

УДК 678.7/2.(126)

Гусєва О.Ю.

*доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри економіки, підприємництва та права
Державного університету телекомунікацій*

Прудникова І.М.

*аспірант
Державного університету телекомунікацій***МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ САМОДІАГНОСТИКИ
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ****METHODOLOGICAL BASIS OF SELF-DIAGNOSTIC
IN ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF ENTERPRISES REGULATION****АНОТАЦІЯ**

У статті аргументовано систему внутрішньої документації для здійснення самодіагностики організаційної структури управління підприємством. Проаналізовано переваги та недоліки різних варіантів складу експертних груп, які можуть оцінювати її якість. Обґрунтовано необхідність проведення самодіагностики організаційної структури управління усіма сучасними підприємствами.

Ключові слова: організаційна структура управління (ОСУ), діагностика, самодіагностика, група експертів з діагностики ОСУ.

АННОТАЦИЯ

В статье аргументирована система внутренней документации для выполнения самодиагностики организационной структуры управления предприятием. Проанализированы преимущества и недостатки разных вариантов состава экспертных групп, которые могут оценивать качество ОСУ. Обоснована необходимость проведения самодиагностики организационной структуры управления всеми современными предприятиями.

Ключові слова: организационная структура управления (ОСУ), диагностика, самодиагностика, группа экспертов по диагностике ОСУ.

ANNOTATION

The documents for self diagnostics of organizational structures of enterprises management are proposed in the paper. The advantages and disadvantages of different types of expert team who can evaluate its quality are examined. The necessity of holding self diagnostics of organizational structures of enterprises management are substantiated.

Keywords: organizational structures of enterprises management (OSM), diagnostic, self diagnostic, expert team for self diagnostics OSM.

Постановка проблеми. Сучасні економічні умови, яким притаманні важкопередбачуваність та складність ведення бізнесу, викликають потребу в пошуку додаткових джерел прибутку, шляхів мінімізації витрат та оптимізації бізнес-процесів підприємств в цілому. Одну із найбільш важливих ролей в гармонічному та успішному функціонуванні підприємства відіграє система управління і, зокрема, організаційна структура управління (далі – ОСУ). Діагностика її якості, особливо на підприємствах динамічних сфер діяльності (зокрема, інформаційно-телекомунікаційних), сприятиме покращенню як кінцевого продукту або послуги, так і загальних результатів діяльності. За умов необхідності економії коштів та високої вартості послуг зовнішніх експертів

особливу увагу варто приділити такому напрямку управлінського аналізу, як самодіагностика ОСУ. У зв'язку з тим, що ринок телекомунікаційних послуг України представлений переважно великими компаніями з розгалуженою організаційною структурою, виникає гостра проблема в періодичному контролі та аналізі складових ОСУ для забезпечення її відповідності стратегічним цілям підприємства та завчасного попередження біфуркаційних станів. На нашу думку, в результаті систематичного застосування самодіагностики стає можливим забезпечити належну якість ОСУ та попередити виникнення кризових станів в структурі. Отже, ґрунтовна самодіагностика ОСУ стає вкрай актуальним та обов'язковим елементом усієї системи управління організаційною структурою, який сприятиме стабільному розвитку підприємства у складних економічних умовах та отриманню найвищих фінансових результатів його діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні науковці пропонують багато підходів до аналізу або діагностики ОСУ підприємством. У своїх працях більшість з науковців використовують здебільшого кількісні методи досліджень та не концентрують увагу на тому, які спеціалісти та підрозділи (зовнішні або внутрішні) мають проводити таку діагностику. Найбільш ґрунтовно кількісні методи досліджень ОСУ представлені такими ученими, як Т.В. Гринько [1], О.Є. Кузьмін [2], С.І. Нестерова [3], С.В. Хайниш [4], А.О. Харченко [5] та ін. Варто зазначити, що в роботі І.В. Сіменко [6] для оцінки ОСУ використовуються як кількісні, так і якісні методи, що сприяє найбільш системній та достовірній оцінці організаційної структури управління підприємством. Також означений автор детально розглядає процес формування та види аналітичних команд, а також визначає перелік характеристик, яким повинен відповідати кожний експерт.

Мета дослідження полягає у розробці системи внутрішньої документації для проведення самодіагностики якості організаційних структур управління (ОСУ) підприємствами та порів-

няння існуючих варіантів експертних груп (команд аналітиків), що залучаються для діагностики ОСУ.

Не вирішена раніше частина загальної проблеми. Теоретичний аналіз літературних джерел свідчить про недостатню увагу з боку науковців до питань самодіагностики якості організаційної структури управління підприємствами. До того ж більшість учених-економістів, попри запропоновані ґрунтовні методичні рекомендації щодо діагностики ОСУ, не приділяють достатньої уваги проблемі вибору експертів, які будуть її здійснювати.

Виклад основного матеріалу досліджень. Для обґрунтування необхідності здійснення діагностики ОСУ та її складової – самодіагностики, проведено опитування керівників різних рівнів ієрархії 15-ти вітчизняних підприємств (рис. 1).

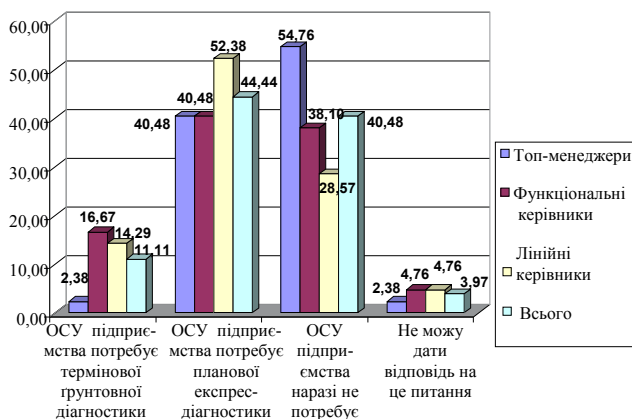


Рис. 1. Усвідомлення необхідного рівня діагностики організаційної структури керівниками підприємств

Опитування здійснено на основі розроблених авторських анкет, які мали на меті визначити усвідомленість керівників у необхідності проведення діагностики та самодіагностики ОСУ на даному етапі функціонування підприємства. В рамках анкетування вони, зокрема, відповіли на запитання: «Чи є на Вашу думку необхідність у діагностиці організаційної структури управління Вашого підприємства?»

Результати опитування свідчать про те, що більшість керівників (55,5%) бачать потребу в проведенні такої діагностики на своєму підприємстві (11,11% зазначають необхідність ґрунтовної діагностики і 44,44% вказують на потребу у більш уніфікованій експрес-діагностиці). При цьому, погляди керівників топ-рівня поділилися майже навпіл 54,76% топ-менеджерів вважають, що діагностика ОСУ наразі непотрібна, а 52,38% бачать потребу в її проведенні. Найбільшу зацікавленість у діагностиці ОСУ висловлюють лінійні керівники, які найчастіше стикаються з проблемами делегування повноважень, встановлення кінцевої відповідальності та дублювання функцій. Спираючись на попередні дослідження, можемо зазначити, що створення команди аналітиків

(експертних груп) є першим етапом підготовчих процедур до діагностики ОСУ [7].

Від грамотного вибору експертної групи безпосередньо залежать результат діагностики, дієвість і релевантність пропозицій з удосконалення ОСУ. Отже, у дослідженні узагальнено можливі варіанти формування експертних груп (у практиці діяльності їх найчастіше називають командою аналітиків) для здійснення процесу діагностики. Зазвичай оцінку якості ОСУ може проводити спеціальний аналітичний відділ підприємства або служба внутрішнього аудиту. У разі його відсутності на підприємстві команда аналітиків може бути сформована зі складу працівників різних внутрішніх підрозділів, або із групи зовнішніх експертів, або шляхом поєднання зовнішніх і внутрішніх спеціалістів.

Переваги і недоліки різних варіантів побудови групи аналітиків для діагностики ОСУ наведено у таблиці 1.

Варто зазначити, що жоден сторонній фахівець, навіть достатньо високої кваліфікації, за короткий проміжок часу, відведений на діагностику, не зможе знайти всі «вузькі» місця організаційної структури управління підприємством. Тому ми вважаємо, що в основі систематичного і результативного аналізу лежить у першу чергу самодіагностика ОСУ працівниками цього підприємства. У зв'язку з цим пропонується створення системи внутрішньої документації для її вдалого здійснення, а саме:

– Карта самодіагностики типології організаційної структури управління. Використання цього документа дає можливість визначити тип діючої організаційної структури управління підприємством. Необхідність його розробки викликана на тим, що більшість керівників, особливо в фірмах середнього та малого бізнесу, не мають уявлення до якого типу належить структура управління, яка діє в їх компанії; який рівень делегування повноважень застосовується у даний час; якою мірою діюча організаційна структура відповідає організаційній культурі підприємства.

– Карта типових переваг і недоліків різних ОСУ з огляду на швидкість прийняття управлінських рішень. Цей документ містить систематизовану інформацію, що необхідна управлінням для орієнтації та вдалого застосування переваг певної структури та зменшення негативного впливу недоліків. Він також допомагає визначити відповідність ОСУ місії та стратегії підприємства.

– Анкета для самодіагностики рівня наближення організаційної структури управління підприємства до фази біфуркації. За її допомогою можна вчасно виявити біфуркаційні явища, що періодично виникають в ОСУ та прийняти відповідні заходи для виходу з цього стану шляхом адаптації та (або) упередження. Цей документ дозволяє попередити накопичення внутрішньої ентропії в ОСУ.

– Внутрішньофірмовий стандарт «Організація діагностики якості організаційної структури управління». Даний документ являє собою методичний матеріал для аналітиків підприємства. Він дозволяє прискорити темпи проведення діагностики, налагодити (організувати та систематизувати) аналітичну діяльність в компанії. Завдяки застосуванню внутрішньофірмового стандарту підвищується якість аналітичної

роботи. Це пов'язано з тим, що при розробці документу враховано вимоги Міжнародних стандартів ДСТУ ISO 9000-2001, Міжнародних стандартів аудиту, надання впевненості та етики та інших нормативних документів. Використання документу сприяє належній якості технології діагностики ОСУ та відповідному оформленню її результатів у формі звіту. Окрім цього, застосування даного стандарту зменшує трудомісткість роботи аналі-

Таблиця 1

Переваги і недоліки кожного виду експертної групи для здійснення діагностики ОСУ

Напрями порівняння	Внутрішня команда	Зовнішня команда	Комбінована команда
Склад команди	Фахівці відділу економічного аналізу (або внутрішнього аудиту) та інші кваліфіковані кадри із числа працівників підприємства.	Працівники консалтингової, аудиторської або консалтингово-аналітичної фірми.	Фахівці зовнішньої консалтингової фірми і працівники досліджуваного підприємства
Підстава для здійснення	Наказ керівника підприємства/відділу економічного аналізу (або служби внутрішнього аудиту)	Договір про надання консультаційних послуг	Наказ керівника підприємства/відділу економічного аналізу (або служби внутрішнього аудиту) та договір про надання консультаційних послуг
Періодичність здійснення	Протягом року	Не частіше 1 разу на рік	Не частіше 1 разу на рік
Переваги	Попереднє знання експертами головних недоліків діючої ОСУ Систематичне вдосконалення ОСУ. Можливість відстежити наявність зворотного зв'язку і ступеню застосування запропонованих за результатами діагностики рекомендацій.	Висока компетентність зовнішніх експертів. Незалежна оцінка і неупереджений підхід до аналізу. Відсутність додаткових обов'язків з діагностики. Наявність професійних, раніше апробованих рекомендацій, а також в генерація нових ідей з покращення ОСУ за результатами діагностики.	Можливість більш швидкого розуміння проблем ОСУ За рахунок співпраці з внутрішніми експертами. Можливість навчання фахівців відділу економічного аналізу (або внутрішнього аудиту) Підвищення якості діагностики за рахунок співпраці внутрішніх і зовнішніх експертів.
Недоліки	Через однотипність роботи, відбувається зниження концентрації уваги на ознаках проблем, що впливають на якість ОСУ. У разі відсутності відділу економічного аналізу (або внутрішнього аудиту), для здійснення діагностики працівники відволікаються від виконання безпосередніх обов'язків. Це знижує темпи та якість як роботи в команді, так і виконання основних обов'язків.	Втрата часу на загальне ознайомлення з проблемами ОСУ підприємством зовнішніми експертами. Можливість неприйняття підходів та рекомендацій щодо удосконалення ОСУ з боку внутрішніх працівників підприємства	Втрачається час на налагодження контактів між зовнішніми і внутрішніми експертами. Наявність вірогідності конфлікту інтересів між працівниками відділу економічного аналізу (або внутрішнього аудиту) і консалтингової фірми (групою зовнішніх експертів)
Ризики	Недостатній професійний рівень, невисока компетентність і досвід аналітиків компанії. Порушення принципу незалежності погляду. Приховування реального стану ОСУ з метою демонстрації керівництву безперечної якості власної роботи (якщо аналітик є відповідальним за певні управлінські процеси, що підлягали діагностиці).	Можливість втрати конфіденційної інформації через недобросовісність зовнішніх консультантів. Вірогідність упущення деяких недоліків ОСУ через короткі терміни перевірки та вибіркового характеру роботи. Небажання працівників підприємства взаємодіяти із зовнішніми експертами (наприклад, надавати необхідну інформацію тощо).	Наявність вірогідності пролонгації терміну здійснення діагностики з метою лобювання власних інтересів зовнішніх та внутрішніх експертів.
Вартість	Мінімальна (в межах заробітної плати працівників підприємства, які приймають участь у діагностиці)	Максимальна (консультаційні послуги в Україні мають достатньо високу вартість).	Оптимальний варіант, який дає можливість знизити вартість послуг за рахунок періодичного застосування аустафінгу персоналу.

тиків у ході аналізу структури управління та підвищує ефективність функціонування відділу економічного аналізу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Підсумовуючи усе вищезначене, варто зазначити, що самодіагностика організаційної структури управління, за сучасних умов функціонування підприємства, набуває особливої актуальності та сприяє підтриманню необхідного рівня якості ОСУ, попередженню стану бифуркації та покращенню кінцевого фінансового результату. В основі систематичної і результативної діагностики лежить, у першу чергу, самодіагностика ОСУ працівниками підприємства. У зв'язку з цим пропонується створення системи внутрішньої документації, яка представлена 4-ма ключовими документами. Перспективою подальших досліджень є формалізація методів визначення відповідності організаційної структури управління підприємством його корпоративній культурі та розробка ефективних управлінських рішень для забезпечення належної якості ОСУ на досліджуваних підприємствах.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гринько Т.В. Оптимизация организационной структуры управления предприятием / Т.В. Гринько // *Економіка промисловості*. – 2009. – № 1 (44). – С. 157-164.
2. Кузьмін О.Є. Економічне оцінювання організаційних структур управління корпораціями / О.Є. Кузьмін, Л.С. Нождак, О.В. Мукач // *Менеджер*. – 2007. – № 1 (39). – С. 186-195.
3. Нестерова С.И. Модель комплексной диагностики организационной структуры управления предприятия [Електронний ресурс] / С.И. Нестерова // *Економіка* – Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/modelkompleksnoy-diagnostiki-organizatsionnoy-struktury-upravleniya-predpriyatiya>
4. Хайниш С.В. Структура организации: от реальности до виртуальности. Принципы организационно-структурного обеспечения инновационных процессов на предприятии / С.В. Хайниш, Н.Ю. Токарева. – М.: ЛЕНАНД, 2008. – 232 с.
5. Харченко А.А. Совершенствование организационной структуры управления в условиях динамического развития компаний [Електронний ресурс] / А.А. Харченко // *Научные записки НГУЭУ. Менеджмент и право*. – 2010. – № 1. – Режим доступу: https://nsuem.ru/science/publications/science_notes/issue.php?ELEMENT_ID=3354.
6. Сіменко І.В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика: монографія / І.В. Сіменко. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. – 394 с.
7. Прудникова І.М. Технологія діагностики якості організаційних структур управління підприємствами / І.М. Прудникова // *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія «Економічні науки»*. – 2013. – № 4 (60). – С. 102-108.
8. Tushman M.L. Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation / M.L. Tushman, E. Romanelli // *Research in Organizational Behavior*. – 1985. – Vol. 7. – P. 171-222.