

УДК 334.716

Кучер В.А.

### УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Проведено дослідження стосовно оптимізації організаційної структури управління на діючому гірничому підприємстві. Проаналізовано норми керуваності спеціалістів підприємства. Визначено оптимальну чисельність управлінського персоналу та надано практичні рекомендації з його удосконалення.

Research on the optimization of organizational management structure on an operating mining enterprise is conducted. The norms of divisibility of specialists of enterprise are analysed. The optimum quantity of managerial staff is determined and practical recommendations its improvement are given.

Найважливішим критерієм вибору того або іншого варіанта системи управління підприємством є економічна ефективність, як з погляду безпосередньої економії, так і з погляду поліпшення результатів роботи підприємства в зв'язку з підвищенням якості керування.

Однією з найбільш вагомих переваг удосконалювання організаційної структури управління є підвищення оперативності, надійності й оптимальності функціонування систем управління, що безпосередньо впливає на використання виробничих потужностей, продуктивність праці, собівартість продукції й інші показники роботи підприємства. Але це названо якісні характеристики, і точно вимірити економічний ефект можна лише після впровадження запропонованої організаційної структури управління на підприємстві.

Кількісно вимірити економічний ефект можливо, насамперед, завдяки зниженню чисельності управлінського персоналу.

Апарат управління підприємством – це весь персонал інженерно-технічних працівників і службовців, організований у відповідні структурні підрозділи. Для того щоб домогтися найкращого рішення питання про склад структурних підрозділів, необхідно попередньо установити необхідну чисельність працівників і здійснити правильне розміщення по відповідних підрозділах. Лише після визначення кількісного складу працівників по кожній функції керування представляється можливим приступити до формування структурних підрозділів апарату управління і до встановлення лінійних і функціональних зв'язків між ними.

При нормуванні чисельності апарату управління по функціях управління варто використовувати наукові методи укрупненого планування. Суть методу полягає в тому, що нормативна чисельність фахівців апарату управління й окремих його підрозділів встановлюється в залежності від об'єктивних факторів, що характеризують їх діяльність. При цьому під нормативною чисельністю розуміється та мінімальна кількість працівників апарату управління, яка необхідна для ефективного керівництва підприємством.

Якщо дійсна чисельність управлінського персоналу менше нормативної, то це значить, що апарат працює з перенапруженою сил або ж він виконує свої функції несвоєчасно; якщо вона більше нормативного, то частина працівників буде недовантажена.

Безпосередній вимір і нормування витрат праці фахівців пов'язано з великими труднощами, тому нормативи чисельності розраховуються побічно, у залежності від факторів, що впливають на чисельність працівників апарату керування. Подібного роду розрахунки через їх трудомісткість здійснюються один раз – при побудові нормативів, а наступне їх використання не складає проблеми (розрахункові формули, таблиці, номограми).

Системний підхід у менеджменті розглядає організацію як певну цілісність, систему, що складається з взаємопов'язаних частин, кожна з яких здійснює свій внесок у характеристику цілого. Завдяки структурі система відтворює себе, існуючи певний час у відносно незмінному вигляді з погляду своєї якості [1, с.12]. Структура організації характеризує її будову, просторово-часове розташування кожної частини, взаємозв'язки між ними і уявляє собою

впорядковану сукупність стійко взаємопов'язаних елементів, що забезпечують функціонування й розвиток організації як єдиного цілого. Найпростіше ж структуру організації визначають як сукупність усіх її служб і органічних зв'язків між ними як по вертикалі, так і по горизонталі від начальника до безпосереднього виконавця. Але єдиного підходу в формуванні організаційної структури управління для різних типів підприємств не існує. Як відзначається у роботах відомих вчених [2, с.14; 3, с.51] під управлінням перш за все розуміється погодженість між індивідуальними роботами і виконанням загальних функцій. Виходячи з конкретної науково-технічної, господарсько-виробничої або соціальної ситуації, обумовленої діючою господарською системою або її складовими, по кожній функції управління приймається визначена кількість управлінських рішень, що представляють собою результат творчого процесу праці керівників, фахівців і технічних виконавців [4, с.120; 5, с.25]. В дослідженнях, які виконані в роботі [6, с.70] аналізується західний досвід управління гірничими підприємствами, але він є неадаптованим до вітчизняних умов. Тому цілком статті є удосконалення організаційної структури управління діючого промислового підприємства.

Побудова структури управління організацією означає розподіл її на певні частини й делегування цим частинам виконання загального управлінського завдання шляхом розподілу повноважень і відповідальності з визначенням при цьому інтеграційних та координаційних механізмів взаємодії відокремлених частин. Ключовими поняттями організаційної структури є її елементи, зв'язки, рівні та повноваження [7, с.62]. Елементами організаційної структури можуть бути як окремі працівники (керівники, спеціалісти, службовці), так і служби або органи апарату управління, в яких зайнята певна кількість спеціалістів, що виконують конкретні функціональні обов'язки [8, с.9]. Стосунки між елементами організаційної структури підтримуються через зв'язки, серед яких виокремлюють горизонтальні і вертикальні. Перші є однорівневими й мають характер узгодження. Потреба в інших виникає за наявності різних рівнів управління.

Збільшення кількості елементів і рівнів в організаційній структурі неминує веде до багатократного зростання кількості та складності зв'язків. Унаслідок цього процес управління уповільнюється, що в сучасних умовах є тотожним погіршення якості управління організацією. Тому велике значення для ефективного функціонування організації має підхід до формування організаційної структури з урахуванням функціонального, елементного та організаційного аспектів:

- функціональний аспект полягає у визначенні кола функцій, які повинна виконувати система, та у відокремленні її певних підсистем;
- елементний аспект доповнює функціональний і передбачає вирішення в системі окремих елементів з чітким визначенням їх функцій;
- організаційний аспект вирішує завдання формування складу і змісту зв'язків між елементами системи, тобто остаточно визначає її структуру.

Ці зв'язки об'єднують систему в єдине ціле й дають змогу елементам взаємодіяти, виконуючи свої функції, спільно досягати локальних цілей і головної мети організації. Таким чином створюються передумови для ефективного управління організацією: вирішуються питання щодо ієрархічного підпорядкування й формулюються необхідні вимоги щодо взаємодії однорівневих підрозділів. В процесі побудови організаційної структури необхідно врахувати всі чинники, що впливатимуть на організацію як із зовнішнього, так і з внутрішнього її середовища для того, аби забезпечити максимальну відповідність структури управління середовищу господарювання.

Важливим завданням у формуванні підрозділів організаційної структури є вибір ефективного способу розподілу повноважень і відповідальності в межах однорідної функціональної діяльності. Під делегуванням повноважень розуміють передання компетенції з вищого рівня до нижчого. Залежно від ступеню надання повноважень розрізняють централізовану і децентралізовану організацію.

Особливо актуальна проблема удосконалення організаційної структури управління для вугільних підприємств. Радикальні перетворення, проведені в системі управління вугільною промисловістю, що перейшла до ринкових відносин, – один з найважливіших напрямків програм реформ.

Особливе значення ця проблема має на рівні окремого підприємства, положення якого в ринковій економіці міняється докорінно. Традиційно сформовані принципи формування організаційних структур, що діяли в рамках командно-адміністративних форм управління, вже не зовсім придатні. Тепер по-новому стоїть проблема побудови й удосконалення організаційних структур управління підприємством. Вони повинні створювати можливості й умови для підвищення продуктивності управлінської праці, зменшення витрат робочого часу на підготовку, оформлення, прийняття і реалізацію високоякісних рішень по всіх функціях управління. Володіючи економічною самостійністю та цілком відповідаючи за результати своєї господарської діяльності, керівництво кожного вугледобувного підприємства повинне сформувати таку систему управління, яка б забезпечила йому високу ефективність роботи, конкурентоздатність і стійкість положення на ринку.

Організаційна структура управління шахтоуправління імені М.І. Калініна уявляє собою впорядковану сукупність підрозділів апарату управління з їх взаємозв'язками, що виражають співвідпорядкованість цих підрозділів як по вертикалі, так і по горизонталі. Ця організаційна структура управління є структурою лінійно-функціонального типу. Вона характеризується сполученням централізованого управління з ініціативністю окремих підрозділів.

Загальне керівництво підприємством здійснюється директором шахтоуправління і його заступниками, начальниками шахтодільниць. Керівництво реалізується за допомогою апарату управління, який складається з окремих відділів, служб, ділянок й інших структурних підрозділів. Ці підрозділи підкоряються залежно від функціонального призначення директорів або його заступникам.

Безпосередньо директору шахтоуправління підпорядковані його заступники з виробництва, з господарських і соціальних питань, з економічних і фінансових питань, з питань охорони праці й техніки безпеки, головний бухгалтер, головний інженер, головні маркшейдер та геолог, відділ кадрів, апарат при управлінні, начальники трьох шахтодільниць. Заступникові директора з господарських і соціальних питань підкоряється відділ маркетингу, збуту й матеріально-технічного постачання.

Заступник директора з економічних і фінансових питань відповідає за проблеми економічної перспективи й аналізу. Він направляє та координує всю діяльність підприємства у галузі економіки й організації виробництва, праці й управління. У зв'язку із цим у його безпосередньому підпорядкуванні перебувають планово-економічна служба, відділ праці й заробітної плати. Планово-економічний відділ виконує функцію техніко-економічного планування. Відділ праці й заробітної плати розробляє прогресивні форми оплати праці й матеріального стимулювання. У безпосередньому підпорядкуванні головного бухгалтера перебуває бухгалтерія. При цьому головний бухгалтер перебуває у супідрядності заступника директора з економічних і фінансових питань.

Питання найму й звільнення робітників і службовців зосереджують у відділі кадрів. Працівники даного підрозділу здійснюють облік і контроль розміщення й використання кадрів по структурних підрозділах виробництва.

Головний інженер, що є першим заступником директора, у своєму безпосередньому підпорядкуванні має також заступника з капітального будівництва й головного технолога. Останньому підпорядковані технологічна й технічна служби. Головному інженеру підзвітна також енергомеханічна служба. При цьому відповідно до Типових структур управління, розроблених для шахт і шахтоуправлінь [9] від 22.04.2004 року, технічного й технологічного відділів не існує. Передбачена лише виробничо-технічна служба, що і виконує функції цих відділів. В даному випадку варто звернути увагу на те, що ця служба відповідає за свою роботу як перед головним інженером, так і перед заступником директора з виробництва. Підлеглі

## MANAGEMENT

директора шахтоуправління головний маркшейдер і головний геолог відповідно керують маркшейдерським відділом і геологічною службою. Якщо розглядати Типові структури, то й у цьому випадку спостерігається відхилення. Відповідно до них, на шахтоуправлінні повинна створюватися геологічно-маркшейдерська служба. Служба охорони праці й техніки безпеки безпосередньо підкоряється заступнику директора з охорони праці. Вона контролює стан охорони праці на виробництві, вимог техніки безпеки, веде облік і упередження травматизму й профзахворювань.

Шахтоуправління ім. М.І. Калініна у своєму складі має три шахтодільниці, кожною з яких управляє начальник шахтодільниці, що безпосередньо підкоряється директору шахтоуправління. Цим начальникам підкоряються помічники з господарських питань. Існує посада заступника начальника з виробництва, він підкоряється начальнику шахтодільниці й підпорядкований заступнику директора з виробництва. Заступник начальника з виробництва керує виробничою службою, у яку входять гірничі диспетчери й начальники змін. Безпосередньо начальнику шахтодільниці підкоряється й відповідає за свою діяльність головний інженер шахтодільниці. Він також підпорядкований головному інженеру шахтоуправління. При цьому енергомеханічна служба шахтодільниці, куди входять головний механік шахтодільниці, головний енергетик і теплотехнік шахтної поверхні, відповідає за результати своєї діяльності перед заступником головного інженера шахтодільниці по виробництву. Енергомеханічна служба шахтодільниці узгоджує свою діяльність також з енергомеханічною службою шахтоуправління. Дільничні маркшейдер і геолог підкоряються безпосередньо начальникові шахтодільниці й підпорядковані відповідно головному маркшейдеру й головному геологу шахтоуправління. Дана структура управління однакова по всім трьом шахтодільницям. Єдина відмінність полягає у відсутності на шахтодільниці № 3 посади помічника начальника шахти з господарських питань. Слід зазначити, що в Типових структурах, що входять до складу шахтоуправління, не існує описаних вище посад.

Таким чином, загальна структура керування підприємством досить розгалужена й не відповідає в повному обсязі прийнятим для вугільної промисловості Типовим структурам. Причиною відхилень є надмірний поділ і відокремлення функціональних обов'язків між окремими напрямками діяльності. Спостерігається також надмірно високе значення норми керованості. У табл. 1 представлено структуру чисельності трудящих по шахтодільниці № 1. Така ж вона і по інших шахтодільницях.

Таблиця 1

**Чисельність персоналу шахтодільниці № 1 (чол.)**

Категорії працівників	Період часу, рік					
	2003	Структура	2004	Структура	2005	Структура
Усього підземних робітників	479	51,39	553	53,79	697	57,37
У тому числі на очисних роботах	149	15,99	173	16,83	246	20,25
на підготовчих роботах	69	7,40	98	9,53	128	10,53
на підземному транспорті	46	4,94	47	4,57	63	5,19
на ремонті виробок	34	3,65	39	3,79	43	3,54
інші підземні робітники	181	19,42	196	19,07	217	17,86
Робітники поверхні	213	22,85	217	21,11	222	18,27
МОП	50	5,36	50	4,86	34	2,80
Усього робітників	752	80,69	844	82,10	1016	83,62
ІТП	108	11,59	123	11,96	154	12,67
Інші служби	21	2,25	16	1,56	1	0,08
Усього ППШ	881	94,53	983	95,62	1171	96,38
Непромгрупа	51	5,47	45	4,38	44	3,62
Усього трудящих	932	100,00	1028	100,00	1215	100,00

З табл. 1 видно, що протягом 2003–2005 р.р. по шахтодільниці № 1 спостерігається тенденція збільшення чисельності інженерно-технічних працівників з 108 до 154 чоловік. Якщо у 2003 р. питома вага даних працівників у загальній чисельності трудящих становила 11,59 %, то у 2005 р. вона дорівнює вже 12,67 %. Наочно це збільшення показане на рисунку 3.5.

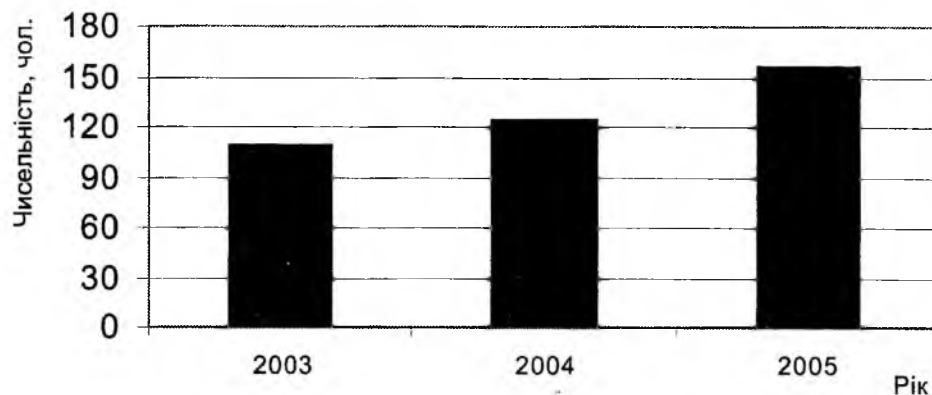


Рис. 1. Діаграма зміни чисельності ІТП шахти ім. М.І. Калініна

У табл. 2 наведено зведені дані про зміну чисельності інженерно-технічних працівників по всьому шахтоуправлінню ім. М.І.Калініна, які дозволяють побачити загальну динаміку даного показника за 2003–2005 р.р.

Таблиця 2

#### Динаміка чисельності ІТП шахтоуправління імені Калініна

Підрозділ	Період часу, рік			Абсолютна зміна до попереднього року		Відносна зміна до попереднього року, %	
	2003	2004	2005	2004	2005	2004	2005
Дільниця № 1	108	123	154	15	31	13,89	25,20
Дільниця № 2	328	307	315	-21	8	-6,40	2,61
Дільниця № 3	100	89	77	-11	-12	-11,00	-13,48
В цілому по ШУ ім. М.І.Калініна	536	519	546	-17	27	-3,17	5,20

Темпи зниження чисельності інженерно-технічних працівників у цілому по шахтоуправлінню в 2005 році в порівнянні з 2004 роком склали 3,17 %, а в 2005 році в порівнянні з попереднім роком склали 5,20 %.

Важливим елементом наукової організації апарату управління є типізація його структури, тобто складу і підпорядкованості органів управління. Типізація допомагає здійснювати вибір найкращих рішень і забезпечує єдиний підхід до їх прийняття в конкретних ситуаціях. Відзначимо, що виконані розрахунки щодо зменшення чисельності управлінського персоналу відповідають рекомендаціям, які викладені в роботі [9].

Внаслідок високої норми керованості директора шахтоуправління як пропозицію по удосконаленню організаційної структури управління варто розглянути зниження цієї норми в результаті приведення структури управління шахтоуправління, що аналізується, у відповідність з типовими структурами. Дана рекомендація спрямована на те, щоб керівник підприємства був розвантажений і зміг зайнятися більш важливими питаннями

виробництва. Насамперед, рекомендується на шахтоуправлінні перепідпорядкувати відділ кадрів безпосередньо заступнику директора з господарських і соціальних питань.

При аналізі технічного і технологічного відділів вище відзначалося, що в типових структурах вони відсутні, існує лише виробничо-технічна служба, яка підкоряється заступнику директора по виробництву. Таким чином, з метою удосконалення структури управління рекомендується зробити об'єднання технологічної і технічної служб під керуванням заступника директора з виробництва. Крім цього, створена виробничо-технічна служба повинна підпорядковуватися й головному інженеру. Аналогічні зміни необхідно провести в геологічній і маркшейдерській службах, об'єднавши їх в одну службу і перепідпорядкувати безпосередньо головному інженеру.

Заступнику директора з економічних і фінансових питань рекомендується підкорити інформаційно-обчислювальний центр, що знаходиться в підпорядкуванні начальника 2-ї шахтодільниці. Пояснюється дана пропозиція тим, що він обслуговує обчислювальну техніку всього шахтоуправління. Начальників шахтодільниць необхідно підпорядкувати заступнику директора з виробництва.

Таким чином, якщо із самого початку директору шахтоуправління підкорялося 13 служб, то, знизивши на нього навантаження відповідно запропонованим заходам, у його підпорядкуванні залишиться лише 10 служб.

Розглянемо організаційну структуру управління шахтодільниць. Виходячи з аналізу організаційної структури управління, відзначимо, що формальне збереження безпосереднього підпорядкування служб шахтодільниць начальникам шахт вносить серйозні труднощі в управління виробництвом. Ці труднощі виникають тому, що начальникам підлегле велике число функціональних керівників. Таким чином, на шахтодільницях шахти ім. М.І. Калініна особливо помітні наслідки недотримання норм керованості.

У цьому зв'язку виникають два основних завдання поліпшення організації управління на шахтодільницях: 1) об'єднання служб, ділянок і їх перепідпорядкування на основі технологічної спеціалізації; 2) зміцнення керівництва окремими функціями управління, підвищення відповідальності та розширення прав відповідних керівників. Відзначимо, що при вирішенні другого завдання варто виходити з необхідності чіткого поділу відповідальності і повноважень між керівниками підприємства. Для цього необхідно забезпечити таке положення, при якому кожний підлеглий директору керівник виконував би свої функції на основі одноособової відповідальності.

### Висновки

1. Виконаний в роботі аналіз діючої організаційної структури управління на шахті ім. М.І. Калініна дозволив встановити, що вона є структурою лінійно-функціонального типу з надмірним розподілом і відособленням функціональних обов'язків між різними напрямками діяльності.
2. Унаслідок високої норми керованості як пропозицію з удосконалення організаційної структури управління було рекомендоване зниження цієї норми в результаті приведення структури управління шахтоуправління у відповідність з типовими структурами, розробленими для вугільної промисловості.
3. Одним з головних завдань удосконалення організаційної структури є об'єднання служб, ділянок та їх перепідпорядкування на основі технологічної спеціалізації.

### Література

1. Менеджмент організації / За ред. Л.І. Федулової. – К.: Либідь, 2004. – 445 с.
2. Попов В.И., Рожков А.А. Социально-экономические аспекты реструктуризации угольной промышленности Польши // Уголь. – 2001. – № 4. – С.14 – 18.

3. Амитан В.Н., Киклевич Ю.Н. Экономико-политические и социальные проблемы реформирования угольной промышленности за рубежом // Уголь Украины. – 2004. – № 1. – С.51 – 57.
4. Варава Л.Н. Формування організаційної структури підприємства в рамках процесу стратегічного планування // Економіка промисловості. – 2001. - № 2. – С. 119 – 223.
5. Кабанов А.І. Вугільна промисловість як складового енергетичного сектора економіки України // Економіка промисловості. – 1999. – № 2. – С. 24 – 28.
6. Сапицкая И.К. Зарубежный опыт управления горнодобывающими отраслями.// Уголь Украины. – 2004. – № 2-3. – С.68 – 73.
7. Тренев Н.Н. Предприятие и его структура: Диагностика. Управление. Оздоровление. – М.: ПРИОР, 2003. – 240 с.
8. Гончаров В.В. Новые прогрессивные формы организации в промышленности – М.:ИНФРА,1998. – 456 с.
9. Типові структури управління, штатні розписи й нормативи чисельності працівників апарату управління підприємств вугільної промисловості. К.: Вид.-во Міністерства палива та енергетики України, 2003. – 88 с.

*Рекомендовано до публікації  
д.е.н., проф. Дементьєвим В.В., 12.07.05*

*Надійшла до редакції  
29.06.05*