

СУЧАСНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНИМИ МАЛИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Розглянуто основні організаційні структури управління, що є найбільш актуальними для інноваційно-активного малого підприємства; проаналізовані особливості їх функціонування та основні їх переваги і недоліки.

Постановка проблеми. Сучасні реалії ведення підприємницької діяльності характеризуються доволі жорстким рівнем конкуренції як на внутрішньому ринку, так і на зовнішньому. Особливо це стосується малих підприємств. Досить динамічний розвиток зовнішнього середовища вимагає від підприємства швидких змін та пристосування до нових умов ведення бізнес-процесів. Звісно, на швидкість прийняття тих чи інших рішень впливають ряд факторів, але одним з ключових є організаційна структура управління. Її значимість та важливість доведена багатьма науковцями на теоретичному рівні та безліччю підприємствами на практичному. Структура управління особливо важлива, якщо підприємство займається інноваціями. Існують всім відомі класичні моделі організаційних структур, що використовуються протягом багатьох років підприємствами, здебільшого крупними. Адже підприємствам малого бізнесу досить швидко необхідно пристосовуватись до мінливого зовнішнього середовища та приймати миттєві рішення щодо змін у зовнішньому середовищі. В наш час науковці розглядають важливість організаційних структур, але не досить приділяють увагу сучасним структурам управління, які в розвинених країнах вже досить активно використовуються. Саме тому актуальність дослідження полягає в аналізі сучасних організаційних структур управління, що дають змогу ефективно функціонувати та конкурувати малим інноваційно-активним підприємствам.

Метою дослідження є аналіз сучасних організаційних структур інноваційно-активних малих підприємств.

Дослідженню сучасних організаційних структур управління присвячені роботи наступних вітчизняних та зарубіжних науковців: Найпак Д.В., Бойченко К. С., Сущенко О.А., Серпер О.А., Маркіна Ю.В. та ін.

Виклад основного матеріалу. Для успішного функціонування та виконання усіх видів своєї діяльності кожна підприємницька одиниця бізнесу повинна мати організаційну структуру. Але всім відомі ієрархічні бюрократичні структури управління поступово підміняються матричними та проектними. А в тисячолітті шаленого інформаційного розвитку з'являються і зовсім нові організаційні форми ведення бізнесу – децентралізовані та гнучкі. Таким чином основною перевагою сучасних організаційних форм буде пристосування до динамічного зовнішнього середовища.

В науковій літературі виділяють організаційні структури управління (рис. 1).



Рис. 1 – Сучасні організаційні структури управління

Вище вказані організаційні структури не обов'язково повинні бути виражені в рамках однієї форми. Це можуть бути комбіновані структури управління в межах одного підприємства. В науковій літературі досить багато уваги приділяється саме мережевим та віртуальним формам, деякі науковці навіть ототожнюють їх.

Мережеву структуру можна трактувати як форму організації господарської діяльності, яку засновано на мережевій взаємодії її учасників, на основі об'єднання їх економічних інтересів, ресурсів, компетенцій та потенційних можливостей, спрямовану на отримання додаткового прибутку та підвищення їх конкурентоспроможності завдяки зростанню гнучкості, адаптивності та використанню спільного потенціалу мережі [7].

Виконання окремих функцій підприємства передаються іншим підприємствам, їхнім партнерам, що діють здебільшого на контрактній основі, таким чином повний цикл від виробництва до збуту продукції переходить в мережеву форму.

Необхідність в появі та трансформації класичних організаційних структур до мережевих організаційних форм з'явилась відносно нещодавно. І цьому передували наступні фактори [8]:

- зростання рівня і поява нового типу мережевої конкуренції, заснованої на вертикальних і горизонтальних зв'язках між фірмами і всередині них;
- широке використання нових інформаційних технологій, сучасних засобів телекомунікації, які зробили можливим координацію діяльності розрізнених і розосереджених у просторі компаній;
- бажання покупців і продавців знизити рівень невизначеності та ризику не тільки за допомогою встановлення повного контролю, а й через формальні контракти, зростання довіри та прихильності, що досягається в процесі тривалої взаємодії на ринку;
- прагнення фірм отримати доступ до ресурсів, що контролюються іншими учасниками ринку;
- необхідність підвищення ефективності управління рухом товарів, послуг та інформації в каналах розподілу.

Не дивлячись на те, що мережева форма організації ведення бізнесу здається доволі простим процесом, підприємство стикається з рядом як переваг, так і її недоліків (табл. 1):

Таблиця 1

Переваги та недоліки мережевої організаційної форми [7; 9; 10]

Ознака	Переваги	Недоліки
Персонал	можливість залучення до робочого процесу найкращих спеціалістів своєї сфери діяльності.	висока залежність діяльності підприємства від кадрового складу; висока ймовірність виникнення конфліктів.
Конкурентоспроможність	гнучка та адаптивна організаційна форма до мінливого зовнішнього середовища; можливість розробки та впровадження інновацій.	низький рівень секретності; збільшується залежність від інших організацій.
Витрати	знижує витрати на утримання управлінського персоналу	значний рівень залежності від наявності ресурсів та ринку
Споживач	збільшення рівня якості кінцевого продукту	недостатній контроль якості всього процесу виробництва

З мережевою структурою тісно пов'язане так зване віртуальне підприємство.

Віртуальне підприємство більшість вчених вважають частиною мережеских підприємств. За останні 10 років (що стосується України, в Західній Європі та США даний процес почався раніше) мережа Інтернет переросла з інструменту бізнесу в платформу для його ведення. Саме тому таке явище як «віртуальне підприємство» є об'єктом багатьох досліджень в вітчизняній та зарубіжній наукових літературах.

На думку Д.В.Найпака, під віртуальним підприємством будемо розуміти динамічну, відкриту бізнес-систему, яка заснована на формуванні юридично незалежними підприємствами єдиного інформаційного простору з метою спільного використання своїх технологічних ресурсів для реалізації всіх етапів робіт виконання проекту (замовлення клієнта). [1]

Американська школа менеджменту дає наступне тлумачення даного терміну: віртуальні підприємства відносяться до нових організаційних форм, що характеризуються тимчасовим або постійним об'єднанням географічно розподілених осіб, груп чи структурних підрозділів, які не належать до цього ж підприємства, та залежать від електронного зв'язку, що забезпечує їм процес виробництва. [2]

Найважливішою властивістю віртуальних підприємств є гнучкість їх структури, що дає змогу максимально швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати створення та виведення нового продукту на ринок, що в свою чергу підвищує конкурентоспроможність підприємства. Це особливо важливо, якщо підприємство займається інноваційною діяльністю. Процес створення віртуального підприємства відбувається шляхом об'єднання фахівців в різних сферах, залежно від того, чим віртуальне підприємство буде займатись, та підрозділів інших підприємств. При чому вони можуть бути зайняті і в роботі інших віртуальних підприємств.

Віртуальне підприємство не має чітко сформованої структури управління. До роботи над формуванням або при виникненні поточних проблем його діяльності залучаються фахівці конкретної сфери. При цьому віртуальне підприємство об'єднує цілі, культуру, ресурси, традиції і досвід кількох підприємств-партнерів при розробці складних інноваційних проектів або при виробництві продукції світового рівня, координуючи їх розвиток і представляючи собою «підприємство над підприємствами», тобто мета-підприємство. Слід зауважити, що основною проблемою забезпечення ефективності віртуальних підприємств є управління знаннями, циркулюючими в даних мережах [3].

Але, як будь-яка організаційна форма, віртуальне підприємство, має свої переваги та недоліки (табл.2).

Таким чином динамічний розвиток інформаційних технологій відкриває все нові можливості для ведення бізнесу.

Багатомірні організаційні форми – підприємства, що об'єднують роботи з орієнтацією на використання ресурсів і отримання результатів (як в матричних структурах) і додатково орієнтовані на територію, ринок, споживача [11]. Основою даного типу організаційних структур є розподіл праці. Це організаційні структури з найбільшою автономією – підрозділам організації делегується значна кількість повноважень: вони самостійно займаються ресурсним забезпеченням для власних потреб, випуском продукції та сервісним обслуговуванням споживача, складають свої бюджети та навіть являються самостійними центрами прибутку. Більш того в деяких випадках їм можуть передаватись права самостійного підприємства. Багатомірні структури управління є також гнучкими та легко пристосованими до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах.

Склад персоналу включає лише тих працівників, які потрібні для ефективного функціонування конкретного підрозділу. Основними його функціями є виконання наступних завдань: [11]

- забезпечення виробничої діяльності необхідними ресурсами;
- виробництво для конкретного споживача, ринку чи території продукту або послуги;

- обслуговування конкретного споживача, розвиток або проникнення на конкретний ринок, проведення операції в межах певної території.

Таблиця 2

Переваги та недоліки віртуальної організаційної форми [1; 3; 4; 5; 6]

Ознака	Переваги	Недоліки
Персонал	відсутність ієрархії, що призводить до більш швидкого вирішення поточних проблем; залучення спеціалістів конкретної сфери; фізична присутність менеджерів на робочих місцях не обов'язкова.	високий рівень можливих конфліктів між партнерами; можлива нестача кваліфікованих кадрів в рішенні конкретної проблеми; висока залежність від особистісних якостей партнерів по бізнесу.
Конкурентоспроможність	широке розповсюдження продукту; швидкісна реакція на зміни в зовнішньому середовищі;	залежність від висококваліфікованих кадрів
Витрати	зниження окремих статей витрат на ведення бізнесу.	додаткові витрати на програмне забезпечення; забезпечення надійною системою захисту.
Споживач	більш повне задоволення потреб споживача; можливість надання послуги в будь-якому місці в будь-який час при наявності мережі Інтернет.	можливі непорозуміння через неособистий контакт зі споживачем; не завжди можливий індивідуальний підхід.

Багатовимірні підприємства подібні до матричної структури, при цьому вони вирішують основний її недолік – систему подвійного підпорядкування – відношення членів автономних підрозділів з менеджментом організації та інших підрозділів подібні до відносин зі сторонніми клієнтами. В той же час, як і будь-яка організаційна структура, багатовимірна також має ряд інших переваг та недоліків (табл. 3).

Таблиця 3

Переваги та недоліки багатовимірної організаційної структури [11; 12]

Ознака	Переваги	Недоліки
Персонал	чітке виконання своїх конкретних обов'язків кожного працівника підрозділу.	можливість внутрішніх конфліктів.
Конкурентоспроможність	відсутність подвійного підпорядкування.	високий рівень залежності від кваліфікації керівника функціонального підрозділу.
Витрати	можливість самостійного планування бюджету.	значні витрати на координацію.
Споживач	більш вищий рівень якості.	-

Деякі автори стверджують, що ефективність роботи персоналу залежить від його участі в прийнятті важливих рішень. Та в більшості підприємств не підтримується взаємозв'язок між працівниками різних підрозділів в обхід свого безпосереднього керівництва. Для вирішення даних протиріч і знайшла свій початок кругова структура управління.

Кругове представляє собою демократичну ієрархію. [13] Особливістю її є те, що керівник підрозділу створює раду, в яку входять його підлеглі або їх представники, керівники та працівники інших підрозділів, а також сторонні особи – споживачі, громадські діячі. Це залежить від специфіки роботи підрозділу та організації в цілому. Ті рішення, що приймаються радою, є обов'язковими до виконання, навіть якщо з ними не згоден функціональний керівник підрозділу. Таким чином, на відміну від традиційних централізованих ієрархій, беззаперечний авторитет керівника відсутній, кожний співробітник організації має змогу приймати участь у вирішенні нагальних питань. При цьому участь в раді є цілком добровільною для працівників підрозділу, але не для керівників – для них участь є обов'язковою.

В тому випадку якщо підрозділ налічує велику кількість співробітників, вони можуть об'єднуватись в окремі групи та обирати на визначений термін свого лідера, який буде представляти її інтереси.

Таблиця 4

Переваги та недоліки кругової організаційної форми

Ознака	Переваги	Недоліки
Персонал	більше можливостей для співробітників нижчих рівнів.	внутрішні протиріччя при прийнятті рішень в радах.
Конкурентоспроможність	покращення якості продукції, що виробляється або послуг, що надаються.	плин кадрів через можливі внутрішні протиріччя.
Витрати	економія витрат шляхом залучення до роботи рад фахових спеціалістів.	додаткові витрати на ведення рад підприємства.
Споживач	вступати в ради підприємств та приймати участь в прийнятті рішень	-

Використовувати вище згадані організаційні структури управління можуть підприємства, що займаються різними видами підприємницької діяльності, у тому числі інноваційною. Та однією з сучасних структур управління, в основі якої є ведення інноваційної діяльності, є інтелектуальне підприємство.

Інтелектуальні підприємства – підприємства, додана вартість продуктів яких зростає за рахунок використання знань і креативних підходів. [14] Це підприємства, що більшою мірою залежать від здібностей та професійного рівня свого персоналу, ніж від його технічного оснащення. Інтелектуальна структура є досить гнучкою та легко пристосовується до змін в зовнішньому середовищі.

Головне завдання інтелектуального підприємства – розробка внутрішніх інституціональних і управлінських процедур, що допомагають формуванню спільного концептуального бачення та реалізації його на практиці [15].

Через високий рівень інтелектуального потенціалу та постійного самовдосконалення співробітників даних підприємств, деякі автори називають інтелектуальні підприємства самонавчальними. Вони також відрізняються властивістю до гнучкості та швидкої адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища. При даній структурі управління в підприємстві відбувається не просто накопичення знань, а постійне самовдосконалення всіх працівників: від дирекції до нижчого рівня менеджменту. При чому в більшості випадків навчання повинно випереджати тенденції на ринку. Основна мета даної організації полягає не лише в рішенні поточних проблем та досягненні конкретних цілей, а й в набуванні знань при виконанні даних процесів.

Навчання в організації може відбуватися в різних формах як на індивідуальному, так і на колективному рівні. Це може проявлятися в звичайному обміні знаннями та досвідом між

співробітниками в процесі виконання їх функцій, а також в стажуванні, мастер-класах, семінарах, курсах і т.д.

Інтелектуальні підприємства, або самонавчальні, характеризуються високим рівнем отримання та обробки інформації, її аналізом та в кінцевому результаті створенням нових ідей.

В якості основних умов самонавчальних організацій можуть виступати: [15]

- планування забезпечення постійної підготовки та кар'єри;
- визначення повноважень і відповідальності персоналу;
- розробка індивідуальних і групових цілей менеджменту, проведення процесу та оцінювання результатів;
- сприяння залученню працівників до постановки цілей і прийняття рішень;
- постійний аналіз потреб своїх працівників;
- створення умов, які заохочують інновації;
- забезпечення групової (командної) роботи;
- інформування про пропозиції і думки;
- вимірювання ступеня задоволеності працівників;
- з'ясування причин приходу робітників в організацію і їхнього звільнення.

Таблиця 5

Переваги та недоліки інтелектуальної (самонавчальної) організаційної форми [15; 16]

Ознака	Переваги	Недоліки
Персонал	постійний саморозвиток та самонавчання.	високі професійні та особисті вимоги до співробітників.
Конкурентоспроможність	збільшений темп інноваційного розвитку на підприємстві.	необхідність постійно підтримувати заданий рівень.
Витрати	зменшення організаційних витрат.	постійний процес підвищення професійного рівня всіх працівників.
Споживач	вищий рівень задоволення потреб споживача.	-

Висновки та перспективи подальших досліджень. Сучасні тенденції розвитку інформаційних технологій показують, що світ досить динамічно розвивається, тому актуальною нині є проблема створення такої організаційної структури, що буде максимально швидко та з меншими витратами змінюватись. Розвинені країни світу вже досить активно використовують всі вище згадані структури управління та вдосконалюються і далі. Україна все ж намагається не відставати, та постійні політичні, економічні та соціальні негаразди не дають нам розвиватись згідно нашого потенціалу.

Структура управління підприємства – є ключовим фактором успішного його функціонування. Все ж часи централізованих ієрархій для сучасного підприємства, що займається інноваційною діяльністю, повинні стати історією. Сьогодні все більш актуальним стає надання колективу деякої свободи, що призводить до більш творчого мислення працівників та створення найбільш сприятливих умов для зародження інновацій. При цьому сучасна наукова література не займається детальним вивченням всіх сучасних організаційних форм, виділяючи при цьому найбільш популярні. Тому перспективи дослідження тематики полягають в більш глибокому вивченні функціонування та перспектив змін існуючих структур управління, та впровадження їх на практиці.

Список використаних джерел

1. Найпак Д.В. Методичні основи формування віртуальних підприємств [Електронний ресурс] / Д.В.Найпак // Комунальне господарство міст. – 2014. – випуск 117. - Режим доступу : <http://eprints.kname.edu.ua/39499/1/14.pdf>
2. Bryan Reinicke Creating a Framework for Research on Virtual Organizations [Електронний ресурс] // Conference on Information Systems Applied Research Nashville Tennessee, USA. – 2010. – Режим доступу : <http://proc.conisar.org/2010/pdf/1521.pdf>
3. Бойченко К. С. Віртуальне підприємство як фактор підвищення результативності бізнес-проекткування [Електронний ресурс] / К.С.Бойченко // Економіка та управління підприємствами. – 2013. - №1. – Режим доступу : http://www.problecon.com/pdf/2013/1_0/205_209.pdf
4. Azam Mohamadi Poorkhanjani and others Study of Virtual Organization and Information System [Електронний ресурс] // Universal Journal of Management and Social Sciences. – 2013. - Vol. 3, No.5. – Режим доступу : http://cprenet.com/uploads/archive/UJMSS_12-1242.pdf
5. Matti Vartiainen The Functionality of Virtual Organizations [Електронний ресурс]. – Режим доступу. – <http://www.biorede.ua.pt/resources/6172.pdf>
6. Zehra Alakoç Burma New Organization structures: virtual organizations [Електронний ресурс] // International Journal of Engineering and Applied Sciences. – 2014. – Vol. 6. No. 02. - Режим доступу : <http://eaas-journal.org/survey/userfiles/files/vbi203%20VIRTUAL%20ORGANIZATIONS.pdf>
7. Суценко О.А. Розвиток управління мережевими формами взаємодії бізнес-структур / О.А. Суценко, Л.М. Буздаков. // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2011. – № 3(39). – С. 52-56. - Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/39/11soavbs.pdf>
8. Смоляр Л.Г., Котенко О.А. Мережеві структури як сучасна форма організації економічної діяльності [Електронний ресурс] / Л.Г.Смоляр // Ефективна економіка. – 2012. - №12. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1660>
9. Jonathan Lister The Disadvantages of Network-based Organization Structure [Електронний ресурс]. – Режим доступу. – <http://smallbusiness.chron.com/disadvantages-networkbased-organization-structure-35988.html>
10. Гапоненко А. Л. Теория управления: учебник для бакалавров / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. - М. : Юрайт. – 2014. – 342 с.
11. Соколова О.Н. Инновационный менеджмент: учебное пособие / О.Н. Соколова. — 2-е изд., испр. и перераб. — М. : КНОРУС, 2013. — 208 с.
12. Mary M. Crossan and Marina Araydin A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature [Електронний ресурс] // Journal of Management Studies. – 2010. – Режим доступу : <http://www.crowdconsortium.org/wp-content/uploads/A-Multi-Dimensional-Framework-of-Organizational-Innovation-A-Systematic-Review-of-the-Literature.pdf>
13. Гостенина В.И. Социология управления. Учебное пособие. Стандарт третьего поколения / В.И.Гостенина. – Питер, 2013. – 368 с.
14. Серпер Е.А. Современные формы организации инновационной деятельности [Електронний ресурс] / Е.А.Серпер // Креативная экономика. – 2011. – № 2 Вып. 2 (178). – Режим доступу : <http://old.creativeconomy.ru/articles/11616/>
15. Маркина Ю.В. Условия формирования интеллектуальной организации [Електронний ресурс] / Ю.В.Маркина // Вестник Челябинского государственного университета. – 2010. - №26 (207). – Режим доступу : www.lib.csu.ru/vch/207/028.pdf
16. Шмелева А.Н. Повышение инновационной восприимчивости компании посредством реализации персонал-стратегии «самообучающаяся организация» [Електронний ресурс] / А.Н.Шмелева // Экономика и управление в строительстве. – 2007. - №1(7). – Режим доступу : http://izvestija.kgasu.ru/files/1_2007/Shmelev_73_78.pdf

Зайченко К., Дашченко Н., Современные организационные структуры управления инновационно-активного малого предприятия Рассмотрены основные организационные структуры управления, являющиеся наиболее актуальными для инновационно-активного малого предприятия; проанализированы особенности их функционирования, основные их преимущества и недостатки.

Zaichenko E., Dashchenko N. Modern organizational forms of innovation active small business. The basic organizational structures of management that are most relevant to innovation active small business are shown; the features of their operation, their main advantages and disadvantages are analyzed.

УДК 65:330.33.01

Кіреєв О.В., Андросенко В.Д.
Одеський національний
політехнічний університет

СУТНІСТЬ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ СУЧАСНОГО ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

В статті представлено авторське бачення сутності та класифікаційних основ бізнес-комунікацій на основі систематизації існуючих наукових підходів. Надано та обґрунтовано характеристику особливостей бізнес-комунікацій сучасного промислового підприємства.

Постановка проблеми. Швидкість, з якою сучасні підприємства та країни почали використовувати управлінські та техніко-технологічні інновації, виводить на новий рівень поняття «комунікації». Сучасні умови ведення бізнесу потребують більш якісного та об'ємного інформаційного забезпечення підприємства. Цей фактор набуває особливої важливості як передумова його ефективного функціонування та розвитку, по суті стає стратегічно важливим. Але для його ефективного використання потрібен відповідний теоретичний базис та методичне забезпечення.

Аналіз останніх публікацій та досліджень. Питанням становлення і розвитку бізнес-комунікацій промислового підприємства та практиці управління ними присвячено чимало праць зарубіжних фахівців, таких як: Г. Картер, Т. Примаєк, П. Сміт, Д. Джоббер, Дж. Бернет, О. Голубкова, Р. Пейтон, С. Блек, Л. Гермогенова, Н. Андерсон, Ф. Котлер, Я. Гордон та вітчизняних, таких як: О. Андрусак, Л. В. Батченко, Є. С. Драгомірова, Н. Івашова, О. Телетов, Ф. Хміль, С. Філіппова. Але під впливом зміни умов господарювання деякі аспекти потребують перегляду та вдосконалення.

Метою статті є визначення сутності та класифікаційних основ бізнес-комунікацій на основі систематизації досліджених наукових підходів та характеристики особливостей інноваційних бізнес-комунікацій.

Виклад основного матеріалу. Одним з найефективніших засобів підтримки системи взаємодії промислового підприємства з його внутрішнім та зовнішнім бізнес-середовищем є застосування бізнес-комунікацій.

Комунікації мають величезне значення для успіху підприємств. за даними опитувань [1], 73 % американських, 63 % англійських і 85 % японських керівників визначають комунікації як головну умову досягнення ефективності. А 250 тис. працівників у 2 000 різних компаній вважають, що саме обмін інформацією є однією з найбільш складних проблем для підприємств. Ці опитування показують, що неефективні комунікації стають однією з головних причин виникнення проблем розвитку. Налагоджені ефективні комунікації відіграють далеко не останню роль у досягненні підприємством успіху, завоюванні й