

## ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ

Вдосконалення організаційної структури управління залізничного транспорту України викликає необхідність проведення аналізу класичних типів структур. Що дозволить запропонувати науково обґрунтований визначений тип організаційної структури, який буде адекватно реагувати на економічні зміни держави.

*Ключові слова:* структура, управління, залізничний транспорт.

*Усовершенствование организационной структуры управления железнодорожным транспортом вызывает необходимость проведения анализа классических типов структур. Это позволит предложить научно обоснованный определенный тип организационной структуры, который будет адекватно реагировать на экономические изменения государства.*

*Ключевые слова:* структура, управление, железнодорожный транспорт.

*Perfection of organizational structure of management of railway transport of Ukraine causes the necessity of conducting of analysis of classic types of structures. That will allow to offer scientifically the obrountovaniy definite type of organizational structure, which will adequately react on the economic changes of the state.*

*Key words:* structure, management, railway transport.

**Постановка проблеми** полягає у необхідності вдосконалення організаційної структури управління залізничного транспорту, що припускає уточнення функцій підрозділів, визначення прав і обов'язків кожного керівника і співробітника, усунення багатоступеневості, дублювання функцій та інформаційних потоків. Основним завданням є проведення корінних змін та підвищення ефективності рівня управління підприємством. Взагалі організаційна структура управління передбачає розподіл функцій і повноважень щодо прийняття рішень між керівниками, які відповідають за діяльність структурних підрозділів та складають організацію підприємств залізничного транспорту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** показав, що такими вітчизняними і закордонними вченими, як Бараш Ю.С., Виханський О.С., Грейсон Д.К., Тесленко Т.В. проведено багато досліджень, в яких розглядається розв'язання даної проблеми та розроблено низку перспективних програм, спрямованих на підвищення ефективності роботи, впровадження нових технологій і забезпечення конкурентоспроможності залізничних послуг за рахунок вдосконалення організаційної структури управління. Але існує **низка невирішених питань**, особливо це стосується методичних, теоретичних та практичних підходів до проблеми проведення реструктуризації організаційної структури управління.

Тому, виходячи з актуальності, ступеня наукової розробки і необхідності вирішення цих завдань, **метою** даного дослідження є теоретичні підходи до вивчення класичних типів організаційних структур управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Під поняттям організаційної структури управління розуміється впорядкована сукупність постійних взаємопов'язаних елементів, які забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого. Ключовими поняттями структури управління є елементи, зв'язки, повноваження та її рівні. Елементами організаційної структури управління можуть бути як окремі працівники, так і служби або органи апарату управління, у яких зайнята певна кількість спеціалістів, що виконують відповідні функціональні обов'язки [5].

При проектуванні організаційних структур слід виходити з декількох простих законів побудови організації. Перший закон - це закон розподілу праці. Він свідчить - застосування розподілу праці приводить до підвищення ефективності діяльності як окремого працівника, так і організації в цілому. Поява в організації, що складається тільки з однієї людини, другого члена організації природно приводить до розподілу праці між ними. Другий закон - це позитивний ефект від масштабів діяльності: збільшення чисельності підприємства і об'ємів виробництва товарів або послуг також приводить до підвищення ефективності праці. В першу чергу, цей ефект обумовлений можливістю більш глибокого розподілу праці у фірмі, де чисельність працюючих достатньо висока. Третій закон - негативний ефект масштабу, що виявляється в тому, що починаючи з деяким моментом зростання розмірів підприємства вже сам стає гальмом для подальшого розвитку організації. Причина цього криється в зниженні керованості великої організації: приходить момент, коли негативний ефект масштабу починає зростати над позитивним ефектом масштабу. Четвертий закон - це гранична норма керованості - кількість підлеглих, якими може ефективно управляти один керівник. Існування граничної норми керованості приводить до появи декількох рівнів управління в організації: вищий керівник, його підлегли, підлегли підлеглих і т.д. Збільшення кількості рівнів управління природно веде до утруднень в обміні інформацією між членами організації і, як результат, до зниження швидкості адаптації організації до змін, що відбуваються, на ринку. П'ятий закон - наявність оптимального ступеня централізації підприємства. Ступінь централізації підприємства визначається кількістю і якістю управлінських рішень, які дозволяється самостійно приймати керівникам середніх і нижніх рівнів управління. Йдеться про делегування задач і повноважень вниз по ієрархічному ланцюжку від керівника до підлеглих: низький рівень делегування (висока централізація організації) звичайно приводить до зниження ініціативи керівників середньої і низької ланки, а також підлеглих їм працівників. Шостий закон - принцип єдиноначальності, застосування якого дозволяє забезпечити координацію всіх ресурсів організації і підвищити індивідуальну відповідальність кожного керівника за доручену справу [6]. Розглянемо, яким чином перераховані закони побудови організації реалізуються в різних типах класичних організаційних структурах. Організаційні структури управління підприємством розрізняють залежно від

рівня делегування. Проаналізуємо декілька існуючих типів організаційних структур управління, розкриємо їх переваги і недоліки.

Взагалі існує три основних типи організаційних структур: лінійні, функціональні та комбіновані. Сукупність лінійних і функціональних організаційних структур взагалі утворює організаційну структуру управління, а все різноманіття існуючих структур є результатом комбінації цих двох основних типів.

Лінійна організаційна структура побудована на принципі єдності розподілу доручень, згідно з яким право віддавати розпорядження має тільки вища або найвища інстанція. Дотримання цього принципу має забезпечувати єдність управління. Така організаційна структура утворюється в результаті побудови апарату управління із взаємно підпорядкованих органів у вигляді ієрархічних сходів, тобто кожний підлеглий має одного керівника, а керівник має декількох підлеглих. Два керівники не можуть безпосередньо зв'язатись один з одним, вони мають це зробити через найближчу вищу інстанцію. Таку структуру часто називають однолінійною.

Перевагами даної структури можна назвати: просту побудову; однозначне обмеження завдань, компетенції, відповідальності; жорстке керівництво органами управління; оперативність і точність управлінських рішень. Недоліками даної структури є: ускладнені зв'язки між інстанціями; концентрація влади в керівній верхівці; сильне завантаження середніх рівнів управління.

Лінійна структура управління використовується дрібними та середніми підприємствами, які здійснюють нескладне виробництво, за відсутності широких коопераційних зв'язків між великими підприємствами.

Функціональна організаційна структура ґрунтується на створенні підрозділів для виконання певних функцій на всіх рівнях управління. До таких функцій відносять дослідження, виробництво, збут, маркетинг і так далі. Тут за допомогою директивного керівництва можуть бути сполучені ієрархічно нижчі ланцюжки управління з різними більш високими ланцюжками управління. Передача доручень, вказівок і повідомлень здійснюється залежно від виду поставленого завдання.

Функціональна структура управління виробництвом націлена на виконання постійно повторюваних рутинних завдань, що не вимагають оперативного прийняття рішень. Функціональні служби звичайно мають у своєму складі спеціалістів високої кваліфікації, які виконують залежно від покладених на них завдань конкретні види діяльності.

До переваг такої структури можна віднести: зменшення ланцюгів узгодження; зменшення дублювання робіт; зміцнення вертикальних зв'язків і підсилення контролю за діяльністю нижчих рівнів; висока компетентність спеціалістів, які відповідають за виконання конкретних функцій. Недоліками даної структури є: неоднозначний розподіл відповідальності; ускладнена комунікація; тривала процедура прийняття рішень; виникнення конфліктів

через незгоди з директивами, оскільки кожний функціональний керівник ставить свої питання на перше місце.

Комбіновані організаційні структури управління у свою чергу підрозділяються на лінійно-штабні, лінійно-функціональні, бюрократичні, адаптивні, конгломератні.

Лінійно-штабна та лінійно-функціональна організаційні структури управління на практиці використовуються, щоб зменшити вплив недоліків, властивих лінійному та функціональному типам. При цих типах структури управління функціонування підрозділу існує як штаб при керівникові для вироблення рішень з певного напрямку, а самі рішення і вказівки втілюються в життя безпосередніми керівниками.

Головні поняття бюрократичної структури управління - це раціональність, відповідальність, ієрархічність. Недоліки цієї структури - це негнучкість, неадекватне реагування на нові рішення та зміни.

Наступною комбінованою структурою є адаптивна організаційна структура управління. Ця структура управління за порівняно недовгу історію виникла як антипод бюрократичної організації, модель якої перестала задовольняти багато підприємств, що відчують необхідність у більш гнучких і адаптованих структурах. Адаптивна організаційна структура управління здатна швидко пристосовуватися до змін у навколишньому середовищі, що в корені відрізняє її від бюрократичної структури. Вона припускає істотні зміни відносин всередині організації: відпадає необхідність у функціональному розподілі праці, зростає відповідальність кожного працівника за загальний успіх.

Остання з комбінованих організаційних структур - це конгломератна структура. Ця структура формується за рахунок поєднання різних типів організаційних структур. Тобто на одному підприємстві в різних службах застосовують різні типи організаційних структур. Перевагами конгломератної структури є забезпечення гнучкості та економії, а також тенденція до децентралізації. А недоліки цієї структури - це складність вертикальних і горизонтальних зв'язків та можливе дублювання функцій [1, 5].

Що стосується державних залізниць України, то за період ринкових змін і сама структура управління зазнала певних змін. Раніше організаційна структура управління на залізниці мала вигляд: Укрзалізниця – залізниця – дирекція перевезень – структурний підрозділ, а зараз до неї було додано Департамент залізничного транспорту. За останні роки система управління не зазнала корінних змін, що є негативним фактором для розвитку залізничної галузі України [2]. Взагалі організаційна структура залізничного транспорту має лінійно-функціональний тип з елементами лінійно-штабного.

У сучасній організаційній структурі управління залізничного транспорту України відображається територіально-галузевий підхід щодо управління галузю. У цієї структури є декілька основних недоліків, таких як:

- відсутність ефективної системи економічних відносин на всіх рівнях виробництва;

- громіздкість структури управління;
- структурні підрозділи багато у чому дублюють один одного в управлінській діяльності;
- на рівні централізації управління відсутній механізм реалізації горизонтальних зв'язків;
- продукція залізничного транспорту створюється в межах території України, а не в межах одного з шести суб'єктів господарювання – принципи перерозподілу доходів від перевезень між шістьма залізницями непрозорі, необ'єктивні і частіше мають суб'єктивний характер;
- роздробленість системи мотивації роботи працівників шести залізниць;
- неможливість досягнення необхідного рівня обліку за видами діяльності;
- неефективне географічно-територіальне розташування структур управління, що не в повній мірі враховує сформовані транспортно-економічні зв'язки регіонів.

Для підвищення ефективності роботи залізничного транспорту необхідно стабілізувати його економічний стан, а це у свою чергу неможливо без вдосконалення чи створення нової організаційної структури управління галуззю. Але тим часом, як ринкова політика має на меті стимулювати роботу ринків, політика реструктуризації охоплює питання зміни управління та адаптації діяльності підприємств залізничного транспорту, а також питання їх взаємодії з ринком. Якщо поєднати обидві стратегії, вдасться домогтись структурної відповідності підприємств залізничного транспорту, що приведе до зростання економічної ефективності та розвитку промислового сектора залізничної галузі України. В існуючій структурі управління залізничного транспорту України необхідно змінити систему організаційно-економічних відносин, яка є неефективною, тому що управління цими відносинами сконцентровано у вищому органі влади. Між вищими структурами управління і залізничними підприємствами має існувати система взаємозалежності і відповідальності, при якій досягається баланс організаційно-економічної влади.

У сучасному світі більш широко використовуються бюрократичні структури (85%) та їх різновиди. Вони мають певні переваги, тому що характеризуються: чітким розподілом праці; ієрархічністю рівнів управління; визначеністю функцій; наявністю формальних правил і стандартів; захищеністю службовців від необґрунтованого звільнення [3,4,7,8]. Що ж стосується залізничного транспорту України, то в даному випадку неможливо використовувати бюрократичну структуру. У чистому вигляді бюрократична структура неадекватно реагує на будь-які зміни.

А для залізничної структури управління, яка має дуже багато рівнів, різних структурних організацій і підрозділів, необхідна гнучка організаційна структура управління, яка могла б швидко та без додаткових витрат адаптуватися до різних змін, як обсягів залізничних перевезень, так і будь-яких економічних змін держави.

Виходячи із вищесказаного можна стверджувати, що **висновками даного дослідження** є те, що організаційна структура управління залізниць України у майбутньому повинна мати комбінований тип та бюрократичний вид системи, який дозволить значно налагодити ефективну систему економічних відносин на різних рівнях галузі за рахунок раціональності і відповідальності керівників, а також чіткої ієрархічності ланок управління. Також це дозволить зменшити кількість ланок управління, нейтралізувати дублювання функцій, зміцнить горизонтальні та вертикальні зв'язки, підсилить компетентність спеціалістів.

### Література

1. Грейсон Д.К., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века: / Д.К. Грейсон К. О'Делл [ Текст пер. с англ.] – М.: Экономика, 2000. – 239с.
2. Бараш Ю.С. Обґрунтування оптимальної моделі управління залізничним транспортом [Текст] / Ю.С. Бараш // Вісн. Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. рансп. ім. акад. В.Лазаряна. – Дніпропетровськ: Вид-во ДНУ, 2005. – Вип.9.-С.208-213.
3. Бараш Ю.С. Види нових організаційних структур з управління залізничним транспортом в Україні [Текст] / Ю.С. Бараш // Залізничний транспорт України. – 2006. - № 5.- С. 49-53.
4. Модели управления железными дорогами [Текст] // Железные дороги мира. - 2002. - № 11. – С. 28-37.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление [Текст] / О.С. Виханский – М.: Гардарика. – 2000. – 296 с. (Учебник).
6. Економіка та менеджмент [Текст]: Навч. посібник. – Львів: Державний університет «Львівська політехніка», 2001. – 828 с.
7. Новая система управления на железных дорогах Швеции [Текст] // Железнодорожный транспорт. – 2001. – № 8. – 75 с.
8. Тесленко Т.В. Темпи реформування системи управління на залізницях окремих держав світу [Текст] / Т.В. Тесленко // Вісн. наук. праць ДПТ. – Вип..1. – Д.:ДПТ, 2003. С. 68-73.