

УДК 65.014

*Олена Ложачевська,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри «Менеджмент»
Національний транспортний університет,
м. Київ (Україна)*

*Валентина Артемчук,
старший викладач кафедри «Менеджмент»
Національний транспортний університет,
м. Київ (Україна)*

ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Анотація: У статті розглянуто особливості побудови організаційної структури управління автотранспортним підприємством на прикладі ТОВ «Синтез». Розглянуто основні структури, які є важливим елементом в організаційній діяльності фірми. Надано напрями вдосконалення організаційної структури управління підприємством. Виділено основні етапи процесу удосконалення організаційної структури.

Ключові слова: організаційна структура управління АТП, лінійно-функціональні блоки, формалізовані методи аналізу, удосконалення організаційної структури.

**Elena Lohachevskaya
Artemchuk Valentina**

PECULIARITIES OF CONSTRUCTION OF ORGANIZATIONAL STRUCTURES OF MOTOR TRANSPORT ENTERPRISES

Abstract: In the article features of construction of organizational structures of management of the motor transportation enterprises are considered. The main structures are considered, which are an important element in the organizational activity of the firm. The provisions determining the importance of the organizational structure of the enterprise are determined. The directions of improving the organizational structure of the management of the motor transport enterprise are presented. The main stages of the organizational structure improvement process are outlined.

Keywords: organizational structure of ATP management, linear-functional blocks, formalized methods of analysis, process of organizational structure improvement.

Постановка проблеми. Найгострішою проблемою автотранспортних підприємств (АТП) в умовах конкуренції є формування ефективної структури управління, яка оперативнo реагувала б на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, що зумовлює актуальність досліджень спрямованих на вирішення завдання з удосконалення організаційної структури управління підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових працях сучасного періоду питання побудови оргструктур підприємств є предметом дослідження багатьох відомих вчених, зокрема Н. Федорова, З. Румянцева, Г. Гольдштейна, О. Криворучко, Н. Алексеева, Н. Архіпової, Л. Базилевича, Я. Берсуцького, А. Воронкова, І. Гаврилової, Д. Гвашіані, А. Фатхудінова тощо, які носять, як правило, декларативний характер[1-9]. Поза увагою залишається напрями оптимізації організаційних структур управління, що відповідають сучасній структурі управлінської діяльності підприємств.

Мета статті. Головною метою статті є дослідження факторів, що впливають на організаційну структуру автотранспортного підприємства на прикладі ТОВ «Синтез» та формування основних напрямів удосконалення, що сприяє підвищенню ефективності його діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одним з суттєвих організаційно-управлінських чинників, що зумовлюють стан внутрішнього середовища підприємства, є організаційна структура управління, під якою розуміється упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які знаходяться між собою в сталих відношеннях, що забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого [1, 2,3,].

Аналіз поглядів на формування організаційної структури АТП дозволив виділити наступні основні завдання, які поставлено перед структурними підрозділами підприємства: організація, управління, виконання та контроль за перевезеннями відповідно до плану і завдань; зберігання, технічне обслуговування і ремонт рухомого складу; матеріально-технічне постачання підприємства; підбір, розставляння і підвищення кваліфікації персоналу; організація праці, планування й облік виробничо-фінансової діяльності тощо. Отже від того, як узгоджена взаємодія між структурними підрозділами, залежить ефективність роботи підприємства в цілому [6,].

При проведенні оцінки структури АТП ТОВ «Синтез» визначено, що організаційна структура управління є лінійно-функціональною (рис.1). На

лінійні ланки управління покладаються функції і права командування і ухвалення рішень, а на функціональні підрозділи - методичне керівництво при підготовці і реалізації рішень з управління діяльністю АТП. Така структура характеризується використанням формальних процедур і правил, жорсткою ієрархією влади в організації, централізацією ухвалення рішень. При цьому на усіх рівнях управління керівники виконують не лише чисто управлінські, але і виконавчі функції. В рамках структури управління протікає управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені задачі і функції управління, права і відповідальність за їх виконання.

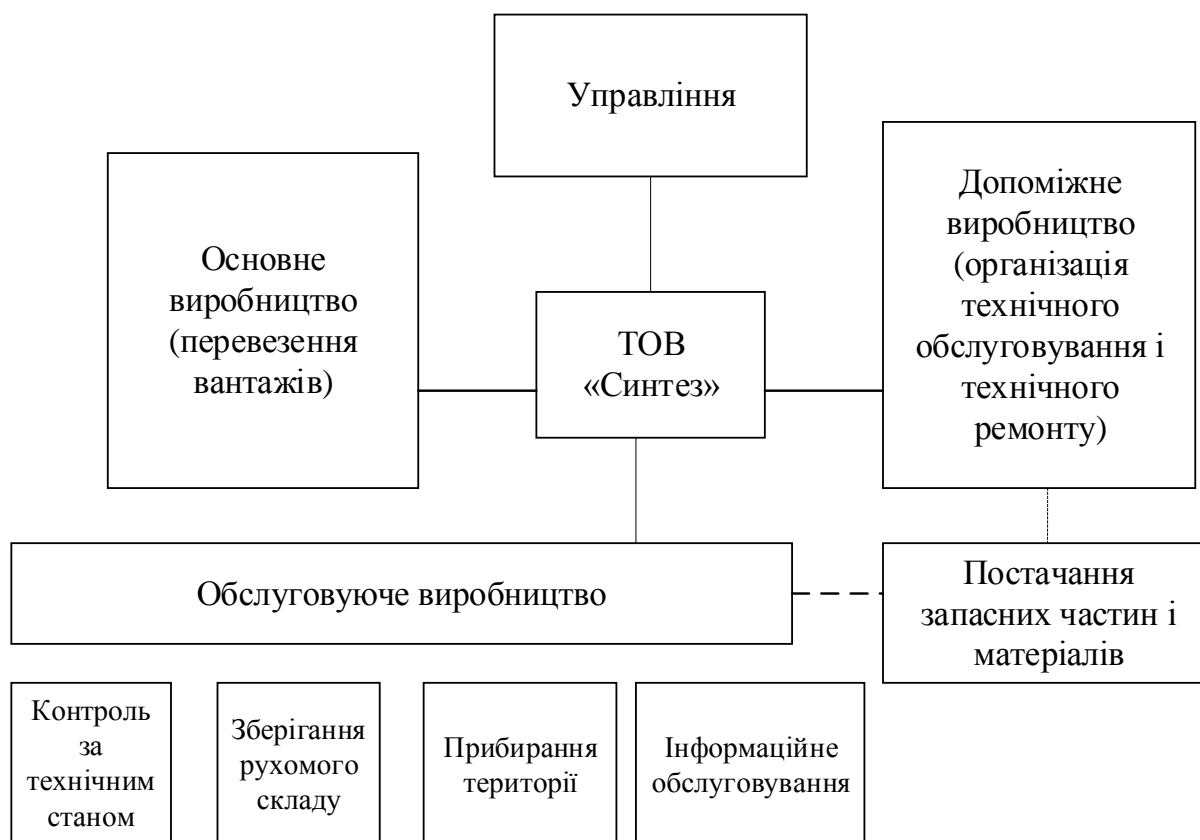


Рис.1. Організаційна структура АТП

При проведенні оцінки основного виробництва на АТП ТОВ «Синтез», визначено, що здійснення вантажних перевезень є визначальним для автотранспортного підприємства. Воно потребує обслуговування і виконання

комплексу допоміжних робіт - виробничих процесів, що мають результат праці у вигляді технічної готовності рухомого складу, який використовується в основному виробництві та забезпечує основне і допоміжне виробництво енергоресурсами, інформаційним обслуговуванням, контролюють якість технічного обслуговування і ремонту.

Отже, виробнича структура АТП ТОВ «Синтез» формується наступним чином:

- основна (експлуатаційна) служба - служба організації перевезень;
- допоміжне виробництво - технічна служба;
- обслуговуюче виробництво - служба головного механіка і енергетика;
- служба підсобно-допоміжних робіт (прибирання приміщень, території і т. п.);
- служби управління.

Ці функціональні підрозділи потребують інформації про стан свого об'єкту відповідальності. Отримана інформація вимагає аналізу, а у разі позаштатної ситуації - дії шляхом ухвалення рішення, що визначає необхідність управління. При цьому частково змінюється організаційна структура підприємства та групуються функціональні зобов'язання (наприклад, директор АТП одночасно є головним інженером, начальником гаража і начальником служби експлуатації).

При проведенні оцінки адміністративної структури управління АТП ТОВ «Синтез», виділено три самостійні блоки управління: експлуатаційний, технічний і економічний, кожен з яких підкоряється відповідному керівникові, зв'язки в яких носять лінійний і функціональний характер (рис.2).

Лінійні зв'язки відображають рух управлінських рішень і інформації між так званими лінійними керівниками, тобто, особами, які повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів. Варто зазначити, що перевагами такої структури є оперативність прийняття управлінських рішень, надійний контроль; чіткість і простота взаємодії та ін.

Водночас серед недоліків можна зазначити: керівник повинен виконувати, крім основних функцій, цілу низку робіт по обліку, контролю якості тощо; перевантаження вищого керівництва; обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів та ін.



Рис.2. Адміністративна структура управління АТП

Функціональні зв'язки мають відповідати лінії руху інформації щодо управлінських рішень та функцій управління. Перевагами такої структури є: спеціалізація функціональних керівників; інформаційна оперативність; розвантаження вищого керівництва. Серед недоліків можна виділити складність контролю, недостатню гнучкість, порушення принципу єдиноначальності та ін [4,127].

Структура управління АТП ТОВ «Синтез» включає в себе всі цілі, розподілені між різноманітними ланками, зв'язки між якими забезпечують координацію окремих дій по їх виконанню. Передусім структура відображає мету і задачі АТП, отже, змінюватися разом зі змінами, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Таким чином, даючи загальну характеристику організаційної структури АТП ТОВ «Синтез», можна виділити декілька положень, що визначають її значимість:

- структура підприємства визначає права і обов'язки (повноваження і відповідальність) на управлінських рівнях;
- від організаційної структури залежить ефективна діяльність АТП;
- структура, прийнята в ТОВ «Синтез», визначає організаційну поведінку її співробітників і якість праці колективу.

Слід зазначити, що багато вітчизняних АТП усвідомили необхідність удосконалення організаційної структури, як одного з визначальних чинників виходу із кризи, викликані невідповідністю ринкового, виробничо-господарського й управлінського потенціалу підприємств в умовах зовнішнього середовища. Процес удосконалення організаційної структури включає в себе формулювання цілей і задач, визначення складу і місця підрозділів, їх ресурсне забезпечення, розробку регламентуючих процедур, документів, положень, що закріплюють регулюючі форми, методи, процеси, які здійснюються в організаційній системі управління. Даний процес можна організувати за трьома великими етапами (рис. 3).

Слід звернути увагу на те, що побудова оптимальної і гнучкої організаційної структури є одним з основних напрямів діяльності АТП, оскільки від раціонального складу підрозділів органів підприємства, їх зв'язку між собою і взаємодії з допоміжними підрозділами значною мірою залежить ефективність роботи підприємства в цілому. При цьому, проектування складу основних підрозділів і зв'язків між ними полягає в тому, що передбачається

реалізація організаційних рішень не тільки загалом по великих лінійно-функціональних блоках, але і у базових підрозділах апарату управління, розподілу конкретних задач між ними і побудові внутрішніх організаційних зв'язків.

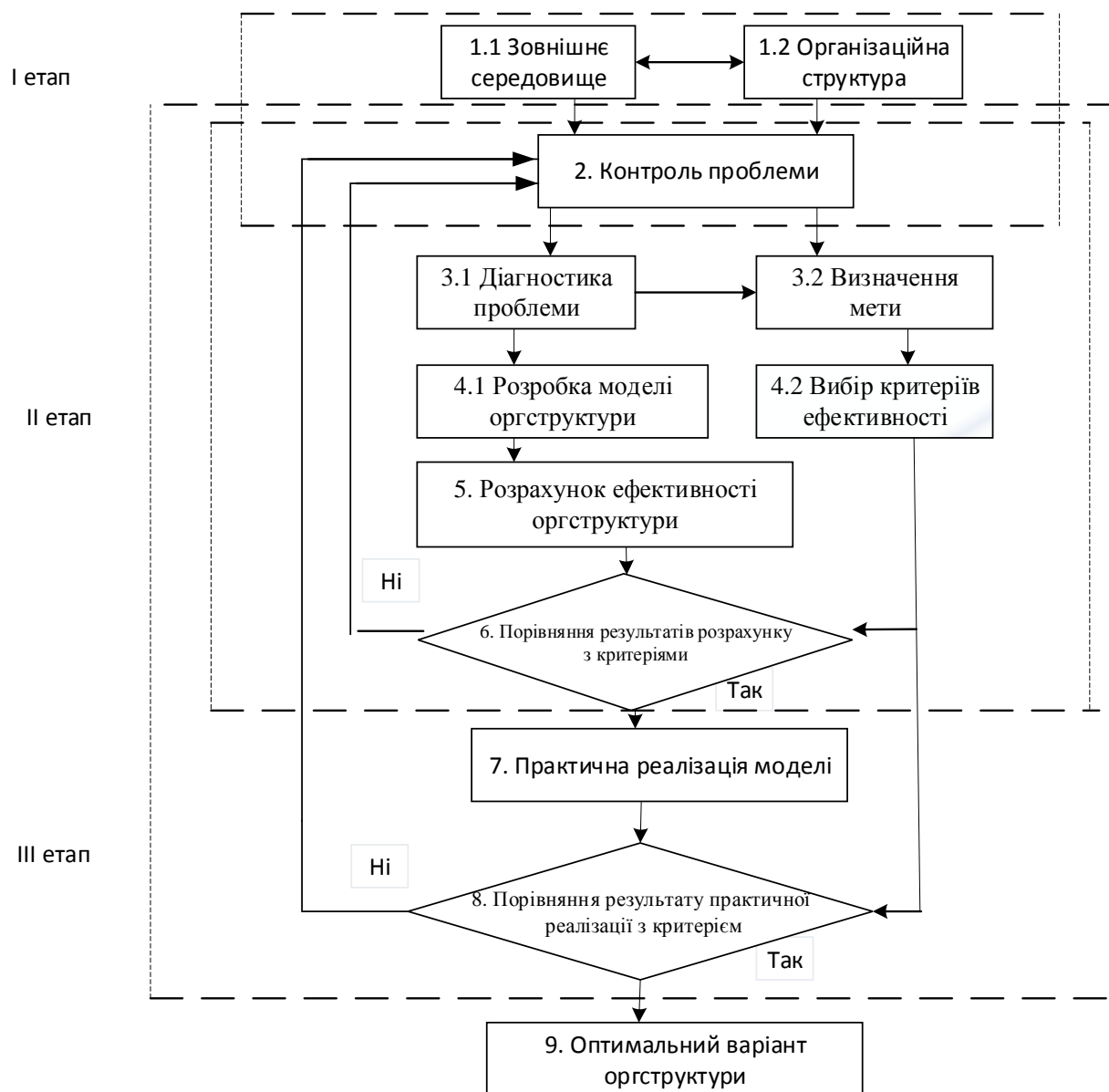


Рис. 3. Блок-схема методики вдосконалення оргструктури управління АТП

Слід також враховувати, що останнім часом в нових умовах господарювання неможливо оперувати старими організаційними формами, які не задовольняють вимоги ринкових відносин, створюють небезпеку деформації самих завдань управління.

Створення структури повинно спиратися на досвід, звичайні схеми та інтуїцію, а також на наукові методи організаційного проектування. Без розвитку методів проектування організаційної структури управління ускладнюється подальше вдосконалення управління і підвищення ефективності діяльності підприємства.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Результати дослідження організаційної структури АТП ТОВ «Синтез» дозволяють зробити висновок, що її структура є чинником, що стримує розвиток організації в цілому. Керівництво підприємства усвідомлює необхідність структурних змін. Таким чином, здійснюючи перетворення організаційної структури необхідно орієнтуватися на стратегічні цілі підприємства; забезпечити здатність до постійного удосконалення; створити механізм узгодженого ефективного функціонування підприємства.

Ефективність побудови організаційної структури не може бути оцінено яким-небудь одним показником. З одного боку, потрібно враховувати, наскільки структура забезпечує досягнення організацією результатів відповідно поставленим перед нею цілям; з іншого – наскільки її внутрішня побудова і процеси функціонування адекватні об'єктивним вимогам до їх змісту і властивостей. Специфіка удосконалення організаційної структури управління полягає в тому, що вона являє собою якісну задачу, яка вирішується на основі поєднання формалізованих методів аналізу, оцінки, моделювання організаційних систем із суб'єктивною діяльністю керівників, фахівців вже на етапі вибору і оцінки найкращих варіантів організаційних рішень.

Список використаних джерел:

1. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента .Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1995.- 148 с.
2. Курочкин А.П. Принципы организационного проектирования предприятий // Проблемы теории и практики управления. 1998. № 1. С. 91 – 96.
3. Мазаракі А.А. Основы менеджменту. Харків: Фоліо, 2014. – 846 с.
4. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 648 с.;
5. Румянцева З.П. «Общее управление организацией. Теория и практика» М. «Инфра - М», 2007. – 304с.
6. Федорова Н.Н. Организационная структура управления предприятием: учеб.пос./ Н.Н. Федорова. –М.:КноРус, 2003. -250 с.
7. Криворучко О.М. Менеджмент бізнес-процесів автотранспортних підприємств : монографія/ О.М. Криворучко, Ю.О. Сукач. – Х. : ХНДАУ, 2012. – 244 с.
8. Гвашиани Д.М. Организация и управление / Д.М. Гвашиани. – М. : Изд-во МГТУ, 1998. – 332
9. Герасимов Б.И., Шубин А.В., Романов А.П. Моделирование организационной структуры промышленного предприятия. – Тамбов.: ТГТУ, 2005. – 86 с.

Матеріали подано в авторській редакції