МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет магістерської та
аспірантської підготовки
Кафедра менеджменту
природоохоронної діяльності

Магістерська кваліфікаційна робота

на тему: Шляхи формування оптимальної організаційної структури управління бізнесом

Виконав студент 2 курсу групи МУ- 61
спеціальності 073 Менеджмент
Худайназаров Шакір
_____

Керівник к.е.н., старший викладач
Попова Марія Олександрівна _____

Консультант _____
_____

Рецензент д.е.н., проф.
ОНУ _____
Садченко Олена Василівна

Одеса 2018

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Магістерської та аспірантської підготовки
Кафедра менеджменту природоохоронної діяльності
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
В.Г.Ковальов
“ 20 ” листопада 2017 року

З А В Д А Н Н Я
НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Худайназарову Шакіру
(прізвище, ім’я, по батькові)

1. Тема роботи Шляхи формування оптимальної організаційної структури управління бізнесом
керівник роботи к.е.н., старший викладач Попова Марія Олександрівна
(прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від 02”листопада2017року № 321-С
2. Строк подання студентом роботи 1 лютого 2018 року
3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, інформація електронних Інтернет-ресурсів, спеціальна наукова література та періодичні видання
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. Організаційна структура як ключовий елемент управління сучасним бізнесом
2.Дослідження та аналіз сучасного стану управління бізнесом
3.Комплекс заходів з вдосконалення управління бізнесом
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень)
1. Лінійна структура управління
2. Лінійна-штабна структура управління
3. Функціональна структура управління
4. Лінійно-функціональна структура управління
5. Дивізіональна структура управління
6. Матрична структура управління
7. Фактори, что впливають на вибір організаційної структури
8. Основні закони раціональної организации
9. Основні чинники виявлення проблем в управлінні сучасним бізнесом
10. Схема переходу від цілей організації до її структури

11. Алгоритм розробки та впровадження оптимальної організаційної структури

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 20 листопада 2018 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Оцінка виконання етапу	
			у %	за 4-х бальною шкалою
1	Робота з літературними джерелами	20.11-3.12.17	80	добре
2	Робота над розділом 1 «Організаційна структура як ключовий елемент управління сучасним бізнесом»	4.12-17.12.17	75	добре
3	Робота над розділом 2 «Дослідження та аналіз сучасного стану управління бізнесом»	18.12-31.12.17	75	добре
4	Робота над розділом 3 «Комплекс заходів з вдосконалення управління бізнесом»	8.01-22.01.18	80	добре
5	Оформлення роботи	23.01-1.02.18	75	добре
	Рубіжна атестація	25.12-29.12.17	75	добре
	Інтегральна оцінка виконання етапів календарного плану (як середня по етапам)		**77**	**добре**

Студент _____ Худайназаров Шакір
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Попова М.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Магістерська кваліфікаційна робота на тему «Шляхи формування оптимальної організаційної структури управління бізнесом»

Худайназарова Шакіра

Актуальність теми. Оптимально розроблена організаційна структура управління бізнесом має вирішальне значення для його функціонування незалежно від розмірів, галузевої приналежності, правової форми та інших особливостей. У сучасних економічних умовах важливо сформувати таку організаційну структуру, яка зумовить ефективну роботу та стійкий розвиток системи управління бізнесом. Курс на модернізацію економіки підтверджує необхідність подальшого комплексного реформування всіх ключових сфер і галузей бізнесу, основним завданням якого є отримання нового якісного продукту.

Мета і задачі дослідження. Мета магістерської роботи - на основі сучасних наукових підходів до формування організаційних структур провести аналіз обраного об'єкта дослідження і визначити шляхи вдосконалення в цій області.

Для досягнення мети були поставлені і вирішені наступні завдання:

– визначити поняття, сутність та основні типи організаційних структур;

– розглянути теоретичні засади створення оптимальних організаційних структур;

– провести аналіз сучасного стану управління бізнесом;

– розробити комплекс заходів з вдосконалення управління бізнесом за рахунок створення оптимальних організаційних структур.

Об'єктом дослідження є процес формування оптимальної організаційної структури управління бізнесом.

Предметом дослідження є управління бізнесом за допомогою побудови організаційних структур.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою роботи є фундаментальні концепції теорії систем та теорії управління, наукові положення в галузі створення оптимальних організаційних структур, класичні підходи до формування системного погляду на відносини всередині організації з урахуванням різноманітних параметрів, методи загальної теорії організаційного розвитку в контексті вирішення сучасного питання побудови ефективної організаційної структури, методи загальної теорії розвитку та традиційні методи експертних оцінок.

Інформаційною базою виступають нормативно – класична наукова література, статистичні дані, отримані вітчизняними та зарубіжними вченими, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних вчених, інформація електронних Інтернет-ресурсів.

Результати, їх новизна, теоретичне та практичне значення. У магістерській роботі розглянуто сучасні проблеми комунікацій в управлінні сучасним бізнесом та розроблено практичні рекомендації щодо їх вирішення.

Рекомендації щодо використання результатів роботи з зазначенням галузі застосування. Сформульовані та обґрунтовані положення та рекомендації можна застосовувати для подальшого розвитку теоретичних і науково-практичних положень щодо створення сучасних оптимальних організаційних структур як ключових елементів управління сучасним бізнесом.

Структура і обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг тексту магістерської роботи – 85 сторінок, таблиць – 1, рисунків – 11.

Перелік ключових слів: організаційна структура, організаційні схеми, оптимальність, управління бізнесом, комунікації.

ANNOTATION

Master's qualification work on "Ways of forming the optimal organizational structure of business management" by

Khudaynazarov Shakir

Actuality of theme. The optimally developed organizational structure of business management is crucial for its operation, regardless of size, sectoral affiliation, legal form, and other features. In today's economic environment it is important to form an organizational structure that will result in effective work and sustainable development of the business management system. The course on modernization of the economy confirms the need for further complex reform of all key areas and business sectors whose main task is to obtain a new qualitative product.

The purpose and tasks of the study. The purpose of the master's work - based on modern scientific approaches to the formation of organizational structures to conduct an analysis of the selected research object and identify ways to improve in this area.

To achieve the goal, the following tasks were set and solved:

- to define the concept, essence and basic types of organizational structures;
- to consider theoretical principles of creation of optimal organizational structures;
- To analyze the current state of business management;
- Develop a set of measures to improve business management through the creation of optimal organizational structures.

The object of research is the process of creating the optimal organizational structure of business management.

The subject of the study is business management through the construction of organizational structures.

Research methods. The theoretical and methodological basis of the work are fundamental concepts of the theory of systems and theory of management, scientific positions in the field of creation of optimal organizational structures, classical approaches to the formation of a systemic view of relations within the organization, taking into account various parameters, methods of the general theory of organizational development in the context of solving the modern issue of constructing an effective organizational structure, methods of general theory of development and traditional methods of expert assessments.

Information base is normative - classical scientific literature, statistical data received by domestic and foreign scientists, scientific publications of domestic and foreign scientists, information of electronic Internet resources.

Results, their novelty, theoretical and practical significance. In the master's work modern problems of communications in the management of modern business are considered and practical recommendations for their solution are developed.

Recommendations for using the results of work with the indication of the scope of application. The formulated and substantiated provisions and recommendations can be used for the further development of theoretical and scientific-practical provisions for the creation of modern optimal organizational structures as key elements of modern business management.

Structure and scope of work. The work consists of an introduction, three sections, conclusions, list of sources used. Full text of master's thesis - 85 pages, tables - 1, drawings - 11.

The list of keywords: organizational structure, organizational schemes, optimality, business management, communication. coaching.

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ І. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ БІЗНЕСОМ 10
1.1. Загальна сутність та основні типи організаційних структур 10
1.2. Теоретичні засади створення оптимальних організаційних структур 32
РОЗДІЛ ІІ. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ 41
2.1. Дослідження та аналіз управління бізнесом за допомогою побудови організаційних структур та виявлення недоліків 41
2.2. Виявлення проблем комунікацій в управлінні сучасним бізнесом 52
РОЗДІЛ ІІІ. КОМПЛЕКС ЗАХОДІВ З ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ 61
3.1. Пропозиції щодо покращення організаційних структур в сучасних умовах 61
3.2. Розробка рекомендацій щодо створення оптимальних організаційних структур 65
3.3. Шляхи впровадження розроблених рекомендацій 73
ВИСНОВКИ 79
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 81

ВСТУП

Останнім часом розвиток суспільного виробництва здійснюється темпами, що приводять до необхідності звернути особливу увагу на усі складові сучасного бізнесу. Науково обгрунтоване формування організаційних структур управління бізнесом - актуальне завдання сучасного етапу адаптації господарюючих суб'єктів до ринкової економіки. У нових умовах необхідно широко використовувати принципи і методи проектування організації управління на основі системного підходу.

Формування оптимальної організаційної структури є однією з найважливіших складових системи управління бізнесом, яка також включає до себе нові організаційні форми ринкових відносин, комплексний підхід до вдосконалення організаційного механізму, наукові методи організаційного проектування та сучасних фахівців у сфері менеджменту.

Причини, зумовлені необхідністю в створенні нових організаційних структур, можуть бути різними, але в цілому їх можна розділити на чотири види:

1) оновлення наявної матеріально-технічної бази, яка повинна задовольняти новим організаційним формам;

2) нарощування обсягів впровадження автоматизованих систем управління бізнесом;

3) створення та освоєння нових наукових методів організаційного проектування;

4) проектування сложного механізму управління сучасними бізнес-процесами, яке орієнтовано на фахівців у сфері формування оптимальних організаційних систем.

Важливими елементами структури управління є комунікації, потоки інформації і документообіг в організації. Організаційна структура-це поведінкова система, це люди і їх групи, які постійно вступають в різні взаємини для вирішення спільних завдань.

Така багатосторонність організаційного механізму несумісна з використанням будь-яких однозначних методів - або формальних, або неформальних. Тому необхідне поєднання наукових методів і принципів формування структур (системного підходу) з великою експертно - аналітичною роботою, вивченням вітчизняного і зарубіжного досвіду. В основу всієї методології проектування структур має бути покладено спочатку - цілі, а потім - механізм їх досягнення.

У вітчизняній і зарубіжній практиці відомий цілий ряд формалізованих методів, розрахунків, які можуть бути основою для створення оптимальної організаційної структури. Якогось універсального методу, придатного для всіх випадків життя, не існує. На практиці саме за допомогою системного підходу підприємство реалізує свої можливості у сфері управління сучасним бізнесом з орієнтацією на стійкий економічний розвиток.

Важливий внесок у дослідження проблем формування, функціонування та розвитку організаційних структур управління бізнесом внесли вітчизняні й іноземні незалежні вчені: Ансофф І.Х., Базилевич Л.А., Бурков В.М., Валуев С.А., Друкер П., Кабанов А.Я., Мільнер Б.З., Мінтцберг Р. та інши.

Актуальність теми полягає в тому, що оптимально розроблена організаційна структура управління бізнесом має вирішальне значення для його функціонування незалежно від розмірів, галузевої приналежності, правової форми та інших особливостей. У сучасних економічних умовах важливо сформувати таку організаційну структуру, яка зумовить ефективну роботу та стійкий розвиток системи управління бізнесом. Курс на модернізацію економіки підтверджує необхідність подальшого комплексного реформування всіх ключових сфер і галузей бізнесу, основним завданням якого є отримання нового якісного продукту.

Мета роботи - на основі сучасних наукових підходів до формування організаційних структур провести аналіз обраного об'єкта дослідження і визначити шляхи вдосконалення в цій області.

Для досягнення мети були поставлені і вирішені наступні завдання:

– визначити поняття, сутність та основні типи організаційних структур;

– розглянути теоретичні засади створення оптимальних організаційних структур;

– провести аналіз сучасного стану управління бізнесом;

– розробити комплекс заходів з вдосконалення управління бізнесом за рахунок створення оптимальних організаційних структур.

Об'єктом дослідження виступає процес формування оптимальної організаційної структури управління бізнесом.

Предметом дослідження є управління бізнесом за допомогою побудови організаційних структур.

На управлінському рівні чітко позначена необхідність розробки і впровадження оптимальних організаційних структур, що призведе до вирішення багатьох функціональних питань та якісному взаємозв’язку різноманітних ланок системи управління.

Недосконалість створення організаційних форм управління, зростання функціональних порушень, погіршення процесу формування організаційно-управлінської структури - все це обумовлює гостру необхідність запровадження сучасної системного підходу в галузі управління бізнесом.

У дослідженні використовувалися такі методи: абстрактно-логічний і комплексного аналізу – у процесі узагальнення теоретико-методологічних положень менеджменту; спостереження, порівняння, аналізу, узагальнення.

РОЗДІЛ І
ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ БІЗНЕСОМ

1.1. Загальна сутність та основні типи організаційних структур

Організаційна структура - це система, яка використовується для визначення ієрархії всередині організації. Вона визначає кожну роботу, її функції та інформацію про стан роботи в організації. Ця структура розроблена для визначення того, як організація працює та допомагає організації досягти своїх цілей для забезпечення майбутнього зростання. Структура ілюструється за допомогою організаційної схеми.

Організаційна структура - це скелет компанії. Він визначає ролі та відділи, які складають функціонування компанії та показують, як все підходить разом у цілому. Коли кожен із робітників в організації розуміє структуру своєї компанії, вони краще працюють разом, виконують свої ролі та відчувають себе в безпеці в обсязі та межах своїх робочих місць. Підприємства, які вірять у переваги структури організації, зазвичай створюють організаційні графіки своїм людям, щоб кожна людина мала чітку картину [19, 110-115].

Організаційна структура - це спосіб групування та організації функцій суб'єкта, щоб переконатись, що вони все стають ефективними та успішними. Якщо провести інвентаризацію всіх функцій, необхідних для виконання вашим бізнесом, то можливо об'єднати їх у зони відповідальності та нагляду. У досить великих компаніях ці райони називаються департаментами або командами. Наприклад, компанія може дивитись і бачити, що вона повинна рекламувати, здійснювати рекламні дії, розміщувати події та здійснювати продажі. Керівник може вирішити об'єднати ці функції разом у відділ маркетингу. Великі організації можуть зробити так багато таких заходів, що вони відділяють продажі в інший відділ, ніж інші функції. Є багато способів

організувати, але спільність - це об'єднання функцій для забезпечення їх нагляду та виконання.

Коли компанія визначить, як функції згруповані, функції повинні бути призначені людям, які їх виконують. Більшість організацій створюють ролі для виконання цих функцій. Посади з посадовими інструкціями допомагають працівникам знати обсяг, функцію та межі своїх ролей, а за яких завдань та результатів вони будуть нести відповідальність [33, 130-145]. У компаніях, достатньо великих, щоб мати декілька співробітників у відділенні, ролі допомагають переконатися, що кожна людина піклується про ключові функції без дублювання або нехтування завданнями. Наприклад, у фінансовому департаменті, може бути контролер, особа, яка контролює сплаті за рахунками, заробітної плати та дебіторської заборгованості. Кожен з цих людей є частиною команди, яка має загальну місію з управління грошовими потоками компанії, тоді як кожен з них має певний набір обов'язків, підвищуючи ефективність та забезпечуючи ретельність команди.

Кожен робітник в організації відповідає комусь. Організаційні структури допомагають зрозуміти, хто відповідає кому і де вони входять в ланцюг команд. Службовець може мати директора, який звітує віце-президенту, який у свою чергу звітує про головного виконавчого директора, який звітує перед радою директорів або власником компанії. Між нижнім і верхнім рівнем, у кожного є особисте місце. Хороша організаційна схема допомагає всім бачити, де вони вкладаються в ієрархію прийняття рішень та повноважень.

Компанії часто мають відділи та команди, структуровані вертикально. Бухгалтерський відділ може бути частиною більшого фінансового відділу. Віце-президент з фінансів або головний фінансовий директор може контролювати цю бухгалтерію поряд з іншими фінансовими командами. Подібним чином компанії часто створюють нові напрями бізнесу або набувають бізнесу, які працюють напівнезалежно від інших підрозділів компанії. Наприклад, якщо компанія-програма придбає меншу компанію, яка

займається медичним платіжним програмним забезпеченням, вона може розмістити медичне платіжне програмне забезпечення в власному відділі. Або нова материнська компанія може розмістити своє придбання у відділенні з двома іншими програмними лініями під віце-президентом, який контролює медичні програмні продукти. У будь-якому випадку, організаційна структура допомагає зрозуміти, де команди та відділи вкладаються у загальну діяльність компанії.

Організаційні структури мають на меті переконатись, що організація досягає всіх необхідних і бажаних функцій та переконається, що всі розуміють її роль. Мета полягає в тому, щоб переконатися, що для когось є хтось, тобто не непотрібне дублювання керівників або дублювання роботи. Час від часу компанії повинні переглянути свої організаційні структури, щоб переконатися, що вони все ще працюють. Зокрема, коли компанії відчувають зростання або зміни, системи та, отже, структури повинні змінюватися. Малі, початкові компанії часто уникають формальних організаційних структур спочатку, що дозволяє їм швидко адаптуватися до раннього зростання. Однак, оскільки організації додають колективу і розвиваються, без чіткої організаційної структури можуть встановлюватися плутанина і напруженість.

Кожна організація має ієрархію людей та робочих функцій, незалежно від того, чи є вони органічними чи навмисними. Для того щоб бізнес ефективно та систематично працював, він потребує планової структури, яка відповідає стилю, розмірам та операціям організації. Організаційна структура забезпечує "керівні принципи ієрархії, повноваження структури та відносин, зв'язок між різними функціями та координацією з навколишнім середовищем"[19, 90-105].

Довідкова інформація для бізнесу визначає організаційну структуру як "спосіб, яким організація організовує людей та роботу, щоб її робота могла бути виконана, і її цілі могли бути виконані". Малі групи можуть приймати рішення демократично і бути продуктивними на неструктурованій арені, але більші групи повинні делегувати повноваження і робочі місця, щоб

працювати ефективно. Різні організації, що мають різні цілі та постійно потребують підвищення продуктивності, породили безліч типів структур.

Організаційна структура також визначає характер організації: як вона думає і як вона реагує. Коли бізнес розвивається, обов'язки працівників відокремлюються від конкретних людей, і замість цього працівники призначаються на певні посади чи відділи незалежно від того, хто займається цією роботою. Відносини між усіма різними позиціями, їх відділами та ієрархічною структурою управління складають структуру будь-якої організації.

Структуру організації визначають три основні компоненти:

1) складність,

2) формалізація;

3) централізація [12, 34-55].

Централізацією називається "ступінь диференціації діяльності в рамках організації". Диференціація може бути горизонтальною: відмінності між відділами, включаючи освіту, навчання, завдання та члени організації; вертикальною: кількість рівнів управління; і просторовою: географічний розподіл персоналу та об'єктів.

Формалізація описує, як фахівець має кожну позицію. Ступінь централізації показує, наскільки велика частина процесу прийняття рішень і повноважень концентрується в одному місці.

Організаційна еволюція містить чотири важливі принципи: спеціалізація, координація, децентралізація, та централізація.

Спеціалізація полегшує розподіл роботи на одиниці для ефективної роботи. Координація - це спосіб, за яким всі спеціалізовані підрозділи та працівники вкладаються в єдине ціле, щоб досягти цілей компанії. Децентралізація відбувається тоді, коли нижчі рівні ієрархії мають повноваження щодо прийняття рішень, тоді як централізація - це група повноважень на більш високих рівнях.

Організаційна структура може належать до трьох типів: класичної, функціональної, дивізіонної або матричної [19, 62-75].

Класична структура є спільною з дуже малими підприємствами, вона досить централізована, має не багатьох загальних функцій і деяких спеціалістів у критичних позиціях, тобто коли це необхідно.

Функціональна організація розподіляє працівників на одиниці, що базуються на робочих функціях, і досягають успіху у великих компаніях, які виробляють велику кількість продуктів або послуг з низькою ціною. Крок більш складний, поділ структури приймає функціональні одиниці і розділяє їх на підрозділи, які мають власні ресурси і можуть функціонувати повністю незалежно від інших підрозділів.

Матричні організації розподіляють своїх співробітників на групи, виходячи з їхньої функції та продукту чи служби, з якими вони працюють, і використовують кожну команду для виконання певного завдання.

Функції бізнесу - це те, що він робить - наприклад, виробництво, продаж, маркетинг та дослідження. Організаційна структура визначає відносини та взаємодію між частинами бізнесу та визначає, як ланцюжок команд проходить на різних рівнях [9, 25-37]. Можливо налаштувати структуру організації за своїми організаторськими функціями, але навіть якщо цього не зробити, функціонування та структура впливатимуть один на одного.

Більшість підприємств використовують функціональну організаційну структуру. До окремих підрозділів надходять різні функції, керівники яких звітують керівникам відділів, які потім звітують про це вищому керівництву. Функціональна структура має перевагу чітких ліній влади та дозволяє кожному співробітнику сконцентруватися на його конкретній місії. Недоліком є те, що в підсумку можуть залишитися департаменти, які не спілкуються один з одним або не співпрацюють. Клієнт може відшкодуватися від відділу до відділу, якщо його проблема не пов'язана з однією конкретною функцією.

Дивізіональна організаційна структура розповсюджує функції в різних галузях. Наприклад, якщо існують різні лінії продуктів, підрозділ для кожної лінійки продуктів має свої маркетингові, дослідницькі та маркетингові відділи, а також відділи збуту та бухгалтерського обліку. Перевага такого підходу полягає в тому, що кожна гілка має персонал для виконання всіх необхідних функцій. Недоліком є те, що з працівниками в кожному підрозділі, що виконують однакові функції, може виникнути велика кількість надмірності та неефективності.

Використання матричної структури у бізнесі може дати більшу гнучкість у бізнес-функціях у тому випадку, якщо існує велика ієрархічна організація. У матричній структурі кожен співробітник працює на функціональному відділі, наприклад, у маркетингу або фінансуванні, але вони можуть бути призначені для проектів під різними менеджерами та об'єднуватися з працівниками, які мають різні функції. Ця структура адаптує організаційні функції до змін організаційних потреб. Недоліком є те, що ланцюжок команд у матриці може стати хмарним і конфліктним.

У випадку виникнення проблем з візуалізацією запропонованої структури, можно використовувати організаційну схему, щоб чітко її побачити. Перші організаційні схеми були розроблені у Нью-Йорку в XIX столітті як спосіб підвищення ефективності управління. Графік показує лінії влади та контролю, що виконуються між різними департаментами та рівнями управління. Добре спланована схема полегшить розуміння, хто приймає рішення, хто повідомляє кому, і як організація розподіляє свої операційні функції [24, 68-83].

Без відповідної організації на різних фронтах, бізнес лопне разом, тому що буде не в змозі встановити або досягти стратегічних планів. Організація та структура надають співробітникам керівництво, за яким вони можуть працювати ефективно, і зменшує дублювання. Організація функціонує як клей, який тримає всі частини бізнесу разом для досягнення однієї кінцевої мети - успіху.

Зв'язок на кожному рівні має відповідати шаблону, для того щоб не пропустили важливі виклики та терміни виконання клієнтів. Розвиток командної ланки у компанії гарантує, що комунікації прокладаються належним чином усім, хто повинен бути залученим до прийняття рішень чи впровадження політики компанії. Як буде організовано потік спілкування – таким буде успіх, який можливо побачити. Навіть якщо існує приватний підприємець без працівників, він повинен організувати свої електронні листи, вхідні повідомлення та календар, щоб створити постійний потік спілкування з клієнтами та партнерами [19, 23-45].

Далі слід згадати фінансову звітність. Фінансова звітність безпосередньо пов'язана з прибутковістю. Організація процесу виставлення рахунків і зборів, фонд заробітної плати працівників, витрати та накладні витрати - це функція в бізнесі, яку не можна ігнорувати. Вкрай необхідно здійснювати організаційний контроль за надходженням коштів у свій бізнес, щоб дізнатись, чи отримала організація прибуток або рухається до банкрутства. Фінансова організація є дуже важливою частиною у великих корпораціях, які мають величезний фонд заробітної плати та капітальних витрат.

Організаційні функції, які потрапляють на керівництво у компанії, включають управління доходами, персоналом, зростанням, плануванням та всіма процесами, що призводять до прибутковості. Основна роль менеджера полягає в тому, щоб організувати компанію так, щоб потік робочого продукту, комунікації та фінансової відповідальності взаємодіяв належним чином та ефективно [28, 310-321]. Лідер або менеджер у компанії координує всі інші організовані функції, щоб переконатися, що вони узгоджені, для досягнення спільної мети. Ефективні лідери бізнесу організовують всі складні відносини, що беруть участь у бізнесі, і забезпечують їх доповнення та підтримку один одного як об'єднаного підрозділу.

Окремі типи організаційних структур визначаються для задоволення потреб організацій, які працюють по-різному. Види організаційної структури включають: відокремлені, функціональні, географічні та матричні.

Дивізійна структура підходить для організацій з окремими бізнес-одиницями, тоді як географічна структура забезпечує ієрархію для організацій, які працюють у кількох місцях на національному або міжнародному рівні. Функціональна організаційна структура базується на кожній роботі. Матрична структура, в якій є два або декілька керівників для кожної роботи, для звітування, є найбільш складною, але може бути необхідною для великих організацій з багатьма місцями та функціональними областями [52].

Хоча існує безліч типів організаційних структур, розроблених для задоволення потреб кожної організації, всі вони забезпечують ієрархію, яка звітує про централізоване розташування та групу керівників. Найвищим рейтингом члена організаційної структури є один чи декілька вищих керівників, які називаються президентом, головним виконавчим директором або головним операційним працівником.

Організаційна структура, посадові інструкції можуть бути розроблені таким чином, щоб вони не лише відповідали цілям організації, але й дозволяли росту організацій та працівників. Внутрішній капітал та утримання працівників є ключем до успішних операцій. Прийом на роботу також є одним з найвищих інвестицій для організацій, завдяки чому працівники мають рекламні можливості та безпеку роботи, що може допомогти зменшити витрати на підбір персоналу.

Організаційна структура також є основоположним елементом створення структури заробітної плати для організації. Як тільки структура буде створена, діапазони заробітної плати можуть бути створені для кожної роботи в організації. У більшості випадків кожна робота вирівнюється за рівнем зарплати, а кожен клас має певний діапазон заробітної плати. Це

дозволяє організації задовольнити свої фінансові цілі та гарантувати справедливий розподіл заробітної плати в межах фінансових бюджетів.

Якщо організація розширюється, організаційна структура дозволяє рости. Це може включати додавання додаткових шарів управління, нових відділів, розширення одного або декількох функціональних областей або призначення додаткових топ-менеджерів. Коли структура реорганізована для розширення, вона забезпечує основу для редагування заробітної плати та посадових інструкцій швидко та ефективно з мінімальними порушеннями діяльності організації [19, 37-56].

Різні малі підприємства використовують різноманітні організаційні структури для виконання функцій управління офісом, часто засновані на перевазі власника. Деякі власники бізнесу займаються всіма виконавчими функціями. Для малого бізнесу, що має більше одного власника, обов'язки офісу можуть бути поділені експертами або функціональною сферою. Незалежно від того, як треба організувати офіс, важливо, щоб були ретельно написані посадові інструкції, щоб працівники знали, що чекає від кожного працівника керівництво, і хто має остаточне рішення щодо прийняття рішень.

Організаційна структура - це група співробітників компанії, що визначає функцію кожного працівника, начальника та підлеглих. Організаційна схема починається з переліку керівника на вершині, а потім і всіх людей, що знаходяться нижче, за назвою та титулом. Генеральний директор може мати декілька керівників, які прямо підкажуть до нього, перераховані під ним на діаграмі, пов'язані прямими лініями. Ці працівники можуть включати головного фінансового директора, директора з маркетингу та головного операційного директора [34, 42-58]. Хоча всі співробітники компанії працюють під керівництвом виконавчого директора, організаційний графік з'єднує кожного співробітника лише з його прямими звітами. Наприклад, під фінансовим директором, діаграма може відображати директора з кадрових ресурсів та бухгалтерський персонал. У відомствах, де

кілька працівників виконують функцію продажу чи виробництва, працівники перераховуються за функцією, а не за назвою.

Дуже малий бізнес, що має менше 20 співробітників, може використовувати плоску організаційну структуру, при цьому всі функції управління звітують безпосередньо власнику. Прикладом може служити ресторан, в якому шеф-кухар, менеджер їдалень, бухгалтер та бармен повідомляють безпосередньо власнику. Навіть незважаючи на те, що менеджер їдальні має повноваження над обслуговуючим персоналом і шеф-кухар керує інших кухарів, власник часто має безпосередній контакт із кожним співробітником.

Деякі компанії організовують свої посади за відділом або функціями, і кожен керівник відділу може спілкуватися безпосередньо з власником бізнесу. Відділи можуть включати продажі, маркетинг, бухгалтерський облік, людські ресурси, IT та виробництво. У малих підприємствах з кількома власниками власники часто розподіляють ці обов'язки на основі своїх спеціалістів [31, 91-123].

Якщо в бізнесі є кілька місць розташування, власник може вирішити зробити кожну одиницю вільним бізнесом, обмінюватися деякими послугами та витратами з корпорацією. Кожна одиниця може бути відповідальною за власне наймання, бухгалтерський облік, технічне обслуговування та інші функції. Ці підрозділи можуть покривати деякі витрати, такі як маркетинг та придбання, або вони можуть поділитися працівниками, такими як бухгалтер, який виконує розрахунки для кожної одиниці.

Якщо в бізнесі є декілька окремих продуктів або послуг, офіс може бути організований за цими напрямками. Наприклад, в об'єкті відпочинку можуть бути великі тенісні, плавальні та гольфові програми, тому офіс може бути розділений на ці три підрозділи. Кожен відділ несе відповідальність за частину своєї адміністрації, наприклад, персоналу та маркетингу, але ділиться іншими функціями, такими як облік та обслуговування об'єктів. Взуттєва компанія може мати окрему офісну адміністрацію для жіночих,

чоловічих і дитячих відділів. Юридична фірма може бути розділена на область практики, причому кожен відділ керується директором, який має такий же статус на організаційній схемі компанії [51].

Різні організації створюються спеціально для досягнення різних цілей, а структура організації може допомогти чи стримувати її прогрес у досягненні цих цілей. Великі та малі організації можуть досягти більшого обсягу продажів та іншої прибутку шляхом належного узгодження їх потреб із структурою, яку вони використовують для роботи.

Існують слідуючи основні типи організаційної структури: лінійна, функціональна, дивізійна та матрична. Далі детальніше розглянемо кожну з них [19, 62-90].

Розглянемо лінійну організаційну структуру (рис.1.1.). Для неї характерна вертикаль: вищий керівник - лінійний керівник (підрозділу) - виконавці. Є тільки вертикальні зв'язки. У простих організаціях окремі функціональні підрозділи відсутні. Ця структура будується на базі виділення функцій.

Рис.1.1. Лінійна структура управління

У міру зростання підприємства, як правило, лінійна структура перетвориться в лінійно-штабну (рис.1.2.). Вона аналогічна попередній, але управління зосереджено в штабах. З'являється група працівників, які безпосередньо не дають розпоряджень виконавцям, але виконують консультаційні роботи і готують управлінські рішення.

Рис.1.2. Лінійна-штабна структура управління

Функціональна структура налаштована таким чином, щоб кожна частина організації була згрупована відповідно до своєї мети. Наприклад, у такій організації може бути відділ маркетингу, відділ продажів і виробничий відділ. Функціональна структура дуже добре працює для малих підприємств, де кожен відділ може покладатися на талант і знання своїх працівників та самостійно підтримувати себе. Проте одним з недоліків функціональної структури є те, що координація та зв'язок між департаментами можуть бути обмеженими організаційними межами роботи різних відділів, що працюють окремо.

При подальшому ускладненні виробництва виникає необхідність спеціалізації працівників, ділянок, відділів цехів і т. Д., Формується функціональна структура управління. Розподіл робіт відбувається за функціями [53].

При функціональній структурі відбувається поділ організації на елементи, кожен з яких має певну функцію, завдання. Вона характерна для організацій з невеликою номенклатурою, стабільністю зовнішніх умов. Тут має місце вертикаль: керівник - функціональні керівники (виробництво, маркетинг, фінанси) – виконавці (рис.1.3.). Присутні вертикальні і міжрівневі зв'язки. Недолік - функції керівника розмиті.

Рис. 1.3. Функціональна структура управління

При лінійно-функціональної структури управління основні зв'язку - лінійні, лінії, що доповнюють - функціональні (рис.1.4.).

Рис.1.4. Лінійно-функціональна структура управління

Структура дивізії зазвичай використовується у великих компаніях, які працюють у широкій географічній зоні або мають окремі менші організації в рамках парасолькової групи для охоплення різних видів продукції або ринкових територій. Наприклад, зараз компанія, що не працює, була організована дивізіонно - з невеликим підрозділом двигунів, компресорним підрозділом, відділом підрозділів і підрозділами для кожної географічної зони для вирішення конкретних потреб. Перевагою такої структури є те, що потреби можна зустріти швидше і конкретніше; однак, спілкування

гальмується, оскільки працівники різних підрозділів не працюють разом. Відділ структури є дорогим через його величину та обсяг. Малі підприємства можуть використовувати невелику кількість дивізійної структури, наприклад, мати різні офіси в різних частинах міста, або призначати різні команди збуту для обробки різних географічних областей [44, 137-145].

У великих фірмах для усунення недоліків функціональних структур управління використовується так звана дивізіональна структура управління. Розподіл обов'язків відбувається не за функціями, а по продукції, що випускається або по регіонах. У свою чергу в дивізіональних відділеннях створюються свої підрозділи з постачання, виробництва, збуту і т. Д. При цьому виникають передумови для розвантаження вищих керівників шляхом звільнення їх від вирішення поточних завдань. Децентралізована система керування забезпечує високу ефективність в рамках окремих підрозділів.

Дивізіональна структура управління будується на підставі виділення підрозділів, або дивізіонів. Даний вид застосовується в даний час більшістю організацій, особливо великими корпораціями, так як не можна втиснути діяльність великої компанії в 3-4 основних відділу, як у функціональній структурі. Однак довгий ланцюг команд може привести до некерованості. Створюється також у великих корпораціях.

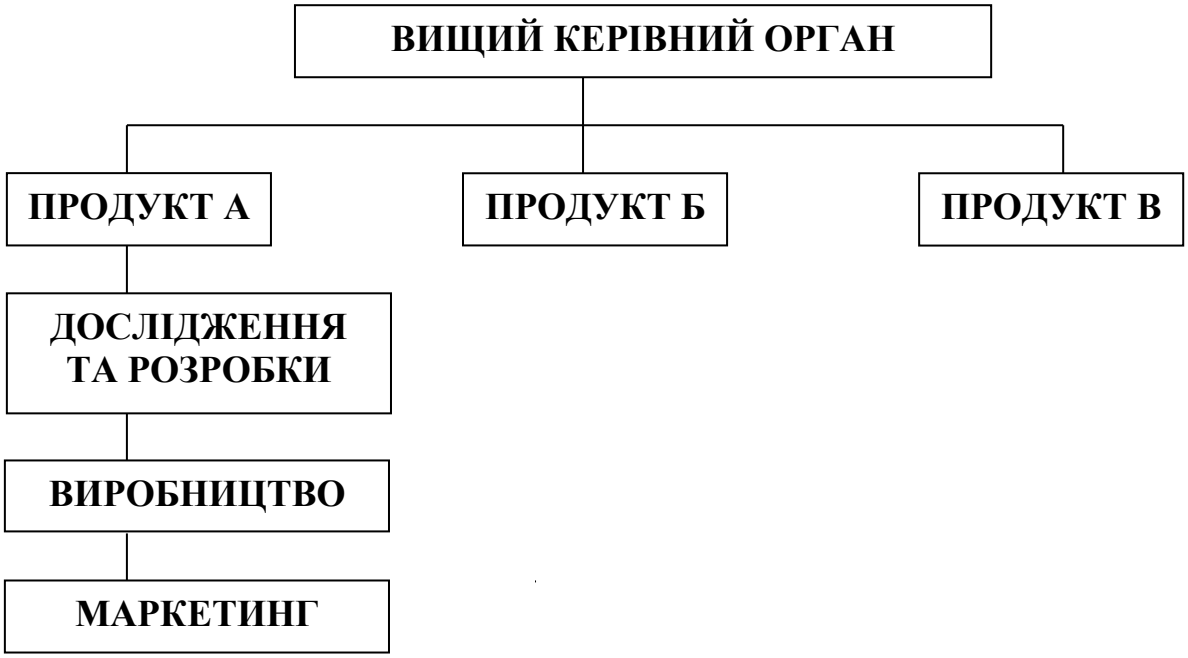

Рис. 1.5. Дивізіональна структура управління

Дивізіони можуть виділятися за кількома ознаками, утворюючи однойменні структури, а саме:

1) продуктова. Відділи створюються за видами продукції. Характерна поліцентричності. Такі структури створені в «Дженерал Моторс», «Дженерал Фудс». Повноваження з виробництва і збуту даного продукту передаються одному керівнику. Недолік - дублювання функцій. Така структура ефективна для розробки нових видів продукції. Є вертикальні і горизонтальні зв'язки;

2) регіональна структура. Відділи створюються за місцем розташування підрозділів компаній. Зокрема, якщо у фірми є міжнародна діяльність. Наприклад, Coca-Cola, Сбербанк. Ефективна для географічного розширення ринкових зон;

3)організаційна структура, орієнтована на споживача. Підрозділи формуються навколо певних груп споживачів. Наприклад, комерційні банки, інститути (підвищення кваліфікації, друга вища освіта). Ефективна для задоволення попиту.

Третій основний тип організаційної структури, що називається матричною структурою, є гібридом дивізіонної та функціональної структури. Як правило, використовується у великих транснаціональних компаніях. Матрична структура дозволяє використовувати існуючі в одній організації переваги функціональних та відокремлених структур [30, 16-35]. Це може створити боротьбу за владу, тому що більшість областей компанії матимуть подвійне управління - функціональний менеджер та менеджер продукції або відділу, який працює на одному рівні та охоплює частину тієї ж адміністративної території.

У зв'язку з необхідністю прискорення темпів оновлення продукції виникли програмно-цільові структури управління, що отримали назви матричні. Суть матричних структур полягає в тому, що в діючих структурах створюються тимчасові робочі групи, при цьому керівнику групи в подвійне підпорядкування передаються ресурси і працівники інших підрозділів.

При матричної структурі управління формуються проектні групи (тимчасові), які реалізують цільові проекти і програми (рис.1.6.). Ці групи виявляються в подвійному підпорядкуванні, створюються тимчасово. Цим досягається гнучкість у розподілі кадрів, ефективна реалізація проектів. Недоліки - складність структури, виникнення конфліктів. Прикладом можуть служити авіакосмічне підприємство, телекомунікаційні компанії, які виконують великі проекти для замовників.

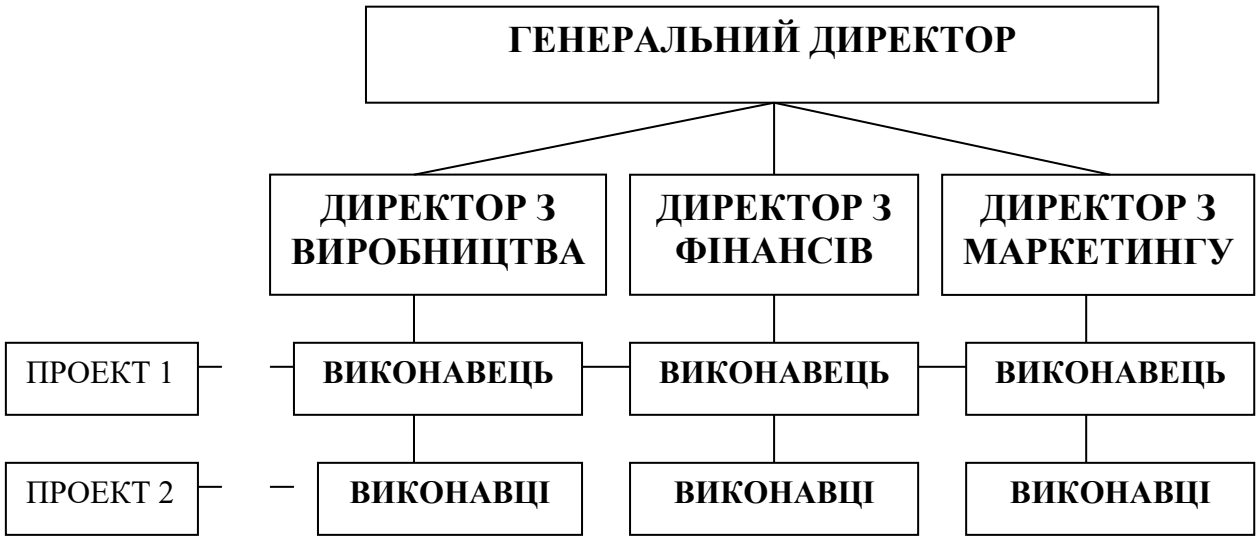

Рис.1.6. Матрична структура управління

Корпоративна організація або корпорація розглядається як особлива система взаємозв'язку між людьми в процесі здійснення ними спільної діяльності. Корпорації як соціальний тип організації представляють собою замкнуті групи людей з обмеженим доступом, максимальною централізацією, авторитарністю керівництва, що протиставляють себе іншим соціальним спільнотам на основі своїх вузько корпоративних інтересів. Завдяки об'єднанню ресурсів і, в першу чергу людських, корпорація як форма організації спільної діяльності людей представляє і забезпечує можливість для самого існування і відтворення тієї чи іншої соціальної групи. Однак об'єднання людей в корпорації відбувається через їх поділ за соціальними, професійним, кастовим і іншим критеріям [53].

Переваги та недоліки основних організаційних структур представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Переваги та недоліки основних організаційних структур

СТРУКТУРА	ПЕРЕВАГИ	НЕДОЛІКИ
Лінейна	Простота, конкретність завдань і виконавців.	Високі вимоги до кваліфікації керівників і високе завантаження керівника.
Функціональна	Поглиблення спеціалізації, підвищення якості управлінських рішень; можливість управляти багатоцільовою і багатопрофільною діяльністю.	Недостатня гнучкість; погана координація дій функціональних підрозділів; низька швидкість прийняття управлінських рішень; відсутність відповідальності функціональних керівників за кінцевий результат роботи підприємства.
Дівізіональна	Розвантаження вищих керівників; висока ефективність в рамках окремих підрозділів.	Зростання витрат на управлінський персонал; складність інформаційних зв'язків
Матрична	Гнучкість, прискорення впровадження інновацій, персональна відповідальність керівника проекту за результати роботи.	Наявність подвійного підпорядкування, конфлікти через подвійне підпорядкування, складність інформаційних зв'язків

Існують декілька факторів, які відрізняють малі підприємства від операцій великого бізнесу, одним з яких є реалізація формальної організаційної структури. Організаційна структура має важливе значення для будь-якої зростаючої компанії для надання керівництва та чіткості конкретних питань людських ресурсів, таких як керівні органи. Власники

малого бізнесу повинні почати думати про формальну структуру на ранній стадії зростання свого бізнесу [19, 93-110].

Організаційна структура надає керівництво всім співробітникам шляхом викладання офіційних звітів про відносини, які регулюють робочий процес компанії. Офіційний опис структури компанії полегшує додавання нових позицій в компанію, а також забезпечує гнучкі та готові засоби для зростання.

Без офіційної організаційної структури працівникам важко знати, кому вони офіційно звітують у різних ситуаціях, і може стати незрозумілим саме той, хто має остаточну відповідальність за прийняття управлінських рішень. Організаційна структура покращує ефективність роботи, забезпечуючи чіткість працівників на всіх рівнях компанії. Звертаючи увагу на організаційну структуру, департаменти можуть працювати більше, фокусувати час і енергію на продуктивні завдання. Ретельно викладена структура також може слугувати дорожньою картою для внутрішніх рекламних акцій, що дає змогу компаніям створювати суцільні просування по службі для працівників початкового рівня.

Існує порівняно мало рівнів управління, що називаються плоскою організаційною структурою. У плоскій структурі працівники мають право приймати ряд рішень самостійно. Інформація спрямовується зверху вниз і знизу вгору у плоску структуру, тобто потоки комунікацій від керівництва вищого рівня до першокласних працівників та від передніх працівників до керівництва.

Існує багато верств управління в високій організаційній структурі, і часто неефективна бюрократія. У високій структурі менеджери приймають більшість оперативних рішень, і влада повинна бути отримана з декількох шарів перед тим, як вживати деякі заходи. Інформаційні потоки, як правило, є односторонніми у високій структурі, а саме - зверху вниз.

Як правило, малі підприємства не мають солідної організаційної структури. Всі співробітники компаній-початківців можуть вимагати

виконання ряду завдань за межами своїх офіційних посадових інструкцій, а велика кількість працівників у стартапах має щедру свободу дій при прийнятті рішень. Окрім того, всі співробітники запуску, як правило, знають, до кого вони звітують, оскільки зазвичай це одна особа або група - власник або партнери. Дуже важливо мати офіційну організаційну структуру, перш ніж компанія зростатиме настільки, що робоча сила стане неефективною.

Підприємства потребують структури для того, щоб вони зростали та були вигідними. Створення організаційної структури допомагає вищому керівництву виявляти талант, який потрібно додати до компанії. Планування структури забезпечує наявність достатніх кадрових ресурсів в компанії для досягнення цілей, викладених у річному плані компанії. Важливо також, щоб обов'язки були чітко визначені. Кожна людина має опис роботи, що визначає обов'язки, і кожна робота займає власну позицію на корпоративній схемі компанії [22, 310-345].

Потік інформації є важливим для успіху організації. Організаційна структура повинна бути розроблена таким чином, щоб особи та підрозділи, які повинні координувати свої зусилля, мали б комунікаційні напрями, які вбудовані в структуру. Відділ фінансового планування та аналізу може звітувати перед головним фінансовим директором та старшим віце-президентом з маркетингу, оскільки обидва ці співробітники вищого керівництва залежать від інформації та звітів, наданих фінансовим плануванням.

Звітні стосунки мають бути чіткими, щоб усі члени організації розуміли, за що вони відповідають, і знали, до кого вони підзвітні. Ці чіткі зв'язки полегшують менеджерам нагляд за тими, хто працює на нижчих рівнях організації. Кожен співробітник отримує вигоду, знаючи, до кого він може звернутися для напрямку або допомоги. Крім того, менеджери усвідомлюють, хто не входить до сфери їх повноважень, тому вони не перетинають межі та не заважають іншим відповідачам менеджера.

Компанії, які швидко ростуть, - це ті, які максимально використовують свої ресурси, включаючи талант менеджменту. Організаційна структура гарантує, що в компанії є потрібні люди на правильних посадах. Структура може свідчити про слабкі місця або недоліки в поточній команді керівництва компанії. Коли компанія зростає, організаційна структура повинна розвиватися з нею. Багато разів створюються більші шари управління, коли один керівник відділу має занадто багато людей, які повідомляють йому про це в один час, щоб дати кожному працівнику увагу і напрям, необхідний для того, щоб працівник досяг успіху [52].

Добре розроблена організаційна структура сприяє завершенню проектів. Менеджери проектів можуть краще визначити доступні для них людські ресурси, обсяг чіткої відповідальності кожного департаменту, а також можливості кожного члена групи [9, 40-55]. Проект розробки нового продукту потребує проведення маркетингових досліджень. Менеджер проекту повинен знати, хто в організації може надати це дослідження, і чий дозвіл повинен бути отриманий для проведення досліджень.

Компанії в різних галузях промисловості вимагають різного поєднання таланту та відносно більшого акценту на певних управлінських функціях. Програмна компанія часто має великий персонал з розвитку. Структурування звітних відносин у команді розробників, максимально збільшує творчість, продуктивність, та терміни виконання, які дуже важливі для успіху цього виду компанії. Компанії часто повинні пройти фазу реорганізації, в якій окремі позиції або навіть цілі відділення змінюються на організаційну схему, щоб краще використовувати людські ресурси компанії та зробити роботу більш плавною.

Недостатньо структуровані організації вважають, що критичні терміни не виконуються, оскільки в кожному відомстві недостатньо людських ресурсів для виконання всіх частин заданого завдання або тому, що не було чітко визначено, якою була остаточна відповідальність за проект. Якщо люди

не знають, до кого вони звітують, вони можуть виявити, що їм надано суперечливі завдання двома або більше керівниками над ними.

Організаційна структура полягає у визначенні та чіткості. Різноманітні відділи та робочі ролі, які складають організаційні структури, є частиною плану забезпечення організації виконання своїх життєво важливих завдань та цілей. Організаційні структури допомагають знати, хто робить щось. Щоб мати ефективний і належним чином функціонуючий бізнес, потрібно знати, що для вирішення кожного виду завдання є люди. У той же час необхідно переконатися, що люди не протистоять один одному. Створення структури з чітко визначеними ролями, функціями, обсягом повноважень та системами допомагає забезпечити, щоб люди працювали разом, виконували все, що має робити бізнес [19, 123-145].

Щоб створити гарну структуру, бізнес повинен провести інвентаризацію своїх функцій. По-перше необхідно визначити завдання, які потрібно виконати. Далі можна виділити функції. Зазвичай ці функції перекладаються у відділи. Наприклад, потрібно отримувати та збирати гроші з клієнтів, сплачувати рахунки та продавати, а також обліковувати свої доходи та витрати. Ці завдання є фінансовими і, як правило, організовані в фінансовий або бухгалтерський відділ. Продаж продуктів, реклама та участь у галузевих виставках - це завдання, які можна об'єднати в групу відділу маркетингу. Маючи різні способи організувати завдання, завжди вибираємо щось менш традиційне. Але в усіх випадках організаційна структура наводить порядок у списку завдань.

Співробітники роблять все можливе, коли вони знають, кому слід повідомляти і хто відповідає. Організаційна структура створює відомі ієрархії. Це може включати ланцюг команд в межах організації. Хороша організаційна схема буде ілюструвати, скільки віце-президентів повідомляють президента чи головного виконавчого директора, і, у свою чергу, скільки директорів звітують віце-президенту та скільки працівників звітують директору. Таким чином, кожен знає, де він знаходиться у сфері

прийняття рішень та відповідальності. Ієрархія може також включати в себе управління макрорівнем. Наприклад, один відділ може складатися з декількох команд. Можливо, декілька відділів утворюють один підрозділ компанії, і цей підрозділ має віце-президента, який контролює всі відділи та команди в ньому.

Організаційна структура охоплює всі ролі та типи робочих місць в організації. У повній організаційній схемі буде показано кожен тип позиції, і скільки з них є в даний час. Коли невеликі організації дивляться на свої організаційні структури, вони зазвичай зосереджуються більше на робочих ролях, ніж на ієрархії. Малі підприємства, особливо що розвиваються, часто змінюються швидко - додаючи позиції та змінюючи обов'язки людей, оскільки вони залишаються досить гнучкими, щоб адаптуватися. Для цих підприємств, визначення ролей людей, може бути дуже корисним, особливо, коли речі змінюються [4, 71-85].

Організації, які є дуже ієрархічними, зазвичай називають вертикальними організаційними структурами. Як правило, ці організації хочуть, щоб їх працівники мали більш обмежені можливості та виконували свої роботи, зокрема, з невеликими варіаціями. Тому вони мають багато шару управління, щоб стежити за тим, щоб речі були зроблені правильно і рівномірно. Прикладом є банківська справа. Гроші повинні бути обережними та відповідальними, існує значний ризик, а правила та розпорядження диктують конкретні процедури. Малі підприємства, інноваційні компанії та професійні організації, як правило, використовують горизонтальні структури. Це пов'язано з меншим рівнем управління та більшою увагою до однолітків та рівності. Групові лікарські методи є хорошим прикладом. Лікарі не контролюють лікарів. Там може бути керуючий партнер, який здійснює нагляд за загальною операцією, але в іншому випадку професіонали є однолітками, кожен практикує у своєму стилі - все це сприяє успіху організації. Ідея полягає в тому, що кожна людина бере на себе більше

відповідальності і має більше свободи для виконання своєї роботи, як вона вважає за потрібне.

1.2. Теоретичні засади створення оптимальних організаційних структур

Теорія раціональної організації полягає в тому, що організація, яка займається бізнесом, є інструментом для досягнення визначеної мети або сукупності цілей. Раціональна організація використовує формальну структуру для визначення ролі кожного члена організації. У бізнесі, де чітко визначені ролі та цілі, процес управління повинен бути раціональним та передбачуваним.

Розглянемо раціональну організацію. Для власника малого бізнесу потенційна привабливість раціональної теорії організації - це чіткість і простота розгляду бізнесу як раціональної системи. Наприклад, мета автосалону - отримати прибуток, продаючи автомобілі. Кожен співробітник дилерської мережи має чітко визначену роль у цьому процесі. Продажники зустрічаються з покупцями та продають автомобілі. Менеджер відповідає за навчання, мотивацію та контроль продавців. Теоретично, індивідуальні особистості людей, які працюють у дилерській мережі, не повинні бути головним фактором, оскільки кожна людина має місце в системі і лише має завдання правильно виконувати свою роль.

Хоча практично можна описати будь-яку організацію як раціональну систему, перераховуючи цілі та офіційні посади, однако багато організацій є більш політичними, ніж раціональними. У політичній організації особистий вплив та навички людей складають більше ніж офіційні титули. Організації є більш політичними та менш раціональними, коли різні частини організації мають потенційно суперечливі цілі. Наприклад, відділ обслуговування клієнтів у автосалоні може мати мету забезпечити високий рівень задоволеності клієнтів, навіть якщо це призводить до меншого обсягу

продажів, але продавці можуть мати цілком протилежну мету. Щоб ефективно управляти обома підрозділами, менеджер дилерських центрів повинен знайти баланс між суперечливими цілями двох департаментів.

У раціональній теорії організації рішення, прийняті кожним окремо взятим членом організації, визначаються його місцем у формальній ієрархії з обмеженим простором для індивідуальної думки. У теорії, якщо менеджер говорить продавцям зосередитися на продажу менш популярної моделі автомобіля, навіть якщо він платить ту ж комісію як на більш популярну модель, продавці просто повинні працювати важче і продавати менш популярні автомобілі. Насправді, багато продавців не працюватимуть просто, щоб заробити таку ж суму грошей, незалежно від того, що їм сказало робити керівництво. У цій ситуації раціональна поведінка для індивіда відрізняється від раціональної поведінки для організації. Не всі будуть поводитися раціонально навіть в ідеальних умовах. Наприклад, якщо два співробітника просто не люблять один одного, вони можуть зробити відділ неефективним навіть на найбільш добре структурованому робочому місці.

Розглянемо деталі застосування раціональної теорії організації. Хоча в реальному світі жодна організація не є цілком раціональною, власники бізнесу можуть ефективно застосовувати раціональні теорії організації в деяких ситуаціях. Якщо власник бізнесу може чітко визначити те, що вона сподівається виконати з певним кроком дій, які альтернативи є вибором, і які можливі наслідки, вона може ігнорувати політику на робочому місці і просто покластися на офіційну структуру компанії. Якщо для цього немає достатньої інформації, то власник отримає кращі результати, будуючи консенсус, ніж надаючи замовлення [8, 17-35].

Незважаючи на великі задуми та плани, які проводяться у початку бізнесу, зазвичай часто існує невелике планування, пов'язане з тим, як структурувати організацію, для того щоб добре організувати її підтримку. Відсутність планування може бути майже незайманою в компанії з небагатьох людей, які працюють як команда і звітують безпосередньо

власнику. Але більша компанія вимагає організаційного дизайну, який узгоджує цілі організації з завданнями та розумною владою, щоб компанія могла процвітати. Дві найбільш поширені організаційні структури є функціональними та дивізіоністськими.

Наведемо етапи побудови функціональної організаційної структури:

1. Розробка функціональної організаційної структури для малого та середнього бізнесу, що працює знизу догори.

2. Робота в групі в нижній частині організаційної схеми - наприклад, продаж та маркетинг, фінанси, зв'язок та людські ресурси. Один або декілька людей можуть бути включені на цей базовий рівень.

3. Призначення однієї особи для нагляду за кожним з цих департаментів. Для того, щоб створити стимул для людини, яка займається цією роллю, можно створити ієрархію титулів для працівника у цій ролі. Іншими словами, працівник може розпочати роботу як менеджер або керівник, а потім перейти до рівня директора, а потім віце-президента.

4. Розміщення президента чи власника у верхній частині функціональної організаційної структури, де кожен керівник відділу звітуватиме безпосередньо перед найвищою особою.

5. Збалансування переваги з недоліками цієї організаційної структури - можно виховувати фахівців у власних рядах, але в залежності від відкритості керівника відділу зв'язок, реакція та зміна можуть бути повільними та громіздкими.

Наведемо етапи побудови організаційної структури відділу.

1. Розробіть дивізійну організаційну структуру для великого бізнесу. Можливо бути легше спроектувати цю структуру зверху вниз.

2. Розмістіть президента або власника у верхній частині цієї структури.

3. Розділіть організацію на дуже відмінні продукти чи сервісні лінії. Наприклад, практика великого лікаря може розмежовувати розділення по спеціальності, такі як педіатрія, геріатрія, управління болем та внутрішня медицина.

4. Призначити менеджера або віце-президента для нагляду за кожним підрозділом, так що є віце-президент з педіатрії, геріатрії тощо. Кожен з цих менеджерів або віце-президентів повинен звітувати безпосередньо перед президентом чи власником.

5. Розмістіть допоміжні відділи - продаж та маркетинг, фінанси, зв'язок та людські ресурси - під кожним з цих підрозділів. Тепер маємо досить розгалужена дивізійна структура, що має очевидне дублювання в організації.

6. Вирівнюйте переваги з недоліками цієї організаційної структури: її автономні функції можуть надихати вірність та чудову відповідальність, тоді як це може перешкоджати зростанню та розвитку працівників. Відділення підрозділів також може сприяти відчуттю тунельного бачення - мимоволі заважає працівникам бачити себе як частина великої організації.

У процесі побудови структур дамо деякі корисні поради:

1. Організації, які процвітають, практично завжди мають стратегію ефективної комунікації. Прихильність відкритості - називайте це "політикою відкритих дверей" або "прозорістю" - зазвичай починається з самого початку організації, незалежно від її структури.

2. Завжди оновлюйте свою організаційну структуру, змінивши її, коли співробітники приходять або звільняються.

Організаційна структура буде оптимізована, якщо підігнати її до конкретних потреб компанії на сучасному етапі розвитку. Компанія на стадії запуску має структуру організації, яка нагадує горизонтальну лінію. Кожен з менеджерів тісно співпрацює з іншими. Коли компанія зростає, організаційна структура простягається як по вертикалі, так і по горизонталі. Кожен менеджер має один або декілька осіб, що знаходяться нижче на ній, на організаційній схемі, а нові функціональні області або відділи додаються, оскільки бізнес стає все більш складним [14, 318-335].

Працівники вимагають керівництва від осіб, які перебувають над ними, в організаційній ієрархії. Вони повинні знати, де зосередити свої зусилля і які результати вони, як очікується, досягнуть. Деякі працівники повинні бути

мотивовані. Всі співробітники потребують свого керівника, щоб визнати і похвалити свої досягнення. Добре розроблена структура організації гарантує, що кожен менеджер не має більше працівників, ніж він може ефективно контролювати. Працівникам потрібні поради та допомога від керівників, щоб вони добре працювали.

Організація повинна бути структурована, щоб забезпечити достатні людські ресурси для виконання завдань та проектів. Але компанія також не повинна перевищувати штат, це марна трата фінансових ресурсів, які можуть бути розгорнуті в інших місцях, наприклад збільшення маркетингового бюджету. Складання структури організації у формі діаграми може допомогти керівництву вищого керівництва визначити сфери, де потрібен більше персоналу, або областях, де можна зменшити позиції, щоб заощадити витрати [52].

Працівникам потрібно знати, кому вони повідомляють. Якщо індивідуальний звіт покладено більше, ніж одному наглядачеві, це може спричинити плутанину та стрес, якщо працівникові дано два завдання, і не повідомляється, що саме має найвищий пріоритет. Інша проблема полягає в тому, що менеджер призначає завдання особі, яка не повідомляє про неї. Це може статися, якщо відносини звітності не чітко окреслені. Справжній наглядач працівника повинен буде обговорити ситуацію з іншим менеджером і повідомити їй, що вона перевищує її повноваження, попросивши працівника виконати це завдання.

Деякі рішення найкраще може зробити один менеджер, наприклад генеральний директор, який затверджує остаточну версію річного бюджету. Інші вимагають обговорення та досягнення консенсусу, наприклад, ухвалення рішень щодо того, чи має компанія здійснювати придбання, у повній сукупності ради директорів. Вступ від декількох індивідів часто покращує якість прийняття рішень, тому що кожен розглядає це питання з іншої точки зору. Наприклад, професійні спортивні команди часто структуровані, щоб вимагати участі власника, генерального директора та

головного тренера у прийнятті основних кадрових рішень. Головний тренер може не враховувати фінансові аспекти рішення так, як це зробив би власник, або як гравець вписується у стратегію для колективу, що відповідає найближчим вимогам персоналу, на яку відповідає генеральний менеджер.

Дослідження та розробка або науково-дослідні роботи для створення підрозділів компанії потребує допомоги фінансового персоналу при аналізі витрат у порівнянні з перевагами нового проекту [22, 230-247]. У цьому випадку фінансовий аналітик може повідомити керівника відділу досліджень та розробок, але все-таки це рішення вважається частиною фінансового відділу компанії. Це забезпечить справжньою роботою науково-дослідний конструкторський відділ. Цей відділ має фінансову експертизу за необхідності. Протягом процесу планування віце-президент фінансів зустрічається з керівником науково-дослідної роботи та іншими підрозділами, щоб визначити необхідність додаткового фінансового персоналу для консультацій з цими підрозділами.

На здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища впливає те, як організовано підприємство, як побудована структура управління. Організаційна структура підприємства - це сукупність ланок (структурних підрозділів) і зв'язків між ними.

Вибір організаційної структури залежить від таких факторів, як:

1) організаційно-правова форма підприємства;
2) сфера діяльності (тип продукції, що випускається, її номенклатура і асортимент);
3) масштаби підприємства (обсяг виробництва, чисельність персоналу);
4) ринки, на які виходить підприємство в процесі господарської діяльності;
5) використовувані технології;
6) інформаційні потоки усередині і поза фірмою;
7) ступінь відносної забезпеченості ресурсами і ін. (рис. 2.1.).

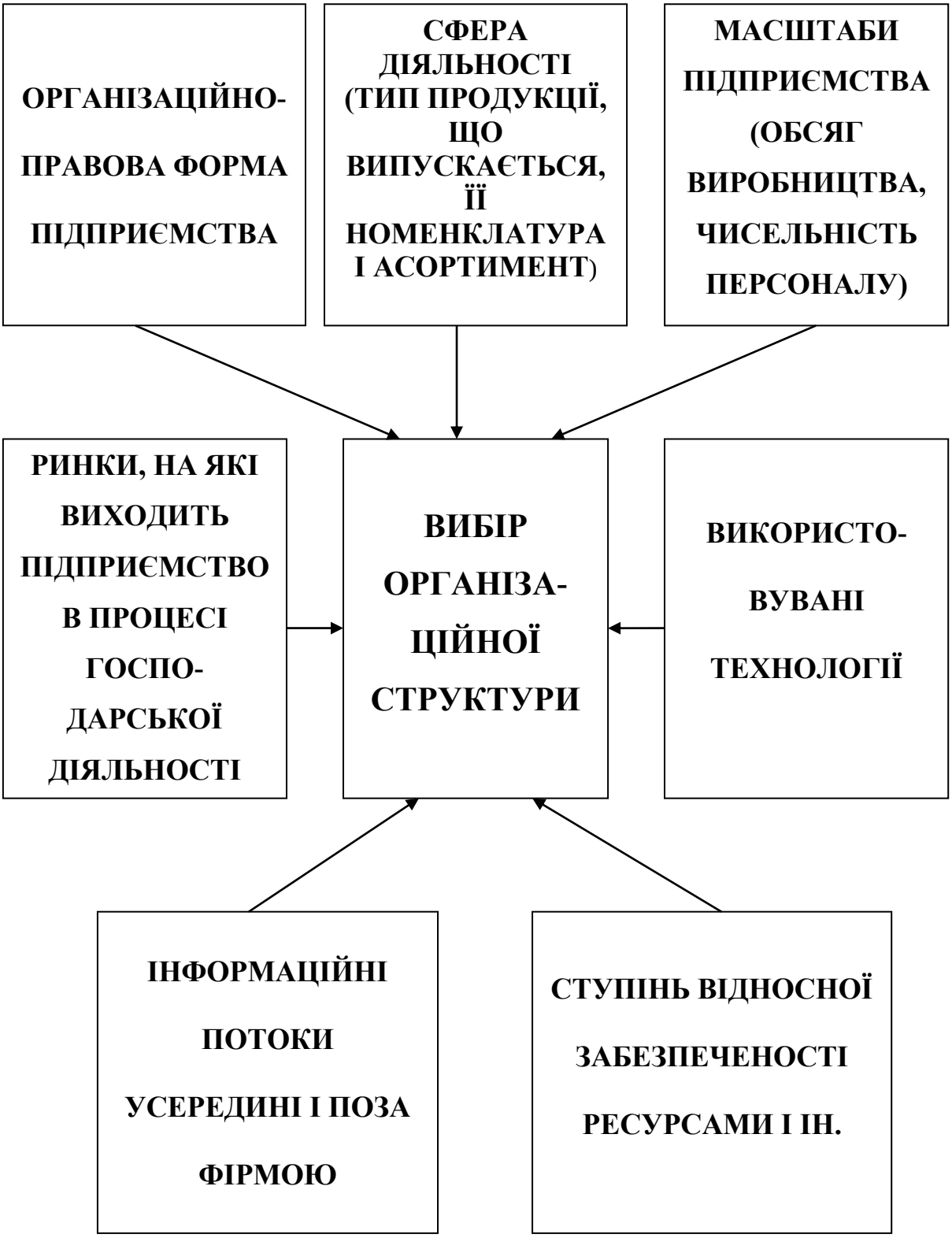

Рис. 2.1. Фактори, что впливають на вибір організаційної структури

Розглядаючи організаційну структуру управління підприємством, також враховують рівні взаємодії: 1) організації із зовнішнім середовищем; 2) підрозділів організації; 3)організації з людьми.

Важливу роль тут відіграє структура організації, за допомогою якої і через яку ця взаємодія здійснюється. Структура фірми - це склад і співвідношення її внутрішніх ланок, відділів.

Основні закони раціональної організації представлені на рисунку 2.2.

ОСНОВНІ ЗАКОНИ РАЦІОНАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. ВПОРЯДКУВАННЯ ЗАВДАНЬ ВІДПОВІДНО ДО НАЙВАЖЛИВІШИХ ТОЧЕК ПРОЦЕСУ

2. ПРИВЕДЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ЗАВДАНЬ У ВІДПОВІДНІСТЬ З ПРИНЦИПАМИ КОМПЕТЕНТНОСТІ ТА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ, УЗГОДЖЕННЯ «ПОЛЯ РІШЕННЯ» І ДОСТУПНОЇ ІНФОРМАЦІЇ, ЗДАТНІСТЬ КОМПЕТЕНТНИХ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ОДИНИЦЬ ПРИЙНЯТИ ДО ВИРІШЕННЯ НОВІ ЗАВДАННЯ)

3. ОБОВ'ЯЗКОВИЙ РОЗПОДІЛ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ (НЕ ЗА СФЕРОЮ, А ЗА «ПРОЦЕСОМ»)

4. КОРОТКІ ШЛЯХИ УПРАВЛІННЯ

5. БАЛАНС СТАБІЛЬНОСТІ І ГНУЧКОСТІ

6. ЗДАТНІСТЬ ДО ЦІЛЕОРІЕНТОВАННОЇ САМООРГАНІЗАЦІЇ І АКТИВНОСТІ

7. БАЖАНІСТЬ СТАБІЛЬНОСТІ ЦИКЛІЧНО ПОВТОРЮВАНИХ ДІЙ

Рис. 2.2. Основні закони раціональної организации

Для різних організацій характерні різні види структур управління. Однак зазвичай виділяють кілька універсальних видів організаційних структур управління, таких, як лінійна, лінійно-штабна, функціональна, лінійно-функціональна, матрична [19, 170-185].

Іноді всередині єдиної компанії (як правило, це великий бізнес) відбувається виділення відокремлених підрозділів, так звана департаментізація. Тоді створювана структура буде дивизиональной. При цьому необхідно пам'ятати, що вибір структури управління залежить від стратегічних планів організації.

Організаційна структура регулює:

1) поділ завдань по відділеннях і підрозділах;
2) їх компетентність у вирішенні певних проблем;
3) загальну взаємодію цих елементів.

Таким чином, фірма створюється як ієрархічна структура.

Системний підхід, надаючи важливого значення науково обгрунтованому визначенню функції управління і нормативів чисельності як частини загального процесу формування організаційно-управлінської структури, орієнтує дослідників і розробників на більш загальні принципи проектування організацій.

РОЗДІЛ ІІ
ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

2.1. Дослідження та аналіз управління бізнесом за допомогою побудови організаційних структур та виявлення недоліків

Аналізуючи компанію, яка займається бізнесом, з інвестиційної точки зору, важливо оцінити її як з кількісної, так і з якісної точки зору.

Якісний аналіз означає пошук нематеріальних активів. Фактори, що стосуються компанії, які не є чистим числом, можуть бути настільки ж важливими, як зменшення кількості.

Кількісний аналіз означає пошук і фактичних чисел. Погляд на різні фінансові показники та коефіцієнти є основоположним для аналізу будь-якої компанії, яку розглядають.

Комплексний аналіз компанії повинен включати в себе вивчення як кількісних, так і якісних чинників, що впливатимуть на прийняття рішень. Загальні кількісні фактори включають розрахунок різних співвідношень (борг/власний капітал, поточне співвідношення) та врахування різних фінансових показників (чистий прибуток, чисті активи).

Якісний аналіз може бути набагато суб'єктивнішим і насправді залежить від компанії, яка розглядається, і цілей аналізу в цілому. Важливі також відносини між клієнтами та постачальниками. Треба реально кількісно оцінити важелі компанії з постачальниками. Якісні оцінки вимагають певного ступеню професійного судження з точки зору того, що є актуальним, і про що слід обговорити або ретельно розглянути [30, 116-135].

Організаційна структура дає змогу передавати інформацію до різних частин бізнесу та стає основою для всієї організації. Коли фахівці намагаються впровадити організаційні структури, вони часто стикаються з проблемами, оскільки спочатку структури не існує.

Частина мети сильної організаційної структури полягає в тому, щоб сприяти плавному спілкуванню в межах департаментів та від одного відділу до іншого. Коли фахівці намагаються впровадити організаційні структури, вони працюють з тимчасовою мережею зв'язку, поки планується встановити стаціонарну мережу. Це може спричинити втрату інформації або неправильне спілкування на всіх рівнях компанії.

Кожна компанія працює гладко, коли вона має ієрархію, до якої слідує. Хоча на перший погляд може бути легко зрозуміти основну ієрархію компанії від власника або президента до решти виконавчого персоналу, однако ієрархію серед керівників часто плутають без організаційної структури. Поки фахівці впроваджують структуру компанії, вони зустрінуть випадки, коли різні керівники або наглядові органи можуть брати на себе авторитетну роль, яку вони не мали, а це може спричинити плутанину серед персоналу.

Коли фахівці намагаються запровадити нову організацію, часто буває важко правильно делегувати відповідальність перед відомствами або окремими працівниками. Це може бути заплутаним для працівників та менеджерів, щоб зрозуміти їх обов'язки, коли раніше не було офіційного делегування повноважень. Персонал робить те, що їм потрібно для виконання роботи, і буде важко передати відповідальність навколо, коли вводиться нова структура.

Впровадження організаційної структури може бути дорогим. Протягом часу, необхідного для створення структури, впливатиме на продуктивність, а спроможність компанії генерувати дохід зменшиться. Структура впровадження - це ознайомлення всіх користувачів з однаковими програмними платформами для комунікації, бухгалтерського обліку, виробництва та планування. На даному етапі слід уважно переконатися, що кожен, хто потребує комп'ютера, має його і всі необхідні ліцензії на програмне забезпечення, які у свою чергу також коштують дорого. Час планування, необхідний для створення нової структури, реаліція та

впровадження її потребують багато часу. Перелічені чинники свідчать про те, що менеджмент проводить час на розробку своєї структури, замість того, щоб забезпечити досягнення виробничих показників компанії.

Компанія з сильною організаційною структурою користується покращеною комунікацією, чітко визначеною ієрархією та здатністю створювати єдине повідомлення компанії. У саме той час ефективна організаційна структура також може створювати проблеми, які можуть призвести до втрати продуктивності та внутрішніх конфліктів. Щоб зберегти міцну структуру компанії, необхідно бути в змозі визначити проблеми в рамках організаційної структури та мати справу з ними у міру їх виникнення.

Однією з небезпек створення департаментів або відділів є поява менталітету "ми проти них" між різними групами. Відділи продажу можуть відчувати конфлікт із відділами бухгалтерського обліку, оскільки нові клієнти не отримують схвалення для умов кредитування. Логістика суперечить виробництву, тому що продукти не будуються достатньо швидко, щоб відповідати строкам доставки [34, 61-82]. Відділи, як правило, при ефективному керівництві стають конкурентоспроможними та відчувають, що їх робота важливіша для успіху компанії, ніж робота інших груп. Це може спричинити розриви комунікації, які впливають на продуктивність.

Якщо протягом багатьох років не було змін у управлінні, компанія розпочне пошук того, що буде ефективним та зручним для існуючої команди менеджменту. Зміни в управлінні з будь-якої причини можуть поставити навантаження на організаційну структуру організації. Новий менеджер або менеджери можуть бути незнайомі з тим, як організаційна структура була запущена протягом багатьох років, і спробують поставити новий порядок щодо того, як слід керувати речами. У цьому випадку існує та застосовується період коригування для працівників та інших менеджерів.

Для того, щоб забезпечити безперебійну роботу організаційної структури потрібна ефективна комунікація. Без спілкування нові ідеї та процеси можуть плутати. Менеджери можуть почати подвоїти зусилля в

спробі об’єднати окремі певні частини процесу як загальне явище. Ось чому виконавче спілкування з рештою компаній має вирішальне значення для успіху будь-якої організаційної структури. Якщо департаменти або відділи не точно визначають, якими є їх обов'язки, то сформована плутанина може сповільнити процес виробництва.

На думку консультантів з менеджменту Liebowitz і Associates, ефективною організаційна структура буде лише тоді, коли вся компанія використовує її належним чином. Коли керівництво верхнього рівня створює відомчі цілі для решти компаній без попереднього консультування з керівниками цих відділів, компанія ризикує не досягти своїх цілей. Для того, щоб організаційна структура була ефективною, цілеспрямованість повинна бути двосторонньою. Коли керівництво не шукає вкладу решти компанії, щоб створити цілі компанії, це може викликати обурення і моральне начало починає падати [15, 116-125].

Оскільки організації продовжують диверсифікуватись, можливості для проблем робочих місць посилюються. Власники та менеджери малого бізнесу зазвичай стикаються з одним або декількома з трьох потенційних рівнів конфліктів - працівниками, командами чи організаціями. Часто основними причинами цих проблем є відсутність відкритих, поточних повідомлень або використання неправильної організаційної структури. Багато підприємств ускладнюють проблеми, уникаючи спілкування з чітким ланцюгом командного шляху.

Розрізняють слідуючи типи проблем:

1) проблеми співробітників;

2) командні проблеми;

3) загальні проблеми організації;

4) організаційні проблеми вирішення кроків.

Індивідуальними трудовими труднощами можуть стати конфлікти особистості, проблеми керівника, особисті травми або орієнтована структура компанії. Керівництво повинне вивчити причину проблеми і хто або що

"тривожить вогонь". Якщо немає чіткого тригера, відповідь може відновитись до недостатніх або заплутаних повідомлень. Наприклад, працівники децентралізованої організації можуть відчувати, що вони повинні відповісти кільком наглядачам, якщо ланцюжок команд чітко не повідомляється [53].

Щоб бути високооплачуваними, команди повинні бути присвячені справі узгодженої мети. Якщо вони відчувають особисте відключення від інших членів команди, команда може стати нефункціональною. Ці проблеми часто виникають через організаційні та управлінські розбіжності в комунікаціях, які плутають команду та особисті спільні цілі. Лідери команди повинні пропонувати постійні відгуки та сприяти згуртованості. Коли виникають проблеми з командою, керівники повинні діагностувати проблему та негайно вжити комплексну систему заходів для усунення серйозних порушень.

Прості працівники чи команди можуть швидко розширюватися до загальної організації, якщо не буде прийнято негайних коригувальних дій. Необхідно уникати цієї ситуації за будь-яку ціну, оскільки це часто призводить до того, що штат складається з двох груп, і вони розходяться один з одним. Якщо всі дії керівника щодо уникнення не вийдуть, необхідно бути готовим прийняти набагато більш драматичні коригувальні заходи. Фахівці-керівники повинні запобігти цим проблемам - негативно змінювати корпоративну культуру, яку вони заздалегідь ретельно обробляли, щоб зробити цю компанію та робоче місце найкращим та оптимальним.

Багато шляхів можуть призвести до організаційних проблем на робочому місці. Проте, успішно вирішуючи ці питання, керівництву допомогає заздалегідь розроблений план. По-перше, треба оптимально керувати і вирішити поточну проблему відразу. Наприклад, у двох або трьох працівників можуть виникнути міжособистісні конфлікти. Якщо керівник не є частиною проблеми, він повинен стати суддею та вирішити цю проблему мабудь шляхом компромісу. По-друге, треба дізнатися про основні причини

проблеми. На останне, треба звернутися та виправити ці питання, щоб уникнути повторення проблеми. Для підтримки високопродуктивного персоналу талановитий керівник повинен зробити ці два кроки [20, 71-95].

Розглянемо детальніше типи організаційної структури. Існують чотири найпоширеніші типи організаційної структури: функціональна, дивізіональна, матрична, горизонтальна.

Багато компаній, особливо дуже великих, можуть використовувати більше ніж один тип структури. Наприклад, відділ продажів може використовувати функціональну структуру, тоді як відділ досліджень та розвитку використовує матричну структуру. Крім того, компанії, можливо, доведеться змінювати свою організаційну структуру з часом, коли змінюються розміри та бізнес-цілі бізнесу.

Наведемо переваги та недоліки функціональної стратегії. У функціональній структурі все прийняття рішень відбувається на найвищому рівні управління. Це гарантує, що керівництво верхнього рівня матиме повний контроль над організацією. Це також забезпечує чітку кар'єру для працівників, починаючи з посад молодшого рівня, до найвищих посад. Функціональна структура забезпечує стабільність та ефективність, особливо у великих та складних організаціях, оскільки кожен використовує подібні процеси. Це також дозволяє великим підприємствам скористатися ефектом масштабу. Однак такий тип структури також може призвести до поганого спілкування між відомствами, ситуаціями, коли департаменти або відділи не працюють разом і виникають міжвідомчи конфлікти. Клієнтів також може розчарувати відсутність співпраці, якщо вони повинні працювати з декількома відділами [53].

Розглянемо переваги та недоліки структурного підрозділу. У дивізіонній структурі підрозділи організовуються географічно або за галуззю чи маркетинговою сферою, і кожний підрозділ включає людей з кожного району бізнесу. Наприклад, європейський підрозділ компанії може працювати з усіма бізнес-фірмами з Європи і включати свої власні групи

бухгалтерів, команди продажів, команди з досліджень і розвитку, а також команди з людських ресурсів, кожен з яких звітує керівнику підрозділу. Це дозволяє компанії швидко реагувати на потреби клієнта та допомагає багатьом працівникам розвивати управлінські навички. Недоліком цієї структури є те, що може бути багато зайвих зусиль та конкуренції між підрозділами.

Наведемо матрицю переваг та недоліків матричної структури. Організації з матричною структурою не мають ланцюга команд. Працівники працюють у командах, які вони розробляють та організують. Працівники можуть змінювати команди для роботи в тих областях, де вони потрібні або зацікавлені в роботі. Це дуже добре працює в невеликих організаціях і в тих підприємствах, де ресурсів та спеціалістів не вистачає, тому що всі працюють і можуть бути переміщені туди, де вони найбільше потрібні. Ця структура підвищує навички та залучення працівників, але може призвести до невпевненості та розчарування співробітників, тому що рядки звітності незрозумілі. Крім того, важко встановити пріоритети, коли працівники рухаються між конкуруючими проектами.

Розглянемо горизонтальний тип організаційної структури. У цьому випадку існують горизонтально пов'язані переваги та недоліки. Ця структура в першу чергу знаходяться в галузях інформаційних технологій та високих технологій [42, 300-334]. У горизонтальній структурі працівники згруповані за функціями у три області - планування, будівництво та експлуатація. Наприклад, відділ планування відповідає за розробку нових проектів і може включати працівників з досліджень, розвитку та фінансів. Будівельний відділ буде тоді будувати або збирати проекти; виконавчий підрозділ включає в себе продаж, маркетинг та технічне обслуговування. Ця структура дозволяє компанії швидко реагувати на мінливі ринкові умови та технологічні досягнення, але також може не працювати для компаній, що виробляють продукцію з більш тривалим терміном служби, так і для галузей обслуговування.

Організації можуть вибирати з ряду спільних операційних структур. Однією з популярних структур є функціональна організація, де компанія ділиться на окремі підрозділи, що базуються на ролях, таких як бухгалтерський облік, маркетинг, дослідження та розробка або розподіл. Функціональна структура пропонує ряд потенційних переваг, а також недоліків.

Перевага функціональної організаційної структури полягає в тому, що вона пропонує високий рівень спеціалізації. Кожна одиниця працює як тип автономної міні-компанії, якої доручено виконувати свою конкретну роль. Працівники зазвичай починають свою кар'єру на початковому рівні в межах функції та розвивають спеціалізовані знання, коли вони рухаються у межах ієрархії. Вони стають експертами в межах своєї функціональної області, а підрозділ та компанія отримують вигоду від їх досвіду з часом.

Працівник, який є фахівцем у своїй функціональної області, може виконувати завдання з високим рівнем швидкості та ефективності, що підвищує продуктивність. Працівники, які чудово знають свою роботу, можуть продовжувати працювати з впевненістю і з мінімальною кількістю помилок. Оскільки кар'єрні шляхи в межах функціонального підрозділу є зрозумілими, працівники можуть бути високо мотивованими для просування своєї кар'єри, досягаючи наступної ступені на кар’ерних сходах, що також може зробити їх більш продуктивними [54].

Хоча спеціалізовані підрозділи в межах функціональної структури часто виконують із високим рівнем ефективності, вони можуть зіткнутися з іншими установами. Якщо проект закликає декілька підрозділів працювати разом, одиниці можуть стати територіальними та не бажати співпрацювати один з одним. По суті, кожна одиниця може діяти у тому розумінні, що вона вважає своїми найкращими інтересами, а не інтересами організації в цілому.

Інший потенційний недолік функціональної структури організації полягає в тому, що це може стати викликом для топ-менеджменту для підтримки контролю над розвитком організації. Оскільки організації

посилюються, а вищі рівні керівництва повинні делегувати більше повноважень щодо прийняття рішень для кожної функціональної сфери, ступінь автономії може також збільшуватися, що ускладнює координацію діяльності. Якщо компанія розширюється в нові географічні регіони, підтримка контролю та управління окремими функціями може бути ще більшою проблемою.

Відокремлена організаційна структура дає великому бізнес-підприємству можливість розділити великі секції бізнесу компанії на напів-автономні групи. Ці групи в більшості випадків самостійно керуються та зосереджені на вузькому аспекті продуктів або послуг компанії. Як і будь-яка організаційна структура, підрозділи мають як сильні, так і слабкі сторони.

Дивізійна організаційна структура зазвичай складається з декількох паралельних груп, що зосереджують свою увагу на одній продукції або лінії обслуговування. Приклади лінійки продуктів - це різні бренди автомобілів компанії General Motors або програмні платформи Microsoft. Одним з прикладів сервісної лінії є торгівля, інвестування та керування активами Bank of America. На відміну від департаментів, підрозділи є більш автономними, кожен з яких має власний топ-менеджмент, часто віце-президент, і зазвичай керує власним наймом, бюджетом та рекламою. Незважаючи на те, що малі підприємства рідко використовують дивізійну структуру, вона може працювати для таких фірм, як рекламні агенції, які мають особливий персонал та бюджети, які зосереджуються на основних клієнтах або галузях [29, 11-31].

Переваги дивізійної організаційної структури зосереджені у слідуючому. Підрозділи добре працюють, тому що вони дозволяють команді зосередити увагу на одному товарі чи службі, а також структурі керівництва, яка підтримує її основні стратегічні цілі. Маючи власного президента або віце-президента, існує більшість шансів на те, що відділ отримає ресурси, які він потребує від компанії. Також, фокус дивізії дозволяє створити загальну культуру та заохочення корпусу, що сприяє як високому моральному стану,

так і кращому розумінню портфеля дивізії. Це набагато краще, якщо його продукт чи послуга розподіляються між кількома відділами через організацію.

Дивізіонна структура також має слабкі сторони. Недоліки дивізійної організаційної структури зосереджені у слідуючому. Компанія, що складається з конкуруючих підрозділів, може дозволити офісну політику замість здорового стратегічного мислення впливати на її думку з таких питань, як розподіл ресурсів компанії. Таким чином, одне відділення іноді діє, щоб підірвати інше. Крім того, підрозділи можуть привести до розділення, що може призвести до несумісності. Наприклад, відділ бізнес-програмного забезпечення Майкрософт розробив соціальний коннектор у Microsoft Office Outlook 2010. Вони не змогли інтегрувати Microsoft SharePoint та Windows Live до декількох місяців після того, як соціальний коннектор міг би взаємодіяти з MySpace та LinkedIn. Деякі експерти висловили думку, що дивізіонна структура Microsoft спричинила ситуацію, коли її власна продукція була несумісною між внутрішніми підрозділами.

В великих організаціях існують альтернативи, які сприяють тому, щоб акцент у дивізіоні міг перейти на незалежну дочірню компанію. Менші організації можуть працювати через великі проекти через спеціалізовані підрозділи або спеціальні крос-функціональні робочі групи [47].

Щоб бути успішним, підрозділи повинні добре управлятися. Виконавче керівництво є єдиним найважливішим фактором, який визначає успіх компанії, що використовує дивізійну структуру. Вищі керівники повинні розуміти, що робить кожний підрозділ, і забезпечити лідерство керівникам підрозділів щодо того, як врахувати нові стратегічні напрями або більш ефективно співпрацювати з партнерами по всіх підрозділах. Крім того, керівники повинні мати чітке уявлення про використання ресурсів. Маючи загальний резерв централізованих ресурсів, таких як адміністративна підтримка або офісне обладнання, можна зменшити витрати та організаційні складності.

Матрична організаційна структура є нетиповою, оскільки об'єднує працівників та менеджерів різних відділів для досягнення мети. Матрична структура являє собою комбінацію функціональних і відокремлених структур. Перші ділять відділи всередині компанії за виконуваними функціями, тоді як останній розділяє їх на продукти, клієнти або географічне розташування. Власники малого бізнесу повинні розуміти переваги та обмеження матричної структури, перш ніж реалізувати їх у своєму бізнесі.

Однією з переваг впровадження матричної організаційної структури в бізнесі є те, що це може призвести до ефективного обміну інформацією. Кафедри працюють у тісній співпраці та часто спілкуються між собою, щоб вирішити проблеми. Ефективні лінії зв'язку підвищують продуктивність і дозволяють швидко приймати рішення. Наприклад, в матричній структурі особи з маркетингових, фінансових та виробничих відділів можуть надавати один одному формулювання стратегій. Спеціалізований обмін інформацією дозволяє менеджерам швидко реагувати на потреби клієнтів та організації.

Матрична структура заохочує демократичний стиль керівництва. Цей стиль включає в себе вступ членів команди, перш ніж керівники приймають рішення. Можливість надавати цінну інформацію перед прийняттям рішень призводить до задоволення працівників та збільшення мотивації. У матричній структурі кожен співробітник доводить свої знання до столу. Менеджери залучаються до щоденних операцій, що дозволяє їм приймати рішення з точки зору працівників.

Недоліком матричної структури є те, що це може призвести до внутрішньої складності. Деякі працівники можуть заплутатись щодо того, хто є їхнім безпосереднім керівником. Наприклад, працівник може отримувати різні напрями щодо одного і того ж від керівників у різних відділах. Подвійні повноваження та проблеми спілкування можуть спричинити розподіл серед працівників та менеджерів. Неправильне спілкування та неефективне управління можуть призвести до невдоволення

працівників та низької моралі. Тривалі проблеми можуть призвести до того, що організація зазнає високого обороту працівників [33, 201-222].

Інший недолік матричної організаційної структури полягає в тому, що він дорогий для підтримки. Накладні витрати компанії зазвичай збільшуються через необхідність подвійного управління. Додаткова зарплата, яку має платити організація, може посилити свій ресурс. Спільне використання працівників може призвести до нездорової конкуренції між менеджерами всередині компанії. Експертиза, яку працівники приносять на стіл, робить їх цінними, що змушує менеджерів звертатися за допомогою. Конкуренція ресурсів може викликати ворожість на робочому місці та гальмувати виробництво.

Таким чином, кожна компанія прагне використовувати найбільш підходячу для неї бізнес-структуру, тому немає абсолютного правильного чи неправильного способу структурування бізнесу. Чи є певна структура вигідною або невигідною для компанії залежить від типу бізнесу, стратегії компанії, його цільового ринку та стилю управління.

2.2. Виявлення проблем комунікацій в управлінні сучасним бізнесом

Проблеми з комунікацією на робочому місці можуть призвести до низьки проблем: зниження продуктивності бізнес-компанії та втриті фінансів. Без ефективного спілкування компанія не може обмінюватися інформацією, необхідною для щоденних операцій, і створювати мережу зв'язку для передачі нових даних про продукт.

Серед основних проблем які заважають управлінню бізнесом розрізняють слідуючи:

1) мовні бар’ери;

2) особисті питання;

3) відсутність зворотного зв'язку;

4) новий найм.

На рисунку 2.2. представлені основні чинники виникнення проблем в управлінні сучасним бізнесом.

Рис. 2.2. Основні чинники виявлення проблем в управлінні сучасним бізнесом

Різноманітне робоче місце має ряд переваг для бізнесу, таких як різноманітні рішення проблем компанії та розуміння на міжнародних ринках при розширенні. Але мовний бар'єр, який іноді може виникнути на різноманітному робочому місці або будь-якому робочому місці, може стати проблемою спілкування. Можливо, існують мовні бар'єри між людьми

різного етнічного походження, людьми різного віку та людьми з різним рівнем досвіду роботи в галузі. Будь-який мовний бар'єр сповільнює комунікацію або створює непорозуміння, що робить спілкування неефективним [34, 230-245].

Ефективне спілкування на робочому місці ґрунтується на професійній кореспонденції, спрямованої на сприяння повсякденній роботі компанії чи постійному зростанню організації. Коли співробітники дозволяють особистим питанням впливати на комунікацію з компанією, розвивається проблема комунікації, що може тривати довгий час для відстеження та вирішення проблеми. Люди, які відмовляються спілкуватися на основі особистих незгоди, шкодять здатності бізнес-компанії вести справи та уповільнювати зростання організації.

Односторонній зв'язок може стати неефективним способом обміну інформацією по всій компанії. Працівники та керівники повинні постійно надавати відгуки, щоб покращити якість розповсюдженої інформації та способи доставки інформації. Наприклад, якщо департамент має тенденцію надсилати інформацію у форматі, що плутає інших людей в компанії, то це відомство має бути негайно інформовано про свої проблеми з комунікацією, або інформація, що надходить з цієї групи, завжди стане проблемою спілкування [31, 210-227].

Коли в організацію залучаються нові співробітники, вони повинні отримувати всебічне введення в належні способи спілкування по всій організації. Компанії, які не включають навчання в галузі комунікацій у своїх програмах орієнтації на нові кадри, будуть змушені боротися з новими найманими працівниками, які змушені вивчати належні процедури спілкування шляхом проходження усього процесу з початку.

Проблеми комунікації в бізнесі, як правило, виникають із непорозумінь. Вони часто призводять до ворожості та звинувачень. Визнання ситуацій, викликаних проблемами спілкування на робочому місці, зазвичай також передбачає допомогу працівникам вирішити проблеми, не

звинувачуючи інших. Деякі проблеми виникають з використанням неефективних методів зв'язку. Погані навички прослуховування, наприклад, можуть призвести до непотрібних конфліктів. Проблеми з комунікацією витрачають час, гроші та продуктивність.

Перешкоди до належного спілкування з'являються, коли особа, що надсилає повідомлення, використовує неправильний стиль спілкування для ситуації або не здатна адекватно висловлювати свої думки. Приймач повідомлення має вміти інтерпретувати те, що відправник говорить. Плутанина трапляється, коли це не відбувається. Коли відправник не може передбачити можливі причини плутанини, погане спілкування також має місце. Аналогічним чином, неможливість доведення довідкової інформації або достатньої інформації також може призвести до проблем. Відсутність поглядів на те, як люди можуть отримувати повідомлення, особливо в складній проблемі, можуть призвести до труднощів. Вибір неправильного механізму, такого як електронна пошта, голосова пошта, лист або розмова, також може ускладнити ситуацію. Погано організовані або письмові документи, включаючи помилки та друкарські помилки, також можуть призвести до неправильних уявлень.

Проблеми комунікації ведуть до недовіри та низького морального духу. Культурні зіткнення трапляються, коли люди з різного рівня нездатні визнати та оцінювати відмінності на робочому місці. Погана комунікація руйнує продуктивність і призводить до зниження якості продукції та задоволеності клієнтів. Проблеми з спілкуванням відбуваються через процес спілкування. Коли відправник надає надмірно складне або неповне повідомлення, це стає причиною плутанини. Якщо одержувач не встигає послухатись і поміркувати про те, що було сказано, виникають непорозуміння. Гарне спілкування вимагає від усіх повноцінного участі [29, 60-71].

Щоб уникнути проблем із спілкуванням, працівники повинні оцінити стиль комунікації, який описує, наскільки напористо та виразно вони ведуть себе при спілкуванні. Крім того, вони повинні визначити стиль спілкування

аудиторії, яку вони намагаються охопити. Використання зондування та відкритих питань дає змогу кращого діалогу. Використання відбиваючих тверджень допомагає створити взаємозв'язок і довіру Перефразування або повторення сказаного також допомагає уникнути конфліктів та непотрібних конфронтацій на робочому місці шляхом полегшення розуміння.

Говорячи, слухаючи, пишучи та читаючи ефективно, легко не відбувається, тому що всі знають, як це робити. Це вимагає практики та старанності. Менеджери часто мають труднощі з тим, щоб люди могли взяти на себе відповідальність за власні комунікаційні проблеми, але навчання працівників у перевагах спілкування чітко можно зменшити навантаження на робочому місці або напругу та сприяти кращим відносинам. Гарне спілкування не повинно обмежуватися єдиним механізмом, таким як електронна пошта, через економію або ефективність. Наприклад, надання негативного відгуку або поганих новин за допомогою електронної пошти зазвичай дає погані результати. Проблеми з комунікацією виникають, коли працівники не докладають зусиль для забезпечення чіткого та послідовного повідомлення через канали, що відповідають цільовій аудиторії та ситуації.

Коли очікування не чітко викладені, факти виглядають затушеними або бізнес-цілі залишаються незрозумілими, у компаніях виникають проблеми. Треба заохочувати працівників уникати емоційних реакцій, використовувати активні технології слухання та надавати лише конструктивні відгуки для створення спільних середовищ, де кожен здібен зробити бізнес вигідним та стабільним [31, 200-215].

Таким чином, для встановлення міцних ділових відносин необхідно встановити ефективні практики комунікації. Багато можливостей для поганого спілкування відбувається в будь-якому робочому середовищі. Незалежно від того, наскільки незначними чи основними є відсутність комунікації, слабка комунікація спричинить ущерб продуктивності організації. Усвідомлення таких проблем у спілкуванні - це перший крок до їх вирішення.

Погана комунікація в бізнесі, будь то письмова чи усна, може заважати ефективності організації чи конкретного відділу. Наприклад, розпливчасті повідомлення електронної пошти, які потребують роз'яснення, документи, які потребують переписання через помилки, а також необізнані презентації та виступи, можуть суттєво вплинути на потоки роботи в компанії. Ефективні навички ділового спілкування є вирішальними для успішного виконання будь-якого проекту, великого та малого. Коли декілька співробітників або підрозділів компанії готують до виконання великий проект, цінність кваліфікації кожного підрозділу буде експоненціально зростати. Однак, не впроваджуючи чіткі комунікативні практики, проекти компанії будуть повільними та неефективними для завершення.

Навички ділового спілкування впливають на мотивацію працівників. Висока комунікативна та колективна робоча обстановка сприяє підвищенню продуктивності, творчості та натхненню працівників. Якщо комунікативні навички слабкі, працівники не мають ентузіазму при виконанні своїх завдань і ставлять під сумнів цінність таких продуктів. Наявність слабких ділових комунікативних навичок також деморалізує працівників, тому що вони будуть змушені сидіти по смутним та нудним презентаціям, де їм надають нечіткі вказівки щодо проектів, що призводить до плутанини та одноманітності.

Якщо слабкі комунікативні навички призводять до неадекватного поводження з важливими проектами, це може підірвати інновації та здатність компанії робити позитивний внесок у суспільство. Потужність до інновацій пропорційна здатності спілкуватися напрямками, а також повідомляти нові цікаві ідеї та вдосконалення.

Погане спілкування на робочому місці може привести до поганих відносин між працівниками та недружньої робочої атмосфери в цілому, що робить працівників неефективними. Замість того, щоб мати справу з наслідками слабкого спілкування в малих підприємствах, краще знати причини і боротися з цими.

Роботодавець надає опис роботи, коли він рекламує свою посаду. Цього само по собі недостатньо. Люди мають різні способи інтерпретації публікації роботи. Якщо компанія не повідомляє про свої сподівання, новий працівник заплутався і став неефективним. Незрозумілі цілі призводять до поганого спілкування та розчарувань.

Світ перетворюється на більш глобальний простір. Зазвичай зустрічаються люди з різним походженням, що сходяться на одному та тому ж робочому місці. Ця різноманітність, заохочена у бізнесі, все ще може виявитися причиною поганого спілкування. Різні культури мають свій спосіб інтерпретувати речі, особливо з невербальною мовою. Наприклад, в той час, як вказівка на вказівний палець є нормальною для американців, азіати вважають це грубим. Якщо компанія не подолає розбіжності, існує небезпека, що виникнуть непорозуміння [36, 211-223].

Працівники звертаються до своїх лідерів, щоб забезпечити напрями трудової діяльності на робочому місці. Якщо люди на чолі мають погані лідерські навички, шанси на погане спілкування є високими. Некомпетентні лідери виявляють невизначеність і не здатні надихати довіру до своїх підлеглих або надмірним контролем і передавати погані комунікації своїм працівникам. Вони також можуть не відповідати на запитання, підняті працівниками, залишаючи підлеглих у темряві над тим, що робити.

Ефективний керівник заохочує працівників та не дозволяє особистим справам перешкоджати їх роботі, але бувають випадки, коли важко розлучитися з ситуаціями, в яких людина може зіткнутися з роботою. Роздратований працівник дратує і може неправомірно передавати неповагу та відсутність інтересу до роботи. Дайте відволікаючим працівникам якийсь час, де це необхідно і можливо, щоб дозволити їм розібратися з особистим питанням.

Деморалізовані працівники втрачають інтерес до компанії. Вони можуть бути присутніми на своїй робочій станції, але тільки виконують очікувані дії і нічого більше. Працівники стають деморалізованими, коли

вони не оцінені, нехтують або не мають можливості використовувати свою творчість та навички на роботі. Такі працівники не повідомляють нічого додаткового, крім необхідного, що призводить до слабких ліній зв'язку. Коли керівник поважає співробітників, вони більш креативні та продуктивні.

Оскільки робочі місця стають все більш різноманітними, необхідність правильного спілкування стає важливішою. Зв'язок між менеджерами та працівниками, між відомствами, між клієнтами та працівниками, а також між працівниками та постачальниками є важливим для того, щоб бізнес працював щоденно. Незважаючи на те, що зв'язок визнається ключем до успішного робочого середовища, компанії часто стикаються з поганим спілкуванням на своїх робочих місцях [57].

Працівники звертаються до своїх роботодавців за напрямом, але коли керівництво не має лідерських здібностей, працівник змущений звертатися до верхнього рівня керування, що не сприяє діловому розвитку організації. Як результат, це негативно впливає на спілкування на робочому місці. Роботодавець, який не може керуватися ваганням при наданні інструкцій працівникам, часто не може відповісти або шукати відповіді на запитання працівників.

З того моменту, коли працівники вступають на свої робочі місця, вони повинні мати належне розуміння того, що очікується в ролі, яку вони виконують. Більшість робочих місць роблять це, надаючи співробітникам опис роботи та перелік обов'язків, але важливо також сидіти з працівниками та вирішувати цілі, що піддаються вимірюванню. Поширюючи цю інформацію перед працівниками, роботодавцям легше повідомляти про обов'язки, отримувати відгуки про стан поточних проектів та заохотити ідеї та пропозиції.

Коли співробітники не належним чином навчаються при вступі до компанії, це може спричинити хаос у спілкуванні по лінії керівництва. Чим більше співробітників знають про компанію, як кожен відділ працює разом і як їх роль впливає на загальний успіх компанії, тим краще працівник

спілкується з керівництвом, колегами та клієнтами. Погана підготовка призводить до того, що працівники передають невірну інформацію як зсередини, так і зовні. Коли роботодавці заохочують своїх співробітників надавати їм відгуки про все від щоденних процедур до ідей щодо розробки нових продуктів та послуг, працівники мотивуються до спілкування. Роботодавці, які перешкоджають такому обговорюванню та відгукам своїх співробітників, нерідко виявляють погане спілкування на своїх робочих місцях. Низький рівень моральних результатів працівників призводить до звільнення працівників. Коли працівники стають відключеними від компанії, вони втрачають орієнтацію на свої цілі, менш імовірно, що вони будуть вкладені в успіх компанії і не поширюватимуть зусиль, щоб передавати ідеї та відгуки своїм колегам і менеджерам. Вони також менш імовірно нададуть клієнтам ідеальне обслуговування клієнтів [40, 90-115].

Технологія є рушійною силою того, як діють підприємства, тому недаремно в багатьох організаціях працюють співробітники з усього світу. Оскільки співробітники розміщуються в різних офісних приміщеннях, це не просто, як ходити по коридору, щоб отримати відповідь на запитання. Замість цього співробітники часто покладаються на технологію, щоб залишатися на зв'язку - це може бути складним завданням, якщо працівники знаходяться в різних часових поясах, мають застарілі технології та програмне забезпечення або працюють у різні години, ніж їх співробітники. Якщо вони не використовують відеоконференції, вони повинні обійтися без мови тіла та особистих сигналів, на які звичайно покладаються в особистих розмовах. Покладання лише на електронну пошту та чат може призвести до непорозумінь.

Таким чином, розуміння прикладів проблем зв'язку на робочому місці допоможе створити політику, спрямовану на вирішення проблем та створення ефективної мережі зв'язків в офісі, що сприяє кращому управлінню бізнесом за рахунок створення ефективної та оптимальної організаційної структури.

РОЗДІЛ III
КОМПЛЕКС ЗАХОДІВ З ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

3.1. Пропозиції щодо покращення організаційних структур в сучасних умовах

Організаційна структура - це формальний дизайн управлінських ієрархій в рамках компанії, що визначає як звітність, так і інформаційні потоки. Організаційна структура компанії є основою, на якій формується операційна політика. Структура відіграє велику роль у формуванні організаційної культури, і компанії можуть виявити необхідність змінити організаційну структуру, щоб залишатися конкурентоспроможними або адаптуватися до змін у компанії, промисловості або на ринку.

Багато малих підприємств починаються з однієї або декількох робітників, які працюють над різними завданнями з виробництва, продажу, маркетингу та обліку. Коли сучасна компанія зростає, керівники мають необхідність наймати додатковий персонал у відповідь на негативні або вузькі потреби, а не на увагу до довгострокової структури. Якщо поточна організаційна структура не була запланована, може бути час для створення організаційної схеми, яка відповідає сучасним потребам.

Для розробки та покращення організаційних структур, які відповідають усім необхідним умовам, необхідно зробити декілька важливих кроків. По-перше, треба подивіться в яких умовах працює організація, яким типом бізнеса вона займається та якого розвитку прагне досягти у майбутньому.

Перелічимо важливі кроки щодо покращення організаційних структур:

1. Створіть структуру організації, в якій перераховані всі поточні посади співробітників.

2. Включіть порядок, за яким вони контролюються та контролюють інших, а також назви та посадові інструкції.

3. Перегляньте вищерозроблену таблицю та визначте, чи знають працівники свої точні обов'язкі, кого вони контролюють, і чи використовуються вони для досягнення максимального потенціалу. Але часто ви не знатимете, чи буде ваша поточна організаційна структура оптимально обслуговувати ваші потреби, доки ви не створити організаційну схему.

4. Створіть організаційну схему. Зробіть це за допомогою створення діаграми, яку ви хотіли б використати, якщо ви сьогодні заснували компанію, без інших працівників, крім вас.

5. Створіть діаграму, в якій перелічено функції, назви та посадові інструкції, не додаючи імена ваших поточних співробітників.

6. Зробіть графік незалежно від бюджету, щоб допомогти вам визначити ваші загальні потреби.

7. Включити такі функції, як маркетинг, продаж, виробництво, офісний персонал, людські ресурси та бухгалтерський облік.

8. Порівняйте свої два графіки.

9. Перегляньте свої дві організаційні схеми поруч і вирішуйте, де вам потрібно покращити свою поточну організаційну структуру. Ви, можливо, зможете перенести своїх поточних співробітників на новий створений вами "чарівний" графік або змінити певну відповідальність за існуючою організаційної схемою, щоб вона була суміщена з оптимальною схемою.

Якщо ви не хочете створити нову організацію, виконайте кроки, щоб забезпечити ефективне функціонування. Створіть діаграму та надішліть копії своїм співробітникам, щоб кожен знав свої обов'язки та розмістився на сходах компанії. Створити політику для звітування керівникам відділів та керівників відділів, а також процедуру подання скарг для обходу менеджерів. Утримуйте щотижневі зустрічі керівників відділів, які містять короткий огляд того, що працює над кожним відділом, і що це було досягнуто останнім часом. Ці збори повинні допомогти кожному відділу зрозуміти, як це впливає

на інших, і дозволяє голови відділів звернутися за допомогою до інших департаментів.

Деякі галузі компанії, такі як фінанси та людські ресурси, а також маркетинг та продаж, повинні тісно співпрацювати і можуть бути об'єднані на початку існування компанії. Коли компанії ростуть, деякі департаменти повинні розподілити свої функції, наприклад, відділ бухгалтерського обліку або адміністративну посаду, яка керує кількома HR-функціями. Департаменти з маркетингу в деяких компаніях нарешті контролюють окремі відділи продажів, реклами, зв'язків з громадськістю та зв'язків з громадськістю.

Для отримання найкращіх результатів покращення організаційної структури треба зробити слідуючі дії:

1. Залучайте працівників з усіх рівнів вашої організації на етапі планування. Запропонуйте відгуки від ключових керівників та працівників фронтів, щоб отримати більш глибоке уявлення про практичні операційні проблеми. Запросіть одного або двох впливових працівників головної групи взяти участь у плануванні зустрічей. Окрім надання унікальних даних, ці співробітники можуть допомогти іншим працівникам інформувати про процес планування, а також поширювати інформування працівників щодо змін.

2. Повсякденна комунікація про прогрес планування в організації. Надсилайте загальнодоступні оновлення електронною поштою або інформаційною інформацією про вашу компанію, щоб зберегти зміну в уяві співробітників протягом деякого часу до етапу реалізації. Уникайте того, щоб працівники відчули сліпу від зміни, особливо якщо вони є метою скорочення.

3. Поясніть, в чому причини зміни, а також переваги, які зміни дадуть окремим відомствам та працівникам. Тримайте принаймні дві зустрічі для деталізації змін: одну - з менеджерами відділів та другу - з усім вашим офісом або організацією, якщо це можливо. Надішліть електронний лист із подальшим описом змін і як це вплине на працівників на всіх рівнях

організації. Використовуйте якнайкраще позитивну мову, щоб підкреслити переваги зміни, а не можливі недоліки.

4. Наведіть прикладом ініціативи змін та залучіть керівників вищого рівня до того ж. Публічно продемонструйте свою прихильність до змін через свої неформальні розмови та час, який ви проводите, плануючи та повідомляючи про деталі зміни.

5. Розподіліть зміну одного відділення одночасно, якщо це можливо, щоб визначити та вирішити питання матеріально-технічного забезпечення рано. Після першої реорганізації департаменту внесіть зміни до своїх планів. Швидко розгортайте наступні зміни, щоб перемістити цей процес і звести до мінімуму короткостроковий вплив зміни на загальну продуктивність.

6. Проконсультуйтеся з юридичним радником, перш ніж виконувати будь-які звільнення, необхідні для зміни структури. Переконайтеся, що вони повністю відповідають закону з точки зору оповіщення, зв'язку та компенсації під час процесу звільнення. Спробуйте знайти нові ролі для працівників у виключених позиціях, перш ніж дозволити їм піти.

Вивчення взаємозв'язку між організаційної структурою та зміною культури залежить від двох напрямків: по-перше, організаційна культура розвивається навколо організаційної структури, і зміна структури фірми вимагатиме змін у культурі. По-друге, організаційна структура може залишатися, але організаційна культура може змінитися, якщо керівництво змінить ролі працівників в тій же структурі [51].

Taco Bell є гарним прикладом того, як зміна організаційної структури на кожному рівні організації може призвести до зміни культури. У моделі, орієнтованої на обслуговування клієнтів, Taco Bell усуває рівні керування та змінює ролі менеджерів на всіх рівнях. Наприклад, керівник пішов від управління п'ятьма і більше магазинами у 1988 році до 20 або більше магазинів у 2011 році. Менеджери також зосередили увагу на тренінгу та підтримці.

Іншим способом змінити культуру організації є перепризначення технічних фахівців у існуючих підрозділах. Наприклад, ви можете децентралізувати відділ персоналу та перевести професіоналів з персоналу в кожний великий відділ.

Деякі командні команди висувають потребу в зміні культури для працівників, використовуючи низовий підхід до зміни структури компанії. Менеджери можуть висвітлити проблему бажання зробити компанію більш чутливою до умов, що змінюються на ринку, а потім використовувати інші методи, щоб залучити працівників для реструктуризації компанії. Це мультидисциплінарний підхід, але це досягає успіху, якщо працівники змінюють своє ставлення, співпрацюючи з керівництвом.

Компанія, яка має сильну організаторську культуру, може ефективно змінювати свою культуру, оскільки її працівники чутливі до своєї організаційної структури. Наприклад, якщо працівники дуже налаштовані на структуру робочої групи, і їхні команди хочуть переорієнтувати культуру на зосередження на нових продуктах або послугах, вони можуть слідувати команді. Їм доведеться пристосуватися до нових способів, за якими компанія організовує себе і позиціонує себе на ринку, щоб бути успішним.

3.2 Розробка рекомендацій щодо створення оптимальних організаційних структур

Багато малих підприємств починають з декількох працівників і навіть менше керівників. Коли бізнес розвивається, власники часто створюють організаційні структури, щоб реагувати на зміни, а не створювати продуманий план, який готує майбутнє зростання. Планування вперед є найкращим способом створення організаційної структури, яка допомагає бізнесу розвиватися, навіть якщо компанія вже деякий час працювала в бізнесі.

Найпростіший спосіб розпочати створення оптимальної організаційної структури для сучасного бізнесу - це спроектувати цілом нову структуру з самого початку. Це дозволяє створити структуру управління та персоналу, яка найкраще відповідає потребам нової бізнес-моделі, а не тією, яка найбільше відповідає потребам поточного персоналу. Можно структурувати організацію без будь-якого персоналу, який вже є, або виконувати будь-які зобов'язання, які зроблено, для того щоб побачити, як компанія повинна бути налаштована, а потім працювати звідти, щоб налаштувати організаційну схему на основі реальності того, що мається на увазі.

Спочатку треба подивіться на різноманітні функції сучасного бізнесу та створіть нову організаційну схему, щоб забезпечити належну укомплектованість кожної з них. Типові бізнес-функції включають виробництво, маркетинг, продаж, фінанси, людські ресурси та інформаційні технології. Навіть якщо використовувати підрядників для деяких з цих функцій, хтось із фіхівців повинен відповідати за цих підрядників і мати такі організаційні обов'язки. Коли бізнес тільки розвивається, то підрядників потрібно розміщувати вдома. Можливо звернутися до організаційної схеми, щоб визначити, хто буде обробляти цей процес, і якщо буде потрібно розширити обов'язки цієї особи, то треба негайно це зробити.

Багато малих підприємств несуть багато повноважень для різних відділів або функціональних керівників, щоб заощаджувати гроші, особливо якщо функція вимагає лише часткової уваги. Наприклад, компанії часто поєднують бухгалтерський облік та людські ресурси, маркетинг та продаж, або офісне адміністрування та інформаційні технології. Таким чином, необхідно встановіть контрольні показники, які сповіщають про те, що настав час відокремити ці функції, оскільки це обґрунтовано робочим навантаженням або поточними доходами.

Далі треба створити ланцюжок команд. Організаційна структура повинна чітко визначити, хто є безпосереднім начальником кожної особи. Це перешкоджає департаментам або відділам конкурувати, а працівники

перебирають керівників своїх наглядових органів або вважають, що їм не слід керуватися напрямком колеги, оскільки цей співробітник не є вищим. Якщо існують декілька керівників відділів з тим самим заголовком, треба позначити кожного з них безпосереднім начальником, який може бути власником або головним операційним працівником.

Організаційна структура не є секретним документом і працюватиме краще, якщо кожен співробітник, до найнижчого працівника командного ланцюга, знає структуру. Треба пояснити працівникам мету створення структури та яку користь це принесе компанії, також довести до відома кожного у компанії систему повноважень і процедури подання скарг.

Функціональна структура є однією з найпоширеніших організаційних структур. Під цією структурою організація об'єднує працівників за спеціалізованим або подібним набором ролей чи завдань. Хоча функціональні структури добре працюють у стабільних середовищах, де бізнес-стратегії менш схильні до змін або динамізму, рівень бюрократії ускладнює швидке реагування на зміни, які відбуваються на ринку.

Коли компанії використовують функціональну організаційну структуру, люди з подібними знаннями та навичками згруповані разом. Це дозволяє співробітникам стати фахівцями у своїй галузі. Для цього потрібна система управління ефективністю, яка передбачає сприяння, розвиток та видимість індивідуальних навичок у межах своєї функціональної області. Спеціалізація, яка забезпечує функціональні структури, сприяє поглибленню знань та навичок між працівниками, і це може допомогти досягти функціональних цілей компанії.

Спеціалізація веде до операційної ефективності та підвищує рівень продуктивності. Через їхню кваліфікацію працівники зі спеціалізованими навичками можуть швидко, ефективно та з більшою впевненістю виконувати завдання, тим самим зменшуючи появу помилок, пов'язаних з роботою. Крім того, чіткий характер кар'єрного росту в межах функціонального підрозділу дозволяє працівникам бути високо мотивованими для просування своєї

кар'єри, коли вони рухаються у межах ієрархії. Основна мета функціональних структур в організаціях полягає в тому, щоб об'єднати всі людські та інформаційні ресурси для досягнення цілей організації. Це може бути ідеальною структурою для малих підприємств, які зосереджують свою увагу на одному товарі або послузі, тому що можно максимально підвищити продуктивність, заохочуючи однолітків до співпраці між різними підрозділами на різних рівнях управління через нагляд та координацію. Не зважаючи на значні переваги, існують деякі проблеми управління в організаціях з функціональними організаційними структурами, які постійно треба брати до уваги.

Зв'язок в організаціях з функціональними організаційними структурами може бути жорстким через стандартизовані способи роботи та високий ступінь формалізації. Це може ще більше зробити процес прийняття рішень повільним та негнучким. Оскільки вона є більш бюрократичною, функціональні підрозділи часто не підзвітні один одному, а погана горизонтальна координація в рамках департаментів може відбутися. Відсутність інновацій та обмежених поглядів на організаційні цілі, а також надмірна увага може вплинути на мотивацію працівників. Коли сучасна компанія зростає, створюється більше функціональних одиниць, рівень автономії в одиницях може збільшитися, що ускладнює ефективну координацію всіх підрозділів.

Незважаючи на те, що функціональні підрозділи часто працюють із високим рівнем ефективності, їх рівень співпраці один з одним іноді порушується. Такі групи можуть зіткнутися з труднощами між собою, оскільки вони можуть бути територіальними та не бажати співпрацювати. Поява бойових дій між підрозділами може спричинити затримку, зменшити прихильність за рахунок конкуруючих інтересів та втрати часу, завдяки чому проекти відстають від графіка. Це, в кінцевому підсумку, може знизити виробничі рівні в цілому, а також зобов'язання працівників компанії щодо досягнення організаційних цілей.

Функціональна організаційна структура найкраще застосовується для невеликих компаній або тих, хто зосереджується на одній продукції або послузі. Не призначена для швидкої зміни, функціональна структура добре працює в стабільному середовищі, де сучасна бізнес-стратегія менш схильна до змін або оновлення. Функціональні структури є найпоширенішим видом структурного дизайну і розвинулися з концепції високої спеціалізації, висока структура управління виробничою організацією перетворилася на високу ефективність.

Функціональні організації містять спеціалізовані підрозділи, які звітують єдиному органу, який зазвичай називають топ-менеджментом. Функціональні одиниці або спеціалізовані підрозділи містять персонал з різними, але пов'язаними з ними навичками, згрупованими за схожості. Кожен функціональний блок керує одним аспектом наданого продукту або послуги: інформаційні технології, маркетинг, розробка, дослідження тощо. Вище керівництво відповідає за координацію зусиль кожного підрозділу та об'єднання їх у єдине ціле.

Функціональна організаційна структура об'єднує тих, хто має аналогічні знання в одному місці. Оскільки працівники ростуть у своїй галузі, це призводить до розвитку фахівців, особливо в технічній сфері. Якщо організація належним чином налаштована на керування продуктивністю, яка сприяє виявленню індивідуальних навичок, функціональна структура полегшує та тренує інших підніматися по ієрархічніх сходах. Поглиблений тренінг та цілеспрямована кар'єра дають працівникам кар'єру, цілі та напрямок їх досягнення.

Мета функціональної структури полягає в тому, щоб поставити всі людські та інформаційні ресурси, необхідні для єдиної діяльності в одному місці. Це максимізує продуктивність, полегшуючи обмін цінними знаннями під керівництвом своїх підлеглих. Лідери суб-організації є експертами як у своїй галузі, так і в наявних ресурсах, що дозволяє кожній установі досягти найбільшого потенціалу та запобігати надмірному використанню обмежених

ресурсів. Спеціалізоване навчання та залучення менеджерів означають, що працівники видатних спеціалістів швидко визнаються та розміщуються там, де вони стануть найефективнішими, а менеджери завжди намагаються отримати корисні навички та ідеї.

Але треба навести деякі незначні недоліки. Ті самі якості, що призводять до збільшення виробництва та спеціалізації, призводять до складних процесів комунікації та прийняття рішень. Оскільки функціональні підрозділи не підзвітні один одному та не діляться владними повноваженнями, цей процес є більш бюрократичним і має тенденцію тривати довше. Хоча потік комунікацій всередині департаменту є доцільним, спілкування між відомствами та синхронізація роботи та завершення проекту ускладнюється. Нарешті, надмірна увага привертає увагу співробітників до нехтування більшим поглядом на компанію та її цілям.

Таким чином, мета і взаємозв'язки різних ланок системи управління набувають більш важливе значення, ніж їх функціональна спеціалізація, які необхідно враховувати при розробці системи управління бізнесом. В даному випадку системний підхід особливо актуальний, оскільки він враховує систему цілей організації, структуру завдань і функції апарату управління.

Основне призначення організаційної структури в управлінні сучасним бізнесом полягає у визначенні нагальних потреб в виробленої продукції або надання послуги.

Ефективність побудови організаційної структури управління бізнесом не може бути оцінена будь-яким одним показником. З одного боку, тут слід враховувати, наскільки структура забезпечує досягнення організацією результатів, відповідних поставленим перед нею виробничо-господарській меті, з іншого - наскільки її внутрішня побудова і процеси функціонування адекватна об'єктивним вимогам до їх змісту, організації і властивостям.

Кінцевим критерієм ефективності при порівнянні різних варіантів організаційної структури є найбільш повне і стійке досягнення цілей.

Таким чином, нами пропонується схема переходу від цілей організації до її структурі (рис. 3.1).

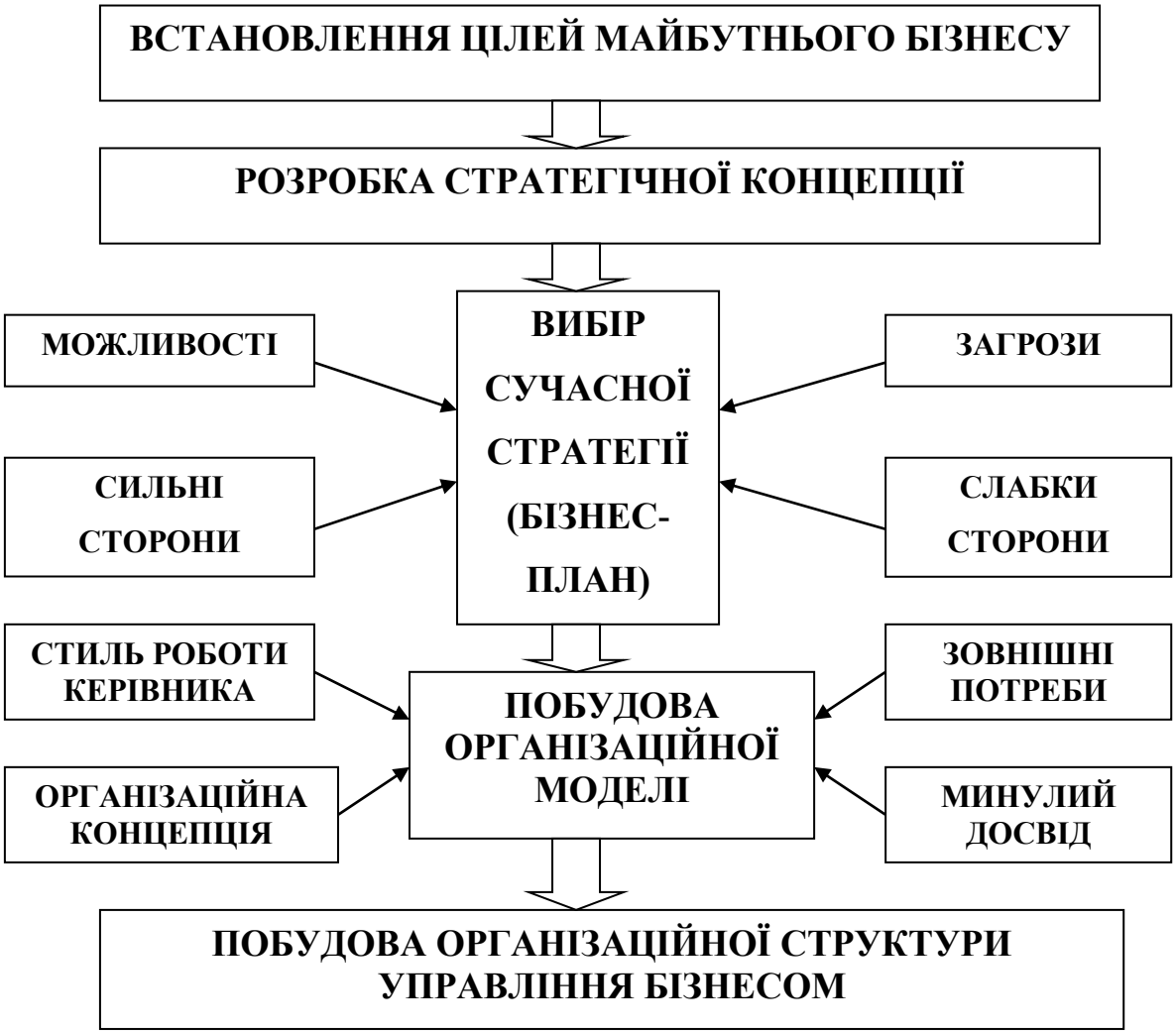

Рис. 3.1. Схема переходу від цілей організації до її структури

Треба відмітити, що організаційна структура, як така, сама по собі не має ні достоїнств, ні недоліків, але вона має свої показники, що визначають область її застосування. Тому неможливо просто вибрати кращу та оптимальнішу організаційну структуру з наявних.

Переваги та недоліки можуть розглядатися тільки щодо конкретного бізнеса з різними структурами управління.

Необхідно враховувати п'ять основних показників організаційної структури: 1) керованість - здатність швидко і чітко реагувати на прямі

директиви зверху; 2) адаптивність - адекватна і своєчасна реакція підприємства на зміну зовнішніх умов - здатність коригувати тактику і стратегію при зміні зовнішніх і внутрішніх умов; 3) спеціалізація - розподіл праці по виконуваних функцій – операціями (чим вона вища, тим нижча собівартість продукції, але знижується якість); 4) кооперація - виконання максимального кола робіт по продукту, що випускається в одному структурному підрозділі (це підвищує якість і споживчі властивості продукції, але підвищує її собівартість); 5) витрати на управління.

При цьому неможливо одночасно, наприклад, збільшувати і керованість, і адаптивність, підвищувати і спеціалізацію, і кооперацію. Деякий компроміс між показниками може бути знайдений в матричних структурах.

Таким чином, найбільш ефективна організаційна структура визначається, багато в чому, динамічністю ринку, на якому працює бізнес-підприємство, і сегментом споживачів, на яких воно працює. Так, для бюджетного сектора важлива низька собівартість, яка може бути забезпечена за рахунок поділу праці по виконуваних при створенні продукту функціям - лінійна організаційна структура з формуванням підрозділів по виконуваних функцій. Але така структура не може дати максимальної якості продукції - кожен підрозділ відповідає тільки за свою функцію, але не за якість продукту в цілому, така структура досить повільно реагує на коливання ринку - при зміні продукту треба перебудовувати роботу всіх незалежних один від одного структурних підрозділів.

Висока ж якість вимагає замикання всього комплексу робіт всередині одного структурного підрозділу - формування структурних підрозділів по випускається продуктам, що забезпечує відповідальність структурного підрозділу за свій продукт, гранично висока якість. Але за це доводиться платити більш високу ціну.

Матрична організаційна структура за показником ціна/якість займає проміжне значення. На динамічному ринку краще працюють адаптивні організаційні структури.

3.3. Шляхи впровадження розроблених рекомендацій

Організаційна структура дає змогу передавати інформацію до різних частин сучасного бізнесу та стає основою для всієї організації. При впровадженні організаційної структури, виникають багато проблем, оскільки спочатку структура не існує.

Частина мети сильної організаційної структури полягає в тому, щоб сприяти плавному спілкуванню в межах департаментів або відділів та від одного відділу до іншого. Коли фахівці намагаються впровадити організаційні структури, вони працюють з тимчасовою мережею зв'язку, поки планується встановити мережу. Це може спричинити втрату інформації або неправильне спілкування на всіх рівнях компанії.

Компанія працює гладко, коли має ієрархію, до якої слідує. Хоча це може бути легко зрозуміти основну ієрархію компанії від власника або президента до решти виконавчого персоналу, ієрархія серед керівників і керівників плутають без організаційної структури. Поки йде процес впровадження структури компанії, зустрічаються випадки, коли різні керівники або наглядові органи можуть брати на себе авторитетну роль, яку вони не мали, а це може спричинити плутанину серед персоналу.

Якщо фахівці намагаються запровадити нову організацію, важко правильно делегувати відповідальність перед відомствами або окремими працівниками. Це може бути заплутаним для працівників та менеджерів, щоб зрозуміти їх обов'язки, коли раніше не було офіційного делегування повноважень. Персонал робить те, що їм потрібно для виконання роботи, і буде важко передати відповідальність навколо, коли вводиться нова структура.

Для ефективного впровадження оптимальної організаційної структури нами запропонован слідуючий алгоритм (рис.3.2):

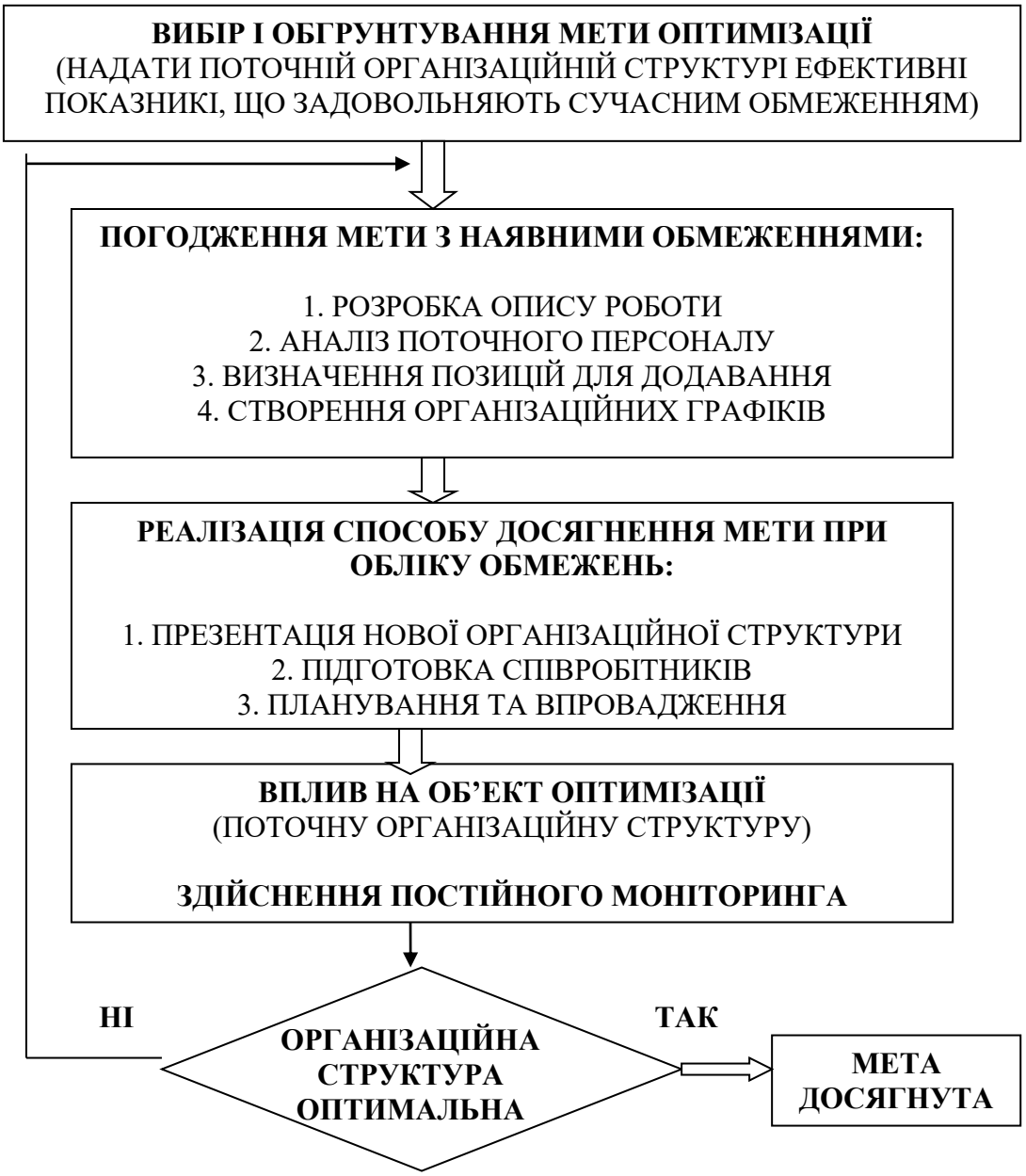

Рис.3.2. Алгоритм розробки та впровадження оптимальної організаційної структури

Впровадження організаційної структури може бути досить дорогим. Час, необхідний для створення структури, впливатиме на продуктивність, а спроможність сучасної компанії генерувати дохід зменшиться. Структура впровадження - це ознайомлення всіх користувачів з однаковими програмними платформами для комунікації, бухгалтерського обліку,

виробництва та планування. На даному етапі треба переконатися, що кожен, хто потребує комп'ютер має всі необхідні ліцензії на програмне забезпечення, які також значно коштують. Час планування, необхідний для створення структури, також необхідно враховувати як тимчасово витрачені гроші та недоотриману користь.

У початковій або дуже малій компанії організаційна схема часто виглядає як горизонтальна лінія, на якій власник бізнесу перебуває над нею - всі в компанії звітують безпосередньо йому. Коли бізнес зростає і стає все складніше, додаються додаткові шари. Структура організації впроваджується з часом у зв’язку з пропонованими змінами до структури, описаної в бізнес-плані компанії. Думка, що йде на розробку оптимальної організаційної структури, є частиною процесу річного планування.

Для розробки и впровадження оптимальної організаційної структури пропонуються слідуючі етапи:

1. Розробити опис роботи. Будь кожен працівник документує те, що він зараз робить і за що відповідає. Опис роботи повинен включати в себе навички, необхідні для успішної роботи на цій посаді, які зараз повідомляють про ситуацію посади в організації та з якою особою ця посада регулярно взаємодіє. Посадові інструкції допомагають власнику облікового запису компанії виконувати всі завдання та функції, необхідні для керування компанією, і визначити, чи обгрунтовані ці навантаження. Коли компанія зростає, він може побачити, що один менеджер несе відповідальність за надто багато операційних функцій і занадто багато співробітників, які доповідають йому. Фахівець може розділити цю позицію на дві окремі позиції і найняти менеджера для нової позиції.

2. Аналіз поточного персоналу. Розглянемо прогнозовані плани компанії щодо зростання та розширення. Треба визначити, які навички будуть потрібні для кожної позиції в компанії, особливо на керівних посадах. Вирішіть, чи мають ваші поточні співробітники здібності зростати разом із компанією та взяти на себе більшу відповідальність. Визначте, чи є діючими

працівниками можливості контролювати інших співробітників і зростати в управлінських ролях. Розробіть кар'єрний план для кожного члена команди, який покаже, які навички вони потребують для розвитку, щоб просуватися в рамках компанії. Це може включати додаткове навчання або освіту.

3. Визначте позиції для додавання. Прогалини між діючими можливостями співробітників та навичками, необхідними в майбутньому, будуть заповнені новими найманнями. Створіть посадові інструкції для позицій, які будуть створені в наступному та наступному році. Приділіть особливу увагу досвіду, освіті та навичкам, необхідним для кожної позиції. Після ретельного складання опису цих нових позицій власник бізнесу повинен мати можливість описати ідеального кандидата для кожного з них.

4. Створити організаційні графіки. Якщо бізнес-план охоплює наступні три роки, наприклад, створіть планову організацію, яка покаже, яка організація виглядатиме наприкінці кожного з трьох років. Кожна позиція в компанії представлена на графіку. Позиції, які потрібно додати, просто матимуть назву, наприклад, керівник бухгалтерського обліку. Створюйте звіти щодо відносин для кожної позиції - хто звітує кожному менеджеру. Зображення організаційної структури в формі графіків допомагає власнику бізнесу визначити, чи є організація збалансованою та забезпечити, щоб у керівників не було необгрунтованого числа співробітників для нагляду, а кожен менеджер мав штатний персонал, необхідний для виконання завдань, поставлених йому власником компанії.

5. Представте нову структуру. З оновленою організаційної структурою, розробленою та зображеною у формі графіків, власник малого бізнесу представляє зміни до своїх співробітників. Власник повинен бути відвертим, чому зміни в структурі є необхідними для зростання і для того, щоб компанія могла працювати більш ефективно. Якщо працівники розуміють логіку структури, вони, швидше за все, підтримають її.

6. Підготовка співробітників. Отримання прибутків від працівників на всіх рівнях чучасної організації має вирішальне значення для успіху в

процесі переходу, оскільки будується загальна зміна організаційної структури. Шукайте представлення від працівників через формальну систему зворотного зв'язку та неформальні бесіди перед початком процесу планування. Візьміть ідеї співробітників всерйоз і запрошуйте інноваційних фахівців брати участь у плануванні зустрічей. Чітко пояснити необхідність зміни структури для всіх працівників. Поясніть необхідність у термінах, які стосуються окремих ролей кожного співробітника, а також як зміни принесуть користь організації в цілому. Також поясніть, як ця зміна позитивно вплине на кожного працівника та підвищить їхні позиції в компанії. Надсилайте регулярні оновлення про процес планування всім працівникам електронною поштою, інформаційними бюлетенями компанії, зустрічами компанії та неформальними бесідами. Завжди будьте відкриті для відгуків при надсиланні оновлень.

7. Планування та впровадження. Візьміть час, щоб створити ретельні, офіційні плани щодо здійснення переходу від старої організаційної структури до нової структури. Визначте, як фізичні робочі простори та робочі групи будуть переміщені чи реорганізовані. Створюйте плани щодо переходу управлінської інформації та обов'язків серед працівників, а також щоб забезпечити збереження та реорганізацію всієї відповідної інформації згідно з новою структурою. Реалізуйте перехід на один крок за один раз, а не закидайте весь пакет у всі роботи одночасно. Як приклад, вважають, що ви хочете перейти від високої організаційної структури до більш м'якої структури, де передові співробітники мають право приймати управлінські рішення. Було б доцільним перейти до одного відділу за один раз, спочатку направив працівників на тренінги, щоб надати їм інформацію та навички, необхідні для нових ролей, а потім офіційно переміщати керівників ліній на інші посади в компанії.

8. Здійснюйте постійний моніторинг. Продовжуйте підтримувати зворотний зв'язок після впровадження переходу. Замість того, щоб переглядати перехід як готовий проект, розгляньте це в стадії розробки;

використовуйте відгуки від працівників, щоб точно налаштувати або змінити конкретні аспекти нової структури. Надайте дозвіл співробітникам висловлювати свою особисту думку після переходу з метою додати унікальність до створеної структури, наблизивши її до структури, яка найкраще підходить для максимального підвищення ефективності та ефективності ваших операцій, одночасно забезпечуючи задоволення працівників.

Організаційна структура - формальний опис відносин управлінської звітності та інформаційних потоків усередині компанії. Організаційна структура компанії є основним компонентом її культури, і є основою для всіх оперативних заходів. Оскільки процес створення організаційних структур настільки глибоко вкорінений в організаціях, перехід в організаційній структурі до нової форми може стати унікальним для менеджерів та власників бізнесу.

ВИСНОВКИ

Формування організаційної структури управління бізнесом складний і неоднозначний питання, нерозривно пов'язаний зі стратегією підприємства: стратегія визначає структуру. Нами було запропоновано схему переходу від цілей бізнес-організації до побудови її оптимальної структури.

"Найкраща" структура - це та, яка найкращим чином дозволяє організації ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і цілеспрямовано розподіляти і спрямовувати зусилля своїх співробітників, і таким чином, задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю.

Організаційна структура покликана реалізовувати мету, що визначає призначення та функціонування об'єкта управління. Традиційні ієрархічні структури, засновані на функціональної спеціалізації і централізованих повноваженнях із притаманною їм функціональної бюрократією, у яких працівник очікує рішення згори, неспроможні реагувати зміну зовнішній умов й адаптуватися до ситуації.

Поліпшення організаційних форм нерідко сприяє виробленню нових досконаліших стратегічних рішень. Якщо структура передбачає здійснення стратегії, то стратегія теж може бути успішною без відповідної структури. У цьому полягає гіпотеза даного проекту.

Розробка стратегічно ефективної організаційної структури управління є основною умовою реалізації обраної стратегії адаптації підприємства до зовнішніх умов функціонування. У реальної практиці організаційного проектування оцінка ефективності необхідна як для діючої організаційної структури, так і для різних варіантів її вдосконалення.

Концепція довгострокового комплексного розвитку, має передбачати і системи управління, як спрямованого процесу його вдосконалення, тобто приведення організаційної структури та організаційного механізму у відповідність до цілей управління. Спрямованість цього процесу

забезпечується із розробкою та поетапною реалізацією довгострокової системної концепції організаційної перебудови. Оскільки концепція розвитку реалізується у системі цілей підприємства, приведення оргструктури і організаційного механізму у відповідність із цілями управління, тобто впорядкування системи, має бути не спонтанного, а постійно діючого характеру. Вироблена концепція розвитку підприємства системою цілей дозволяє як управляти організаційним розвитком, так й передбачити напрям розвитку її організаційної структури управління.

Нами було проведено дослідження та аналіз сучасного стану управління бізнесом, який виявив ряд проблем: 1) мовні бар’ери, особисті питання, відсутність зворотного зв’язку, новий найм.

Аналіз причин неузгодженості у системі показників може викликати зміни стратегії підприємства, що вимагає привести оргструктуру і організаційний механізм у відповідність із цілями управління, тобто до упорядкування системи (її реорганізації). Несвоєчасність чи затримка організаційних перебудов під управлінням підприємством знижує ефективність їх функціонування й стає причиною важких економічних наслідків. У зв'язку з їхньою малою капіталомісткістю і потенційною здатністю швидко приносити віддачу організаційні перебудови в перехідний час набувають особливого значення і актуальності.

Для ефективного впровадження оптимальної організаційної структури нами був запропонован чіткий алгоритм, якій сприяє пододанню проблем управління сучасним бізнесом.

Таким чином, кожна компанія прагне використовувати найбільш підходячу для неї бізнес-структуру, тому немає абсолютного правильного чи неправильного способу структурування бізнесу. Чи є певна структура вигідною або невигідною для компанії залежить від типу бізнесу, стратегії компанії, його цільового ринку та стилю управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Азоев Г. А. Конкуренция: анализ, стратегия и практика/ Г. А. Азоев– М.: Центр экономики и маркетинга, 2016. – 452 с.
2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие / М.М. Алексеева – М.: Финансы и статистика, 2009. – 115 с.
3. Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. – М.: Генезис, 2015. – 248 с.
4. Андреева Е.Л. Организационные структуры фирмы в условиях глобализации: Учебное пособие. Екатеринбург: / Е.Л. Андреева – Изд.Уральского гос. экон. ун-та, 2013. – 242 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф – М.: Экономика, 2009. – 456 с.
6. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. 2-е издание. / Т.Ю.Базаров, Б.Л.Еремина – Издат-во: "ЮНИТИ", 2007. – 345 с.
7. Базилевич Л.А. Модели и методы рационализации и проектирования организационных структур управления / Л.А.Базилевич, Д.В.Соколов, Л.К.Франева – Л.: ЛФЭИ, 2010. – 253 с.
8. Бир С. Наука управления / С. Бир; пер. с англ. – 2-е изд. – М.: ЛКИ, 2010. – 120 с.
9. Бороненкова С.А. Управленческий анализ / С.А. Бороненкова – М.: Финансы и статистика, 2004. – 384 с.
10. Боссиди Л. Искусство результативного управления / Л. Боссиди, Р.Чаран. – М.: Добрая книга, 2004. – 288 с.
11. Брасс А.А. Менеджмент: наука и практика конструктивного руководства: учеб. пособие. / А.А. Брасс – Минск.: Соврем. шк., 2006. – 192 с.
12. Валуев С.А. Организационный менеджмент / С.А.Валуев, А.В.Игнатьева – М.: Инфра-М, 2003. – 254 с.

13. Василенко В.А. Ситуаційне й операційне управління в системі менеджменту: Навчальний посібник / В.А.Василенко, І.Є. Мірошник – М.: МГІУ, 2012. – 251с.
14. Виханский О.С. Менеджмент: Человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. / О.С. Виханский и др. – М.: Гардарика, 2002. – 416 с.
15. Вольфакт Хайер. Как делать бизнес в Европе / Хайер Вольфакт – М.: Фонд «За экономическую грамотность», 2001. – 253 с.
16. Галькович Р.С. Основы менеджмента / Р.С.Галькович, В.И. Набоков – М.: ИНФРА – М, 2005. – 376 с.
17. Герчикова И.Н. Менеджмент / И.Н. Герчикова – М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 2005. – 543 с.
18. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд./ Р.М. Грант – СПб: Питер, 2008. – 113 с.
19. Грушенко В.И. Разработка организационной структуры управления предприятием в условиях экономического кризиса / В.И.Грушенко, Л.В.Фомченкова, В.Т. Халдеев - М, 2005. – 210 с.
20. Дайл Д. Как создать предприятие. Руководство для менеджеров, вкладчиков, экономических служб./ Д.Дайл – Таллинн, 2011.– 101с.
21. Друкер П.В. Практика менеджмента. / П.В. Друкер – М.: Вильямс, 2003. – 592 с.
22. Дункан Д.У. Основополагающие идеи в менеджменте: пер. с англ./ Д.У.Дункан – М.: Дело, 2004. – 476 с.
23. Дятлов А.Н. Общий менеджмент: Концепции и комментарии: учебник для вузов / А.Н.Дятлов, М.В. Плотников, И.А. Мутовин. – М.: Альпина, 2010. – 400 с.
24. Иванцевич Дж. М. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом./ Дж. М.Иванцевич, А.А. Лобанов – М.: Дело, 2004. – 254 с.

25. Игнатьева А.В. Основы менеджмента / А.В. Игнатьева – М.: Экономическое образование, 2005. – 432 с.
26. Кабушкин Н.И. Организационные формы и структура управления организацией // Методы и принципы менеджмента. – 2012. – №2. – с.105 – 118.
27. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента / Н.И.Кабушкин – М.: Экомпресс, 2011. – 211 с.
28. Карпов А.В. Психология менеджмента / А.В. Карпов – М., 2016. – 668 с.
29. Козлов В.Д. Управление организационной культурой / В.Д. Козлов – М.: Изд-во МГУ, 2011. – 132 с.
30. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: Навч. посіб. / М.Я. Коробов – К.: Т-во "Знання", КОО, 2012. – 278 с.
31. Костров А.В. Уроки информационного менеджмента: практикум: учеб. пособие / А.В. Костров, Д.В.Александров. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 304 с.
32. Котлер Ф. Основы маркетинга. Пер. с англ. / Ф. Котлер – М.: Прогресс, 2000. – 738 с.
33. Лагоша Б.А. Методы и модели совершенствования организационных структур / Б.А.Лагоша, В.Г.Шаркович, Т.Д. Дегтярева – М.: Наука, 2008. – 842 с.
34. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. / Л. О. Лігоненко – К.: КНТЕУ, 2013. – 580 с.
35. Манн Р. Контроллинг для начинающих. / Р.Манн, Э.М.Майер: Финансы и статистика, 2012. – 943 с.
36. Менеджмент. Учебник для вузов /М.М. Макеимцов, А.В. Игнатьева, МА. Комаров и др.; [Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатьевой.] – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. – 354 с.

37. Никифоров А.Д. Управление качеством: учеб. пособие для вузов / А. Д. Никифоров. – 2-е изд., стер. – М.: Дрофа, 2016. – 719 с.
38. Основы менеджмента: Учеб. для вузов / Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова и др.; Под ред. Д.Д. Вачугова. – М.: Высшая школа, 2001. – 367 с.
39. Основы менеджмента: Учеб.-практ. пособие / И.В. Балдин, Н.П.Беляцкий, Л.В. Дорошек и др. – Мн.: БГЭУ, 2012. – 112 с.
40. Патрушев В.Д. Удовлетворенность трудом / В.Д.Патрушев, Н.А.Калмакан – М, 2016. – 469 с.
41. Райченко А.В. Общий менеджмент: учебник для вузов / А. В. Райченко. – М.: ИНФРА– М, 2006. – 384 с.
42. Рапопорт В.Ш. Диагностика управления: Практический опыт и рекомендации. / В.Ш. Рапопорт – М.: Экономика, 2008. – 483 с.
43. Румянцева З.П. Менеджмент организации / З.П.Румянцева, Н.А.Саломатин Инфра-М, 2000. – 484 с.
44. Санталайнен Т. Управление по результатам / Т. Санталайнен и др. - М.: Прогресс, 2008. – 258 с.
45. Сорина Г.В. Основы принятия решений: учеб. пособие для вузов / Г.В.Сорина. – М.: Экономист, 2006. – 192 с.
46. Таунсенд Р. Секреты управления / Р.Таунсенд - М.: Интерконтакт, 2001. – 356 с.
47. Толчеєв Ю. З. Механізми антикризового управління підприємством //Донецький національний університет: Економічні науки. / Ю.З.Толчеєв – Донецьк: ДНУ 2004. – Вип. 15. – С. 54–58.
48. Фатхутдинов Р.А. Организация производства: учебник для вузов / Р.А.Фатхутдинов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 544 с.
49. Экономика торгового предприятия: Торговое дело: Учебник // Л.А.Брагин – М.: ИНФРА-М, 2006. – 314 с.

50. Age Rosenberg, Margit Keller, Making sense of organizational structure change: a practice-based approach, Baltic Journal of Management, 2016, 11, 4, 452
51. Charlotte Pietersen, Organizational culture: a foundational perspective, African Journal of Economic and Management Studies, 2017, 8, 3, 262
52. Junyeong Lee, Jinyoung Min, Heeseok Lee, The Effect of Organizational Structure on Open Innovation: A Quadratic Equation, Procedia Computer Science, 2016, 91, 492
53. Mintzberg, H. (1983). Structure in fives: designing effective organizations. Prentice-Hall, 312 p
54. Pinto M B, Pinto J K. Project Team Communication and Cross-Functional Cooperation in New Program Development [J]. Journal of Product Innovation Management, 2008, 7(3):200-212
55. Stewart G L, Barrick M R. Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type[J]. Academy of Management Journal, 2010, 43(2):135-148.
56. Willem A, Buelens M. Knowledge sharing in inter-unit cooperative episodes: The impact of organizational structure dimensions[J]. International Journal of Information Management the Journal for Information Professionals, 2009, 29(2):151-160.
57. Yang Liu, Jiang Wei, Dan Zhou, Ying Ying, Baofeng Huo, The alignment of service architecture and organizational structure, The Service Industries Journal, 2016, 36, 9-10, 396