

Добролежа К.М., Михальчук Л.В.

УДК:334.012.61

**ПРОБЛЕМА ВИБОРУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

***Анотація.** Однією з найважливіших проблем розвитку малих підприємств в Україні є недосконалість управлінської структури. Охарактеризовані у статті організаційні структури управління підприємством, більше відповідають малим підприємствам, а також наводяться їх переваги та недоліки. Присвячується увага недолікам існуючої наразі на малих підприємствах управлінської концепції «підприємницького чуття», яка знецінює всі функції управління підприємством. Переваги систем управління на малих підприємствах мають підкріплюватися формальними зв'язками між структурними відділами, а вдосконалення структури управління дозволить розвивати бізнес та вносити до нього інновації.*

***Ключові слова:** мале підприємство, структура управління, керівник.*

***Аннотация.** Одной из важнейших проблем развития малых предприятий на Украине является несовершенство управленческой структуры. Охарактеризованные в статье организационные структуры управления предприятием, больше соответствуют малым предприятиям, а также приводятся их преимущества и недостатки. Уделено внимание недостаткам существующей на малых предприятиях управленческой концепции «предпринимательского чутья», которая обесценивает все функции управления предприятием. Преимущества системы управления на малых предприятиях должны подкрепляться формальными связями между структурными подразделениями, а совершенствование структуры управления позволит развивать бизнес и вносить в него инновации.*

***Ключевые слова:** малое предприятие, структура управления, руководитель.*

***Summary.** Small business is a key part of the market economy, which greatly affects the socio-economic development of the country. The article explores the main features of small business, particularly the attention is paid to the phases of development. One of the major problems of development of the small enterprises in Ukraine is imperfection of governance structure. From the traditional standpoint here concepts of organizational enterprise management system are considered, the characteristics of two most common types of organizational structures - linear and linear-functional are showed. Authors examined the organizational structures of enterprise management which is most correspond for small businesses, also their advantages and disadvantages were given. Much attention is paid to the disadvantages of small enterprises management concept of "entrepreneurial flair" which devalues all the functions of management. The outstanding characteristics of small business management systems that contribute to its functioning are identified. Authors determined that the benefits of management systems for small businesses are supported by formal connections between structural divisions, and improving the management structure will enable the business to develop and introduce innovations to it. Improving management is one of the essential ways to modernize small business to market requirements along with the traditional production of competitive goods.*

***Keywords:** small business, management structure, chief.*

**Постановка проблеми.** Наразі в Україні малий бізнес банкрутує, по - перше, через управлінські рішення недостатньо досвідчених керівників при виборі організаційної структури управління підприємством, по – друге, через відсутність навичок управління персоналом та організації виробництва на малому підприємстві.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Існує велика кількість досліджень, які стосуються організаційних структур управління, зокрема це роботи таких науковців як Р.Б. Вільгуцька, Н.Г. Георгіаді, М.В. Кармінська-Белоброва тощо. Проблеми управління на малих підприємствах присвячені роботи таких учених як Г.І. Башнянин, О.І. Дунас, В.М. Коцупей, В.В. Липчук, В.О. Меленюк, О.В. Половян, К.Г. Петренко, Г.Є. Шпаргало та інших. Проте тема вибору організаційної структури управління малим підприємством є невирішеною.

**Мета статті.** Розкрити особливості вибору організаційної структури управління малим підприємством в умовах економічної нестабільності та висвітлити природу основних проблем, пов'язаних з управлінням у малому бізнесі.

**Виклад основного матеріалу.** Мале підприємництво – невід'ємна частина ринкового господарювання, яка характерно впливаючи на стан економіки країни, має наразі досить хитке положення, адже для української економіки це досить нове явище, і, на жаль, підприємці, не маючи достатнього досвіду роботи у сфері приватного бізнесу, змушені виживати лише за рахунок часто невиправданого ризику, фінансових маневрів, тим самим породжуючи недовіру з боку населення та неприязнь влади.

Зараз в Україні функціонують три форми підприємств: мале, середнє та велике, - і для кожної з них управлінські процеси та організація роботи є особливими. Слід зазначити, що суб'єктами малого підприємництва є: фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи – підприємці та юридичні особи - суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України [8].

Після стрімкого роздержавлення господарства України, велика кількість громадян стала підприємцями, проте невміння вести приватне господарювання далось взнаки неефективністю та стрімкою втратою рентабельності підприємства на початкових етапах його розвитку. Багато підприємств в нашій державі,

особливо малих, банкрутують, що спровоковане соціально-економічною незрілістю, браком досвіду новоспечених підприємців, та й законодавство у сфері малого бізнесу є наразі недосконалим.

Щоб уникнути невдач на початку становлення підприємства, керівники мають усвідомлювати, які цілі вони мають досягати, розвиваючи власну справу, щоб успішно переходити до наступної фази розвитку підприємства, якій властиві свої управлінські процеси.

Будь-яке підприємство, включаючи і мале, проходить мінімум три фази: першу – фазу відкриття та початку діяльності; другу – фазу закріплення в ринковому і конкурентному середовищі; третю – фазу розширення та розвитку, стійкого отримання прибутку, тобто основне завдання підприємця – максимально скоротити час перших двох фаз [4].

Для більш наочного сприйняття особливостей життєвого циклу малого підприємництва розглянемо фази та етапи розвитку малого підприємства (рис. 1).

Проте, навіть маючи цілком окреслені цілі, підприємці потерпають від іншої проблеми - неможливості як інноваційного, так і організаційного розвитку, адже недостатня ресурсна база, недосконале законодавство лише ускладнюють положення підприємців, унеможливаючи ефективне використання отриманого прибутку, організації бізнесу «на перспективу».

Тож, як вже було наголошено вище, для малого підприємництва найчастіше система управління зводиться до суб'єктивних рішень керівника та, відповідно, виконання їх підлеглими. Проте, розглянемо з традиційної точки зору, що є організаційною структурою управління підприємством та які типи структур найбільше задовольнятимуть мале підприємство з усіма його особливостями.

На нашу думку, найбільш влучно визначили це поняття дослідники Вільгуцька Р.Б. та Георгіаді Н.Г. Вони зазначили, що під організаційною структурою управління підприємством слід розуміти систему, яка демонструє сукупність взаємозв'язків і взаємопідпорядкування між посадовими особами і структурними підрозділами підприємства, відображає рівні управління, розподіл повноважень та відповідальності між ними і сприяє досягненню поставлених цілей і реалізації завдань підприємства [2].



Рис. 1. Фази та етапи розвитку малого підприємства

Як для малого, так і для інших підприємств, при побудові організаційної системи слід дотримуватись принципів, які дозволять підібрати ефективну для відповідного виробництва систему (рис. 2).

Існують два основні види організаційних структур управління підприємством: лінійна та функціональна. Усі інші структури виникли в результаті комбінації цих двох основних типів, що зображено на рис. 3.

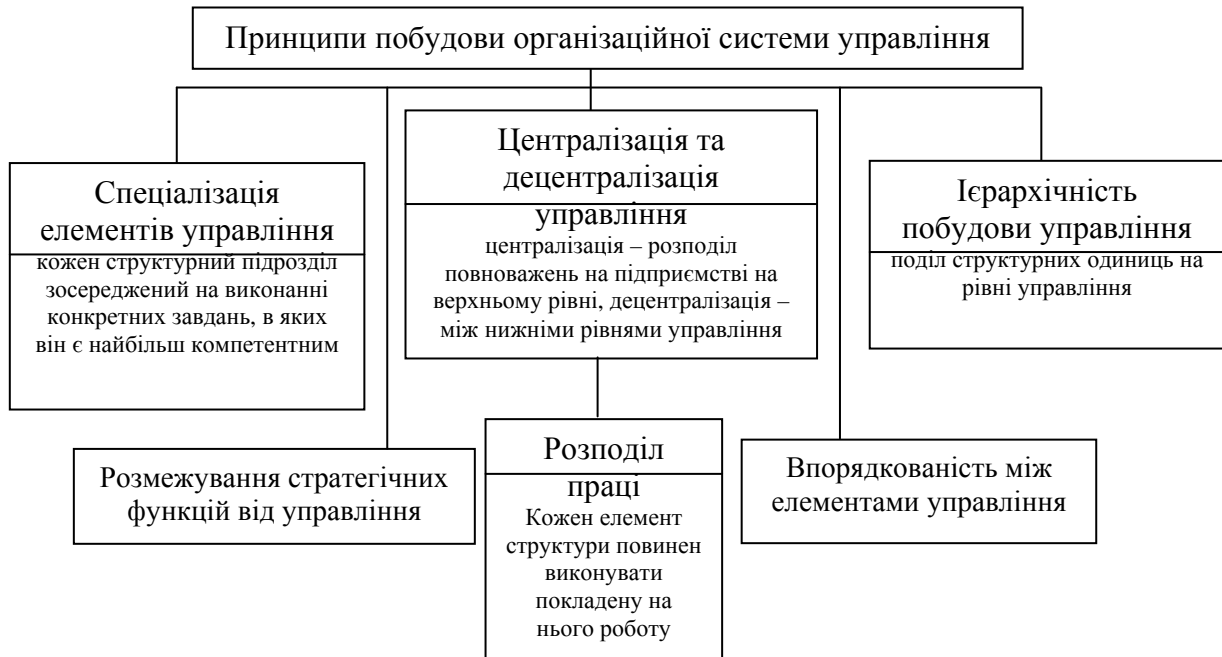


Рис. 2. Принципи побудови організаційної системи управління.



Рис. 3. Основні типи організаційних структур управління підприємством

Лінійна структура управління підприємством (рис. 4) базується на зосередженні всіх виробничих та управлінських функцій у керівника. Тут усі повноваження є прямими (лінійними), вони спрямовані від вищої ланки управління до нижчої. Лінійна структура управління вимагає високої компетенції керівника з усіх питань. Таку структуру управління можна використовувати тоді, коли система організації є простою та має сталі умови функціонування, тобто на малих підприємствах або на початку зародження [1].

У сучасних умовах обмеженість використання лінійних структур навіть такими підприємствами обумовлена перевантаженням інформацією, значними потоками документації, зростаючою чисельністю контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями, тобто усіма елементами зовнішнього середовища підприємства [5].

Основа лінійно-функціональних структур складає так званий «шахтний» принцип побудови і спеціалізація управлінського процесу по функціональних підсистемах організації (маркетинг, виробництво, дослідження і розробки, фінанси, персонал та ін.). По кожній з них формується ієрархія служб. Результати роботи кожної служби апарату управління організацією оцінюються показниками, що характеризують виконання ними своєї мети і завдання [3]. Схему лінійно-функціональної структури наведено на рис. 5.



Рис. 4. Лінійна структура управління підприємством

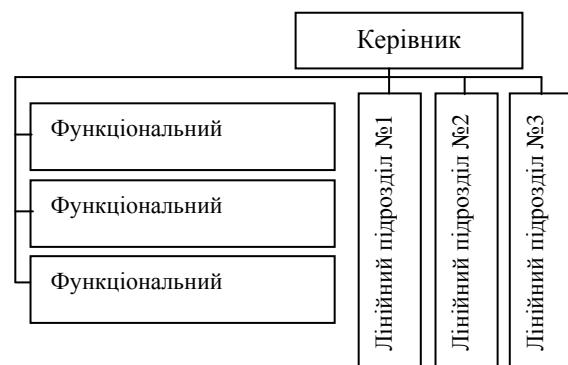


Рис. 5. Лінійно-функціональна структура управління підприємством [6]

Проте, слід зазначити, що попри прийнятність даних структур управління підприємством для організації у малому бізнесі, кожен керівник має вивчити їх переваги та недоліки, щоб мати змогу обґрунтовано запроваджувати одну з них у власній справі (табл. 1).

**Таблиця 1.** Переваги та недоліки лінійної та лінійно-функціональної структур управління підприємством

	Лінійна структура	Лінійно-функціональна структура
Переваги	<ul style="list-style-type: none"> <li>• простота, чіткість і зрозумілість взаємин ланок і працівників управління,</li> <li>• узгодженість дій, чітке підпорядкування відповідно до ієрархічної піраміди,</li> <li>• швидкість реагування виконавців на прямі вказівки керівництва</li> </ul>	забезпечується: <ul style="list-style-type: none"> <li>• чітка робота кожної системи й організації в цілому,</li> <li>• можливість маневрування,</li> <li>• доцільне поєднання лінійних та функціональних взаємозв'язків,</li> <li>• професійне вирішення завдань відповідальними спеціалістами функціональних служб</li> </ul>
Недоліки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• негнучкість, непристосованість до оперативних і поточних завдань,</li> <li>• на керівника покладено високі вимоги, щодо його кваліфікаційного рівня з різних завдань,</li> <li>• відсутність підрозділу зі стратегічного планування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• негнучкість у взаємовідносинах робітників апарату управління через застосування формальних правил і процедур,</li> <li>• ускладненість та уповільненість передачі інформації, що не може не відбиватися на швидкості та своєчасності прийняття управлінських рішень,</li> <li>• необхідність погодження дій різних функціональних служб</li> </ul>

Також, слід відмітити, що через часто неприйнятну базу оподаткування, керівники підприємств схильні до створення неформальних структур управління, де підрозділи та складові організації між собою не пов'язані формально, що є перешкодою для проведення фінансового аналізу, та становить значний ризик для керівника, адже є незаконним.

Системам управління малих підприємств характерні гнучка організаційна структура, тимчасове закріплення завдань і робіт за виконавцями, перевага горизонтальних зв'язків, мінімальне використання формальних правил і процедур, готовність до змін, групова динаміка, самоконтроль і контроль з боку колег [7].

**Висновки.** Вдосконалення управління є одним із необхідних шляхів модернізації малого підприємства до вимог ринку поряд з традиційним виробництвом конкурентоспроможних товарів. Малі підприємства мають знайти ефективні методи протидії негативному впливу зовнішніх чинників, приймаючи зважені управлінські рішення, постійно вдосконалюючи структуру управління, що також збільшить мотивацію праці персоналу та дозволить підприємцю розвиватися та вносити інновації у свій бізнес.

#### Джерела та література:

1. Вільгуцька Р. Б. Організаційна структура управління промисловим підприємством : сутність та етапи формування / Р. Б. Вільгуцька // Науковий вісник НЛТУ України : збірник науково-технічних праць. – 2012. – Вип. 22.6. – С. 169–179.
2. Георгіаді Н. Г., Вільгуцька Р. Б. Сутність і види організаційних структур управління підприємствами / Н. Г. Георгіаді, Р. Б. Вільгуцька // Сталий розвиток економіки. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2012. – №7. – С. 94–98.
3. Кармінська-Белоброва М. В. Організаційні структури управління підприємством / М. В. Кармінська-Белоброва // Бізнес-інформ. – 2012. – №12. – С. 192–195.
4. Липчук В. В., Коробка С. В. Праксиологічні засади управління малим підприємством у сучасних умовах / В. В. Липчук, С. В. Коробка // Економічні науки. Серія "Економіка та менеджмент": Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – 2010. – Випуск 7 (26). Частина 2.
5. Метеленко Н. Г. Формування організаційної структури управління як складової внутрішнього господарського механізму промислового підприємства / Н. Г. Метеленко // Інвестиції : практика та досвід. – 2009. – №10. – С. 46–49.
6. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства / С. А. Петренко // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2010. – №1(3). – С. 245–252.
7. Половян О. В., Петренко К. Г. Особливості управління малим підприємством / О. В. Половян, К. Г. Петренко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 6(96). – С. 131–135.
8. Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» [Електронний ресурс] // Верховна Рада України – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4618-17>.