого зростання, принаймні, на найближчі 3-5 років.

- У трудових контрактах слід відкрито викласти несприятливі для фірми умови, при яких оклад може бути зменшений, що підвищить особисту відповідальність працівників.

- За творчу працю, що вимагає нестандартних рішень, потрібно платити значно більше, ніж за рутинний. Не виключена можливість мати в штаті працівників, яким платять виключно за "ідеї" (це характерно, в основному, для великих фірм).

Оклад службовців в західних фірмах значно вище, ніж у робітників. Так в США та Канаді співвідношення становить для провідних фахівців (керуючі, економісти, технологи, механіки) 1.8-2.5, для інженерів і менеджерів будмайданчиків - 1.6-1.8, працівників рутинної праці (плановики, розраховувачі, бухгалтери) - 1.2-1.5. Виняток становлять клерки і обслуговуючий персонал, оклад яких зазвичай на 30-40% нижче, ніж у робітників.

Постійне ускладнення виробничо-технічних і організаційно-

економічних систем - фірм, підприємств, виробництв, і ін. Суб'єктів виробничо-господарської діяльності - і необхідність їх аналізу з метою вдосконалення функціонування і підвищення ефективності обумовлюють необхідність застосування спеціальних засобів опису та аналізу таких систем.

У США і Канаді це було запропоновано реалізувати Програму інтегрованої комп'ютеризації виробництва ICAM (ICAM - Integrated Computer Aided Manufacturing), спрямовану на збільшення ефективності промислових підприємств за допомогою широкого впровадження комп'ютерних (інформаційних) технологій.

Реалізація програми ICAM зажадала створення адекватних методів аналізу і проектування виробничих систем та способів обміну інформацією між фахівцями, що займаються такими проблемами. Для задоволення цієї потреби в рамках програми ICAM було розроблено методологію IDEF (ICAM Definition), що дозволяє досліджувати структуру, параметри і характеристики виробничо-технічних і організаційно-економічних систем (надалі, там, де це не викликає непорозуміння - систем). Загальна методологія IDEF складається з трьох приватних методологій моделювання, заснованих на графічному поданні систем:

- IDEF0 використовується для створення функціональної моделі, що відображає структуру і функції системи, а також потоки інформації і матеріальних об'єктів, що зв'язують ці функції;

- IDEF1 застосовується для побудови інформаційної моделі, що відображає структуру і зміст інформаційних потоків, необхідних для підтримки функцій системи;

- IDEF2 дозволяє побудувати динамічну модель мінливих в часі поведінки функцій, інформації та ресурсів системи.

До теперішнього часу найбільшого поширення і застосування мають методології IDEF0 і IDEF1 (IDEF1X), які отримали в США статус федеральних стандартів.

Але для того щоб використовувати в своїй практиці сучасні прийоми

управління, апробовані на багатьох підприємствах розвинених зарубіжних країн, як мінімум треба розібратися і проаналізувати існуючу організаційну структуру, яка об'єктивно склалася на наших підприємствах [37, с.205].

Висновки до першого розділу.

1.1 Методологію організації процесу управління на підприємстві в умовах інноваційного розвитку можна розглядати як систему принципів і способів організації та побудови теоретико-практичної діяльності, а також наукового пізнання. З огляду на багатогранність проблеми, що досліджується, її актуальність, доцільно зосередити увагу на уточненні окремих теоретичних положень. Методологічний аналіз дослідження організації процесу управління на підприємстві в умовах інноваційного розвитку базується на принципі ефективної спрямованості розвитку управління. Організація процесу управління на підприємстві в умовах інноваційного розвитку втілює в собі різноманітні можливості і включає множину не тільки необхідних, але і випадково сформованих можливостей. Це по-новому ставить вирішення проблем спрямованості дослідження удосконалення організації процесу управління на підприємстві як прогресу, що допомагає зрозуміти існуючі в суспільстві складність процесів розвитку управління в умовах модернізації українських підприємств.

1.2 У ході аналізу наукової літератури з теми магістерської роботи було розглянуто понятійно-категоріальний апарат організації процесу управління на підприємстві та розглянуто основні поняття, такі як: процес управління і організація процесу управління .

1.3 Аналіз зарубіжного досвіду організації процесу управління на підприємствах переважно США та Канади в інноваційних умовах дав змогу зрозуміти, що ці дві країни ефективно використовують свої методи, щодо організації процесу управління і мають між собою як спільні так і протилежні риси. В умовах інноваційного розвитку Українські підприємства використовують організацію процесу управління обох країн.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА (на прикладі ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»)

2.1 Організаційно- управлінська структура ПАТ «Запоріжсталь»

Організаційно-управлінська структура забезпечує виконання загальних і конкретних функцій управління, зберігає доцільні вертикальні й горизонтальні зв'язки й поділ елементів керування. Вона показує область відповідальності кожного менеджера (хто й за які ділянки роботи відповідає), його взаємини з іншими менеджерами структурних підрозділів, взаємодія окремих підрозділів організації між собою.

Функції управління сприяють налагодженню й успішному функціонуванню всіх підрозділів у цій структурі як по вертикальним, так і по горизонтальних зв'язках. Якщо всі взаємозв'язки, описувані організаційною структурою управління, застосовані правильно, то вони ведуть до гармонічного співробітництва й загального прагнення виконати поставлені перед організацією завдання.

Побудова організаційної структури управління базується на:

- структурі організації;
- ресурсно-технологічних схемах, що діють в організації;
- структурі обміну продуктами й послугами між її підрозділами;
- структурі функціональних обов'язків керівників і фахівців;
- інформаційній структурі, що діє в організації;
- структурі трудових ресурсів і т.д.

«Запоріжсталь» – індустріальний гігант, продукція якого добре відома більш ніж в 100 країнах світу.

ПАТ «Запоріжсталь» займає одне із провідних місць у металургійній галузі України й входить до складу найбільшої гірничо-металургійної компанії - Групи Метінвест.

«Запоріжсталь» чітко тримає курс на підвищення ефективності проведення, модернізацію встаткування, а також створення й поліпшення безпечних умов праці для співробітників.

Комбінат «Запоріжсталь» виробляє сталевий гарячекатаний рулон і лист, холоднокатаний лист і рулон з вуглецевих, низьколегованих сталей, гнучий профіль, а також сталеву стрічку й чорну жерсть. Висока якість продукції підприємства підтверджується попитом на неї на внутрішньому й зовнішньому ринках. Вона затребувана більш ніж в 50 країнах миру (Туреччина, Італія, Польща, Росія, Сирія, Ізраїль, Болгарія, Ефіопія, Нігерія та інші), але стратегічним напрямком збутової політики комбінату залишається український ринок.

В 2014 році комбінат зробив 3,2 млн т чавуну й 3,8 млн. т сталі й 3,2 млн. тон прокату.

Міжнародне визнання й повага, яким користується «Запоріжсталь» у діловому світі, підтверджене численними міжнародними й національними призами й нагородами за конкурентну і якісну продукцію, а також інтеграцію у світову економіку [60].

Поточною діяльністю Товариства керує в.о. Генерального директора за допомогою 11 дирекцій за напрямками діяльності:

Дирекція з технології та якості. До складу дирекції входять: - головні фахівці; - управління: технічне, контролю якості; - відділ безперервного удосконалення; - центр з випробувань та атестації продукції комбінату; - цех технологічних ваговимірювальних систем. Основними завданнями цієї дирекції є: - розробка та здійснення технічної політики, перспектив розвитку та шляхів реалізації програм в усіх напрямках удосконалення технологічних

процесів та режимів виробництва продукції, поліпшення якості продукції, розробка та впровадження проектів безперервного операційного удосконалення, що забезпечують максимально ефективно використання ресурсів підприємства в межах затвердженої стратегії підприємства; - забезпечення технічного та аналітичного контролю поточного виробництва продукції, випробувань готової продукції (механічних, макро- та мікро- контролю металу); - координація робіт по забезпеченню функціонування та удосконаленню систем менеджменту у відповідності з міжнародними стандартами; - метрологічне забезпечення.

Дирекція з інжинірингу. До складу дирекції входять: - служби: головного механіка, головного енергетика, вибухових робіт; - управління: ремонтів, проектно-конструкторське; - відділ технічної діагностики та моніторингу стану устаткування; автоматизованих систем керування технологічними процесами; - центральна електротехнічна лабораторія; - цехи: з ремонту устаткування, електроремонтний, механічний, металоконструкцій, ливарний, енергетичні, контрольно-вимірювальних приладів та автоматики. Основними завданнями цієї дирекції є виконання правил технічної експлуатації устаткування, здійснення ремонтів та технічного обслуговування систем та устаткування, енергетичне забезпечення, виготовлення запчастин.

Дирекція з капітального будівництва та інвестицій. До складу дирекції входять: - управління капітального будівництва; - інвестиційний відділ; - проектна група з реконструкції сталеплавильного виробництва з будівництвом киснево-конвертерного цеху; - дільниця з виробництва бетону та розчинів. Основним завданням цієї дирекції є розробка та здійснення політики з реконструкції і технічного переозброєння підприємства; виробництво та забезпечення будівництва бетоном та розчинами.

Дирекція з виробництва. До складу дирекції входять: - виробничий відділ; - відділ планування виробництва, організації та контролю виконання заказів; - металургійні і прокатні цехи. Основним завданням цієї дирекції є забезпечення виконання планових завдань з виробництва, що забезпечують

виконання замовлень дирекції зі збуту, планування та аналіз виробництва.

Дирекція зі збуту. До складу дирекції входять: - відділ продаж; - відділ маркетингу та інформаційно-аналітичної роботи; - відділ реалізації неосновної продукції; - відділ планування та аналізу. Основними завданнями цієї дирекції є: - розробка на основі вивчення ринку кон'юнктурних прогнозів попиту, перспектив розвитку підприємства, номенклатури продукції; - розробка рекомендацій для формування планів збуту; - розробка та реалізація збутової політики підприємства; - підготовка та укладання договорів (контрактів) зі збуту продукції, формування портфеля замовлень; - просування продукції підприємства на ринку; - координація дій усіх дирекцій у питаннях збутової політики.

Комерційна дирекція. До складу дирекції входять: - відділ матеріально технічного постачання; - відділ сировини та палива; - відділ устаткування; - відділ митних операцій; - відділ обліку та економічного аналізу поставок; - управління підготовки виробництва. Основними завданнями цієї дирекції є планування та забезпечення виробничої і ремонтної діяльності підприємства та об'єктів інвестиційних проектів сировиною, паливом, матеріалами, устаткуванням, запасними частинами та іншими матеріально-технічними ресурсами, взаємодії з митними органами України.

Фінансова дирекція. До складу дирекції входять: - підрозділи фінансового контролера (управління операційного аналізу, відділ планування, відділ бюджетування, відділ ціноутворення, відділ корпоративної та управлінської звітності, відділ бюджетного контролю); - підрозділи головного казначея (відділи: банківських операцій, небанківських операцій); - головна бухгалтерія; - підрозділи головного фахівця з інформаційних технологій: бюро розвитку інформаційних технологій; управління корпоративних інформаційних систем, управління інфраструктурних систем. Основними завданнями цієї дирекції є: - розробка та реалізація економічної і фінансової політики, що забезпечує фінансово-економічну стійкість підприємства; залучення фінансових коштів та їх ефективне використання; - реалізація

облікової політики, планування, здійснення і координація бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності підприємства; - перспективне й поточне планування економічної і фінансової діяльності підприємства; - аналіз і контроль фінансово-господарської діяльності підприємства та його підрозділів; - забезпечення реалізації програм стратегічного розвитку інформаційних технологій, координація планування, впровадження, розвитку інформаційних технологій, постійне їх удосконалення, впровадження сучасних інфраструктурних систем та систем захисту інформаційних систем; організація надання підприємству послуг по технічній експлуатації та обслуговуванню засобів зв'язку, промислового телебачення та літійно-кабельних споруд.

Дирекція з персоналу. До складу дирекції входять: - головний фахівець з взаємодії з молоддю; - керівник проекту; - управління організації та оплати праці; - управління підбору, комплектування та розвитку персоналу; - управління соціальної сфери; - відділ економіки праці, організаційного планування та бюджетування; - відділ взаємодії з персоналом; - відокремлені структурні підрозділи: цех утримання непромислових об'єктів, відділ дошкільних навчальних закладів, пансіонат "Металург"; санаторій-профілакторій, палац культури металургів, спортивний комплекс ПАТ «Запоріжсталь», виробничо-тваринницький комплекс ПАТ «Запоріжсталь, цех продовольства, харчування та торгівлі.

«Запоріжсталь». Основними завданнями цієї дирекції є: - формування та ефективна реалізація політики підприємства в сфері управління організації, нормування, оплати праці, мотивації персоналу, керування підприємством, удосконалення організаційної структури підприємства, планування персоналу, добору, підготовки, розстановки, розвитку, оцінки персоналу, дослідження соціологічних та психологічних проблем організації праці, побуту та відпочинку працівників; - планування, облік, аналіз показників з праці, планування та бюджетування витрат на персонал та

соціальну сферу; - рішення соціальних питань, надання соціальних гарантій, пільг та компенсацій робітникам, реалізація молодіжної політики; - господарське забезпечення, обслуговування управління підприємства, організація надання Товариству послуг прибирання приміщень та території, хімічної чистки спеціального одягу, вивозу сміття побутового з території комбінату, харчування, виробництва продуктів харчування, технічного обслуговування адміністративних будівель та приміщень; - планування і здійснення заходів щодо забезпечення діяльності з торгівлі і громадського харчування; виробництва м'ясомолочних виробів; ефективного функціонування дитячих дошкільних навчальних закладів; розвитку та удосконалення фізкультурно-спортивної, культурно-виховної роботи та роботи з оздоровлення працівників Товариства і членів їх сімей.

Дирекція з безпеки. До складу дирекції входить: - відділ внутрішньої безпеки; - відділ інформаційної безпеки та інформаційно-аналітичного забезпечення; - відділ економічної безпеки; - контрольно – ревізійний відділ; - відділ контролю технологічних процесів та логістики. Основними завданнями цієї дирекції є - планування та здійснення заходів щодо забезпечення захисту фінансових, матеріальних, інформаційних та кадрових ресурсів Товариства, у тому числі: - забезпечення внутрішньої безпеки підрозділів підприємства і Товариства в цілому в ході його поточної повсякденної виробничо-господарської діяльності і в екстремальних ситуаціях, захисту від комерційного й промислового проникнення; - забезпечення розробки та реалізації заходів по запобіганню витоку інформації з обмеженим доступом (комерційної таємниці та конфіденційної інформації) з застосуванням організаційних, інженерно-технічних та автоматизованих засобів захисту інформації; - забезпечення економічної безпеки підприємства і Товариства в цілому в процесі поставок на підприємство необхідних ТМЦ, надання послуг сторонніми організаціями, реалізації, відвантаження та вивозу з території підприємства готової продукції; - здійснення контрольно-ревізійної роботи шляхом проведення комплексних перевірок, документальних ревізій

господарсько-фінансової діяльності структурних підрозділів і Товариства в цілому; - здійснення контролю та моніторингу товарно-матеріальних цінностей, що надійшли на підприємство та використовуються у виробничих процесах та відвантажених з підприємства, здійснення відеоспостереження на значних об'єктах та етапах виробничого процесу.

Дирекція з охорони праці, промислової та техногенної безпеки. До складу дирекції входить: - відділи: охорони праці; лінійного контролю; договорів, статистики та промислової медицини; по роботі з підрядними організаціями; промислової безпеки; технічної діагностики та неруйнівного контролю; з техногенної, пожежної безпеки та надзвичайних ситуацій; - управління з охорони навколишнього середовища; - радіоізотопна лабораторія; - відділ обслуговування систем протипожежної безпеки; - газорятувальна станція. Основними завданнями цієї дирекції є: - розробка та реалізація ефективної системи управління охороною праці у Товаристві, постійне удосконалення цієї діяльності, планування та здійснення профілактичних заходів щодо усунення шкідливих та небезпечних виробничих факторів, попередження нещасних випадків на виробництві, професійного захворювання та інших випадків погрози життя та здоров'я працівників, контроль додержання встановлених вимог охорони праці, виробничої санітарії, пожежної та техногенної безпеки, забезпечення охорони навколишнього середовища, захист персоналу в умовах надзвичайних ситуацій; - забезпечення технічної діагностики вантажопідйомних кранів, надзору за технічним станом та безпечній експлуатації вантажопідйомних кранів, ліфтів та підйомників; - забезпечення функціонування систем протипожежної автоматики: автоматичного пожежотушіння; охоронно-пожежної сигналізації.

Дирекція з транспорту та логістики. До складу дирекції входять: - контрольно-ревізійна служба залізничного транспорту; - відділ безпеки руху (автомобільний транспорт); - управління: залізничного транспорту, автомобільного транспорту; - служба вантажної та комерційної роботи на

залізничному транспорту. Основним завданням цієї дирекції є забезпечення виконання організація та оперативне керування залізничними та автомобільними перевезеннями [61].

Організаційно-управлінська структура ПАТ МК «Запоріжсталь» має лінійно-функціональний вигляд. Така структура забезпечує такий поділ праці, при якому лінійні ланки управління повинні приймати рішення та контролювати, а функціональні - консультувати, інформувати, організовувати, планувати. Переваги та недоліки такої організаційно-управлінської структури представлені в таблиці 2.1.1.

Таблиця 2.1.1 - Переваги та недоліки лінійно-функціональної структури управління

Переваги	Недоліки
Висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій.	Недостатня гнучкість при вирішенні нових завдань. Ускладнена координація діяльності функціональних підрозділів з упровадженні нових програм.
Відповідність структури обраній стратегії діяльності підприємства.	Ускладнена реалізація внутрішньовиробничих конструкторських і технологічних новацій без залучення керівників вище ланки.
Поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва.	Надмірний розвиток вертикальної складової системи управління.

Організаційна структура включає засоби розподілу різних видів діяльності між складовими структури та координації діяльності цих складових, що використовуються для досягнення цілей. В межах організаційної структури відбуваються усі управлінські процеси і функції, що забезпечують випуск продукції, в яких приймають участь управлінці всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації, та робітники.

Використання в практиці управління схеми організаційної структури дозволяє зрозуміти формальну ієрархію організації, у тому числі, структуру процесів, відповідальності та звітності.

Дослідивши всі відділи ПАТ МК «Запоріжсталь», можна сформулювати організаційно управлінську структуру цього підприємства.

Організаційно-управлінська структура ПАТ МК «Запоріжсталь»

Генеральний директор

Керує на основі статуту про об'єднання підприємств (асоціації, корпорації, концерну) виробничою, науковою та іншою діяльністю для вирішення загальних економічних та соціальних завдань.

Визначає та формулює політику розвитку об'єднання підприємств (асоціації, корпорації, концерну).

Спрямовує діяльність виробничих одиниць, цехів та інших структурних підрозділів об'єднання підприємств (асоціації, корпорації, концерну) на досягнення високих економічних та фінансових результатів, забезпечення підвищення продуктивності праці, широкого запровадження нової техніки і прогресивних методів організації управління, удосконалення господарського механізму.

Забезпечує виконання встановлених завдань щодо економічних показників; виконання фінансових зобов'язань перед державним бюджетом, постачальниками, замовниками і банками; використання коштів за цільовим призначенням; дотримання чинних умов оплати праці та преміювання.

Вирішує фінансові та інші питання згідно з установчими документами об'єднання підприємств (асоціації, корпорації, концерну) та в межах, визначених радою директорів або іншим органом, який утворив об'єднання підприємств (асоціацію, корпорацію, концерн).

Організовує роботу й ефективну взаємодію структурних підрозділів об'єднання підприємств (асоціації, корпорації, концерну) на основі застосування методів науково обґрунтованого планування і нормативів матеріальних, фінансових і трудових витрат, широкого розповсюдження передового досвіду, а також максимальної мобілізації резервів об'єднання підприємств (асоціації, корпорації, концерну), підвищення технічного рівня і якості праці, раціонального і економного витрачання всіх видів ресурсів, забезпечуючи досягнення високих техніко-економічних показників.

Забезпечує додержання законності, активне використання правових засобів удосконалення управління та функціонування в ринкових умовах,

зміцнення договірної та фінансової дисципліни.

Вживає заходів щодо забезпечення об'єднання підприємств (асоціації, корпорації, концерну) кваліфікованими кадрами, найкращого використання знань та досвіду працівників, створення безпечних і сприятливих умов праці, додержання вимог законодавства про охорону навколишнього природного середовища.

Забезпечує правильне поєднання економічних і адміністративних методів керівництва, матеріальних і моральних стимулів підвищення ефективності праці, а також підвищення відповідальності кожного працівника за доручену справу.

Аналізує результати діяльності об'єднання підприємств (асоціації, корпорації, концерну) та доповідає вищому органу управління.

Представляє об'єднання підприємств (асоціацію, корпорацію, концерн) на зустрічах зі сторонніми організаціями, включаючи урядові та інші органи влади [60].

Директор по виробництву

Керує роботою з оперативного регулювання процесу виробництва, спрямованого на забезпечення ритмічного випуску продукції згідно з планом та договорами постачання при дотриманні стандартів і технічних умов на її якість.

Координує роботу функціональних та виробничих підрозділів з оперативних питань, пов'язаних з виробничою діяльністю підприємства, вживає заходів щодо забезпечення ритмічності календарних планів виробництва, запобігання та усунення порушень перебігу виробничого процесу.

Забезпечує розроблення бізнес-планів і календарних графіків випуску продукції на підприємстві та в його підрозділах.

Організовує контроль за забезпеченням виробництва технічною документацією, устаткуванням, інструментом, матеріалами, комплектуючими виробами, транспортом, вантажно-розвантажувальними засобами тощо, а

також за здійсненням підготовки виробництва нових видів продукції.

Забезпечує ведення виробничо-оперативної документації на підприємстві, організацію збирання, оброблення і накопичення оперативної інформації з питань виробничої діяльності підприємства, розроблення та впровадження заходів щодо зниження непродуктивних витрат, підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва.

Бере участь у роботі з: розроблення довгострокових програм розвитку виробництва, розгляду та погодження проектів виробничих одиниць, що будуються та реконструюються, аналізу техніко-економічних показників роботи і результатів фінансово-господарської діяльності підприємства, проведення заходів щодо удосконалення структури управління, визначення потреби в матеріально-технічних ресурсах; розроблення заходів щодо економії матеріальних ресурсів.

Розглядає і погоджує подані виробничими підрозділами розрахунки потреб у обладнанні та матеріалах.

Контролює виконання заходів щодо поліпшення організації виробництва, дотримання технологічної дисципліни та правил з охорони праці.

Організовує розроблення положень про підрозділи та посадових інструкцій працівників.

Забезпечує ведення та своєчасне подання встановленої документації та звітності.

Знає, розуміє і застосовує діючі нормативні документи, що стосуються його діяльності.

Фінансовий директор

Визначає фінансову політику організації, розробляє та вживає заходів щодо забезпечення її фінансової стійкості.

Керує роботою з управління фінансами виходячи із стратегічних цілей та перспектив розвитку організації, з визначенням джерел фінансування та урахуванням ринкової кон'юнктури.

Здійснює аналіз та оцінку фінансових ризиків і розробляє заходи з приведення їх до мінімуму.

Забезпечує контроль за додержанням фінансової дисципліни, своєчасним та повним виконанням договірних зобов'язань та надходженням коштів, порядком оформлення фінансово-господарських операцій з постачальниками, замовниками, кредитними організаціями, а також операцій зовнішньоекономічної діяльності.

Очолює роботу з формування та вдосконалення податкової політики організації, податкового планування та оптимізації оподаткування, у відповідності до чинного законодавства, підготовки й проведення емісії цінних паперів, аналізу та оцінки інвестиційної привабливості проектів та доцільності вкладання коштів, регулювання співвідношення власного та запозиченого капіталу.

Здійснює взаємодію з кредитними організаціями з питань розміщення тимчасово вільних грошових коштів, проведення операцій з цінними паперами, отримання кредитів.

Керує складанням перспективних та поточних фінансових планів і бюджетів грошових коштів, доводить показники затвердженої системи бюджетів, завдань, лімітів та нормативів до підрозділів організації, забезпечує контроль за їх виконанням.

Бере участь у розробленні проектів планів з продажу продукції (робіт, послуг), витрат на виробництво (робіт, послуг), розробляє заходи щодо підвищення рентабельності виробництва, зниження витрат виробництва та обігу.

Здійснює контроль за станом, рухом та цільовим використанням фінансових коштів, результатами фінансово-господарської діяльності, виконанням податкових зобов'язань.

Вживає заходів до забезпечення платоспроможності та збільшення прибутку організації, ефективності фінансових та інвестиційних проектів, раціональної структури активів.

Організовує розроблення інформаційної системи з управління фінансами відповідно до вимог бухгалтерського, податкового, статистичного й управлінського обліку, контроль за достовірністю та збереженням конфіденційності інформації.

Забезпечує подання необхідної фінансової інформації внутрішнім та зовнішнім користувачам.

Організовує роботу з проведення аналізу та оцінки фінансових результатів діяльності організації та розроблення заходів з підвищення ефективності управління фінансами, а також проведення внутрішнього аудиту, з розглядання взаємних претензій, що виникають у процесі здійснення фінансово-господарської діяльності, вживає заходів до їх вирішення згідно з чинним законодавством.

Контролює збереження комерційної таємниці підлеглими щодо фінансової діяльності організації, що є предметом конфіденційності.

Керує діяльністю фінансових підрозділів організації, організовує роботу з підвищення кваліфікації робітників, надає методичну допомогу працівникам організації з фінансових питань.

Знає, розуміє і застосовує діючі нормативні документи, що стосуються його діяльності.

Директор по збуту

Організовує комплексне вивчення та аналіз вітчизняних та зарубіжних ринків, перспектив їх розвитку з метою одержання інформації щодо співвідношення попиту і пропозиції, рівня цін на продукцію, можливих замовлень, розвитку виробництва підприємств-конкурентів, стратегії і тактики їх діяльності, реакції на появу нової продукції.

Здійснює розробку маркетингової політики на підприємстві на основі аналізу споживчих властивостей вироблюваної продукції і прогнозування споживчого попиту та ринкової кон'юнктури.

Здійснює розроблення коротко-, середньо- та довготермінової стратегії маркетингової діяльності, орієнтує проектувальників та виробництво на

виконання вимог споживачів щодо продукції, що виробляється підприємством.

Організовує дослідження споживчої властивості продукції та факторів, що визначають структуру і динаміку споживчого попиту на продукцію підприємства, ринкової кон'юнктури.

Розроблює рекомендації щодо вдосконалення асортименту та якості продукції, обґрунтованості та доцільності випуску нової продукції, орієнтованої на задоволення потреб споживачів.

Визначає стратегію і тактику збуту продукції.

Організовує роботи з аналізу ефективності використання каналів збуту, найбільш ефективних форм і методів реалізації продукції, послуг посередників.

Бере участь в організації виставок, ярмарків, рекламуванні продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, розповсюдженні інформації про виробника та його можливості.

Бере участь у внесенні відповідних коректив діяльності підприємства в разі зміни зовнішнього середовища чи зіткнення з певними проблемами, у розробленні заходів захисту від конкурентів.

Здійснює організацію збуту продукції підприємства згідно з плановими завданнями та укладеними договорами, вчасного її відвантаження споживачам у встановлених обсягах реалізації.

Забезпечує участь відділу в підготовці проектів перспективних і річних планів виробництва та реалізації продукції, виконання робіт щодо вивчення попиту на продукцію підприємства, одержання замовлень, узгодження умов і укладання договорів на її постачання, розрахункових нормативів запасів готової продукції, планування її постачання споживачам, визначення нових ринків збуту та нових споживачів продукції.

Координує діяльність усіх функціональних підрозділів з збирання і аналізу комерційно-економічної інформації, утворення банку даних з маркетингу продукції підприємства (заявки на постачання, договори на

виробництво, наявність запасів, ємкість ринку тощо).

Вживає заходів щодо виконання плану реалізації продукції, своєчасного одержання нарядів, специфікацій та інших документів на постачання.

Забезпечує контроль за виконанням підрозділами підприємства замовлень, договірних зобов'язань у встановлені строки, за обсягом реалізації продукції, номенклатурою, комплектністю та якістю, за станом запасів готової продукції на складах.

Організовує приймання готової продукції від виробничих підрозділів на склади, раціональне зберігання і підготовку до відправлення споживачам, визначення потреби в транспортних засобах, механізованих вантажних засобах, тарі та робочій силі для відвантаження готової продукції.

Здійснює розроблення та впровадження стандартів підприємства щодо організації зберігання, збуту та транспортування готової продукції, а також заходів щодо вдосконалення роботи зі збуту, скорочення транспортних витрат, зниження понаднормативних залишків готової продукції та прискорення операцій у збуті.

Вживає заходів щодо забезпечення своєчасного надходження коштів за реалізовану продукцію.

Організовує розробку стратегії проведення рекламних заходів у засобах масової інформації за допомогою зовнішньої світлової, електронної, поштової реклами, реклами на транспорті, бере участь у галузевих виставках, ярмарках, виставках-продажах для інформування потенційних показників і розширення ринків збуту.

Готує пропозиції щодо формування фірмового стилю підприємства і фірмового оформлення рекламної продукції.

Здійснює методичне керівництво ділерською службою її забезпечення всією необхідною технічною і рекламною документацією.

Бере участь разом з іншими відділами у розробленні пропозицій і рекомендацій щодо змінювання технічних, економічних і інших характеристик продукції з метою поліпшення її споживчих якостей і

стимулювання збуту.

Бере участь у розгляданні претензій споживачів, які надходять до підприємства, і підготовці відповідей на заявлені позови, а також претензій споживачам за порушення ними умов договорів.

Забезпечує облік виконання замовлень і договорів, відвантаження та залишків нереалізованої готової продукції, своєчасне оформлення документації зі збуту, складання передбаченої звітності зі збуту (постачання), виконання плану реалізації.

Бере участь в організації обслуговування реалізованої продукції.

Координує діяльність складів готової продукції, керує працівниками відділу.

Знає, розуміє і застосовує діючі нормативні документи, що стосуються його діяльності.

Директор по технології та якості

Організовує технічну підготовку виробництва, інших видів основної діяльності підприємства, забезпечує поліпшення якості продукції, робіт (послуг) і підвищення її конкурентоспроможності, скорочення матеріальних і трудових витрат на виготовлення продукції, виробництво робіт (послуг).

Координує роботу технічних служб підприємства з випробувань нових технічних засобів, створення та освоєння нових видів продукції, комплексної механізації та автоматизації виробництва, планування впровадження науково-технічних досягнень, нової техніки і прогресивної технології.

Здійснює керівництво поточним і перспективним плануванням технічного розвитку підприємства, його виробничої бази.

Керує розробленням технічних завдань на проектування виробництв, споруд, технічних засобів, що наново будуються, розширення, розвиток і реконструкцію діючих, на впровадження засобів механізації та автоматизації.

Розглядає та узгоджує проектно-конструкторську документацію з модернізації устаткування та раціоналізації робочих місць.

Здійснює контроль за укладанням та виконанням договорів, пов'язаних

з упровадженням нової техніки, а також за фінансуванням і правильністю розрахунків економічної ефективності заходів з освоєння нової техніки та технології, нових видів сировини і готової продукції.

Бере участь у розробленні та впровадженні у виробництво ресурсозберігаючих технологій, прогресивних норм витрат основних видів сировини та матеріалів, у вивченні причин браку і випуску продукції знижених сортів, у розробленні заходів щодо підвищення якості продукції (робіт, послуг) і більш ефективного використання виробничих потужностей.

Виконує в разі відсутності самостійних конструкторських і технологічних відділів функції їх керівників.

Спрямовує діяльність підрозділів, що займаються питаннями стандартизації продукції, науково-технічної інформації, а також організацією патентно-винахідницької роботи.

Керує працівниками відділу, координує і спрямовує діяльність підрозділів підприємства, які забезпечують технічну підготовку виробництва.

Знає, розуміє і застосовує діючі нормативні документи, що стосуються його діяльності.

Знає і виконує вимоги нормативних актів про охорону праці та навколишнього середовища, дотримується норм, методів і прийомів безпечного виконання робіт.

Директор по персоналу

Очолює кадрову роботу в організації (на підприємстві), кадрову службу і впевнено керує її діяльністю.

Створює оптимальні умови для своєчасного і якісного виконання кадровою службою покладених на неї повсякденних завдань в суворій відповідності до затвердженого порядку (регламенту) роботи, технологією управління кадрами Компанії.

Керує роботою з формування кадрової політики і кадрової стратегії, визначення її основних напрямів відповідно до стратегії розвитку Компанії та заходів щодо її реалізації.

Бере участь в розробці бізнес-планів Компанії в частині забезпечення її поточних і перспективних потреб у кадрах відповідної чисельності та кваліфікації.

Організовує проведення в організації (на підприємстві) досліджень, в тому числі із залученням сторонніх організацій (установ), а також розробку і реалізацію комплексних програм розвитку кадрового потенціалу та планів кадрової роботи.

Забезпечує формування кадрового резерву Компанії, його оновлення та поповнення.

Керує роботою по вдосконаленню і оптимізації технології управління кадрами, методів пошуку, відбору та найму працівників, їх адаптації, навчання, мотивації, переміщення, а також здійснює ефективний контроль за результатами їх діяльності.

Здійснює особисто і через підлеглих дієвий контроль за станом кадрової роботи, дотриманням законності на всіх етапах управління кадрами.

Консультує директора організації, керівників підрозділів з актуальних і нагальних питань практичної організації кадрової роботи.

Забезпечує раціональне використання матеріальних, технічних та інших засобів кадрової служби в інтересах виконання її завдань за призначенням.

Забезпечує надійний захист інформації (документів), що містять відомості, що становлять комерційну таємницю Компанії, інші конфіденційні відомості, включаючи персональні дані співробітників Компанії.

Керує навчанням підлеглих, створювати їм умови для підвищення кваліфікації, професійного зростання, розвитку ділової кар'єри і посадового просування відповідно до особистими заслугами і рівнем кваліфікації.

Здійснює контроль за дотриманням підлеглими правил охорони праці і техніки безпеки, виробничої санітарії та протипожежного захисту.

Використовує по відношенню до підлеглих надані права по їх заохочення (залученню до відповідальності).

Створює умови для впровадження та належного функціонування

передових технологій управління кадрами, їх подальшого удосконалення та оптимізації.

Керує плануванням і звітністю з питань кадрової роботи, діяльності кадрової служби.

Керує розробленням уніфікованих форм кадрових документів, необхідних для забезпечення діяльності кадрової служби, а також внутрішніх організаційно-нормативних і нормативно-методичних документів з питань управління кадрами.

Вивчає, узагальнювати і застосовувати в діяльності кадрової служби передовий вітчизняний і зарубіжний досвід управління кадрами.

Розглядає пропозиції щодо забезпечення ергономічних умов праці, раціоналізації робочих місць кадрової служби і представляти їх для прийняття рішення директору Компанії.

Комерційний директор

Визначає, планує і координує роботи з господарсько-фінансової діяльності підприємства у сферах матеріально-технічного забезпечення, придбання і зберігання сировини, збуту продукції за договорами постачання, транспортного і адміністративно-господарського обслуговування і забезпечує ефективне використання матеріальних і фінансових ресурсів, зниження їх витрат, прискорення обігу обігових коштів.

Організує роботу підлеглих йому служб і структурних підрозділів щодо розробки перспективних та річних планів виробництва і реалізації продукції, матеріально-технічного постачання, фінансових планів підприємства, а також нормативних документів з матеріально-технічного забезпечення якості продукції, організації зберігання і транспортування сировини, збуту готової продукції.

Вживає заходів щодо своєчасного укладання договорів з постачальниками і споживачами, розширення господарських зв'язків, забезпечує виконання завдань і зобов'язань на постачання продукції (щодо кількості, номенклатури, асортименту, якості, строків та інших умов поставок).

Здійснює контроль за виконанням планів реалізації продукції, матеріально-технічного забезпечення підприємства, планів з прибутку та інших фінансових показників, за правильним витрачанням обігових коштів і цільовим використанням банківського кредиту, припиненням виробництва продукції, яка не матиме збуту.

Керує розробкою заходів щодо ресурсозбереження і комплексного використання матеріальних ресурсів, вдосконалення нормування витрат сировини, матеріалів, обігових коштів і запасів матеріальних цінностей, поліпшення економічних показників роботи підприємства, підвищення рентабельності виробництва, зміцнення фінансової дисципліни і господарського розрахунку, запобігання утворенню наднормативних запасів товарно-матеріальних цінностей, а також перевитрат матеріальних ресурсів.

Контролює своєчасне виконання завдань і зобов'язань з поставок продукції і їх відповідність господарським договорам, вивчає перспективи попиту на вироби, які випускає підприємство.

Організує роботу складського господарства, створює умови для належного зберігання матеріальних ресурсів і готової продукції.

Забезпечує раціональне використання усіх видів транспорту, вдосконалення вантажно-розвантажувальних робіт, вживає заходів щодо максимального оснащення цієї служби необхідними механізмами і пристроями.

Організує роботу з використання і реалізації вторинних ресурсів і побічних продуктів.

Забезпечує своєчасне складання кошторисно-фінансових та інших розрахунків, установленної звітності про виконання планів матеріально-технічного постачання, роботи транспорту, збуту готової продукції і фінансової діяльності.

Координує роботу підлеглих йому служб і підрозділів.

Директор по капітальному будівництву та інвестиціям

Організовує розміщення замовлень на капітальне будівництво,

реконструкцію та технічне переозброєння виробничих об'єктів.

Забезпечує проведення торгів, тендерів, укладання з будівельними та проектними організаціями відповідних контрактів (договорів).

Разом з підрядними організаціями організовує роботу щодо погодження цін на будівництво об'єктів відповідно до діючих нормативних документів.

Забезпечує раціональне використання капітальних вкладень, своєчасне і в повному обсязі фінансування проектно-розвідувальних робіт і будівництва об'єктів відповідно до титульних списків будов та укладених договорів.

Організує роботу щодо надійної та правильної технічної експлуатації існуючих будинків і споруд та своєчасного проведення їх капітального ремонту.

Здійснює контроль за виконанням договірних зобов'язань, своєчасним введенням в експлуатацію об'єктів, за витрачанням коштів, виділених для придбання устаткування, дотриманням правил збереження та якістю консервації устаткування, що не встановлене, якістю будівельних робіт; у разі потреби контролює виставлення санкцій, що передбачені контрактами (договорами).

Організовує технічний нагляд за строками будівництва, відповідністю будівельно-монтажних робіт затвердженій проектно-кошторисній документації, робочим кресленням, будівельним нормам та правилам, вимогам охорони праці, виробничої санітарії, протипожежного захисту й охорони навколишнього середовища.

Узгоджує з Держкомнагляд охорони праці та іншими органами питання, пов'язані з установленням, випробуванням та реєстрацією устаткування.

Проводить роботу щодо створення безпечних умов праці.

Керує структурними підрозділами і службами капітального будівництва організації (підприємства).

Знає, розуміє і застосовує діючі нормативні документи, що стосуються його діяльності.

Директор по охороні праці та техногенній безпеці

Організовує і координує роботи з охорони праці на підприємстві, здійснює контроль за додержанням у структурних підрозділах законодавчих і нормативних правових актів з охорони праці, проведенням профілактичної роботи із запобігання виробничого травматизму, професійних і виробничо-обумовлених захворювань, заходів зі створення здорових і безпечних умов праці на підприємстві, за наданням робітникам установлених пільг і компенсацій за умовами праці.

Організовує вивчення умов праці на робочих місцях, роботу з проведення паспортизації санітарно-технічного стану цехів, перевірки технічного стану устаткування, запобіжних і захисних пристроїв, здійснює контроль за ефективністю роботи вентиляційних і аспіраційних систем.

Інформує працівників від особи роботодавця про стан умов праці на робочому місці, а також про прийняті заходи щодо захисту від небезпечних і шкідливих виробничих факторів, забезпечує підготовку документів на виплату відшкодування збитків, причинених здоров'ю працівників у результаті нещасного випадку на виробництві або професійного захворювання.

Організовує проведення перевірок, обстеження технічного стану будинків, будівель, устаткування, машин і механізмів на відповідність їх вимогам нормативних актів з охорони праці, стану санітарно-побутових приміщень, засобів колективного і індивідуального захисту працівників, контролює своєчасність їх проведення.

Бере участь у складанні розділу "Охорона праці" колективного договору, здійснює контроль за його виконанням, а також виконанням приписів органів державного контролю, інших заходів з поліпшення умов праці.

Бере участь в узгодженні розроблюваної на підприємстві проектної документації, у роботі комісій з приймання в експлуатацію завершених будівництвом або реконструйованих об'єктів виробничого призначення, з приймання із ремонту установок, агрегатів і іншого обладнання щодо

додержання вимог нормативних правових актів з охорони праці.

Надає методичну допомогу керівникам підрозділів підприємства у складанні списків професій і посад, згідно з якими працівники повинні проходити обов'язкові медичні огляди, а також списків професій і посад, згідно з якими працівникам надаються компенсації і пільги за тяжкі, шкідливі або небезпечні умови праці, у разі розробки і перегляду інструкцій з охорони праці, стандартів підприємства з безпеки праці.

Забезпечує проведення ввідних і повторних інструктажів, навчання і перевірку знань з охорони праці працівників підприємства.

Видає керівникам структурних підрозділів підприємства обов'язкові для виконання приписи щодо усунення наявних недоліків, одержує від них необхідні відомості, документацію і пояснення з питань охорони праці, вимагає відсторонення від роботи осіб, які не пройшли медичного огляду, навчання, інструктажу, перевірки знань і не мають допуску до відповідних робіт або не виконують нормативи з охорони праці, зупиняє роботу виробництв, ділянок, машин, механізмів, устаткування та інших засобів виробництва в разі порушень, які створюють загрозу життю або здоров'ю працюючих.

Надсилає керівникові підприємства подання про притягнення до відповідальності працівників, які порушують вимоги щодо охорони праці.

Забезпечує участь відділу в розробленні та впровадженні більш досконалих конструкцій обгороджувальної техніки та інших засобів захисту, маршрутів безпечного руху транспорту і пішоходів на території підприємства, заходів щодо створення безпечних та здорових умов праці.

Бере участь у розробленні проектів перспективних і річних планів з поліпшення умов праці на підприємстві.

Забезпечує проведення інструктажу (навчання) працівників з питань охорони праці, надання першої медичної допомоги потерпілим від нещасних випадків, правил поведінки в разі виникнення аварій згідно з чинним типовим положенням; контролює складання кошторисів витрат на заходи з охорони

праці в підрозділах підприємства, правильність складання заявок на спецодяг та інші засоби індивідуального захисту, спецхарчування, запобіжні та захисні пристрої тощо.

Здійснює контроль за витратами коштів на охорону праці, додержанням правил і норм охорони праці і виробничої санітарії в проектах підрозділів підприємства, які будуються або реконструюються, нових технологічних процесів під час установаження устаткування, а також строків випробувань і перевірок правильності експлуатації парових котлів, балонів для стиснених газів, контрольної апаратури, кранів, підйомників та іншого устаткування, графіків замірів виробничого шуму, повітряного середовища, вібрації тощо, виконання розпоряджень органів державного нагляду, міжвідомчого та відомчого контролю за додержанням чинних норм і стандартів з безпеки праці в процесі виробництва.

Подає підрозділам підприємства методичну допомогу в розробленні нових і перегляді застарілих інструкцій та пам'яток з охорони праці, а також складанні програм навчання працівників безпечним методам праці.

Бере участь у розслідуванні та аналізі причин виробничого травматизму, професійних захворювань, у розробленні заходів щодо їх запобігання та усунення.

Організовує роботу кабінету з охорони праці та пропаганду заходів з охорони праці і виробничої санітарії шляхом проведення лекцій, бесід, улаштування виставок, вітрин, стендів, розповсюдження правил, інструкцій, пам'яток, демонстрації кінофільмів тощо.

Контролює забезпечення додержання правил і норм охорони праці під час проходження практики студентів, учнів професійно-технічних училищ тощо.

Здійснює зв'язок з медичними установами, науково-дослідними інститутами та іншими організаціями з питань охорони праці і вживає заходів щодо впровадження їх рекомендацій.

Забезпечує складання звітності з охорони праці.

Керує робітниками відділу.

Знає, розуміє і застосовує діючі нормативні документи, що стосуються його діяльності.

Директор по транспорту та логістиці

Формує стратегію розвитку підприємства і забезпечує її виконання.

Несе відповідальність за наслідки прийняття рішень, фінансово-господарські результати діяльності підприємства, ефективне використання майна.

Забезпечує виконання підприємством зобов'язань перед бюджетами всіх рівнів, замовниками послуг і кредиторами.

Організовує роботу та ефективну взаємодію усіх структурних підрозділів підприємства, спрямовує їх діяльність на виконання договірних зобов'язань щодо надання транспортних послуг, удосконалення процесу перевезень, зростання обсягів транспортної роботи та прибутку підприємства.

Забезпечує підвищення ефективності роботи підрозділів з метою задоволення потреб споживачів у якісних і безпечних транспортних послугах.

Організовує фінансово-економічну та виробничо-господарську діяльність підприємства на основі положень нормативно-правових актів, застосовуючи науково обґрунтовані методичні підходи, маркетингові дослідження.

Стимулює підвищення продуктивності праці працівників підприємства, ефективності перевізного процесу та ремонтного виробництва на основі запровадження сучасних технологій організації праці, виробництва й управління.

Аналізує результати роботи підприємства, вживає заходів щодо усунення виявлених недоліків.

Здійснює заходи із соціального розвитку колективу підприємства.

Забезпечує розроблення, укладення і виконання колективного договору; вживає заходів щодо зміцнення трудової і виробничої дисципліни, сприяє розвитку творчої ініціативи і трудової активності працівників.

Забезпечує недопущення заборгованості із заробітної плати.

Вживає заходів щодо забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, раціонального використання і розвитку їхніх професіональних знань і досвіду, створення безпечних і сприятливих умов праці, дотримання вимог законодавства про охорону праці та навколишнього середовища.

Здійснює заходи щодо забезпечення і збереження зайнятості працівників.

Вирішує всі питання в межах наданих йому прав та доручає виконання окремих виробничо-господарських функцій іншим посадовим особам: заступникам директора, керівникам структурних підрозділів.

Забезпечує дотримання законності в діяльності підприємства та здійсненні його господарсько-економічних зв'язків, зміцнення договірної дисципліни та обліку.

Своєчасно вживає заходів щодо запобігання банкрутству підприємства у разі його неплатоспроможності.

Захищає майнові інтереси підприємства в суді, органах державної влади та управління.

Знає, розуміє і застосовує діючі нормативні документи, що стосуються його діяльності.

Головний інженер

Забезпечує збереженість і правильність технічної експлуатації житлового фонду, нежилих будинків і споруд та встановленого в них устаткування на закріпленій за житловим підприємством (організацією) території.

Організовує періодичне обстеження житлового фонду для визначення технічного стану та рівня благоустрою житлових будинків, виявлення квартир і житлових будинків, непридатних для проживання, технічного стану інженерного обладнання будинків, вживає заходів щодо ліквідації виявлених недоліків.

Затверджує графіки профілактичних оглядів будинків і квартир,

контролює їх виконання.

Розробляє річні і перспективні плани ремонту жилих будинків та інженерного обладнання, визначає об'єкти ремонту і забезпечує розроблення щодо них необхідної технічної документації, організовує виконання цих планів.

Здійснює контроль за проведенням робіт з ремонту житлового фонду, їх якістю та технологічною послідовністю.

Приймає роботи та оформляє акти про їх виконання.

Бере участь у роботі комісії з приймання в експлуатацію нових будинків і будинків після ремонту й реконструкції.

Забезпечує своєчасну і якісну підготовку житлових будинків до експлуатації в осінньо-зимовий і весняно-літній періоди.

Контролює справність і збереженість інженерного обладнання і контрольно-вимірювальних приладів.

Розробляє і організовує заходи щодо економії і раціонального використання води, тепла й електроенергії.

Організовує і контролює виконання робіт за замовленнями населення.

Готує документи для укладання договорів з підрядними організаціями на проведення ремонту житлового фонду та обслуговування інженерного обладнання.

Контролює виконання робіт з герметизації інженерних введів, очищення вентиляційних каналів і димоходів згідно з проектною та нормативною документацією.

Організовує роботу з впровадження нової техніки і прогресивної технології, досвіду роботи передових житлових підприємств, рацпропозицій та винаходів, з підвищення рівня механізації робіт.

Розробляє і здійснює заходи щодо забезпечення пожежної безпеки жилих і нежилых будинків і споруд, які знаходяться на території житлового підприємства.

Забезпечує дотримання правил і норм щодо охорони праці та виробничої

санітарії.

Вживає заходів щодо забезпечення безпеки людей у разі виявлення аварійного стану елементів.

Забезпечує облік і зберігання на підприємстві технічної документації: проектів будинків, актів введення їх в експлуатацію, технічних паспортів будинків, планів поверхів, документів про розділ меж вартості, нормативних документів.

Приймає громадян, що звертаються з питань технічного утримання житлового фонду, відповідає на скарги і заявки мешканців.

Організовує підготовку і підвищення кваліфікації працівників.

Знає, розуміє і застосовує діючі нормативні документи, що стосуються його діяльності [60].

2.2. Діагностика проблем удосконалення організаційної структури управління в умовах інноваційного розвитку підприємства (на прикладі ПАТ «Запоріжсталь»)

В умовах ринкових відносин в Україні підприємства зустрічаються з труднощами в питаннях визначення, вибору та формування ефективної організаційної структури управління. З появою нових форм взаємовідносин на товарному ринку і ринку капіталу виникає об'єктивна необхідність в чіткій та узгодженій взаємодії як усього виробничого комплексу, так і окремих його складових частин: проектно-конструкторських і технологічних підрозділів, функціональних служб, виробничих і допоміжних цехів. Найбільш гострою є необхідність рішення проблеми формування організаційно-економічного механізму управління і пошуку підвищення ефективності організаційних структур промислового підприємства, тому що ринкова економіка вимагає повсякденної роботи господарських одиниць. У системі заходів по

забезпеченню ефективної роботи підприємства, переходу на нові шляхи розвитку і господарювання важливе місце займає удосконалення його організаційної структури управління.

Забезпечення виживання організації при ринкових відносинах в економіці багато в чому визначається існуючою в організації системою управління. В умовах ринкової економіки конкурентоспроможність організації залежить від того, наскільки мобільно і ефективно вона реагує на зміни зовнішнього середовища, наскільки чуйно вловлює зміну потреб ринку, наскільки вона здатна до постійних змін і удосконалень.

Одним з базисних причин кризових станів вітчизняних організацій, поряд з іншими економічними та виробничими причинами, є невідповідність методів і організаційних форм управління умовам ринкової економіки, незадовільний, невміле керівництво виробничо-господарською діяльністю організації.

Багато організацій в нових ринкових відносинах практично зберегли колишню систему управління (доперебудовних), яка по суті є певним гальмом у розвитку, самофінансуванні, збереженні фінансової стійкості організації.

Розглядаючи систему управління організацією, слід виділити управління як: специфічну функцію; процес підготовки і прийняття рішень; структуру апарату; структуру розподілу функцій, обов'язків, повноважень і відповідальності; структуру професійного і кваліфікаційного складу управлінського персоналу.

Зазначені елементи системи управління повинні бути спрямовані на вирішення проблем організації. Так, управління як функція має більше реалізовуватися через виконання антикризових управлінських робіт, процедур фінансового оздоровлення діяльності організації у взаємозв'язку з іншими звичайними управлінськими роботами[36, с.50].

Управління як процес вимагає взаємоузгодження між собою управлінських дій (процедур), які направляються на підготовку і прийняття рішень для реалізації програми відновлення або поліпшення фінансової

стійкості організації.

Управління як структура управлінського апарату організації, який зазвичай більш чітко окреслено в її документах. Схема апарату управління дозволяє визначити зв'язки між ланками і рівнями управління, співвідношення централізації і децентралізації розподілі функцій, обов'язків, повноважень і відповідальності працівників, які займають різні посади в апараті. Важливо встановити, наскільки існуючий апарат працює ефективно, де він дає збої в рішеннях, де спотворюється або не доходить необхідна і достовірна інформація для прийняття правильних рішень.

Управлінський персонал, раніше він називався «інженерно-технічні працівники і службовці», а зараз практично повсюдно його називають менеджерами, зобов'язаний забезпечити досягнення найкращих виробничих і фінансових результатів. У підставі такої роботи лежить повна інформованість про все, що відбувається в організації та її оточенні, тільки в цьому випадку можна ефективно використовувати всі види ресурсів (матеріальних, технічних, трудових, фінансових і т. Д.) Організації. Залежно від того, на якій стадії фінансової нестійкості знаходиться організація (епізодична неплатоспроможність, хронічна неплатоспроможність, кризовий стан неплатоспроможності), відбувається критичний аналіз системи напрямки організації. Аналіз дозволяє оцінити взаємозв'язок структури управління і проблемами фінансової стійкості, або виявити, що управлінський персонал є некомпетентним, малокваліфіковану і неправильно здійснюються управлінські процеси з підготовки та прийняття рішень. Тому заходи щодо реформування організації в першу чергу викликають необхідність змін в системі управління.

Найбільш важлива роль в системі управління належить структурі управління, яка являє собою упорядковану сукупність зв'язків між рівнями, ланками і управлінським персоналом, зайнятим вирішенням завдань організації за своїми функціональними обов'язками.

Слід відрізнити вертикальні зв'язку - зв'язку підпорядкування, при

наявності декількох рівнів управління і горизонтальні зв'язки - зв'язки узгодження і координації управлінських дій між службами одного рівня і працівниками. В рамках структури управління протікають всі управлінські процеси (збір інформації та її обробка, рух інформації, підготовка, прийняття і реалізація рішень на її основі). Між ланками структури управління (службами) розподілені обов'язки, повноваження, права та відповідальність за їх виконання.

Відповідно до цього в умовах настання кризової ситуації в організації структуру управління слід проаналізувати з точки зору:

- наскільки угруповання управлінських робіт за функціями, обов'язками відповідає завданням ліквідації або зниження кризової ситуації в організації;
- визначення необхідного числа рівнів, ланок управління і персоналу відповідно до обсягу виробленої і реалізованої продукції в короткостроковому періоді часу;
- встановлення чітких повноважень і персональної відповідальності за прийняття і реалізації рішень, пов'язаних з виведенням організації з кризової ситуації;
- відповідності функцій повноважень;
- формування інформаційних потоків і механізмів, що забезпечують координацію (взаємодія служб апарату) і передачу рішень (без спотворень) по вертикалі і горизонталі управління;
- наскільки кваліфікація управлінського персоналу (менеджерів) відповідає займаним керівним посад, пов'язаних з прийняттям і реалізацією відповідальних для організації рішень, дотриманням масштабу керованості.

Структура управління організації характеризується такими параметрами, як складність, ступінь централізації і формалізації виконання робіт з управління, механізми координації та підстрахування.

Складність організаційної структури управління визначається числом рівнів управління і кількістю ланок управління (служб, відділів та окремих менеджерів). Число рівнів залежить від специфіки організації, обсягу і

асортименту продукції, що виробляється і послуг, особливостей її положення на ринку банківських послуг і т.д. Чим більше рівнів управління між вищим керівництвом організації та виконавцями, тим складнішими стають комунікації, тим важче реалізувати і контролювати рішення, що приймаються керівником і його заступниками, тим більша ймовірність несвоєчасного отримання інформації та її спотворення. Чим більше ланок управління (служб, відділів, груп), тим складніше координувати їх роботу у взаємодії для вирішення поставлених завдань.

Число рівнів управління, кількість відділів, служб і управлінського персоналу (менеджерів) можуть змінюватися при істотних змінах як у структурі самої організації, так і в її відносинах із зовнішнім середовищем.

Треба мати на увазі, що змінюватися може не тільки кількість служб, відділів, але і їх спеціалізація в управлінні організацією.

Ступінь централізації відображає розподіл прав, обов'язків і відповідальності по вертикалі управління. Якщо переважна більшість ключових рішень приймається вищим керівництвом, то таке управління вважається централізованим. Централізоване прийняття рішень у великих організаціях часто не створює можливості швидкого пристосування виробництва, маневрування ресурсами для збереження конкурентоспроможності в умовах мінливих споживачів ринку, зміни зовнішнього середовища.

Децентралізація сприяє збільшенню кількості прийнятих важливих рішень на нижніх рівнях управління організацією. Досить високий рівень децентралізації забезпечує швидшу реакцію на мінливі умови діяльності. Однак при широкій децентралізації прийняті рішення можуть входити в протиріччя з досягненнями головних цілей організації.

Раціональна ступінь централізації залежить від структури і масштабу виробництва, кваліфікації менеджерів на різних рівнях управління, складності обстановки на ринку, посилення конкурентної боротьби та інших факторів[24, с.28].

Формалізація характеризує рівень стандартизації непростих завдань у організації відповідно до правил, описом процедур, технічними картами.

Координація базується на встановленні формальних та неформальних зв'язків в апараті управління. Формальні зв'язки встановлюються між окремими службами різних рівнів управління, формальні зв'язки встановлюються безпосередньо між управлінськими працівниками (менеджерами) і характеризуються обсягом інформації в формі прямих контактів, незважаючи на посади і рівні управління.

Важливе значення в координації має підстраховка при підготовці і прийнятті недостатньо продуманих рішень і рішень, що базуються на зворотних зв'язках, від їх можливих наслідків та впливу на діяльність організації.

Таким чином, структура управління, її ефективність суттєво впливає на всі сторони життєзабезпечення організації.

Вибір виду структури управління, її побудова і вдосконалення - це процес адаптації структури управління до зовнішніх умов діяльності організації (вимогам ринку, державних органів, зовнішнього економічного середовища) і внутрішніх факторів економічного становища організації (технології, трудовим, матеріальним, технічним і фінансовим ресурсам, масштабом виробництва, частці продукції на ринку і т. д.). Це означає, що на різних стадіях життєвого циклу (становлення, росту, виникнення різної глибини кризового стану, відновлення нормального фінансового стану в короткостроковому і довгостроковому періоді часу, подальшого розвитку та реформування) в структурі управління організації необхідно проводити відповідні зміни, щоб в кожному випадку вона сприяла досягненню головних цілей організації в цілому.

Для того щоб проводити вдосконалення або зміни в структурі управління організації, щоб вона відповідала повною мірою нинішній економічній ситуації в організації, необхідно розуміти особливості окремих видів структур управління, найбільш часто використовуваних різними

організаціями.

Найпоширенішими видами структури управління організації в Росії і за кордоном є лінійно-функціональна, лінійно-штабна і лінійно-дивізіональна. Зазначені види структури управління характерні для різних виробничо-господарських і торговельних організацій. Рідше застосовуються проектна структура управління (для науково-дослідних організацій), програмно-умовна і матрична структури управління, як правило, охоплює тільки частину організації.

В основу лінійно-функціональної, лінійно-штабної та лінійно-дивізіональної покладені лінійна вертикаль управління між рівнями і спеціалізація ланок, відділів, служб і окремих управлінських працівників за функціями (наприклад, виробнича служба, фінансова служба, технічна служба, служба головного енергетика, бухгалтерія, планово-економічна служба і т. д.).

Лінійно-функціональна структура. Підрозділи в рамках структури цього типу спеціалізуються на виконанні основних функцій управління (виробництво, дослідження і розробки, постачання, збут, бухоблік, економіка і фінанси, кадрова політика). Ця структура лежить в основі високоцентралізованою системи управління підприємством.

Основними достоїнствами такої структури є незначне дублювання функцій і високий рівень спеціалізації. При цьому недоліками виступають складність вирішення «наскрізних» завдань, труднощі руху інформації між підрозділами як по горизонталі, так і по вертикалі і нечітка відповідальність за господарські результати діяльності організації.

Лінійно-дивізіональна структура. В рамках структури цього типу всі підрозділи організації спеціалізовані по продуктах, видам діяльності або конкретних ринків. На такі підрозділи покладається вся відповідальність за розробку, розвиток, виробництво і збут конкретного товару або товарів. Рішення по повністю автономним в господарських цілях відділенням - дивізіонах, які мають вузькогалузові або продуктову спеціалізацію,

приймаються на міжфункціональній основі. Реалізація рішень здійснюється по дивізіонах, а всередині них - по лінійно-функціональним службам.

Очевидним достоїнством структури є повнота відповідальності за результати діяльності. Недоліки цього виду структур пов'язані з дублюванням функцій, високою автономністю і конкурентністю дивізіонів, а звідси, як наслідок, наявністю відцентрових тенденцій[50, с.116].

Організація структури управління по дивізіональному типу зазвичай доповнюється наданням дивізіонах статусу центру фінансової відповідальності і наданням повної господарської самостійності в поточних питаннях. За вищим керівництвом залишаються питання стратегії розвитку підприємства, розробки інвестиційного бюджету, емісій і дивідендної політики та ін.

Програмно-цільова структура. Програмно-цільовий підхід являє собою функціональний і продуктивний принципи. Для вирішення конкретних завдань формуються програми або проекти. У розпорядження керівників проектів виділяються потужності і фонди, а також фахівці функціональних служб.

Переваги цього типу структур обумовлені їх гнучкістю і мобільністю в поєднанні з персональною відповідальністю. Програмно-цільові структури можуть виступати для російських підприємств перехідними формами, що дозволяють підвищити ефективність управління без ломки традиційної системи, організованої за функціональним принципом.

Матрична структура управління фірмою. При такій структурі управління виробничі одиниці знаходяться під контролем як функціональних, так і продуктивних служб на період реалізації певного проекту. Очевидні переваги цього типу структур у вигляді поліпшення інформаційного забезпечення та використання досвіду фахівців поєднуються з вадами у вигляді порушення ієрархії управління і подвійності повноважень і підпорядкування, можливості зростання конфліктності.

У практичній діяльності в основному використовуються 2-4-рівневі структури, де число рівнів і ланок управління на кожному з них залежить від

масштабу виробництва організації, різно-характерності асортименту продукції, територіальної розосередження виробничих, підсобних і допоміжних підрозділів, наявності дочірніх і залежних підприємств, особливостей роботи на ринку, кваліфікаційного складу управлінських кадрів та інших факторів.

За кінцевий результат в цілому на кожному рівні управління відповідає керівник, завдання якого полягає в координації роботи всіх підпорядковуються йому функціональних і виробничо-допоміжних підрозділів в досягненні кінцевих результатів.

Основна відмінність вищевказаних видів структур управління пов'язано з різним ступенем централізації (децентралізації) управлінських робіт. Найбільшою ступенем централізації виконання управлінських робіт характеризується лінійно-функціональна структура управління. Більшим ступенем децентралізації виконання управлінських робіт має лінійно-штабна форма управління, де керівники підрозділів, виділені з вигляду технологічного процесу, відповідають за їх роботу в межах відповідальності і повноважень, які їм надані вищим керівництвом[2, с.18].

Кожна організаційна структура управління проявляє свої достоїнства і недоліки тільки в залежності від тих конкретних умов, в яких здійснює свою діяльність організація.

Переваги та недоліки організаційних структур управління оцінюються тим, наскільки конкретний вид структури ефективно реагує на зміни у зовнішньому середовищі і всередині організації, забезпечує згуртованість управлінського персоналу в між-функціональну координацію в досягненні намічених організацією цілей, наскільки фінансовий стан підрозділів залежить від результатів їх функціонування, наскільки підрозділи можуть оперативно і самостійно вирішувати поточні господарські завдання, а вище керівництво може приймати ефективні стратегічні рішення.

Одним з головних чинників, що сприяють досягненню позитивного результату будь-якої діяльності, є її організація. І чим правильніше і точніше

організація, тим простіше і швидше протікає трудовий процес. Найважливішим етапом самої організації є її структурування - вистраювання ланцюжка з послідовності операцій і процедур. На підприємствах дане структурування представлено у формі організаційної структури, в якій за кожною окремою посадою або підрозділом закріплені свої повноваження і відповідальність. Практика показує, що будь-які підприємства, особливо великі, прагнуть до спрощення своєї організації, але під впливом масштабу своїх потужностей або специфіки, застосовують лінійно-функціональну організаційну структуру (рис.2.2.1).

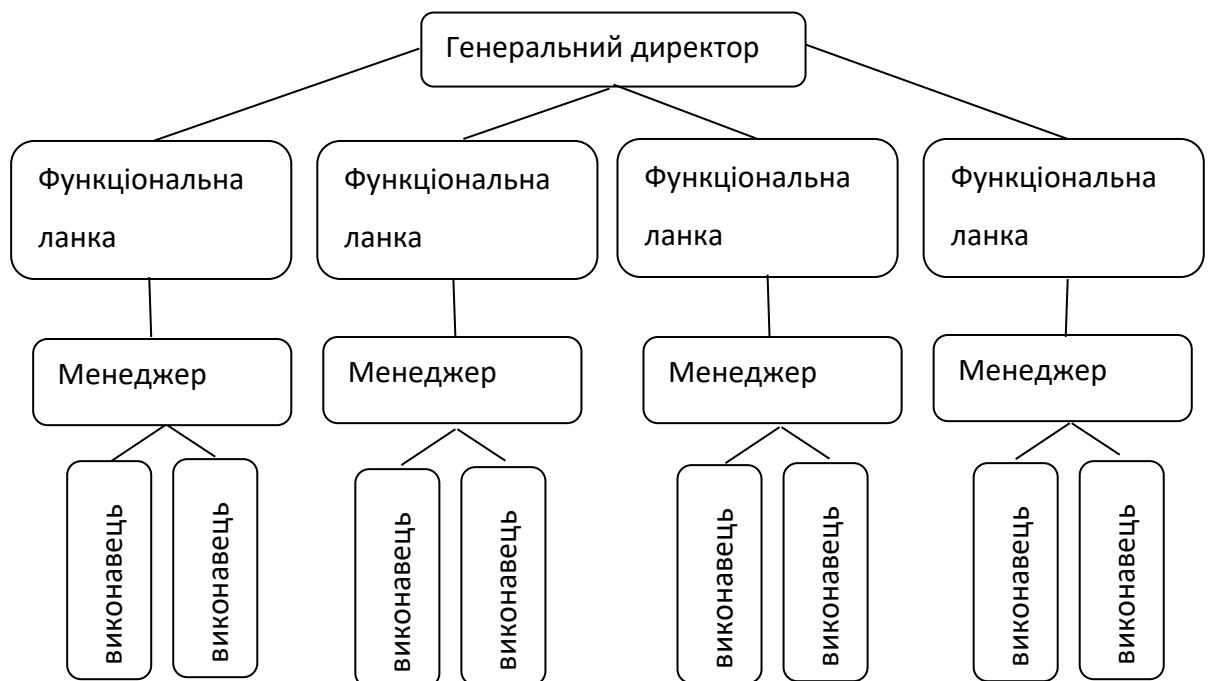


Рис. 2.2.1. Лінійно-функціональна організаційна структура

Дана структура має на увазі створення при основних ланках лінійної структури управління функціональні підрозділи і відділи, поєднуючи переваги як лінійної, так і функціональної структур управління. Її детальний побудова здійснюється з урахуванням конкретних умов діяльності підприємства, співробітництва з іншими підприємствами, чисельності своїх співробітників, обсягів продукції, що випускається, перспектив розвитку, кваліфікації працівників і навіть місця розташування. Крім подібної структури трапляються й винятки у вигляді використання змішаного типу управління.

Якщо вести мову про малий підприємства, то для них характерна лінійна організація, але для домінуючого більшості організації характерно величезна кількість внутрішньовиробничих зв'язків і великий персонал, тому робота по лінійного типу просто неможлива[3, с.36].

Але не залежно від виду організаційної структури, її розробка повинна включати в себе наступні етапи:

- встановлення конкретних цілей і завдань діяльності підприємства;
- визначення функцій, необхідних для досягнення поставлених цілей;
- групування отриманих функцій;
- визначення структурних підрозділів, що виконують конкретні функції;
- розподіл підрозділів за напрямками;

При цьому структура повинна відповідати наступним вимогам:

- забезпечення оперативності управління;
- мінімальне кількість рівнів управління та раціональні зв'язки між ними;
- економічність;

Маючи поняття про організаційну структуру, слід перейти до аналізу тих проблем, з якими стикаються підприємства, використовуючи лінійно-функціональну організацію. На прикладі підприємства ПАТ «Запоріжсталь» найбільш зручно аналізувати виникаючі проблеми в застосовуваній ними організаційну структуру, яка, як зазначалося раніше, має вигляд лінійно-функціональною.

Аналізу сприяє специфіка даних підприємств, спочатку передбачає точність і своєчасність у виконанні замовлень, для яких необхідно чітке планування, а так як, при всьому вище сказаному, проблеми в їх організації все ж мають місце бути, розгляд цих проблем вкрай актуально для розуміння процесів, протікають в структурі організації, і вкрай значимо для правильного складання таких управлінських ланцюжків, які якщо і не будуть гальмувати роботу, то хоча б підтримають її темпи та обсяги, утримуючи потужність підприємства на рівні стабільного функціонування.

Найбільш важлива проблема сучасних підприємств криється в

структурно-функціональна невпорядкованості, що виявляється в розриві зв'язків між структуроутворюючих елементами. Їх неузгодженість провокує безліч відхилень, проблем і конфліктів, приводячи до неефективного використання ресурсів. При цьому, більшість керівників зосереджуються не на вирішенні питань приведення структурних елементів у відповідність один одному, а розпорошуються на усунення ситуацій, породжених їх невідповідністю.

Керівники великих підприємств не можуть стежити за ходом усієї величезної кількості процесів. Для цього створюється багатоступенева адміністративна структура, що розподіляє і делегує функції, права та відповідальність, при цьому з'являється можливість вести деякі процеси паралельно з іншими підрозділами для досягнення однієї або декількох цілей одночасно. Їх цього відразу впливає проблема наступного характеру - Кожному підрозділ виконує роботу з оглядкою на свою спрямованість. Для прикладу можна розглянути закупівлю верстата, при якій цех-одержувач може бути зацікавлений тільки в обладнанні, не звертаючи належної уваги на правильність оформлення закупівельної і бухгалтерської документації, а відділ закупівель, будучи менш компетентним в технічних питаннях, загостривши увагу на документації, може втратити важливі питання, що стосуються вищезгаданої технічної сторони. Дана проблема вирішується тісною взаємодією елементів організаційної структури і лояльним ставленням до інтересів кожної зі сторін. Поряд з позитивними властивостями структурування управління підприємством є і негативні, помітно проявляються при збільшенні числа підрозділів і зв'язують їх інформаційних потоків. Дана багаторівнева ієрархія схильна до спотворення інформації, утруднення її проходження по організаційним ланцюжках, що в підсумку це призводить до неправильного поставлення цілям і, відповідно, зниження керованості[12, с.66].

При виникненні події негативного відтінку, довгий ланцюжок причинно-наслідкових зв'язків не дозволяє організації адекватно сприйняти і

проаналізувати інформацію, що надійшла про що протікають події та стану її підсистем. Згодом така організаційна структура стає інформаційно непрозорою. Не розібравшись, керівники можуть проявити схильність до поспішних звинувачень своїх підлеглих в помилках, здатним викликати кадрову перестановку, знову ж надавши негативний вплив на організаційну структуру, розхитуючи її.

Але незважаючи на інформаційну непрозорість структури, співробітники і керівники мають свої власні думки про те, що відбувається, знову ж впливають з аналізу перекрученої інформації. Це думки формуються завдяки компетенції, особистісним якостям і інтересам, часом не збігаються у співробітників. Часом такі позиції можуть бути і побудниками до стимуляції і регулювання організаційної структури.

Поряд з цим сильно впливає і «людський фактор», який часто зустрічається на підприємствах, і проявляється в підборі кадрів «по знайомству», що здатне викликати неправильне функціонування елементів організаційної структури навіть при правильному розподілі функцій між ними. Проблема криється в некомпетентності підібраних працівників, яка змушує кваліфікованих співробітників брати рішення задачі в свої руки, що зміщує конкретні функції від підрозділу до підрозділу, а керуючі, особливо вищої ланки, перейнявши на себе обов'язки свого підлеглого, просто перевантажуються рутинними процедурами. Даний фактор здатний звести нанівець будь-які нововведення, покликані вирівняти організаційну структуру.

Аналогічний ефект може викликати і скасування, при якому функції одного із структурних елементів неминуче перейдуть іншому або розподіляться між декількома і ніколи не можна прорахувати, який з варіантів буде вірним.

Некомпетентність, особливо керівників, страшна ще й тим, що керуючі особи зайняті вирішенням питань стратегічного характеру, тоді як підлеглі виконують копітку, але не менш важливу роботу, і не розуміючи її механіки і

праце-затратності, недосвідчений керівник може стати тим, хто лише роздає поспішні накази і вимагає результату. До «людського чинника» варто додати і національний менталітет, проблеми та негативні сторони якого здатний побороти лише власний інтерес окремих фахівців, які виявляють зацікавленість як в рамках своїх посадових обов'язків, так і в рамках діяльності всього підприємства.

Великі розбіжності в організаційній структурі підприємства також вносить і той факт, при якому має місце перетасування ролей підрозділів і відділів, які за своєю структурою займають конкретне місце, підкоряються конкретному керівникові і виконують конкретні функції. Опускаючи конкретику, ці ролі на підприємствах можна розділити на два види по спеціалізації:

- виробничі цеху і конструкторські відділи, які становлять собою кістяк підприємства;

- відділи по забезпеченню і підтримці роботи виробничих цехів і конструкторських відділів.

Проблема полягає в тому, що «другорядні» відділи нерідко з яких-небудь причин намагаються нав'язати свою думку при вирішенні виробничих питань, що призводить до дисбалансу структури[9, с.209].

На практиці це ще більше заплує і без того складну інформаційну структуру. Але є і зворотна сторона, коли цеху не враховують «внутрішню кухню» такого відділу як постачання, заганняючи його в жорсткі рамки. В цьому випадку неузгодженість може утруднити роботу обох сторін, що загрожує зривом терміну виробництва.

Через перерахованих вище недоліків процеси в організаційній структурі протікають в значній мірі стихійно, а управління імпульсно, що в підсумку погіршує прогнозування. Частина проблем виявляють при аналізі конфліктних ситуацій, частина знаходиться на поверхні, але і ті, і інші керівництво намагається врегулювати в міру їх надходження або необхідності. Як правило, ініціатором виступає той співробітник, якого торкнулися з'явилися проблеми.

Спроби рішення приймаються в першу чергу на своєму рівні і в більшості випадків контур яких торкається організаційних зв'язків обмежується лише кількістю переглядів на поверхні, а при узгодженні мають місце міжособистісні зв'язки. Укупі це не вирішує проблеми в цілому. Але при досягненні консенсусу сторонами, необхідно враховувати, що зрушення одного елемента структури може викликати диспропорції в іншому, порушивши первісну організаційну структуру.

Деякі директори відзначають, що обрана лінійно-функціональна структура на кожному окремому підприємстві може просто перестати працювати при досягненні певної точки зростання, коли через збільшення обсягу виробництва або закупів у керівництва не залишається досить часу на прийняття зважених рішень та об'єктивної оцінки ситуації.

Для найбільш повного аналізу проблем організаційних структур необхідно розглянути варіанти їх вирішення. Одним з яких є оптимізація, якою повинна передувати діагностика, що виявляє дійсні проблеми. Варто розуміти, що як будь-який процес, оптимізація може мати негативні відтінки, які проявляються в догляді частини підлеглих через неприйняття нововведень і збільшенні необхідних витрат, в тому числі включають підвищення зарплат або інше матеріальне стимулювання працівників підприємства.

Оптимізація організаційної структури проводиться як силами самого підприємства, так і за допомогою зовнішніх консультантів. Останнє викликано наступними причинами:

- власний кругозір щодо наявних проблем допоможе розширити об'єктивна оцінка з боку;

- Якщо підприємства стикається з нововведеннями, допомогти їх впровадити можуть практикуючі консультанти;

- Консультант здатний взяти на себе повністю весь або тільки частина енерго-витратного процесу оптимізації, тим самим значно заощадивши час;

Реалізація подібних стратегічно важливих планів підприємства передбачає вирішення комплексу задач, встановлюючи для кожної з них свої

терміни і кінцеві цілі. Завдяки правильній побудові цих завдань можна вірно розрахувати кількість необхідних ресурсів. При оптимізації слід дотримуватися одного з трьох принципів:

-Переформування підрозділів і посад має протікати з урахуванням ключових процесів компанії

-Розподіляти повноваження слід таким чином, щоб підрозділи відповідали за результати за всіма торкаємося ними проектам, а не по їх частин, навмисне ділячи відповідальність, а відповідальність за меж функціональні зв'язку варто покласти на їх безпосередніх керівників[7, с.53].

2.3 SWOT- аналіз удосконалення організаційної структури управління в умовах інноваційного розвитку підприємства (на прикладі ПАТ «Запоріжсталь»)

Термін «SWOT-аналіз» виник від скорочення перших літер англійських слів «сильні та слабкі сторони, можливості та загрози» (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats).

SWOT-аналіз - метод стратегічного планування, який полягає у виявленні факторів внутрішнього та зовнішнього середовища організації та поділ їх на чотири категорії: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) і Threats (загрози).

SWOT-аналіз являє собою групування факторів маркетингового середовища на зовнішні та внутрішні (відносно досліджуваної організації) та їх аналіз з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на маркетингову діяльність організації[26, с.102].

Результатом раціонального SWOT – аналізу, спрямованого на формування узагальненого інформаційного потенціалу, повинні з'явитися ефективні рішення, що стосуються відповідної реакції (впливу) суб'єкта

(слабкої, середньої й сильної) відповідно до сигналу (слабким,

середньому або сильним) зовнішнього середовища.

Схематично процес побудови SWOT-аналізу поданий на рис.2.3.1.

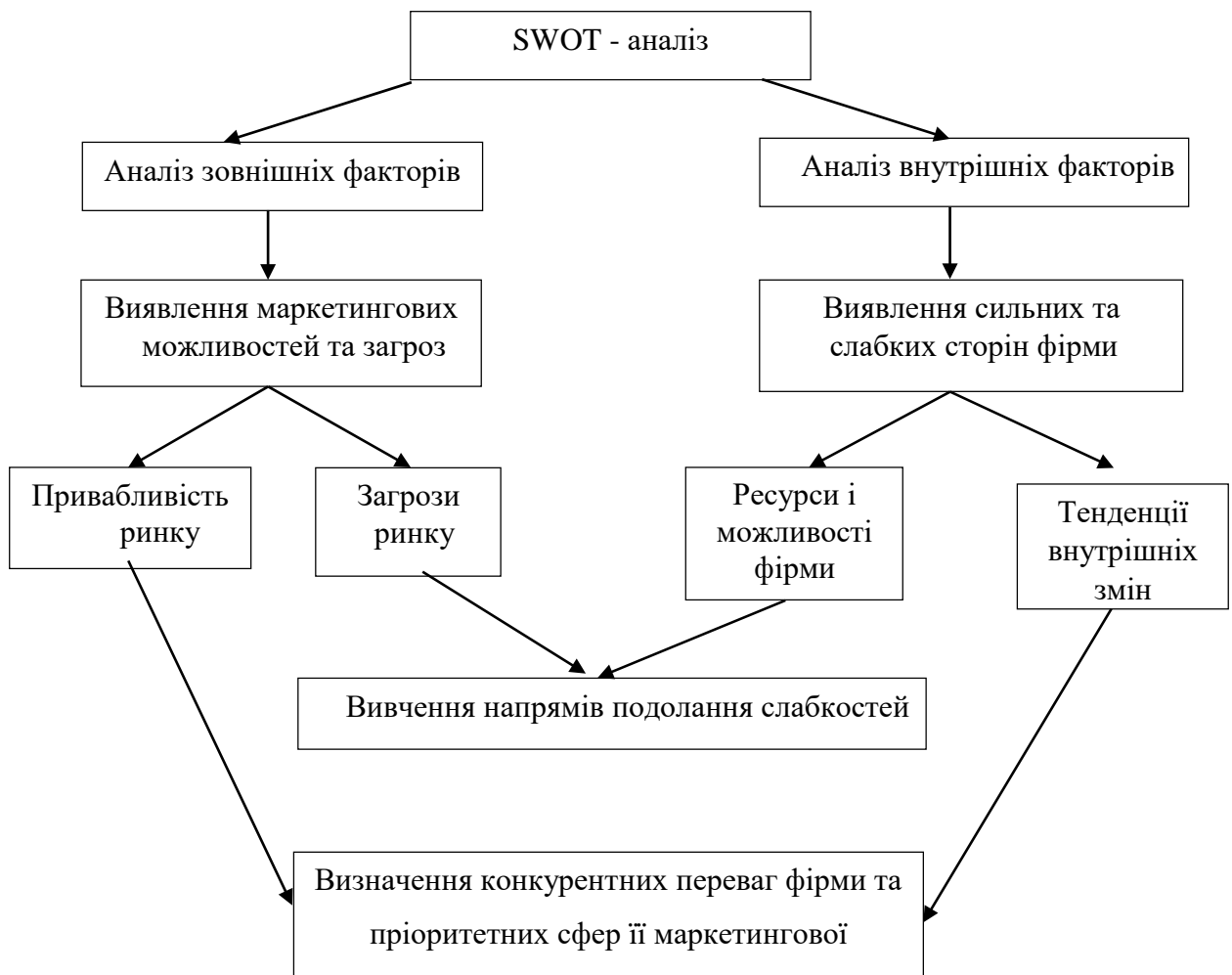


Рисунок 2.3.1. Процес SWOT-аналізу

Аналіз внутрішнього середовища розкриває ті можливості, той потенціал, на який може розраховувати фірма в конкурентній боротьбі в процесі досягнення цілей. Вивчення внутрішнього середовища спрямоване на з'ясування того, якими сильними і слабкими сторонами вона володіє. Сильні сторони служать базою, на яку фірма спирається в конкурентній боротьбі і яку вона повинна прагнути розширювати і зміцнювати. Слабкі сторони - предмет пильної уваги з боку керівництва, яке повинно намагатися позбутися від них.

Основні завдання SWOT-аналізу:

Виявлення зовнішніх можливостей, які відповідають ресурсам організації;

визначення загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу;

виявлення сильних сторін організації й заставлення їх з ринковими можливостями;

визначення слабкостей організації та розробка стратегічних напрямів їх подолання;

виявлення конкурентних переваг організації та формування її стратегічних пріоритетів.

Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози позиціонуються на матриці SWOT – аналізу, де на перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх треба врахувати при розробці стратегій певного типу:

Поле «СіМ» припускає стратегії, що використовують сильні сторони підприємства для реалізації можливостей, що з'являються в зовнішньому середовищі.

Поле «СіЗ» припускає стратегії, що використовують сильні сторони для усунення загроз у зовнішньому середовищі.

Поле «СліМ» припускає стратегії, що мінімізують слабкі сторони, використовуючи можливості зовнішнього середовища.

Поле «СліЗ» припускає стратегії, що мінімізують як слабкі сторони підприємства так і загрози, що з'явилися в зовнішньому середовищі.

З огляду на це існує загальна потреба розробки стратегій, як подолання загроз, так і усунення слабкості організації, що завжди є важким завданням.

Наступним етапом є встановлення взаємозв'язків між складовими елементами та побудова матриці SWOT – аналізу організації процесу управління на ПАТ «Запоріжсталь» в інноваційних умовах (див. табл. 2.3.1).

Таблиця 2.3.1 – Матриця SWOT – аналізу організації процесу управління на ПАТ «Запоріжсталь» в інноваційних умовах

<p>Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> - членство у вертикально інтегрованій структурі – Групі Метінвест; - вигідне географічне розташування постачальників сировини; - багатопрофільність діяльності; - ефективна система якості продукції. 	<p>Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> - висока енергоємність виробництва; - наявність старого, зношеного устаткування на підприємствах; - неповне використання виробничих потужностей; - залежність від кон'юнктури на світових ринках та валютних коливань; - велика орієнтація підприємств на експорт. 	
<p>Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> - підвищення якості продукції за рахунок модернізації обладнання; - розширення асортименту; - підвищення частки продажів як на внутрішньому ринку та і на зовнішніх ринках. 	<p>Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> - ризик перерозподілу грошових потоків на користь материнської компанії; - підвищення цін на сировину, природний газ та залізничні тарифи; - посилення конкуренції з боку Китаю, Росії, Туреччини. 	
<ul style="list-style-type: none"> - підвищення якості продукції за рахунок модернізації обладнання; - розширення асортименту; - підвищення частки продажів як на внутрішньому ринку та і на зовнішніх ринках. 	<ul style="list-style-type: none"> - ризик перерозподілу грошових потоків на користь материнської компанії; - підвищення цін на сировину, природний газ та залізничні тарифи; - посилення конкуренції з боку Китаю, Росії, Туреччини 	
<p>Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> - членство у вертикально інтегрованій структурі – Групі Метінвест; - вигідне географічне розташування постачальників сировини; - багатопрофільність діяльності - ефективна система якості продукції 	<p>«СІМ»</p> <ul style="list-style-type: none"> - членство у вертикально інтегрованій структурі – Групі Метінвест дозволить підвищити частку продажів як на внутрішньому ринку та і на зовнішніх ринках; - Завдяки багатопрофільності діяльності можливо розширити асортимент продукції. 	<p>«СІЗ»</p> <ul style="list-style-type: none"> - за рахунок – членства у вертикально інтегрованій структурі – Групі Метінвест знизити конкурентний вплив Китаю, Росії, Туреччини.
<p>Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> - висока енергоємність виробництва; - наявність старого, зношеного устаткування на підприємствах; - неповне використання виробничих потужностей; - великі витрати на виробництво; - залежність від кон'юнктури на світових ринках та валютних 	<p>«СЛМ»</p> <ul style="list-style-type: none"> - розширення асортименту продукції дозволить в повному обсязі використовувати виробничі потужності; - розширення асортименту дозволить в повному обсязі використовувати виробничі потужності; - підвищення частки продажів як на внутрішньому ринку та і на зовнішніх ринках дозволить в повному обсязі 	<p>«СЛЗ»</p> <ul style="list-style-type: none"> - за рахунок збільшення прибутку від продажу зроблене оновлення та заміна основних фондів підприємств дозволить підвищити якість продукції та розширити асортимент, що в свою чергу зробить підприємство більш конкурентоспроможним та знизить вплив Китаю,

коливань; - велика орієнтація підприємств на експорт.	використовувати виробничі потужності; - підвищення частки продажів внутрішньому ринку дозволить підприємства менш експортно орієнтовними; - за рахунок збільшення прибутку від продажу зробити заміну та оновлення обладнання, а також впроваджувати енергозберігальні технології	Росії, Туреччини; - використання стратегії зниження витрат виробництва.
--	---	--

Таблиця 2.3.1 – Матриця SWOT – аналізу організації процесу управління на ПАТ «Запоріжсталь» [61]

Висновки до другого розділу.

2.1 «Запоріжсталь» – індустріальний гігант, продукція якого добре відома більш ніж в 100 країнах світу. ПАТ «Запоріжсталь» займає одне із провідних місць у металургійній галузі України й входить до складу найбільшої гірничо-металургійної компанії - Групи Метінвест. Поточною діяльністю Товариства керує в.о. Генерального директора за допомогою 11 дирекцій. Організаційно-управлінська структура підприємства має лінійно-функціональний вигляд.

2.2 Дана структура поєднує в собі переваги лінійних і функціональних структур. Перевагами цієї структури є: відповідність структури обраній стратегії діяльності підприємства, а також поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва.

-Чисельність і склад підрозділів підприємства повинні відповідати конкретним цілям компанії на певний період, ґрунтуючись на існуючих ресурсах.

2.3 Для закріплення оптимізації потрібна розробка та затвердження організаційно-розпорядчої документації, що змінює штатний розклад і чисельність співробітників.

У висновку необхідно відзначити, що аналіз проблем організаційної

структури підприємств є вкрай актуальною темою, яка потребує постійного розгляду внаслідок широкого спектра існуючих в ній проблем і неможливості встановити оптимальні структурні пропорції один раз і на все часи. Навіть ідеально налагоджена структура може в будь-який момент зажадати настройки і корекції, інакше під впливом зовнішніх і внутрішніх умов організаційна структура дестабілізується. Відмова від своєчасної корекції або нерозуміння важливості процесів, що протікають проявляється в накопиченні та посиленні негативних факторів

РОЗДІЛ 3.
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ
УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВА (на прикладі ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»)

3.1 Механізми удосконалення організаційної структури управління в умовах інноваційного розвитку підприємства (на прикладі ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»)

Як показує світовий досвід, оптимальної однієї для всіх, організаційної структури управління не існує. Для вирішення цієї проблеми вдосконалення і розвитку організаційної структури управління необхідно розуміти основну сутність, переваги та недоліки. Наукове обґрунтоване вдосконалення організаційної структури управління є найважливішою умовою реалізації стратегічних цілей підприємства.

Для істотного підвищення продуктивності праці, потрібно спеціалізований поділ праці. Однак, якщо взаємини між людьми і підрозділами організації не будуть налагоджені і чітко визначені їх функції, то спеціалізація не буде ефективною.

Для формування високоефективної системи управління підприємством безпосередньо залежить від швидкості прийняття рішень як оперативного, так і перспективного характеру.

Необхідність вдосконалення організаційної структури управління виникає в зв'язку з появою ряду проблем в безпосередньому функціонуванні підприємства, перевантаження вищого керівництва, зростання масштабу діяльності організації, вплив технології виробничих процесів, зовнішня економічна обстановка[16, с.42].

На мій погляд, найбільш значущою проблемою вдосконалення

організаційної структури управління є професійна підготовка кадрів. В цілому в вдосконалення організаційної структури управління потребують більшість підприємств.

Основними недоліками є:

- перекладання вирішення проблем структурних підрозділів на керівників, тим самим перевантажуючи їх;
- наявність безлічі заступників керівників та керівників підрозділів з розмитими і пересічними діапазонами відповідальності.

У процесі формування організаційної структури управління, я вирішую наступні завдання:

1. Визначаю тип структури управління
2. Визначаю характер співвідпорядкованості між ланками організації.

Саме на цю задачу слід звернути увагу, так як тут я проведу зміни підпорядкованості всіх ланок управління. Кожне підприємство вирішує проблеми, розробляє нові стратегії поліпшення свого розвитку, знаходить нові засоби для їх реалізації, набирає і навчає кадри. До них можна віднести створення, ліквідацію, злиття, поділ підрозділів і філій, реорганізація виробничої та перебудова організаційної структури управління.

Організаційна структура визначає ефективність підприємства і його потенційні можливості, тому до вдосконалення структури управління необхідно ставитися з максимальною обережністю. Невиправдане включення зайвих елементів оргструктур, як і виключення необхідних для реалізації певних функцій, різко знижує ефективність управління.

Структура організації повинна бути такою, щоб забезпечити реалізацію її стратегії. Оскільки з плином часу стратегія і зовнішнє середовище змінюються, то необхідні відповідні зміни і в організаційній структурі, застосування нової організаційної форми структури

Зазвичай при вдосконаленні структури управління на першому етапі виходять з того, що вже є певна структура (або існує її прототип, аналог); необхідно здійснити аналіз її можливостей і застосовності до певних умов. На

другому етапі або вдосконалюється наявна структура управління, або проектується нова.

При вдосконаленні організаційної структури управління необхідно отримати чіткі, однозначні відповіді на наступні питання:

- чи відповідає структура управління основним цілям, які стоять перед виробничою системою (господарським органом) - цілям функціонування і розвитку;

- чи існують чіткі цільові функції у всіх її структурних підрозділів, закріплені за ними документально поряд з відповідальністю і правами;

- забезпечує організаційна структура рішення задач стійких і ефективних зв'язків підприємства з ринковими структурами;

- чи професійно-кваліфікаційна структура кадрів управління характером оргструктури і необхідності ефективного вирішення завдань;

- забезпечує чи структура управління реальне перевезення інформації, ефективність прийняття і реалізації управлінських рішень, контроль їх дієвості, тобто технологію управління.

На жаль, нерідко підприємство проголошує нові цілі або рішення нових завдань, але організаційна структура управління залишається постійною - проголосити нові цілі або завдання виявляється простіше, ніж перебудувати систему управління. Підрозділи продовжують здійснювати старі функції, в системі документообігу - хаос і безвідповідальність. Нові завдання розвитку не наважуються не тільки колишніми підрозділами, а й знову організованими. В результаті в діяльності системи не досягається необхідна ефективність. Ці та інші недоліки можуть бути виявлені при уважному аналізі структури управління підприємства і її ланок.

Удосконалена оргструктура повинна забезпечувати ефективне вирішення завдань всіх типів, що стоять перед системою, - виробничих, соціальних, економічних, поточних, оперативних, стратегічних і т.д.

Структурні підрозділи повинні бути організовані таким чином, щоб вони повністю перекривали спектр рішення можливих завдань, взаємодіючих один

з одним без посередництва штучно створених органів. За кожним структурним підрозділом змогу оцінити потреби, що реалізуються функції, права, відповідальність чітко закріплюються. Обумовлюються умови вирішення комплексних завдань, реалізації цільових комплексних програм. Права і відповідальність повинні бути ретельно збалансовані в кожній ланці і на кожному рівні управління.

При вдосконаленні організаційної структури необхідно враховувати норми керованості: так, якщо в підпорядкуванні майстра може бути 12-30 робочих (в залежності від спеціалізації виробництва) то у генерального директора в безпосередньому підпорядкуванні може бути не більше 8-10 чоловік[6, с.19].

Модель ефективної організаційної структури управління повинна бути гранично простий, легко доступній для огляду і відомої всьому персоналу, - складна система організації управління може привести до втрати гнучкості управління і оперативності реагування на сигнали внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства:

- оргструктура і управлінський персонал повинні забезпечувати безперебійну, злагоджену роботу всіх складових частин фірми, чітке виконання її функцій;

- структура управління підприємства і персонал повинні володіти необхідною гнучкістю і маневреністю, щоб швидко реагувати на зміни економічної кон'юнктури і інших зовнішніх умов;

- обов'язково повинна переважати колективна робота підрозділів підприємства, при цьому керівництво повинно заохочувати індивідуальність і підприємливість співробітників, функції підрозділів підприємства повинні бути чітко розмежовані і скоординовані;

- організаційна структура і управлінський персонал повинні уникати соціальних конфліктів, здійснювати управління фірмою з урахуванням інтересів трудового колективу, на основі принципів соціального партнерства;

- не повинно бути надмірностей в чисельності управлінського апарату і

в витратах на його утримання, так як ці витрати збільшують господарські витрати;

- організаційна структура і управлінський персонал повинні забезпечувати високі кінцеві результати, отримання необхідного прибутку при своєчасному виконанні всіх зобов'язань перед постачальниками і покупцями, бюджетом та банками.

Виходячи з сформульованих вимог найбільш ефективна структура для фірми - це та, яка дозволяє ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем і доцільно розподіляти завдання серед співробітників і направляти їх зусилля для досягнення основних цілей.

У зв'язку з цим слід зазначити, що у разі правильного проведення реінжинірингу процесу знижуються витрати на оплату праці, на організацію управління персоналом цієї ділянки, знижується робочий штат працівників.

Удосконалені процеси повинні задовольняти сучасним вимогам до якості, сервісу, гнучкості і низької вартості, а також бути зрозумілими. Незважаючи на інтеграцію робіт, в бізнес-процесах зберігається вимога простоти конкретного завдання.

Кілька робіт об'єднуються в одну. Різні раніше роботи (завдання) інтегруються. Функції декількох фахівців, що входили до різних підрозділів, об'єднуються в роботу, виконувану однією людиною, мають доступ до експертної системи з базою даних.

Таким чином об'єднавши декілька відділів в один ми отримуємо удосконалений процес управління та контролю автомобільного транспорту, на комбінаті, новий диспетчерський центр з унікальною системою моніторингу. Весь автопарк «Запоріжсталі» – а це понад 350 одиниць техніки, включаючи легкові та вантажні автомобілі, а також автобуси, задіяні в пасажирських перевезеннях, – тепер оснащені GPS-навігацією. Таким чином місце знаходження всієї автотехніки в реальному часі відображається на карті.

Ефективність системи моніторингу примножує доступ до камер промислового відеоспостереження, зображення з яких транслюється на екран

диспетчерської. Це дозволяє побачити, яку операцію в даний момент виконує техніка, а в разі виявлення простоїв – допомагає оперативно вжити заходів щодо їх усунення.

Відзначимо, що система моніторингу дозволяє оптимізувати роботу не тільки заводського автотранспорту, а й транспортних засобів підрядних організацій. З моменту відкриття диспетчерського центру наявність справного GPS-навігатора – обов'язкова умова для роботи автотехніки підрядників на території комбінату.

Впровадження системи моніторингу роботи автотранспорту допомагає організувати виробничий процес найбільш ефективно. Завдяки ній ми бачимо позитивну динаміку, що стосується зниження простоїв. Відповідно, це дозволяє поступово піднімати планку по відвантаженню продукції, працювати з більшою результативністю.

Адже від того, наскільки якісно організована транспортна логістика на підприємстві, залежать виробничі показники структурних підрозділів, виконання наміченого бізнес-плану по відвантаженню готової продукції, оперативне постачання цехів необхідними матеріалами і інше[3, с.20].

3.2 Економічне обґрунтування удосконалення організаційної структури управління в умовах інноваційного розвитку підприємства (на прикладі ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»)

Організаційна структура управління підприємством являє собою сукупність виробничих цехів і підрозділів, функціональних і виробничих відділів і служб з упорядкованою системою взаємозв'язку і взаємозалежності. Перш ніж зрозуміти, яка структура управління діє на ПАТ «Запоріжсталь», необхідно спочатку проаналізувати персонал підприємства.

Персонал ПАТ «Запоріжсталь» на 2016 рік:

- половозрастна характеристика персоналу представлена в таблиці 9 і на малюнку 14;

- освітня характеристика - таблиця 3.2.1., рисунок 3.2.1;
- склад персоналу за категоріями працюючих в таблиці 3.2.1.

Таблиця 3.2.1

Статеві характеристика персоналу

Вік	Чоловіки		Жінки		Всього	
	Числ.	%	Числ.	%	Числ.	%
18-25	21	15	19	12	40	14
25-35	48	34	54	34	102	34
35-45	44	32	76	47	120	40
45-60	19	14	10	6	19	9
Старіш 60	7	5	2	1	9	3
Всього	139	100	161	100	300	100

За даними таблиці 3.2.1 видно, що більшу частину в колективі підприємства займають співробітники від 35 до 45 років - 40% і співробітники від 25 до 35 років - 34%; питома вага працівників у віці від 18 до 25 років становить 7% і 20 осіб. В силу свого віку, меншу частину - 3%, складають співробітники більше 60 років.

Підприємство оснащено висококваліфікованими і грамотними керівниками, фахівцями та службовцями з вищою технічною і економічною освітою, а також зі середньоспеціальною освітою. В середньому за рік підвищують свою кваліфікацію на курсах підвищення кваліфікації та семінарах 3-4 людини. Освітня характеристика персоналу представлена в таблиці 3.2.2.:

Таблиця 3.2.2.

Освітня характеристика персоналу

Освіта	Чоловіки		Жінки		Всього	
	Кільк.	%	Кільк.	%	Кільк.	%
Н/середнє	9	6	12	7	17	6
Середнє	41	30	51	32	124	41
Н/вища	18	13	16	10	28	9
Вища	71	51	82	51	131	44
Всього	139	100	161	100	300	100

З таблиці 3.2.2. видно, що вищу освіту мають 44% співробітників, незакінчену вищу у 9% що, в свою чергу, позитивно позначається на результатах діяльності ПАТ «Запоріжсталь»; середню освіту має 41%, що також є позитивним фактором внутрішнього середовища підприємства. Незакінчену середню у 6% співробітників, це, в основному обслуговуючий персонал.

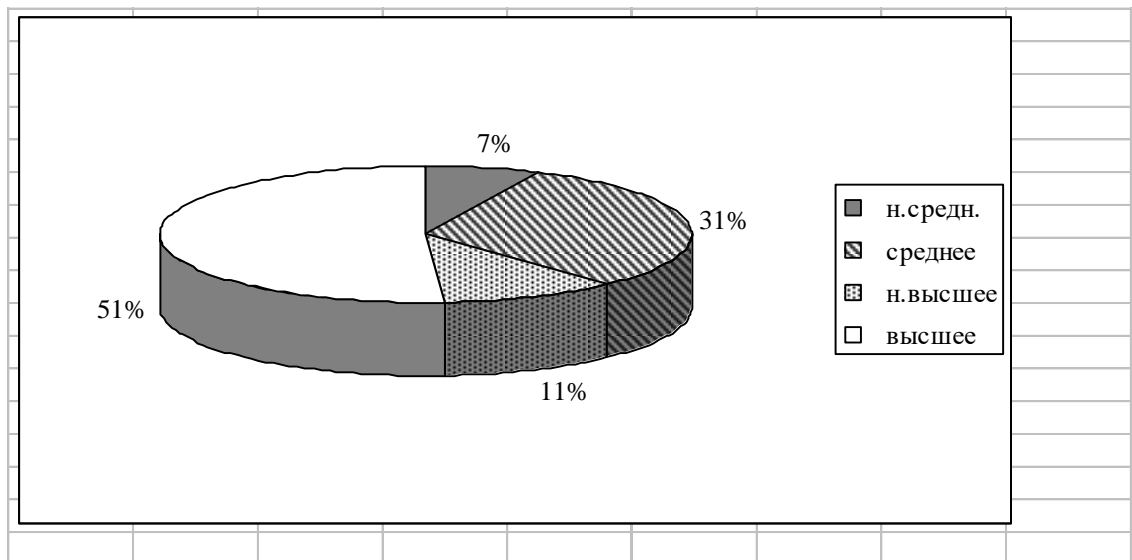


Рис. 3.2.1. Освітня характеристика персоналу

Таблиця 3.2.3

Характеристика персоналу за категоріями

№ п/п	Найменування	Кільк.	%
1.	Середньооблікова чисельність, чол., В тому числі:	300	100
1.1.	Основні працівники	119	40
1.2.	Допоміжні працівники	47	16
1.3.	Службовці і фахівці в т.ч.	100	33
1.3.1	АУП	34	11

Дані таблиці 3.2.3. показують, що колектив підприємства складається з 300 чоловік: 40% з яких припадає на основних робочих, так само значну частину - 33% займають службовці та фахівці. Питома вага працівників при апараті управління становить 11%.

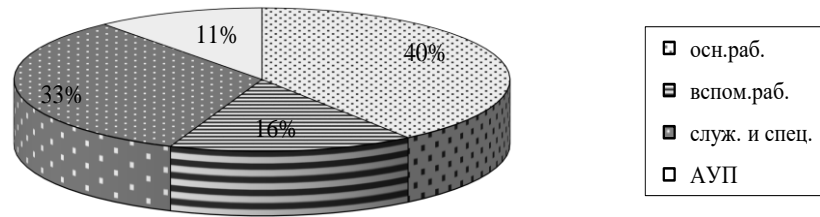


Рис. 3.2.2. Характеристика персоналу за категоріями

Організаційна структура управління підприємством являє собою сукупність виробничих цехів і підрозділів, функціональних і виробничих відділів і служб з упорядкованою системою взаємозв'язку і взаємозалежності.

Метою системи організації і управління є рішення різних проблем: організаційних, технічних, фінансово-економічних, маркетингових, мотиваційних та соціально-психологічних. Вирішення цих проблем необхідно для досягнення місії організації, тобто головною її стратегічної мети.

При даному типі організаційної структури підприємства виробничі підрозділи ПАТ «Запоріжсталь» - цехи, дільниці, і служби, прямо чи опосередковано беруть участь у виробничому процесі, зв'язки між ними складають організаційну структуру, яка визначає рівень продуктивності праці, ефективність експлуатації технологічного обладнання.

По суті, оргструктура ПАТ «Запоріжсталь» це - конвеєр, і кожен підрозділ тут чітко знає свою роль у функціонуванні цього конвеєра: конструктори розробляють, технологи впроваджують і т.д., кожен підрозділ виконує чітко визначені функції в загальній ланцюжку виробничого процесу.

Важливим аспектом оцінки ефективності управління є визначення ефективності заходів, спрямованих на вдосконалення структури управління. Запропоновані заходи щодо вдосконалення структури управління спрямовані

на підвищення ефективності функціонування підприємства, в тому числі і поліпшення економічних параметрів виробничо-господарської діяльності підприємства.

Розрахуємо економічну ефективність від заходів по скороченню чисельності працівників апарату управління. Необхідні дані для розрахунку представлені в таблиці 3.2.4:

Таблиця 3.2.4

Вихідні дані для заходів по скороченню чисельності персоналу ПАТ «Запоріжсталь»

Найменування	Кількість
1. Чисельність робітників і службовців, які вивільняються в результаті запропонованого заходу, осіб.	8
2. Середньомісячна заробітна плата одного працівника по групі вивільняються, грн.	15487
3. Відрахування у позабюджетні фонди на одного працівника, грн.	1393
4. Розрахункова чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб.	9158

Розрахунок економічного ефекту проводиться в кілька етапів:

Економія по фонду оплати праці складе:

$$E_{\text{фоп}} = Z_{\text{Пср}} \times X_{\text{прац}} \dots \dots \dots (3.1)$$

$$E_{\text{фоп}} = 15487 \times 8 = 123896 \text{ грн.}$$

За один місяць економія по фонду оплати праці складе 123896 грн., За рік - 1486752 грн .;

2. Економія за видатками на внески у позабюджетні фонди:

$$E_{\text{вн.фонди}} = \text{Відрахкошти} \times X_{\text{прац}} \dots \dots \dots (3.2)$$

$$E_{\text{вн.фонди}} = 1393 \times 8 = 11144 \text{ грн., За рік – } 133728 \text{ грн. ;}$$

3. Річний економічний ефект за видатками на оплату праці та відрахувань у позабюджетні фонди:

$$E_{\text{р}} = 1486752 + 133728 = 1620480 \text{ грн.}$$

4. Приріст продуктивності по підприємству в% розраховується за формулою:

$$P_p = \frac{Чс}{Чппп - Чс} \times 100\% \quad (3.3)$$

де Чс - чисельність працівників, вивільнених у результаті запропонованого заходу,

Чппп - розрахункова чисельність промислово-виробничого персоналу підприємства:

$$P_p = \frac{8}{9158 - 8} \times 100\% = 0,09\%$$

Висновок: Аналізуючи дані розрахунків, видно, що за рахунок скорочення чисельності працівників знизився фонд заробітної плати на 1486752 гривень, що в свою чергу спричинить економію коштів підприємства. Позитивними показниками для діяльності підприємства є приріст продуктивності по підприємству, - що становить 0,09%, і економія по видатках на внески у позабюджетні фонди за рік – 133728 грн.

Таким чином, можна з упевненістю сказати, що запропоновані рекомендації сприятимуть удосконаленню організаційної структури ПАТ «Запоріжсталь».

Проведення організаційних змін може служити серйозним механізмом підтримки та розвитку системи управління підприємства. В руках компетентного керівника здійснення організаційних змін є потужний засіб удосконалення роботи підприємства і підвищення його ефективності.

3.3 Практичні рекомендації удосконалення організаційної структури управління в умовах інноваційного розвитку підприємства (на прикладі ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»)

Серйозною перешкодою для ефективної діяльності ПАТ «Запоріжсталь» є дублювання функцій і нерівномірне навантаження по виконанню управлінських і організаційних обов'язків і відповідальності провідними фахівцями, - кожен підрозділ планує свою діяльність виходячи з власних припущень, орієнтуючись на минулий досвід.

Для усунення цих недоліків у структурі управління ПАТ «Запоріжсталь» необхідно провести ряд заходів щодо її вдосконалення, дотримуючись таких принципів:

- принцип поширеності контролю. Слід правильно визначити кількість підлеглих, якими може ефективно керувати одна людина, тобто норму керованості;

- принцип відповідності прав, обов'язків і відповідальності кожної ланки управління і посадової особи. Таке відповідність створює реальні умови для прийняття та реалізації оптимальних рішень.

При аналізі роботи різних служб і відділів структури управління ПАТ «Запоріжсталь» було встановлено, що таке функціональне ланка, як служба безпеки руху та управління авто та ЖД транспортом не виконують належним чином обов'язки, покладені на нього. Часто з вини даної служби підприємство має деякі труднощі з реалізацією продукції, а іноді простої обладнання з-за нескоординованих дій співробітників цієї служби.

Керівниками цих служб є люди, що мають належну кваліфікацію і досвід роботи, але досліджуючи діяльність даних служб підприємства, виявлено ряд суттєвих недоліків:

- відсутня зберігання інформації;
- аналіз інформації проводиться вручну, що уповільнює швидкість і

точність її обробки;

- інформація, яка видається службою, часто буває вже застарілої;
- немає взаємодії з різними відділами, службами та виробничими підрозділами підприємства.

Для усунення цих недоліків пропонується замість служби безпеки руху та управління авто та ЖД транспортом створити єдиний відділ моніторингу транспорту. Відділ моніторингу буде самостійним структурним підрозділом, і перебувати в підпорядкуванні у директора по транспорту та логістиці.

Обов'язки даного відділу будуть полягати в наступному:

- отримувати інформацію від усього виробничого та не виробничого транспорту підприємства, також видавати потрібну інформацію в будь-який час доби;
- здійснювати оперативний контроль за транспортом, забезпечуючи його максимальне використання, ритмічності і своєчасного відвантаження готової продукції, координувати дії з прийому та реалізації сировини;
- контролювати забезпеченість основного виробництва сировиною,
- необхідними матеріалами, вантажно-розвантажувальними засобами;
- складати звітні рапорти та іншу інформацію про отриману та відвантажену продукцію.

Таким чином, єдиний відділ моніторингу повинен повною мірою володіти системою внутрішньої інформації, яка містить відомості, що відображають різні сторони діяльності підприємства і його стан (дані заявок, замовлень, договорів, звітів і т.д.), і системою зовнішньої інформації, яка орієнтована на відомості про події та ситуації, що складаються в зовнішньому середовищі.

Основні переваги єдиного відділу моніторингу в порівнянні зі службою безпеки руху та управлінням авто та ЖД транспортом будуть полягати в наступному:

- високій швидкості і точності обробки інформації;
- швидким пошуком необхідної інформації;

- вільний доступ до інформації прямо з транспорту,
- скороченням втрати робочого часу;
- скороченням робочих місць, що скоротить витрати на оплату праці.

Проведення організаційних змін може служити серйозним механізмом підтримки та розвитку системи управління підприємства. В руках компетентного керівника здійснення організаційних змін є потужний засіб удосконалення роботи підприємства і підвищення його ефективності.

Висновки до третього розділу

3.1 Сучасній організаційній структурі управління повинна відповідати нова система розподілу повноважень, яка повинна наповнити функції підрозділів підприємства новим змістом, вкласти в них нові принципи і методи управління, забезпечити гнучкість структури, адаптивність до мінливої стратегії. Для створення стратегічної ефективності організаційної структури в положеннях про підрозділи та посадових інструкціях пріоритет повинен віддаватися аналітичним і перспективним напрямків робіт.

3.2 У звітах підрозділів слід відображати переважно нові перспективні роботи. Поточна та оперативна робота повинна контролюватися відразу після виконання. Такий контроль повинен здійснюватися безпосередньо зацікавленими в цих роботах структурами, оскільки тільки в цьому випадку він буде швидким, суворим і об'єктивним, так як стає відправною точкою для наступного етапу робіт.

3.3 Забезпечення високої гнучкості системи управління, здатної відстежувати швидкі зміни зовнішнього середовища. Для цього необхідне створення стратегічного центру, а також формування гнучкої системи розподілу повноважень. Відділ моніторингу руху повинен підпорядковуватися безпосередньо директору по транспорту та логістиці. Його завданнями повинні бути: збір та обробка інформації для розробки і реалізації стратегії; планування та координація роботи та тимчасових проектних структур. Це дозволить значно підвищити гнучкість і адаптивність підприємства до швидкозмінних зовнішніх умов.

ВИСНОВКИ

1.1 Методологію організації процесу управління на підприємстві в умовах інноваційного розвитку можна розглядати як систему принципів і способів організації та побудови теоретико-практичної діяльності, а також наукового пізнання. З огляду на багатогранність проблеми, що досліджується, її актуальність, доцільно зосередити увагу на уточненні окремих теоретичних положень. Методологічний аналіз дослідження організації процесу управління на підприємстві в умовах інноваційного розвитку базується на принципі ефективної спрямованості розвитку управління. Організація процесу управління на підприємстві в умовах інноваційного розвитку втілює в собі різноманітні можливості і включає множину не тільки необхідних, але і випадково сформованих можливостей. Це по-новому ставить вирішення проблем спрямованості дослідження удосконалення організації процесу управління на підприємстві як прогресу, що допомагає зрозуміти існуючі в суспільстві складність процесів розвитку управління в умовах модернізації українських підприємств.

1.2 У ході аналізу наукової літератури з теми магістерської роботи було розглянуто понятійно-категоріальний апарат організації процесу управління на підприємстві та розглянуто основні поняття, такі як: процес управління і організація процесу управління .

1.3 Аналіз зарубіжного досвіду організації процесу управління на підприємствах переважно США та Канади в інноваційних умовах дав змогу зрозуміти, що ці дві країни ефективно використовують свої методи, щодо організації процесу управління і мають між собою як спільні так і протилежні риси. В умовах інноваційного розвитку Українські підприємства використовують організацію процесу управління обох країн.

2.1«Запоріжсталь» – індустріальний гігант, продукція якого добре відома більш ніж в 100 країнах світу. ПАТ «Запоріжсталь» займає одне із

провідних місць у металургійній галузі України й входить до складу найбільшої гірничо-металургійної компанії - Групи Метінвест. Поточною діяльністю Товариства керує в.о. Генерального директора за допомогою 11 дирекцій. Організаційно-управлінська структура підприємства має лінійно-функціональний вигляд.

2.2 Дана структура поєднує в собі переваги лінійних і функціональних структур. Перевагами цієї структури є: відповідність структури обраній стратегії діяльності підприємства, а також поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва.

-Чисельність і склад підрозділів підприємства повинні відповідати конкретним цілям компанії на певний період, ґрунтуючись на існуючих ресурсах.

2.3 Для закріплення оптимізації потрібна розробка та затвердження організаційно-розпорядчої документації, що змінює штатний розклад і чисельність співробітників.

У висновку необхідно відзначити, що аналіз проблем організаційної структури підприємств є вкрай актуальною темою, яка потребує постійного розгляду внаслідок широкого спектра існуючих в ній проблем і неможливості встановити оптимальні структурні пропорції один раз і на все часи. Навіть ідеально налагоджена структура може в будь-який момент зажадати настройки і корекції, інакше під впливом зовнішніх і внутрішніх умов організаційна структура дестабілізується. Відмова від своєчасної корекції або нерозуміння важливості процесів, що протікають проявляється в накопиченні та посиленні негативних факторів.

3.1 Сучасній організаційній структурі управління повинна відповідати нова система розподілу повноважень, яка повинна наповнити функції підрозділів підприємства новим змістом, вкласти в них нові принципи і методи управління, забезпечити гнучкість структури, адаптивність до мінливої стратегії. Для створення стратегічної ефективності організаційної структури в положеннях про підрозділи та посадових інструкціях пріоритет повинен

віддаватися аналітичним і перспективних напрямків робіт.

3.2 У звітах підрозділів слід відображати переважно нові перспективні роботи. Поточна та оперативна робота повинна контролюватися відразу після виконання. Такий контроль повинен здійснюватися безпосередньо зацікавленими в цих роботах структурами, оскільки тільки в цьому випадку він буде швидким, суворим і об'єктивним, так як стає відправною точкою для наступного етапу робіт.

3.3 Забезпечення високої гнучкості системи управління, здатної відстежувати швидкі зміни зовнішнього середовища. Для цього необхідне створення стратегічного центру, а також формування гнучкої системи розподілу повноважень. Відділ моніторингу руху повинен підпорядковуватися безпосередньо директору по транспорту та логістиці. Його завданнями повинні бути: збір та обробка інформації для розробки і реалізації стратегії; планування та координація роботи та тимчасових проектних структур. Це дозволить значно підвищити гнучкість і адаптивність підприємства до швидкозмінних зовнішніх умов.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 2014. – 352с.
2. Антонов А.Н., Морозова Л.С. Основы современной организации производства: Учебник. – М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2014. – 432 с.
3. Афонін А.С., Нестерчук В.П. Технологія реструктуризації підприємства: Навч. посіб. – К.: Видав. Європ. ун-ту фінансів, ін форм. систем, менеджменту і бізнесу, 2014. – 72 с.
4. Базилевич Л.А. Моделирование организационных структур. Л.: ЛГУ, 2013. – 160 с.
5. Богиня Д. П., Семікіна М. В. Трудовий менталітет у системі мотивації праці. – Кіровоград: Поліграф-Терція, 2015. – 226 с.
6. Борисова Е. Как создать правильную организационную структуру управления корпорацией // Персонал-микс. – 2015. – №7. – С. 1-5.
7. Браун Марк Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. – 226 с.
8. Воронин А.А., Мишин С.П. Модель оптимального управления структурными изменениями организационной системы // Автоматика и телемеханика, 2014. – № 8. – С. 136 - 150.
9. Вумек Джеймс П., Джонс Дэниел Т. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании/Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. – 473 с.
10. Гончаров В.М., Иванов В.Л., Припотень В.Ю. Управління організаційно-економічною стабільністю на основі аналізу, формування і використання організаційного потенціалу підприємства // Держава та регіони. – Запоріжжя: Гуманітарний університет «ЗІДМУ», 2016. – № 5. – С. 93-96.
11. Головенкін В.П. Педагогіка вищої школи // Підручник

В.П.Головенкін.-К.: «КПІ»,2018-406.

12.Забродский В.А., Клебанова Т.С., Скурихин В.И. Анализ и предубеждение дестабилизации функционирования предприятий. – К.: Манускрипт, 2014. – 77 с.

13.Кодекс Законів про працю України // Збірник законів про працю. –К.: Вікар, 2016. – С. 5-132.

14.Колот А. М. Мотивація, стимулювання і оцінка: Навчальний посібник. - К.: КНЕУ, 2014 . – 244 с.

15.Корпоративный менеджмент: Учеб. пособ./И.И. Мазур, и др. – М.: Омега-Л, 2005. – 376 с.

16.Лагоша Б.А., Шаркович В.Г., Дегтярева Р.Д. Методы и модели совершенствования организационных структур. М.: Наука, 2014. – 192 с.

17.Лейбкинд А.Р., Рудник Б.Л. Моделирование организационных структур (классификационный подход). М.: Наука, 2014. - 143 с.

18.Леліш А.М. До питання про визначення сутності поняття «фінансове оздоровлення» підприємств / Формування ринкових відносин в Україні: Зб. наук. праць. Вип. 12 (55) / Наук. ред. І.К. Бондар. – К., 2005. – С. 71-77.

19.Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний: Справочное пособие для специалистов и предпринимателей. - М.: Высшая школа, 2015, - 587 с.

20.Маслоу А. Мотивация и личность. - С-Пб.: Питер, 2016. – 352 с.

21.Маслянюк П. П., Майстренко А. С. «Проблеми та задачі моделювання бізнес-процесів організаційних структур» Вісник СНУ ім.. В. Даля № 4 (110) Ч.2, 2017р. Стаття використана в повному обсязі.

22.Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: ДЕЛО, 2014. - 800 с.

23.Минцберг. Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. СПб.: Питер, 2015. - 512 с.

24. Маслянюк П.П.,Вознюк С.С.,Вознюк А.С., Побудова мета моделі діяльності на основі загально психологічної теорії діяльності О.М. Леонтьєва

//Наукові вісті НТУУ «КПІ» -2018 -№1 – С.53-64.

25.Мороз О.С. Система построения организационной структуры управления предприятием // Металл и литьё Украины. – 2003. – № 9-10. – С. 19-26.

26.Оплата праці у виробничій сфері: проблеми та методологія збільшення заробітної плати в умовах ресурсозбереження: Монографія Гончаров В.М., Додонов О.В., Припотень В.Ю., Радомська М.С. – Донецьк, 2016. – 246 с.

27.Организация оплаты труда руководителей и специалистов в условиях перехода к рыночной экономике: Монография / Гончаров В.Н., Радомская М.С., Радомский С.И., Рамазанов В.С. и др. – Донецк: ООО «Альматео», 2016. – 196 с.

28.Організація управління ефективним розвитком промислових підприємств в умовах ринкового конкурентного середовища: Монографія / Гончаров В.М., Солоха Д.В., Припотень В.Ю., Фесіна О.А. – Донецьк, 2016. – 206 с.

29.Оучи У. Методы организации производства: Японский и американский подходы: Сокр. пер. с англ. – М.: Прогресс, 2014. – 328 с.

30.Петренко В.Л., Тимохин В.Н., Овечко А.В. Оценка сложности взаимодействий в экономической системе. // Вісник Донецького університету. Серія В. Економіка і право. - №1. – 2015. – с. 33-37.

31.Припотень В.Ю. Анализ эффективности организационных структур управления промышленным предприятием // Модели управления в рыночной экономике: (Сб. науч. трудов) Общ. ред. и предисл. Ю.Г. Лысенко; Донецкий нац. ун-т. – Донецк: ДонНУ, 2017. – Вып. 10. – С. 192-202.

32.Припотень В.Ю. Концепция синтеза эффективной организационной структуры предприятия // Економіст. – 2018. – № 4. – С. 54-58.

33.Припотень В.Ю. Организация взаимодействий организационных субъектов предприятия // Матеріали ІV Всеукраїнській науково-практичній конференції «Проблеми глобалізації та моделі стійкого розвитку економіки»

26-28 березня 2014 р., м. Луганськ. – С. 120-121.

34. Припотень В.Ю. Проектирование открытых организационных структур и системы взаимодействий в них // Новое в экономической кибернетике: (Сб. научн. ст.) Под общ. ред. Ю.Г. Лысенко; Донецкий нац. ун-т. // Модели проектного менеджмента. – Донецк: ДонНУ, 2015. – №1. – С. 18-24.

35. Припотень В.Ю. Синтез организационной структуры предприятия // Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції «Проблеми глобалізації та моделі стійкого розвитку економіки» 26-28 березня 2018 р., м. Луганськ. – С. 118-119.

36. Проектирование организационных структур управления производством /Под ред. Н. Г. Чумаченко. - К.: „Наукова думка“, 2013. - 256 с.

37. Пушкарь А.И. Модели управления развитием производственно-экономических систем. - Харьков: ХГЭУ, 2016. - 268 с.

38. Реструктуризация предприятий и компаний/И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и др.: Справочное пособие. Под ред. И.И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2016. – 587 с.

39. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов: Пер. с англ. / Под ред. Н. Д. Эриашвили. – М.: Аудит ЮНИТИ, 2016. – 238 с.

40. Рогоза М.Є. Адаптивні системи управління промисловим підприємством в умовах трансформації середовища господарювання // Вісник Донецького університету економіки та права.. Сер.: Економіка та управління. – 2015. – №2. – С. 67–75.

41. Самочкин В. Н. Гибкое развитие предприятия. Анализ и планирование. — М.: Дело, 2014. – 336 с.

42. Сергеева Л. Н. Моделирование структуры экономических систем и процессов. - Запорожье: ЗГУ, 2014. - 88 с.

43. Смирнова Г.Н., Сорокин А.А., Тельнов Ю.Ф. Проектирование экономических информационных систем: Учебник/ Под ред. Ю.Ф. Тельнова

- М.: Финансы и статистика, 2015. - 512 с.

44. Спивак В.А. Организационное поведение и управление. – СПб: Изд-во «Питер», 2016. – 416 с.

45. Стратегическое управление: Изд. 2-е, пер. и доп. / Андриенко В.Н., Беликова Т.Ю., Голтвенко В.А., Лисенко Ю.Г. и др. – Донецк: Юго-Восток, 2015. - 201 с.

46. Татарников А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. – М.: Экономика, 2014. – 154 с.

47. Тоцький В.І., Лавриненко В.В. Організаційний розвиток підприємства: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2015. – 247 с.

48. Франчук В. И. Основы построения организационных систем. - М.: Юрист, 2014. - 340 с.

49. Харічков К.С., Ткач К.І. Проблеми формування корпоративних структур в умовах економічного зростання // Наукові праці Донецького національного технічного ун-ту. Серія: економічна. Вип. 75. – Донецьк, ДонНТУ, 2016. – С. 48-54.

50. Шевченко А. Ф. Ефективність праці і мотиваційні фактори, що впливають на неї // Регіональні перспективи. – 2014. – № 3-4 (22-23). – С. 67-69.

51. Эффективность гибких производственных систем / Э. Г. Гудушаури, П. И. Чинаев, В. Е. Болнокин, В.В. Чередников. — М.: Наука, 2014. - 160 с.

52. Крайнік О. М. Планування проектних дій [Текст]: навч.-метод. посібник для студ. ЗДІА спец. 8.18010013 "Управління проектами" / О. М. Крайнік, Н. І. Тахтаджиєва ; ЗДІА. - Запоріжжя : ЗДІА, 2015. – 82с

53. Крайнік, О. М. Планування та прогнозування в умовах ринку [Текст] : навч.-метод. посібник для студ. ЗДІА напряму підготовки 6.030601 "Менеджмент" ден. та заоч. форм навчання / О. М. Крайнік, Т. П. Романенко ; ЗДІА. - Запоріжжя : ЗДІА, 2014. - 80 с.

54. Актуальні проблеми корпоративного управління в Україні: Збірник наукових праць / За ред.: Л.І. Федулової, Л.І. Воротіної, Є.Г.

Панченка.– К.: Наук. Світ, 2008. – 142 с.

55. Балабанов Л.В. Організація праці менеджера. Навчальний посібник. / Балабанов Л.В. – К.: ВД "Професіонал", 2013. - 304 с.

56. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: учеб. пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. — Мн.: Интерпрессервис : Зкоперспектива, 2009. — 352 с.

57. Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Современный менеджмент: теория и практика: Обзорная информация / Сост. В.И.Яровой. – К.: МЗУУП, 2009. – 144 с.

58. Богуславська О. Г. Психологія управління [Текст] : навч.-метод. посібник для студ. ЗДІА спец. 7.03060101, 8.0306010 "Менеджмент організацій та адміністрування" (за видами економ. діяльності) ден. та заоч. форм навчання / О. Г. Богуславська ; ЗДІА. - Запоріжжя : ЗДІА, 2012. - 97 с.

59. Блейк Р. Р. Наукові методи управління: Навчальний Посібник / Блейк Р. Р. - К.: МАУП, 2014. - 689 с

60. Бухаянов М.И. Организация и нормирование труда: Учебник для вузов. / Бухаянов М.И. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 400 с.

61. Василеко А.В. Менеджмент устойчивого развития предприятий: Монография. / Василеко А.В. – Киев: ЦУЛ, 2005. – 648 с.

62. Володіна А. С. Порівняльна характеристика японського, американського і європейського менеджменту [Текст] / А. С. Володіна // Молодий вчений. - 2010. - №1-2. Т. 1. - С. 173-180.

63. Воронкова В. Г. Ділове адміністрування [Текст] : метод. вказівки до виконання курсової роботи для студ. ЗДІА спец. 7.03060101 "Менеджмент організацій та адміністрування (за видами екон. діяльності)" / В. Г. Воронкова, М. А. Ажажа, О. М. Венгер ; ЗДІА. - Запоріжжя : ЗДІА, 2014. - 61 с.

64. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами : філософські засади [Текст] : навчальний посібник / В. Г. Воронкової; під ред. д. ф. н., проф..—К. : ВД «Професіонал», 2006. — 576 с.

65. Воронкова В.Г. Управління персоналом. Конспект лекції для бакалаврів ЗДІА / Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Попов О.М. – Запоріжжя, 2007. – 161с.

66. Воронкова В.Г. Прогнозування [Електронний ресурс] : Методичний посібник для бакалаврів ЗДІА з напрямку 6.030601 "Менеджмент" / В. Г. Воронкова, Н. О. Резанова, В. В. Мельник, М. А. Ажажа; ЗДІА. - Запоріжжя : ЗДІА, 2008. - 113 с.

67. Воронкова, В. Г. Менеджмент [Текст] : Методичний посібник для студ. ЗДІА ден. та заоч. форм навчання спец. "МОе" та "О і А" / В. Г. Воронкова, В. В. Мельник, М. А. Ажажа ; ЗДІА. - Запоріжжя : ЗДІА, 2009. 83с.