

полягало в забезпеченні стабільного розвитку, других – будь-яким способом вижити і зберегти свої позиції на ринку.

На цьому етапі реформування управління дія факторів зовнішнього середовища була значно глибшою, ніж внутрішніх, що призвело до більших відмінностей між галузями, ніж в середині них. Саме тоді починає спостерігатися незбіжність індивідуальних інтересів керівництва вищої ланки управлінських кадрів з інтересами колективів.

Подальші серйозні зміни в зовнішньому середовищі, зумовлені приватизацією, зовнішньоекономічною діяльністю, банкрутством, появою стратегічних інвесторів, концентрацією влади на основі консолідації власності, сформувавши основне завдання управління на цьому етапі (1996–1999 рр.). Прагнення реформувати управління галуззю привело до того, що в 1997 році ліквідується галузеве міністерство і на його основі створюється Міністерство інформації України (Мінінформ), основні завдання якого розширюються й охоплюють весь інформаційний простір країни, а регулювання поширюється лише на діяльність державних засобів інформації.

Завдання управління на рівні підприємницьких структур диференціюються за цілями і реалізуються командою управлінців. Повноваження та відповідальність кожного члена команди управлінців чітко визначені, однак спрямовані переважно на оперативну діяльність і підпорядковані випадковим факторам. Динаміка управлінських перетворень є нестійкою. Відмічається поглиблення незбіжності інтересів держави і господарюючих суб'єктів, вищого керівництва і трудових колективів.

Сучасний етап реформування управління в структурах книговидавництва характеризується індивідуальним підходом до його проведення, формуванням нових структур управління корпоративного типу. Істотного реформування управління вимагають передусім великі державні поліграфічні підприємства і видавничі організації. Незначні зміни в управлінні, які вони проводили, не зміцнили їхніх позицій на ринку друкованої продукції і поліграфічних послуг. На багатьох з них зберігаються несвоєчасне сприйняття нововведень, диспропорції в структурній та інвестиційній політиці. Організаційні форми вступили в протиріччя з існуючими структурами і формами спеціалізації.

У нинішніх умовах господарювання істотно змінюється номенклатура продукції, розвиваються кооперативні зв'язки, виникає потреба в більш динамічних структурах виробництва і управління.

Характеризуючи етапи реформування управління на прикладі структур книговидавництва, можна констатувати, що соціально-економічна криза в Україні зумовлена кризою управління – невідповідністю інтересів вищого управлінського персоналу інтересам працюючих, низькою оперативністю в прийнятті управлінських рішень, слабким контролем за підприємницькою діяльністю з боку профспілок і органів державного управління.

Реформування управління на рівні підприємницьких структур можливе за умови проведення відповідних дій на державному рівні, створення сприятливих умов для управлінських перетворень.

УДК 65.014.1

## УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ТА ЇХ НОРМАТИВНОЇ БАЗИ

О.М.Гірняк

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

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

Вивчаючи досвід економічно розвинутих країн, можна відмітити, що вони, маючи такі досягнення, багато в чому завдячують системі управління виробництвом та обліком матеріальних благ, так званому менеджменту.

Сучасна економічна реформа в Україні, що здійснюється у напрямку ринкових перетворень, докорінно змінює характер, принципи та процес управління. Суттєво змінюються й вимоги до професійного та кваліфікаційного рівня управлінських працівників (менеджерів).

Ринковий механізм функціонування економіки ставить нові вимоги до внутрішнього механізму управління підприємством, що має розроблятися як для окремих елементів, так і для всього підприємства в цілому, і спрямовуватись на активізацію людського фактора, гнучкість і пристосовуваність до зовнішнього оточення, що забезпечують підприємству належну ефективність і конкурентоспроможність. Такий механізм може запрацювати тільки при проведенні відповідного комплексу організаційних робіт. Мають відбутися зміни в організації виробництва, праці та управління.

Завдання менеджерів полягає в удосконаленні організаційної структури управління підприємством, у виборі такої, яка б максимально відповідала поставленим цілям. Найкраща структура – це та, яка дозволяє організації ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно розподіляти і спрямовувати зусилля працівників, задовольняти потреби споживачів.

Завдання побудови ефективної системи управління є актуальним і для поліграфічних підприємств, оскільки в умовах ринкової економіки питання реалізації продукції, асортименту, обсягів виробництва, фінансування і розподілу прибутку вирішує саме підприємство. Важливо створити систему управління, максимально врахувавши як внутрішнє, так і зовнішнє середовище організації, тобто всі фактори впливу.

Сутність процесу організаційного проектування полягає в наближенні до моделі раціональної структури управління. Існують методи, які дають можливість визначити найефективніші варіанти організаційних рішень. Серед них виділено основні:

метод аналогій – формування типових структур управління виробничо-господарських організацій, визначення меж і умов їх застосування;

експертно-аналітичний метод – дослідження й аналітичне вивчення організацій, забезпечення кваліфікованими спеціалістами, визначення рекомендацій з формування або перебудови організацій, виходячи з кількісної оцінки ефективності структури;

метод структуризації цілей – передбачає визначення системи цілей організації;

метод організаційного моделювання – розробка формалізованих математичних, графічних та інших відображень розподілу повноважень і відповідальності в організації, які є основою для побудови, аналізу й оцінки різноманітних варіантів організаційних структур.

Проектування організаційної структури управління базується на поєднанні всіх цих методів.

У теорії західного менеджменту можна виділити три групи факторів, що впливають на вибір фірмою тієї або іншої структури [3] (табл. 1).

Таблиця 1

**Фактори впливу на вибір організаційної структури**

Група факторів	Характеристика факторів
Внутрішні	Складність, формалізація, централізація, норми керуваності
Загальні	Стратегія, розмір організації, технологія (продукт), зовнішнє середовище
Спеціальні	Ефект влади і контролю, комп'ютеризації інформаційних процесів

В залежності від ступеня виявлення внутрішніх факторів – складності, формалізації і централізації – структури поділяються на дві групи: ієрархічні й органічні. Ієрархічна організаційна структура характеризується як більш складна, з великою кількістю підрозділів, високим

ступенем формалізації, обмеженою інформаційною мережею, низьким рівнем участі усього управлінського персоналу в прийнятті рішень. Органічна структура має широку інформаційну мережу, менш формалізована; управління в таких структурах децентралізоване. Як стверджують Бернс і Стокер [1], органічні структури більш властиві фірмам, які діють у швидко змінних обставинах. Ієрархічні (або механічні) структури, навпаки, характерні для організацій, які діють в умовах, що змінюються досить повільно.

На сучасному етапі розвитку менеджменту все більше організацій збільшують норму керованості: 10–12 чоловік підпорядковуються одному керівникові [4]. Це пов'язано зі спрощенням лінійної структури або переходом на нові, адаптивні (органічні) структури. Норма керованості – це те число підлеглих, якими може ефективно управляти один керівник. Теоретики управління велику увагу приділяють визначенню ідеальної норми керованості. Традиційно вважається, що один керівник може управляти 7–10 підлеглими. Але у визначеності норми керованості відіграють роль рівень управління, характер завдань, характеристики підлеглих і керівника.

Фактори другої групи (див. табл. 1) є вихідними у виборі і формулюванні організаційної структури фірми. Дослідження показали [2], що в сучасному менеджменті головним у побудові структури є те, яку з трьох стратегій вибирає фірма: стратегію інновацій, стратегію на зменшення витрат або стратегію, що включає основні риси перших двох.

На структуру організації впливає її розмір. Чим більше працівників в організації, тим більше рівнів або дивізіонних підрозділів. Між розміром організації і централізацією існує зворотна залежність. Якщо фірма невелика, управління в ній централізоване. У більших організаціях вище керівництво делегує частину повноважень у нижчі рівні.

Дослідження показали, що структура менеджменту даної конкретної організації залежить від двох характеристик технології: ступеня рутинності (повторюваності) операцій і видів продукції. Фірми з рутинною технологією мають ієрархічну структуру. Рутинні – це технології, що використовують стандартні й автоматизовані операції. Для організацій з нерутинними технологіями або технологіями виготовлення штучного товару, зі складними, новими технологіями застосовуються органічні структури.

Організації також змушені проводити внутрішні зміни, щоб пристосуватися до зовнішніх факторів. Серед цих факторів – споживачі, постачальницькі організації, конкуренти, державні і правові служби, державні і суспільні організації.

Важливе значення при виборі організаційних структур має фактор комп'ютеризації інформаційних процесів. Комп'ютеризація в управлінні сприяє розвитку горизонтальних зв'язків між менеджерами і підрозділами завдяки можливості прямого доступу до необхідної інформації. Комп'ютеризація інформації – це засіб зв'язків між всіма підрозділами адаптивної структури: продуктивними, венчурними, інноваційними, відділами фахівців і т.д. Комп'ютер і комп'ютерний збір інформації допомагають вищій ланці менеджерського корпусу краще орієнтуватись у тому, що відбувається на низинних рівнях, швидше, у разі потреби, вносити корективи.

Раціональна побудова організаційної структури дає можливість: зменшити витрати на управління; запобігти дублюванню робіт; розробити раціональний план структури зайнятості і розподілу функцій між керівниками.

Форми і методи, засоби реорганізації управлінських структур багатогранні. Їх можна звести в декілька напрямків, як-от: удосконалення структур за рахунок внутрішніх спрощень; заміна структур механістичного типу адаптивним; інкорпування органічних структур в існуючу ієрархічну; створення конгломератів; формування структур майбутнього – модульних і атомістичних організацій.

Побудова організаційних структур управління повинна відповідати певним вимогам і критеріям. Основними вимогами можуть бути:

- адекватність – відповідність структури параметрам виробничої системи;
- адаптивність – властивість самоналаштуватись при змінах у суб'єкті управління;
- гнучкість і динамізм – своєчасне реагування на прогресивні зміни в суб'єкті управління;
- спеціалізація – функціональна замкнутість функціональних підрозділів;

пропорційність – відповідність кількості працівників управління виконуваним функціям, обсягам перероблюваної інформації, а також відповідальності тощо.

Проектування організаційних структур управління може здійснюватись за допомогою таких методів: екстраполяційних; дослідно-аналітичних; структуризації цілей; економіко-математичного програмування.

Для процесу формування організаційних структур характерна універсальність, яка полягає в однаковості етапів (стадій). Таких укрупнених стадій можна виділити три: композиції, структуризації і регламентації. На стадії композиції потрібно: чітко визначити мету організації й основні проблеми, що підлягають виділенню; розробити специфікацію функціональних і програмно-цілевих (штабних) підсистем, які повинні забезпечувати досягнення цілей організації; встановити ступінь централізації і децентралізації повноважень і відповідальності на різних рівнях; обґрунтувати основні форми взаємовідношень даної організації з вищими органами і партнерами, до форм обробки інформації та її кадрового забезпечення. Даний етап передбачає розроблення системи цілей і статуту організації, 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, лабораторія). Регламентація організаційної структури передбачає розроблення кількісних характеристик апарату управління і процедур управлінської діяльності. На цій стадії обґрунтовується склад базових підрозділів організації; здійснюється розподіл робіт і завдань між окремими виконавцями та встановлюється відповідальність за їх виконання; визначаються проектна чисельність підрозділів, трудомісткість основних видів робіт і кваліфікаційний склад виконавців. Основний документ, що розробляється на цій стадії, – штатний розпис.

Сьогодні утворюється багато нових підприємств видавничо-поліграфічного комплексу, цілий ряд виробництв намагається удосконалити свої структури. Якими ж матеріалами і нормативами можна скористатися для цього? Підручник „НОТ и нормирование труда в полиграфии” (під ред. Г.В.Павлової) пропонує застосувати нормативи 1986 року, розроблені на основі економіко-математичних методів моделювання. Цими нормативами рекомендується:

**співвідношення:**

між керівниками, спеціалістами і технічними виконавцями – 49,0 : 48,1 : 2,9;

між старшими і рядовими спеціалістами – 31,5 : 68,5;

між інженерами і техніками – 88,5 : 11,5;

**утворення дільниць:**

виготовлення форм, друку  $\geq 15$  чол.

брошурувально-палітурних  $\geq 20$  чол.

допоміжних  $\geq 15$  чол.;

**утворення цехів:**

виготовлення форм  $\geq 40$  чол.

брошурувально-палітурних  $\geq 50$  чол.

допоміжних цехи  $\geq 40$  чол.;

**утворення відділів:**

з мінімальною чисельністю переважно 5 чол.;

кадрів, господарського, технічного контролю  $\geq 3$  чол.

Запропоновано типовий штатний розпис.

Однак проаналізуємо, які ж суттєві фактори використовувались у моделях при розрахунку норми та чисельності управлінського персоналу за специфічними функціями. Як бачимо, (див. табл.2), у восьми функціях відсутні цінові фактори (випуск продукції, вартість активної частини основних фондів). Щодо першої, третьої, п'ятої і сьомої функцій, то тут вартість активної частини основних фондів, на нашу думку, можна замінити іншим, більш суттєвим фактором, і до детальної перевірки, як впливає він на чисельність персоналу окремих функцій, називати його не слід. Досі не обґрунтовано заміни фактора О (обсяг виробництва) для функції маркетингу й матеріально-технічного забезпечення. Наше завдання якомога швидше дослідити цю стадію проектування, використавши перераховані фактори.

Останнім часом на ряді підприємств різних галузей для аналізу чисельності управлінського персоналу застосовували нормативи чисельності як процент від числа робітників. Такий аналіз було проведено нами на одному з поліграфічних підприємств (табл. 2). Розбіжності дуже великі. Такі нормативи для аналізу чисельності управлінського персоналу на поліграфічних підприємствах, на наш погляд, використовувати не слід.

Таблиця 2

**Аналіз чисельності працівників за функціями**

№ п.п.	Функції управління	Норматив чисельності (проц. від числа робітників)	Чисельність по роках, чол.				Відхилення від норм	
			нормативна		фактична		1998 р.	1999 р.
			1998 р.	1999 р.	1998 р.	1999 р.		
1.	Лінійне керівництво	2,5	7	6	21	21	+14	+14
2.	Оперативне упр. основним виробництвом	0,4	—	—	—	—	—	—
3.	Технічна підготовка виробництва	1,1	3	3	7	7	+4	+4
4.	Ремонтне й енергетичне обслуговування	0,7	2	2	5	5	+3	+3
5.	Контроль якості продукції	0,6	2	1	1	1	-1	—
6.	Організація праці і зарплати	0,8	2	2	1	1	-1	-1
7.	Економічні дослідження і ціноутворення	0,7	2	2	1	1	-1	-1
8.	Бухгалтерський облік і фінансова діяльність	1,4	4	4	10	10	+6	+6
9.	Маркетингова діяльність	2,2	5	5	3	3	-2	-2
10.	Підготовка кадрів	0,25	1	1	2	2	+1	+1
11.	Загальне діловодство	0,35	1	1	1	1	—	—

Потребує глибшого дослідження питання щодо визначення оптимальної норми керування, оскільки тлумачення з цього приводу, за різними джерелами, відмінні.

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурк Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М., 1994. 2. Фатхутдинов Р.П. Система менеджмента. М., 1997. 3. Ховард К., Коротков О. Принципы менеджмента: управление в системе цивилизованного предпринимательства: Учебн. пособие. М., 1996. 4. Шекня С.В. Управление персоналом современной организации.: Учебн. пособие. М., 1996.

УДК: 339.138

**ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГУ У КОМЕРЦІЙНИХ ФІРМАХ**

*Т.Д. Атаманюк*

*Розглядаються особливості маркетингу посередницьких постачальних організацій. Маркетингова діяльність здійснюється стосовно товару, потрібного споживачеві, і змісту послуги посередника.*