

**Лепейко Т. І.
Нестеренко Ю. В.**

**ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ
ВИЗНАЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ
СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ**

Existed determinations of the concept "organizational enterprise management structure" and the components of this concept are considered and analysed. On the basis of the conducted researches the authors own determination of this concept is offered.

Організаційна структура управління – один із ключових інструментів діяльності будь-якого підприємства. Коли на підприємстві виникають проблеми, на дане явище впливають різноманітні причини: зовнішні – зміни в законодавстві, стихійні катаклізми, падіння цін на ринку, економічна криза у країні чи за кордоном, та внутрішні – неефективний розподіл ресурсів, низька продуктивність праці, слабкий рівень управління та ін. А також надзвичайно важливий, початковий фактор функціонування будь-якого бізнес-утворення – ефективність організаційної структури. Побудова відповідної структури на Заході вважається наукою, а в країнах пострадянського простору – мистецтвом, яким володіють лише висококваліфіковані менеджери. Але перед тим як будувати, пристосовувати чи вдосконалити організаційну структуру управління, потрібно чітко визначити, що це за поняття "організаційна структура управління підприємством (ОСУ)": рисунок, на якому відображений набір посад на підприємстві чи набагато ширше явище?

У даній статті автори розглядають та аналізують існуючі визначення даного поняття вітчизняними та зарубіжними вченими, виділяють ключові моменти у формулюванні складу вказаної дефініції та висвітлюють власне бачення цієї категорії.

Для початку звернемося до національного законодавства. У Господарському кодексі України даній категорії присвячена окрема стаття 64 "Організаційна структура підприємства". Це підкреслює важливість організаційної структури як на

загальнодержавному, так і на організаційному рівнях. У даній статті закріплено, що:

1. Підприємство може складатися з виробничих структурних підрозділів (виробництв, цехів, відділень, дільниць, бригад, бюро, лабораторій тощо), а також функціональних структурних підрозділів апарату управління (управлінь, відділів, бюро, служб тощо).

2. Функції, права та обов'язки структурних підрозділів підприємства визначаються положеннями про них, які затверджуються у порядку, визначеному статутом підприємства або іншими установчими документами.

3. Підприємство самостійно визначає свою організаційну структуру, встановлює чисельність працівників і штатний розпис.

4. Підприємство має право створювати філії, представництва, відділення та інші відокремлені підрозділи, погоджуючи питання про розміщення таких підрозділів підприємства з відповідними органами місцевого самоврядування в установленому законодавством порядку. Такі відокремлені підрозділи не мають статусу юридичної особи і діють на основі положень про них, затвердженого підприємством. Вони можуть відкривати рахунки в установах банків відповідно до закону.

5. Діяльність розташованих на території України відокремлених підрозділів підприємств, що знаходяться за її межами, регулюється цим Кодексом та іншими законами.

Поняття будь-якого предмета чи явища з філософської точки зору є формою мислення, що відображає суттєві властивості, зв'язки та відношення предметів і явищ. Основна логічна форма поняття – виділення загального, яке досягається завдяки абстрагуванню від усіх особливостей окремих предметів даного класу.

В економічній літературі спостерігається значна кількість трактувань вказаного поняття, але, незважаючи на тривалу історію розвитку даної категорії, вчені не здатні дати одностайне визначення організаційної структури підприємства.

Організаційна структура – скелет будь-якого підприємства, і разом з тим вона є складовою частиною системи управління організації. Управління реалізується як процес взаємодії між керуючою та керованою системами і зовнішнім середовищем.

Слід підкреслити, що організаційною основою системи управління є її структура. Поняття "структура" відображає побудову і внутрішню форму системи. Наявність структури – невід'ємний атрибут всіх існуючих систем. Структура надає системі цілісності і стійкості відносно до системи структура – це показник її організованості.

Результати аналізу різноманітних визначень поняття організаційної структури управління представимо у вигляді таблиці.

Таблиця

Визначення поняття організаційної структури управління підприємством

Автор 1	Визначення 2	Ключові моменти 3
В. Т. Шатун	Це сукупність управлінських ланок, розташованих у строгій підпорядкованості, які забезпечують взаємозв'язок між керуючою і керованою системами	Управлінська ланка; підпорядкованість; керуюча, керована системи
Р. Дафт	Комплекс формальних завдань, що призначаються співробітникам і підрозділам; взаємовідносини формальної підзвітності, включаючи лінії владних повноважень, відповідальність за ухвалені рішення, кількість рівнів ієрархії і норму керованості та розробку систем, що забезпечують ефективну координацію діяльності працівників відділів	Формальні завдання; підрозділи; владні повноваження; рівні ієрархії; норма керованості.
З. М. Макашева	Сукупність підрозділів і ланок управління, що відображає підпорядкування в загальній ієрархії управління	Підрозділи; ланки управління; ієрархія управління
Д. Бодді	Сукупність методів розподілу праці на конкретні робочі завдання та координація їх виконання	Розподіл праці; робочі завдання
А. П. Міщенко	Це сукупність управлінських органів, між якими існує система взаємозв'язків, що забезпечують виконання необхідних функцій управління для досягнення цілей організації	Управлінські органи; система взаємозв'язків; цілі організації

Закінчення табл. 1.

1	2	3
Ю. В. Соболев	Сукупність усіх ланок різних рівнів управління та їх взаємовідносини між собою	Ланки та рівні управління
І. В. Пичужкін	Упорядкована сукупність взаємозв'язаних між собою елементів ієрархії та вплив зовнішнього середовища, що забезпечують функціонування та розвиток організації, які наділені рухливостю та перебудовою в заданому варіанті залежності від ситуації, що виникла	Елементи ієрархії; зовнішнє середовище; розвиток організації
В. І. Гончаров	Сукупність функціональних областей та рівнів управління, а також зв'язків між ними	Функціональні області; рівні управління; зв'язки
В. Р. Веснін	Упорядкована сукупність взаємопов'язаних підрозділів, які відособлюються у процесі розподілу праці	Підрозділи; розподіл праці
М. Х. Мескон	Це логічні взаємовідносини рівнів управління і функціональних областей, побудованих у такій формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації	Рівні управління; функціональні області; цілі організації
Дж. Л. Гібсон	Це модель посад і груп посад в організації, важливий мотив індивідуальної і групової поведінки	Посади; мотив поведінки
Д. Г. Коноков	Склад та взаємозв'язки всіх підрозділів підприємства, а також його організаційно-юридичний статус	Зв'язки; склад підрозділів
А. М. Омаров	Сукупність організаційних елементів і взаємозв'язків між ними, упорядкованих відповідно до їх ролі у процесі реалізації цілей системи, що становлять єдине ціле для виконання функцій управління й орієнтовані на здійснення ефективного функціонування системи	Елементи, взаємозв'язки; цілі системи; функції управління
Е. Е. Вершигора	Підпорядкованість управлінських зв'язків між керованою і керуючою підсистемами системи управління і визначається складом та інформаційними взаємозв'язками самостійних підрозділів або окремих виконавців, що розташовані у послідовній підпорядкованості і наділені певними правами й обов'язками	Керуюча та керована системи; взаємозв'язки, підпорядкованість
Ю. В. Ніколенко	Внутрішньосистемний порядок, форма організаційних відносин й елементів. Вона завжди формальна і закріплюється правовими нормами, в ній відображаються всі її основні характеристики й елементи: поділ праці за посадами; групування посад за підрозділами; склад посад і підрозділів; компетенція та ієрархія посад; порядок зв'язків між посадами	Форма, порядок, склад; елементи, компетенція, ієрархія
О. Л. Устенко	Сукупність виробничих, невиробничих та управлінських підрозділів	Сукупність, підрозділи

У результаті проведеного аналізу маємо можливість виділити комплекс вимог, яким повинне відповідати визначення ОСУ організації:

1. Структурні одиниці управління в основному представлені організаційними елементами.
2. Дослідження й удосконалення ОСУ підприємства базується на наслідуванні принципам системного підходу. Основними принципами системного підходу відносно до питання дослідження структури управління є: цілісність, ієрархічність побудови, структуризація, множинність, взаємозалежність системи й середовища.
3. Наявність взаємозв'язків інформаційно-взаємовідповідального характеру.
4. Основним призначенням організаційних елементів управління є реалізація функцій управління.
5. Обов'язкове застосування ієрархічного поділу повноважень та відповідальності при комплектації персоналу організації.
6. Ефективне співвідношення централізації та децентралізації в організації підприємства.
7. Досягнення позитивних результатів у реалізації цілей організації.

Як бачимо, в економічній літературі використовується значна кількість визначень поняття "організаційна структура управління" та жодне з них не відповідає відразу всім вимогам, що висуваються до нього.

Розглянемо складові частини даного визначення та спробуємо дати найбільш повне обґрунтування вказаної категорії. Поняття "організація" та "структура" є системними поняттями, тобто відповідають умовам цілісності, що складається з взаємопов'язаних частин, кожна з яких робить свій внесок у характеристику цілого, яке, у свою чергу, виконує певну функцію [1]. Усе це відповідає вимогам, що висуваються до поняття організаційної структури.

Структурні елементи ОСУ пов'язані між собою, між ними неможливо встановити жорсткий розподіл і надавати перевагу одному чи іншому. Деякі елементи відображають статичну ОСУ, а інші – характеризують динаміку організаційної структури управління. Але тільки сукупність всіх елементів організаційної структури (функції управління, повноваження, структурні підрозділи, форма взаємозв'язків) забезпечить гнучку та ефективну діяльність підприємства.

Також вимогою, що потребує більш детального розгляду є рівень централізації – децентралізації організації. Дослідження даного питання висвітлено в роботах М. Мескона, М. Кохена та ін.

До чинників, що впливають на рівень децентралізації, відносяться:

- величина витрат (що може бути виражена в грошах, престижі або заходах суб'єктивної властивості);
- ступінь уніфікації. Бажаний рівень одноманітності може бути ефективніше досягнутий за допомогою зміцнення централізації; розміри підприємства;
- філософія менеджменту. Керівники можуть віддавати перевагу авторитарній структурі управління, де всі рішення ухвалюються вищим керівництвом, або децентралізованій системі, де керівники всіх рівнів на свій розсуд визначають сферу повноважень;

наявність відповідного керівника. За відсутності менеджерів необхідного рівня доцільно зосередити повноваження у вищих ланках управління;

використання прийомів контролю. Чим вище можливість контролю, тим більшого ступеню децентралізації можна досягти; характер діяльності організації. Якщо здійснювані комерційні операції розповсюджуються на великі географічні райони, то буде потрібно і великий ступінь децентралізації;

вплив зовнішнього середовища. Маються на увазі, наприклад, політика уряду у сфері ціноутворення, доходів або якінебудь обмеження на використання робочої сили. Ці причини можуть зменшити ступінь децентралізації управління організацією, але їх чітке формулювання може сприяти вирішенню проблем.

На протилежність вищесказаному до переваг централізованого управління відносять:

- кращий контроль за діяльністю підприємства;
- можливість приведення до єдиного стандарту всіх операцій в рамках організації;
- усунення можливого дублювання тих чи інших заходів, зусиль;

ефективніше використання кадрів, устаткування, виробничих площ. Централізація управління може, наприклад, зробити доцільним придбання комп'ютерної техніки й іншого дорогого, але ефективного устаткування.

А до недоліків централізованого управління: зростання бюрократизму, накопичення термінових для вирішення питань, збільшення документації, досє; затримки в ухваленні рішень, особливо на робочому місці; рішення ухвалюються тими, хто незнайомий з реальною ситуацією на виробництві.

Усе ж такі необхідно вказати, що найбільш точне розуміння питань відносно встановлення ступеня централізації отримуємо засвоївши вислів А. Файоля: "Питання централізації є простим питанням міри. Необхідно знайти ступінь її, який є найбільш сприятливим для підприємства" [2].

Навіть при наявності всіх елементів та обґрунтованого розмежування централізації та децентралізації, організаційна структура управління не буде функціонувати за відсутності раціональних зв'язків між її елементами. Проаналізувавши роботи М. Х. Мескона, Д. Бодді, Д. Г. Конокова та інших, можемо виділити такі види зв'язків: за спрямованістю взаємодії (прямі та зворотні), за роллю та місцем у структурі (основні, додаткові, дублюючі, контрольні, корегуючі), за характером взаємодії (позитивні, негативні, нейтральні), за просторовою орієнтацією (горизонтальні та вертикальні), за перервністю (безперервні та дискретні).

З поняттям зв'язків тісно пов'язане поняття ієрархії організаційної структури. Найбільш розгорнуто даний факт можна проілюструвати за допомогою аналізу таких двох видів оргструктур, як плоска та висока. Плоска оргструктура використовується у невеликих компаніях для вирішення складних завдань в умовах значної невизначеності при невеликій кількості рівнів управління та при великій кількості підлеглих, підпорядкованих кожному керівнику. А висока оргструктура застосовується у середніх та великих компаніях, які вирішують питання, що вимагають координації зусиль в умовах визначеності та стабільності при великій кількості рівнів управління та невеликій кількості підлеглих підпорядкованих кожному керівникові.

Провівши аналіз ключових складових категорій поняття організаційна структура, маємо можливість сформулювати найоптимальніше, на погляд авторів, визначення. Організаційна структура – це сукупність структурних елементів, що знаходяться у постійному взаємозв'язку між собою з дотриманням ефективного поєднання принципів ієрархії та централізації–децентралізації при виконання функцій управління для реалізації цілей організації та досягнення високих результатів діяльності підприємства.

У подальшому існує потреба більш детального вивчення складових частин поняття організаційної структури управління, а також видів організаційних структур.

Література: 1. О'Шоннеси Дж. Принципы организации управления фирмой / Дж. О'Шоннеси – М. : МТ Пресс, 1999.– 296 с. 2. Файоль А. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Т. Эмерсон, Г. Форд. – М. : Республика, 1992. – 361 с. 3. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Дело, 2004. – 800 с. 4. Научные основы управления социалистической экономикой : учебн. пособ. / под общ. ред. А. М. Омарова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Мысль, 1976. – 297 с. 5. Организационная структура предприятий / Д. Г. Коноков, М. А. Рожков, А. О. Смирнов, О. Н. Яниковская. – Изд. 2-е. – М. : ИСАП, 1999. 176 с. – (Серия "Бизнес-Тезаурус"). 6. Основы экономической теории : учебник / под ред. Ю. В. Ніколенка, М. М. Діденко, А. В. Шегди. – К. : Либідь, 1994. – 272 с. 7. Пичужкин И. В. Основы менеджмента : учебн. пособ. / И. В. Пичужкин, В. Н. Жарков, С. А. Максимов. – М. : Юрайт-Издат, 2003. – 283 с.

Стаття надійшла до редакції
09.12.2009 р.

УДК 658.015

Таньков К. М.

ЕКОНОМІЧНЕ ОБґРУНТУВАННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПЛУАТАЦІЄЮ УСТАТКУВАННЯ

In this article the main provisions of an economic substantiation of formation of a control system by operation of the equipment of technological appointment are presented. Directions of maintenance of efficiency of such management from the positions of optimization of cumulative expenses at stages of life cycle of the equipment are defined.

У промисловому комплексі країни тривалий час була і продовжує залишатися проблема експлуатації застарілої, малопродуктивної техніки, що вимагає значних матеріальних і трудових ресурсів, зменшує можливості спрямування інвестицій на створення нового, високопродуктивного устаткування. Однією з причин такого стану справ є слабка відпрацьованість у теоретичному та практичному відношенні питань встановлення економічно обґрунтованого рівня сукупних витрат на управління експлуатацією устаткування виробничо-технічного призначення.

Вищевикладене зумовлює потребу розробки вихідних положень формування системи управління експлуатацією устаткування, яка була б спрямована на забезпечення його працездатного стану та високого рівня експлуатаційної надійності при оптимізації сукупних витрат ресурсів. Це визначило вибір теми даного дослідження та його мету: дослідження комплексу теоретичних і методичних положень управління експлуатацією устаткування виробничо-технічного призначення.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішується таке завдання: довести можливість забезпечення економічної ефективності системи управління експлуатацією устаткування з позицій оптимізації сукупних витрат упродовж його життєвого циклу.

Основне завдання системи управління експлуатацією устаткування полягає у забезпеченні постійного контролю і підтримки його технічного стану на рівні, достатньому для виконання ним встановлених функцій. При цьому ефективність такої експлуатації забезпечується розробкою та реалізацією оптимальної програми експлуатації: взаємопов'язаної та взаємозв'язаної сукупності робіт, спрямованої на підтримку працездатного стану устаткування та високого рівня експлуатаційної надійності при оптимальних витратах, необхідних для цього ресурсів (матеріальних, фінансових, кадрових та ін.).

М. Карпужін виділяє такі напрямки зниження витрат на стадії експлуатації устаткування:

підвищення експлуатаційної технологічності устаткування у процесі його створення і виробництва;
безпосередньо у процесі споживчого використання [1, с. 67].

У першому випадку економія витрат на технічну експлуатацію досягається за рахунок зростання безвідмовності ремонтпридатності та довговічності. У другому випадку – за рахунок підвищення технологічності експлуатації устаткування. За таким підходом, зниження витрат на устаткування може бути досягнуто шляхом впровадження системи управління, яка забезпечує:

обґрунтований вибір ремонтних циклів, високий технічний рівень виробництва робіт з технічного обслуговування та ремонту устаткування;