



УДК 336.6

**THEORETICAL PRINCIPLES OF ORGANIZATION IMPROVEMENT
ADMINISTRATIVE WORK AT THE ENTERPRISE
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ
УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Moroz L.I. / Мороз Л.І.*Cand. Sc. (Economics), As.prof. / к.е.н., с.н.с., доц.*ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5806-0426>

Lviv Polytechnic National University, 12 S. Bandera Str.,

Lviv-13, 79013, Ukraine

Національний університет «Львівська політехніка»,

Львів-13, вул. С.Бандери, 12, 79013, Україна

Анотація: На основі функцій управління виділено загальні управлінські функції керівництва будь-якого рангу та сфери виробництва, а також розглянуто засади вдосконалення організації оперативного управління виробництвом з урахуванням прогнозування, планування, обліку, постачання, контролю. Причому вибір напрямів удосконалення управління має здійснюватись за аналізом групи кількісних показників, що характеризують загальні результати діяльності підприємства та організацію управління.

Ключові слова: функції керівництва, оперативне керування виробництвом, удосконалення керування.

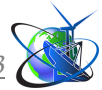
Ефективна діяльність будь-якого підприємства залежить від організації праці управлінського персоналу, яка характеризує якість їх праці і спрямована на вдосконалення її змістовності та результативності управлінського рішення.

В основі організації будь-якої управлінської праці лежать управлінські та організаційні відносини, спрямовані на зниження трудомісткості робіт, економію часу та трудових ресурсів, досягнення максимальних результатів за мінімальних витрат і підвищення ефективності роботи апарату управління. Таким чином, питання раціональної організації управлінської праці, оцінка результатів їхньої діяльності завжди є актуальними.

Багато років у господарській практиці особливу увагу приділяли саме проблемам організації праці з виробництва. В умовах прискорення науково-технічного прогресу, інноваційних підходів та загальної комп'ютеризації актуальність також набули питання удосконалення організації праці керівників, спеціалістів та технічних виконавців [1-5].

Основне завдання керівника промислового підприємства полягає у забезпеченні виконання планових завдань, отриманні найвищих результатів праці колективу підприємства при найменших витратах. Необхідно правильно організувати виробничий процес, раціонально розставити членів колективу підрозділу. Керівник завжди покликаний дбати про підтримку високого авторитету колективу, виховувати в кожного його члена почуття гордості за своє підприємство, зміцнювати дружбу та товариську взаємодопомогу, дисципліну та організованість на виробництві, уважно ставитися до запитів та потреб працівників. Це є особливо важливим в надзвичайних умовах воєнного стану в Україні.

Трактування функцій управління як призначення одного з елементів



системи управління по відношенню до інших елементів або системи управління в цілому призводить до виділення загальних функцій керівництва, що повинні виконуватися керівником будь-якого рангу, в будь-якій галузі діяльності та сфері виробництва [3,5,6], а саме:

- регулювання відносин підпорядкування та партнерства із системами вищого порядку у процесі заводського, територіального та галузевого розподілу, обміну та споживання;
- ухвалення рішення на стратегічному рівні вироблення кінцевих результатів діяльності колективу;
- виробнича функція тактичного та оперативного регулювання відносин у процесі реалізації прийнятого рішення;
- організаторська функція алгоритмізації завдань;
- розподіл завдань та ресурсів між виконавцями;
- виховна або дисциплінарна функції виробітку у підлеглих ставлення до індивідуальної та колективної праці;
- виховання політичної переконаності особистості;
- згуртування колективу;
- рефлексивно-психологічні функції керівника.

Кожну з цих функцій, конкретизуючи у конкретне завдання, керівник повинен виконувати на своїй ділянці праці. Тоді вирішення будь-якого завдання у сфері управління зводиться до вироблення послідовності конкретних дій, які приведуть до певного результату. Чим швидше керівник усвідомлює завдання і конкретизує його перед підлеглими, тим вище віддача його праці.

Тому чинником вдосконалення організації управлінської праці належить необхідність навчання кадрів управління алгоритмізації завдання, тобто необхідності його розбивки на послідовність певних дій, пов'язаних із конкретними термінами та конкретними виконавцями.

В основу вдосконалення організації управлінської праці на підприємствах мають бути покладені такі основні засади вдосконалення організації оперативного управління виробництвом [5,7]:

- організаційна доцільність;
- пропорційність структурних одиниць;
- чіткість положень структурних підрозділів;
- наявність посадових інструкцій;
- комплексність структури управління;
- нормування;
- підбір, підготовка та розміщення кадрів;
- економічність структури управління;
- рівновага функцій управління.

Організаційна доцільність управлінської праці полягає в обов'язковій єдиноначальності в оптимальній структурі управління по вертикалі та горизонталі. За великої кількості ланок по вертикалі, тобто при багатоступінчастій структурі управління підприємством погіршується



надходження інформації, виникає її затримка, або спотворення. При великій кількості горизонтальних підрозділів через численні погодження обробка інформації також може затримуватися.

Пропорційність всіх структурних одиниць органів оперативного управління виробництвом визначається відповідністю всіх ланок загалом та кожної окремо цілям та завданням, які вирішує підприємство.

Наявність чітких положень щодо управління кожним структурним підрозділом включає опис призначень, завдань та методів їх вирішення, функцій, прав та відповідальності працівників.

У кожному структурному підрозділі обов'язкова наявність посадових інструкцій, у яких викладаються обов'язки та права кожного співробітника, порядок виконання роботи, розподіл часу, черговість у виконанні службових обов'язків. Інструкція, в якій викладено обов'язки та права співробітників, зумовлена положенням структурного підрозділу.

Всеосяжність структури оперативного управління виробництвом полягає у виконанні кожним структурним підрозділом певних функцій управління таких, як прогнозування, планування, облік, постачання, контроль тощо.

Забезпечення оптимальної структури оперативного управління виробництвом полягає у необхідності суворого нормування. Будь-яка робота як управлінська, так і виконавська, повинні базуватися на нормах матеріалів, грошей, енергії. Норма - це відправна точка наукової організації праці та виробництва, головний критерій оцінки результатів будь-якої виробничої діяльності.

Правильний підбір, підготовка та розстановка кадрів є важливим і складним завданням. Вміння відбирати спеціалістів для певної роботи, комплектувати спеціалістами управлінські ланки, навчати та інструктувати працівників часто вирішують успіх справи. Тому найважливіша умова підвищення якості роботи з кадрами – це призначення на кадрову роботу найбільш відповідних для цього працівників.

Одна з найбільш відповідальних проблем – підвищення кваліфікації інженерно-технічних та адміністративних працівників (особливо економістів, фінансистів та організаторів виробництва) на всіх рівнях управління в галузі наукової організації виробництва, інженерної психології, комп'ютерної та організаційної техніки, економіко-математичних методів планування, основ теорії управління виробництвом.

Економічність структури оперативного управління виробництвом досягається через ефективну організацію роботи всіх ланок управлінського апарату, коли не можна допускати витрати на те, що не дає економічний ефект.

Дотримання рівноваги функцій оперативного управління виробництвом полягає у знаходженні динамічної рівноваги централізації та децентралізації управлінських впливів.

Удосконалювати апарат управління не можна шляхом зменшення його чисельності без ретельного вивчення витрат робочого часу, їх аналізу і встановлення відповідності посадових інструкцій виконуваним роботам. Це дозволить упорядкувати розміщення кадрів та встановити стабільне



співвідношення між категоріями працівників. Чітке уявлення керівника про конкретні обов'язки дозволить йому не тільки правильно організувати власну роботу, а й посилить ефект управлінських впливів.

Аналіз існуючої звітності, а також перевірка рівня механізації та автоматизації управлінської праці показує, що значна кількість робочого часу найчастіше використовується на складання трудомістких звітів, з яких не вся інформація необхідна та використовується. Сьогодні комп'ютеризація є одним із ефективних способів удосконалення праці керівника. Звісно, широке застосування персональних комп'ютерів значно подорожчує вартість робочого місця, але, як свідчить досвід, різко підвищує продуктивність праці в сфері управління.

Основною роботою інженерно-технічних працівників є вирішення техніко-економічних завдань з організації та технологічної підготовки виробництва, удосконалення управління, технології та організації праці, зниження трудомісткості продукції, підвищення її якості, скорочення циклу виготовлення виробів та покращення на цій основі кінцевих результатів, а також здійснення заходів щодо охорони праці та техніки безпеки [2-4].

Економічні завдання полягають у покращенні техніко-економічних показників, отриманні найбільшої економії за найменших витрат. Організаційно-технічні завдання полягають у створенні колективної зацікавленості у вдосконаленні техніки, впровадженні прогресивних технологій, автоматизації та механізації ручної праці, у покращенні організації виробництва, обслуговуванні робочих місць тощо.

Зараз суттєве значення мають соціально-психологічні завдання, які полягають у вихованні у кожного члена колективу належного ставлення до праці, у створенні здорового соціально-психологічного клімату в колективі, що сприятиме перетворенню праці на життєву необхідність кожного працівника [8].

Для визначення основних напрямів удосконалення управління та вибору конкретних заходів щодо вдосконалення організації управлінської праці повинен проводитися детальний аналіз функцій управління, що формуються при виділенні функцій організаційних підрозділів. Потім здійснюється підхід до визначення складу та взаємозв'язків різних підрозділів; визначаються вимоги до посадових інструкцій та вимоги до знань, кваліфікації та професійних навичок працівників, а також визначаються процедури документообігу [1-3].

Чітко розроблена технологія управління документообігом, що функціонує на підприємстві, дозволяє:

- вдосконалювати методи управління;
- нормувати чисельність працівників усіх служб і підрозділів;
- розмежовувати працю некваліфікованих працівників від праці фахівців;
- виявляти передові методи роботи;
- систематизувати технологічні процеси управління;
- регламентувати потоки інформації, що надходять;
- виключати дублювання і скорочувати непродуктивні витрати часу.

Викладений підхід застосовується для формування плану вдосконалення



управління на новому підприємстві, де основні параметри управління визначають основні напрями вдосконалення. В умовах воєнного стану багато підприємств переїхали на нове місце або почали працювати по-новому. На конкретному існуючому підприємстві вибір напрямів удосконалення управління здійснюється з аналізу його рівня, який характеризується двома групами показників.

Перша група показників характеризує загальні результати діяльності підприємства, друга – організацію управління. Другу групу показників, своєю чергою, можна розділити на дві підгрупи: загальні показники (переважно, вартісні) і другорядні. Наприклад, технічна озброєність управлінської праці (у гривнях на одного працівника управління); ступінь механізації управлінської праці; ступінь комп'ютеризації у перспективному, поточному та оперативному плануванні.

При проведенні аналізу доцільно використання взаємозв'язку загальних показників діяльності підприємства з показниками, що характеризують побудову та функціонування системи управління підприємством:

$$D = f \frac{1}{\beta} k \alpha, \quad (1)$$

$$S = S_{\text{упр}} \alpha \frac{1}{\gamma D}, \quad (2)$$

де D - виробіток одного працюючого на підприємстві; f - фондоддача; β - питома вага технічних засобів управління у загальній вартості основних виробничих фондів підприємства; k - технічна озброєність працівників управління; α - питома вага працівників управління у загальній чисельності працюючих на підприємстві; S - витрати на 1 грн товарної продукції; $S_{\text{упр}}$ - управлінські витрати, що припадають на одного працівника управління; γ - питома вага витрат утримання апарату управління у собівартості товарної продукції.

Після впровадження заходів щодо вдосконалення управління на етапі прийняття рішень визначається фактичний економічний ефект [9,10], який розраховується за кожним окремим заходом з урахуванням сумісності аналізованих варіантів.

При розрахунку фактичних питомих витрат на управління по підприємству орієнтуються на характер мінливого ресурсу у сфері управління з урахуванням двох можливих економічних наслідків у керуючій системі: економії трудових витрат і вивільнення чисельності працівників апарату управління.

При зміні трудових витрат питомі фактичні витрати на управління ($C_{\text{уду}}$) розраховуються за формулою:

$$C_{\text{уду}} = \frac{C_y}{TP_{\text{бу}}}, \quad (3)$$



де C_y - загальні витрати на управління; T - річний бюджет часу працівника управління; $P_{\text{бу}}$ - кількість працівників апарату управління у базисному році;

$$C_y = P_y Z_y \left(1 + \frac{Z_{\text{ay}}}{100}\right) + C_3, \quad (4)$$

де P_y - середньооблікова чисельність працівників апарату управління (адміністративно-управлінський персонал); Z_y - середньорічна заробітна плата працівника управління; Z_{ay} - адміністративно-управлінські витрати; C_3 - річна сума витрат, пов'язаних із утриманням та експлуатацією засобів механізації (оргтехніка).

При вивільненні чисельності працівників апарату управління питомі фактичні витрати на управління ($C_{\text{уду}}^{P_y}$) розраховуються за формулою:

$$C_{\text{уду}}^{P_y} = \frac{C_y}{P_{\text{бу}}}, \quad (5)$$

де C_y - загальні витрати на управління; $P_{\text{бу}}$ - кількість працівників апарату управління у базисному році.

Величина економії трудових витрат у сфері управління внаслідок удосконалення структурних підрозділів (E_S) визначається за формулою:

$$E_S = \sum_{i=1}^n (\Delta t_{i_1} - \Delta t_{i_2}) k_i, \quad (6)$$

де Δt_{i_1} - час відставання виконання i -го виду документа в порівнянні з календарним графіком до впровадження заходу; Δt_{i_2} - час відставання виконання в порівнянні з календарним графіком i -го виду документа після впровадження заходу в порівнянні з календарним графіком; k_i - кількість документів i -го виду в системі управління після застосування заходу.

При зменшенні кількості працівників, що займаються виконанням i -ої функції управління, економія трудових витрат (ΔP_1) визначається за формулою:

$$\Delta P_1 = \sum_{i=1}^m (P_{i_1} - P_{i_2}), \quad (7)$$

де P_{i_1} - кількість працівників управління, зайнятих виконанням i -ої функції управління, до застосування заходів; P_{i_2} - кількість працівників управління, зайнятих виконанням i -ої функції управління, після впровадження заходів; m - кількість функцій управління.

Впровадження заходів щодо вдосконалення управління призводить до



економії трудових витрат у сфері управління за рахунок удосконалення складу структурних підрозділів, скорочення ланок апарату управління, раціонального розподілу функцій управління, розроблення та впровадження науково обґрунтованих регламентуючих документів, впровадження типових структур апарату управління.

Економія трудових витрат досягається при впровадженні типових структур апарату управління в результаті зміни кількості працівників (ΔP_2) і визначається за формулою:

$$\Delta P_2 = \frac{k_{\Phi}}{k_n} (P_{y_1} - P_{y_2}) \quad , \quad (8)$$

де k_{Φ} - фактична кількість структурних підрозділів після впровадження заходів; k_n – кількість передбачених типовою структурою підрозділів, які відповідають встановленим нормативам чисельності апарату управління; P_{y_1} – кількість працівників управління до впровадження заходів; P_{y_2} – кількість працівників управління після впровадження заходів.

Впровадження розглянутих положень та кількісних показників щодо вдосконалення управління підприємством дозволять підвищити рівень організації управлінської праці, ліквідувати зайві ланки, спростити апарат управління та, відповідно, покращити техніко-економічні показники роботи всього підприємства.

Література:

1. Калина А.В. Організація та нормування праці на виробництві: навч. посібник / А.В. Калина. – Київ: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2015. – 476 с.
2. Бухало С.М. Организация планирования и управление деятельностью промышленных предприятий / С.М. Бухало. - Київ: Вища школа, 2004. - 305 с.
3. Виноградський Д.Д. Організація праці менеджера: навч. посібник / Д.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 504 с.
4. Реверчук Н.Й., Дзямуч О.С. Організація праці: навч. посібник / Н.Й. Реверчук, О.С. Дзямуч. - К.: УБС НБУ, 2013. – 186 с.
5. Мороз Л.І. Сучасні стратегії та проблеми управління персоналом підприємства / Монографія «Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технології та пріоритети» – за наук. ред. д.е.н., проф. Г.М. Захарчин і д.е.н. Й.С. Ситника. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2021. – С. - 54-67.
6. Moroz L.I. Reflexively-psychological aspects of enterprise management / Collective Monograph: Advanced trends of the modern development of psychology and pedagogy in European countries. North University Centre of Baia Mare (Rumania). Edition –Riga: Izdevnieciba “Baltija Publishing”, 2019. – PP. 290-306.
7. Moroz L.I., Panas Ya.V. Human resources management of the



enterprise as a factor of increasing labor productivity. Collective Monograph: Scientific approaches to the study of the problems of the world economy "(Economic Sciences). Edition by International Science Group - Primedia eLaunch LLC – Boston, USA, 2020. PP. 107-113. DOI: 10.46299/ISG.2020.MONO.ECON.II.

8. Мороз Л.І. Соціально-психологічні та економічні чинники взаємодії персоналу підприємства / Л.І.Мороз // Проблеми і перспективи економіки та управління: науковий журнал / Чернігівський національний технологічний університет. - Чернігів: ЧНТУ, 2016. - № 2 (6). – С. 50-55 (428).

9. Будищева І.А., Мороз Л.І., Янушкевич О.К. Укрупнені методи визначення фактичного економічного ефекту від удосконалення управління. Вісник Львівського політехнічного інституту, № 195. «Удосконалення організації управління та контролю». Львів: Вища школа. Видавництво при Львівському університеті, 1985. - С. 3-5.

10. Будищева І.А., Мороз Л.І., Янушкевич О.К. Факторний підхід до оцінки економічної ефективності вдосконалення управління. Вісник Львівського політехнічного інституту, № 205. «Удосконалення організації управління та контролю». Львів: Вища школа. Видавництво при Львівському університеті, 1985. - С. 13-17.

Literature

1. Kalina A.V. (2015). Organization and standardization of labor in production: Tutorial - Kyiv: "Personal Publishing House", 476 P.

2. Bukhalo S.M. (2004). Organization of planning and management of industrial enterprises - Kyiv: Higher School. 305 P.

3. Vinogradsky D.D. (2012). Manager's work organization: Tutorial - K.: Center of Educational Literature, 2012. - 504 P.

4. Reverchuk N.Y., Dzyamulych O.S. (2013). Organization of work: Tutorial - K.: UBS NBU, 2013. – 186 P. (Ukrainian).

5. Moroz L.I. (2021). Modern strategies and problems of personnel management of the enterprise. Monograph "Personnel management in the conditions of intellectualization and transformation of society: ideology, technologies and priorities" - according to science. Ed. Prof. Zakharchyn, Sitnik – Lviv: Publishing House of "Lviv Polytechnic", 2021.

6. Moroz L.I. (2019). Reflexively-psychological aspects of enterprise management. Collective Monograph: Advanced trends of the modern development of psychology and pedagogy in European countries. North University Centre of Baia Mare (Romania). Edition – Riga: Izdevnieciba "Baltija Publishing". – PP. 290-306.

7. Moroz L.I., Panas Ya.V. (2020). Human resources management of the enterprise as a factor of increasing labor productivity. Collective Monograph: Scientific approaches to the study of the problems of the world economy "(Economic Sciences). Edition by International Science Group - Primedia eLaunch LLC – Boston, USA, 2020. PP. 107-113.

8. Moroz L.I. (2016). Socio-psychological and economic factors of the interaction of company personnel. *Problems and prospects of economics and management: scientific journal* / Chernihiv National University of Technology. - Chernihiv: ChNTU. No. 2 (6). – PP. 50-55.

9. Budyshcheva I.A., Moroz L.I., Yanushkevich O.K. (1985). Consolidated methods of determining the actual economic effect of improving management. Bulletin of the Lviv Polytechnic Institute, No. 195. "Improving the organization of management and control." Lviv: Higher School. Publishing House at Lviv University. P. 3-5.

10. Budyshcheva I.A., Moroz L.I., Yanushkevich O.K. (1985). A factor approach to assessing the economic efficiency of management improvement. Bulletin of the Lviv Polytechnic Institute,



No. 205. "Improving the organization of management and control." Lviv: Higher School. Publishing House at Lviv University, 1985. - P. 13-17.

Abstract: *On the basis of management functions, general management functions of management of any rank and sphere of production are highlighted, and the basic principles of improving the organization of operational production management are considered, taking into account forecasting, planning, accounting, supply, and control. Moreover, the choice of directions for improving management should be carried out by analyzing a group of quantitative indicators characterizing the overall results of the enterprise and the organization of management.*

Keywords: *functions of management, operational production management, management improvement.*

Стаття відправлена: 20.12.2023 р.