

Список використаних джерел

1. Міжнародні стандарти аудиту. Офіційний сайт Аудиторської палати України. URL: <http://www.apu.com.ua/msa>
2. Тарасенко Л.О. Особливості аудиту нематеріальних активів: аналітичні процедури та інспектування // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярощук (голов. ред.) та ін. Тернопіль: ВПЦТНЕУ «Економічна думка», 2017. Т. 27. № 2. С. 201–208.

*Дериглазов Леонтій Васильович,
кандидат фізико-математичних наук, старший науковий співробітник,
завідувач відділення заочного та дистанційного навчання,
Національна академія статистики, обліку та аудиту*

РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

При створенні підприємства як нової юридичної одиниці або за необхідності його реорганізації, причини якої можуть бути найрізноманітнішими, виникає проблема формування організаційних структур управління. Зупинившись, в основному, на першому питанні, розглянемо проблеми та рівень необхідних знань тих суб'єктів, які відповідають за прийняття рішень.

Реформування економічного життя країни, становлення демократичних інститутів у процесі трансформації суспільства вимагає нового розуміння філософії підприємництва і підготовки нового покоління організаторів виробництва, аналітиків, забезпечення побудови системи неперервного самовдосконалення та активного реагування на зміни у зовнішніх та внутрішніх середовищах. Дослідження цього процесу показує, що не існує «золотого правила», як не існує організацій, тотожних одна одній. Водночас можна вказати деякі загальні положення щодо оцінки діяльності незалежно від форм і структури організації. Наприклад, для прибуткової організації – величина прибутку; для управлінської – успішне функціонування підлеглих структур.

Наразі, в основному, простежуються такі погляди на появу нових організаційних структур:

– еволюційна позиція, яка розглядає виникнення нових та трансформацію старих організаційних форм як процес варіації та відбору за аналогією з процесами в біології;

– так звана нова організаційна економіка, згідно з якою прокладають собі шлях ті організаційні форми, в яких затрати на введення, здійснення та контроль процесу економічного або управлінського обміну є мінімальними;

– позиція, за якою на передній план виносяться інтереси індивідуума або певної корпоративної групи.

Окреслені підходи свідчать про необхідність розгляду предмета організації у всій його складності, неоднозначності та постійній зміні. При цьому розрізняють дві складові частини: *організацію структури* і *організацію процесу*. До того ж існує і третій, не менш важливий елемент – *неформальна організація*, яка охоплює соціальні перетворення, спрямовані на невиробничі цілі на підприємстві.

Організація структури впливає із загальної мети підприємства. Спочатку комплексне завдання розділяється на менші складові аж до окремих робочих кроків. Аналіз загальної мети унаочнює її комплексну структуру, в якій відображаються всі основні характеристики й елементи:

- поділ праці за посадами;
- групування посад за підрозділами;
- склад посад і підрозділів;
- компетенція та ієрархія посад;
- порядок зв'язків між посадами, підрозділами

Організація процесу. Організаційна структура завжди формальна і сама собою не забезпечить виконання завдання організації. Для цього існують правила організації відповідних процесів, які загалом повинні дати відповідь на такі запитання: 1) які робочі операції та в якій послідовності необхідні для виконання поставленої мети? 2) як економічніше за часом робочі операції повинні співвідноситись одна з одною? 3) як потрібно розмістити робочі місця, щоб за можливістю скоротити переміщення між ними: 4) як потрібно оснастити робочі місця та які робітники для них потрібні?

Організація структури та організація процесу утворюють формальну структуру організації. При цьому в кожній організації існує і *неформальна організаційна структура*, що базується на особистих відносинах між її організації. Неформальна структура значною мірою може впливати на продуктивність організації, саме тому керівництво намагається впливати на цю неформальну структуру.

Логічну модель організації, незважаючи на всю складність та багатогранність, можна визначити такими трьома інтегральними характеристиками:

- 1) внутрішнім середовищем та процесом досягнення результату;
- 2) зовнішнім середовищем і вимогами до результату діяльності установи;
- 3) ідеєю підприємства та здатністю організації до трансформації.

До внутрішнього середовища належать рівень технології, рівень спеціалізації, кваліфікація робітників, якість менеджменту та модель організаційної структури (*організація структури* та *організація процесу*). Метою є створення такої організаційної структури, за якої процес досягнення результату був би найбільш дієвим щодо досягнення мети підприємства. Побудова такої ефективної організаційної структури залежить від кожної окремої людини, її особистих здібностей, умінь, знань, навичок.

До зовнішнього середовища належать відомчі, макроекономічні, технологічні, політико-правові та соціально-культурні фактори впливу. Впродовж останніх десятиріч конкурентна боротьба, вимоги ринку стають все

вимогливішими та швидкоплинними. Тому організаційна структура підприємства зобов'язана адекватно реагувати на вимоги зовнішнього середовища. У сфері виробництва проблеми клієнта сприймаються як власні, на них зорієнтовують організацію. У сфері управління може виникнути проблема зворотного зв'язку, або реакції суспільства на ту чи іншу постанову. Історія має багато прикладів коли втілення в життя постанови призводить до неадекватних результатів. Тому потрібно провести комплексний аналіз для виявлення об'єктивних і суб'єктивних причин з відповідною розробкою заходів, спрямованих на можливість реального виконання державних завдань, які можуть включати як підготовку іншої редакції дії, так і організацію структури виконавчої піраміди та заповнення її відповідно підготовленими кадрами. Всі організаційні рішення призначені забезпечити гнучкість форм управління. Тому в управлінську організаційну структуру потрібно закласти елемент самоаналізу та вдосконалення, одним із основних елементів яких є система підготовки та перепідготовки кадрів.

Під ідеєю підприємства будемо розуміти довгострокову орієнтацію для всіх працівників підприємства. Вона містить завдання та смислове значення всього підприємства. Здійснюючи мету, підприємство наповнюється цілісністю та відмінністю від інших організацій. Світова практика підтверджує прогресивність та ефективність індивідуального підходу до побудови й удосконалення організаційних структур управління. Найпоширенішим є системний підхід до формування організаційних структур, який розглядає підприємство як цілісний організм у взаємодії із зовнішнім середовищем. Підприємство в своєму розвитку рухається вперед за динамічними циклами, його життєздатність тим більша, чим швидше та пластичніше організаційна структура пристосовується до нових вимог. Тому все підприємство постійно повинно перебувати в процесі навчання.

Традиційні концепції організації базувалися, головним чином, на тому, що організаційна структура (управління та процес) орієнтувалась на досягнення підприємством результату. В центрі уваги була сукупність певним чином пов'язаних між собою організаційних ланок. Залежно від бачення майбутнього результату та від місця людини в організації, формувались у минулому різні концепції останньої, які й сьогодні впливають на ідеї про організацію та слугують основою для багатьох новітніх моделей організаційних структур, а саме:

- бюрократична система Макса Вебера;
- застосування теорії менеджменту, в якій організація представлялась як система для виконання завдання, а головною проблемою було техніко-економічне функціонування;
- гуманітарно-релятивна концепція, в якій у центрі уваги була мотивація та задоволення співробітників.

Перерозподілом обов'язків між органами лінійно-функціональної структури намагаються впорядкувати та скоротити довжину горизонтальних зв'язків у процесі управління, мінімізувати ті негативні наслідки багаторівневої лінійної системи, що притаманні класичним схемам побудови організаційної

структури. Стало очевидним, що сучасні вимоги зовнішнього середовища не сумісні з традиційними концепціями організації. Новітні організаційні концепції направлені на розв'язання таких основних питань: як підприємству реагувати на потреби суспільства та індивідуума; як установам поступати з завданнями, які суперечать традиційним організаційним формам; яким чином розв'язати завдання прискорення темпів розвитку, зниження затрат, покращення якості, більшій орієнтації на клієнта? Серед останніх розробок можна виділити: організаційну модель, орієнтовану на процес; організаційну модель, орієнтовану на співробітників; організаційну модель, орієнтовану на завдання.

Розглядаючи як традиційні, так і новітні підходи до побудови організаційних структур установи, можна вказати необхідні передумови, що забезпечують на своєму рівні управління можливість своєчасного прийняття правильних рішень:

- контроль за виконанням завдань;
- екстраполяція минулого в майбутнє;
- передбачення змін, які в сучасних умовах можуть виникати раптово.

Головним обов'язком керівника є вироблення управлінських рішень і організація їх виконання. Існують такі методи прийняття рішень: метод причин і результатів, метод номінальної групи, метод Дельфі та ін. Тому управлінські кадри повинні бути кваліфікаційно підготовленими, психологічно налаштованими на активну зміну середовищ, вміти самостійно приймати правильні рішення і повністю відповідати за них. За сучасних темпів розвитку набуті знання швидко знецінюються і тому підвищення кваліфікації стає в ряд першочергових завдань. Вважається, що кожні 4–5 років спеціалісти втрачають свою кваліфікацію, якщо вони не пройдуть повторної підготовки. На сучасному етапі політичного та економічного розвитку України в управлінські структури прийшло молодше покоління управлінців, вже сформоване в умовах відкритості суспільства, демократизації та гласності, яке працює поруч з людьми старшого віку, що мають величезний професійний досвід. Тому проблема підготовки та перепідготовки управлінських кадрів має для України першорядне значення.

Програма підвищення кваліфікації повинна мати такі основні блоки: психологічні мотиви управління; сучасні концепції побудови організаційних структур; управління персоналом; практика організації контролю за виконанням прийнятих рішень; культура ділового спілкування; економічні аспекти на сучасному етапі. До кожного з указаних курсів залежно від рівня ланки управління розробляється навчальний план та методи його реалізації. Урахування всіх цих чинників у практичній роботі щодо забезпечення навчального процесу в системі підвищення кваліфікації дасть змогу досягти рівня сучасних вимог.