

А.Т. ШЕВЧЕНКО,

ВНЗ „Донбаський державний технічний університет” (м. Алчевськ)

### ВИЗНАЧЕННЯ ЧИСЕЛЬНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАЦІВНИКІВ В АСПЕКТІ ЗМІН ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

Розвиток ринкових відносин, посилення конкуренції між підприємствами щодо мінімізації виробничих витрат обумовили зростання інтересу науковців та практиків до питань нормування праці різних категорій персоналу. Скорочення чисельності фахівців та службовців, зменшення витрат по фонду оплати праці, особливо в складних економічних умовах, яке спрямовано на оптимізацію штатного розпису, має відбуватися на використанні методів нормування праці, які дозволять визначити необхідну чисельність штатних працівників, як по окремих структурних підрозділах, так і по підприємству в цілому з урахуванням особливостей виконання робіт й відповідного сучасного прогресивного досвіду.

Особливо актуальною проблема встановлення економічно-доцільної чисельності працівників є для управлінського персоналу, формування якого за більшістю випадків відбувається без будь-яких розрахунків та обґрунтувань. Останнім часом росте прагнення власників та керівників підприємств до підвищення раціональності використання праці персоналу для досягнення максимального результату при мінімальних витратах. Тому багато керівників бачать вирішення цієї задачі у пошуку оптимальної чисельності персоналу.

За останні роки в організаційній структурі промислових підприємств з'явилося багато нових відділів, професій, посад, за якими відсутні будь-які методичні рекомендації щодо нормування праці відповідних фахівців. Серед дослідників та практичних фахівців є поширеним погляд, згідно з яким праця деяких працівників управлінського персоналу на таких нових посадах зовсім не піддається нормуванню.

В умовах сучасних металургійних підприємств кількість таких нових відділів є значною. Іноді саме працівники таких нових підрозділів забезпечують можливості довгострокового розвитку підприємств. Так, в організаційній структурі ВАТ "Донецький металургійний завод" поява нових відділів була пов'язана із здійсненням інвестиційної діяльності, внаслідок якої були створені нові підрозділи: дирекція з реконструкції та інвестицій, відділ внутрішнього аудиту, відділ зовнішньоекономічних зв'язків, відділ маркетингу. В умовах

ВАТ "Алчевський металургійний комбінат" протягом 1995-2000 рр. було створено нові структурні підрозділи підприємства, а саме відділ економічної безпеки, фінансово-кредитний відділ, відділ цін, відділ собівартості та прибутку, відділ приватизації, відділ митного оформлення, відділ охорони навколишнього середовища, відділ технічних засобів охорони, відділ внутрішньої безпеки, організаційно-аналітичне бюро. Одночасно до штатного розпису було введено нові посади головних керівників: заступник генерального директора з охорони праці та навколишнього середовища, заступник генерального директора з економічної безпеки, а пізніше – заступник генерального директора з інформаційних технологій та заступник по персоналу. Таким чином, поява нових структурних підрозділів стала однією із основних причин збільшення чисельності управлінського персоналу на промислових підприємствах, що було пов'язано із необхідністю виконання принципово нових видів діяльності, функцій та робіт. Одночасно на інших металургійних підприємствах зростання чисельності управлінського персоналу відбувалося без будь-яких позитивних змін у поточній діяльності підприємства та практично без поліпшення економічних показників.

Серед дослідників та практичних фахівців є поширеним погляд, згідно з яким праця деяких працівників управлінського персоналу на таких нових посадах зовсім не піддається нормуванню [1; 2]. Методи нормування управлінської праці, які використовуються на підприємствах в Україні, країнах СНД, економічно розвинених країнах світу, за більшістю випадків відрізняються, що підсилює необхідність їх поглибленого дослідження, аналізування та вибору відповідних методів з урахуванням поставлених управлінських задач [3, 4, 5].

Спроби використання методів математичного моделювання, а саме використання тримірного простору для оптимізації організаційних структур управління не дозволяють врахувати традиційні чинники впливу на формування чисельності управлінського персоналу та характер їх функціональної діяльності, тому не

© А.Т. Шевченко, 2011

.....  
<http://www.donntu.edu.ua> / «Библиотека» / «Информационные ресурсы»

<http://www.instud.org>, [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Npdntu\\_ekon/](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Npdntu_ekon/)

мають практичної цінності [6]. Дослідженнями В.М. Василенка та О.С. Мороза доведено необхідність реформування організаційної структури управління підприємств в першу чергу шляхом регламентації управлінської праці та зміни функцій управлінських працівників [7]. Не вирішує проблему запропонований Ю.В. Лисенко підхід до оптимізації чисельності управлінських працівників на підставі побудови організаційно-функціональної моделі, яка є суто специфічною і ускладненою для її практичного використання [8; 9].

Мета статті полягає в дослідженні впливу організаційної структури управління на чисельність управлінських працівників та визначенні основних тенденцій та співвідношень чисельності різних категорій управлінського персоналу.

Чисельність управлінських працівників є однією із основних кількісних характеристик організаційної структури управління будь якого підприємства, яка в свою чергу значною мірою визначає перелік структурних підрозділів, служб та окремих посад, їх спеціалізацію, ієрархію і взаємозв'язки, на основі яких має визначатися чисельність працівників окремих підрозділів у професійному та кваліфікаційному аспектах. З іншого боку, формування нової або удосконалення існуючої організаційної структури управління має здійснюватися з урахуванням існуючої чисельності персоналу різних категорій за підрозділами. Наявність означеного внутрішнього взаємозв'язку двох процесів являє собою суттєву складність у вирішенні проблеми нормування праці та визначення нормативної чисельності управлінського персоналу.

Особливості існуючої організаційної структури управління є одним із визначальних чинників, що впливають на чисельність управлінського персоналу. Зазвичай у практичних умовах функціональна структура управління підприємства є основою для розробки його виробничої структури, тобто конкретного переліку цехів, підрозділів і служб підприємства, на основі якої створюється організаційна структура управління з урахуванням обраного типу:

- лінійна;
- функціональна;
- лінійно-функціональна;
- дивізійна;
- матрична;
- множинна.

Найбільше розповсюдження на виробничих промислових підприємствах має лінійно-

функціональна структура управління, яка поєднує переваги лінійної та функціональної структур і ґрунтується на єдності розпорядження й кваліфікованому здійсненні функцій управління спеціальними підрозділами підприємства. Така структура має суттєві переваги, які полягають у раціональному поєднанні лінійних та функціональних зв'язків, швидкому виконанні функцій та оперативному прийнятті рішень [10, с.249]. Лінійні керівники є одноосібними менеджерами і особисто відповідають за роботу підпорядкованого підрозділу. Такими керівниками є начальник цеху, начальник дільниці, старший майстер, майстер, бригадир. Функціональні керівники, до яких належать керівники відділів транспортних перевезень, якості, митного оформлення, зовнішньоекономічних зв'язків, відділу кадрів, здійснюють керівництво функціональними службами та підрозділами. Найвищий рівень управління на металургійних підприємствах представлений першими керівниками, до яких належать генеральний директор та його заступники із різних видів діяльності: заступник із питань виробництва, якості продукції, комерційний директор, а також керівники основних служб: головний інженер, головний енергетик, головний механік, головний метролог, головний бухгалтер та інші, які очолюють функціональні підрозділи та формують «штаб» директора.

Організаційна структура управління на металургійних підприємствах має ієрархічну архітектуру, для якої характерною є наявність декількох рівнів управління із певними адміністративними та інформаційними зв'язками й відповідною чисельністю управлінських працівників на кожному рівні та у кожному структурному підрозділі. Дослідження існуючих організаційних структур управління на промислових підприємствах свідчить, що зазвичай для великих металургійних підприємств характерною є лінійно-функціональна структура управління, де кількість рівнів управління дорівнює 3-4. Вид організаційної структури управління впливає на особливості здійснення управлінських функцій, а саме лінійними та функціональними керівниками.

Чисельність працівників управління визначає обсяг відповідних витрат на утримання апарату управління, що в свою чергу істотно впливає на результативність управління та ефективність використання кадрів управління. Тому для обґрунтування доцільної чисельності управлінських працівників необхідним є ви-

значення впливу організаційної структури управління підприємства на чисельність управлінських працівників, що можливо здійснити на підставі системи показників, які характеризують особливості й результативність функціонування прийнятої організаційної структури управління. Дослідження цього взаємозв'язку здійснювалося на підставі даних металургійних підприємств Донецької та Лугансь-

кої областей, а саме ВАТ "Донецький металургійний завод", ВАТ "Алчевський металургійний комбінат" та ЗАТ "Макіївський металургійний завод". У табл. 1 наведено показники організаційної структури управління ВАТ "Алчевський металургійний комбінат" за період 1990-2009 рр. з п'ятирічними інтервалами, в які відбувалися зміни в організаційній структурі.

Таблиця 1

**Динаміка показників організаційної структури управління  
ВАТ "Алчевський металургійний комбінат"**

Показники	Роки				
	1990	1995	2000	2005	2009
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	18749	17819	21519	20504	17871
Кількість структурних підрозділів, усього, у тому числі:	81	79	95	87	80
- лінійних	43	30	38	35	29
- функціональних	38	49	57	52	51
Чисельність керівників, усього, осіб, у тому числі:	224	199	242	226	206
- вищого рівня управління	19	11	14	17	17
- лінійні	129	90	114	105	87
- функціональні	76	98	114	104	102
Співвідношення чисельності керівників на вищому, середньому і нижньому рівнях управління	1:6,8:4	1:8,2:8,9	1:8,1:8,1	1:6,2:6,1	1:5,1:6
Середня кількість підрозділів, підпорядкованих одному керівнику вищого рівня управління	4,3	7,2	6,8	5,1	4,7
Середня чисельність працівників системи управління в розрахунку на один структурний підрозділ, осіб	2,8	2,5	2,5	2,6	2,6
Питома вага працівників системи управління (відношення чисельності управлінських працівників до загальної чисельності працівників підприємства), %	1,19	1,12	1,12	1,10	1,15
Кількість рівнів управління	4	4	4	4	4

Аналіз дозволяє зробити висновок про те, що організаційна структура ВАТ "Алчевський металургійний комбінат" протягом досліджуваного періоду кожні п'ять років зазнавала зміни. Так, в 1995 р. кількість структурних підрозділів скоротилася з 81 до 79 у порівнянні із 1990 р., загальна чисельність керівників в 1995 р. зменшилася з 224 до 199 осіб. При

цьому чисельність керівників вищого рівня управління зменшилася до 11 осіб, лінійних керівників – скоротилася до 90 осіб, а функціональних – зросла до 98 осіб. Слід відзначити тенденцію до зниження загальної чисельності керівників, однак чисельність керівників вищого рівня управління в 2005 р. зросла до 17 осіб і в 2009 р. залишилася незмінною. Така

ситуація пов'язана із необхідністю вирішення нових складних управлінських завдань, пов'язаних із реструктуризацією виробництва. Чисельність лінійних і функціональних керівників зменшувалася і в 2009 р. становила 87 і 102 особи відповідно.

Частка чисельності керівників у загальній чисельності працівників в 1990 р. становила 1,19%. У 1995 р. вона скоротилася до 1,12% і надалі до 2005 р. коливалася в межах 1,10-1,12%. У 2009 р. частка керівників зросла до 1,15%. Таким чином, зміни в організаційній структурі управління підприємства і кількості структурних підрозділів супроводжуються відповідною зміною чисельності керівників у загальній чисельності працівників підприємства. Однак слід зазначити відсутність однозначної залежності динаміки чисельності керівників вищого рівня управління і кількості структурних підрозділів у складі підприємства. Порівняльний аналіз темпів росту середньооблікової чисельності працівників підприємства, кількості структурних підрозділів і чисельності

керівників показує, що зміна чисельності керівників і кількості структурних підрозділів протягом аналізованого періоду відбувалася непропорційно.

Збільшення чисельності керівників ВАТ "Алчевський металургійний комбінат" відбувалася, як правило, швидше зміни загальної чисельності працівників підприємства. Така ситуація спостерігалася у 1995, 2000 і 2005 рр. Водночас темпи зміни чисельності керівників випереджали також темпи зміни кількості структурних підрозділів у складі підприємства, про що свідчать показники у 1995, 2000 і 2009 рр. У цих умовах зміна кількості структурних підрозділів відбувалася невідповідно зміні середньооблікової чисельності працівників: швидкість зміни кількості структурних підрозділів то відставала, то випереджала швидкість зміни середньооблікової чисельності працівників. Зміна чисельності лінійних керівників на досліджуваному підприємстві зазнала найбільших коливань у 1990-2009 рр. у порівнянні з іншими категоріями керівників (рис. 1).

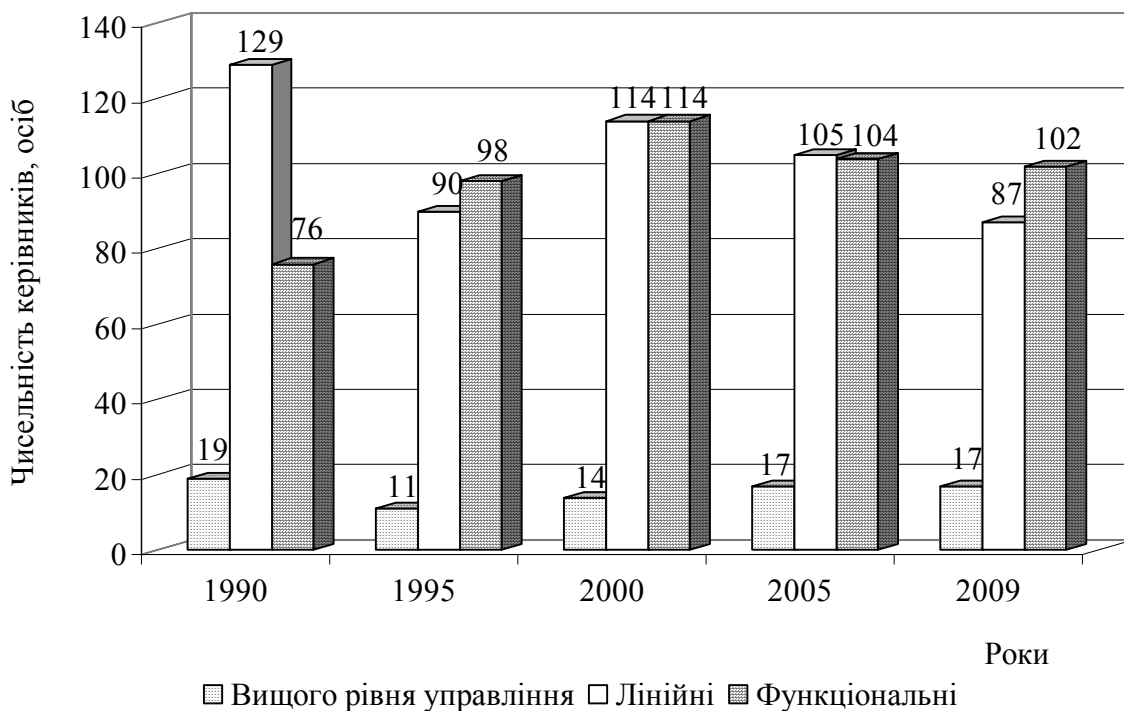


Рис. 1. Динаміка чисельності керівників ВАТ "Алчевський металургійний комбінат"

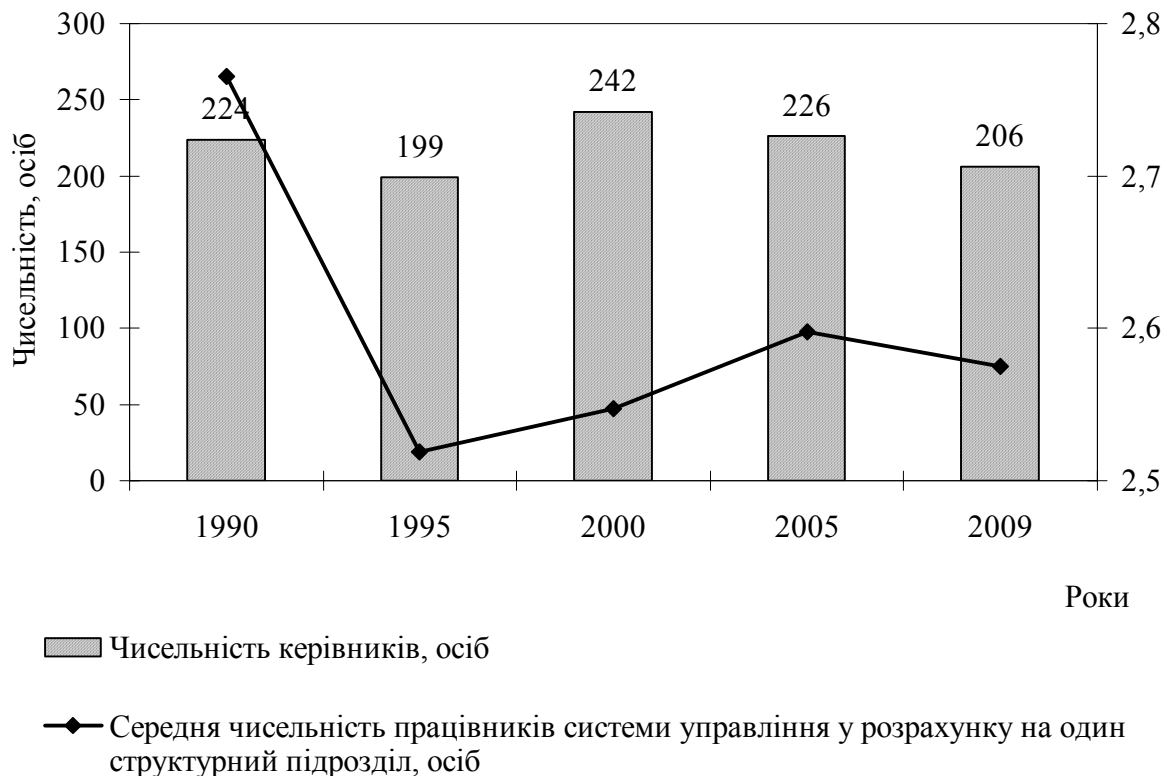
Динаміка чисельності керівників вищого рівня управління і керівників функціональних підрозділів ВАТ "Алчевський металургійний комбінат" характеризується плавними коливаннями. Порівняння динаміки загальної кількості структурних підрозділів і середньої кількості

підрозділів, підпорядкованих одному керівнику вищого рівня управління, свідчить, що у 1995 р., не зважаючи на зменшення загальної кількості підрозділів на підприємстві, одному керівнику в середньому було підпорядковано у 1,7 рази більше структурних підрозділів, ніж у

1990 р, що супроводжувалося суттєвим збільшенням обсягу та складності управлінських функцій.

Суттєве збільшення кількості структурних підрозділів ВАТ "Алчевський металургійний комбінат" у 2000 р. супроводжувалося незначним зменшенням середньої кількості підрозділів в розрахунку на одного керівника вищого рівня управління. У період 2000-2009 рр. мала місце тенденція до відповідного зменшення загальної кількості структурних підрозділів підприємства і середньої кількості підрозділів у розрахунку на одного керівника вищого рівня управління.

З метою визначення впливу організаційної структури управління підприємства на чисельність управлінських працівників доцільним є порівняння динаміки загальної чисельності керівників і показника середньої чисельності керівників у розрахунку на один структурний підрозділ (рис. 2).



**Рис. 2. Динаміка показників чисельності керівників ВАТ "Алчевський металургійний комбінат"**

Незважаючи на зміну загальної чисельності керівників підприємства у 1990-2009 рр., їх середня чисельність у розрахунку на один структурний підрозділ у цілому залишається практично незмінною та, починаючи з 1995 р., коливається на рівні 2,5-2,6 осіб. Тому чисельність керівників вищого рівня управління змінюється відповідно зміні кількості структурних підрозділів під час реорганізації структури управління протягом багатьох років в умовах досліджуваного підприємства.

Аналогічні розрахунки показників організаційної структури управління було розраховано для умов ВАТ "Донецький металургійний завод" та ЗАТ "Макіївський металургійний завод" (табл. 2).

Аналіз розрахованих показників організаційної структури управління дозволяє стверджувати, що функція контролю у системі управління діяльністю персоналу ЗАТ "Макіївський металургійний завод" грає більш важливу роль, ніж в умовах двох інших підприємств – ВАТ "Донецький металургійний завод" і ВАТ "Алчевський металургійний комбінат".

Так, якщо середня чисельність працівників системи управління у розрахунку на один структурний підрозділ ВАТ "Донецький металургійний завод" у 2004 і 2006 рр. становила 2,4 і

2,5 осіб відповідно, а в умовах ВАТ "Алчевський металургійний комбінат" – коливалася на рівні 2,5-2,6 осіб, то на ЗАТ "Макіївський металургійний завод" цей показник вище майже у

6 разів (13,1 управлінських працівників на один підрозділ у 2005 р.).

**Таблиця 2**

**Показники організаційної структури управління ЗАТ "Макіївський металургійний завод"**

Показники	2005 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	9361
Кількість структурних підрозділів, усього, у тому числі:	62
- лінійних	28
- функціональних	34
Чисельність керівників, усього, осіб, у тому числі:	815
- вищого рівня управління	13
- лінійні	457
- функціональні	345
Співвідношення чисельності керівників на вищому, середньому і нижньому рівнях управління	1:35,1:26,5
Середня кількість підрозділів, підпорядкованих одному керівнику вищого рівня управління	4,8
Середня чисельність працівників системи управління в розрахунку на один структурний підрозділ, осіб	13,1
Питома вага працівників системи управління (відношення чисельності управлінських працівників до загальної чисельності працівників підприємства), %	8,7
Кількість рівнів управління	4

Аналіз довів, що питома вага працівників системи управління у загальній чисельності персоналу ВАТ "Алчевський металургійний комбінат" протягом 1990-2009 рр. не перевищувала 1,19%. На ВАТ "Донецький металургійний завод" цей показник дорівнював 2,4% у 2004 р. і 6,1% у 2006 р., у той час як частка керівників на ЗАТ "Макіївський металургійний завод" у 2005 р. становила 8,7%. Таким чином, вкрай важливим є здійснення обґрунтування чисельності управлінських працівників у відповідності до змін організаційної структури управління. Як зазначають Василенко В.М. та Мороз О.С., адаптація організаційних структур управління до нових умов функціонування має відбуватися із врахуванням економічно доцільної чисельності управлінських працівників [7, с.42-48].

Динаміка кількості структурних підрозділів досліджуваних підприємств не завжди знаходить пряме відображення у зміні кількості структурних підрозділів, підпорядкованих керівнику вищого рівня управління. Тенденція до зменшення кількості підрозділів в розрахунку на одного керівника вищого рівня управління свідчить про наявність об'єктивних чин-

ників, що призводять до розширення повноважень і ступеня відповідальності лінійних і функціональних керівників.

В цілому протягом двадцяти років на підприємствах суттєво збільшилася питома вага керівників в структурі загальної чисельності працюючих. Однією із виявлених особливостей є значна відмінність у чисельності керівників на вищому, середньому і нижньому рівнях управління, про що свідчить відповідний коефіцієнт співвідношення чисельності керівників за рівнями управління. У подальшому передбачається розробка науково-обґрунтованого методу визначення чисельності управлінського персоналу за окремими категоріями по структурних та функціональних підрозділах із врахуванням рівнів управління.

**Література**

1. Омельченко И.Б. Труд управленцев можно и нужно нормировать //Справочник кадровика. – 2008, №8.
2. Фильев В.И. Нормирование труда на современном предприятии. – М.: ЗАО «Бухгалтерский бюллетень», 1997. – 144 с.

3. Кибанов А.Я., Мамед-Заде Г.А., Родькина Т.А. Управление персоналом: регламентация труда. – М.: Изд-во 'Экзамен', 2003. – 480с.

4. Пашуто В.П. Организация и нормирование труда на предприятии. – Минск: Новое знание, 2001. – 304с.

5. Смирнов Е.Л. Справочное пособие по НОТ. – М.: Экономика, 1986. – 399с.

6. Бондар М.А. Розробка методології аналізу та створення організаційних структур управління виробничих підприємств з використанням тримірному простору // Вісник Українського державного університету водного господарства та природокористування. Збірник наукових праць. Економіка. Проблеми управління економічним і соціальним розвитком. – Рівне. – 2004. – Випуск 2(26). Частина 2. – С. 183-188.

7. Василенко В.Н., Мороз О.С. Управленческий труд на металлургическом предприятии: организация, обособление, мотивация: Монография / НАН Украины. Ин-т экономико-правовых исследований. – Донецк: ООО

«Юго-Восток, ЛТД», 2006. – 175 с.

8. Верхоглядова Н. І., Лисенко Ю. В. Принципи визначення оптимальної чисельності управлінського персоналу машинобудівного підприємства / Н. І. Верхоглядова, Ю. В. Лисенко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємство, Запоріжжя, 2008. – № 3. – С. 51-56.

9. Лисенко Ю. В. Діагностика ефективності нормування праці управлінського персоналу як засіб підвищення його конкурентоспроможності / Ю.В. Лисенко // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Сер.: Економічні науки: зб. наук. праць. – Кіровоград, 2007. – Вип.12. – С. 144-149.

10. Петренко С.А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2010. – № 1(3). Том 2. – С. 245-252.

Статья поступила в редакцию 26.03.2011

**М.В. УСТИНОВА,**

*Институт экономики промышленности НАН Украины*

#### НАПРАВЛЕНИЯ ИНСТИТУЦИАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ КОММУНАЛЬНОЙ ТЕПЛОЭНЕРГЕТИКИ

Уровень институционализации городской среды определяет адекватность состояния городского хозяйства тенденциям развития национальной экономики и выступает индикатором цивилизованности городской инфраструктуры.

На сегодняшний день государственное регулирование развития отрасли коммунальной теплоэнергетики является недостаточным и малоэффективным, о чем свидетельствует кризисное состояние отрасли: быстрое старение и интенсивное выбытие основных фондов, в 2004 году установленная мощность котельных составляла 148579,4 Гкал/час, а в 2009 году составила 130374,2 Гкал/час, при этом коэффициент использования мощности в 2004 году составил всего 19,6% а к 2009 году снизился до 17,1% [1; 2]. Объем производства тепловой энергии снижается быстрее, реконструкции снижения существующих мощностей, объем производства снизился на 26,3 % за 2004-2009 года, а уровень установленной мощности на 120,3%, то есть эффективность централизованного теплоснабжение с каждым

годом снижается, так как качество услуги и цена на услугу перестали друг другу соответствовать, что привело к падению спроса на эту услугу. По статистическим данным потери тепловой энергии в 2009 году составили 12279,3 тис. Гкал или 13,5% [2], но по мнению украинских ученых и экспертов эта цифра намного выше, очень много неучтенных потерь, из-за отсутствия у потребителей счетчиков тепла: в котельных теряется 12 - 15 % выработанного тепла, в тепловых сетях - 15 - 25 %, у потребителей этот показатель возрастает до 30 - 40 %;

В настоящее время исследованию проблем государственного регулирования коммунального хозяйства Украины и теории институционализации посвящен ряд обстоятельных трудов Биренберга Б.М. [3], Булева И.П. [4], Дементьева В.В. [5], Иньякина В.Н. [3], Ляшенко В.И. [6], Минаева И.П. [7]. Однако, такие важные проблемы как разработка направлений институционализации государственного регулирования развития коммунальной теплоэнергети-

© М.В. Устинова, 2011