

Висновки. У статті розглянуто проблеми організації ефективної взаємодії основних суб'єктів інноваційної системи хімічного комплексу і проаналізовані вихідні умови для застосування новітніх організаційних моделей активізації інноваційного розвитку регіону. Опрацюванню конкретних механізмів реалізації таких моделей і будуть присвячені подальші дослідження.

Література

1. Войнаренко М.П. Кластерні моделі об'єднання підприємств у легкій промисловості // Вісник Хмельницького національного університету. Сер. "Економічні науки". – 2007. – № 4. – Т. 2. – С. 218–222.
2. Семиноженко В. Технологические парки Украины: первый опыт формирования инновационной экономики // Экономика Украины. – 2004. – № 1. – С. 16–21.
3. Мех О.А. Нові науково-виробничі відносини в економіці фармацевтичної галузі: перспективи створення галузево-територіальних кластерів // Проблеми науки. – 2005. – № 1. – С. 30–35.
4. Колодинський С. Інноваційний потенціал економічного розвитку регіону // Економіст. – 2008. – № 11. – С. 30–33.
5. Осипов В.М., Єрмакова О.А. Перспективи створення морегосподарського кластера в Україні // Економіка і прогнозування. – 2009. – № 3. – С. 111–122.
6. Богма О.С. Кластер енергетичного машинобудування – шлях до вирішення проблем енергетичного господарства Запорізького регіону // Держава та регіони. Економіка та підприємництво. – 2008. – № 1. – С. 21–25.
7. Кузьмин О., Жежуха В. Кластеры как фактор инновационного развития предприятий и территориальных образований // Экономика Украины. – 2010. – № 2. – С. 14–23.
8. Колесник А.А., Хомета В.П. Технопарк "Хемополь" (г. Теплодар Одесской обл.). Современная форма организации производства ПАВ для товаров бытовой химии и косметики // Хімічна промисловість України. – 2008. – № 3. – С. 5–9.
9. Азизов Э. Химический парк нового периода // Химия и Бизнес. – 2007. – № 1(81). – С. 2–5.
10. Кузьмінський В.О. Інноваційно-інвестиційний потенціал фінансово-промислових груп // Фінанси України. – 2003. – № 6. – С. 114–123.
11. Федулова Л. Кадрове забезпечення сфери науки і технологій – стратегічне завдання економічної політики України в посткризовий період // Економіст. – 2010. – № 2. – С. 16–20.
12. Катаев А. Подходы к управлению инновационной деятельностью научно-образовательного комплекса // Экономика Украины. – 2007. – № 1. – С. 88–93.
13. Барбаш В.А., Бояринова К.О. Інноваційне середовище на базі університету дослідницького типу [Електронний ресурс] // Проблеми системного підходу в економіці: Зб. наук. пр. – 2008. – № 2. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-2/Boyarinova_208.htm
14. Згуровский М. Исследовательские университеты: шанс для Европы // Зеркало недели. – 2006. – № 39 (618). – С. 14.
15. Курінний О.В., Шевцова Г.З. Вибір організаційної моделі реалізації стратегії довгострокової інтеграції інноваційних підприємств // Экономические проблемы и перспективы стабилизации экономики Украины: Сб. науч. тр. / НАН Украины. Ин-т экономики пром-ти. – Донецк, 2004. – С. 72–85.

УДК 331.08

А. Т. ШЕВЧЕНКО

Донбаський державний технічний університет

ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ НА ФОРМУВАННЯ ЧИСЕЛЬНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Визначено вплив організаційної структури управління на особливості формування чисельності управлінського персоналу. Розглянуто типи організаційної структури та особливості її застосування в практичних умовах. Досліджено функції управлінського персоналу в умовах промислового підприємства та здійснено розрахунок норм керованості для двох відділів. Запропоновано практичні підходи до оптимізації витрат щодо регламентації функцій управління.

The influence of organizational management structure to peculiarities of the managerial staff number is substantiated. The types of organizational structure and especially its application in practical terms are proposed. The functions of management personnel in industrial enterprise are estimated. A practical approach to optimize the cost of regulating of management functions is suggested.

Ключові слова: *нормування праці, управлінський персонал, організаційна структура управління, чисельність, функції, управлінські ролі.*

Проблеми оптимізації чисельності персоналу в останні роки об'єктивно висунулися на перший план і є одними з важливих елементів системи управління персоналом підприємства. Водночас ускладнення кола вирі-

шуваних завдань, безперервна зміна зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємств, необхідність прискорення вирішення поточних завдань обумовлюють необхідність зміни організаційної структури управління та перерозподілу функціональних зв'язків між структурними підрозділами підприємства. У результаті виникає практична необхідність перерозподілу функцій в рамках одного або кількох структурних підрозділів і відповідної раціоналізації чисельності персоналу. Особливо складною з точки зору практичного вирішення є задача оптимізації чисельності управлінського персоналу, нормування праці і встановлення нормативів чисельності управлінців різних категорій. Рішення даної задачі безпосередньо пов'язане з управлінням витратами на персонал і оптимізацією загальних витрат підприємства.

Вітчизняна практика та зарубіжний досвід свідчать про те, що незважаючи на чисельні переваги ринкової системи господарювання ринок сам по собі не вирішує багатьох проблем, оскільки не завжди, перш за все в період розвитку кризових ситуацій та інфляційних процесів, спонукає виробника знижувати витрати праці. Тому в сучасних умовах зростає актуальність розробки науково-практичних підходів до управління трудовими витратами з метою підвищення ефективності діяльності шляхом створення нових методів встановлення чисельності персоналу підприємства, що веде до оптимізації затрат живої праці, і відображенню їх у нормативах.

Нормування праці є органічною складовою функцій управління підприємством в умовах ринкової економіки. Закордонний досвід підприємств підтверджує безпосередній зв'язок нормування праці з усіма сферами діяльності підприємств та їх підрозділів: виробничо-технічної, фінансово-економічної, соціально-політичної. В останні роки система нормування праці на українських підприємствах знаходиться в кризовому стані, який характеризується наявністю застарілої нормативної бази, яка не відповідає умовам праці і технологічних процесів, що призводить до встановлення норм, які відрізняються від об'єктивного значення в кілька разів; відсутністю взаємодії організацій, що займаються нормуванням праці, і державних органів; практично повною відсутністю досліджень та розробок у цій галузі; зниженням кадрового потенціалу працівників, що займаються нормуванням праці. Практично на кожному підприємстві у тій чи іншій формі існують проблеми, пов'язані з регламентацією праці і викликані стрімкою, а часом і непродуманою ламкою колишньої ідеології економічної діяльності підприємства. Застосовувана нормативна база не передбачає поточних змін в організаційній структурі управління, докорінної зміни характеру виконуваних функцій, що особливо характерно для працівників управлінської праці. Наслідком даних проблем є наявність внутрішньоструктурних протиріч, відсутність гнучкості в прийнятті та реалізації управлінських рішень, що, в кінцевому підсумку, призводить до зростання витрат підприємства.

Організаційна структура управління підприємства значною мірою визначає перелік підрозділів, служб та окремих посад, їх спеціалізацію, ієрархію і взаємозв'язки, на основі яких має визначатися чисельність окремих підрозділів у професійному та кваліфікаційному аспектах. З іншого боку, формування організаційної структури управління має здійснюватися з урахуванням існуючої чисельності персоналу різних категорій за підрозділами. Наявність означеного внутрішнього взаємозв'язку представляє суттєву складність у вирішенні проблеми раціоналізації чисельності управлінського персоналу.

Основні аспекти сутності управлінської праці та її особливості було досліджено в наукових працях українських та зарубіжних вчених: М.Х. Мескона, Б. Мільнера, Ф. Хедоурі, А.В. Шегди, В.Г. Шипунова та інших. Дослідженню проблеми оцінки ефективності діяльності керівного персоналу займалися Бовікін В.І., Бондар Н.П., Ковальчук В.Г., Кузьмін І., Рудницька О.М., Кемпбелл Дж. Більшість з них сходиться на думці, що з розвитком ринкових відносин ефективність діяльності підприємства великою мірою залежить від якості управлінських кадрів. Останніми роками з'явилися дослідження авторів, які містять окремі аспекти досліджуваної проблеми, пов'язані з мотивацією праці управлінського персоналу, питаннями функціонального перерозподілу діяльності управлінського персоналу, роллю керівника в умовах колективного управління, формування управлінського потенціалу [1–3; 5–7]. Незважаючи на актуальність і практичну затребуваність розвитку науково-практичних методів обґрунтування чисельності управлінського персоналу та регламентації їх діяльності рішення даної проблеми знаходиться на стадії постановки, обговорення, теоретичної полеміки і потребує розробки методологічних основ і практичних рекомендацій для ефективного впровадження в практику планово-економічної роботи підприємств.

Для умов виробничого підприємства продукт управлінської праці є специфічним, що являє собою управлінський вплив на трудову діяльність людей для досягнення цілей управління [3]. Із врахуванням класифікації Державного класифікатора України ДК 003-2005 існування чотирьох категорій персоналу управління (керівники, професіонали, спеціалісти і службовці) обумовлює наявність суттєвих розбіжностей та специфічних особливостей у механізмі здійснення управлінського впливу для різних категорій управлінського персоналу. Водночас загальною рисою для усіх категорій персоналу є сутність продукту управлінської праці, який представляє управлінське рішення і відповідні практичні дії, що спрямовані на реалізацію рішень та забезпечення функціонування об'єкта управлінської праці в планованому режимі. Головним обов'язком керівника, як вказує Л.А. Траченко, на підприємстві, що діє в ринкових умовах, є забезпечення якості результатів діяльності його підрозділу [5, с. 554]. За визначенням автора, керівник будь-якої ланки повинен встановлювати стандарти якості роботи.

Творчий характер праці управлінського персоналу, велика питома вага операцій, які не піддаються безпосередньому спостереженню, нерівномірність виконання виробничих завдань та інші особливості праці цієї категорії працівників ускладнюють проведення нормування. Проте, вони не виключають можливості проведення нормування. Як вважає Й.М. Петрович, наявність таких особливостей вимагає переважного застосування

методів укрупненого нормування праці і встановлення штатів управлінського персоналу на основі нормативів чисельності, норм обслуговування та керованості для працівників апарату управління [8, с.243]. Спроби використання методів математичного моделювання, а саме використання тримірному простору для оптимізації організаційних структур управління не дозволяють врахувати традиційні чинники впливу на формування чисельності управлінського персоналу та характер їх функціональної діяльності, тому не мають практичної цінності [9].

В загальному випадку управлінські ролі у практичних умовах на підприємствах можуть бути згруповані у дві групи: функціонально-економічні та організаційно-адміністративні, між якими має місце щільний взаємозв'язок та взаємовплив. Дослідженнями Семенча І.Є. щодо ролей керівників на підприємстві встановлено групу функціонально-економічних ролей, які, за думкою автора, слід розглядати як показник реалізації економічних методів управління: управлінські ролі “власник”, “підприємець” та “менеджер”, що в загальному вигляді характеризують ефективність діяльності будь-якого керівника [1; 2]. Такий підхід автора розвинув визначення основних функцій діяльності керівника: номінальної, лідерської та розпорядницької, що дозволяє створити підґрунтя подальшого розвитку наукового підходу щодо класифікації функцій на різних рівнях управління для умов промислового підприємства з метою подальшої розробки наукових методів розрахунку чисельності управлінського персоналу та регламентації їх функцій.

У практичних умовах функціональна структура управління підприємства є основою для розробки його виробничої структури, тобто конкретного складу цехів, підрозділів і служб підприємства, на основі якої створюється організаційна структура управління з урахуванням обраного типу: лінійна; функціональна; лінійно-функціональна; дивізійна; матрична; множинна.

На виробничих промислових підприємствах найбільше розповсюдження має лінійно-функціональна організаційна структура управління, за якою лінійні керівники є одноосібними менеджерами і повністю відповідають за роботу відповідного підрозділу (директор, заступник директора з виробництва, начальник цеху, начальник дільниці, старший майстер, майстер, бригадир). Функціональні керівники (головний інженер, головний економіст, головний бухгалтер та інші) формують штаб директора і здійснюють керівництво функціональними службами та підрозділами (відділ головного конструктора, відділ головного механіка, відділ головного енергетика та інші). Дослідження організаційної структури управління ВАТ “Донецький металургійний завод” до проведення реструктуризації виробництва показало, що має місце суттєві відмінності у чисельності управлінського персоналу по підрозділах підприємства. У таблиці 1 наведено дані про чисельність персоналу за двома структурними підрозділами підприємства: відділу головного механіка та відділу головного енергетика.

Таблиця 1

Показники чисельності персоналу відділів ВАТ “Донецький металургійний завод”

Підрозділ, осіб	Робітники	Управлінський персонал	Коефіцієнт співвідношення
<i>Відділ головного механіка</i>			
Цех з ремонту металургійних кранів	144	18	8,0
Механічний цех	221	27	8,2
Ливарний цех	112	22	5,1
Ремонтний цех	218	27	8,1
Цех металоконструкцій	73	14	5,2
Разом	768	108	7,1
<i>Відділ головного енергетика</i>			
Газовий цех	94	15	6,3
Цех мереж та підстанцій	92	20	4,6
Електроремонтний цех	108	17	6,4
Паливно-енергетичний центр	21	6	3,5
Цех контрольно-вимірювальних приладів та апаратури	110	27	4,1
Ремонтно-енергетичний цех	77	16	4,8
Цех водопостачання	136	14	9,7
Центральна енергетична лабораторія	85	18	4,7
Разом	723	133	5,4

Для аналізу чисельності персоналу було розраховано середню норму керованості, як середню чисельність робітників, яка безпосередньо підпорядкована одному керівнику. За відділом головного механіка норма керованості склала 7,1 і кількість структурних підрозділів – 5, за відділом головного енергетика – 5,4 і кількість підрозділів – 8. Дослідження переліку функцій управлінського персоналу за кожним відділом на підставі посадових інструкцій та фактично виконуваних робіт свідчить про суттєве перевищення кількості, складності та значущості виконуваних функцій за відділом головного енергетика, що практично не враховують існуючі нормативи керованості, які є незмінними і існують на підприємстві протягом останніх 20 років.

Під час дослідження функцій управлінського персоналу було встановлено необхідність розрахунку чисельності персоналу не тільки за функціями управління, а й за посадовими групами. Для тих груп посад, за якими чисельність управлінського персоналу не може бути розрахована методами прямого нормування, ця задача може бути вирішена із використанням методів укрупненого нормування за факторами. З цією метою необхідною є розробка норм обслуговування (для працівників, які здійснюють роботу із обслуговування) та норм керованості (для керівників всіх рівнів управління). Ці норми визначають, скільки робітників можуть обслуговуватися чи бути об'єктами управління з боку одного працівника за наявності оптимальних організаційно-технічних умов. Використання таких норм є доцільним у випадках, коли потрібно визначити не тільки загальну чисельність управлінського персоналу, але й співвідношення між категоріями працівників-керівників та виконавців.

Обґрунтована чисельність управлінського персоналу підприємства буде основою для вдосконалення організаційної структури управління, яка дозволить оптимізувати співвідношення доходів і витрат підприємства шляхом скорочення витрат на персонал, здійснити вивільнення персоналу з можливістю подальшої його заміни на більш кваліфікованих працівників. Одним із доцільних шляхів зниження витрат за напрямками (функціями), які з об'єктивних причин у меншій мірі затребувані або функції, що виконуються в неповному обсязі, є приведення чисельності управлінського персоналу у відповідність з виконуваними функціями. З цією метою можуть бути використані такі підходи:

- функціональний, який передбачає перерозподіл функцій у рамках одного або кількох структурних підрозділів шляхом об'єднання декількох функцій в рамках однієї посадової позиції, які раніше дублювались, виконувалися двома і більше співробітниками, але в умовах скорочення діяльності функція виконується з меншими трудовитратами;

- організаційний, який означає реструктуризацію організаційної структури як в рамках підрозділів (зниження рівнів підпорядкованості, управління), так і підприємства в цілому (укрупнення декількох підрозділів у одне);

- процесний, передбачає побудову системи управління, заснованої на бізнес-процесах;

- проектний, передбачає створення системи управління, заснованої на проектній структурі управління;

- бенчмаркінг, який передбачає оптимізацію системи управління підприємством на основі аналізу досвіду аналогічних компаній, які працюють на тих самих ринках та здійснюють виробництво аналогічної продукції.

Подальші дослідження передбачають створення наукової класифікації функцій управління за різними ознаками, до яких слід віднести вид виконуваних робіт, їх періодичність, особливості виконання, можливості застосування засобів автоматизації або обчислювальної техніки, результат виконання функції, її складність, вартість функції з точки зору витрат на здійснення та інші. Більшість наведених ознак є характеристиками організаційної структури управління підприємства або обумовлені її типом. Тому розрахунок чисельності управлінського персоналу необхідно пов'язувати із питаннями оптимізації організаційної структури управління. Та навпаки, будь-які зміни в організаційній структурі управління повинні супроводжуватися відповідними змінами в чисельності управлінського персоналу.

Література

1. Семенча І.Є. Структура рольового розподілу функціональних характеристик праці управлінського персоналу // Вестник Междунар. славянского ун-та. – 2001. – Сер. Экономика. Социология. – Т. IV. – № 5. – С. 47–52.
2. Семенча І.Є. Концепція функціонального перерозподілу діяльності управлінського персоналу підприємств // Механізм регулювання економіки, економіка природокористування, економіка підприємства та організація виробництва. Вип. 42. – Суми: Вид-во Сумського держ. ун-ту, 2000. – 279 с.
3. Мельникова О.А. Особливості праці управлінського персоналу та їх вплив на мотивацію праці // Формування ринкової економіки: Зб. наук. пр. “Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики”. Т. 3. Регулювання соціально-трудових відносин на ринку праці. – К.: КНЕУ, 2005. – С. 385–393.
4. Управление современной компанией / Под ред. Б. Мильнера, Ф. Лииса. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 585 с.
5. Траченко Л.А. Роль управлінського персоналу в удосконаленні діяльності компанії // Формування ринкової економіки: Зб. наук. пр. “Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики”. Т. 3. Регулювання соціально-трудових відносин на ринку праці. – К.: КНЕУ, 2005. – С. 550–560.
6. Ткач В.С. Визначення факторів ефективності управлінської діяльності та використання управлінського потенціалу // Вісник Хмельницького національного університету. – Т. 1. – Хмельницький. – 2008. – № 2. – С. 186–188.
7. Ткач В.С. Аналіз формування управлінського потенціалу як фактору підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства // Вісник державної машинобудівної академії. Зб. наук. пр. – Краматорськ. – 2009. – №3 (17). – С. 255–258.
8. Петрович Й.М., Захарчин Г.М. Організація виробництва: Підручник. – Львів: Магнолія-2006, 2008. – 400 с.
9. Бондар М.А. Розробка методології аналізу та створення організаційних структур управління виробничих підприємств з використанням тримірного простору // Вісник Українського державного університету водного господарства та природокористування. Зб. наук. пр. Економіка. Проблеми управління економічним і соціальним розвитком. – Рівне. – 2004. – Вип. 2 (26). Ч. 2. – С. 183–188.