

## ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТУ

УДК 338.24:656.078.8

DOI:10.30977/ЕТК.2225-2304.2019.33.0.84

### СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ АВТОТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

**ШИНКАРЕНКО В. Г.**, доктор экономических наук, профессор, кафедра управления и администрирования, Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет, ул. Я. Мудрого, 25, г. Харьков, Украина, 61002.

E-mail: [svg@khadi.kharkov.ua](mailto:svg@khadi.kharkov.ua), Scopus AU-ID 57189225082, ORCID 0000-0003-0702-9781

**ДИМИТРАКИЕВА С. Р.**, доктор экономики и управления, профессор, профессор кафедры промышленного менеджмента, Технический Университет Варны, ул. Студенческая, 1, г. Варна, Болгария, 9010.

E-mail: [s\\_dimitrakieva@abv.bg](mailto:s_dimitrakieva@abv.bg)

*Аннотация.* Рассмотрены подходы к построению организационных структур управления предприятий: традиционный и при стратегическом управлении. В диверсифицированном предприятии при первом подходе применяется трехуровневая организационная структура управления, при стратегическом управлении ученые предлагают четырехуровневую структуру. В одном предприятии не может быть две организационные структуры управления.

Целью статьи является устранение этого противоречия. Надо предложить модель такой структуры, которая позволяла бы одновременно решать задачи текущего и стратегического управления без ущерба для качества решений. Представляется, что это возможно в рамках модели матричной организационной структуры управления.

Возникновение несоответствия между рассмотренными моделями структур управления связано с увеличением объема и сложности работ, которые должны выполнять функциональные подразделения – структурные подразделения управления производством, персоналом, финансами и т. п. При текущем управлении эти функции выполняют подразделения верхнего уровня структуры. При стратегическом управлении часть функциональных работ следует перенести на второй уровень управления. В зависимости от объема этих работ в СЕБ их может выполнять один или несколько менеджеров. Они по горизонтали подчиняются линейному руководителю, по вертикали – функциональному руководителю первого уровня. Стратегические задания предприятия распределяются между СЕБ, руководители которых совместно со своими менеджерами разрабатывают предложения по их выполнению. Возможность реализации этих предложений в части обеспечения ресурсами согласовывается с руководителями функциональных подразделений. Пакет этих предложений функциональные руководители доводят до сведения выс-

шого руководителя предприятия. Окончательно, после всех согласований, составляется стратегический план развития предприятия.

**Ключевые слова:** управление, уровни, организационная структура, матричная модель, функции, вертикальные и горизонтальные связи.

**Постановка проблемы.** В достижении основных целей деятельности автотранспортных предприятий – обеспечении роста и стабильности – исключительно важное значение имеет диверсификация и повышение конкурентоспособности. Основными направлениями повышения конкурентоспособности предприятий являются повышение научно-технического потенциала, улучшение использования трудовых ресурсов, организации управления и маркетинговой деятельности. Среди них особое место занимают факторы организации управления – системы управления предприятием, организационной структуры предприятия и т. п. В связи с этим проблема совершенствования организации управления предприятием является актуальной.

**Анализ последних достижений и публикаций.** Теоретические и методологические аспекты управления деятельностью предприятий и повышения их конкурентоспособностью нашли свое отражение в научных трудах зарубежных и отечественных ученых: И. Ансоффа, М. Мескона, О. Кузьмина, А. Томпсона, З. Шершневой и др. В этих работах рассмотрен широчайший круг вопросов теории и методологии управления предприятием и его конкурентоспособностью. Несмотря на это некоторые из этих вопросов требуют дальнейшего развития, адаптации к современным условиям, практике функционирования автотранспортных предприятий. Это, прежде всего, относится к совершенствованию организационной структуры управления предприятием и его конкурентоспособностью.

Структура (от лат. Structura – строение, расположение, порядок) – совокупность устойчивых связей объекта, обеспечивающего его целостность и тождественность, т. е. сохранение основных свойств при различных внешних и внутренних изменениях. В зависимости от объекта структуризации имеют место структура предприятия, структура производства, структура управления, структура системы управления, структура управленческих кадров и т. п. Сложными видами структур являются структура предприятия –

синтез структур производства и управления, организационная структура управления, под которой понимают:

- состав и формы взаимосвязей единиц и звеньев, выполняющих функции управления предприятием. Другими словами, это состав (специализация), взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей [2, с. 31];
- упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации единого целого [3, с. 197];
- упорядоченная совокупность производственных и управленческих подразделений и их организационные отношения [4, с. 69];
- фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации [5, с. 73].

Организационная структура характеризуется уровнями и звеньями (структурными подразделениями, элементами управления). Уровень управления – это результат вертикального разделения труда на три уровня управления: низовой, средний и высший. На каждом из них предусматривается горизонтальное распределение труда – выделяется определенный объем работ по функциям управления. При движении от низового уровня к высшему увеличивается число и сложность задач по реализации функций управления. На каждом уровне управления выделяются звенья – совокупность структурных элементов, специализирующихся на решении однородных управленческих задач. Обычно укрупненная область деятельности конкретного звена представляет собой определенную функцию управления.

Важнейшим понятием структуры является «связь», выражающая отношения между элементами. Наиболее часто анализу подвергаются следующие виды связей: вертикальные и горизонтальные, линейные и функциональные, формальные и неформальные.

Обычно организационная структура моделируется в виде иерархического графа, вершины которого отображают структурные элементы, а дуги – связи, в том числе – отношения подчинения или взаимодействия между ними. Цель построения графа заключается в

схематическом представлении управленческих связей организации, ее части или подразделения.

В вопросе построения организационных структур управления имеется два подхода. Представители первого подхода – ученые, авторы учебников и учебных пособий по теории организации: М. Мескон [6, с. 5], О. Кузьмин [7, с. 17], З. Румянцева [8, с. 102] предлагают в организационной структуре выделять три уровня управления: институциональный, управленческий, технический (рис. 1).

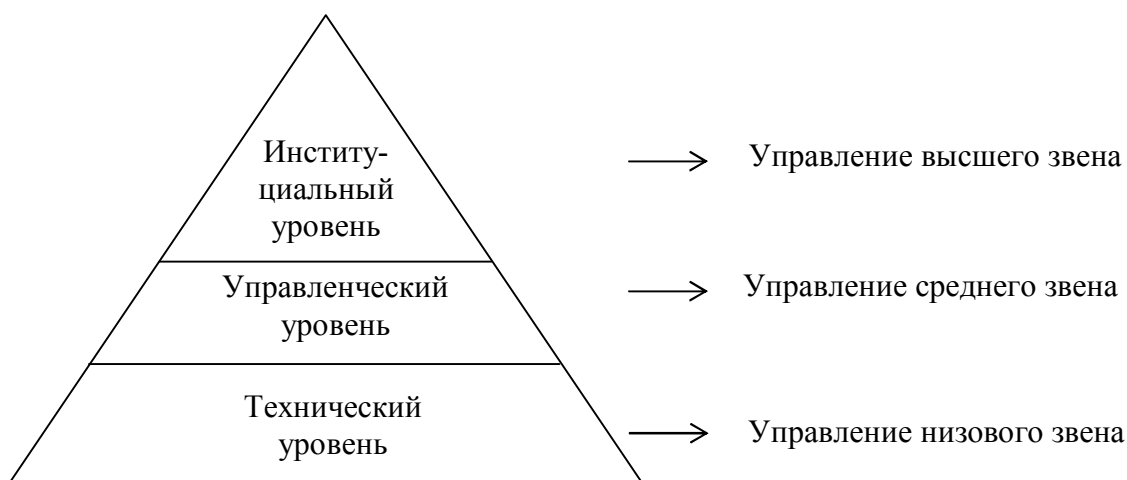


Рисунок 1 – Представление трехуровневой организационной структуры управления

Руководители на институциональном уровне заняты в основном разработкой долгосрочных (перспективных) планов, формированием целей, адаптацией организации к различного рода переменам во внешней и внутренней среде функционирования предприятий.

К руководителям среднего звена относятся руководители подразделений и отделов, специалисты по подготовке информации, необходимой для принятия решений руководителями высшего звена, формированию заданий низовым линейным руководителям. Руководители среднего звена управления примерно 89 % рабочего времени затрачивают на устное взаимодействие с контактными персоналом.

Руководители низового звена (технического уровня управления) организуют и контролируют выполнение рабочими уста-

новленных заданий, отвечают за выполнение ими производственных заданий, использование выделенных ресурсов – сырья и оборудования.

Представители второго подхода – ученые, авторы учебников и учебных пособий по стратегическому управлению: Ф. Дэвид, Д. Томпсон, Р. Линч, И. Ансофф, З. Шершенева, Б. Мизюк, С. Панов, В. Парахина предлагают четырехуровневую модель организационной структуры управления (рис. 2).



Рисунок 2 – Представление четырехуровневой организационной структуры стратегического управления

**Нерешенные аспекты общей проблемы.** Сравнение рассмотренных моделей организационных структур управления показывает, что во втором случае (при стратегическом управлении) возникает четвертый уровень управления – управления функциональными подразделениями. Его возникновение обусловлено большим объемом работ по их управлению. Особенно это имеет место в диверсифицированном предприятии – предприятии, у которого на среднем уровне функционирует несколько стратегических единиц бизнеса

(СЕБ). В связи с этим возникает задача определения числа уровней управления в диверсифицированном автотранспортном предприятии.

**Формулирование цели статьи** – дальнейшее развитие теоретических положений, методических и практических рекомендаций по совершенствованию структуры управления конкурентоспособностью в автотранспортных предприятиях на основе создания организационной структуры управления, позволяющей одновременно решать задачи текущего и стратегического развития предприятия.

**Изложение основного материала исследования.** Возникшие проблемы рассматриваемых организационных структур управления связаны с тем, при стратегическом управлении добавился объем управленческих работ, который характеризуется:

- большей сложностью, обусловленной масштабами, количеством и составом решаемых проблем; необходимостью принимать новые, нетрадиционные решения в большинстве случаев в условиях неопределенности и риска; повышенной степенью оперативности, самостоятельности, ответственности, рискованностью решений;
- изменением содержания – переходом от коммуникационных, аналитических к контрольно-оценочным, распорядительным и координационным; от планирования к исследованию; от оперативных к тактическим и стратегическим; от дифференцированных к интегрирующим, от стереотипных к творческим и т. п.

Эти изменения в объеме, сложности и содержании управленческого труда требуют от исполнителей более глубоких профессиональных знаний, опыта и широкой эрудиции; разнообразия применяемых методов, организационных принципов; большей ответственности за качество принимаемых решений.

Ученые, авторы учебников и учебных пособий по «Стратегическому управлению» придерживаются точки зрения, что задачи разработки стратегии предприятия относятся к исключительной компетенции высшего руководства. Однако без широкого участия всего персонала, в том числе и среднего уровня управления, невозможно ни разработать, ни реализовать эффективные стратегические решения. Поэтому практически стратегический, средний и технический уровни управления должны принимать участие в разработке и реализации стратегии управления предприятием, т. е. функциональная

сфера деятельности должна быть распределена по уровням управления: высшем, тактическом и техническом.

Решение данной проблемы видится в использовании трехуровневой организационной структуры управления и создании на каждом уровне управления функциональных служб, которые по вертикали подчинены вышестоящему уровню, а по горизонтали линейному руководителю.

Для разработки и создания организованной структуры в системе управления СЕБ диверсифицированного предприятия необходимо представить графическое изображение организационной структуры управления. При выборе структуры управления следует руководствоваться правилом, сформулированным М. Мексоном о том, что «наиболее приемлемой является та структура, которая наилучшим образом позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять усилия своих работников и таким образом удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью» [3, с. 365]. На наш взгляд, такой структурой является матричная, представленная на рис. 3.

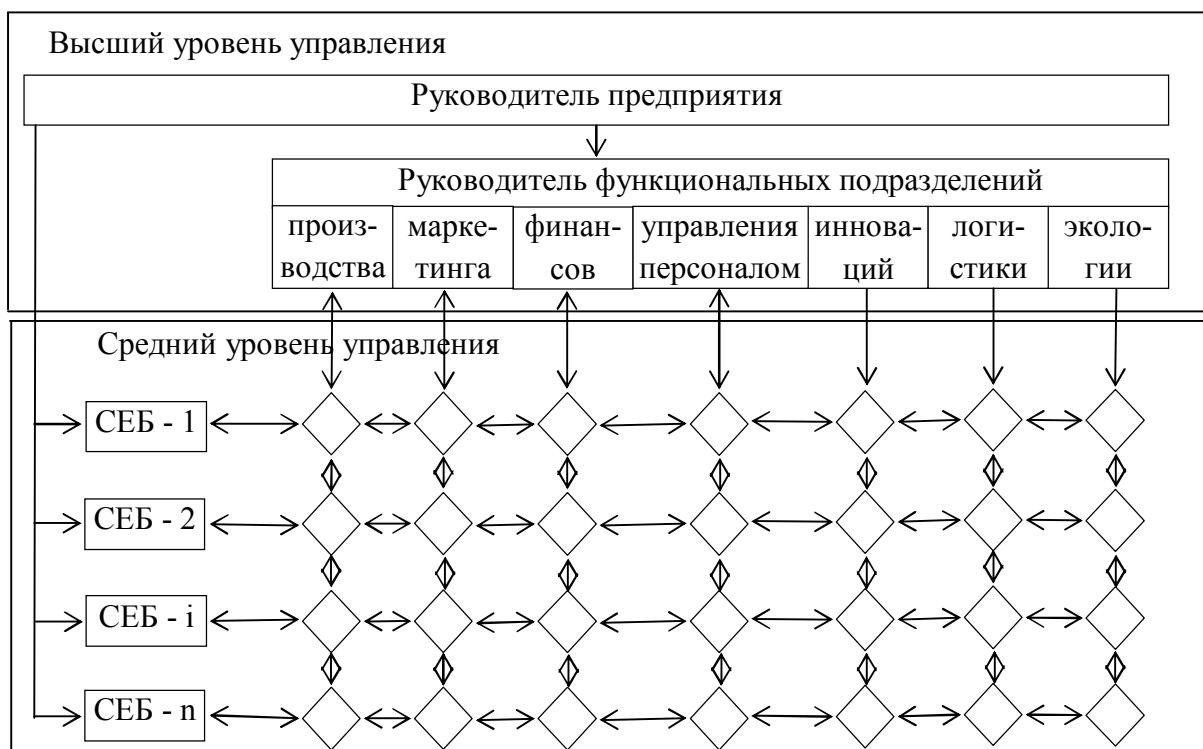


Рисунок 3 – Предлагаемая организационная структура управления

Данная структура позволяет с глубокой степенью согласованности организовать решения вопросов стратегического и текущего управления.

В сферу деятельности менеджеров высшего управления входят вопросы формирования стратегических целей, разработки политики предприятия, формирования стратегии развития предприятия, распределение стратегических ресурсов, координации стратегии, развития предприятия.

Решение этих задач развития предприятия предполагает, особенно в диверсифицированном предприятии, привлечение аппарата среднего уровня. Прежде всего по линии руководителей СЕБ необходимо согласовывать решение принципиальных вопросов вначале на этапе постановки, а затем на этапе утверждения. В первом случае – на этапе постановки – следует сформулировать цели стоящие перед предприятием и сформулировать задачи каждой СЕБ по их достижению.

Менеджеры каждой СЕБ разрабатывают свои планы по реализации поставленных задач в разрезе текущей и стратегической деятельности в сферах инноваций, маркетинга, финансов, управления персоналом, логистике, экологии. Полученные планы, согласованные с руководителями функциональных подразделений, доводятся до их ведома.

Руководители функциональных подразделений на основе предложений всех СЕБ в рамках имеющихся ресурсов формируют функциональную стратегию предприятия. Последняя, согласованная с руководителем предприятия, выносится на обсуждения с линейными руководителями. После обсуждения и окончательного согласования функциональная стратегия вместе с остальными документами утверждается как стратегия развития предприятия, принимается к исполнению и внедрению.

**Выводы.** Таким образом, получили дальнейшее развитие теоретические положения, методические рекомендации по совершенствованию структуры управления автотранспортным предприятием и его конкурентоспособностью. Их внедрение позволит повысить научный уровень разработки стратегии развития предприятия за счет централизма и демократизма ее принятия и внедрения.



### Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
2. Лукичева Л. И. Управление организацией: учеб. пособие для студентов вузов. Москва: Омега –Л, 2011. 355 с.
3. Акимова Т. А. Теория организации: учеб. пособие для вузов. Москва: ОНИТИ – ДАНА, 2003. 367 с.
4. Основы управления: учеб. для вузов / В. П. Радукин и др.; под ред. В. П. Радукина. Москва: Высш. шк., 1986. 271 с.
5. Мильнер Б. З. Теория организации: учебник. Изд. 2-е. Москва: ИФРА-М, 1999. 480 с.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. Москва: Дело, 1999. 800 с.
7. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академ. видав., 2003. 416 с.
8. Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник. Москва: Инфра, 2011. 304 с.
9. Хамел Г., Прахалад К. Конкуренция за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. Москва: Олимпик – Бизнес, 2002. 230 с.

### References

1. Ansoff, I. (1989). Strategicheskoe upravlenie [Strategic Management]. Moscow: Ekonomika [in Russian].
2. Lukichova, L. I. (2011). Upravlenie organizaciej: ucheb. posobie dlja studentov vuzov [Management of the organization]. Moscow: Izdatel'stvo «Omega – L» [in Russian].
3. Akimova, T. A. (2003). Teorija organizacii: Ucheb. posobie dlja vuzov. [Organization Theory]. Moscow: ONITI-DANA [in Russian].
4. Radukin, V. P., Ojner, K. F., Semyashkin, F. I. et al. (1986). Osnovy upravlenija: ucheb. dlja vuzov [Basics of management]. Moscow: Vussh. Shk [in Russian].
5. Milner, B. Z. (1999). Teorija organizacii: Uchebnik [Organization Theory]. Moscow: IFRA-M [in Russian].
6. Meskon, M., Albert, M. & Hedouri, F. Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of Management]. Moscow: DELO [in Russian].
7. Kuz'min, O. Ye. & Mel'nyk, O. G. (2003). Osnovy menedzhmentu: Pidruchnyk [Fundamentals of Management]. Kyiv: Akadem. Vydav [in Ukrainian].
8. Rumjanceva, Z. P. (2011). Obshee upravlenie organizaciej. Teorija i praktika: Uchebnik [General management of the organization. Theory and practice]. Moscow: Infra [in Russian].

9. Hamel, G. & Prahalad, K. K. (2002). Konkurencija za budushhee. Sozdanie rynkov zavtrashnego dnja [Competition for the future. Creating markets of tomorrow]. Moscow: Olimpik – Biznes [in Russian].

## IMPROVING THE COMPETITIVENESS MANAGEMENT STRUCTURE OF MOTOR TRANSPORT ENTERPRISES

**SHYNKARENKO V.**, Doctor of Economic Sciences (DSci), Professor, Department of Management and Administration, Kharkiv National Automobile and Highway University, 25 Ya. Mudrogo Str., Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: [svg@khadi.kharkov.ua](mailto:svg@khadi.kharkov.ua), Scopus AU-ID 57189225082, ORCID 0000-0003-0702-9781

**DIMITRAKIEVA S. R.**, Doctor of Economics and Management, Professor, Professor of the Department of Industrial Management, Varna Technical University, Studentska str., 1, Varna, Bulgaria, 9010.

E-mail: [s\\_dimitrakieva@abv.bg](mailto:s_dimitrakieva@abv.bg)

***Abstract.** The approaches to building organizational structures of enterprise management are considered: traditional and in strategic management. In a diversified enterprise, the first approach uses a three-level organizational structure of management; in strategic management, scientists propose a four-level structure. In one enterprise there cannot be two organizational structures of management.*

*The purpose of the article is to eliminate this contradiction. We must propose a model of such a structure that would allow to simultaneously solve the tasks of current and strategic management without compromising the quality of decisions. It seems that this is possible within the framework of the model of the matrix organizational structure of management.*

*The occurrence of a discrepancy between the considered models of management structures is associated with an increase in the volume and complexity of work that must be performed by functional units – structural units managing production, personnel, finance, etc. With the current management, these functions are performed by units of the upper level of the structure. In strategic management, the part of the functional work should be transferred to the second level of management. Depending on the scope of this work in the SBU, one or several managers may perform them. They are horizontally subordinate to the line manager, vertical – to the functional leader of the first level. The strategic tasks of the enterprise are distributed among SBU, whose leaders together with their managers develop proposals for their implementation. The possibility of implementing these proposals in terms of providing resources is coordinated with the heads of the functional subdivisions. Functional managers bring the package of these proposals to the attention of the supreme head of the company. Finally, after all approvals, a strategic development plan for the enterprise is drawn up.*

**Key words:** management, levels, organizational structure, matrix model, functions, vertical and horizontal links.

## УДОСКОНАЛЕННЯ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**ШИНКАРЕНКО В. Г.**, доктор економічних наук, професор, кафедра управління та адміністрування, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я.Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: [svg@khadi.kharkov.ua](mailto:svg@khadi.kharkov.ua), Scopus AU-ID 57189225082, ORCID 0000-0003-0702-9781

**ДІМІТРАКІЄВА С. Р.**, доктор економіки та управління, професор, професор кафедри промислового менеджменту, Технічний Університет Варни, вул. Студентська, 1, м. Варна, Болгарія, 9010.

E-mail: [s\\_dimitrakieva@abv.bg](mailto:s_dimitrakieva@abv.bg)

***Анотація.** Розглянуто підходи до побудови організаційних структур управління підприємств: традиційний і за умови стратегічного управління. У диверсифікаційному підприємстві у випадку першого підходу застосовується трирівнева організаційна структура управління, у разі стратегічного управління вчені пропонують чотирирівневу структуру. В одному підприємстві не може бути дві організаційні структури управління.*

*Метою статті є усунення цієї суперечності. Треба запропонувати модель такої структури, яка дозволяла б одночасно вирішувати завдання поточного та стратегічного управління без шкоди для якості рішень. Звісно ж, що це можливо в межах моделі матричної організаційної структури управління.*

*Виникнення невідповідності між розглянутими моделями структур управління пов'язано зі збільшенням обсягу та складності робіт, які повинні виконувати функціональні підрозділи – структурні підрозділи управління виробництвом, персоналом, фінансами і т. п. В умовах поточного управління ці функції виконують підрозділи верхнього рівня структури. У процесі стратегічного управління частину функціональних робіт можна перенести на другий рівень управління. Залежно від обсягу цих робіт у СОБ може бути один або кілька менеджерів. Вони по горизонталі підкоряються лінійному керівнику, по вертикалі – функціональному керівнику першого рівня. Стратегічні завдання підприємства розподіляються між СОБ, керівники яких спільно зі своїми менеджерами розробляють пропозиції щодо їх виконання. Можливість реалізації цих пропозицій у частині забезпечення ресурсами узгоджується з керівниками функціональних підрозділів. Пакет цих пропозицій функціональні керівники доводять до відома вищого керівника підприємства. Остаточо, після всіх узгоджень, складається стратегічний план розвитку підприємства.*

**Ключові слова:** управління, рівні, організаційна структура, матрична модель, функції, вертикальні й горизонтальні зв'язки.