

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ТА ПОКАЗНИКИ ЇХ ОЦІНКИ

Проценко Андрій Олександрович,

*студент кафедри туризму,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: ProtsenkoAO@krok.edu.ua*

Кириченко Оксана Сергіївна,

*кандидат економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: oksanaKS@krok.edu.ua,
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5244-8323>*

Формування організаційної структури управління потрібно пов'язувати із визначенням повноважень та відповідальності кожного працівника і органа управління з встановленням системи вертикальних та горизонтальних зв'язків між ними. Виконання цієї вимоги і покликаний визначити показник оптимальності горизонтальних та вертикальних зв'язків в організаційній структурі управління.

Показник рівня розвинутості та стійкості міжфункціональних зв'язків показує, наскільки є узгодженою робота функціональних управлінських підрозділів між собою, наскільки їх завдання та цілі підпорядковані загальній меті розвитку підприємства, наскільки ефективні горизонтальні зв'язки в структурі управління.

Коефіцієнт зайнятості персоналу в апараті управління характеризує питому вагу управлінського персоналу в загальній кількості виробничого персоналу. З ним пов'язаний показник співвідношення чисельності лінійного та функціонального персоналу, який дає уявлення про структуру управлінського персоналу щодо їх лінійних та функціональних (штабних) повноважень.

Важливість показника повноти реалізації функцій управління в організаційній структурі пояснюється тим, що цілі підприємства досягаються через реалізацію функцій управління. А повна реалізація функцій управління можлива тільки в межах оптимальної організаційної структури управління.

При формуванні організаційної структури управління потрібно передбачати оптимальний розподіл праці між органами управління і окремими працівниками, який має забезпечити творчий характер роботи та нормальне навантаження, а також потрібну спеціалізацію. В зв'язку з цим показник спеціалізації управлінських підрозділів характеризує якість та повноту реалізації функцій управління, а значить і оптимальність організаційної структури управління.

Коефіцієнт дублювання функцій вказує на помилки при формуванні організаційної структури управління, на "роздутість" управлінського апарату. Чим менший даний показник, тим більш ефективна побудова структури управління. З останнім показником безпосередньо пов'язаний коефіцієнт раціональності організаційної структури управління, який визначає економічну доцільність її побудови. В ідеальному варіанті цей показник повинен

дорівнювати одиниці. Якщо він менший за одиницю, це свідчить про те, що на даному підприємстві підрозділи виконують функції, які не належать до їх безпосередньої компетенції, або деякі функції управління взагалі нехтуються. В цьому випадку необхідно збільшити кількість підрозділів, як правило, через поділ великих підрозділів на більш дрібні. Якщо коефіцієнт раціональності організаційної структури управління більший за одиницю, це є свідченням надто розгалуженої структури високої спеціалізованості підрозділів. В такій ситуації доцільним є об'єднання певних дрібних ланок у більші.

На раціональність організаційної структури управління суттєво впливає суміщення посад по вертикалі та горизонталі. Доцільність ефективності суміщення керівних посад описується в літературі, наприклад, посади віце-президента компанії з посадою директора одного з філіалів [1]. Таке суміщення дозволяє: скоротити чисельність персоналу; підвищити продуктивність праці; глибше зрозуміти роль філіалу з точки зору інтересів всієї компанії; вирішувати питання на вищому рівні компанії в інтересах філіалу; підвищити компетентність вищого управлінського апарату за рахунок його постійного зв'язку з виробництвом та інш. На середньому рівні управління можна практикувати суміщення посад по горизонталі як всередині відділів, так і між відділами, які мають тісні коопераційні зв'язки (наприклад, фінансовий відділ та бухгалтерія). Таке суміщення всередині відділів дозволяє готувати заміників на випадок уходу з підприємства основного працівника або його тривалої відсутності. У кожного працівника повинен бути дублер, причому найбільший ефект досягається, коли вони дублюють одне одного, обмінюючись при цьому досвідом та допомагаючи.

Коефіцієнт централізації управління показує питому вагу керівників вищого рівня управління в загальній чисельності управлінського персоналу. Чим менший коефіцієнт від одиниці, тим більший ступінь децентралізації управління.

Показник відповідності функцій та обов'язків кожного структурного елементу організаційної структури управління його повноваженням та відповідальності допомагає з'ясувати рівень дотримання відповідного принципу до побудови організаційної структури. Між функціями та обов'язками з одного боку, та повноваженнями й відповідальністю – з іншого, необхідно підтримувати відповідність, порушення якої призводить до дисфункції системи управління в цілому. Ознакою доброго балансу відповідальності, прав та компетенції працівника системи управління є мінімум звернень до свого керівництва: він знає, як і що робити, і у нього для цього вистачає прав. Якщо працівнику для виконання своїх обов'язків не вистачає певних повноважень, ці повноваження повинен йому надати його безпосередній начальник. Якщо ж останній такими правами не наділений, то він в дійсності не начальник для підлеглого, а за американською термінологією один з "погоничів", яких потрібно усувати з організаційної структури управління [2, с.92-93].

Показник ступеня правильності визначення статусу управлінського підрозділу і посад характеризує вміння виділяти пріоритети в діяльності, а

також знання філософії вищої ланки управління компанії з приводу визнання або невизнання нею категорії рангу управлінців різних рівнів. Ранг управлінця – це рейтинг важливості даної посади, можливості вирішального впливу особи, яка займає цю посаду, на справи підприємства в цілому. Визначення рангу другої особи на підприємстві багато в чому залежить від специфіки виробництва (основної діяльності) та особливостей галузі.

Показник еластичності організаційної структури управління показує забезпеченість процесу управління швидким та вільним потоком інформації знизу доверху. Як свідчить практика країн Західної Європи та США, це є одним з вирішальних факторів, які сприяють виживанню підприємства на ринку. Звідси випливає необхідність широкого делегування повноважень та відповідальності нищестоящим рівням.

Показник ступеня гнучкості організаційної структури управління характеризує її здатність змінюватися під впливом зовнішнього середовища. Організаційна структура управління підприємства не є чимось застиглим, вона повинна постійно змінюватися, удосконалюватися згідно з умовами, що змінюються.

Тривалі дослідження сутності та практики управління виробництвом показують, що успіх процесу управління, крім багатьох об'єктивних умов, багато в чому визначається поведінковими мотивами керованого об'єкта, психологічним станом системи, оскільки в процесі реалізується не те, що передбачається, постановляється “верхом”, а те, що сприймається “низамі”. При несприйнятті останнім даної йому команди процес управління вважається таким, що не відбувся. Тому не випадково проблема створення ефективного зворотного зв'язку сьогодні стає однією з центральних [3, с. 98].

Ефективність цього зворотного зв'язку характеризує показник керованості, методологічний зміст якого полягає у відношенні динаміки зміни реакції керованої системи до динаміки зміни впливу на неї керуючої системи. На практиці даний показник характеризує ефективність використання управлінського персоналу, визначається як відношення фактичної кількості підрозділів або осіб, які підпорядковуються одному управлінцю, до норми керованості. Питання норми керованості служить темою полеміки для теоретиків та практиків управління. Вважається, що керованість на різних рівнях забезпечується в межах наступних інтервалів [4, с.95]: кількість філіалів, що замикаються на президентів компанії, повинна бути від 3 до 5; число прямих об'єктів управління у віце-президента або директора філіалу – від 5 до 8; кількість підлеглих осіб у одного управлінця – 6-8, але не більше 10 осіб; число робітників в бригаді – від 5 до 15 осіб [5]. Показник керованості в ідеальному варіанті наближається до одиниці. Характерні ознаки перевищення меж керованості, коли потреби знизу не співпадають з можливістю управління зверху, полягають в наступному: управлінець не знає положення справ в низу; не встигає вирішувати питання, що поступають знизу; недоступний знизу; не всі питання вирішує одразу.

Таким чином, організаційна структура управління покликана бути адекватною соціально-культурному середовищу підприємства, яке спричиняє

суттєвий вплив на рішення стосовно рівня централізації та децентралізації, розподілу повноважень та відповідальності, ступеня самостійності і масштабів контролю керівників.

Список використаних джерел:

1. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. К.: Академвидав, 2003. 464 с.
2. Сухарський В.С. Менеджмент. Тернопіль: Астон, 2001. 340 с.
3. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія і практика: Підручник для вузів. Тернопіль: Карт-бланш, 1997. 456 с.
4. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. Москва: Изд-во стандартов, 1991. 104 с.
5. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник. Москва: Банки и биржи, 1997. 447 с.