

**Б.М. Пунько**, д.е.н., с.н.с., в.о. професора; **І.Б. Смолинець**, аспірант,  
*Львівський національний університет ветеринарної медицини  
та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м, Львів*

## **ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНА МОДЕЛЬ СТРУКТУРНО-ФАКТОРНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

*Узагальнено теорії, які слід вважати основами побудови сучасної ділової концепції управління виробництвом і персоналом на підприємстві. Сформульовано категоріальні визначення та інтерпретовано схематичну модель сучасної фундаментальної структурної організації господарської діяльності будь-якого підприємства.*

**Ключові слова:** виробнича структура, управлінська структура, організаційна структура підприємства, людський фактор, виробничий фактор.

**Постановка проблеми.** Наукове дослідження теорій побудови сучасної ділової концепції управління виробництвом і персоналом; визначення категорій та інтерпретація сучасної фундаментальної структурної організації господарської діяльності будь-якого підприємства має теоретичне і практичне значення при вирішенні проблем підвищення економіко-фінансової структурно-факторної організації господарської діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень.** Започаткування наукового управління пов'язують з працями Ф.У. Тейлора, Генрі Форда, Френка і Ліліан Гільбретів, Генрі Ганта, Г. Емерсона. У своїх працях («Управління фабрикою», 1903; «Принципи наукового управління», 1911; «Свідчення перед спеціальною комісією Конгресу», 1912) Ф.У. Тейлор започатковує науку «управління». На початку 30-х рр. ХХ ст. з'явився новий напрям науки управління, який логічно продовжує теорію Тейлора, пов'язаний з науковою працею вченого-практика з Гарвардського університету (1880-1949) Елтона Мейо, який вперше відмовився розглядати людину лише як продуктивну силу, задіяну для досягнення меркантильних інтересів окремих роботодавців, а вимагав трактувати її людину, як соціальну істоту в багатогранному її проявленні. Він вважав, що треба враховувати інтереси людини, забезпечувати належне ставлення до неї на виробництві й суспільстві. Р. Блейк і Дж. Моутон аналізуючи можливі результати управління, стратегію і тактику діяльності підприємств створили так звану «решітку менеджменту»

(«управлінська сітка») запропонувавши її в якості робочого настільного інструменту сучасного менеджера [1-2].

У сучасних літературних джерелах недостатньо акцентується увага на систематизації фундаментальних теорій трактування «людського фактора», люди розглядаються, як елемент організації, а це дещо інакше тлумачення одного і того ж [3, с.114]. Наприклад, з представлення «управлінської сітки» (дослівно з оригіналом), «Блейка - Моутон», не ясно - це один автор, чи два: насправді це два різні вчені університету штату Огайо Р. Блейк і Дж. Моутон [3, с. 135]. Подається дещо ускладнене трактування елементів організаційної структури управління і їхній взаємозв'язок зі структурою апарату управління, без цілісного уявлення про організаційну структуру підприємства [3, с. 356]. Немає чіткого уявлення, що «операційний менеджмент» є системою знань про «виробничий фактор» підприємства; предмет і об'єкт «структури операційної системи» визначаються наступним чином: «це відносно постійний порядок внутрішніх просторово-часових зв'язків системи між її елементами і взаємодія їх із зовнішнім середовищем, що визначає функціональне призначення останньої» [4, с. 87]. Тому пошук оптимальної теоретико-прикладної моделі структурно-факторної організації господарської діяльності підприємства, її систематизоване і чітке теоретичне обґрунтування, є актуальним завданням економічної науки.

**Мета статті.** Узагальнити теорії побудови сучасної ділової концепції управління виробництвом і персоналом на підприємстві; сформулювати категоріальні визначення: організаційно-виробнича структура, організаційно-управлінська структура, організаційна структура підприємства, людський фактор, виробничий фактор; представити схематичну інтерпретацію моделі сучасної фундаментальної структурної організації господарської діяльності підприємства;

**Виклад основного матеріалу.** Центральним положенням праці Фредеріка Тейлора «Принципи наукового управління» є теза: «У зв'язку з ускладненням ринкової економіки, системних форм і методів управління виробництвом і персоналом «просто здорового глузду» і загальних прикладних знань стало недостатньо для того, щоб ефективно управляти підприємством». Він заявив: «З'явилася необхідність систематичного вивчення і застосування наукового підходу до управління фірмами, компаніями, корпораціями». На об'єктивність такого підходу вказує і практичний досвід світової економіки. Наприклад, щорічно у США розоряються 10% компаній - переважно це дрібні і середні фірми; велика автомобільна компанія «Ford Motors» (у 1996 р.) і компанія «Kreiser» (в 1997 р.) були на грані фінансового краху. Названі та інші при-

клади пов'язують з низькою ефективністю ділової політики менеджерів. Як показав досвід цих компаній, економічний порятунок приходить з досвідченими менеджерами. А принципи Тейлора сприяють зростанню управлінського рівня менеджерів, покращенню ділової техніки і управлінської стратегії підприємства (іншими словами - ефективного планування господарської діяльності), а отже і зростання продуктивності праці та фінансових показників.

Елтон Мейо спробував експериментально спростувати «тейлорівську концепцію» про домінування матеріальної зацікавленості працівників. Його найбільші емпіричні дослідження стали відомі під назвою «Хоторнські експерименти». У 1927 році За завданням Американської дослідницької ради на заводі «Western Electric» в місті Хоторн, недалеко від Чикаго, Елтон Мейо і його однодумець Фріц Ротлісбергер протягом декількох місяців по-різному змінювали умови праці і намагалися таким чином встановити закони «еластичності» продуктивності персоналу: наскільки матеріальні стимули — їх види, розмір, кількість — впливають на ефективність виконання робіт.

Результати дослідження виявилися більш ніж вражаючими: ключовим моментом у підвищенні продуктивності праці був сам факт зміни умов праці, а не те, яким чином вони мінялися. Робочий відчував турботу з боку начальства, і його ідентичність працівника компанії таким чином міцніла. Більше того, якщо добре вивчити потреби робітника, можна назавжди усунути конфлікти в організації (мова йде про безконфліктне управління персоналом підприємства). Елтон Мейо стверджував, що в організації повинно існувати співробітництво, партнерство між працівниками різних рівнів. Так було відкрито явище соціальної відповідальності бізнесу, хоча його детальне вивчення припало 80-ті роки минулого сторіччя. Така несвоєчасність поглядів Фоллет, Мейо, а також інших менш великих вчених школи людських відносин — Ч. Бернарда, Г. Мюнстерберг - піддавалися нападкам, як у США, так і в СРСР. Перші говорили, що Мейо нехтує значенням духу конкуренції, що панує в американському суспільстві; другі критикували за нездійсненність компромісу у відносинах між «експлуатованими» і «експлуататорами» в рамках капіталістичної формації, а він стверджував про можливість такого компромісу. Слід відзначити головну думку теоретиків школи людських відносин: у будь-якій компанії необхідна наявність зворотнього зв'язку у відносинах між робітниками і керівниками. Стимулює працю співробітників власне увага начальства до потреб рядових співробітників і спроби їх вивчити і задовільнити. Дані «хоторнських експериментів» стали поворотною точкою в дослідженнях теоретиків управління та соціологів. Більше уваги почали приділяти психо-

логічним, а не технічним моментам у функціонуванні «людського фактора» організації. Досягнення вчених «школи людських відносин» важко переоцінити, адже подальший розвиток науки управління пішов шляхом розкриття системи потреб людини, що породило цілу плеяду вчених «школи управлінських поведінкових наук».

Внаслідок наукових суджень Е. Мейо виникло таке поняття, як особистісний або людський фактор, дане поняття є ключовим місцем науки і практики менеджменту. В сучасних економічних умовах його науковий напрямок дістав широкий розвиток, оскільки він був первинним поштовхом і відповідає вимогам раціонального НТП, інтенсифікації міжнародного розвитку економічних відносин і глобалізації економіки. Можна акцентувати, що сучасні науковці, які задіяні у сфері менеджменту, саме людину чи людський фактор ставлять у центрі уваги управлінської науки, наголошуючи на тому, що ключовим чи центральним положенням є регулювання відносин між співробітниками. Концепція «людського фактора» трактує людину, як своєрідний «людський капітал»; встановлено, що витрати підприємства, які стосуються його персоналу слід трактувати як високорентабельні інвестиції в розвиток підприємства, де стосується зарплати, кваліфікації, задоволення необхідних матеріальних і соціальних потреб. Також досліджено, що «економія» на людському факторі надалі обертається для підприємства значними втратами. Витрати на покращення ділових якостей і соціального становища персоналу підприємства, сучасному менеджеру, бізнесмену, діловій людині не слід розглядати як «добродійство», а як належне і виважене капіталовкладення в людський фактор, а відповідно і отримання добрих економічних результатів.

Р. Блейк та Дж. Моутон побудували решітку (сітку), яка містить декілька стилів адміністрування. Вертикальна вісь схеми ранжує турботу менеджера про людину за шкалою від одного до дев'яти, а горизонтальна - турботу менеджера про роботу за такою самою шкалою, стиль керування визначається за обома наведеними критеріями одночасно. Р. Блейк та Дж. Моутон визначають чотири граничних та одну середню позиції управлінської сітки, вони вважали, що найефективнішим стилем керування є поведінка керівника у позиції 9.9. Дев'ятибальна шкала у їх теорії пов'язана з розумінням, що існує декілька проміжних варіантів стилів керування. Вони також виділили три додаткових стилі керування, які -розглядаються як певні сполучення п'яти «чистих» стилів в управлінській сітці:

по-перше, патерналізм (сполучення ситуації 9.1, з точки зору управління та контролю, з системою заохочення у ситуації 1.9); патерналізм як тип поведінки керівника асоціюється з фігурою батька родини, він не скупий на похвали за виконану роботу,

заохочує, підтримує, але створює середовище, у якому робітники не діють без його ухвали, винагородження та підтримка надаються підлеглим в обмін на слухняність та лояльність;

по-друге, опортунізм - це сполучення будь-яких або усіх підходів до управління, які здатні закріпити позицію керівника або надати йому певні особисті переваги, кожний крок опортуніста здійснюється з тактичних міркувань і є засобом досягнення особистого успіху (внесок в колективний успіх організації на другому плані відносно до особистої вигоди);

по-третє, фасадизм («фасад») або зовнішнє благополуччя — це імітація ситуації 9.9 з метою приховати дійсні мотиви власної поведінки керівника.

Розширимо теоретичне уявлення Р. Блейка і Дж. Мутона на схемі (рис. 1). Як бачимо зі схеми на рис. 1 решітка представлена 2-ма силовими лініями: перша силова лінія - увага до виробництва, означає орієнтацію підприємства на максимальні прибутки; друга силова лінія — увага до людини, означає, що діяльність підприємства спрямовується на створення належних умов праці, задоволення належних економічних і соціальних потреб працівників та належну мотивацію праці.

А тепер коротко охарактеризуємо ключові позиції (місця або квадратики на решітці - 1.1; 5.5; 9.9): 1.1 - мінімальна увага до результатів виробництва і людського фактора; 1.9 - зацікавлене ставлення до людських потреб, створення дружньої атмосфери в колективі, відповідний темп виробництва; 9.1 — досягнення значних виробничих результатів без уваги до людських відносин; 9.9 — висока результативність праці, отримана завдяки високій вмотивованості і зацікавленості працівників, що мають власні амбіції і цілі; 5.5 - задовільні виробничі результати, середній рівень задоволення працею, схильність до компромісів між менеджерами і співробітниками.

Позиції на проміжку 1.1 - 9.1 не відповідають сучасним потребам нормального ефективного виробництва. Позиція 5.5 — уособлює задовільний варіант, але кінцеві результати від діяльності помірні чи середні. Позиції на проміжку 9.1 - 9.9 слід вважати як оптимальні варіанти (як з точки зору ставлення до людини, так і до виробництва), але десь на проміжку 9.6 — 9.9 настає граничний (максимально можливий) рівень економічних і соціальних ефектів. Позиція 9.1 отримала назву «жорстке управління» або «Тейлорівське управління».

Увага до людини ↑	1.9	2.9	3.9	4.9	5.9	6.9	7.9	8.9	9.9
	1.8								9.8
	1.7								9.7
	1.6								9.6
	1.5				5.5				9.5
	1.4								9.4
	1.3								9.3
	1.2								9.2
	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	6.1	7.1	8.1	9.1

#### Увага до виробництва

Рис. 1. Решітка менеджменту: 1) ставлення (увага) до людського фактора (людини); і 2) ставлення (увага) до виробничого фактора (виробництва)

Позиція 9.9 називається «м'яке управління», яке слід ототожнювати з концепцією Елтона Мейо і визначене на сьогодні найбільш перспективним і найбільш поширеним. М'яким управлінням характеризуються управлінські системи таких країн як: Японія, Швеція, Канада, Австралія, Пд. Корея. Окремі принципи «м'якого управління»: 1) повага до людської особистості; 2) розуміння інтересів людини і сприяння їм; 3) довіра до співробітника, створення можливостей йому проявити себе; 4) важливо (Матеріальне зацікавлення працівника тісно поєднати з цілями і результатами діяльності підприємства; 5) важливими є заходи організації якісних умов праці та зростання професійно-якісного рівня співробітників. Позицію 9.9 на решітці менеджменту слід вважати ідеальним варіантом офісної організації праці менеджерів, а позицію 9.1 – з точки зору ефективності праці менеджера слід вважати, як найменш прогресивною і найменш перспективною з точки зору людського фактора і розвитку підприємства.

Структура будь-якого підприємства має відповідний організаційний каркас (термін «структура» означає каркас, основу чогось), що пов'язує всі його підрозділи, служби і ланки. Слід розрізняти: по-перше, організаційно-виробничу структуру (виробнича система якою управляють); по-друге, організаційно-управлінську структуру управління (управлінська система, яка управляє); по-третє, організаційну структуру підприємства (добудова і взаємозв'язок системи, якою управляють та системи, яка управляє).

Схематичне представлення моделі сучасної фундаментальної структурної організації господарської діяльності будь-якого підприємства приводиться на рис. 2. Отож будь-якому сучасному підприємстві є дві системи, які управляють і якими управляють. До першої відносяться організаційні управлінські служби: відділи, контори й управлінський персонал (апарат управління); до другої – виробничі підрозділи; цехи, дільниці, ланки, бригади, складські приміщення і території, виробничі приміщення і технології, виробничий персонал тощо. Організаційно-виробнича структура відображає побудову системи, якою управляють; тоді як організаційно-управлінська структура підприємства – систему, яка управляє; відповідно організаційна структура підприємства – побудову і взаємозв'язок систем: 1) якою управляють; та 2) яка управляє. Апарат управління будується з урахуванням необхідного оновлення ланок (по горизонталі) і ступенів чи рівнів управління (по вертикалі). Ланка управління – це структурний підрозділ чи окремі спеціалісти, що виконують відповідні функції управління. На зовнішньоекономічному рівні структура управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) підприємства відображає побудову системи управління в даній сфері, тобто організаційні служби й управлінський апарат, що здійснюють управління підприємством в умовах торгівлі в рамках СОТ.

Виробничий і управлінський персонал формують персонал організації або людський фактор підприємства. Відповідно виробничі підрозділи: цехи, дільниці, ланки, бригади, складські приміщення і території, виробничі приміщення і технології формують виробничий фактор. Звідси випливає дві організаційні стратегії: 1) ставлення (увага) до людського фактора (людини); 2) ставлення (увага) до виробничого фактора (виробництва).

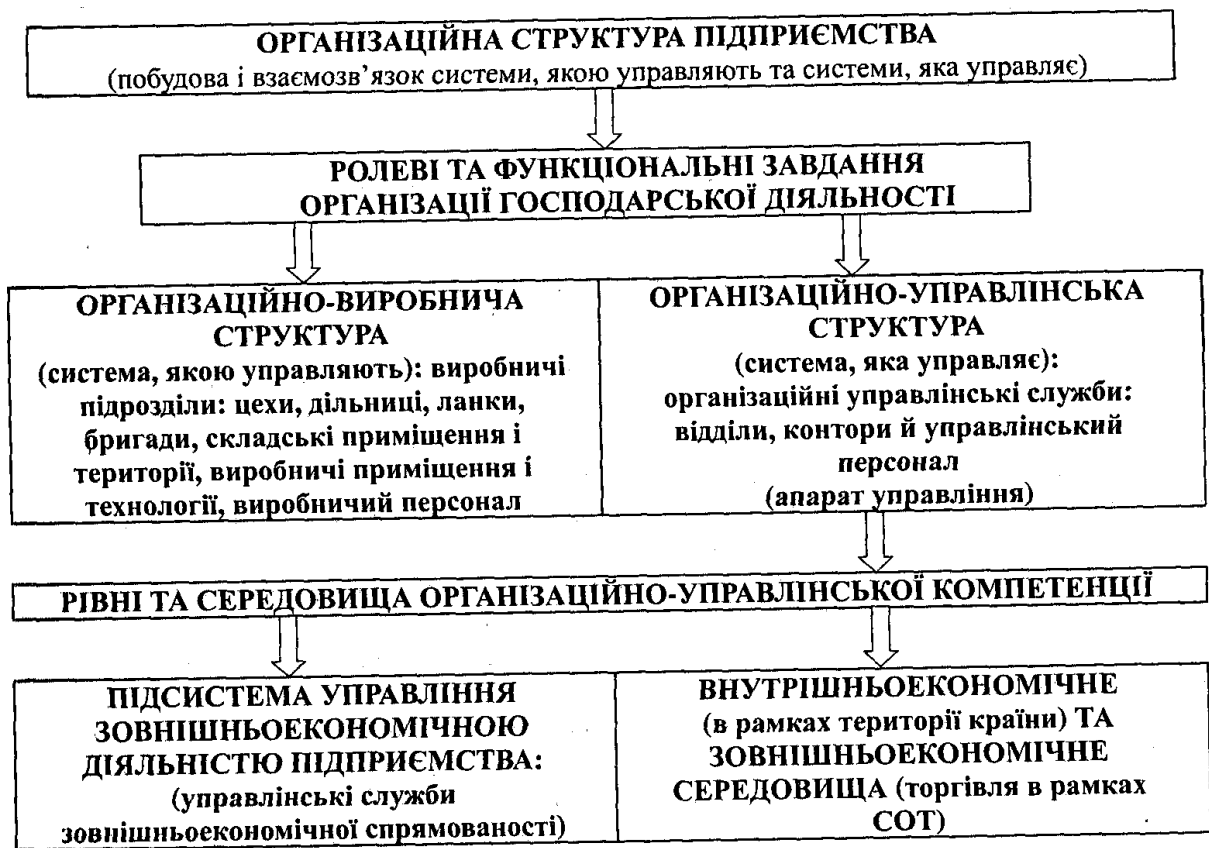


Рис. 2. Схематична модель сучасної фундаментальної структурної організації господарської діяльності будь-якого підприємства

Сучасна економічна система є складною, основним рушієм її життєздатності є висока конкуренція, тому основним принципом ділової політики і адміністрування (тактики і стратегії) стає добра організація підприємства щоб воно не зазнало краху. У процесі розвитку виробничих відносин виникає необхідність наукового підходу до практики управління і переорієнтації економіки від економіки з обличчя «машинно-технологічного типу» до економіки з обличчям «людського типу». Будь-яке підприємство в процесі функціонування має задаватись конкретною метою і мати певну цілеспрямованість. Організація виробництва і управління є багатоцільовою і багатофункціональною, тобто складною системою, а тому виникає ієрархія цілей: початкові цілі, проміжні, кінцеві, внутрішні, зовнішні, які власне вибудовують так зване «дерево цілей», згідно якого головна мета підприємства виглядає наступним чином: добра організація підприємства, збереження його життєздатності на ринку; забезпечення належної дохідності та прибутковості; належна мотивація колективу, його мобілізація на високопродуктивну працю.

**Основні узагальнення і висновки.** Узагальнено теорії, які слід вважати основами побудови сучасної ділової концепції управління виробництвом і персоналом на



підприємстві. Фредерік Тейлор започаткував принципи науково ділового управління, він вважається основоположником науки менеджменту; Елтон Мейо вперше відмовився констатувати людину як суто робочу силу, ввів поняття людини, як соціальної істоти та поняття людський фактор; Р. Блейк і Дж. Мутон розробили решітку менеджменту для використання в управлінській практиці з метою аналізу і порівняння менеджерами двох силових факторів організації ділової політики і адміністрування підприємства: «уваги до виробництва» і «уваги до людини».

Сформульовано категоріальні визначення (організаційно-виробнича структура, організаційно-управлінська структура, організаційна структура підприємства, людський фактор, виробничий фактор) та інтерпретовано схематичну модель сучасної фундаментальної структурної організації господарської діяльності будь-якого підприємства. Оптимізаційними критеріями ефективної моделі структурно-факторної організації господарської діяльності підприємства є: 1) високий рівень розвитку людського фактора; 2) високий рівень розвитку виробничого фактора.

#### **Список використаних джерел:**

1. Американские буржуазные теории управления (критический анализ). Под. ред. Б.З Мильнера и Е.А. Читова. - М.: Мысль, 1978. - 366 с.
2. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. - М, 1992.
3. Мартиненко М.М. Основи менеджменту: Підручник. - К.: Каравела, 2005. - 496 с.
4. Михайловська О.В. Операційний менеджмент. Навчальний посібник. - К.: Кондор, 2008. - 550 с.

***Annotation.** Theories which it follows to consider bases constructions of modern business conception of management of operations and personnel on an enterprise are Generalized. Category determinations are formulated and the schematic model of modern fundamental structural organization of economic activity of any enterprise is interpreted.*

***Key words:** production structure, administrative structure, organizational structure of enterprise, human factor, production factor.*