

УДК 65.050.9

Т. В. Зламанюк

Луганський національний університет ім. Тараса Шевченка

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Розглянута сутність та особливості управління промисловим підприємством. Проведено аналіз та удосконалення організаційної структури управління підприємства. Запропоновані заходи щодо забезпечення організаційно-економічної стійкості і конкурентоздатності підприємства в умовах зовнішнього середовища.

Ключові слова: управління підприємством, організаційна структура управління, лінійна структура управління, ієрархічні структури, дивізійна структура, керівник підприємства, структурний підрозділ.

Рассмотрена сущность и особенности управления промышленным предприятием. Проведен анализ и усовершенствование организационной структуры управления предприятия. Предложены мероприятия по обеспечению организационно-экономической стойкости и конкурентоспособности предприятия в условиях внешней среды.

Ключевые слова: управление предприятием, линейная структура управления, иерархические структуры, дивизиональная структура, руководитель предприятия, структурное подразделение.

In the article the considered essence and features of management an industrial enterprise. Proveden analysis and improvement of organizational structure of management of enterprise. Offered measures on providing organizationally economic to firmness and competitiveness of enterprise in the conditions of external environment.

Key words: by an upralinnya enterprise, organizational structure of management, linear structure managements, hierarchical structure, divizional'na structure, leader of enterprise, structural subdivision.

Перехід до ринку суттєво змінює місце і роль підприємства у системі економічних відносин. З низової ланки народного господарства, із об'єкта управління центром, підприємство перетворюється в головного, рівноправного суб'єкта економічного життя. У той же час перехід до ринкової економіки висуває надмірні умови розвитку різноманітних соціально-економічних і організаційних форм підприємств, надання їм повної економічної свободи. На цій основі проходить процес ліквідації «вищестоящих організацій» і монополістичних структур, створення на рівні з крупними безлічі середніх і дрібних (малих) підприємств.

Сучасне виробництво являє собою складну інтегровану систему, що містить у собі чисельні і різноманітні структурні ланки. Проте, яку б із ланок утворення ми не розглядали, всі вони виступають у вигляді тієї чи іншої комбінації підприємств. Тому підприємство виступає як первинна, основна ланка народного господарства України. Зокрема, тут здійснюється процес виробництва матеріальних благ, формуються одні і виявляються інші економічні відносини, переплутуються загальнолюдські, групові і особисті інтереси.

А отже, для функціонування цієї складної структури потрібно виробити оптимальну систему управління.

Ці положення визначають актуальність даної теми, її вивчення, аналізу і удосконалення.

Організація управління стає більш складною справою, постійно збільшується кількість людей, зайнятих управлінською працею.

У літературі, присвяченій проблемам управління, представлені численні моделі стратегічного управління. Проте вони не повною мірою спроможні надати процесу розвитку управлінської діяльності необхідну інтегративність, що, у свою чергу, не дозволяє ефективно використовувати переваги комплексності перетворень. Зазначені чинники стримання еволюції управлінських систем надають даному дослідженню актуальність і визначають його спрямованість на вироблення методологічних основ і пошук напрямів розвитку комплексного управління промисловими підприємствами.

Сучасні теоретики менеджменту високо оцінюють значимість організаційних структур і їхній вплив на ефективність діяльності підприємства, тому, що устрій підприємства завжди був одним із головних пріоритетів управління. Проблема організації управління на підприємствах присвячені розробки багатьох зарубіжних і вітчизняних учених, таких як М. Армстронг, І. Ансофф, К. Боумен, П. Друкер, Б. Карлофф, Б. В. Буркинський, В. В. Глущенко, В. В. Гончаров, А. А. Єпіфанов, С. Д. Ільєнкова, М. Т. Круглова, С. М. Козьменко, О. Є. Кузьмін, Ф. М. Русинов, Р. А. Фатхутдинов, Д. М. Черваньов. Потреби практики в науковому узагальненні системних перетворень, що відбуваються на рівні промислових підприємств, а також дефіцит методології й невизначеність у напрямках розвитку управління в умовах ринкових відносин, визначають цільову значущість представленого дослідження.

Управління – це вплив на працівників з метою досягнення цілей, що стоять перед підприємством і його працівниками. Воно базується, з одного боку, на багатьох галузях знань, таких, як економіка і політологія, соціологія і психологія, інженерні дисципліни, статистика, а з іншого боку – на безпосередньому узагальненні досвіду управління різними підприємствами, організаціями і компаніями у ході тривалої історії розвитку людської діяльності. Та обставина, що управління виробничо-господарськими процесами врешті-решт зводиться до управління людьми, передбачає свідоме регулювання діяльності колективу – форм організації, мотивації дій і характеру взаємовідносин між членами. У зв'язку з цим і виникає потреба виявлення механізму міжособистісних відносин та вивчення закономірностей формування у працівників ціннісних орієнтацій. Однак колектив не тільки об'єкт, а одночасно і суб'єкт управління, оскільки працівники мають брати активну участь у здійсненні управлінської діяльності. Тому важливо правильно розуміти процес формування управлінських впливів і способи взаємодії людей у цьому процесі [6].

Менеджмент підприємства і його організація у ринковому середовищі висуває вимоги до професіоналізму управлінського персоналу. Сучасний управлінець – це людина, що володіє загальними основами науки управління, специфічними знаннями і вміннями в галузі цієї науки.

Концепція управління підприємством, заснована на оптимізації робочого часу або господарських процесів, або зниження витрат часу або витрат звертання, або виробництва високоякісної продукції, поступово відходить в минуле. З точки зору сучасної теорії, управління підприємством являє собою самоорганізовану систему у всіх його виявах, що має на увазі ліквідацію багаторівневої ієрархії, формування центрів прибутку шляхом усунення паралелізму в управлінні виробництвом і збутом, формування сегментів виробничо-збутової сфери.

Керівництво вищої ланки більшості підприємств постійно перебуває в пошуку такої організаційної структури, яка б дозволяла найефективніше викорис-

товувати ресурси та досягати поставлених цілей. При цьому організаційна структура кожного підприємства, маючи загальні ознаки щодо забезпечення послідовності й постійності виробничого процесу та адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища, є індивідуальною.

Стосовно управління ефективність є мірою точності або досягнення об'єктом управління очікуваного стану. Він задається за допомогою планованих параметрів, стандартів (продуктивність праці, рентабельність, собівартість тощо).

Виявлення ефекту від системи управління промисловим підприємством відрізняється підвищеною складністю, що обумовлено її подвійною роллю. По-перше, управлінська праця не здійснюється сама по собі або сама для себе. Вона забезпечує організацію спільної праці, тому її ефективність слід «шукати» у загальних показниках діяльності організації. Другою стороною об'єкта застосування зусиль управлінської праці є власне використання системи управління, з метою забезпечення її нормального функціонування та розвитку. Виходячи з цього, можна стверджувати, що існує два види ефекту організації управління:

1. Такий, що проявляється за кінцевими результатами спільної праці. Це так звана ефективність у широкому розумінні. При цьому прямого співпадання (відповідності) рівнів і динаміки ефекту і кінцевих результатів нема. Це обумовлено тим, що кінцеві результати залежать не тільки від організації управління, але й від інших факторів виробництва.

2. Такий, що проявляється на рівні самої системи управління. Це так звана ефективність у вузькому розумінні. Вона залежить від ступеня відповідності об'єкта і суб'єкта управління.

За умов формування ринкових відносин в Україні важливе значення придбала здатність підприємства пристосуватися до нових умов господарювання. Це висуває на перший план рішення задач по забезпеченню організаційно-економічної стійкості і конкурентоздатності підприємства в умовах зовнішньої середовища, що безперервно змінюється, особливо при проведенні економічних реформ.

Економічна реформа шляхом поступових перетворень повинна завершитися створенням ринкової економіки. Функціонування ринкового механізму передбачає створення наступних умов:

- самостійність економічних об'єктів;
- економічну відповідальність за використання ресурсів;
- достатню кількість продукту і споживачів як умову для взаємного вибору і конкуренції;
- право контрагентів (продавців і покупців) установлювати ціни на продукцію під впливом попиту на основі нормальної дії закону вартості.

Структура апарату управління повинна бути оптимальною, коли встановлюються раціональні зв'язки при найменшому числі ступенів управління, гнучкою та простою. Вона повинна забезпечувати економічність управління. Основна мета цієї вимоги полягає в тому, щоб потрібний ефект від управління досягався при мінімальних витратах на управлінський апарат. Для удосконалення вже існуючої організаційної структури управління виробництвом нам потрібно сформулювати всебічно обґрунтовані структурні підрозділи.

Для обґрунтованого вибору того чи іншого варіанту внутрішньої структури необхідно проаналізувати організаційно-технічні умови та кількість структурних одиниць, що входять до його складу.

Організаційна структура управління – форма системного управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів з використанням лінійних, функціональних і міжфункціональних зв'язків у процесі спілкування.

Лінійні зв'язки виникають між підрозділами і керівниками різних рівнів управління, де один керівник підпорядкований іншому.

Функціональні зв'язки характеризують взаємодію керівників, які виконують певні функції на різних рівнях управління і між ними не існує адміністративного підпорядкування.

Міжфункціональні зв'язки мають місце між підрозділами однакового рівня управління.

З усього різноманіття організаційних структур управління промисловими підприємствами чітко виділяють дві великі групи. Це – ієрархічні й адаптивні організаційні структури.

Розглянемо, у чому полягає їх відмінність.

Ієрархічні організаційні структури (їх ще називають формальні, механістичні, бюрократичні, класичні, традиційні) характеризуються твердою ієрархією влади на підприємстві, формалізацією правил і процедур, які використовуються, централізованим прийняттям рішень, вузько визначеною відповідальністю в діяльності.

Адаптивні організаційні структури (органічні, гнучкі) характеризуються розмитістю ієрархії управління, невеликою кількістю рівнів управління, гнучкістю структури влади, слабким чи помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією прийняття рішень, широко обумовленою відповідальністю в діяльності.

Ієрархічні структури управління промисловими підприємствами мають багато різновидів. Вони утворюються відповідно до принципів, які були сформульовані ще на початку ХХ сторіччя. При цьому головна увага приділялася поділу праці на окремі функції.

Сучасні організаційні структури ієрархічного типу походять від елементарних структур. Елементарна організаційна структура відображає дворівневий поділ, що може існувати тільки на малих підприємствах. При такій структурі в організації виділяється верхній рівень (керівник) і нижній рівень (виконавець). До елементарних структур можна віднести лінійні та функціональні організаційні структури управління. Ці види структур, як самостійні, не використовуються жодним великим промисловим підприємством.

Лінійна структура управління дуже проста за своєю сутністю: основним принципом її побудови є вертикальна ієрархія, тобто підпорядкованість ланок управління знизу доверху. При лінійній структурі управління дуже чітко здійснюється принцип єдиноначальності: на чолі кожного підрозділу знаходиться керівник, наділений усіма повноваженнями, який здійснює одноособове керівництво підлеглими йому ланками, а також зосереджує у своїх руках усі функції управління. Керівники підрозділів нижчих ступенів безпосередньо підпорядковуються тільки одному керівнику більш високого рівня управління, вищий орган управління не має права віддавати розпорядження будь-яким виконавцям, минаючи їх безпосереднього керівника. Цей вид структур характеризується одномірністю зв'язків: у них одержують розвиток тільки вертикальні зв'язки.

Лінійна організаційна структура управління застосовується, як правило, тільки в низових виробничих ланках (у групах, бригадах тощо), а також на малих підприємствах у початковий період їх становлення [2, с. 219–221].

Для функціональної структури управління характерне створення структурних підрозділів, кожен з яких має свої чітко визначені, конкретні завдання й обов'язки. Отже, в умовах даної структури кожен орган управління, а також кожен виконавець спеціалізується на виконанні окремих видів управлінської діяльності (функцій). Створюється апарат фахівців, що відповідають тільки за визначену ділянку роботи.

В основі функціональної структури управління лежить принцип повного розпорядництва: виконання вказівок функціонального органу в межах його компетенції обов'язкове для підрозділів.

Деякою мірою сприяють ліквідації недоліків лінійної і функціональної організаційних структур лінійно-штабна і лінійно-функціональна структури управління, що передбачають функціональний поділ управлінської праці в підрозділах різних рівнів і сполучення лінійного і функціонального принципів управління. У цьому випадку функціональні підрозділи можуть проводити свої рішення або через лінійних керівників (в умовах лінійно-штабної структури), або в межах спеціальних повноважень прямо доводити їх до спеціалізованих служб чи окремих виконавців на нижчому рівні (в умовах лінійно-функціональної структури управління).

В основі лінійно-штабної структури управління лежить лінійна структура, але при лінійних керівниках створюються спеціальні підрозділи (штабні служби), що спеціалізуються на виконанні визначених управлінських функцій. Ці служби не мають права прийняття рішень, а лише забезпечують силами своїх фахівців більш кваліфіковане виконання лінійним керівником своїх обов'язків. Діяльність функціональних фахівців у цих умовах зводиться до пошуку найбільш раціональних варіантів вирішення завдань. Остаточне ухвалення варіанта вирішення завдання і передача його підлеглим для виконання здійснюється лінійним керівником. В умовах цього виду структур управління зберігається принцип єдиноначальності. Важливою задачею лінійних керівників при цьому стає координація дій функціональних служб (ланок) і направлення їх у русло загальних інтересів підприємства.

На відміну від лінійно-штабної в лінійно-функціональній структурі, найпоширенішій структурі ієрархічного типу, яка й дотепер широко використовується в усьому світі, функціональні підрозділи можуть самі віддавати розпорядження нижчим ланкам, але не з усіх, а з обмеженого кола питань, які обумовлені їх функціональною спеціалізацією.

Основа лінійно-функціональних структур складає, крім лінійних принципів керівництва, спеціалізація управлінської діяльності за функціональними підсистемами підприємства (маркетинг, дослідження й розробки, виробництво, фінанси й економіка тощо), а також «шахтний» принцип побудови. Цей принцип означає, що по кожній функціональній підсистемі формується ієрархія служб («шахта»), що пронизує все підприємство зверху до низу.

Дивізіональна структура заснована на відокремленні автономних виробничо-господарських підрозділів (дивізіонів) і відповідних їм рівнів управління з наданням цим підрозділам оперативно-виробничої самостійності і з перенесенням на цей рівень відповідальності за кінцевий фінансовий результат [1, с. 153–155].

Оперативний рівень управління промисловими підприємствами, що концентрується на виробництві конкретного продукту чи на здійсненні діяльності на визначеній території, був нарешті відділений від стратегічного, відповідального за розвиток підприємства в цілому.

Вищий керівний орган підприємства залишає за собою право контролю за загальнокорпоративними питаннями стратегії розвитку, науково-дослідними розробками, фінансами, інвестиціями тощо. Отже, для дивізіональних структур характерне сполучення централізованого стратегічного планування у верхніх ешелонах управління і децентралізованої діяльності відділень, на рівні яких здійснюється оперативне управління і які відповідальні за одержання прибутку. У зв'язку з перенесенням відповідальності за прибуток на рівень відділень (дивізіонів) вони стали розглядатися як «центри прибутку».

Дивізіональні структури управління прийнято характеризувати як сполучення централізованої координації з децентралізованим управлінням (децентралізація при збереженні координації і контролю).

Дивізіональний підхід забезпечує більш тісний зв'язок виробництва із споживачами, істотно прискорюючи його реакцію на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, хоча має і певні недоліки.

Дивізіональні структури характеризуються повною відповідальністю керівників відділень за результати діяльності очолюваних ними підрозділів.

Тому найважливіше місце в управлінні підприємствами займають не керівники функціональних підрозділів, а керівники, що очолюють виробничі відділення. Структуризація підприємства у відділеннях (дивізіонах) проводиться, як правило, за одним із трьох принципів:

- за продуктивним – з урахуванням особливостей продукції, що випускається, чи послуг, що надаються;
- за групами споживачів – залежно від їх конкретних потреб;
- за регіональним – залежно від території, що обслуговується.

У зв'язку з цим розрізняють три типи дивізіональних структур: продуктові, орієнтовані на групи споживачів та регіональні.

Аналіз різновидів організаційних структур ієрархічного типу показав, що перехід до більш гнучких, адаптивних структур управління, краще пристосованих до динамічних змін і вимог виробництва, був необхідний і закономірний.

Для адаптивних організаційних структур характерна відсутність бюрократичної регламентації діяльності органів управління, відсутність детального поділу праці за видами робіт, розмитість рівнів управління і невелика їх кількість, гнучкість структури управління, децентралізація прийняття рішень, індивідуальна відповідальність працівника за загальні результати діяльності.

Крім того, адаптивні організаційні структури, як правило, характеризуються наступними ознаками:

- здатністю порівняно легко змінювати свою форму; орієнтацією на прискорену реалізацію складних проектів та комплексних програм;
- обмеженою дією в часі;
- створенням тимчасових органів управління.

До структур адаптивного типу можна віднести проектні; матричні; програмно-цільові; проблемно-цільові; структури, засновані на груповому підході (командні, проблемно-групові, бригадні) та сітьові організаційні структури.

Проектні структури – це структури управління комплексними видами діяльності, які через їх вирішальне значення вимагають забезпечення безупинного координуючого та інтегруючого впливу при жорстких обмеженнях у витратах, термінах і якості робіт [3, с. 71–74].

Традиційно керівник підрозділу в будь-якому великому підприємстві в межах організаційної структури ієрархічного типу має безліч різних обов'язків і несе відповідальність за різні аспекти декількох програм, проектів, видів продукції та послуг. За цих умов навіть відповідальний керівник на деякі види діяльності буде звертати більше уваги, а на інші – менше. Через те, що неможливо врахувати всі особливості, всі деталі проектів, це може призвести до серйозних наслідків. Тому для того, щоб управляти насамперед великомасштабними проектами, використовуються спеціальні проектні структури управління.

Проектні структури на підприємствах, як правило, застосовуються тоді, коли виникає необхідність розробити і здійснити організаційний проект комплексного характеру, що охоплює, з одного боку, вирішення широкого кола спеціалізованих технічних, економічних, соціальних та інших питань, і, з іншого боку, діяльність різних функціональних і лінійних підрозділів. До організаційних проектів можна віднести будь-які процеси цілеспрямованих змін у системі, наприклад, реконструкцію виробництва, розробку й освоєння нових видів продукції і технологічних процесів, будівництво об'єктів тощо. Проектна структура управління – це тимчасова структура, яка створюється для вирішення конкретного комплексного завдання (розробки проекту і його реалізації). Зміст проектної структури управління полягає в тому, щоб зібрати в одну команду самих кваліфікованих співробітників різних професій для здійснення складного проекту у встановлений термін із заданим рівнем якості й у рамках виділених для цієї мети матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

Однією з найбільш складних структур управління адаптивного типу визнається матрична структура. Вона виникла як реакція на необхідність проведення швидких технологічних змін при максимально ефективному використанні висококваліфікованої робочої сили.

Матрична структура відображає закріплення в організаційній побудові промислового підприємства двох напрямків керівництва, двох організаційних альтернатив. Вертикальний напрямок – управління функціональними та лінійними структурними підрозділами підприємства. Горизонтальний – управління окремими проектами та програмами, для реалізації яких залучаються людські й інші ресурси різних підрозділів підприємства.

При такій структурі встановлюється поділ прав керівників, що здійснюють управління підрозділами, і керівників, що керують виконанням проекту.

Найважливішим завданням вищого керівного складу підприємства за цих умов стає підтримка балансу між двома організаційними альтернативами.

Отже, відмінною рисою організаційної структури управління промисловими підприємствами матричного типу є наявність у працівників одночасно двох керівників, які володіють рівними правами, що може викликати певні труднощі.

Виникає система подвійного підпорядкування, що базується на сполученні двох принципів – функціонального і проектного (продуктового).

Матричні структури управління можуть бути двох видів. У першому випадку керівник проекту взаємодіє з двома групами підлеглих: з постійними членами

проектної групи і з іншими працівниками функціональних підрозділів, що підпорядковуються йому на тимчасовій основі і з обмеженого кола питань. При цьому зберігається підпорядкованість цих виконавців безпосереднім керівникам підрозділів, відділів, служб. У другому випадку керівнику проекту можуть підпорядковуватися тимчасово тільки виконавці з відповідних функціональних підрозділів.

Перехід до матричних структур, як правило, охоплює не все підприємство, а лише якусь його частину, і масштаби застосування окремих елементів матричного підходу на підприємствах досить значні [4, с. 59–61].

Висновки. Економіка сучасної держави складається з великої кількості різних, тісно пов'язаних між собою галузей виробництва. Ця складна система, як і окремі її елементи, при правильному управлінні здатна безперервно поширюватись і вдосконалюватись. У зв'язку з цим з'являються принципово нові засоби праці, вводяться нові технологічні процеси, змінюється співвідношення і сам характер залежності між різними галузями виробництва і підприємствами. Усе це викликає необхідність глибокого вивчення процесів організації управління промислового підприємства.

Організація управління потребує цілеспрямованої адаптації сучасним правилам ринкової гри. В основі ринкових невдач підприємств як суб'єктів підприємницької діяльності лежить те, що їх системи управління в основному направлені не на аналіз зовнішньої обстановки, що вельми важливо для підприємства, а тільки на розв'язання внутрішньофірмових проблем.

Бібліографічні посилання

1. **Бондар Н.** Економіка підприємства : навч. посіб. / Н. Бондар. – К., 2004. – 399 с.
2. **Гетьман О.** Економіка підприємства : навч. посіб. / О. Гетьман, В. Шаповал. – К., 2006. – 487 с.
3. **Семернікова І.** Економіка підприємства : навч. посіб. / І. Семернікова, Н. Мешкова-Кравченко. – Херсон, 2003. – 311 с.
4. **Должанський І.** Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. / І. Должанський, Т. Загорна, О. Удалих. – К., 2006. – 360 с.
5. **Фінансовий менеджмент** : навч. посіб. / С. Я. Салига, Н. В. Дацій, С. О. Корецький та ін. – К., 2006. – 273 с.
6. **Шваб Л.** Основи підприємництва : навч. посіб. / Л. І. Шваб. – К., 2005.

Надійшла до редколегії 20.12.2011