

УДК 338.2 (075.8)

**В.В.Баранов, канд. екон. наук, Т.А.Немченко, студ. гр. МЕ-06-1***Кіровоградський національний технічний університет*

## Оцінка можливостей лінійно-функціональної організаційної структури управління підприємством в ринкових умовах

У статті проаналізовані переваги та недоліки застосування лінійно-функціональної організаційної структури управління підприємством в сучасних ринкових умовах.

**організація, промислові підприємства, організаційна структура управління, лінійно-функціональна структура управління**

В умовах досягнутого в нашій країні рівня розвитку ринкового промислового виробництва, з ускладненням його виробничих зв'язків, з'явилася потреба в оцінці реальних можливостей лінійно-функціональної організаційної структури управління. Все гостріше стали висуватися для обговорення серед практиків та науковців наступні питання: чи забезпечує ця організаційна структура управління підвищення темпів технічного розвитку виробництва, чи не настав час уточнити сфери її застосування і внести до неї необхідні зміни з врахуванням вимог ринку. Тому тема даної статті є актуальною та потребує додаткового вивчення з огляду на об'єктивну необхідність подальшого підвищення ефективності виробництва на основі прискорення його технічного розвитку за рахунок реалізації новітніх досягнень науково-технічного прогресу.

Слід зазначити, що лінійно-функціональній організаційній структурі управління, що формувалася і удосконалювалася протягом багатьох десятиліть, притаманні наступні важливі переваги:

- вона забезпечує швидке здійснення дій з розпоряджень і вказівок, що віддаються вищестоящими керівниками нижчестоячим, чому сприяє ієрархічність такої структури управління з її підпорядкуванням нижчестоячих керівників вищестоящим;

- вона передбачає формування функціональних підрозділів на основі їх спеціалізації, що сприяє підвищенню ефективності їх роботи. Кожний з них виконує чітко визначені функції, а всі разом - комплекс функцій, що забезпечують безперебійне функціонування виробництва. Розділення функцій полегшує управління функціональними підрозділами, дозволяє краще збалансувати їх діяльність;

- розподіл праці між функціональними підрозділами полегшує роботу щодо підвищення ділової кваліфікації фахівців, сприяє загальному розширенню знань в рамках кожного функціонального підрозділу в ході поступового накопичення досвіду роботи;

- забезпечується швидке здійснення дій з розпоряджень, що приймаються, спускаються зверху «вниз», тобто досягається взаємодія між різними рівнями управління «по вертикалі» на основі зворотного зв'язку;

- створюється можливість для швидкого маневрування виробничими, трудовими і матеріальними ресурсами, швидкої мобілізації наявних ресурсів для вирішення завдань, що формулюються керівниками верхнього рівня.

На нашу думку, всі ці переваги лінійно-функціональної організаційної структури управління пояснюють те, що вона виявилася надзвичайно стійкою стосовно управління не лише малими і середніми, але і великими промисловими підприємствами, де вона дозволяє

досягати високого рівня використання наявних на них ресурсів. Висока стабільність цієї організаційної структури управління виявляється найбільш ефективною в умовах масового виробництва, на підприємствах з незмінним асортиментом продукції майже незмінної якості, що випускається при незначних змінах технології її виробництва. Підприємства масового виробництва з лінійно-функціональною організаційною структурою управління зазвичай мають чітко визначену виробничу програму, виконання якої контролюється на різних рівнях управління. Ця програма в межах визначеного терміну, як правило не змінюється. Обмін інформацією між керівниками різного рівня здійснюється за допомогою використання внутрішньої системи зв'язку.

В процесі вивчення лінійно-функціональної організаційної структури управління нами було виявлено, що разом із зазначеними вище перевагами, їй притаманні певні недоліки. Головний з них - сповільненість процесу підготовки і ухвалення управлінських рішень, пов'язаних із здійсненням будь-якої перебудови і технічним розвитком виробництва. Висока міра централізації ухвалення рішень стосовно питань перебудови і технічного розвитку виробництва, виявляється стримуючим чинником, що уповільнює весь процес ухвалення таких рішень, що, в свою чергу, знижує темпи технічного розвитку виробництва і впровадження нових більш досконаліших моделей продукції, що випускається.

При здійсненні будь-якої технічної перебудови виробництва різко зростає коло виробничих питань, що вимагають рішення. У зв'язку з цим збільшується обсяг інформації, яку доводиться аналізувати і узагальнювати для підготовки і прийняття зростаючого числа рішень. Потік необхідних узгоджень, що збільшується, веде до перевантаження керівників, які користуються правом ухвалення таких рішень. Їм доводиться все частіше встановлювати пріоритет в розгляді пропозицій, що готуються і направляються до них, виділяючи найбільш важливі із їхньої точки зору питання. Поступово стає все більш очевидним, що їх фізичні можливості виявляються недостатніми для забезпечення процесу підготовки і ухвалення рішень. Починається неминуче обмеження швидкості цього процесу, що веде до загального уповільнення роботи щодо технічного розвитку виробництва і підвищення якості продукції, що випускається.

Положення ще більш ускладнюється в тих випадках, коли один і той же рівень керівників приймає рішення не лише з питань перебудови і технічного розвитку виробництва, але і з виникаючих оперативних виробничих і адміністративних питань. Найбільш важливе значення зазвичай надається оперативним виробничим питанням, які завжди виявляються більш терміновими, оскільки від їх рішення залежить здійснення поточних робіт, пов'язаних з виконанням виробничого плану. Адміністративні питання також доводиться вирішувати без зволікання, оскільки за ними стоять живі люди, в яких виникають свої проблеми, що вимагають рішення. В результаті для розгляду складніших питань, пов'язаних з технічним розвитком виробництва, часто не залишається часу. Тому ці питання, від вирішення яких залежить подальше підвищення ефективності виробництва, в більшості випадків відсовуються на другий план.

Як відомо, затримки в розгляді питань, пов'язаних із технічним розвитком виробництва і впровадженням нових моделей продукції, що випускається, поступово ведуть до посилення застійних явищ, стримуючих реалізацію у виробництві результатів науково-технічного прогресу. У зв'язку з цим починають сповільнюватися темпи зростання продуктивності праці, що гальмує зростання виробництва, зменшує можливості для зниження вартості кожної одиниці продукції, що випускається, і підвищення на цій основі їх конкурентоспроможності.

Одночасно з цим починає також збільшуватися розрив між можливостями науково-дослідних підрозділів і організацій, що розробляють принципово нові види продукції і удосконалюють моделі, що випускаються, і здатністю промислових підприємств реалізувати у виробництві результати цих робіт.

Як нами було з'ясовано, одним з серйозних недоліків лінійно-функціональної

організаційної структури управління є виникнення внутрішньовідомчих бар'єрів, що обмежують рамки зацікавленості функціональних підрозділів в підвищенні ефективності виробництва. Підвищена увага функціональних підрозділів до вирішення короткострокових завдань, пов'язаних з виконанням поточних і оперативних виробничих планів, часом йде в збиток здійсненню довгострокових цілей, що позначається на уповільненні темпів технічного розвитку виробництва.

Розглянемо критерії для оцінки можливостей існуючої організаційної структури управління. Першим таким критерієм є визначення міри здатності діючої організаційної структури управління забезпечити підвищення норми прибутку, що є найважливішим показником діяльності промислового підприємства, за рахунок повнішого використання наявних виробничих, трудових і матеріальних ресурсів. Як загальний показник міри використання наявних ресурсів зазвичай береться норма прибутку. Чим більше випускається продукції в одиницю часу тією ж чисельністю робітників, тобто чим вище продуктивність їх праці, тим менше витрати праці на виготовлення кожної одиниці продукції і менша вартість одиниці продукції, що випускається, тим вище норма прибутку. Зниження напруженості у використанні наявних ресурсів веде до зменшення випуску продукції в одиницю часу, тобто до зниження продуктивності праці, підвищення вартості одиниці продукції, що випускається, і зниження норми прибутку. Тому в тих випадках, коли спостерігається зниження норми прибутку, прагнуть перш за все визначити, чи не є причиною такого зниження відставання в розвитку організаційної структури управління. Можуть бути і інші причини. Але і вони також піддаються всесторонньому аналізу, що дозволяє виявити природу їх виникнення.

Другий критерій - міра здатності існуючої організаційної структури управління створити умови для підвищення норми прибутку за рахунок прискорення технічного розвитку виробництва на основі активізації творчої діяльності працівників щодо виявлення можливостей вдосконалення технології виробництва, переходу до використання більш продуктивніших засобів виробництва і кардинального підвищення якості продукції, що випускається. У тих випадках, коли на підприємствах не спостерігається подібного підвищення творчої діяльності інженерів, причину застою починають шукати в аналізі недоліків організаційною структури управління, які можуть бути пов'язані з відсутністю або слабким розвитком в ній елементів, орієнтованих на реалізацію у виробництві нових наукових розробок.

Третій критерій оцінки організаційної структури управління - ступінь її здатності швидко реагувати на зміни попиту і відповідно до цього здійснювати дії, спрямовані на своєчасну перебудову виробництва. Підвищення гнучкості виробництва розглядається як важливий показник, що характеризує міру ефективності системи управління виробництвом. Якщо підприємство випускає продукцію, що має не користується попитом споживачів, то це означає, що товари, що випускаються підприємством, володіють зниженою споживною вартістю. Отже, підприємство не досягає очікуваного від нього економічного ефекту. Тривалий випуск подібної продукції може привести його до банкрутства.

Четвертим критерієм служить міра ефективності системи виробничого контролю, що вживається при даній організаційній структурі управління. Її оцінка дозволяє визначити можливості існуючої організаційної структури управління здійснювати дії, направлені на підвищення продуктивності праці за рахунок повнішого використання наявних ресурсів, і забезпечувати контроль за виконанням завдань в цьому напрямі і своєчасним прийняттям необхідних дій, що коректують, в разі непередбачених відхилень в ході виконання цих завдань. Якщо ж починає виявлятися стриманість в постановці вказаних завдань, що виражається, зокрема, в прагненні понизити напруженість у використанні наявних ресурсів, значить, однією з причин такого положення може служити відставання в розвитку організаційної структури управління і відповідної їй системи контролю.

Перераховані основні критерії характеризують міру здатності організаційної структури управління на рівні підприємства, виробничого відділення і промислової фірми в

цілому забезпечити підвищення ефективності виробництва за рахунок зростання продуктивності праці, зниження витрат виробництва і поліпшення якості продукції, що випускається, з розрахунку на найбільший попит конкретних споживачів. Застосовуючи ці критерії, вище керівництво підприємства може робити висновок про те, наскільки існуюча організаційна структура управління забезпечує виконання завдань, що стоять перед підприємством, і чи не потрібна деяка її перебудова в разі її відставання від рівня розвитку виробництва.

Приведені критерії дозволяють зробити висновок про те, що організаційна структура управління може вважатися досить ефективною лише в тому випадку, якщо вона дозволяє не лише раціонально використовувати наявні ресурси, але і одночасно з цим забезпечити активний систематичний пошук можливостей подальшого прискореного технічного розвитку виробництва на основі реалізації новітніх досягнень науково-технічного прогресу, що дозволяють підвищити продуктивність праці і якість продукції, що випускається, при одночасному зниженні витрат виробництва.

Висновок. Досвід промислових підприємств показує, що на певному рівні розвитку виробництва лінійно-функціональна організаційна структура управління, якщо не займатися її вдосконаленням для приведення у відповідність з рівнем розвитку виробництва, може робити все більший стримуючий вплив на його технічний розвиток. Саме через цю обставину промислові підприємства мають постійно приділяти особливу увагу питанням активного виявлення щонайменших ознак відставання організаційної структури управління від вимог, що диктуються об'єктивним ходом розвитку виробництва, аби тим самим забезпечити своєчасне усунення виявленого відставання.

## Список літератури

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.:Изд-во „Питер”, 1999. - 416 с.
2. Друкер П. Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ. - М.: СПб.; К.: Издательский дом "Вільямс", 2002. - 397 с.
3. Монден Я. «Тоета» – методы эффективного управления: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. А. Р. Бенедиктов, В. В. Мотылев. - М.: Экономика, 1989. - 288 с.
4. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2005. – 860 с.
5. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія і практика. Посібник. – 2-ге вид., перероб. і доп. Тернопіль: Карт – бланк, 2003. – 490 с.

Одержано 07.04.10