УДК 65.014.1

# *РАЦІОНАЛЬНЕ ЗДІЙСНЕННЯ РОЗПОДІЛУ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ*

**І.М.ПАВЛЕНКО – асистент, Херсонський ДТУ**

Як свідчить практика, підприємства, які функціонують в одному середовищі, відрізняються ефективністю своєї діяльності. Безумовно, що причин щодо цього існує багато, але ще Аристотель підкреслив, що усе в світі залежить від двох речей: по-перше, це – вірно обрані цілі, а по-друге, це спосіб досягнення цих цілей [3, с.131]. Тому що добре обдумані плани марні без адекватної реалізації їх, а це забезпечується створенням відповідної організаційної структури. Звісно, створення правильної організаційної структури ще не гарантує повного забезпечення запланованих результатів. “Але неправильна структура,- як стверджує П. Драккер,- не дозволяє досягти необхідних результатів і придавлює навіть дуже добре спрямовані зусилля”.[2 ,с.177 ]

Результати досліджень різних фахівців і вчених-економістів (О.Амоша, Ю.Бажал, Л.Евенко, В.Ревенко, Н.Чумаченко та ін.) також свідчать, що однією з найпоширеніших причин, які обумовлюють неефективну діяльність підрозділів на вітчизняних підприємствах, є недоліки в їх організаційних структурах.

Проаналізувавши дослідження різних економістів [3,5,7,9,12,13], можна виділити чотири основні напрямки формування чи удосконалення організаційної структури:

– розподіл задач (розподіл праці) між працівниками;

– розподіл повноважень між рівнями управління;

– вибір типу розподілу праці;

– адаптованість підприємства до зовнішнього середовища.

Тобто, основним параметром організаційної структури є спеціалізований розподіл праці.

Переваги навіть початкового розподілу праці між спеціалістами, його вплив на ефективність виконання роботи очевидні і давно підкреслюються авторами робіт з управління і економістами. Такі питання, як вибір способу здійснення розподілу праці, ефективність і доцільність розподілу праці відносять до найбільш істотних управлінських рішень.

Будь-який випадок розподілу праці є розділом всього комплексу задач на менші за розміром і передачі їх для виконання окремим працівникам. В даному контексті терміни “розподіл праці” і “спеціалізація” використовуються як взаємозамінні. Якщо є задача, яку необхідно виконати, здійснюється розділ її на частини і доруча-

ється виконання їх певній кількості працівників ( відбувається розподіл праці). В результаті цього кожний з працівників спеціалізується на виконанні певного виду роботи. Якщо початково припустимо виконання роботи одним працівником, то ступінь розподілу праці дорівнює одиниці, при подальшому здійсненні розподілу праці ступінь розподілу праці дорівнює 1/n, де n – кількість працівників, які виконіють роботу. Тобто, ступінь розподілу праці приймає значення у межах [1,0].

Вплив розподілу праці на ефективність виявляється таким чином:

1. Розподіл праці (спеціалізація) дозволяє працівникам скористуватися перевагами, які випливають з різниці в здібностях, майстерності.

2. Але навіть за умови того, що працівники мають однакові здібності, приділяючи увагу тільки одному виду праці, можна скоріше і якісніше оволодіти майстерністю у порівнянні з тією ситуацією, коли б одночасно виконувалось декілька різних робіт.

3. Постійне виконання одного і того ж виду роботи позбавляє працівників від втрат часу, які тягне за собою переміна одного виду роботи на інший.

4. Розподіл праці дозволяє розділити кваліфіковану працю від некваліфікованої, наймати відповідного кваліфікаційного рівня працівників з відповідним рівнем оплати праці.

Але процес розподілу праці має деякі недоліки. До них відносяться, по-перше, монотонність спеціалізованої праці, по-друге, в результаті розподілу праці виконувана робота може носити відчужений характер, тому що кожний працівник відповідає лише за свою окрему частину загальної задачі і не бачить кінцевих результатів, по-третє, знижується гнучкість підприємства в реагуванні на ринкові зміни.

Найбільш дослідженим в економіці є питання здійснення розподілу праці виробничої діяльності. Але також здійснювались спроби дослідити розподіл управлінської праці, тобто досліджувалось питання визначення ступеня децентралізації управління. Але треба зважати на те, що визначення оптимального ступеня децентралізації управління є окремим випадком знаходження оптимального рівня розподілу праці.

У зв`язку з цим буде доречним згадати висловлювання А.Файоля:" Питання централізації є простим питанням міри. Необхідно знайти ступінь її, який є найбільш оптимальним для підприємства" [13,с.35].

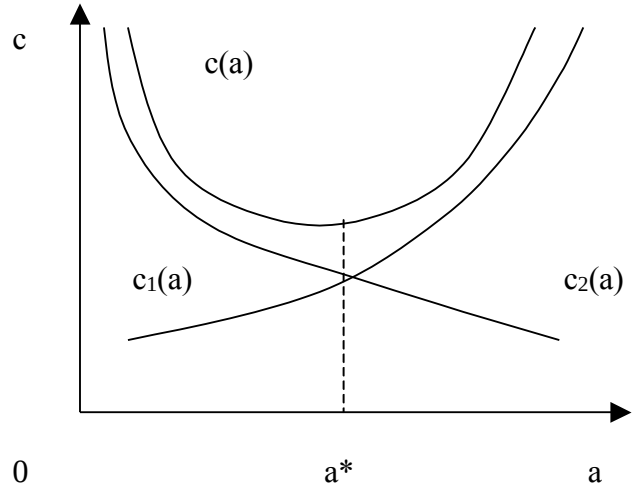


**Рисунок 1. Залежність витрат на функціонування системи управління від рівня централізації**

Типовим підходом до вирішення проблеми вибору оптимального ступеня децентралізації є підхід, який ґрунтується на припущенні монотоного росту витрат на створення і функціонування системи при збільшення ступеня централізації, що пояснюється більшою питомою вагою функцій верхніх рівнів системи при більшому ступені децентралізації [7,с.18]. Тобто, при збільшенні ступеня централізації управління зменшуються втрати, які виникають внаслідок неправильно прийнятих рішень, неточно використовуваємої інформації і т.д.

При такому підході загальні витрати на функціонування системи управління від рівня централізації визначаються за формулою:

$$c(a) = c_1(a) + c_2(a) \quad , \qquad (1)$$

де $a$ - ступінь цетралізації управління;

$c(a)$ - загальні витрати на функціонування системи;

$c_1(a)$ - витрати на створення і функціонування системи;

$c_2(a)$ - втрати, повязані з неправильними рішеннями тощо.

За дослідженнями, які проводилися під керівництвом Дж.Вудвард, виявлена залежність між нормою керування, кількістю рівнів управління і технічною складністю процесів виробництва, а саме їх залежність від типу виробництва (одиничне, серійне та крупносерійне, масове (безперервний поток)). Також ряд вчених зазначили на впливі зовнішнього середовища (його мінливості) на розподіл праці , на вибір виду організаційної структури (П.Лоуренс, Дж.Лорш, Т.Бернс, Дж.Сталкер та ін.).

Таблиця 1 – Еволюція організаційних структур управління

| Характеристика виробництва | Характеристика організаційних структур |
|---|---|
| 1. виробництво товару у відповідності з індивідуальними потребами (одиничний тип виробництва) | |
| 2. лінійний ріст виробничих потужностей | Централізація управління в руках керівника підприємства. Функціональна структура |
| 3. масове виробництво; масове виробництво, яке обмежується з боку попиту | Розвиток дивізіональних структур і органічних структур. Конгломератна структура |

Дійсно, на різних підприємствах існує різний ступінь децентралізації. Загалом, з часом спостерігається підвищення ступеня децентралізації в організаціях. Про це свідчить розвиток організаційних структур: кожний наступний вид організаційної структури характеризується більшим ступенем децентралізації управління і більшим ступенем розподілу праці.

Таким чином, видно, що розподіл праці нерозривно пов’язаний з розвитком підприємства, його виробничої діяльності. Тому для того, щоб виявити закономірності здійснення розподілу праці проаналізуємо функціонування підприємства.

Основою діяльності підприємства є виробництво товару. Кожний товар має строк життя, тобто, період, за який товар стає непридатним для використання і не виконує вже призначених функцій, чи остаточно використаний. У зв`язку з тим, що строк життя обмежений, виникає необхідність заміни товару. Для того, щоб пропозиція задовольняла попит, необхідне виробництво певної кількості товарів за певний період часу (їх строк життя). Припустимо, що необхідна n-кількість товару. Таким чином, сукупні виробничі потужності (сукупна продуктивність) економічної системи прагнуть до співвідношення:

$$Q \to \frac{n}{T_L} \ , \qquad (2)$$

де $Q$ - продуктивність економічної системи;

$T_L$ - строк життя товару.

Кожним підприємством виробляється якась частина цієї необхідної кількості товару.

Тобто, $T_L$ – це фізичний строк життя товару. Його тривалість може змінюватись в результаті впливу виробників цього товару ( стимулювання частішого використання, що приводить до скорішого фізичного зносу).

Також кожний товар характеризується ще таким показником як життєвий цикл, який починається з розробки товару і закінчується припиненням його виготовлення. Як тільки сукупні виробничі потужності досягають необхідної n-кількісті товару за $T_L$, тобто відбувається насичення попиту, то в результаті дій самого підприємства і його конкурентів відбувається моральний знос товару.

Припускаючи безперервний процес виробництва, функціонування підприємства можна зобразити таким чином:

Тобто всі види діяльності, крім виробничої, можна поділити на такі, які повинні виконуватися до початку виробництва, після закінчення виробничої діяльності і паралельно до неї. Виконання цих дій у певній послідовності (як показано на рис.2) називається підприємницким циклом.

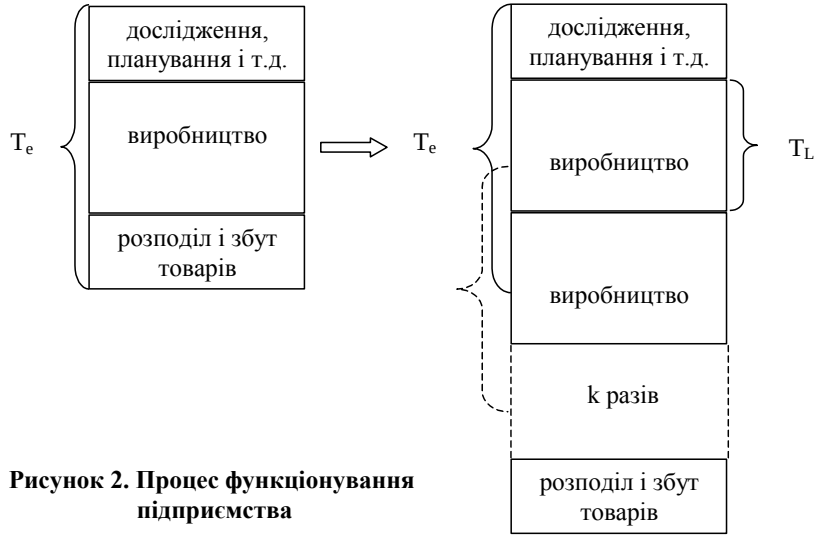


**Рисунок 2. Процес функціонування підприємства**

Частота здійснення виробничого процесу визначається за формулою:

$$k = \frac{T}{T_L} \quad , \qquad (3)$$

де k – частота здійснення виробничого процесу ;

T – розглядаємий період часу (наприклад, рік).

Для безперебійного функціонування підприємства, виробнича діяльність і діяльність, яка повинна виконуватись паралельно до неї, повинні виконуватись з швидкістю, яка б забезпечила виконання в термін $T_L$. Період здійснення підприємницького циклу позначимо $T_e$, він є більшим за $T_L$ , але меншим за (2* $T_L$) і повинен забезпечувати безперебійний процес виробництва. Величина $T_e$ дорівнює значенню тривалості обертання обігових коштів, якщо вилучити з цього показника вплив заборгованості і т.п. Види діяльності, які повинні виконуватись до початку виробничої діяльності та після неї, повинні виконуватись з швидкістю і у терміни, які у сумі зі значенням $T_L$ не перевищують величини $T_e$ .

Таким чином, здійснення розподілу праці дозволяє забезпечити необхідну продуктивність праці при одночасній економії на постійних витратах. Розподіл праці здійснюється доки існує нерівність:

$$\frac{\Delta VC}{|\Delta FC|} \le 1 \quad , \qquad (4)$$

де $\Delta VC$ -змінення витрат за рахунок підвищення чисельності працівників;

$\Delta FC$ -змінення витрат за рахунок економії на устаткуванні ( по модулю).

Взагалі $\frac{\Delta VC}{|\Delta FC|} \to 1$.

Тобто, в короткостроковому періоді процес розподілу праці має вигляд:

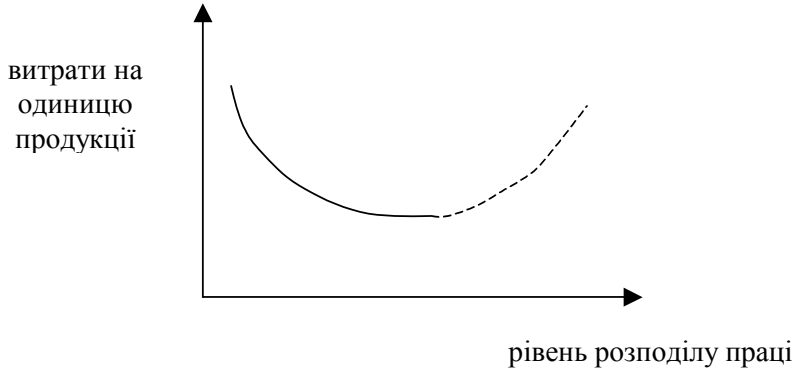


**Рисунок 3. Розподіл праці в короткостроковому періоді**

Здійснення розподілу праці інших видів діяльності (крім виробничої) дозволяє економити на постійних витратах.

Розглянемо окремо розподіл управлінської праці (вертикальний розподіл праці). Початковим етапом є визначення сфери контролю (норми керування) як необхідності координування управляємої підсистеми. В результаті цієї діяльності створюється командний ланцюг. У відповідності до існуючого командного ланцюга забезпечується швидкість виконання інших функцій управління, яка дорівнює $V_{упр.робіт}/T_e$ (обсяг управлінських робіт/тривалість підприємницького циклу), що визначає ступінь децентралізації функцій управління. Вибір функцій, які будуть передаватися на нижчі рівні управління визначається цілями і стратегією підприємства.

В довгостроковому періоді розподіл праці має іншу залежність, зображену на рис.4.

В результаті розвитку економічної системи внаслідок росту продуктивності праці, зважаючи на те, що довгострокова АТС складається з множини короткострокових АТС, у загальних витратах зростає частка адміністративних витрат, розподіл праці стає неефективним.

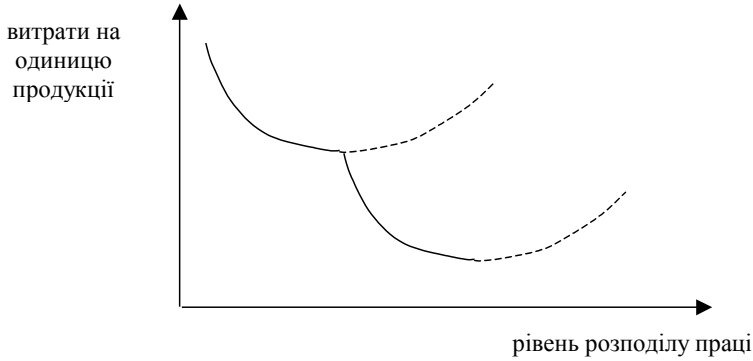


**Рисунок 4. Розподіл праці в довгостроковому періоді**

Подальший розвиток системи можливий за умови змінення технологій.

Також в довгостроковому періоді слід враховувати, що зовнішнє середовище устигає зазнати істотних змін. Підприємство знаходиться у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем і ця взаємодія носить двонаправленний характер. А саме, з ростом продуктивності системи і з ростом спеціалізації в системі з`являються нові зв`язки, вона стає більш складною. Це обумовлює ріст складності і невизначенності зовнішнього середовища. Що, в свою чергу, обумовлює ріст і складність обсягів управлінської діяльності. Існує постійний колообіг.

Таким чином, чинниками росту спеціалізації є:

– ріст продуктивності підприємства як при незмінній величині $T_L$, так і внаслідок змінення величини $T_L$;

– ріст нестабільності і складності зовнішнього середовища на фоні загальної тенденції розвитку підприємства.

Вище викладені положення можна вважати основою для визначення ступеня розподілу праці і раціонального створення організаційної структури.

Література:

1. Гурков И., Авраамова Е. Стратегия выживания промышленных предприятий в новых условиях // Вопросы экономики №6,1995, с.22-24
2. Драккер Питер Ф. Управление, нацеленное на результаты: Пер.с. англ..- М.: Технологическая школа бизнеса, 1992.- 192 с.
3. Завадський Й.С. Менеджмент.-Т.1-Вид.2-е.-К.: Українсько- фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998.-542 с.

4. Кендюхов А.В. Эволюция организационных структур управления предприятием // Проблемы теории и практики управления в современной экономике. – Т.1, 1999, с. 120-130
5. Лейбкинд А.Р., Рудник Б.Л. Моделирование организационных структур.- М.: Наука, 1981.- 143 с.
6. Мишин Н. Слагаеме конкурентоспособности // РИСК №5-6,1998, с. 82-87
7. Овсиевич Б.Л. Модели формирования организационных структур.- Л.: Наука, 1979.- 158 с.
8. Приходько Е.Ю. Предприятие: стратегия успеха// Проблемы теории и практики управления в современной экономике. – Т.1, 1999, с.54-58
9. Скударь Г.М. Структурные изменения в управлении предприятием.- К.: Техника, 1995.- 94 с.
10. Стрелец А.И., Радченко В.В. Проблемы создания адаптивных структур управления предприятием // Проблемы теории и практики управления в современной экономике. – Т.1, 1999, с.111-116
11. Тимофеев В., Тодоров П. Кризис производства: основные причины // Економіка України № 2, 1998, с. 34-36
12. Управление – это наука и искусство/ Файоль А., Емерсон Г. и др.- М.: Республика, 1992.- 351 с.
13. Федотов В.Н. Структура аппарата управления промышленных предприятий (сущность, формирование, тенденции).-Л.: Изд-во Ленинградского ун-та, 1975.- 176 с.