

УДК 334.716

**А.Б. Немченко, доц., канд. екон. наук, Т.Б. Немченко, доц., канд. філос. наук**  
*Кіровоградський національний технічний університет*

## Підходи до удосконалення організаційних структур управління на промислових підприємствах і територіально-виробничих комплексах України

В статті проаналізовано сучасні проблеми удосконалення організаційних структур управління на промислових підприємствах і територіально-виробничих комплексах України. Обґрунтовано методологічні підходи до побудови необхідної організаційної структури виробництва і управління та досягнення їх взаємної відповідності в сучасних умовах господарювання.  
**організаційна структура управління суб'єктами господарювання**

Організаційна структура управління як невід'ємна складова системи економіко-організаційних відношень суб'єктів господарювання, визначає умови розвитку їх різних підрозділів, відіграє провідну роль у досягненні визначених цілей і в значній мірі обумовлює порядок взаємодії цих ланок, можливості використання переваг від постійного оновлення всіх їх складових.

Організаційні структури управління безпосередньо впливають на рівень використання потенціалу сучасних знарядь праці і, насамперед, техніки і технології останніх поколінь. Ці фактори значно впливають на якість виконання основних функцій управління виробничо-господарською діяльністю підприємства.

Місце організаційної структури управління в системі організаційно-економічних відносин визначає особливу важливість її корінного вдосконалення і послідовного приведення у відповідність з вимогами розвитку виробництва. Адже саме в результаті її раціональної побудови досягається найбільш повна реалізація стратегічних цілей підприємства, проведення прогресивних змін в економіці, переведення її на якісно нову організаційно-економічну і технічну основу.

Реалізація напрямків перебудови господарського механізму на ринкових засадах органічно пов'язана з активним використанням відповідних прийомів і способів формування та раціоналізації організаційних структур управління суб'єктами господарювання. Ці прийоми і способи насамперед призначені для створення передумов ефективного застосування прогресивних методів і техніки управління, активізації персоналу і, в кінцевому рахунку, рішення завдань оновлення виробництва на основі інноваційних впроваджень. Вони повинні забезпечувати подолання труднощів і проблем в налагодженні дієвого організаційно-економічного механізму, що породжуються недоліками раніше сформованих організаційних структур управління, діяльності конкретних органів і підрозділів апарату управління в цілому на підприємстві і кожному конкретному виробничому підрозділі.

На сьогоднішній день вченими та фахівцями обґрунтований широкий набір різноманітних методів побудови і поліпшення організаційних структур управління підприємствами, що включають конкретні положення щодо практичного використання різних методів, підготовлені методичні матеріали.

Різним аспектам питання формування сучасної системи організаційної

структури управління на підприємствах і інших формах господарських утворень приділяли увагу багато як зарубіжних так і вітчизняних вчених [1-5, 11-12].

Разом з тим необхідно визнати, що розроблені в минулому численні методичні матеріали і рекомендації сьогодні вже застаріли і не відповідають сучасним вимогам в повній мірі. Орієнтовані на потреби вчорашніх запитів розвитку промисловості, ці методи не завжди націлені на стимулювання якісних перетворень у виробництві і, головне, в його організації. Вони забезпечують рішення питань, пов'язаних з формуванням в основному апарату управління окремими підприємствами, визначенням складу його підрозділів і чисельності персоналу. По суті за допомогою цих методів відбувається розповсюдження одних і тих же форм організаційних структур управління. Процес утворення таких структур фактично зводиться до "шаблону" якоїсь апробованої схеми шляхом уточнення набору управлінських підрозділів у зв'язку з особливістю проекту створення нового або умов функціонування чинного підприємства або об'єднання. Зрештою заданий або сформований склад виробничо-господарського підрозділу зумовлює її структуру системи управління.

Метою статті є дослідження існуючих принципів до формування діючих організаційних структур управління, виявлення їх недоліків та висвітлення методологічних підходів до побудови інноваційної структури управління в сучасних умовах господарювання.

Зазначені властивості сформованих методів формування та вдосконалення організаційних структур управління пояснюються рядом факторів. Насамперед особливостями розвитку вітчизняної промисловості в умовах становлення ринкової економіки, коли в багатьох випадках законсервувалася на підприємствах традиційна структура виробництва, що вимагало застосування загальноприйнятих структур управління. Іншими словами, відтворення традиційної форми побудови виробництва вело певною мірою до тиражування раніше прийнятої схеми структури управління. Таким чином, основним призначенням методів формування таких структур практично ставала всього лише певна модифікація колись розроблених типових схем.

Специфічними особливостями характеризувався і процес вдосконалення організаційних структур управління. Цей процес, як правило, зводився до деяких змін в окремих управлінських підрозділах і не охоплював всю систему управління суб'єкта господарювання в цілому. При цьому структурні зміни як у виробництві, так і в управлінні нерідко відбувалися без урахування їх взаємних потреб, поза зв'язку один з одним.

Переважаюча частина таких методів також призначалася головним чином для вирішення питань удосконалення організаційних структур управління основною ланкою - підприємствами і не торкалася відповідних проблем на більш високих рівнях управління виробництвом. Ці рівні перетворилися практично в організаційні надбудови, інваріантні до особливостей реального виробництва, його розвитку і функціонування, їх діяльність зводиться значною мірою до інформаційного процесу.

Обмеженість видів виробничо-господарських підрозділів, відносна простота "налаштування" типових схем зумовили можливість використання на практиці в основному простих методів створення і вдосконалення організаційних структур управління. Повільні темпи внутрішніх структурно-організаційних змін основної маси суб'єктів господарювання також не висували нових вимог до розробки більш досконалих методів побудови організаційних структур управління. У зв'язку з цим значне число рекомендацій і пропонувані нових схем використовувалося фактично лише на окремих об'єктах і не набуло широкого поширення.

В той же час діючі традиційні організаційні структури нерідко створюють бар'єри на шляху покращення використання виробничого обладнання, досягнення належної збалансованості між його окремими групами. Про це свідчать численні факти сформованих диспропорцій у виробничих потужностях які забезпечують основне і обслуговуюче виробництво окремих виробничих підрозділів і підприємств в цілому. Саме діючі організаційні структури управління стали серйозною перешкодою в забезпеченні повної та ефективної завантаженості сучасної високопродуктивної техніки. Подолання таких протиріч настійно вимагає докорінного вдосконалення методичної основи формування організаційних структур управління виробництвом.

Реалії розвитку вітчизняного промислового виробництва свідчать про те, що в розробці методичного забезпечення важливої ланки вдосконалення господарського механізму – створення ефективної системи організаційних структур управління підприємств і територіально-виробничих комплексів є суттєві недоліки. Найважливішим у розробці структур управління все більше стає рішення проблем взаємозв'язку організації виробництва та управління, забезпечення відповідності процесів їх розвитку і вдосконалення. Необхідно так налагодити ці процеси, щоб функціонування організаційних структур управління формувало конкретні напрями послідовного поліпшення побудови виробництва, створювало передумови для найбільш повного і ефективного використання потенціалу сучасних знарядь праці. Потрібна підготовка глибоко і всебічно підготовлених фахівців які вирішують проблеми пов'язані з цими процесами. Все ще не отримала належної розробки проблема розподілу повноважень і відповідальності за вирішення питань формування та вдосконалення організаційних структур між різними рівнями управління виробництвом. Мова йде про уточнення функцій і завдань, сфери діяльності, а також про розподіл повноважень між рівнями управління.

Тому у розробці методів формування та вдосконалення структур управління ключовою є проблема синтезу процесів побудови цих структур і вибору прогресивних форм організації виробництва. Особливий сенс ця проблема набуває насамперед на рівні взаємодії підприємств. Іншими словами, мова йде про збалансований розвиток всіх технологічних переділів не просто в рамках окремих виробничих підприємств і корпорацій, а в масштабах більш великих територіально-виробничих комплексів. Необхідність органічного взаємозв'язку структур виробництва і управління стала особливо очевидною, коли в промисловості розвернувся процес створення технопарків і технополісів. Саме тут відповідне налаштування структурних ланок відкриває найбільш широкі можливості для ефективного і повного використання виробничого потенціалу.

Сформована ситуація певною мірою обумовлена, з одного боку, загальними можливостями організованих структурних ланок промисловості і, з іншого, ставленням до потреб розвитку територіально-виробничих комплексів державних органів влади. Дійсно, знову створені територіально-виробничі об'єднання (технопарки) в переважній кількості випадків не мали можливості для вирішення складних науково-технічних питань і проведення проектно-дослідницьких робіт. До того ж труднощі в придбанні нового обладнання не завжди дозволяли їм здійснювати повноцінне технічне переозброєння виробництва. Це, в свою чергу, зумовлювало збереження незмінною виробничу структуру окремих ланок територіально-виробничих комплексів і складності в побудові їх належної організаційної структури управління виробництвом.

Головне в забезпеченні органічного взаємозв'язку в побудові оптимальних структур виробництва і управління територіально-виробничих комплексів - розробка перспективної моделі (проекту) їх інноваційного розвитку та розміщення. Ця модель

повинна представляти схему формування сукупної виробничої структури подібного комплексу, форми її матеріального втілення, що забезпечують одержання високих кінцевих результатів. Вона могла б розвиватися згідно з установками стратегічних планів виробничо-господарських комплексів, новими цілями, критеріями і обмеженнями їх розвитку і функціонування.

Словом, ця модель як засіб реалізації однією з основних функцій управління, пов'язаної з організацією, покликана забезпечувати втілення визначеної і розробленої стратегії в організаційно-економічне і організаційно-технічне проектування просторового і часового розвитку всього територіально-виробничого комплексу як єдиної виробничо-технічної системи. При цьому технічні проектування, вільні від організаційних обмежень, призначаються для визначення сукупності оптимальних за розміром виробничо-технічних осередків комплексу згідно з економічними вимогами і завданнями.

Розробка перспективної моделі побудови виробництва - органічна складова частина формування програм технічної реконструкції і переозброєння територіально-виробничих об'єднань і підприємств. У ході складання таких програм можливе обґрунтування оптимальних за розмірами виробничих одиниць для виконання певних технологічних процесів або для виготовлення конструктивно однорідних видів виробів або їх складових частин. Зрозуміло, що визначення подібних одиниць доцільно здійснювати поза зв'язком зі сформованою в минулому організаційною структурою комплексу і, можливо, навіть окремих ланок територіально-виробничих об'єднань і підприємств. При цьому таким чином слід розглядати як створення нових, так і подальший розвиток діючих виробничих одиниць, приділяючи особливу увагу формуванню гнучких виробничих систем і організаційних структур.

Розгляд проблем розвитку виробництва, здійснення необхідних технічних проектів без орієнтації на зв'язок з прийнятою в даний момент організаційною структурою управління, очевидно, створюють ряд нових потенційних переваг. По-перше, відкриваються можливості визначення раціональних шляхів використання сучасної високопродуктивної техніки, вільних від утворюваних організаційними структурами обмежень. Це дозволяє більш повно вивчати особливості побудови нових виробничих одиниць з точки зору досягнення найвищої економічної ефективності їх діяльності. По-друге, подібний підхід створює інформаційні передумови для формування таких організаційних структур управління, які відкривають простір для найбільш повного використання потенціалу нової і перспективної техніки і технології. При такому підході, ймовірно, може здійснюватися і певне повне або часткове перегрупування, згідно з довгостроковою метою, раніше утворених виробничо-господарських підрозділів.

Регулярна розробка довгострокових інноваційних програм і проектів розвитку промислових підприємств і територіально-виробничих комплексів як єдиного цілісного організму дозволяють своєчасно визначати напрями уточнення його організаційної структури, шляхи розбудови його діючих підрозділів, потреби у створенні нових. Таким чином може бути забезпечена належна синхронізація змін у структурі виробництва та управління, його постійна орієнтація на перспективні завдання інноваційного розвитку. Структурні зміни в управлінні отримають міцну матеріальну основу, ясні перспективні цілі в інноваційному розвитку виробничо-господарських осередків.

Структурні перетворення повинні забезпечити розвиток не тільки цілісних ланок, але і конкретних виробничих одиниць забезпечуючи спрямованість на отримання синергійного ефекту. Це також надає можливість виділення зі складу

територіально-виробничих об'єднань або підприємств окремих цехів або одиниць і перетворення їх в спеціалізовані виробництва, які обслуговують потреби багатьох споживачів. Очевидно, можливе і об'єднання декількох подібних підрозділів в самостійні виробничі осередки, що задовольняють потреби інших територіально-виробничих об'єднань та підприємств в конкретних видах продукції або послуг.

Подібний підхід додасть організаційним структурам більшу гнучкість, дозволить здійснювати перегрупування потужностей, швидко формувати необхідні виробничі підрозділи для розгортання випуску нової продукції. Високий рівень уніфікації виробничих процесів та їх організації додасть значне різноманіття набору виробничих одиниць, розширить можливості для їх формування.

Таким чином, не в рамках сформованих структурних формувань і діючої організації виробництва, а за допомогою обґрунтування конкретної форми його оптимальної побудови з урахуванням вимог інноваційного розвитку, доцільно підходити до формування і вдосконалення структур управління територіально-виробничими комплексами і підприємствами.

Проектована організаційна структура управління покликана служити швидкому становленню, функціонуванню та безперервному розвитку прогресивних форм побудови виробництва і їх постійного оновлення на основі стратегії інноваційного розвитку. Саме при такому підході організаційні структури можуть ще в більшій мірі стати інструментом реалізації потенціалу нової техніки і технології, створення передумов для швидкого розгортання випуску нової продукції.

Зрозуміло, виробничо-господарські і організаційно економічні фактори є не єдиними у побудові та вдосконалення організаційних структур управління. Далеко не останню роль у цьому процесі відіграють і інші чинники - психологічні, правові та ін. Однак вони, як правило, враховуються на наступних етапах проектування організаційних структур управління.

Розробка проектів створення нових і вдосконалення діючих організаційних структур управління – складний, трудомісткий і динамічний процес. У його здійсненні, як правило, бере участь велика кількість фахівців науково-дослідницьких установ і різних органів управління. Проте ці роботи нині носять епізодичний характер. Їх проведення нерідко визначається не потребами розвитку виробництва, методів і техніки управління, а суб'єктивними чинниками, ініціативою деяких керівників, фінансовими можливостями окремих територіально виробничих об'єднань або підприємств. Організація управління і виробництва як одна з найважливіших функцій управління не отримала досі належного визнання в діяльності виробничо-господарських осередків. У їх апараті управління, як правило, не має спеціальних підрозділів, і не готуються відповідні кадри працівників. Однак в сьогоденних умовах, коли у виробництві відбуваються принципові якісні перетворення і здійснюється орієнтація на інноваційний тип розвитку рішення питань удосконалення організаційних структур управління у відриві від розробки проблем розвитку виробництва стає нетерпимою.

Інноваційний тип розвитку вимагає активного і всебічного використання можливостей теорії і практики організації, мобілізацію всіх організаційних резервів. Рішенням цієї проблеми необхідно надати послідовний і сталий характер. Методичні рекомендації і інноваційні проекти, що розробляються для вирішення цих питань необхідно органічно включати в реальний процес оновлення виробництва, перебудови його організаційних структур.

Завдання якісного вдосконалення організації виробництва та управління діяльністю виробничо-господарських підрозділів територіально-виробничих об'єднань і

підприємств промисловості як важливої функції управління обумовлюють на сучасному етапі необхідність більш ретельного, системного підходу до проведення всіх пов'язаних з цим робіт. Особливе значення вони набувають в умовах орієнтації на інноваційних розвиток. Названа функція управління покликана створити простір для найбільш повної і ефективної реалізації наявного потенціалу.

Вирішення проблем створення організаційної структури управління необхідно органічно злити з обґрунтуванням нових прогресивних форм побудови виробництва, забезпечити таким чином діалектичний зв'язок цих процесів. З одного боку, розробка нових прогресивних форм побудови виробництва повинна висувати попередні умови створення нових організаційних структур управління. З іншого боку, створювані структури управління важливо з самого початку орієнтувати на практичне втілення інноваційних проектів розвитку виробництва. Все це визначає особливості діяльності відповідних управлінських підрозділів, їх місце в апараті, склад і кваліфікацію персоналу.

Завдання підрозділів, пов'язаних з виконанням функції організації виробництва та управління, мають специфічний характер. Їх рішення стосуються дослідження як техніко-економічних, так і організаційно-структурних питань розвитку виробництва. Персонал даного підрозділу, повинен займатися визначенням оптимальних розмірів виробничих одиниць, організовувати розроблення проектів їх створення та розвитку, здійснювати вибір місць розміщення. Одночасно в рамках цих підрозділів, очевидно, буде розгортатися робота з формування організаційних структур управління, складання проектів їх функціонування.

Словом, такі підрозділи являють собою своєрідний структурний блок системи управління, призначеного для вирішення завдань розвитку та оновлення виробництва. Цей структурний блок системи управління вирішує завдання практичного поєднання всіх елементів в майбутні виробничі системи, забезпечує формування організаційних структур управління. Він також повинен формувати стимули для послідовного вдосконалення і необхідних змін структур управління підприємствами, територіально-виробничими комплексами і приведення їх у відповідність з вимогами інноваційного розвитку.

Розвиток структури виробництва та управління вимагає спеціально підготовлених кадрів. Майбутні працівники таких служб повинні мати відповідну освіту і певний практичний досвід з проектування виробництва та створення систем управління, глибоко розбиратися у всіх аспектах функціонування організаційно-економічної системи суб'єкта господарювання.

Зрозуміло, що блок розвитку виробництва і управління може успішно виконувати свої функції лише в тому випадку, якщо він буде опиратися на наукові установи. Ця служба повинна бути центром координації техніко-економічних і організаційно-структурних досліджень в рамках відповідних виробничо-господарських осередків.

Необхідно мати на увазі, що в умовах діяльності територіально-виробничих комплексів значне коло важливих питань, пов'язаних з побудовою структур виробництва і управління в окремих його ланках, взагалі не може вирішуватися на їх рівні. Ключову роль у вирішенні таких питань покликані грати відповідні органи управління територіально-виробничих комплексів. У багатьох випадках доцільно створення на їх базі спеціалізованих структур, які надають послуги підприємствам, що входять до складу об'єднання. Ці питання належать до компетенції вищих ланок управління, які повинні проводити роботи по перебудові виробничої структури всього комплексу і відповідної зміни організаційної структури управління. Зрозуміло, у цих

роботах необхідна участь і нижчих ланок управління, які мають більш повну інформацію про особливості своїх об'єктів. Формування для цих цілей тимчасових комплексних груп, очевидно, дозволить максимально поєднати можливості різних рівнів, забезпечити якісне вирішення виникаючих проблем. Словом, розподіл завдань, пов'язаних із здійсненням структурних перетворень, вимагає більшої чіткості і гнучкості, органічного взаємодії всіх підрозділів органів управління виробництвом у виконанні заходів з реалізації їх удосконалення.

Саме такий підхід у розподілі робіт з удосконалення структур управління дозволить зняти обмеження, які висуваються межами тієї чи іншої виробничо-господарської ланки, відкрити простір для повного і ефективного використання її потенціалу. При цьому система управління більш високого рівня повинна сама ініціювати необхідні на її погляд зміни у різних структурних ланках, уточнюючи їх цілі, напрямки розвитку і засоби їх досягнення. Важливо тут і те, що ці ланки отримують обґрунтовані довгострокові орієнтири своєї діяльності, реальні проекти оновлення виробництва, перебудови його організації.

Підсумовуючи вищезазначене можна зробити висновок про те, що аналіз проблем створення і вдосконалення організаційних структур управління виробництвом показує гостру необхідність інтенсифікації всього фронту досліджень в цій області. Якість організаційних структур управління стає все більш важливим елементом науково-технічного рівня підприємств і територіально-виробничих комплексів. І головне тут - не просто раціоналізація організаційних структур, що склалася, а створення таких структур, які б витікали з потреб реалізації перспективної інноваційної моделі побудови виробництва на основі всебічного використання прогресивних його форм. Важлива інтеграція зусиль фахівців всіх рівнів, які здійснюють не тільки вирішення питань формування організаційних структур, але і розробку інноваційних проектів побудови і розвитку виробництва. Саме на цій основі можливий комплексний, системний підхід до побудови необхідної структури виробництва та управління і досягнення їх взаємної відповідності.

Необхідно здійснити розробку комплексної програми наукових досліджень і експериментів з формування та удосконалення організаційних структур управління виробництвом на рівні його основних ланок. Така програма могла б зосередити діяльність спеціалізованих наукових установ і територіально-виробничих об'єднань на вирішенні актуальних проблем, перевірці вироблених рекомендацій та підготовки нових методичних матеріалів.

## Список літератури

1. Блехерман М.Х. Гибкие производственные системы (Организационно-экономические аспекты). – М.: Экономика, 1998. - 221 с.
2. Гальчинський А., Гець В., Кінах А., Семиноженко В. Інноваційна стратегія Українських реформ. – К.: Знання України, 2002. – 336 с.
3. Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Доннелли Д. Х. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. – 8-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. - 662 с.
4. Грейсон Д.К., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. Пер. с англ. – М.: Экономика. 1991. 239 с.
5. Друкер П.Ф. Практика менеджмента: Пер. С англ. – М.: СПб; К.6 Издательский дом «Вильямс», 2002. – 397 с.
6. Кленін О. В. Перспективи інноваційно-інвестиційного розвитку промислових підприємств // Вісник економічної науки України. -2008. №1. – С. 50-54.
7. Маркіна І. А. Методологія сучасного управління: (Монографія). –К.: Вища школа. 2001. - 311 с.
8. Монден Я. «Тоета» — методы эффективного управления: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. А. Р. Бенедиктов, В. В. Мотылев. — М.: Экономика, 1989. — 288 с.

9. Пампура О.И. Управление инновационным процессом в промышленности. - Донецк, 1997. - 363 с.
10. Проблеми та пріоритети формування інноваційної моделі розвитку економіки України /Аналітична доповідь Національного інституту стратегічних досліджень та центру антикризових досліджень. К.: 2005.
11. Проектирование организационных структур: методы и алгоритмы /Е.М. Герасимов, В.И. Глущкий, А.А. Рабчук. –К.: БФ «Миротворець», 2000. – 205 с.
12. Управление развитием производства: (Опыт США). – М.: Экономика, 1989. – 239 с.

*А.Немченко, Т.Немченко*

**Підходи к усовершенствованию организационных структур управления на промышленных предприятиях и территориально-производственных комплексах Украины**

Статья посвящена современным проблемам совершенствования организационных структур управления на промышленных предприятиях и территориально-производственных комплексах Украины. Обоснованы методологические подходы к формированию необходимой структуры производства и управления, достижение взаимного соответствия в современных условиях хозяйствования.

*A.Nemchenko, T.Nemchenko*

**Approaches to improvement of organizational structures of management at the industrial enterprises and territorial and production complexes of Ukraine**

Article is devoted modern problems of perfection of organizational structures of management at the industrial enterprises and territorial and production complexes of Ukraine. Methodological approaches to formation of necessary structure of manufacture and management, achievement of mutual conformity in modern conditions of managing are proved.

Одержано 06.10.11

**УДК 338.45:246.87**

**М.О.Чупріна, ст. викл.**  
*НТУУ «КПІ», м. Київ*

## **Сутність та зміст базових категорійних понять теорій загального управління та управління стратегічним потенціалом**

Анотація. Узагальнено досвід вітчизняної економічної науки та практики щодо визначення категоріальних понять теорії управління стратегічним потенціалом в контексті забезпечення збалансованості функціонування національного господарства. Запропоновано змістовне ускладнення поняття «стратегічний потенціал промисловості України» та загальні принципи стратегічного управління визначеним потенціалом.

**стратегічний потенціал, економічна безпека, економічний розвиток, ендогенно орієнтована модель розвитку економіки**

В умовах України, коли розробка стратегії промислового розвитку та забезпечення економічної безпеки країни набуває пріоритетного значення в системі заходів стратегічного управління економікою, комплексне дослідження стратегічного потенціалу промисловості як економічної категорії і матеріальної основи продуктивних змін стає особливо актуальним. В процесі недосконалих ринкових перетворень в