

УДК 330.43:334.71

Юкіш В.В.*кандидат історичних наук, доцент
Львівської державної фінансової академії***Овчиннікова Т.В.***кандидат економічних наук, доцент
Львівської державної фінансової академії***ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВАМИ КАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ
ВІДПОВІДНО ДО ВИМОГ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ****THE TRANSFORMATION OF THE ENTERPRISE
MANAGEMENT STRUCTURE OF THE CARPATHIAN REGION
IN ACCORDANCE WITH MARKET REQUIREMENTS****АНОТАЦІЯ**

Результати досліджень показали найвищу ефективність у регіоні змішаних організаційних структур управління підприємствами (ОСУП): лінійно-функціональних, дивізіональних та матричних. Аргументовано доведено, що найбільш оптимальною й перспективною для організацій з інноваційною орієнтацією є матрична структура управління.

Ключові слова: управління, підприємство, організаційна структура, трансформація, ефективність, регіон.

АННОТАЦИЯ

Результаты исследований показали высокую эффективность в регионе смешанных организационных структур управления предприятиями (ОСУП): линейно-функциональных, дивизиональных и матричных. Аргументированно доказано, что наиболее оптимальной и перспективной для организаций с инновационной ориентацией является матричная структура управления.

Ключевые слова: управление, предприятие, организационная структура, трансформация, эффективность, регион.

ANNOTATION

The results showed the highest efficiency in the region of mixed organizational management structure (MOMS): linear functional, divisional and matrix. It's proved that the most optimal and promising for organizations with innovative orientation is a matrix management structure.

Keywords: management, enterprise organizational structure, transformation, efficiency, region.

Постановка проблеми. Управління народногосподарським комплексом в областях Карпатського регіону, як і в усій країні, зазнало значних змін і трансформацій. Насамперед це зумовлено зменшенням бюрократичного апарату, внаслідок чого здійснено перехід від адміністративних методів управління до ринкових. Нарівні з так званим менеджментом здорового глузду запроваджуються наукові методи управління з елементами американського чи західноєвропейського організаційного менеджменту. На обласному, районному рівнях функціонують державні адміністрації, однак вони не мають ні правових підстав, ні повноважень, ані механізмів впливу на переважно приватних суб'єктів підприємницької діяльності (понад 96%). Вертикальні управлінські відносини майже повністю ліквідовані. На зміну їм прийшли відносини конкуренції, партнерства, взаємовигідного спів-

робітництва. Менеджер, керівник підприємства приймає управлінські рішення на власний розсуд, керуючись інтересами організації та власною вигодою. Зв'язки між суб'єктами управління порушилися й поступово трансформуються в горизонтальні. Менеджер підприємства несе тепер відповідальність перед власниками й трудовим колективом.

Загалом організаційна структура управління фірмою чи підприємством, незалежно від організаційно-правової форми господарювання, є, як правило, підпорядкованою напряму виробничій діяльності підприємства, його масштабам, залежить від його завдань і стратегії та реагування на впливи зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В економічній науці розрізняють поняття «організаційна структура» і «організаційна структура управління». Предметом нашого дослідження є організаційна структура управління (ОСУ). Структуру управління підприємством стали досліджувати в середині минулого століття. Її вивченням в Україні займалися такі науковці, як В. Василенко [1], М. Грецак, О. Кузьмін [2], О. Курочкін, Г. Осовська [3], А. Шегда [4]. З їхніх праць випливає, що під організаційною структурою управління підприємством слід розуміти складну структуровану систему управління, в якій чітко розподілені взаємні зв'язки та підпорядкованість елементів і персоналу, розподіл обов'язків і повноважень задля ефективного виконання функціональних завдань і досягнення стратегічних цілей підприємства. Організаційні структури управління поділяються за типами, часом існування, внутрішньою ієрархією тощо. На нашу думку, найбільш прийнятною є класифікація, якої дотримуються [1; 2; 4] із названих авторів, виділяючи лінійну, функціональну та змішані організаційні структури управління.

Постановка завдання. Об'єктом даного дослідження є зміни організаційної структури управління на підприємствах і фірмах Карпатського регіону (Закарпатська, Івано-Франківська,

Львівська та Чернівецька області). Як ключові завдання визначено: виявлення найбільш оптимальних ОСУП на конкретних прикладах, пошук їх очевидних переваг та перспектив впровадження, оцінка наявного управлінського потенціалу для здійснення змін.

Виклад основного матеріалу. Від командно-адміністративної системи підприємства успадкували лінійну структуру управління, для якої були характерні зосередження всіх управлінських і контролюючих функцій у керівника, підпорядкованість всього керівного персоналу знизу догори й строга ієрархія по вертикалі. Лінійні зв'язки, які здійснюються, базуються лише на вертикальному підпорядкуванні, тримаються на авторитеті керівника. Відповідальність за прийняття рішень несе тільки він. Однак така структура не є гнучкою, не допускає колегіальності в управлінні, вимагає від вищого менеджменту високої компетентності. З огляду на це переважаюча частина підприємств, особливо із ширшими виробничими масштабами та кількістю персоналу, здійснила реорганізацію структури управління відповідно до вимог змінюваного ринкового середовища й нових завдань.

У більшості з-посеред досліджуваних підприємств регіону внаслідок реструктуризації, зміни форми власності обрані їх керівниками змішані організаційні структури управління. Це можна пояснити виробничо-технологічною особливістю цих підприємств, прагненням власників чи керівників максимально використати наявні ресурси задля реалізації поставлених завдань, задовольнити власні цілі та потреби трудових колективів. За основу брали функціональну організаційну структуру управління, характерними особливостями якої є чіткий розподіл управлінських функцій серед усіх ланок апарату управління, одночасне підпорядкування керівників виробничих підрозділів функціональним менеджерам і головним спеціалістам, зосередження директора чи менеджера підприємства на стратегічних цілях і передача низки своїх повноважень членам управлінської команди.

Уся організація, незалежно від кількості підрозділів, обирає нову траєкторію розвитку й діє як єдина система. Підсистеми виконують свої функції, одночасно формуючи й рухаючи все підприємство. Кожна з підсистем має своїх топ-менеджерів, які виконують певні ролі й несуть персональну відповідальність за успішну реалізацію. Їх успішна діяльність, за відсутності протиріч і спрямованості вищим керівництвом – директором, – приносить синергетичний ефект, тобто кількісні та якісні зміни, які загалом вищі, ніж би цього досягли кожний з підрозділів окрема. Тобто, чим вдаліше й відповідніше до потреб підприємства буде підібрана організаційна структура управління, тим узгодженіше діятимуть підсистеми організації, яка з найменшими втратами рухатимуться вперед і досягатиме високих цілей у своєму розвитку.

Із змішаних, або, як ще їх називають у літературі з менеджменту, комбінованих організаційних структур управління, у процесі дослідження виявлено найбільш поширеними: лінійно-функціональну, дивізійну та матричну. Лінійно-функціональна структура управління становить собою комбінацію найефективніших елементів лінійної та функціональної. У ній управлінські функції, пов'язані з розподілом повноважень та відповідальності, спрямовані зверху вниз, що дає змогу керівнику підприємства здійснювати управлінські функції за лінійною системою. Водночас взаємозв'язки між функціональними службами не характеризуються підпорядкуванням. Приймають рішення, несуть за них відповідальність, дають розпорядження працівникам і здійснюють відповідний контроль лише керівники лінійного рівня. Лінійно-функціональна організаційна структура управління запроваджена на таких із досліджуваних підприємств: ЗАТ «Іскра» (м. Львів), ПАТ «Берегівський радіозавод» (Закарпатська область).

Схематичне зображення типової лінійно-функціональної організаційної структури управління за допомогою органіграми покажемо на прикладі ПАТ «Берегівський радіозавод» (Закарпатська область) (рис. 1).

На органіграмі лінійні зв'язки показані суцільною лінією, а функціональні – пунктирною. Із схеми бачимо, що всі функціональні підрозділи та їх керівники й спеціалісти підпорядковані функціональним керівникам відповідних служб. Водночас управлінці середньої ланки безпосередньо підпорядковуються керівникам лінійних підрозділів. Недоліком такої структури управління є незадовільний рівень комунікацій між низовими лінійними підрозділами та лінійними керівниками вищого ешелону. Як бачимо, ці комунікації здійснюються через функціональні підрозділи. Тому для оперативного отримання інформації й прийняття рішень лінійними керівниками необхідно налагоджувати постійну зворотну управлінську взаємодію. У ході досліджень у 2010-2012 рр. на це була звернута увага директора ПАТ «Берегівський радіозавод». Він здійснив невелику реструктуризацію в усіх підрозділах, виокремивши в кожному з них по два цехи за виробничим принципом. В обов'язки майстрів цеху входило подавати щоденну інформацію керівнику підрозділу й постачальнику інженерно-технічного відділу про стан справ у цехах і поточні проблеми. До повноважень головного інженера ПАТ були додані функції зі здійснення аналітичної обробки інформації, яка поширювалася всередині підприємства. Як наслідок, лінійні зв'язки між верхньою ланкою менеджменту і його найнижчим рівнем стали значно інтенсивнішими й трансформували комунікації із вертикалі в горизонтальну площину.

Дивізійна організаційна структура управління є оптимальною для великих під-

приємств зі широким асортиментом продукції та послуг, значним колом постачальників і споживачів, охопленням значної території. У цій структурі окремі підрозділи часто називають дивізіонами, їх керівникам делегується значна частина повноважень та певна автономія. Зокрема вони самостійно організують виробничі процеси, запровадження технічних інновацій, розпоряджаються фінансами за госпрозрахунковим принципом, здійснюють збут продукції. Усі управлінці й спеціалісти в межах дивізіону повністю підпорядковуються його менеджеру. Такого типу комбінована структура управління знайшла своє впровадження у АПП «Львівське», ТзОВ «Віконні системи» Львівської області.

Процес формування змішаної структури управління в АПП «Львівське» був започаткований ще на початку 90-х рр. минулого століття, коли підприємство очолив Б. Дубневич. За кілька років на підприємстві було створено додаткові виробничі підрозділи: швейний цех, деревообробний цех із пилорамою. На середину 2000-х років підприємство стало працювати за чотирма напрямками, які залежали від виробництва певного виду продукції чи надання послуг. Нові підрозділи займаються сільськогосподарським виробництвом, житловим і капітальним будівництвом, виготовленням обладнання для залізниць, наданням транспортних послуг та обслуговуванням відповідних власних потреб.

Стрімке розширення масштабів виробництва та кола постачальників і споживачів, розширення асортименту товарів і послуг, збільшення

кількості працівників на 2010 р. до 4000 осіб (апарат управління – 122 особи) зумовили потребу в радикальній реформі системи управління. Оскільки наша співпраця з адміністрацією АПП здійснювалась ще з 2007 р., то керівництву були надані певні консалтингові послуги, проведені соціологічні дослідження серед персоналу. Відтак була запропонована дивізіональна організаційна структура управління як найбільш придатна до умов функціонування підприємства й ефективна на перспективу. Створена команда проекту реорганізації структури управління, в яку увійшли менеджери верхнього ешелону, керівники підрозділів і наша експертна група. За основу прийняли у вересні 2010 р. структуру управління, показану на рисунку 2.

У ході реалізації програми перетворення став очевидним поглиблений поділ управлінської праці, жорстко визначені її межі, що було відображено в детальних інструкціях для менеджера кожного рівня. Це дало змогу запобігти дублюванню управлінських функцій, оскільки дирекція АПП разом із керівниками головних служб була зосереджена на вирішенні загально-корпоративних проблем (розробці стратегії розвитку, здійсненні інновацій та фінансовій діяльності).

Структура управління в кожному підрозділі є автономна, але не роздута. Це дає змогу здійснювати керівництво оперативно й економити кошти. Водночас формується особлива корпоративна культура в дивізіонах, в основу якої вбудовуються цінності материнського агро-

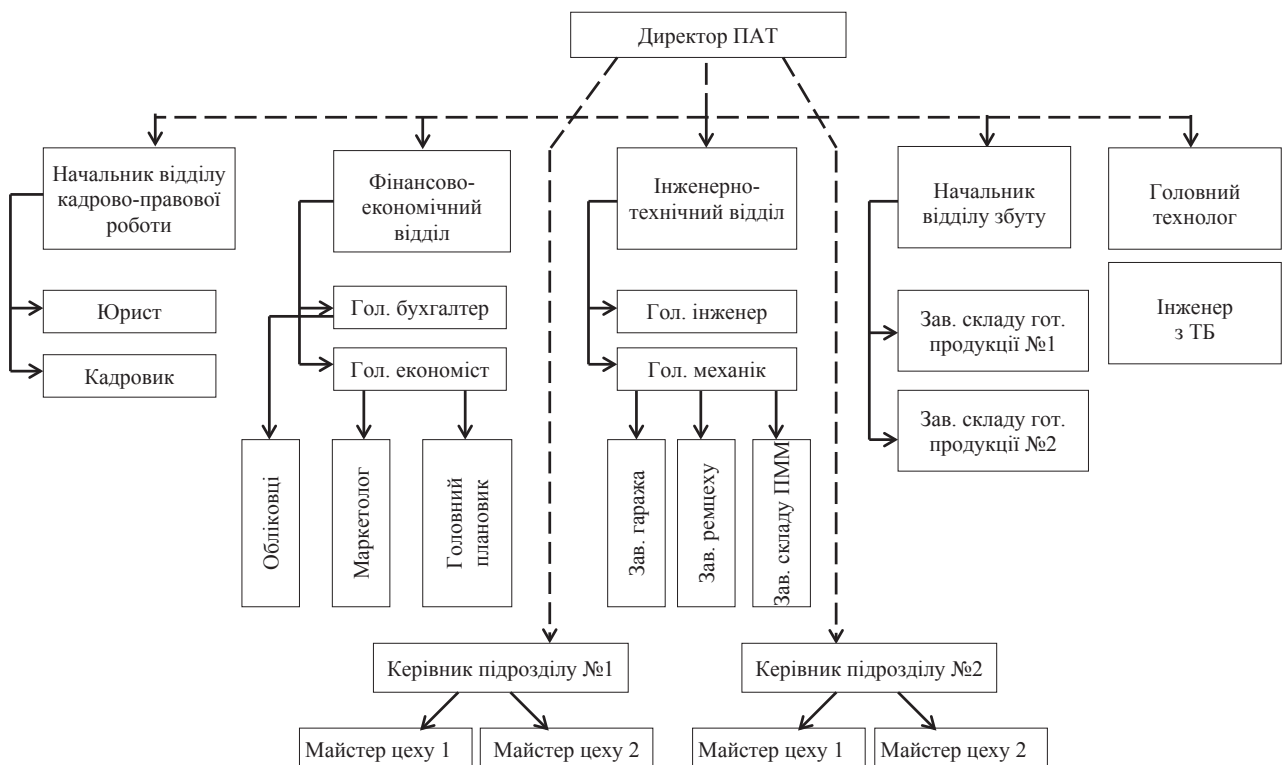


Рис. 1. Схема організаційно-управлінської структури ПАТ «Берегівський радіозавод» (лінійно-функціональна структура)

підприємства. Розмежування функціональних повноважень менеджерів підрозділів, поглиблення лінійних зв'язків між ними вивільнили значну частку часу у вищого менеджменту. Це забезпечило оперативне реагування на зовнішні зміни, швидке прийняття рішень і підвищення їх ефективності. Як наслідок, АПП «Львівське» є підприємством, в якому постійно зростають прибутки, щорічні темпи зростання виробництва становлять останніми роками 3-6%, середня заробітна плата працівників становила на 2012 р. 3857 грн., відсутня плінність кадрів.

Остання комбінована ОСУП-матрична. Її створення бажане з огляду на необхідність проведення внутрішніх структурних і технологічних змін відповідно до потреб зовнішнього середовища. Під матричними структурами розуміють тимчасові або й постійно діючі проектні групи, які формуються на підприємстві. Вони діють поряд із лінійно-функціональними структурами, іноді в їхніх межах, і очолювані керівниками підрозділу, в інтересах якого розробляється проект. Члени команди повністю підпорядковуються керівнику проекту, який несе відповідальність за його розробку й впровадження. У свою чергу проектна група, яка працює на майже постійній основі для забезпечення динамічних змін на одному з вирішаль-

них напрямів життєдіяльності підприємства, може поєднувати таку креативну діяльність із виконанням практичної роботи з впровадження інновацій. Робота в проектній групі здійснюється за сумісництвом, за окрему платню, розмір якої залежить від кінцевого результату проекту.

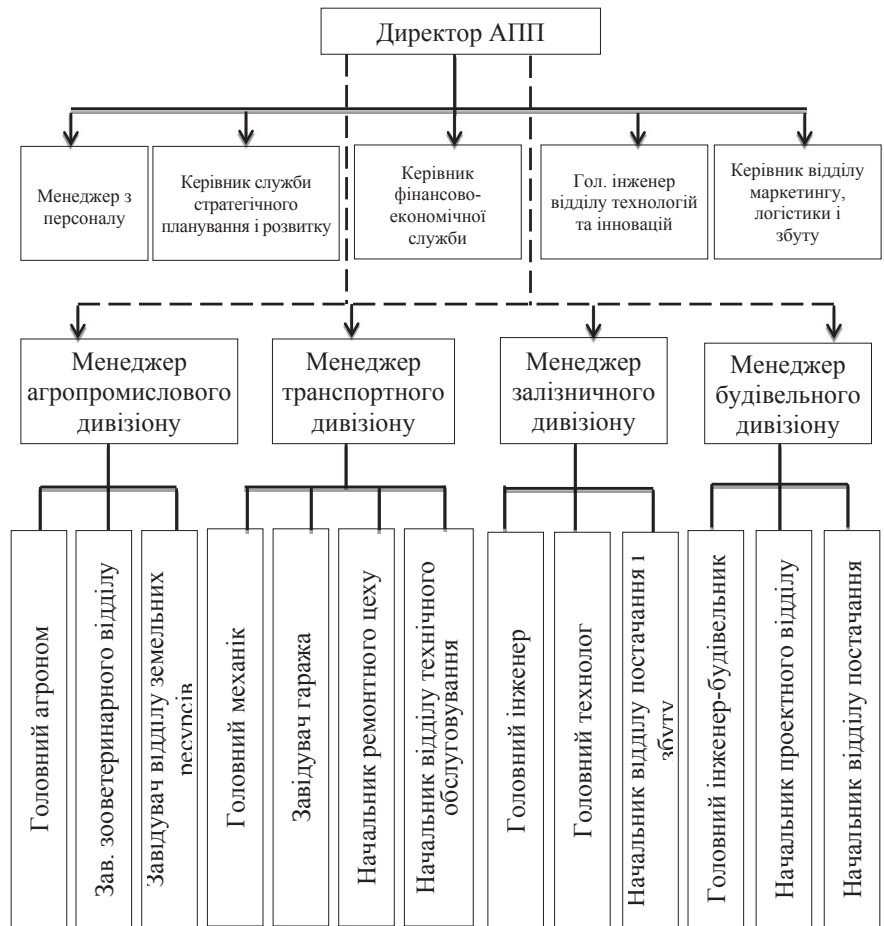


Рис. 2. Організаційно-управлінська структура АПП «Львівське» (дивізіональна система)

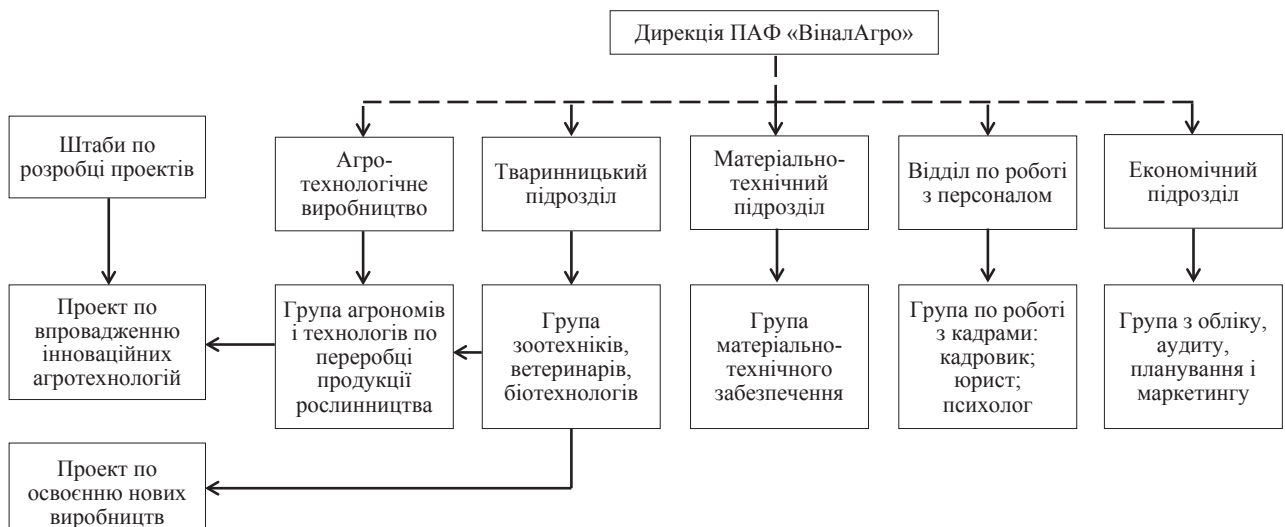


Рис. 3. Схема побудови матричної організаційної структури управління в ПАФ «ВіналАгро» (Львівська обл., м. Ходорів)

Органосхема матричної організаційної структури підприємства показана на рисунку 3.

За її основу взята функціонуюча структура управління на ПАФ «ВіналАгро» Жидачівського району Львівської області. Подібні моделі тимчасового характеру починають створювати креативні команди фірм з інноваційною спрямованістю.

Матрична структура управління є надзвичайно гнучкою до інновацій, які, однак, постійно потребують внутрішніх чи зовнішніх інвестицій, швидкого реагування на споживчі потреби ринку й високої конкурентоспроможності продукції. Спершу керівництво агрофірми поставило перед собою завдання постійно розширювати асортимент рослинницької продукції, переходити до вирощування технічних культур, у тому числі й на біопаливо, здійснювати поступово переробку сільськогосподарської продукції самостійно. Відповідно нові місія й стратегія підприємства, зумовлені прагненням завоювати лідерство в галузі південно-східного регіону Львівської області, вимагали реорганізації структури управління. Функціонування команд проектів розвитку практично стало безперервним впродовж 2010-2012 років. Водночас праця провідних спеціалістів-агрономів, біотехнологів, зоотехніків, програмістів в єдиних проектних групах дала змогу сформувати дві взаємодоповняльні команди, які очолили перетворення в рослинницькій і тваринницькій галузях. Розмежування повноважень і відповідальності кожного члена команди, з одного боку, і постійна співпраця й взаємодопомога, підняли на новий рівень індивідуальну й групову відповідальність. Вони підсилювалися потужним мотиваційним чинником – винагородою, яка стимулювала людей на зростання й на самовіддачу. Члени проектних груп отримували у вказаний період заробітну плату по 4600-5500 грн за місяць, що була в 1,5-2 рази більшою від виплат їхнім колегам у підрозділах. Такий інноваційний підхід, опертий на делегування повноважень і командну роботу, забезпечив «ВіналАгро» стабільність і зростання.

Здійснений аналіз організаційної структури управління підприємствами свідчить про позитивний досвід досліджуваних підприємств регіону в успішному реформуванні управлінських структур. Зазначені перетворення здійснювали відповідно до динаміки змін ринкового середовища, з одного боку, й можливостей, на пряму розвитку, стратегії діяльності тих підприємств – з іншого. Завдяки орієнтації керівників на зміни, аналізовані підприємства та фірми зайняли чільні позиції у відповідних галузях регіону.

Зрозуміло, на тлі загальної економічної кризи в країні, як і в регіоні, всі підприємства, фірми та організації переживають надзвичайно складні етапи у своїх життєвих циклах. Складні умови для вживання, банкрутство, закриття суб'єктів господарювання стали масовими.

Водночас є підприємства, фірми, які завдяки гнучкому й ризикованому менеджменту, стійкості та відданості персоналу меті організації не тільки виживають у цій непростій ситуації, а й показують динаміку зростання, зберігають і розвивають працівників, певним чином розширюють виробництво, освоюють нову продукцію й напрями діяльності та одержують прибутки. Успішне функціонування цих суб'єктів господарювання, як свідчать тривалі спостереження, аналіз статистичної та іншої документації, забезпечене лише завдяки керівникам цих підприємств та фірм, які є справжніми лідерами своїх колективів.

Варто також вказати на той факт, що спеціально обрані як об'єкти дослідження підприємства та фірми постійно діяли відповідно до змінюваної ситуації. Однак менеджери часто приймали рішення, що йшли всупереч інтересам значної частини персоналу та іноді випереджали зміни зовнішнього середовища. Як показала практика, такий ризик-менеджмент був виправданим, у тому числі й вдосконалення або повна зміна ОСУ.

Розглянуті моделі реструктуризації організаційно-управлінських структур є найбільш оптимальними, оскільки вони адаптовані до ринкової динаміки, відповідають природній стратегії виживання й поступового зростання, створюють підстави для організаційного лідерства. Однак є незаперечним те, що в реорганізації системи менеджменту через зміну структури управління вирішальну роль відіграють управлінські кадри.

Як видно із статистичного аналізу, потенціал і людських ресурсів, і кваліфікованих фахівців, які закінчують ВНЗ у регіоні, є досить вагомим. У вищих навчальних закладах III-IV рівнів акредитації навчається близько 200 тис. студентів [5, с. 417-421]. Можна припустити, що кожного року закінчує ці навчальні заклади із дипломом спеціаліста чи магістра близько 40 тис. осіб. Звичайно, понад половина з них залишаються безробітними або влаштовуються не за фахом. Значна частина не йде працювати в підприємницькі структури. Тому можна припустити, що десь близько 5 тис. кваліфікованих фахівців із вищою освітою працевлаштовуються на підприємствах, фірмах тощо.

Зрозуміло, управлінські навички формуються роками. В університетських аудиторіях їх набути практично неможливо. Теорія й практика менеджменту показує, що процес підготовки успішного менеджера триває приблизно 8-10 років. Порівняння кількості випускників ВНЗ з кількістю суб'єктів підприємництва вказує на те, що теоретично не йдеться про дефіцит керівних кадрів.

Аналіз показує: абсолютна більшість суб'єктів середнього й великого підприємництва в досліджуваних областях забезпечена кваліфікованими керівниками із вищою освітою. Вибіркове соціологічне опитування керів-

ників суб'єктів господарської діяльності різних форм власності Львівської області, проведене в 2010 р. (вибірка складала понад 6% функціонуючих суб'єктів середнього й великого бізнесу), показало, що повну вищу освіту мають 87,4% із них, незакінчену вищу – 11,3%. Однак, освіту за напрямом діяльності підприємства чи фірми мають майже 42%. За віком вони розподіляються так: 30-39 років – 12,2%; 40-49 років – 34,8%; 50-59 років – 37,3% і 60 років і старші – 15,7%. Із результатів соціологічного дослідження випливає, що найбільша кількість керівників господарюючих суб'єктів – це особи віком за 50 років (майже 54%). Співвідношення молодих (до 39 років) і керівників пенсійного віку теж на користь старших. Можна дійти висновку, що трансформаційні процеси в економіці не вплинули на омолодження управлінських кадрів у вищому ешелоні. Не відповідає більш ніж у 58% і базова освіта менеджерів підприємств на пряму чи сфері їх життєдіяльності.

Дослідження також показують дві існуючі протилежності в підприємницькому менеджменті: у досліджуваних державних підприємствах управлінський апарат надміру роздутий (приблизно один управлінець на вісім працівників); водночас у приватних – досить обмежений (у середньому один управлінець на п'ятнадцять працівників). Звичайно, власники підприємств чи фірм намагаються економити на зменшенні кількості найманих менеджерів. Однак така тенденція може мати негативні наслідки ефективності управління. Його гарантією також не може бути існуюча практика приватного бізнесу вводити в управлінський апарат, переважно не нижчої ланки, членів сім'ї чи родини. У таких випадках знижується відповідальність і вимогливість.

Загалом реорганізація системи менеджменту дає позитивні результати. Передусім відіграла важливу роль зміна форми власності із державної на приватну. Це дало змогу змінювати управлінську структуру, робити її значно мобільнішою та ефективнішою. Істотно знизилася бюрократизація управлінського процесу, оскільки приватні підприємства вийшли з-під контролю районних та обласних адміністративних структур. Правова, економічна свобода господарюючих суб'єктів дає змогу самостійно й

успішніше вирішувати виникаючі проблеми, а менеджерам – приймати незалежні, але відповідальні рішення.

Висновки. Система управління людськими ресурсами на підприємствах регіону зазнала значних змін: відбулися її реструктуризація, зміна механізмів впливу, скорочення управлінського персоналу. Функції органів управління на рівнях області, району звузилися до координації, контролю та регулювання. Спостерігаємо поступову заміну вертикальної системи управління горизонтальними зв'язками, орієнтованими на реалізацію інвестиційно-інноваційної політики, енергозбереження, розвиток комунікативної інфраструктури, вирішення кадрових питань.

У вітчизняному менеджменті найбільш оптимальними вважають функціональні та змішані структури управління. Дослідження показали, що найбільш ефективними й гнучкими в змінюваних умовах ринку є комбіновані ОСУ: лінійно-функціональна, дивізійна та матрична. Рекомендовані й впроваджені дивізійна ОСУ в АПП «Львівське», матрична – в ПАФ «ВіналАгро» та інших підприємствах продемонстрували високу ефективність організаційного менеджменту. За функціонального розмежування кожного підрозділу на їх рівнях створені управлінські команди або команди проектів, які забезпечували пошук нових перспективних ідей, їх впровадження та динамічний розвиток підрозділів і підприємства загалом.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Василенко В.А. Ситуаційний менеджмент: навчальний посібник / В.А. Василенко, В.І. Шостка. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 285 с.
2. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посібник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Львів: НУ«Львівська політехніка» (ІВЦ «ІНТЕЛЕКТ»+ ІПДО), «Інтелект-Захід», 2002. – 228 с.
3. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: навчальний посібник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: Кондор, 2005. – 860 с.
4. Шегда А.В. Менеджмент: навчальний посібник / А.В. Шегда. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. – 583 с.
5. Статистичний щорічник України за 2013 рік / За ред. О.Г. Осауленка. – К.: Державна служба статистики України, 2014. – 534 с.