

УДК 330

DOI: 10.31891/2307-5740-2022-302-1-13

ШЕРШНЬОВА З. Є.

<https://orcid.org/0000-0002-5249-2962>

e-mail: shershnova.zoia@gmail.com

ГІСЕМ С. І.

e-mail: lahsem@gmail.com

ДВНЗ «Київський економічний університет імені Вадима Гетьмана»

## ОРГАНІЗАЦІЙНО–ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР БІЗНЕС – ОРГАНІЗАЦІЙ

У статті розглянуті характеристики бізнес - організацій як об'єктів діагностичного економічного та організаційного аналізу, місце та роль економічного та організаційного аналізу як основи керованого розвитку бізнес – організації, необхідність поєднання та організаційне забезпечення проведення організаційного та економічного аналізу, варіанти трактування результатів дослідження як можливостей досягнення синергійного ефекту в процесі розробки стратегій сталого розвитку в умовах пандемії.

Ключові слова: бізнес – організація, економічний аналіз, організаційний аналіз, діагностичний аналіз, керований розвиток, синергійний ефект

ZOIA SHERSHNOVA, SVITLANA HISEM

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

## ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC FUNDAMENTALS OF IMPROVEMENT OF ORGANIZATIONAL STRUCTURES OF BUSINESS ORGANIZATIONS

The article considers the need of transformations in the management systems of business organizations in modern conditions, which can be described as crisis - forming, as they are formed under the influence of a pandemic. The dynamic environment requires changes in the operation of business organizations due to different changes not only in demand in certain sectors of the economy and social groups (based on declining incomes), but also the impact of inflation in general, energy dependence on foreign sources and individuals, environmental factors, etc. To overcome the crisis, the operation of business organizations that need to change must be managed for their next usage in influencing on certain business elements. This means that the management system of a business organization must be adapted to changing conditions. The most inertial element of the management system of a business organization is the organizational structure of management (OSM). Management systems of business organizations, and especially their OSM, in most Ukrainian organizations do not correspond to their needs. Organizations that were established 30 or more years ago (in Soviet times) have, as a rule, management systems that are more or less correspond to the conditions of a stable environment of the USSR. Newly created business organizations, as research shows, form management systems without taking into consideration the modern theory of organizational development and organizational design practice (which is confirmed by the experience and efficiency of successful enterprises). Detailed analysis and diagnosis of the business organizations should be a prerequisite for their effective transformations. In the activities of Ukrainian business organizations we can observe more or less developed financial analysis based on standardized financial statements. However, it's still hard to determine the real state of business organizations, because there was a loss of vital areas of economic analysis (use of fixed assets, stocks of various types, economic evaluation of resource markets, pricing options under the influence of individual factors, costs of core and ancillary activities, etc.). There is almost no organizational analysis (OA) and diagnostics as a basis for improving the management system as a whole and OSM as an integral part of it. It is known that the management system is a tool of controlled economic operation. The composition of the management system requires a combination of economic and organizational analysis: the managed system focuses on the evaluation of results on economic analysis, and the manager - on organizational analysis. To determine the synergistic effects of the system, it is necessary to combine these two components, which will serve as a basis for developing strategies for sustainable development of business organizations.

Key words: business organization, economic analysis, organizational analysis, diagnostic analysis, managed development, synergy effect

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Сучасна теорія та практика менеджменту констатує, що кожна бізнес – організація (БО) являє собою «відкриту», матеріально-речовинну та соціально-економічну систему, що змінюється, розвивається та реорганізується в динамічному середовищі, тому минулі здобутки не рятують від загроз.[3] Особливості діяльності БО останніми роками спричинені впливом пандемії, яка змінила параметри попиту в окремих галузях економіки та соціальних групах населення (на основі зменшення доходів населення), посилила інфляційні процеси, призвела до скорочення виробництва та надання цілої низки послуг, до закриття окремих підприємств та організацій тощо. Для подолання кризових явищ діяльність бізнес – організацій, яка потребує змін, має бути керованою для свідомого впливу на окремі елементи бізнесу. Це ще раз підкреслює необхідність удосконалення систем управління кожною БО.

Для обґрунтованих перетворень необхідно постійно здійснювати аналіз та оцінку усіх складових систем управління, а особливо – найбільш інерційну складову – організаційні структури управління (ОСУ). Результати такого аналізу та оцінювання дозволяють встановити напрями та масштаб змін, приймати

обґрунтовані організаційні рішення щодо системи управління в цілому, окремих підрозділів, здійснювати їх у плановому режимі, уникати ризики тощо.

### **Аналіз досліджень та публікацій**

В Україні вагомий внесок у дослідження теоретичних та практичних аспектів проектування та аналізу ОСУ в умовах невизначеності зробили І.В. Копитова, Г.В. Назарова, Г.В. Осовська, Г.М. Тарасюк, В.В. Шорохов, З.Є. Шершньова, О.В. Щербина та інші. Дослідження вітчизняних фахівців є розвитком підходів таких закордонних вчених як Р. Дафт, П. Друкер, Б. Мильнер, Д. Морріс, В. Рапопорт, Д.Хей та ін. У роботах цих авторів розглядаються теоретичні засади та практичні рекомендації щодо діагностики та аналізу систем управління підприємствами, установами та організаціями різного типу.

Однак, проблематика аналізу та проектування систем управління та ОСУ як невід'ємної її частини має ще багато дискусійних та невирішених питань як у визначенні загального підходу до аналізу, оцінки та проектування ОСУ, базованого на поєднанні економічного та організаційного аналізу, так й розробки конкретних методичних рішень. Актуальність дослідження підтверджується ще й тим, що зараз існує багато розрізнених, системно не пов'язаних методик, які відображають таку позицію, що потрібно поділяти «процесний» та «структурний» підходи до побудови систем управління БО.

### **Формулювання цілей статті**

Метою статті є систематизація та поглиблення теоретичних та практичних знань у царині аналізу, оцінки, діагностики та проектування ОСУ на основі поєднання економічного та організаційного аналізу для досягнення синергії стратегій сталого розвитку у бізнес – організаціях. (БО)

### **Виклад основного матеріалу**

Поняття «система управління» має численні визначення. Система управління має бути інструментом ефективного функціонування та розвитку БО. Для опису нашої позиції відносно місця та ролі ОСУ зробимо деякі зауваження:

1. Під системою управління ми розуміємо множину динамічних та структурних елементів, що складають єдність керуючої та керованої підсистем, їх зв'язків та взаємодій між собою та зовнішнім середовищем, які мають притаманну цій системі цілісність, якісну визначеність та цілеспрямованість [5].

2. Процес управління змістовно залежить від обраних методів та інструментів управління (їх вибір визначає зміст та обсяги управлінської діяльності), які мають відповідати інтересам керованості функціонування та розвитку БО певного типу. Це важливо в умовах діджиталізації. [5]

3. Однією з основних характеристик є структура системи – сукупність елементів системи та зв'язків між ними. Для БО ця ознака має вираз в організаційних структурах управління (ОСУ). ОСУ – тимчасовий розподіл прав, обов'язків та відповідальності з виконання певних комплексів робіт (загальних функцій та бізнес - функцій управління), закріплений у внутрішніх нормативних документах. Процес управління зумовлює змістовні та часові параметри ОСУ БО (певного типу). ОСУ підтримує нормальний та ефективний процес управління у певному періоді функціонування БО.

4. Стратегії розвитку БО змінюють процесні та, похідні від них. - структурні характеристики системи управління БО. [7]

5. Тільки за умов свідомої побудови та своєчасного перегляду (удосконалення) системи управління, а особливо – ОСУ, можна досягти очікуваних результатів.

Системи управління бізнес – організаціями, а особливо – їх ОСУ, у більшості українських організацій не відповідають їх поточним потребам: організації, що були створені 30 та більше років тому, тобто «за радянських часів» мають, як правило, системи управління, які більш – менш відповідали умовам стабільного середовища УРСР і зараз є вже застарілими; а новостворені бізнес – організації, як показують дослідження, формують системи управління без урахування сучасної теорії організаційного розвитку та практики організаційного проектування (яка підтверджена досвідом та ефективністю успішних підприємств). БО, які ми віднесли до першого, так й другого типу мають спільну рису - при побудові системи управління керівництво БО не коригує диспропорції процесу та структури управління при зміні умов функціонування. Основними причинами диспропорцій структури та процесу управління є: порушення чинного законодавства, що регулює діяльність БО різного типу [1,2]; «застарілість ОСУ (ВНД)», які зорієнтовані в середину БО, повільні зміни у діяльності фінансово – економічних служб, зорієнтованих на ринкові, комерційні відносини; відсутність служб управління організаційними змінами, включаючи підсистеми організаційного аудиту та проектування; недосконале інформаційне забезпечення процесу управління, повільне впровадження інформаційних технологій, що не сприяє уникненню наявного дублювання функцій; брак сучасних компетенцій у сфері управління тощо.

Головне призначення БО – виробляти продукти певного типу: товари, послуги, інформацію, нові знання – як окремо, так і у певному співвідношенні. Підприємницький характер цієї діяльності вимагає регулярного аналізу, якій дає змогу визначити стан БО, його позитивні та негативні параметри. Ми вважаємо необхідним проведення економічного та організаційного аналізу (ЕОА) у БО як невід'ємних

складових аудиту діяльності БО. Це є актуальним й для інтегрованих в тому або іншому варіанті структур. [6]

До загальноекономічних показників, що можуть бути застосовані у такому аудиті (використовуються для визначення загального стану БО – тенденції зростання або скорочення), відносяться: темпи росту виробленої продукції, виробництво продукції на 1 грн. витрат, рентабельність продукції, інвестицій та інші види рентабельності, відносна економія: а) основних виробничих фондів, б) нормованих обігових коштів, в) матеріальних витрат, г) фонду оплати праці; темпи росту продуктивності праці, частка приросту виробленої (випущеної) продукції, економія живої праці, матеріальні витрати на 1 грн. виробленої продукції; витрати найважливіших матеріальних ресурсів у натуральному виразі на 1 грн. виробленої продукції тощо. Розрахунок таких показників дозволяє визначити стан БО та недоліки у її функціонуванні.

Дослідження важливих кількісних характеристик ОСУ, що підлягають ОА класифікують наступним чином: кількість ланок та рівнів управління, делегування повноважень, рівень централізації тощо. Натомість якісними характеристиками структури управління є її надійність та організованість, швидкість прийняття рішень тощо. Під час проведення аналізу організаційної структури існує потреба вимірювання окремих кількісних чи якісних показників, проте певні організаційні характеристики лежать в основі критеріїв оцінки раціональності організаційної структури в цілому [4]. Економіко – організаційний аналіз (ЕОА) може проводитися у такому порядку: [5]

- ✓ Дослідження вітчизняного та світового досвіду аналізу та перепроєктування ОСУ
  - ✓ Дослідження організаційних дефектів у БО, пов'язаних з економіко – організаційною діяльністю, на основі вияву причин коливань економічних та організаційних показників за 3-5 років.
  - ✓ Вияв «вузьких місць» по окремих функціональних сферах діяльності БО та в інших об'єктах, що є джерелами організаційних дефектів.
  - ✓ Вияв «вузьких місць» по окремих обраних об'єктах ЕОА у діяльності БО.
  - ✓ Дослідження технологій управління по функціях, що є «вузькими місцями», включаючи: якісні характеристики наявної та необхідної інформації (повнота, доступність, достовірність та своєчасність) по окремих обраних об'єктах ЕОА; кількісні характеристики наявних та необхідних інформаційних потоків у БО; характеристики ступеня розподілу праці (вертикальний, горизонтальний, функціональний, кваліфікаційний) у системі управління БО; характеристики взаємовпливу та інформаційної складності обраних об'єктів ЕОА; характеристики інформаційного навантаження на систему управління в цілому та по окремих цілях.
  - ✓ Дослідження інтересів стейкхолдерів, які беруть участь у вирішенні окремих задач управління у БО.
  - ✓ Аналіз наявних (потрібних) ресурсів для проведення ЕОА та інших задач управління БО.
  - ✓ Аналіз ступеня відповідності системи управління для виконання цілей (задач) та стратегій визначених у попередні періоди та/або аналіз цільових підсистем управління БО.
  - ✓ Проведення ЕОА функціональних підсистем БО, що є «вузькими місцями» системи управління БО, включаючи: відповідності змісту організаційних документів фактичному виконанню робіт у розрізі функцій; ЕОА достатності ресурсів для виконання функції, їх розподілу та використання.
  - ✓ Прийняття рішень за результатами ЕОА, включаючи: аналіз потреб у нових інформаційних технологіях для вирішення завдань стратегічного сталого розвитку; вияв потреб у нових організаційних рішеннях для розв'язання проблем (в тому числі й за окремими функціями), створення цільових підсистем згідно визначених цілей та стратегій БО. Створення системи, яка б на постійні основі займалася ЕОА.
  - ✓ Розрахунок вартості створення та впровадження відповідних організаційних методів, трансформації систем управління (включаючи ОСУ) БО. Визначення можливостей досягнення синергійних ефектів (в тому числі мультиплікативного та емерджентного ефектів).
  - ✓ Визначення економічної поточної та очікуваної (стратегічної) ефективності розроблених організаційно – технічних заходів з аналізу та перепроєктування системи управління БО.
- Проведення ЕОА дозволить зібрати інформацію для прийняття рішень щодо удосконалення ОСУ БО у поточній та стратегічній перспективі, балансування керуючої та керованої підсистем, закласти основи для сталого розвитку БО у динамічному середовищі на основі формування програми організаційного розвитку. [7]

### **Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямку**

Необхідно проводити подальші дослідження з метою розробки методичних рекомендацій для ЕОА залежно від особливостей БО (перш за все – організаційно – правова форма, галузева належність, розміри.) та її оточення; досліджувати параметри БО у плані їх потреби у формування підсистем ЕОА певного типу; обґрунтовувати вибір методів формування стратегії сталого розвитку з урахуванням результатів ЕОА та досягнення синергійного ефекту;

**Література**

1. Господарський кодекс України від 16.01.03 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
2. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.09.08 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text>.
3. Гісем С. І., Голіонко Н.Г. Вплив зовнішнього середовища на бюрократичні та адаптивні організаційні структури. URL: <https://cutt.ly/MbbrdWS>. (Дата звернення: 03.12.2021)
4. Шершньова З.Є., Шевчук Є.В. Організаційний аналіз: електронний конспект лекцій. К.: КНЕУ, 2020 Moodle. URL: <http://do-m.kneu.kiev.ua/course/view.php?id=1348>
5. Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики монографія / за заг. ред. Сагайдака М.П., Соболевої Т.О. Київ: КНЕУ, 2021. - 378 с. // Частина 2. Стратегічні трансформації системи управління бізнес – організаціями. Шершньова З.Є. Сутнісні характеристики діагностичного організаційного аналізу систем управління бізнес-організацій як основи стратегічних трансформацій - с. 118 – 158.
6. Шершньова З.Є. Стратегічний організаційний розвиток III рівня: сучасні підходи до визначення та проблеми його забезпечення у корпораціях. Хмельницький, Науковий журнал «Вісник Хмельницького національного університету», 2008, № 3, т.1 (109), с.137- 141
7. Розбудова системи управління бізнес – організацій в інноваційній економіці: / монографія [Л.О.Лігоненко, О.І.Гарафонова, Т.В.Омельяненко та ін.] К.: КНЕУ, 2017. – 436 [4] с. / Шершньова З.Є. // Розділ 2.3 Ідентифікація системи організаційного розвитку як основа формування програми інноваційного розвитку бізнес - організації - с. 62 – 79.

**References**

1. Hospodarskyi kodeks Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (Data zvernennia: 05.12.2021).
2. Zakon Ukrainy «Pro aktsionerni tovarystva». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text>. (Data zvernennia: 05.12.2021).
3. Hisem S. I., Holionko N.H. Vplyv zovnishnoho seredovyschcha na biurokratychni ta adaptivni orhanizatsiini struktury. URL: <https://cutt.ly/MbbrdWS>. (Data zvernennia: 03.12.2021)
4. Shershnova Z.I.e., Shevchuk Ye.V. Orhanizatsiinyi analiz: elektronnyi konspekt leksii. K.: KNEU, 2020 Moodle. URL: <http://do-m.kneu.kiev.ua/course/view.php?id=1348>
5. Transformatsiia menedzhmentu biznes-orhanizatsii: suchasni trendy ta vyklyky monografii / za zah. red. Sahaidaka M.P., Sobolevoi T.O. Kyiv: KNEU, 2021. - 378 s. // Chastyna 2. Stratehichni transformatsii systemy upravlinnia biznes – orhanizatsiiamy. Shershnova Z.I.e. Sutnisni kharakterystyky diahnostychnoho orhanizatsiinoho analizu system upravlinnia biznes-orhanizatsii yak osnovy stratehichnykh transformatsii - s.118 – 158.
6. Shershnova Z.E. Strategichnyy organizatsiynny rozvytok III rivnya: suchasni pidhody do vyznachennya ta problemy yogo zabezpechennya u korporatsiyah. / Shershnova Z.E. // Herald of Khmelnytskyi National University. Ekonomichni nauky - 2008, №3, t.1 (109), - s.137-141
7. Rozbudova systemy upravlinnia biznes-orhanizatsiy v innovatsiyniy ekonomitsi: / monografiya [L.O.Ligonenko, O.I.Garafonova, T.V.Omelyanenko ta in.] K.: KNEU, 2017. – 436 [4] s. / Shershnova Z.E. // Rozdily: 2.1 Skladovi elementy pidsystemy strategichnogo upravlinnia innovatsiynym rozvytkom biznes-orhanizatsiy – s.35-50, 2.3 Identyfikatsiya systemy organizatsiynogo rozvytku yak osnova formuvannya programy innovatsiynogo rozvytku biznes-orhanizatsiyi – s.62-79

Надійшла / Paper received : 10.12.2021

Надрукована / Printed : 31.01.2022