

Проведене дослідження дало змогу визначити вплив цього фактора на конкурентоздатність на кожному досліджуваному підприємстві.

$$P_{13}V_{13\ 2002}(\text{Леопрінт}) = 0,114$$

$$P_{13}V_{13\ 2006}(\text{Леопрінт}) = 0,134$$

$$P_{13}V_{13\ 2002}(\text{Атлас}) = 0,079$$

$$P_{13}V_{13\ 2006}(\text{Атлас}) = 0,084$$

$$P_{13}V_{13\ 2002}(\text{Укрпол}) = 0,113$$

$$P_{13}V_{13\ 2006}(\text{Укрпол}) = 0,126$$

$$P_{13}V_{13\ 2002}(\text{Стрий}) = 0,072$$

$$P_{13}V_{13\ 2006}(\text{Стрий}) = 0,064.$$

Таким чином, використовуючи показники оцінювання корпоративної культури, ми змогли побудувати математичну модель впливу внутрішніх факторів на рівень конкурентоспроможності досліджуваних поліграфічних підприємств.

1. Економіка України у XXI столітті: ретроспектива і перспектива: Доп. асоц. вчених «Еліта економічної науки Львова». Львів, 2002. 2. Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації). Львів, 2004. 3. Машталер Р. М. Экономические проблемы научно-технического прогресса в полиграфии. М., 1978. 4. Хаєт Г. Л. Корпоративна культура: Навч. посіб. К., 2003. 5. Шляхетко В.В. Підприємницька культура в системі факторів підвищення конкурентоспроможності поліграфічних підприємств: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / НАН України. Ін-т регіон. досліджень. Львів, 2003. 6. Шляхетко В. В. Кваліметрична оцінка якості культури як фактора зростання конкурентоспроможності поліграфічних підприємств // Наукові записки УАД, 2005. Вип. 8. С. 27 — 30. 7. Cameron, Kim S., Quinn Robert E. (1999) Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values FrameWork. Addison-Wesley.

УДК 65.014

О. С. Журавель

ВІДПОВІДНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ВИРОБНИЧІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ

Розглядається організаційна структура підприємства як основна складова його внутрішнього економічного механізму. Обґрунтовується значення раціональної побудови структури для ефективного господарювання підприємства в цілому.

The question about organizational structure of plant as basic part of inside economic mechanism is considered by the stages. The article defines rational construction of structure and its meaning to efficient production on the whole.

Сьогодні для національної економіки характерне подальше формування ринкового середовища, яке потребує досконалої системи управління. Однією з причин нестабільного економічного розвитку підприємств є невідповідність рівня управління вимогам ринку, їх неспроможність швидко і з мінімальними затратами реагувати на потреби ринку, тобто забезпечити гнучкість в умовах конкуренції.

Організаційна структура підприємства є невід'ємною складовою його внутрішнього економічного механізму, який, у свою чергу, є сукупністю економічних методів і важелів, що діють на усіх рівнях управління і дають змогу згідно з об'єктивними економічними законами розвитку суспільства активно впливати на виробничу діяльність колективу для досягнення економічних і соціальних завдань.

Удосконалення управління підприємством починається насамперед з аналізу побудови організаційної структури та її здатності реагувати на змінні соціально-економічні умови. У зв'язку з динамічною взаємодією господарюючого підприємства з навколишнім середовищем з'являється потреба в розширенні спеціалізації власних елементів і ускладненні структури. Так, у разі розширення підприємства створюються нові спеціалізовані відділи, що одночасно функціонують з його наявними елементами.

Управління підприємством — це процес для забезпечення його розвитку та ефективного функціонування, побудови такої структури, результатом якої буде досягнення найкращих показників від членів, що діють у межах даної структури (1, с. 42). Виходячи з цього, безпомилково можна стверджувати, що структура управління має значний вплив на всі сторони управління, є формою здійснення функцій та ефективним механізмом саморегулювання і координації діяльності працівників. У межах структури управління відбувається процес управління (тобто рух інформації та прийняття управлінських рішень), між членами якого розподілено завдання та функції, повноваження та відповідальність за їх виконання.

Організаційні структури відображають побудову та внутрішнє середовище підприємства. Структура являє собою постійний атрибут усіх існуючих систем, оскільки саме вона надає їм цілісність і забезпечує роботу всіх елементів системи. До таких елементів відносяться: склад, відносини, розподіл і взаємозв'язок окремих підсистем підприємства.

Для того щоб керувати структурою, слід оптимально розподілити цілі та завдання між структурними підрозділами і працівниками підприємства. Створення структури повинно бути спрямоване на розподіл між окремими підрозділами прав і відповідальності (4, с. 178). Кожна частина виконує визначені для неї функції. Водночас для підтримки окремих частин і формування завершеного цілого в кожній системі здійснюється процес розподілу. Зазвичай цей розподіл досягається координацією рівнів ієрархії, курсом дій, тому кожна система вимагає поділу для визначення її складових частин. Таким чином, організаційна структура формується з ієрархічних рівнів і компетентних виконавчих органів, які функціонують відповідно до змісту виробничої діяльності підприємства та управлінських рішень.

Науковець Х. Віссема пропонує визначити управління підрозділами підприємства як стиль керівництва та організаційну форму, що спрямована на децентралізацію підприємництва всередині компанії і в той же час на оптимізацію корпоративної синергії (2, с. 27). Погодимось з цією думкою,

оскільки у випадку здійснення сумісної господарської діяльності в групі виникає проблема спеціалізації робіт, і тоді слід вирішувати питання, як найкраще розподілити обсяг робіт між собою, а потім визначити, яким чином здійснювати координацію. Розподіл робіт створює деякі переваги, якщо люди однієї і тієї ж професії, або ті, що виконують одну і ту саму функцію, можуть бути зібрані разом. Це і називають функціональною організацією, де завдання розподіляються відповідно до професійної кваліфікації.

Організаційна структура підприємства застосовується при управлінні різними сферами його діяльності. Разом з тим аналіз переваг і недоліків різних підходів до побудови систем управління дозволяє зробити правильний вибір конкретної організаційної структури, зважаючи на ринкову ситуацію та стратегію підприємства. Водночас вибір типу структури здійснюється з урахуванням виду діяльності та виконуваних функцій, виду продукції, виконуваних проєктів, завдань, програм, залежно від ринку та споживачів, географічних принципів. Вибір організаційної структури управління завжди є сферою компетенції вищого керівництва підприємства, але керівники середнього та нижнього рівнів повинні знати його організаційну структуру.

Кожен науковець по-своєму розкриває сутність організаційної структури управління. Так, Бодді Пейтон, Х. Віссема називають її як сукупність методів розподілу процесу праці на конкретні робочі завдання та координації їх виконання. Вітчизняні науковці розглядають структуру підприємства як один з інструментів управління. Наприклад, А. А. Пилипенко та С. М. Пилипенко, розглядаючи організаційну структуру, твердять, що вона регламентує склад, величину, розміщення, профіль діяльності, відповідальність, підпорядкованість підрозділів для виконання всіх цільових функцій, зафіксованих у статуті підприємства. За М. Д. Виноградарським, структура — це склад, взаємозв'язки та супідрядність організаційних одиниць (підрозділів) апарату управління, які виконують різні функції управління. В свою чергу, Б. В. Новіков висловлюється, що це «сукупність організаційно впорядкованих відносин і зв'язків між ланками та рівнями керівництва» (5, с. 105).

Ми пропонуємо під організаційною структурою управління розуміти впорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують функціонування та розвиток господарюючого суб'єкта, що дає змогу здійснити оптимальний поділ праці між органами управління. Ця структура визначає поділ праці та службові зв'язки між елементами різних структурних підрозділів і працівників апарату управління щодо підготовки, прийняття та організації управлінських рішень.

Організаційна структура формується зі складу, змісту та трудомісткості виконання загальних і спеціальних функцій управління й визначається як формальні правила, що розробляють менеджери для поділу праці та розподілу офіційних обов'язків серед окремих співробітників і груп; визначення сфери контролю керівників; координації всіх функцій, щоб підприємство існувало як

єдине ціле. Для обговорення різних типів організаційних структур менеджери використовують схеми, що відображають розподіл співробітників та їхніх обов'язків, проходження каналів комунікації й ліній підпорядкування, штатний розклад, положення про відділи і служби.

Відносини між елементами структури підтримуються за допомогою зв'язків, які прийнято ділити на горизонтальні і вертикальні. Горизонтальні зв'язки — це зв'язки одного рівня, координаційні, консультаційні, контрольні, методичні; вертикальні мають характер підпорядкування, потреба в них виникає, коли є декілька рівнів управління. В основі вертикальних управлінських зв'язків лежать відносини субординації між вищими і нижчими ланками системи управління або функціональні між спеціалістами вищого і нижчого рівнів управління, між функціональними ланками управління і керівниками середньої ланки. Горизонтальні зв'язки характеризуються як службові та професійні відносини між ланками одного рівня структурного господарюючого суб'єкта; таким чином, кожен з елементів структурного підрозділу підтримує зв'язки з іншим, але розпорядження одержує лише зверху.

Деякі вітчизняні науковці вважають, що існує лише два основні типи структур управління (ієрархічний та органічний) і класифікують їх на лінійну та функціональну структуру управління, а всі інші, на їхню думку, — це розмаїття існуючих структур, які є результатом комбінації цих двох основних типів.

У 60-х роках ХХ ст. популярною була точка зору, що ґрунтувалася на твердженні про неможливість створення універсальної оптимальної структури, оскільки вона залежить передусім від обставин і стратегії підприємства. Сьогодні превалує думка, що структура є вторинною, а стратегія первинною, тобто спочатку слід формувати стратегію розвитку компанії, а потім починати структурні перетворення. Однак, як свідчить практика, структура і стратегія можуть формуватися одночасно. Згідно з досвідом А. Слоуна, у «General Motors» нова стратегія маркетингу, що базувалася на новаторській сегментації, була сформована водночас із дивізіональною (3, с. 285).

Раціональність вибору певної структури управління можна охарактеризувати відповідністю її таким вимогам, як:

оптимальність — мінімальна необхідна кількість зв'язків між органами управління;

оперативність, гнучкість — здатність швидко реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі;

надійність — гарантія достовірності передачі інформації, безперебійного функціонування;

простота, економічність — мінімальні витрати на управління, відсутність дублювання та паралелізму в роботі;

спеціалізація — зосередженість окремих працівників на виконанні заданих функцій управління;

незалежність від конкретних осіб — вимога пристосувати підприємство до особливостей працівників, будувати його як інструмент для досягнення цілей, підбирати кадри, здатні домогтися виконання накреслених завдань.

Результативність управлінської діяльності значною мірою залежить від вибору типу організаційної структури підприємства. Потрібно, щоб вона відповідала усім складовим господарської діяльності, створювалася на основі системного підходу та з дотриманням організаційних принципів. При проектуванні структури підприємства керуються такими організаційними принципами, як: поділ праці та спеціалізація; департаменталізація і кооперація; зв'язок в організації та координація; масштаб керованості й контролю; ієрархія організації та її ланцюговість; розподіл прав і відповідальності; централізація та децентралізація.

При побудові організаційних структур управління застосовують метод моделювання, експертні оцінки, організаційне нормування (регламентування). Під моделюванням розуміють розроблення формалізованих математичних, графічних і машинних описів, тобто розподіл повноважень і відповідальності, їх оптимізацію за допомогою ЕОМ. Експертне оцінювання проводять після вивчення пропозицій експертів, організаційне регламентування — за допомогою системи нормативів, правил і формул, які слугують базою для проектування структур управління.

Правильно підібрана та побудована організаційна структура дасть можливість здійснити поділ і кооперацію управлінської діяльності, у межах якої здійснюється процес управління за відповідними функціями, що спрямований на вирішення поставлених завдань і досягнення цілей підприємства. Організаційна структура встановлює взаємодію, координацію, розподіл функцій між структурними підрозділами, закріплюючи права і відповідальність між ланками апарату управління. Тому для побудови організаційної структури підприємство ділять по горизонталі на широкі блоки, що відповідають найважливішим напрямкам його діяльності щодо стратегії, встановлюють співвідношення повноважень і визначають службові обов'язки працівників різних посад. При цьому вище керівництво встановлює мету елементів кожного рівня управління, здійснює подальший поділ на більш дрібні організаційні підрозділи для ефективного використання спеціалізації та координації відносин між підрозділами, розробляє конкретні завдання та закріплює їх за безпосередніми виконавцями, які несуть відповідальність за їх виконання. Обсяг і зміст повноважень, ступінь відповідальності залежать від позиції органу в ієрархії управління, масштабів і території його діяльності. У процесі встановлення компетенції повноваження та відповідальність розподіляють між рівнями управління, структурними підрозділами і посадовими особами на кожному рівні. У такий спосіб визначають рівні, на яких розглядають та приймають конкретні рішення, що фіксує співвідношення централізації й децентралізації управління.

Згідно з вищесказаним, організаційну структуру підприємства слід розглядати як систему, що створена для досягнення поставлених цілей і має перелік зв'язків всередині підприємства та ззовні з навколишнім середовищем.

Організаційна структура управління підприємством — це внутрішня побудова будь-якої виробничо-господарської системи, тобто спосіб упорядкування елементів у систему та сукупність стійких зв'язків і відносин між ними.

Отже, результатом нашого дослідження є висновок про те, що будь-яка господарююча одиниця повинна розглядатись як цілісна система, в якій організаційні зміни необхідно здійснювати таким чином, щоб не лише зберегти, але й підвищити ефективність внутрішньої взаємодії елементів системи. Тому основне завдання менеджменту підприємства полягає у визначенні оптимального рішення щодо одночасного вибору стратегії та організаційної структури з урахуванням виробничих умов його функціонування.

1. Армстронг Майкл «Менеджмент: методы и приемы». К., 2006. 2. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании. М., 1996. 3. Кох Р. Менеджмент и финансы от А до Я. Спб., 1999. 4. Менеджмент організацій і управління людськими ресурсами // За ред. Глузман О. В. Ч. 2. К., 2004. 5. Новіков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту: Навч. посіб., К., 2004.

УДК 339.138

А. З. Креховецька

ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ МАРКЕТИНГОВИХ ІНВЕСТИЦІЙ

Характеризуються основні етапи процесу управління економічною ефективністю маркетингових інвестицій (ЕЕМІ). Пропонуються модель рівнів управління ЕЕМІ та алгоритм функцій у процесі управління ЕЕМІ.

The principal stages of the process of management by economical effectiveness of the marketing investments (EEMI) are characterized. The paper also proposes the model of the levels of management by EEMI and the model of transference of the functions of the process of management by EEMI.

На сучасному етапі розвитку економіки України дедалі частіше спостерігається тенденція управління підприємницькою діяльністю на засадах маркетингу — адже утворення та ефективне функціонування маркетингової служби сприяють максимізації прибутку підприємства. Проте актуальною проблемою для підприємств, і зокрема поліграфічної галузі, залишається відмова вищого керівництва від фінансування маркетингових заходів або ж економія коштів на них. Керівники володіють недостатнім обсягом маркетингових знань і не можуть правильно оцінити доцільність інвестування в маркетинг. Виникає потреба в конверсії маркетингових критеріїв оцінки в зрозумілі для керівництва фінансові показники прибутковості. Якщо метою діяльності підприємства є максимізація прибутку, а управління бюджетом маркетингу розглядається як управління інвестиціями, а не витратами, то економічна ефективність