

*И.И. Елисейевой, В.Л. Тамбовцева. – СПб., 1999. 3. Byrne S. The Flap Over Executive Pay // Business Week, 1991. 4. Lal R., Srinivasan V. Compensation Plans for Single and Multy-Product Salesforces: Stanford University, GSB, 1991.*

УДК 658.012

**І.Н. Пащенко\*, Л.І. Чернобай**

Національний університет “Львівська політехніка”,

\*кафедра менеджменту організацій,  
кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва

## **ДЕЯКІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ**

© Пащенко І.Н., Чернобай Л.І., 2004

**Узагальнено теоретичні розробки та практичний досвід економічно розвинутих країн щодо напрямків формування та функціонування організацій. Наголошено на необхідності поєднання в роботі менеджера класичного підходу з концепцією “людських стосунків” на основі системного підходу. Запропоновано управління виробництвом виокремити в самостійний вид діяльності та обов’язки по керівництву ним покласти на заступника директора з виробництва.**

**The theoretical development and practical experience of economically developed countries concerning directions of organization's formation and functioning are generalized. The accent on necessity of combining classical approach with the concept of "human relations" on the basis of the system approach in work of manager is made. It is offered to separate the production management as a certain kind of activity and to impose the management responsibilities on the deputy director in production.**

**Постановка проблеми.** Оскільки основною ланкою народногосподарської системи виступає організація, то і рівень розвитку економіки залежить саме від її діяльності. Потреба в систематичному удосконаленні структурних елементів організації, підвищеній адаптивності до змін зовнішнього середовища вимагає від менеджерів чіткого формулювання цілей, що ставляться перед організацією, а також шляхів досягнення поставлених цілей. У зв’язку із зростанням значущості організаційних проблем щодо виготовлення конкурентоспроможної продукції, виникає потреба в удосконаленні елементів організаційної структури та механізму управління основним виробничим процесом.

**Аналіз останніх досліджень і результатів.** Під організацією розуміють групу людей, діяльність яких координується для досягнення поставленої мети [1; 2; 3; 4]. В законодавстві України, організації, які мають статус юридичної особи, називаються підприємствами. Тому в конкретних випадках використовують термін “підприємство”, “товариство”, “фірма”. Класифікуючи організації за різними ознаками, різні автори відмічають відмінності між формальною і неформальною організацією [1; 4]. Формальна організація являє собою сплановану координацію діяльності окремих індивідуумів, спрямовану на досягнення загальних цілей шляхом спеціалізації праці, розподілу функцій, ієрархії прав і відповідальностей. Об’єктом координації є діяльність, а не люди. Формальна організація проектується незалежно від особистих характеристик і здібностей окремих людей як індивідуумів. Неформальна організація охоплює систему міжособистісних відносин між співпрацівниками і пов’язана з утворенням груп з особистими взаємовідносинами та нормами поведінки, незалежно від тих, які санкціонуються в рамках формальної організації. Трудові взаємовідносини і норми поведінки виникають незалежно від формальної структури, звідси

неформальна організація може вступати в конфлікт з формальною. Звідси теж виникає багато питань щодо удосконалення організаційної структури управління організацією, чіткого розподілу функціональних обов'язків між структурними підрозділами. Ці та інші питання є дискусійними як в теоретичному плані, так і недостатньо розробленими для практичного застосування.

**Постановка задач.** Завданням роботи є дослідження напрямків формування та функціонування організацій з точки зору удосконалення структури управління основним виробництвом організації.

**Виклад основного матеріалу.** Діяльність будь-якої організації скеровується на досягнення визначених цілей, виходячи із споживчих властивостей продукції, робіт, послуг, що продукуються, а також особливостей функціонування самої організації. Ефективними вважаються лише чітко сформульовані цілі, зрозумілі всім членам організації. Справді кажучи, організації цілей не мають, їх мають люди, які формують цілі для організації. Членам організації притаманні різні, як правило, суперечливі, бачення розвитку подій. Тому цілі, які переслідують, насправді можуть відрізнитись від попередньо поставлених. Організації функціонують тим ефективніше, чим більше узгоджені окремі цілі працівників з цілями організації в цілому. В задачу управління організацією входить опрацювання загальних цілей та узгодження з ними індивідуальних цілей співробітників.

В своїй діяльності організації орієнтуються на досягнення різних взаємоузгоджених цілей. Наприклад, на задоволення попиту споживачів через забезпечення високої якості продукції з подальшим закріпленням становища на ринку, що дасть змогу розширити масштаби виробництва і одержати додатковий прибуток. До основних цілей, які перед собою ставить будь-яка організація, відносять продовження свого існування на ринку, одержання прибутку, подальший розвиток своєї підприємницької діяльності. Усі три цілі є взаємопов'язаними. Так, сама по собі максимізація прибутку не може бути єдиним критерієм, який би використовувався для ефективного управління організацією. В практичній діяльності менеджер повинен орієнтуватись на цілі, які знаходяться в різних сферах її активності (позиції на ринку, нововведення, робота із споживачами, перспективи розвитку тощо), що не завжди укладається в критерій максимізації прибутку.

В економічній теорії широкого розповсюдження набула концепція раціональної поведінки. Вона виходить з того, що індивіди в процесі діяльності здійснюють вибір із множини відомих альтернатив з метою максимізації вибраного критерію. На сьогодні концепція “економічної людини” протиставляється моделі “адміністративної людини”, яка швидше зорієнтована на дотримання визначених вимог і “задовільних” показників, а не на їх “максимізацію”. Здебільшого вона прагне до задоволення потреб, а не оптимальних результатів у вирішенні проблеми. Згідно з новим поведінковим підходом індивіди в своїй діяльності багато в чому керуються досвідом, навичками і традиціями, а сам вибір здійснюється переважно з метою запобігання конфліктам із урахуванням не повної множини обмежень.

На підставі досліджень літературних джерел [3; 4; 5] і практичного досвіду економічно розвинутих країн можна виокремити три напрямки в теорії формування та функціонування організації: класичний підхід, концепцію “людських стосунків” та системний підхід.

Для прихильників класичного підходу характерним є розгляд організації з точки зору цілей і формальної структури. Основна увага приділяється плануванню робіт, технічному обслуговуванню та загальним принципам управління. Вирішення таких питань спирається на передумову про раціональну і логічну поведінку. Покращання формальної структури організації розглядається як важливий засіб, який сприяє покращанню ефективності праці. За класичним підходом приділяється недостатня увага людському фактору, тобто люди можуть здійснювати тільки обмежений контроль за своєю сферою діяльності. Піддавалась критиці також ідея розроблення складу загальних принципів управління, яким притаманне універсальне застосування в будь-якій організації. Без сумніву, формальна структура організації повинна бути спроектована раціонально, але при цьому необхідно враховувати потреби і запити людей, які будуть працювати в рамках формальної структури.

Одним із видів формальної структури, властивої середнім та великим за масштабами діяльності організаціям, є бюрократія. Основні ознаки бюрократично побудованих організацій –

спеціалізація, ієрархія влади, система правил, знеособлення. Такі організації обмежують розвиток особистості, створюють відчуття незадоволення, невдачі, конфлікту тощо.

Концепція “людських стосунків” основну увагу приділяє індивідам і створеній ними неформальній організації. Неформальна організація впливає на мотивацію співробітників, які розглядають організацію через цінності і установки своїх колег. Відношення до організації визначає відношення персоналу до праці і ступінь його мотивації до активної діяльності.

Прихильники концепції “людських стосунків” виходять з того, що люди ідуть на роботу з метою задоволення визначеної множини потреб, а не тільки заради грошової винагороди. Вони підкреслюють важливість таких соціальних потреб, як потребу в самореалізації, успіху, стабільності, престижі тощо. На перший план виносять роль групових цінностей і норм впливу на поведінку індивідів в процесі праці. Тобто, якщо класична школа зорієнтована на “організації без людей”, то школа “людських стосунків” зорієнтована на “людей без організацій”.

Системний підхід розглядає організації як складову частину оточуючого середовища і критикує вищезрозглянуті підходи щодо пояснення діяльності організацій лише через їх внутрішньоорганізаційну орієнтацію. Системний підхід вивчає організацію з точки зору взаємодії між технічними і соціальними її елементами. Зміни в будь-якій одній частині (технічній чи соціальній) впливають на іншу, а, отже, і на організацію в цілому. Концепція організації як соціо-технічної системи зорієнтована на аналіз взаємодії між потребами і запитамі працівників та структурними і технічними вимогами.

Ще одним із важливих елементів організації є її структура, зокрема структура управління. В умовах надвисоких темпів науково-технічного прогресу набуває дедалі більшої ваги проблема інтеграції зусиль спеціалістів різного профілю, можливість їх швидкого переключення на нові види робіт, підвищена адаптивність до змін. Таким вимогам найбільшою мірою відповідають гнучкі види структур, наприклад, матрична, яка забезпечує оперативну реакцію організації на динамічні зміни зовнішнього середовища. Однак поряд з перевагами матричній структурі управління властиві проблеми, пов'язані з подвійним підпорядкуванням співробітників та розподіленням прав функціонального і проектного керівництва. Отже, проблеми, пов'язані з управлінням організацією, переходять в іншу за своєю складністю площину. Структура організації впливає не тільки на ефективність діяльності об'єкта, але і на задоволення працівників роботою, психологічний стан в колективі тощо. Формальна структура управління визначає характер взаємовідносин між співробітниками, а це впливає на їх продуктивність праці, на трудову активність. Тому, згідно з основними положеннями концепції “людських стосунків”, формальна структура повинна забезпечити свободу дій при виконанні виробничих обов'язків, широке делегування повноважень і, як наслідок, спільну участь співробітників усіх рівнів у справах організації.

На наш погляд, можна виділити два діаметрально протилежних типи організаційних структур, які відповідають різним зовнішнім умовам функціонування організації: механістичну та органістичну. Механістичний тип пов'язаний з жорсткою структурою та ієрархією підпорядкування, високим рівнем спеціалізації, ретельним визначенням виконуваних функцій, концентрацією влади на верхніх рівнях управління, прямою регламентацією поведінки через інструкції і вказівки керівництва. Використання такого типу структури є ефективним для організацій, які функціонують в стабільних, незмінних зовнішніх умовах.

Органистичному типові властива гнучка структура. Він характеризується тим, що спеціальні знання і досвід співробітників зорієнтовані на розв'язання завдань, які стоять перед організацією в цілому. Постановка задач проходить етапи обговорення і узгодження з виконавцями; включаються механізми корегування і переформулювання задач; технічні і професійні знання розподілені рівномірно по всій організації, а не сконцентровані на верхніх рівнях ієрархії; вищий рівень професійних знань не завжди збігається з вищим рівнем керівництва; взаємозв'язок між співробітниками опирається більшою мірою на обмін інформацією, консультування і поради, ніж на інструкції та вказівки керівництва. Такий тип організаційної структури ефективний для організацій, які функціонують в динамічно-змінних зовнішніх умовах.

Своєю чергою, ефективність функціонування організації залежить від способу прояву менеджерами своєї влади і виконання обов'язків і, що найважливіше, від відношення до людей. За цими ознаками можна виділити чотири стилі управління: авторитарний, помірковано авторитарний, консультативний та взаємної участі.

На наш погляд, на особливу увагу заслуговує стиль керівництва, який характеризується взаємною участю у виробленні цілей, постановці задач і пошуку шляхів їх вирішення, в результаті чого підвищується трудова активність співробітників, а також ступінь залучення кожного до проблем організації. Важливою умовою є також встановлення в колективі відносин взаємної підтримки, в тому числі між керівниками і підлеглими, що сприяє підвищенню самооцінки співробітників. Поведінку керівників можна класифікувати як орієнтовану на підтримку, якщо вона забезпечує взаємну турботу і довіру, допомогу підлеглим в досягненні успішних результатів, постійному професійному зростанні, а також характеризується увагою до проблем особистого характеру.

Існують деякі основні варіанти безпосереднього управління виробництвом. Переважно відповідні обов'язки виконує директор, особливо на малих підприємствах; на великих підприємствах вони нерідко покладені на заступника директора з виробництва. Інколи управління виробництвом займається головний інженер, інколи – начальник виробничого відділу.

Якщо виробництвом управляє друга особа на підприємстві – головний інженер, то це, з одного боку, результат історичного розвитку структури управління організацією, побудований на технічній компетенції, а з іншого, – неабияку роль відіграв тісний зв'язок і вагомість техніко-технологічної сторони виробництва на кінцеві результати діяльності. Прийняття і реалізацію основних рішень стосовно технічної політики, впровадження нової техніки і технічного обслуговування виробництва в щоденному житті підприємства в багатьох випадках бере на себе саме головний інженер.

Посада заступника директора з виробництва – відносно нове рішення, хоча в управлінні вже давно відоме. Такий варіант обумовлений насамперед специфікою самого виробничого процесу та постійним зростанням його масштабів. На невеликих підприємствах, де запроваджувати посаду відповідного заступника директора недоцільно, управління виробництвом можна покласти на начальника виробничого або виробничо-диспетчерського відділу.

В розглянутих варіантах щодо місця управління виробництвом в структурі управління підприємством є свої позитивні та негативні сторони. Спираючись на аналіз літературних джерел та практичний досвід, коротко розглянемо їх.

Якщо виробництвом керує безпосередньо директор, то управління розпочинається на першій ланці менеджменту і переходить одразу на третю (начальники цехів). Тим самим зменшується багатоступеневість в управлінні, але головним недоліком такої структури є те, що директор значну частину часу займається координуванням та регулюванням роботи виробничих підрозділів. Однак, крім начальників цехів, йому безпосередньо підпорядковуються начальники та керівники інших функціональних підрозділів. Як наслідок, виробництвом фактично найчастіше керує начальник виробничого відділу. Ще одним з недоліків такої структури управління є те, що посадове становище начальників цехів прирівнюється до посадового становища заступників директора, наприклад з фінансів тощо. Суперечності, які виникають між посадовцями номінально різних, а фактично однакових рівнів управління, в стані залагодити лише директор, а це спричиняє додаткові навантаження.

У разі керівництва виробництвом з боку головного інженера забезпечується висока технічна компетентність управління. Однак існує багато істотних недоліків, до яких можна віднести: значне трудове навантаження і постійний брак часу, оскільки головний інженер фактично виконує дві складні по своїй значущості функції – управління виробництвом і управління технічною підготовкою виробництва та його технічним обслуговуванням. Тобто реально головний інженер може займатись або однією, або іншою функцією. Досвід показує, що знайти людину, яка б рівною мірою справлялась з двома завданнями одночасно, дуже важко. Винятки бувають, але рано чи пізно це відбивається на трудовій активності та здоров'ї людини-виконавця. У багатьох організаціях

головний інженер виконує функції з управління виробництвом, а техніко-технологічні функції покладає на свого заступника. Однак і тут з'являються свої проблеми, за яких страждає техніко-технологічна сторона виробництва, і насамперед здійснення технічної політики організації. Виникає питання: чому цей працівник займає посаду головного інженера? З метою вирішення проблеми, особливо зниження трудового навантаження головного інженера, інколи вводять посаду його заступника, який здійснює загальне керівництво виробництвом. Таке рішення проте не можна вважати оптимальним, оскільки управління виробництвом доручається менеджеру третього, а то й четвертого рівня управління. Отже, управління виробничою діяльністю ускладнюється порівняно з іншими видами діяльності організації.

Враховуючи вищенаведене, ми вважаємо оптимальним варіант, за якого основним виробництвом керує заступник директора з виробництва. Управління виробництвом в цьому разі виокремлюється як самостійний вид діяльності поряд з іншими видами (технічною підготовкою і обслуговуванням, економічною, постачанням, збутом тощо) зі своєю специфікою і вимогами. Заступник директора з виробництва відноситься до другого рівня управління і йому можна підпорядкувати певні структурні підрозділи, наприклад, відділ виробництва, і надати повноваження, які дадуть змогу успішно координувати діяльність виробничого підрозділу.

Заступник директора з виробництва є одним із перших керівників універсального типу, який відповідає за кінцевий результат виробничої діяльності організації. На відміну від нього головний інженер – керівник-спеціаліст, або функціональний керівник. Формування керівників універсального типу на сьогодні відбувається стихійно і ґрунтується швидше на уміннях і нахилах конкретної людини, а не на продуманій та систематизованій формальній підготовці у вищих навчальних закладах або додатковому навчанні в практичній діяльності (наприклад, стажуванні). Вирішення проблеми пропонується в двох напрямках. По-перше, при підготовці спеціалістів у вищих навчальних закладах необхідно надавати студентам допомогу в підготовці практичного виробничого характеру. По-друге, в практичній діяльності приділяти більшу увагу виявленню потенційних кандидатів на керівника універсального профілю і подальшому цілеспрямованому їх навчанню.

Удосконалення управління на підприємствах, в тому числі організаційної структури управління виробництвом – проблема, яка вимагає постійної уваги і реагування з боку керівництва. На практиці вирішення такої проблеми може здійснюватись як самими працівниками організації, так і за допомогою консультантів.

**Висновки.** В результаті проведеного дослідження виявлено необхідність виховання менеджерів нового типу, які в своїй практичній діяльності повинні уміло поєднувати класичний підхід в управлінні організацією з концепцією “людських стосунків” та системним підходом. На підставі аналізу основних типів організаційної структури управління виробництвом, нами запропоновано варіант, за якого виокремлено управління основним виробництвом, а керівництво ним покладено на заступника директора з виробництва. Заступник директора з виробництва розглядається як керівник універсального типу, представник основної діяльності та відповідальний за кінцеві результати виробничої діяльності організації. Розглянуто напрямки формування керівників універсального типу шляхом підготовки у вищих навчальних закладах та практичного навчання через стажування.

1. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. *Основи менеджменту: Підручник.* – К., 2003. 2. Герчикова И.Н. *Менеджмент.* – М., 1995. 3. Гріфін Р., Яцура В. *Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич.* – Львів, 2001. 4. Мескон Х., Альберт М., Хедоури Ф. *Основи менеджмента / Пер. с англ.* – М., 1992. 5. *Трансформація/реструктуризація підприємств в Україні: принципи та практика / Консорціум з вдосконалення бізнес-освіти в Україні.* – 2000.