

**ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ***В.А.СУМІН, к.е.н., доцент**Донецький національний технічний університет***ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ОЦІНКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Великі державні підприємства або організації не можуть ефективно працювати, якщо система управління не буде адаптуватися до умов функціонування. Роль організації системи управління є важливою, оскільки вона формує основу орієнтації діяльності підрозділів організаційної структури управління у напрямку руху до мети. Організаційна структура управління – це форма розподілу задач й повноважень між виконавцями, групами виконавців, структурними підрозділами, що складають систему управління.

Аналіз систем управління дозволяє стверджувати, що організаційні структури управління еволюціонують від жорстко ієрархічної, командної до м'якої організмичної, що забезпечує сприятливий клімат для реагування на швидкі зміни. При жорсткій ієрархічній організації команди і види діяльності виконавців безпосередньо визначаються посадовими обов'язками, правами і відповідальністю. При м'якій організмичній структурі працівники, щоб домогтися успіху, готові виконувати і суміжну роботу в будь-який час, за межами встановленого режиму трудового дня. Очевидно, континуум «командна система управління – організмична система управління» не є доцільним згортати у крапку по команді: «Зруйнувати старе, консервативне і негайно змонтувати нове, прогресивне». Причини цього наступні: у жорсткій ієрархічній (командній) системі управління, коли обов'язки чітко визначені й заробіток визначений посадою, виконавець пручається змінам у роботі, зв'язаним з нововведенням; на перехідному періоді до ринкових економічних відносин перебудова функціонуючих організаційних структур як і старих фізичних об'єктів по своїх витратах перевершує кошторисну вартість нововведень. При цьому нова ринкова сис-

тема управління на перехідному періоді навряд чи буде діюча. Інакше кажучи, стара система, так само як і нова, не зможуть ефективно здійснювати функції управління, оскільки вони походять з особливостей керованого економічного об'єкта в умовах перехідного періоду; реформування організаційних структур повинне вироблятися на тлі і за рахунок діючих економічних суб'єктів управління, і очевидно, відразу змонтувати нове на старому інформаційному фундаменті не є можливим; ринкова система управління визначиться відмінними від старої інформаційної системи функціями й організаційною структурою управління.

Не вдаючись в особливість еволюції систем управління [1, с.49], відзначимо наступне: перехід до ринкової економіки означає діяльність організації в умовах наростаючої невизначеності і, отже, організаційна структура управління повинна трансформуватися з командної в іншу, здатну реагувати на стрімко виникаючі нові більш складні задачі. Очевидно, щоб успішно протистояти розмаїтості середовища, що формує ці задачі, необхідна відповідна гнучкість, що може забезпечити швидкість і складність прийнятих рішень, тобто необхідна команда [2, с.223] або бригада, члени якої повинні бути готові виконувати будь-яку суміжну роботу. Інакше кажучи, управління повинне мати риси м'якої структури [3, с.350-353].

Реалізація ринкових відносин в Україні відбувається в основному по американській моделі, тому в управлінні як і в будь-якій іншій сфері діяльності виконавці діють відповідно до особистих установок при мінімальних взаєморозумінні, взаємодії і відповідальності. У цій ситуації меха-

нізми контролю в управлінні повинні бути формалізованими, явними та чіткими. І в цьому випадку має місце порочне коло в реалізації ідеї удосконалювання управління, яке обумовлено владними і посадовими обмеженнями. Тому необхідно реалізувати іншу філософію, застосовувану в управлінні японськими корпораціями, коли працівникові в системі управління створюються умови, що дозволяють цілком реалізувати свої можливості у визначеній сфері управлінської діяльності незалежно від займаної посади.

Використання ідей цієї філософії при формуванні організаційної структури управління означає, що варто відмовитися від так званої норми керованості властивої ієрархії, оскільки усунення механізму розподілу цієї структури на функціональні елементи дозволить усунути тверді обмеження в діяльності посадових осіб, що вплине на розмір системи управління й одночасно забезпечить можливість самореалізації виконавців. При цьому угруповання видів діяльності і працівників у відповідні структурні осередки по спеціалізації або матричній організації системи управління, дозволить у кожен конкретний період функціонування організації поєднувати зусилля співробітників з конкретними знаннями і досвідом для рішення поставлених задач. При реалізації форми матричної організації часто не є можливим наділення керуючих прямими лінійними повноваженнями по контролю за діяльністю підрозділів, для одержання значимих кінцевих результатів. Цим виключаються в більшій мірі всі можливі прорахунки, що можуть бути отримані при реалізації команд, заснованих лише на особистому досвіді й інтуїції. У цій ситуації матрична, а в наслідку організмична структури, являють собою спосіб полегшення або здешевлення зусиль у досягненні цілей організацій.

В умовах сучасного ринку реалізація ідеї ефективності управління за допомогою спеціально розроблених методів дає збої з тієї причини, що в ієрархічній системі управління організація придушує особистість, а в цьому випадку виключається здатність організації адаптуватися до змін,

що є пріоритетами особистості.

По оцінках Г. Кунца і С. О'Доннела, "якщо підлеглі керуються лише правилами і потребами, установленими керівництвом, вони можуть працювати тільки на 60 або 65% своїх можливостей, просто виконувати свої обов'язки задовільно, щоб удержатися на роботі" [4, с.70]. Щоб використати їхній потенціал цілком, необхідно включити їх у діяльність, за умови мотивів, в основі яких лежать особисті потреби підлеглих.

У державних установах України проблема індивідуалізації діяльності в даний час встала в повний ріст, оскільки їхні організаційні структури сформувалися на досвіді командної раціоналізації, що передбачала: створення сфер компетенції шляхом розподілу посад у колективі службовців і наділення їх посадовими обсягами влади; офіційна особа забезпечується роботою в обсязі, зафіксованому посадовою інструкцією; вища посадова особа пакує над стоячими нижче на службових сходах і підкоряється вищестоящим на ній; кожний чиновник має право регулювати діяльність своїх підлеглих.

Така бюрократична організація системи управління забезпечує вищий ступінь ефективності адміністрування за допомогою ланцюга розпоряджень подібно армійським командам. Очевидно, що бюрократична організація системи управління ефективна в тому випадку, якщо всі зв'язки в системі визначені, а діяльність організації координується щодо цільових орієнтирів, зсув щодо яких відбувається протягом тривалого часу, тобто система орієнтована на діяльність, запропоновану правилами й інструкціями. Однак практична віддача від добре підготованих менеджерів у бюрократичній системі невелика, оскільки вони діють у межах "дозволеного", визначеного інструкцією, правилами і т.п. Крім цього, традиційні вертикально структуровані організації авторитарні, у них перекриті шляхи до ефективної участі персоналу до процесів вироблення і прийняття рішень. Така ситуація складається в 2/3 загального числа державних організацій, за винятком державного сектора вла-

ди, де можливості реалізації ініціативних пропозицій узагалі можуть бути зведені до нуля. Основними причинами формування такої ситуації є: диктат влади або авторитарного начальника; незалежне від результатів діяльності бюджетне фінансування державних організацій; можливість розпорядження деякою частиною бюджетної спромоги не на благо всієї організації, а на благо вищих керуючих; використання нормативних показників завантаження посадових осіб, а також інших елементів регламенту діяльності, які запровадженні чиновниками органів влади на підставі їхніх особистих оцінок і досвіду.

Самореалізація в державній організаційній структурі можлива лише в рамках обмежень, визначених владою і встановленнями. Посадові особи, у тому числі і керівники структурних підрозділів, у своїй діяльності орієнтуються на укази, відомчі інструкції, розпорядження і накази. Тому вони лише в нестандартній ситуації, особливо у зв'язку з погрозою їхньому благополуччю або втрати роботи, можуть зважитися на ефективні дії. Однак ці дії часто носять характер демонстрації уміння перед вищим керівництвом вирішувати поставлені задачі, а не дійсню зацікавленість у результатах цієї діяльності.

Загальна ідея організації ефективного управління припускає максимальне усунення диктату влади, що приведе до зміни або до повної ліквідації існуючих організаційних структур управління відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища організації.

Історія розвитку людського суспільства буває прикладами, які переконують прихильників нового прогресивного, що його неможливо швидко змонтувати в старих організаціях без потрясінь і втрат. Уникнути їх можливо, якщо зміни проводити поступово, послідовно в міру нагромадження необхідних знань про відповідність економічних відносин і системи управління, що повинна являти собою інформаційний блок, що адекватно відображає процеси, які протікають в економічній системі і мати у своєму розпорядженні інструментарій, що дозволяє сформувати і

забезпечити досягнення цілей організації.

Економічна або господарська система - це не дослідна площадка для проведення соціально - економічного експерименту, а джерело ресурсів, частину яких необхідно використовувати для встановлення нових економічних відносин. Частина ресурсів, що залишилася, повинна бути використана для забезпечення гідного існування членів економічного соціуму. Успіх буде мати місце в тому випадку, якщо керуюча система буде мати функціональну структуру, що відповідає функціям, реалізованим у господарській системі на перехідному етапі до ринкових економічних відносин.

У сучасних умовах, коли в Україні відбувається перебудова економічної системи, зусилля в області реформування системи управління в більшій мірі повинні бути спрямовані на забезпечення економічної стійкості суб'єктів господарської діяльності паралельно з їх реформуванням. При цьому необхідно зосередити зусилля на реформуванні організаційних структур управління, орієнтуючись на ринкові економічні відносини. У цьому процесі варто забезпечити випередження управлінських впливів, зв'язаних з реформуванням організаційних структур управління в порівнянні з поточним регуляторним впливом системи управління в напрямку забезпечення стабільного функціонування суб'єкта господарської діяльності. [5, с.160]

Витрати праці в системі управління підприємством є частиною сукупних витрат праці, віднесених на виробництво продукції. Однак оцінка впливу цих витрат на результати господарської діяльності не може бути просто зведена до обліку їх у кошторисі витрат на виробництво продукції. Витратна складового кошторису є тільки елементом, що повинний бути включений у систему оцінок ефективності функціонування системи управління підприємством. Найважливішою складовою частиною цієї системи є організаційна структура управління.

Система управління є підсистемою підприємства і тому ефективність її функ-

ціонування уявляється можливим розглядати в двох аспектах: з позиції системи управління (частинний аспект) і з позиції підприємства (інтегральний аспект).

У частинному аспекті ефективність функціонування системи управління може бути розглянута в рамках організаційної структури управління, або окремих складових її елементів: планування, кадрів, ієрархічності та ін. Ефективність управління в рамках організаційної структури визначається: скороченням витрат на управління; скороченням чисельності працівників управління; поліпшенням умов і якості праці працівників управління; рівнем стійкості функціонування системи управління. [4]

Інтегральний аспект або загальна ефективність управління може бути оцінена співвідношенням показників стійкості функціонування системи управління і показників, що характеризують економічний стан підприємства, і які використовуються у фінансовому аналізі. Інтегральне оцінювання може бути зроблене за допомогою показників: чиста поточна вартість; рентабельність; внутрішній коефіцієнт рентабельності; граничний коефіцієнт стійкості функціонування організаційної структури управління підприємством.

Наведені перші три узагальнюючі показники оцінки не вимагають пояснень, вони хрестоматійні. Граничний коефіцієнт стійкості організаційної структури управління підприємством являє собою значення припустимої зміни (зменшення) інформації про економічну систему, при якій не буде подолана умова її економічної стійкості. Динаміка цього показника, співвіднесеного з динамікою витрат виробництва або прибутку, дозволяє одержати інтегральний показник оцінки ефективності управління. При розрахунку інтегрального показника необхідно скористатися аналітичними методами вилучення впливу інших виробничих факторів економічної системи на рівень витрат і прибутку.

При економічній оцінці заходів щодо удосконалювання функціонування системи управління необхідно враховувати вплив цих заходів на параметри, що харак-

теризують організаційну структуру управління і серед них – на ієрархічність, керівність, структуру інформаційного завантаження посадових осіб, характер праці виконавців, структуру витрат праці по функціях управління і виконавських функціях (видах робіт) посадових осіб, їхню кваліфікацію й ін.

Оцінка ефективності управління повинна проводитися поетапно. На першому етапі слід виявити перелік значимих показників, що характеризують систему управління, на другому – оцінюють очікувані зміни значень цих показників від запропонованих до реалізації заходів щодо удосконалювання організаційної структури управління. На третьому етапі - здійснюють економічну оцінку заходів щодо удосконалювання організаційної структури управління.

Частинна оцінка функціонування організаційної структури управління включає наступні етапи: комунікативна оцінка ієрархії управління; формування поля функціонального завантаження посадових осіб підрозділів системи управління підприємством; аналіз якісних параметрів завантаження посадових осіб організаційної структури управління; аналіз інформаційних потоків, що обслуговуються посадовими особами системи управління; трансакційна взаємодія посадових осіб; виявлення паратрансакційних видів діяльності посадових осіб; аналіз трудовитрат на обслуговування електронних елементів інформаційних систем; формування раціонального завантаження посадових осіб організаційної структури.

Короткий зміст робіт кожного з наведених етапів полягає в наступному.

Етап 1. Комунікативна оцінка ієрархії управління. Робота починається з побудови схеми організаційної структури управління. На цій схемі по рівнях ієрархії розподіляються посадові особи, відділи, служби й інші підрозділи організаційної структури управління з фіксацією по кожній позначеній позиції елемента структури взаємозв'язків (підпорядкованості), а також числа осіб, підлеглих одному керівникові. Побудова організаційної структури у

вигляді схеми, де позначені взаємозв'язки, дозволяє одержати попередню комунікаційну оцінку взаємодії елементів за допомогою методів, якими користуються у соціологічних дослідженнях. Отримані кількісні оцінки комунікацій дозволяють розробити градацію і виявити граничне число міжособистих контактів.

Етап 2. Формування поля функціонального завантаження посадових осіб виконується за допомогою самофотографії. На основі самофотографії по кожній посадовій особі може бути отримана інформація про трудомісткість управлінських робіт, їхню періодичність і функціональну належність до конкретного елемента процесу управління. Отримані дані по кожному працівнику зводяться в єдину таблицю, поле. У цій таблиці відношення виконавця до роботи фіксується за допомогою вербальних оцінок, що відповідають функціям процесу управління, ступеню участі виконавця в роботі з наступним їхнім групуванням по ознаці, визначеній континуумом з полярністю «творча діяльність - формалізована діяльність». Під творчістю розуміється діяльність, що вимагає пошуку методів аналізу інформації про об'єкт і використання результатів з метою рішення поставленої задачі. У випадку виконання формалізованих робіт, діяльність працівника зводиться до занесення інформації на спеціальні носії, роботи на автоматизованому робочому місці й ін. При цьому шкали творчості і рутинної діяльності повинні мати якісну градацію складності робіт із зведенням їхніх оцінок шляхом масштабування.

Зведені в єдину таблицю дані по кожному виконавцеві визначають поле функціонального завантаження підрозділу управління за перерахованими вище показниками.

На підставі аналізу даних поля завантаження посадових осіб підрозділу організаційної структури управління може бути отримане наступне: розраховано коефіцієнт паралелізму в роботі посадових осіб підрозділів управління, виключені рівнобіжні види діяльності з посадових обов'язків тих працівників, що виконують

цю роботу разом з основним виконавцем.

Етап 3. Аналіз якісних параметрів завантаження посадових осіб організаційної структури управління виконується на основі виділення у трудовитрат на виконання конкретної роботи творчої її складової. Це виділення здійснюється за допомогою евристичних методів аналізу. У результаті виконання етапу фахівцеві надається можливість виконати перерозподіл робіт між виконавцями, керуючись рекомендаціями про обсяги творчої діяльності для виконавців, що мають різний кваліфікований рівень і положення на ступіні ієрархії управління з урахуванням повного використання фонду робочого часу. Виконання цієї умови дозволяє виключити зі штатного розкладу ті посадові одиниці, у яких усі виконавчі функції виявилися розподіленими між іншими працівниками цього ж підрозділу управління.

Етап 4. Аналіз інформаційних потоків, що обслуговуються посадовою особою, полягає в розподілі робіт усіх посадових осіб підрозділу управління по класифікаційній ознаці «носії інформації» і «складність виконання роботи». Отриманий розподіл використовується для встановлення посадових обов'язків і кваліфікації посадової одиниці після перерозподілу виконавчих функцій у підрозділі.

Етап 5. Трансакційна взаємодія посадових осіб. Виділяють в окремі класифікаційні групи інформацію по видах трансакцій: міжособистнє спілкування, спілкування за телефоном і за допомогою інших електронних засобів, участь у засіданнях, виробничих зборах.

Етап 6. Виділення паратрансакційних видів діяльності посадових осіб містить зведення в окремі групи даних про переміщення посадових осіб, які передають міжособистнє спілкування, спілкування на засіданнях, на звітах перед вищими посадовими особами, при одержанні матеріалів і довідок, необхідних для виконання доручених завдань посадовою особою підрозділу управління. Виділення виконується з фіксацією часу, що витрачається на ці види діяльності. Необхідність виконання етапу підтверджують дані укрупненого

аналізу, що свідчить про те, що паратрансакційні витрати часу в середньому в два рази перевищують час, який має бути витрачено на трансакційну взаємодію.

Етап 7. Аналіз трудовитрат на обслуговування інформаційних потоків виконується по видах потоків, які обслуговують посадові особи підрозділу управління по ознаках: трудовитрати, що випереджають доступ до інформації, одержання інформації, аналіз інформації й одержання конкретного результату, перехід до виконання наступного за виконаним завдання. У результаті аналізу фахівець одержує інформацію про структуру трудовитрат на виконання безпосередньо роботи, трудовитрат зв'язаних з підготовкою інформації для виконання завдання і трудовитрат, що мають місце при передачі інформації одержувачеві інформації в системі управління.

Етап 8. Формування раціонального завантаження посадових осіб організаційної структури управління. Виконання цього заключного етапу зв'язано з уточненням реформованих на етапі 3 характеристик завантаження посадових осіб підрозділу управління з урахуванням зм'якшення твердих обмежень виконавської діяльності. Сутність зм'якшення полягає в заміні конкретних виконавських функцій узагальненими. Інакше кажучи, в останньому варіанті організаційної структури розмежування робіт не повинне визначатися однозначно і буде підставою до монтажу в діючій організаційній структурі елементів більш ефективної м'якої організаційної структури.

При частинній оцінці ефективності удосконалювання організаційної структури інформацію, що дозволяє визначити стан системи і змін цього стану оцінюють методами теорії інформації [6]. На основі визначення ентропії встановлюється «коридор» стабільної роботи підприємства при визначеному рівні ентропії. Ентропія при невідомих параметрах значимості визначається по складових інформації, виходячи з припущення їхньої рівної імовірності в загальному інформаційному потоці служби управління. При наявності оцінок окремих видів інформації в інформаційному потоці виконується масштабована її оцінка за рів-

нем значимості конкретного виду інформації прийнятого за одиницю масштабу. Так, як одиницю масштабу можна прийняти значимість первинної інформації, розміщеної на паперових носіях. У цьому випадку в оцінці використовується приведена кількість масштабованої інформації, що заноситься на паперові носії. Підраховане в такий спосіб загальна кількість інформації використовується для визначення питомого її значення, що приходить на одиницю поточних витрат за прийнятий до аналізу період часу. Висновки про частинну ефективність складових інформаційного потоку одержують на основі аналізу динаміки показника питомої кількості або щільності інформації, що припадає на одиницю витрат. [6]

Загальна економічна оцінка удосконалення організаційної структури управління підприємством виконується на основі розрахунку показника загальної щільності інформації, яка припадає на одиницю прибутку. Порівняння чисельних рівнів цих показників до і після здійснення заходів щодо удосконалювання організаційної структури дозволяє установити економічну ефективність цих заходів.

Наведені узагальнені рекомендації з аналізу стану й оцінці ефективності заходів щодо удосконалення організаційної структури управління підприємством є фундаментом для подальшої розробки конкретних методів оцінки достатності інформації в системі управління підприємством з метою забезпечення його стійкого розвитку.

### Література.

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр.пер.с англ./научн.ред. и авт.предисл. Л.И. Евенко.-М.:Экономика, 1989.-519с
2. Момот В.Є. Еволюція ринкових відносин та перспективи розвитку систем управління промисловими підприємствами// В кн.. Научные труды Донецкого национального технического университета. Серия: Экономическая. – Донецк: ДонНТУ, 2003, №55, с.218-224.
3. Коно Т Стратегия и структура

японских предприятий: Перс англ./Общ.ред. и вступ.ст. О.С. Виханско-го-М.:Прогресс, 1987.-384с

4. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента.-М.:Изд-во МГУ, 1991.-143с

5. Сумин В.А. Устойчивость системы управления предприятием в условиях его экономической безопасности.//В кн. Проблемы обеспечения экономической безопасности. Материалы международной

научно-практической конференции. Донецк: ДонНТУ, 2001, с.159-161

6. Сумин В.А. Оценка информации в системе управления предприятием// В кн.. Научные труды Донецкого национального технического университета. Серия: Экономическая. – Донецк: ДонНТУ, 2002, №49, с.155-162.

Статья поступила в редакцию 30.11.2004

**В.С. МОМОТ, доц., к.ф.-м.н.,**

**О.В. ЖОВТОБРЮХ,**

*Дніпропетровський університет економіки та права*

### СТРАТЕГІЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ СЕРЕДОВИЩА ГОСПОДАРЮВАННЯ

Необхідність детального вивчення стратегічних тенденцій розвитку сучасного менеджменту обумовлена змінами, що відбулися за останні 10-15 років, які вимагають принципового перегляду до принципів й структур управління організаціями. У сукупність згаданих змін входить, насамперед, виникнення принципово нових взаємин зі споживачем, які засновані на наскрізному застосуванні інформаційних технологій. Крім того, діяльність сучасних підприємств реалізується в умовах істотної невизначеності середовища господарювання, що також висуває додаткові вимоги до принципів і структур управління, застосовуваним у новій ситуації. Таким чином, технологічні по суті зміни, що відбулися в організації взаємин зі споживачем, ведуть до перебудови роботи підприємств, які у свою чергу викликають необхідність перебудови самої сутності концептуального підходу до побудови механізму управління.

Питання трансформації базових принципів сучасного менеджменту й виникнення нових структур управління, як реакції на характер поведінки середовища господарювання, що змінився за останнє десятиліття, розглядаються в численних ро-

ботах по загальному й стратегічному менеджменту, див., наприклад, [1]. Однак у більшості випадків існуючі джерела пов'язують корінні зміни в підходах до управління організаціями з невизначеністю середовища господарювання як агрегованим фактором й не торкаються змін сутності взаємин між учасниками ринку як однієї з найважливіших складових невизначеності, що проявляється на локальному рівні.

Таким чином, вивчення стратегічних трансформацій сучасного менеджменту під впливом *розгалуженої* системи факторів невизначеності, головним з яких є зміна характеру відносин на ринку, є досить актуальним питанням, рішення якого присвячене дане дослідження.

Виходячи з вищевикладеного, до складу завдань дослідження входить:

- визначення складу принципових перетворень у сучасному менеджменті, які є реакцією на невизначеність середовища господарювання як агрегованого фактора;
- виявлення змін, що відбулися в підходах до управління організаціями внаслідок трансформації характеру взаємин на ринку;