

ЛІТЕРАТУРА

1. Земельний кодекс України / Урядовий кур'єр. – 2001. – 15 листопада.
2. Третяк А.М. Методичні засади ринку землі в Україні // Землевпорядкування № 4. – 2001.
3. Формування ринку землі в Україні. За ред. АС. Даниленка, Ю.Д. Білика – К.: Урожай, 2002, – 61 с.
4. Про заставу: Закон України від 24.11.1992р./Відомості Верховної Ради України. 1992. – № 47.
5. <http://www.pravda.com.ua>
6. Бублик Є. // Моделі іпотечного кредитування: зарубіжна та вітчизняна практика // Банківська справа. – №5. – 6.- 2006.– с.57–65.
7. Євтух О. // Житлова іпотека перехідного періоду: проблеми і перспективи розвитку // Науковий вісник ВДУ №12.– 1999. – с.60–68.
8. Бассова О. О. Стан та перспективи розвитку іпотечного кредитування в Україні // Економіст. – 2006. – № 9. – с. 36–39.
9. Тігіпко С.П. Стан і пріоритети розвитку іпотечного фінансування в Україні // Вісник НБУ. – 2004. – № 9. – с. 5–7.
10. Чубук Л. П. Іпотека у системі фінансування ринку нерухомості України // Формування ринкових відносин в Україні. – 2004. – № 2. – с. 15–20.

Надійшла 19.05.2009

УДК 658.012.4

**МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОЕКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР
УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

О.Ю. ЄВЛАХ

Київський національний університет технологій та дизайну

У статті проаналізовано методичні підходи та методи, що використовуються при проектуванні організаційних структур управління. Які вирішення проблеми проектування організаційної структури управління виробничого підприємства запропоновано об'єктно-цільовий підхід. У межах об'єктно-цільового підходу розглядається синтез організаційної структури із деяких її базових елементів і організаційних змін

Як об'єкт проектування організаційна структура управління (ОСУ) виробничого підприємства відображає два аспекти. По-перше, в організаційній структурі управління відображаються технологічні, інформаційні, адміністративно-організаційні, економічні впливи, що підлягають безпосередньому аналізу та раціональному проектуванню, по-друге, в ній проявляються соціальні і соціально-психологічні характеристики і зв'язки, що визначаються рівнем кваліфікації та спроможностями працівників, їх ставленням до праці, стилем керівництва, та об'єкти непрямого впливу через підбір, розстановку, перепідготовку кадрів, налагодження раціональної системи оплати праці, матеріального та морального стимулювання працівників, формування психологічного клімату.

Таким чином, необхідна загальна методика проектування організаційних структур, що дозволить врахувати двоаспектність управління виробничим підприємством.

Але в сфері моделювання організаційних структур досліджуються переважно вибіркові завдання і побудова загальної теорії та методологічних основ поки що недостатня [1–3].

Об'єкти та методи дослідження

Існуючі методи формування організаційних структур промислових підприємств представлені на рис.1. Умовно їх поділяють на дві великі групи: методи, що базуються на якісному аналізі; методи формалізованого проектування організаційних структур управління. До першої групи методів вчені зараховують: метод аналогій, експертний метод (експертно-аналітичний), метод типових структур. На нашу думку, до цієї ж групи належать метод структуризації цілей [1].

Метод аналогій полягає у використанні організаційних форм і параметрів організаційних структур, які широко застосовуються на аналогічних виробничих підприємствах, що мають такі ж характеристики (цілі, тип технології, розмір, умови постачання матеріалів та обладнання, особливості збуту та ін.), як і на підприємствах, які проектуються.

Експертний метод базується на використанні досвіду спеціалістів, які мають відповідну підготовку та методичний апарат проектування організаційних структур управління виробничих підприємств відповідної галузі.

Експертно-аналітичний метод полягає в дослідженні та діагностиці підприємства з метою вивчення специфічних особливостей, проблем, вузьких місць у роботі апарату управління, запропонувати раціональні рекомендації з реструктуризації, керуючись критерієм ефективності оргструктури, раціональних принципів управління, висновків експертів, а також узагальнень, аналізу найбільш сучасних інноваційних тенденцій в галузі організаційного проектування. Основний недолік експертного та експертно-аналітичного методів полягає в тому, що організаційна структура управління формується на основі попереднього досвіду людей та їх суб'єктивних оцінок.



Рис. 1. Методи проектування організаційних структур управління

Метод типових структур досить поширений у галузях економіки. Типові організаційні структури розроблено для груп підприємств та об'єднань зі схожими техніко-економічними показниками та близькими розмірами виробничої структури.

Такі структури дають можливість побудувати на їх основі раціональну організаційну структуру підприємства з урахуванням специфічних умов кожного з них. Дослідження результатів використання методу типових структур дали можливість з'ясувати основні суперечності, що утворюються в результаті застосування названого вище методу, а саме:

- інерційний характер змін у виробничих організаціях, що відповідав інерційності економіки країни;
- виробничий принцип віднесення конкретних працівників підрозділів до відповідних функцій управління виробничим процесом;
- штучне відокремлення апарату управління від реального змісту (процесу управління);
- суперечності типізації та матеріального стимулювання;
- основним джерелом антистимулювання службової активності є диспропорція між різними категоріями кваліфікації, які затверджені у штатному розписі.

Основними проблемами в методології типових структур є виявлення та обґрунтування залежності між характеристиками систем управління і раціональними формами їх організації при різних умовах, які вимагають емпіричних досліджень у різних галузях промисловості та супутних галузях, обробка та узагальнення великих масивів статистичних даних.

Метод структуризації цілей передбачає розробку цілей організації, включаючи їх кількісну та якісну формалізацію та послідовний аналіз організаційних структур з точки зору їх відповідності цілям. Важливою умовою в цьому методі є обов'язкова відповідність формулювання кожної цілі з позиції предметної, часової та просторової ознаки. Алгоритмічних процедур переходу від системи цілей безпосередньо до організаційної структури управління не існує, але чітко сформульована система цілей використовується при організаційному проектуванні за такими напрямками:

- виділення основних блоків в організаційній системі, де кожен блок повинен бути зорієнтований на організаційне забезпечення досягнення більш або менш однорідних за своїми характеристиками цілей, а вся організаційна структура спрямована на організаційне забезпечення досягнення генеральних цілей;
- перевірка однорідності цілей, що стоять перед кожним підрозділом, однакова відповідальність за реалізацію однієї цілі різними підрозділами, а також усунення дублювання цілей;
- встановлення раціональних організаційних зв'язків та встановлення вимог до механізмів організаційної координації, виходячи із взаємозв'язків цілей;
- розробка показників внутрішньогосподарського розрахунку, а також систем оцінки та стимулювання праці в окремих підрозділах, виходячи із встановлених результатів виконання функцій.

Таким чином, можна зробити висновок, що при проектуванні структур управління методами якісного аналізу роль висококваліфікованих досвідчених експертів, а також керівників і практиків є вирішальною. Другу групу методів проектування організаційних структур доцільно поділяти на підгрупи за такими типами моделей: моделі, що базуються на побудові регресійних залежностей між параметрами

об'єкта та системи управління (регресійні моделі); моделі, в яких параметри організаційних структур безпосередньо пов'язані з показниками ефективності діяльності підприємства (оптимізаційні моделі); моделі побудови структур на основі непрямих критеріїв їх якості.

Постановка завдання

Сьогодні отримали розвиток принципові підходи до організаційного моделювання, що мають як науково-теоретичний, так і прикладний характер. Відомі моделі в кінцевому варіанті відображають лише окремі сторони організаційних структур управління та не охоплюють в комплексі усіх аспектів формування організаційних структур. Тому організаційне моделювання можна розглядати лише як допоміжний науково-аналітичний інструмент для пошуку, обґрунтування, вибору раціональних рішень з формування організаційних структур управління. Можливості практичного застосування організаційних моделей обмежує розмаїття організаційно-структурних відносин та недостатній розвиток методів моделювання поведінки людей. Тому будь-яке дослідження робить крок у напрямі розвитку цього методу досить актуальним.

Результати та їх обговорення

Аналіз практики застосування методологічних підходів проектування організаційних структур управління дозволив виділити три основні підходи до вирішення цього завдання: нормативно-функціональний (дослідно-статистичний, функціонально-орієнтовний), функціонально-технологічний (процесно-технологічний) та системно-цільовий (рис. 2). В кожному конкретному випадку обирають один підхід, застосовуючи в рамках підходу кілька методів розробки організаційних структур управління, що розглянуті раніше.

Нормативно-функціональний підхід сприяє уніфікації організаційних форм управління на підприємствах однієї галузі. Але застосування типових структур не дозволяє враховувати особливості підприємства в конкретних умовах функціонування та обмежує можливості нормативно-функціонального підходу.



Рис. 2. Підходи до проектування організаційних структур

Функціонально-технологічний підхід базується на раціоналізації інформаційних потоків та технології їх обробки. Цей підхід забезпечує можливість достатньо повно врахувати особливості конкретного підприємства, визначається гнучкістю та універсальністю.

В його межах розвивається великий перелік методів, напрямів, концепцій удосконалення процесів управління (планування, координації, контролю, обґрунтування та вибору рішень з використанням імітаційних моделей; документообігу; інформаційних процесів; процесів нововведень та ін.)

Основні недоліки цього підходу ґрунтуються на фактичній підміні проблеми проектування організаційної структури управління розглядом лише процесно-технологічної сторони, зайвому спрощенню соціальних та поведінських аспектів організаційних процесів. Тому важливим завданням є поєднання переваг інженерного підходу до організації з підходами, що дозволяють з більшою гнучкістю враховувати її соціально-психологічні особливості.

Об'єктно-цільовий підхід полягає в побудові структури цілей підприємства, визначенні на її основі функцій управління та їх організаційному оформленні.

В рамках цього підходу по-новому розглядається як сам зміст, так і процедура побудови структури апарату управління, розробляється методичний апарат пошуку, обґрунтування організаційних рішень.

Як основні процедури формування організаційної структури за цим підходом виділяють такі:

- формування кінцевих цілей діяльності як похідної основи формування організаційної структури;
- системний аналіз організаційної структури;
- варіантно-типологічна систематизація принципів характеристик організаційної структури: типу диференціації структури (матрична, лінійно-функціональна, проектна тощо); співвідношення централізації та децентралізації в прийнятті рішень; ступінь автоматизації процесів управління; характеристики засобів контролю; вимог до професійно-кваліфікаційного складу персоналу, стереотипів поведінки працівників і т.ін.;
- багатofакторна оцінка вимог до системи управління з боку об'єкта управління;
- відпрацювання організаційного механізму функціонування системи управління з точки зору визначення складу, підпорядкованості, чисельності підрозділів апарату управління, зв'язків і відносин між ними, процесів, за допомогою яких ці зв'язки реалізуються;
- побудова внутрішнього економічного механізму, системи планування, матеріально стимулювання, інформаційного забезпечення.

В межах об'єктно-цільового підходу розглядається синтез організаційної структури із деяких її базових елементів і організаційних змін.

Під синтезом організаційної структури доцільно розуміти формування адміністративно-управлінської системи організації за допомогою групування робіт, посад, елементів інформаційного процесу.

Традиційний напрям вирішення задачі побудови організаційної структури в межах даного підходу полягає у розкладанні функцій, які необхідно виконувати для досягнення цілей, на окремі роботи та групуванні цих робіт за ознакою їх однорідності.

В ряді економіко-математичних моделей розглядається проблема синтезу виробничої системи із «видів діяльності», при цьому організаційна система вважається похідною від її виробничо-технологічної структури.

Але в рамках синтезу розглядається лише один «зріз» організаційної структури – інформаційно-технологічні зв'язки і відносини між роботами, посадами, тому прийняті структурні рішення можуть приходити у суперечність з іншими впливовими факторами формування реальних організаційних структур.

Таким чином, існує необхідність створення методики синтезу організаційної структури, яка б враховувала також елементи другого напрямку об'єктно-цільового підходу – організаційних змін. Вирішенням цієї задачі є розгляд при синтезі ОСУ із її об'єктів відразу кілька «зрізів» управляючої підсистеми підприємства; «зрізу» функціональних, інформаційних та інших зв'язків між процесами, «зрізу» формальних та неформальних зв'язків та стосунків між працівниками; «зрізу» професійної та психофізіологічної відповідності працівника завданням, які він має виконувати; «зрізу» відповідності працівника загальній специфіці діяльності підрозділу; «зрізу» мінімізації витрат на оплату праці та ін. Оцінку по кожному «зрізу» за допомогою вагових коефіцієнтів (значення яких для кожного підприємства буде індивідуальним) доцільно привести до загального інтегрального показника, за яким і буде відбуватись оптимізація управляючої системи.

Висновки

Оптимізацію передбачається виконувати в кілька етапів за різними рівнями ОСУ. Але процес удосконалення ОСУ не може закінчуватись на цій стадії, оскільки управляюча підсистема, а відповідно і її структура має свою динаміку.

Реструктуризація ОСУ відповідає лише революційному етапу її життєвого циклу.

Далі має відбуватись еволюційний етап розвитку управляючої підсистеми.

На еволюційному етапі відбувається поступове удосконалення управляючої підсистеми, але методами кадрового менеджменту.

ЛІТЕРАТУРА

1. Мартиненко М.М. Технологія менеджменту. – К.: МП «Леся», –1997. – 800 с.
2. Глиненко Л.К., Лужко Є.В. Проектування організаційних структур управління. – К.: Нора-друк, –2005. – 728 с.
3. Назарова Г.В. Організаційні структури управління корпораціями. – Харків: ХДЕУ, –2004. – 408 с.

Надійшла 08.05.2009