

УДК 65.014.1

О. М. Гірняк, І. В. Шуст**УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР
УПРАВЛІННЯ У ВПК**

Розглядаються фактори впливу на побудову організаційних структур управління. Аналізується проблема нормативної бази, показано шляхи її розв'язання.

There are considered factor of the influence of construction of managent schemes of organization, demands and criteria in the article. There are analysed problems of normative base, shown ways of its solution in the article.

Вивчаючи досвід економічно розвинутих країн, слід відзначити, що своїми успіхами вони багато в чому зобов'язані системі управління виробництвом та обліком матеріальних благ, тобто менеджменту. Сучасна економічна реформа в Україні, яка здійснюється в рамках ринкових перетворень, докорінно змінює характер, принципи та процес управління. Тому завдання, що стоїть перед менеджерами, полягає в удосконаленні організаційної структури управління підприємством, виборі такої структури, яка б максимально відповідала поставленим цілям, дозволяла ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, задовольняла потреби споживачів і направляла зусилля працівників на досягнення високої ефективності в роботі. Одним словом, завданням сучасного менеджменту має бути виявлення, побудова (моделювання) та практичне застосування таких організаційних структур, які відповідали б заданим цілям певного підприємства. При цьому, не відкидаючи цілковито ідею пошуку єдиної типової організаційної структури підприємства, необхідно досліджувати та використовувати організаційні структури змішаного типу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій підтверджує, що проблемами ефективності підприємницької діяльності займається багато вітчизняних науковців і практиків. Розробляються схеми управління, створюються нові види підприємств, чому сприяють законодавчі документи Уряду і Верховної Ради України, вивчається зарубіжний досвід. На думку багатьох керівників і спеціалістів-менеджерів, організаційна діяльність є центральним елементом в управлінні. Організація управління охоплює широке коло питань, що потребують вирішення, зокрема, розподілу обов'язків, повноважень, відповідальності між керівниками та керівними підрозділами, побудови ефективної структури управління і т.п.

В економічній теорії і на практиці функціонують організаційні структури різних видів, кожна з яких має свої переваги й недоліки. Проте очевидним є той факт, що єдиної типової організаційної структури управління підприємством не існує. Цю думку поділяє ряд економістів, зокрема П. Друкер. На противагу, А. Файоль зауважує, що організаційні структури підприємств різняться передусім характеристиками цілей, і як наслідок, на будь-якому підприємстві,

навіть на типовому виробничому, може існувати паралельно кілька типів організаційних структур.

У цій статті на основі аналізу досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців розглядаються можливості впровадження програмно-цільових організаційних структур управління у видавничо-поліграфічному комплексі.

Організаційна структура — це інструмент, за допомогою якого можна підвищити продуктивність праці персоналу. Практично — це спосіб, за яким працює підприємство для досягнення стратегічних цілей у певних умовах і за певний період часу. У рамках структури управління протікає управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілено завдання і функції управління, а отже, права і відповідальність за їх виконання. З цих позицій структуру управління можна розглядати як форму розподілу і кооперації управлінської діяльності, у межах якої відбувається процес управління, спрямований на досягнення накресленої мети менеджменту. Таким чином, структура управління включає в себе всі цілі, розподілені між різноманітними ланками, зв'язки між якими забезпечують координацію окремих дій для їх виконання. Зв'язок структури управління з ключовими поняттями менеджменту — його метою, функціями, процесом, механізмом функціонування, людьми та їх повноваженнями — свідчить про їх величезний вплив на всі сторони управління. Тому менеджери всіх рівнів приділяють значну увагу принципам і засобам формування структур, вибору їх типу або комбінації, вивченню тенденції в побудові структур і оцінці їх відповідності цілям і завданням, що вирішуються.

За П. Друкером [2] виділяють три основні принципи організаційної структури підприємства. *По-перше*, вона повинна бути прозорою, тобто працівники мають орієнтуватись у структурі підприємства, де працюють. *По-друге*, тут повинні бути задіяні особи (керівники), що прийматимуть остаточні рішення в межах своєї компетенції, і обсяг їх влади повинен відповідати обсягу відповідальності. *По-третє*, кожен працівник повинен підпорядковуватись лише одному керівникові, а структура підприємства має мати мінімальну кількість ієрархічних рівнів.

Принципи організування визначають межі, а не диктують оптимальність вибору організаційної структури підприємства для кожного конкретного випадку. Дж. Гелбрейт визначив проектування організаційної структури підприємства як постійний пошук найефективнішої взаємодії організаційних змінних. Фактори, що впливають на цей процес, мають ситуаційний характер (зовнішнє середовище, технологія роботи підприємства, стратегічний вибір керівництва, поведінка працівників тощо). Слід відзначити, що кожен окремих працівник має можливість працювати в різних структурних підрозділах підприємства (організації), у колективі та складі керівного органу.

Структура управління повинна відповідати соціально-культурному середовищу, в якому вона буде функціонувати. Спроби сліпо копіювати структури управління, які діють успішно в інших господарюючих суб'єктах, приречені на провал, якщо є відмінності у роботі.

У праці [2] виділено декілька положень, що визначають значимість організаційної структури, зокрема, вона повинна:

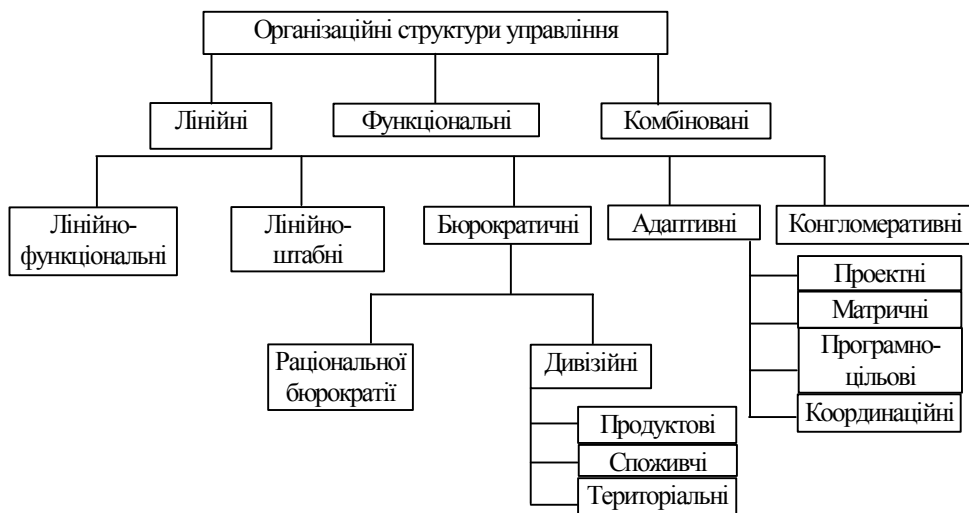
забезпечувати координацію всіх функцій менеджменту;

визначати права й обов'язки (повноваження і відповідальність) на управлінських рівнях;

сприяти ефективній діяльності підприємства, його виживанню та успіхові;

визначати організаційну поведінку працівників підприємства, тобто стиль менеджменту та якість праці колективу.

Протягом багатьох десятиліть створювалися такі організаційні структури управління, що отримали назву ієрархічних або бюрократичних. Зазвичай існує дві основні структури управління — **лінійна та функціональна** (див. рисунок).



Класифікація організаційних структур управління

На базі їх формуються різноманітні похідні (комбінації). Ієрархічний тип структури має багато різновидностей, але найбільш розповсюдженими є лінійно-функціональна і лінійно-штабна. Багаторічний досвід використання лінійно-функціональних структур управління показав, що вони найефективніші там, де апарат управління виконує рутинні, що частіше повторюються і рідко змінюються, завдання та функції. Застосовуються в управлінні організаціями з масовим або багатосерійним типом виробництва, а також при господарському механізмі затратного типу, коли виробництво найменш чутливе до прогресу в галузі науки і техніки. При такій організації управління виробництвом підприємство може успішно функціонувати лише тоді, коли зміни у всіх структурних підрозділах відбуваються рівномірно. Проте в реальних умовах цього немає, виникає неадекватність реакції системи управління на вимогу

зовнішнього середовища. Цей стан посилюється втратою гнучкості у взаємовідносинах працівників апарату управління через застосування формальних правил і процедур, як наслідок ускладнюється й уповільнюється передача інформації, що впливає на швидкість і своєчасність прийняття управлінських рішень.

Недолік лінійно-функціональної структури управління на практиці посилюється за таких умов господарювання, коли: допускається невідповідність між відповідальністю і повноваженнями в керівників різних рівнів і підрозділів; перевищуються норми керованості, особливо в директорів та їхніх заступників; формуються нераціональні інформаційні потоки; надмірно централізується оперативне управління виробництвом; не враховується специфіка роботи різноманітних підрозділів; відсутні необхідні при цьому типі структури нормативні документи, що це регламентують [2].

Досить актуальною є функціональна структура управління, якій також характерна ієрархія, але керівники спеціалізуються на окремих управлінських функціях, що виконуються відповідними спеціалістами. За цієї структури управління слабо пов'язані між собою функції, але ефективніше використовуються досвід і знання спеціалістів. Вона часто застосовується в керуванні сільськогосподарськими підприємствами. Варто зауважити, що за лінійних і функціональних структур управління здійснюється делегування функцій до підлеглих підрозділів.

Як показує аналіз, у роботі більшості поліграфічних підприємств сьогодні переважають лінійно-функціональні і лінійно-штабні структури управління. Підвищення ефективності роботи поліграфічних підприємств і конкурентоспроможності вимагає переходу до гнучкіших структур, які краще пристосовані до динамічних змін і вимог виробництва. Такі структури відомі як органічний тип структур управління, гнучкі, адаптивні. Їм притаманна спроможність порівняно легко міняти свою форму, пристосовуватись до нових умов. Ці структури орієнтуються на прискорену реалізацію складних програм і проектів у рамках крупних підприємств і об'єднань. Різновидами даного типу структур є проектні, матричні, програмно-цільові і бригадні форми організації управління. У теоріях менеджменту промисловорозвинутих країн виділяється три групи факторів, що впливають на вибір підприємством тієї чи іншої структури (табл. 1) [2]. Серед наведених факторів особлива роль у формуванні структур відводиться спеціальним факторам [1]. Вибір тієї чи іншої організаційної структури дуже часто є результатом внутрішньої боротьби за владу (контроль). Менеджери більше піклуються про інтереси своїх відділів, ніж підприємства (фірми) загалом.

Ще в більшій мірі фактор влади проявляється у вищих ешелонах керівництва, для яких «ідеальною» є структура, за якої ця влада легше підтримується й робота регламентується великою кількістю правил, інструкцій. При необхідності переходу підприємства на значні структурні перетворення потрібні сильні впливи ззовні або поява лідерів — борців за нове. Вплив

фактора «влада — контроль», на думку деяких учених, настільки великий, що це є причиною використання багатьма підприємствами (фірмами і корпораціями) ієрархічних організаційних структур.

Т а б л и ц я 1

Фактори впливу на вибір організаційної структури

Внутрішні	Загальні (зовнішні)	Спеціальні
Складність Формалізація Централізація Норми керованості (сфери контролю)	Стратегія організації Масштаби організації (розміри) Технологія Зовнішнє середовище	Ефект влади і контролю Комп'ютеризація інформаційних потоків

Форми, методи і засоби реорганізації управлінських структур багатогранні, у цілому їх можна звести до декількох напрямків [1,2]:

1. Удосконалення структур внаслідок їх спрощення.

2. Заміна структур ієрархічного типу на адаптивні.

3. Інтегрування (створення) різноманітних форм органічних структур всередині ієрархічної структури. Ці три напрямки можуть бути використані більшістю середніх і великих поліграфічних підприємств України.

Побудова організаційної структури управління залежить від багатьох факторів і передусім від територіального розміщення підприємства, його спеціалізації, особливостей постачання та реалізації продукту, міжнародних зв'язків, рівня кваліфікації керівників, засобів зв'язку й передачі інформації тощо. Структура управління повинна відповідати певним вимогам, зокрема:

оптимальності — встановлення між ланками і ступенями управління раціонального зв'язку при їх оптимальній кількості;

оперативності — швидка передача інформації, щоб за час від прийняття до виконання управлінського рішення в керованій системі не встигли відбутися негативні зміни, які зробили б непотрібним його виконання;

надійності — організаційна структура повинна бути побудована так, щоб гарантувати надійність передачі інформації, не допускати утворення недостовірної інформації;

економічності — отримання потрібного ефекту від управлінської діяльності з мінімальними витратами коштів на управлінський апарат.

Величина підприємства прямо впливає на організаційну структуру. Чим більше працівників на підприємстві, тим більше число рівнів або дивізійних підрозділів. Між розміром підприємства і централізацією існує зворотна залежність. Якщо підприємство невелике, управління на ньому централізоване. На більших підприємствах вище керівництво делегує частину повноважень нижчим рівням.

Дослідження показують, що структура менеджменту господарюючого суб'єкта залежить від ступеня рутинності (повторюваності) операцій і видів виготовлюваної продукції. Підприємства з рутинною технологією (використовують стандартні й автоматизовані операції) мають ієрархічну структуру. Для підприємств з нерутинними технологіями — технологіями виготовлення штучного товару і складними новими технологіями — властиві органічні структури.

Побудова структур управління повинна відповідати певним вимогам і критеріям, зокрема:

адекватності — відповідність структури параметрам виробничої системи;

адаптивності — властивість самоналаштовуватися при змінах у суб'єкті управління;

гнучкості і динамізму — своєчасне реагування на прогресивні зміни в суб'єкті управління;

спеціалізації — функціональна замкнутість функціональних підрозділів;

пропорційності — відповідність кількості працівників управління виконуваним функціям, обсягам перероблюваної інформації, відповідальності.

Проектування організаційних структур управління може здійснюватись за допомогою екстраполяційних і дослідно-аналітичних методів, а також методів структуризації цілей та економіко-математичного моделювання. Процесу формування організаційних структур характерна універсальність, яка полягає в однаковості етапів (стадій), котрих можна виділити три: *композиції, структуризації, регламентації*.

На стадії **композиції** необхідно: чітко визначити мету господарюючого суб'єкта й основні проблеми, що підлягають вирішенню; розробити специфікацію функціональних і програмно-цільових (штабних) підсистем, які повинні забезпечувати досягнення цілей; встановити ступінь централізації і децентралізації повноважень і відповідальності на різних рівнях; обґрунтувати основні форми взаємовідношень з вищими органами і партнерами, ставлення до форм обробки інформації та кадрового забезпечення. Передбачається розроблення ряду важливих документів: системи цілей, статуту, технічного завдання на проектування структур управління, вимог до кількості та якості апарату управління й витрат на його утримання.

На стадії **структуризації** повинні бути розроблені організаційні схеми апарату управління, положення про базовий підрозділ (відділ, бюро, сектор, лабораторію).

Регламентація організаційної структури передбачає розроблення кількісних характеристик апарату управління і процедур управлінської діяльності. Обґрунтовується склад базових підрозділів, здійснюється розподіл завдань між окремими виконавцями і встановлюється відповідальність за їх виконання, визначаються проектна чисельність підрозділів, трудомісткість основних видів робіт і кваліфікаційний склад виконавців. Основним документом, що розробляється на даній стадії, є штатний розпис.

Підприємства (організації) змушені здійснювати внутрішні зміни, щоб пристосуватися до зовнішніх факторів. Серед них — споживчі й постачальницькі, державні і суспільні організації, конкуренти, державні і правові служби.

Рациональна побудова організаційної структури дає можливість: зменшити витрати на управління, запобігти дублюванню робіт, розробити раціональний план структури зайнятості і розподілу функцій між керівниками. Завдання менеджерів полягає в удосконаленні організаційної структури управління підприємством, у виборі саме такої, яка максимально відповідала б поставленим цілям. Найкращою є структура, що дозволяє організації ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно розподіляти і спрямовувати зусилля працівників, задовольняти потреби споживачів.

На підприємстві при вдосконаленні управління важливе місце відводиться питанню поліпшення організаційних структур управління. Одним з основних етапів проектування оптимальних структур апарату управління є визначення чисельності управлінського персоналу. Такі розрахунки особливо потрібні при проектуванні нових поліграфічних підприємств та аналізі існуючих структур. Для цього необхідна нормативна база — нормативи чисельності управлінського персоналу. У поліграфічній промисловості такі нормативи існували [3, 4]. Останнім же часом на ряді підприємств різних галузей, у тому числі і поліграфічних, для аналізу кількості управлінського персоналу використовують нормативи чисельності як проценту від числа робітників. Такий аналіз нами було зроблено для видавництва «Київська правда». Отримано наступні результати (табл. 2):

Т а б л и ц я 2

Розрахунок чисельності працівників управління як проценту від чисельності робітників

Функція	Процент від чисельності робітників	Чисельність		Відхилення +, -
		нормативна	фактична	
1	2	3	4	5
Лінійне керування	2,8 — 3,0	1	17	+10
Оперативне управління основним виробництвом	0,46 — 0,5	2	7	+6
Ремонтне й енергетичне обслуговування	0,6 — 0,8	2	8	+6

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5
Контроль якості продукції	0,5 — 0,8	3	1	-1
Організація праці та заробітної плати	0,75 — 1,0	2	5	+2
Економічні дослідження	0,6 — 0,8	4	2	—
Бухгалтерський облік	1,3 — 1,5	3	7	+3
МТЗ і маркетингова діяльність	1,2 — 1,3	1	7	+4
Підготовка кадрів	0,2 — 0,3	1	2	+1
Загальне діловодство	0,3 — 0,4	26	4	+3
Всього			60	+34

На підставі проведеного аналізу можна дійти висновку, що дана методика розрахунку не є справедливою, тому що розбіжності між нормативною і фактичною чисельністю дуже великі.

Розроблені нормативи чисельності апарату управління [3, 4] для поліграфічних підприємств більш наближені до реальних, але й вони потребують удосконалення. В основу їх покладено цінові фактори, що не корелюються з сучасними ринковими цінами.

Для великих поліграфічних підприємств доцільно створювати програмно-цільову організаційну структуру управління. У цьому разі так званий орган-інтегратор (відділ) концентрує свої зусилля на розв'язанні конкретних завдань. Наприклад, конкуренція, специфіка попиту можуть вимагати від підприємства не тільки розроблення великої кількості продукції, але й забезпечення їх високого технічного рівня. А це означає, що значна увага повинна бути приділена як продукту, так і його технологічній якості.

Перевагою програмно-цільової структури є те, що вона забезпечує потрібну гнучкість, тобто групу можна створити, модифікувати і при необхідності розпустити, а працівники повернуться на постійне місце роботи, яке завжди залишається за ними. Крім того, вони можуть брати участь у різних проектах, що дозволяє їм урізноманітнити свою професійну підготовку

і навчитися приймати правильні рішення самостійно. Програмно-цільова структура управління дає можливість виконувати на підприємстві усі запити в умовах змінної кон'юнктури, ефективно використовувати ресурси, досягати необхідної ротації кадрів. Недоліком цієї структури вважається те, що може виникнути плутанина через подвійну підлеглість співробітників і потреба в максимальному сумісництві працівників. Та для реалізації конкретних проектів створювати програмно-цільову структуру управління конче потрібно, тобто треба організувати на підприємстві такий відділ або орган (інтегратор), який би займався розробленням задуманого проекту. По-перше, це пришвидшить вирішення завдання, а по-друге, подвійність поставлених завдань примусить розглядати конфліктні ситуації і можливі шляхи досягнення компромісів.

1. Гірняк О. М. Удосконалення організаційних структур управління та їх нормативної бази // Наукові записки / УАД. 2000. Вип. 4. С. 126 — 130. 2. Друкер П. Эффективное управление. М., 1998. 3. Нормативы численности ИТР и служащих и типовые структуры аппарата управления полиграфическими предприятиями. М., 1974. 4. Нормативы численности ИТР и служащих, типовые структуры управления и типовые штаты для предприятий и производственных объединений полиграфической промышленности (проект). М., 1985.