

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ "ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА"

На правах рукопису

ДАВИДЯК

Степан Іванович

ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ:
ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ В СИСТЕМІ
МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність: 08.06.02 - Менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття вченого ступеня
кандидата економічних наук

Львів - 1996

Дисертацією є рукопис. Робота виконана в Державному університеті "Львівська політехніка".

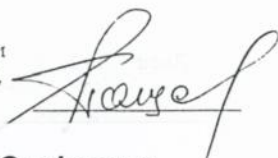
- Науковий керівник - доктор економічних наук, професор, академік Академії підприємництва та менеджменту України
КУЗЬМІН Олег Євгенович
- Офіційні опоненти - доктор економічних наук, професор, член-кореспондент Національної Академії наук України
ДОЛІШНИЙ Мар'ян Іванович
- кандидат економічних наук, доцент
СКИБІНСЬКИЙ Станіслав Володимирович
- Провідна організація: Львівський державний університет ім. Івана Франка

Захист відбудеться "13" лютого 1996 р. о "14" годині на засіданні Спеціалізованої Вченої Ради К 04. 06. 07 зі захисту дисертації на здобуття вченого ступеня кандидата наук (при Державному університеті "Львівська політехніка" за адресою: 290646, м. Львів-13, вул.С. Бандери, 12).

З дисертацією можна ознайомитись в бібліотеці Державного університету "Львівська політехніка".

Автореферат розісланий "12" січня 1996 р.

Вчений секретар
Спеціалізованої Вченої Ради
кандидат економічних наук,
доцент



І. Н. ПАЩЕНКО

ЛННБ України ім.В.Стефаника



00779378 (+)

1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

1.1. Актуальність теми дослідження. Важливою умовою успішного завершення економічної реформи в Україні є вдосконалення управління виробничо-господарською діяльністю підприємств, впровадження сучасних досягнень менеджменту. Одним із основних складових елементів менеджменту є організаційні структури управління. Вони виступають інтегруючим механізмом, який органічно поєднує функції та методи менеджменту, сприяє розробці і прийняттю управлінських рішень, забезпечує ефективність керівництва і застосування різних форм влади.

Проблема побудови і використання організаційних структур управління постійно привертає увагу науковців. В процесі історичного розвитку організаційних структур управління розроблені теоретичні та практичні питання: сутність, значення і місце організаційних структур управління в системі менеджменту; підходи до побудови організаційних структур управління; делегування повноважень і відповідальності; формування лінійних і функціональних зв'язків; застосування методів адаптації організаційних структур до умов виробничо-господарської діяльності, які постійно змінюються; пошук оптимальних рівнів централізації та децентралізації організаційних структур управління тощо.

Однак очікують розв'язання проблеми аналізу організаційних структур управління в умовах постійної зміни факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство; побудови організаційних структур управління з врахуванням динаміки цих факторів; формування організаційних структур управління в умовах поживлення зовнішньоекономічної діяльності підприємств; використання організаційних структур для покращення мотиваційних процесів на підприємствах тощо. Українські підприємці та менеджери очікують таких науково-обґрунтованих рекомендацій в галузі формування і використання організаційних структур управління, які забезпечують виживання підприємства, його здатність до саморозвитку, самовдосконалення, ефективного використання інвестицій, практичної реалізації нових науково-технічних ідей. Отже, об'єктивна необхідність подальшого розвитку теоретичних і методично-прикладних засад формування і використання організаційних структур управління з врахуванням особливостей становлення ринкової економіки України визначає актуальність теми даної роботи, її народногосподарське значення.

1.2. Мета і основні завдання наукових досліджень. Метою дослідження є розробка теоретичних положень і методико-практичних рекомендацій щодо формування та використання організаційних структур управління на засадах врахування динаміки факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, в якому здійснюється виробничо-господарська

діяльність підприємства. Для досягнення мети розв'язувались наступні завдання:

- класифікація чинних способів оцінки організаційних структур управління і розробка способу, який дозволить всебічно її аналізувати в умовах розвитку підприємства;
- узагальнення досвіду закордонних і вітчизняних підприємств в мережі побудови і використання організаційних структур управління;
- класифікація способів побудови організаційних структур управління;
- розробка способу побудови організаційних структур управління, який би враховував досягнення всіх відомих способів, а також еволюцію підприємства під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища;
- узагальнення закордонного і вітчизняного досвіду та розробка рекомендацій з побудови організаційних структур управління в умовах здійснення підприємствами зовнішньоекономічної діяльності;
- дослідження теорій мотивації та побудова систем матеріального стимулювання праці менеджерів різних рівнів управління.

1.3. Предмет дослідження: теоретичні та методико-прикладні питання формування та використання організаційних структур управління підприємством.

1.4. Об'єкт дослідження: організаційні структури управління промислових підприємств.

1.5. Методологія і методика дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження є сучасні теорії менеджменту та ринкової економіки; концептуальні підходи до проблеми формування і використання організаційних структур управління, відображені в роботах вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів; законодавчі акти Верховної Ради, Президента і Кабінету Міністрів України, що стосуються питань управління національною економікою та підприємствами. Основними методами дослідження є експертний, аналогій, організаційного моделювання, техніко-економічного аналізу.

1.6. Наукова новизна і особистий внесок дисертанта. Розроблені наукові засади, методологічні принципи і методичні положення з формування організаційних структур управління і їх використання для стимулювання праці менеджерів та інших категорій управлінських працівників в умовах дії факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, які постійно змінюються.

Особистий внесок дисертанта полягає в отриманні наступних наукових результатів:

- розроблені класифікації способів оцінки і методів побудови організаційних структур управління, що створює обґрунтовані засади для проведення якісного аналізу та вибору обґрунтованої методики їх формування;
- запропоновано підхід до аналізу організаційних структур управління шляхом структурних еволюційних порівнянь, який базується на оцінці відповідності організаційної структури і управління місії та цілям підприємства, функціонального, лінійного розподілу повноважень і відповідальності і, як результат, виявлення випадків дублювання управлінських робіт, невиконання обов'язків, відсутності підпорядкованості тощо;
- розроблені методичні рекомендації з формування організаційних структур управління способом структурних еволюційних змін, що дозволяє розглядати побудову організаційних структур управління не як одноразовий захід, а як суму поступових змін і вдосконалень, орієнтованих на перспективу розвитку підприємства;
- обґрунтовані теоретичні та методичні положення з формування організаційних структур управління підприємствами в умовах зовнішньоекономічної діяльності на засадах побудови органів управління зовнішньоекономічними операціями крупних (міжнародний експортний відділ; відділення закордонних операцій; функціональні, продуктові та споживчі сектори; дочірня компанія з управління закордонною діяльністю тощо) та експортно-імпортною діяльністю дрібних і середніх (спеціальний імпортерний відділ, спеціальний експортний відділ, імпортерні та експортні асоціації, франчайзні об'єднання, закордонне представництво з використанням вояжерів і комівояжерів тощо) підприємств;
- розроблено механізм стимулювання менеджерів та інших управлінських працівників на засадах використання організаційних структур управління, в основу якого покладені співвідношення між окладами посадових осіб різних рівнів управління підприємства і система преміювання за досягнення кінцевих результатів виробничо-ринкової діяльності.

1.7. Теоретична та практична цінність дослідження. Теоретична цінність полягає в уточненні понятійного апарату щодо сутності організаційних структур управління; класифікації способів оцінки і методів побудови організаційних структур управління, органів управління зовнішньоекономічною діяльністю крупних, середніх і дрібних підприємств, показників преміювання менеджерів та інших управлінських працівників тощо.

Практична цінність дослідження полягає в розробці методики аналізу організаційних структур управління, їх побудови, формування органів управління зовнішньоекономічною діяльністю, а також положення

з вдосконалення оплати праці в умовах ринкової економіки. Окремі рекомендації знайшли відображення в Програмі розвитку автомобілебудування в Україні (підпрограма "Автобус"), затвердженій Кабінетом Міністрів України, Програмі соціально-економічного розвитку Львівської області на 1995 р., затвердженій Львівською обласною радою, у Відкритому акціонерному товаристві "Львівський автобусний завод", Відкритому акціонерному товаристві "Львівський завод гідромеханічних передач", на Дрогобицькому автокрановому заводі.

1.8. Апробація результатів дослідження. Основні положення дисертації доповідались і одержали схвальний відгук на 5 міжнародному симпозиумі в м.Жешув (Польща) в 1994 р., 6 міжнародному симпозиумі в м.Жешув (Польща) в 1995 р., міжнародній науково-технічній конференції в Київському автомобільно-дорожньому інституті в 1994 р., 2 міжнародному симпозиумі інженерів-механіків в м.Львові в 1995 р., міжнародній науково-технічній конференції Міністерства освіти України в Києві в 1995 р., 3 міжнародній конференції Західного наукового центру Транспортної академії України у Львові в 1994 р., міжнародній науково-практичній конференції в м.Чернівці в 1994 р., міжвузівській міжнародній науково-практичній конференції в м.Львові в 1994 р.

Основні положення дисертації знайшли відображення в навчальних програмах дисциплін "Основи менеджменту" і "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності" у Державному університеті "Львівська політехніка" при підготовці студентів спеціальності напряму "Менеджмент".

1.9. Публікації. За результатами виконаних досліджень опубліковано 23 наукові праці загальним обсягом 18.2 да.

1.10. Структура, обсяг і короткий зміст роботи. Дисертація складається з вступу, 3 розділів і висновків, містить 7 таблиць, 36 малюнків, список використаної літератури, додатки. Основний зміст роботи викладено на 151 сторінці машинописного тексту.

У вступі обґрунтовується актуальність теми, мета, предмет і об'єкт дослідження, показана наукова новизна та особистий внесок дисертанта в розробку наукових результатів. В першому розділі розкривається сутність і значення організаційних структур управління підприємством, приводиться їх класифікація, характеризуються способи оцінки організаційних структур управління. У другому розділі приводяться розроблені методичні рекомендації з аналізу організаційних структур управління способом структурних еволюційних порівнянь, характеризуються способи побудови організаційних структур управління, розкривається сутність запропонованого методу структурних еволюційних змін, приводяться методичні положення з формування органів управління зовнішньоекономічною діяльністю крупних, середніх і малих підприємств. Третій розділ присвячується використанню організаційних структур управління для мотивації праці менеджерів та

інших категорій управлінських працівників. У висновках показані результати досліджень, основні рекомендації, які виносяться на захист.

2. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

2.1. Аналіз організаційних структур управління шляхом структурних еволюційних порівнянь

В роботі обґрунтовується поняття, згідно з яким організаційна структура управління є впорядкованою сукупністю рівнів управління, органів, служб, підрозділів тощо, які забезпечують вплив керуючої системи на керовану, взаємозв'язки та підпорядкованість з метою досягнення цілей і виконання місії підприємства. Іноземний і вітчизняний досвід свідчить про те, що оцінка діючих організаційних структур управління здійснюється такими способами: експертним, аналітич, структуризації цілей і завдань, організаційного моделювання. Вивчення їх застосування показало, що вони не сприяють оцінці майбутнього стану організаційної структури управління, що обмежує можливості аналізу. Для усунення цього недоліку в дисертації розроблено спосіб структурних еволюційних порівнянь. Аналіз організаційних структур управління цим способом доцільно проводити в три етапи. Спочатку встановлюється ступінь відповідності організаційної структури управління місії та цілям підприємства з врахуванням його особливостей. Потім проводиться аналіз побудови організаційної структури. Третій етап завершується обґрунтованими висновками.

Для оцінки відповідності організаційної структури управління цілям, завданням і перспективам розвитку підприємства встановлюється вид організаційної структури управління (товарна, регіональна, матрична тощо); проводиться уточнення цілей (завдань) підприємства; виявляються завдання, які не виконуються апаратом управління (відсутня структурна ланка управління); виявляються проблеми, що вирішуються не в повному обсязі, або недостатньо якісно (не відповідають призначенню ланок), та невадле підпорядкування ланки; виділяються функції, які дублюються кількома ланками (із-за невстановлених зв'язків - лінійних і функціональних).

На другому етапі встановлюються рівень раціональності побудови організаційної структури управління, функції і завдання підрозділів в управлінських процесах. Це дасть змогу отримати модель функціонального розподілу повноважень в апараті управління, а також у конкретних підрозділах між менеджерами та іншими посадовими особами. Порівняльний аналіз функцій управління пропонується завершувати розрахунком таких показників.

Коефіцієнт охоплення повноважень з даної функції менеджменту

$$K_o = P_f / P_n , \quad (1)$$

де P_f - фактичний перелік повноважень, які реалізуються в мережі даної функції; P_n - необхідний для здійснення ефективного управління перелік повноважень.

Коефіцієнт дублювання управлінських робіт в межах конкретної функції управління

$$K_d = T_d / T_z , \quad (2)$$

де T_d - трудомісткість управлінських робіт, які дублюються; T_z - загальна трудомісткість управлінських робіт в мережі даної функції.

Коефіцієнт концентрації управлінських робіт в мережі даної функції менеджменту

$$K_c = T_f / T_z , \quad (3)$$

де T_f - обсяг управлінських робіт з даної функції, які виконуються у відповідному підрозділі.

Коефіцієнт централізації функції управління

$$K_z = T_v / (T_n + T_v) , \quad (4)$$

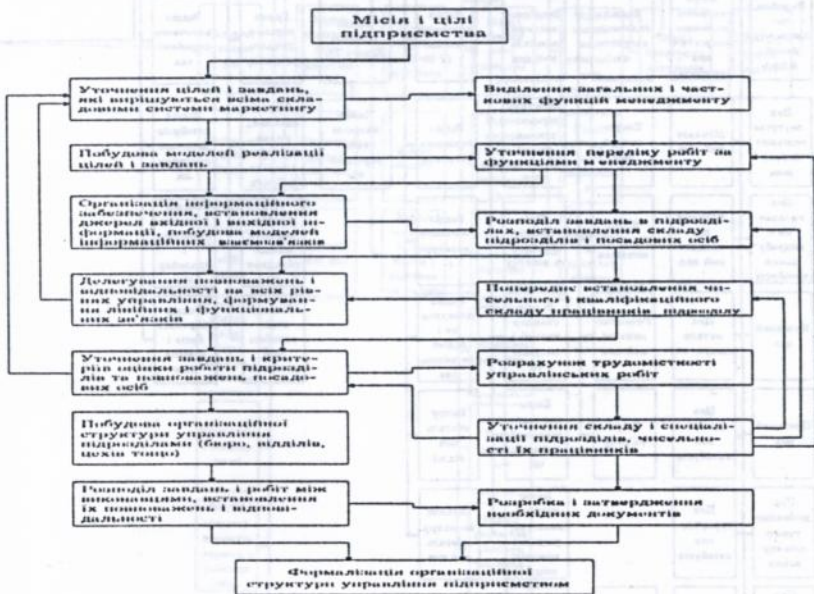
де T_v - обсяг управлінських робіт в мережі даної функції менеджменту, які виконуються на нижніх рівнях управління (цех, дільниця тощо); T_n - обсяг управлінських робіт в мережі даної функції, які виконуються на вищому рівні управління (відділи, служби, лабораторії тощо).

Для оцінки лінійних зв'язків встановлюється: чисельність менеджерів та інших посадових осіб за рівнями управління; перелік повноважень на конкретних рівнях управління; розподіл повноважень управлінських робіт за рівнями управління (фактичний і очікуваний); трудомісткість управлінських робіт; інформаційне забезпечення підрозділів в процесі виконання управлінських рішень, склад вихідних документів і споживачів інформації тощо.

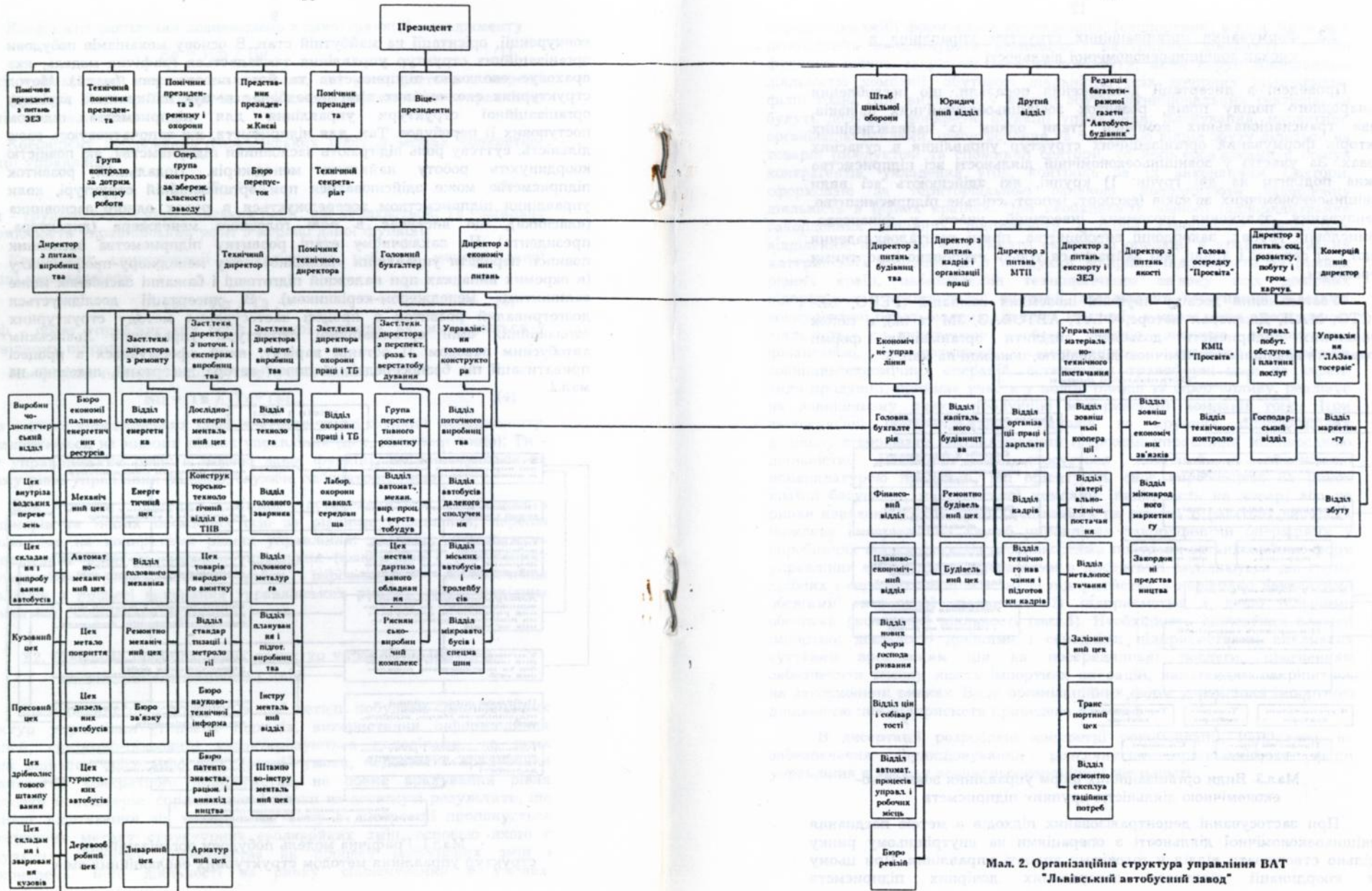
2.2. Побудова організаційних структур управління методом структурних еволюційних змін

Дослідження показали, що відомі методи побудови організаційних структур управління (типових підходів, використання інформаційних моделей, системно-цільовий) характеризуються недоліками, до яких можна віднести орієнтацію на "середні" умови, недостатнє врахування особливостей конкретного підприємства, не повне врахування рівня підготовки менеджерів, спрямованість тільки на досягнуті результати, що викликає відставання від конкурентів. Тому в дисертації пропонується застосування методу структурних еволюційних змін, основою якого є врахування розвитку підприємства як процесу поступових змін і вдосконалень, його діяльності на ринку, співіснування в умовах,

конкуренції, орієнтації на майбутній стан. В основу механізмів побудови організаційних структур управління закладається графічна модель, яка враховує еволюцію підприємства та його перспективи (мал.1). Метод структурних еволюційних змін передбачає пошук найкращого варіанту організаційної структури управління для підприємства шляхом поступових її перебудов. Так, для підприємств, які започатковують свою діяльність, суттєву роль відіграють засновники підприємства, які повністю координують роботу найнятих менеджерів. Подальший розвиток підприємства може здійснюватися при організаційній структурі, коли управління підприємством зосереджується в руках одного засновника (власника), що виступає в ролі головного менеджера (директора, президента). На заключному етапі розвитку підприємства засновник повинен передати управління кваліфікованому менеджеру-професіоналу (в окремих випадках при належній підготовці і бажанні засновник може залишитись менеджером-керівником). В дисертації досліджується довготривалий розвиток в процесі застосування методу структурних еволюційних змін організаційної структури управління Львівським автобусним заводом. Її останній варіант, який сформувався в процесі приватизації під безпосереднім впливом автора дисертації, показано на мал.2.



Мал.1. Графічна модель побудови організаційних структур управління методом структурних еволюційних змін

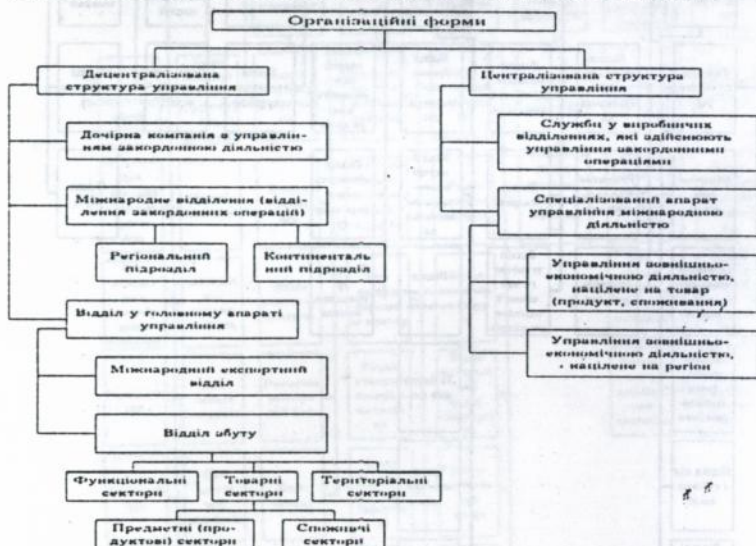


Мал. 2. Організаційна структура управління ВАТ "Львівський автобусний завод"

2.3. Формування організаційних структур управління в умовах зовнішньоекономічної діяльності

Проведені в дисертації дослідження показали, що поглиблення міжнародного поділу праці, розвиток зовнішньоекономічних зв'язків, поява транснаціональних компаній стали одним із найважливіших факторів формування організаційних структур управління в сучасних умовах. За участю у зовнішньоекономічній діяльності всі підприємства можна поділити на дві групи: 1) крупні, які здійснюють всі види зовнішньоекономічних зв'язків (експорт, імпорт, спільне підприємництво, ліцензування, залучення іноземних інвестицій, участь у фінансово-промислових групах, закордонні виробництва, прямі капіталовкладення тощо) і 2) середні і дрібні, які займаються тільки експортно-імпортними операціями.

Узагальнення досвіду крупних іноземних компаній (РЕНО, ВЕ-БАСТО, МАН, Дженерал моторс, ФІАТ, АВТОВАЗ, ЗМ та ін.), а також вітчизняних підприємств дозволяє виділити організаційні форми управління зовнішньоекономічною діяльністю, показані на мал. 3.



Мал.3. Види організаційних форм управління зовнішньоекономічною діяльністю крупних підприємств

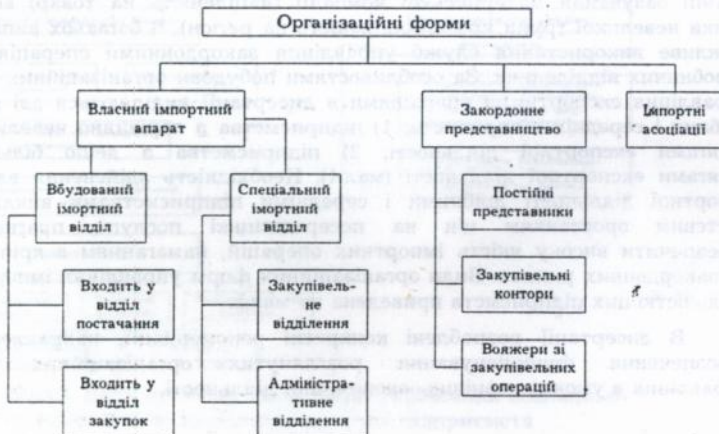
При застосуванні децентралізованих підходів з метою поєднання зовнішньоекономічної діяльності з операціями на внутрішньому ринку доцільно створювати відділ у головному апараті управління. При цьому для координації діяльності закордонних дочірніх підприємств

(юридичних осіб) формується міжнародний (експортний) відділ. Коли ж є необхідність координувати зовнішню і внутрішню діяльність, то цю функцію можна закріпити за відділом збуту, який керує комерційною діяльністю компанії, збутовою діяльністю всіх дочірніх підприємств, філій тощо. При виділенні у відділі збуту функціональних секторів, їм будуть доручати конкретні функції управління: планування, маркетинг, організацію реклами, ціноутворення та т.п. Якщо відділ збуту ділиться на товарні (продуктові та споживчі) сектори, то його обов'язками є пошук контрагентів, укладення угод, контроль за їх виконанням. Сектори, сформовані за територіальною ознакою, координують закордонну діяльність в різних країнах. При необхідності повного підпорядкування закордонних дочірніх підприємств і філій створюють міжнародне відділення, яке буде здійснювати експортні операції в країні базування материнської компанії, збут продукції дочірніх підприємств на ринках різних країн, забезпечення технологічного зв'язку всіх дочірніх підприємств і материнської компанії, згладження негативних наслідків конкурентної боротьби тощо. Дочірня компанія з управління закордонною діяльністю є юридичною особою, володіє значною економічною, фінансовою, оперативною самостійністю, визначає стратегію зовнішньоекономічних операцій, встановлює трансферні ціни на окремі види продукції, приймає участь у поділі ринків та сфер впливу, реалізує на зовнішньому ринку продукцію материнської компанії тощо. При застосуванні централізованих підходів на великих підприємствах доцільно створювати спеціалізований підрозділ управління міжнародною діяльністю. Найперше це стосується компаній з обмеженою номенклатурою продукції, які орієнтують своє виробництво на ринок країни базування материнської компанії (націленість на товар) або на ринки невеликої групи країн (націленість на регіон). В багатьох випадках можливе використання служб управління закордонними операціями у виробничих відділеннях. За особливостями побудови організаційних форм управління експортними операціями в дисертації виділяються дві групи дрібних і середніх підприємств: 1) підприємства з порівняно невеликими обсягами експортної діяльності; 2) підприємства з дещо більшими обсягами експортної діяльності (мал.4). Необхідність здійснення власної імпоротної діяльності дрібними і середніми підприємствами викликана суттєвим зростанням цін на посередницькі послуги, прагненням забезпечити високу якість імпорتنих операцій, намаганням закріпитись на закордонних ринках. Види організаційних форм управління імпоротною діяльністю цих підприємств приведена на мал.5.

В дисертації розроблені конкретні рекомендації, направлені на забезпечення функціонування розглянутих організаційних форм управління в умовах зовнішньоекономічної діяльності.



Мал.4 Організаційні форми управління експортною діяльністю дрібних і середніх підприємств



Мал.5 Організаційні форми управління імпортерною діяльністю дрібних і середніх підприємств

2.4. Механізм стимулювання управлінських працівників на засадах використання організаційної структури управління

В дисертації розроблено механізм стимулювання менеджерів та інших категорій управлінських працівників, який враховує логіку і особливості побудови організаційних структур управління, лінійні і функціональні зв'язки, рівень виконуваних працівниками функцій, підпорядкованість, результати діяльності тощо. В його основу покладено модель формування величини посадових окладів на засадах встановлення співвідношень між ними в межах "вертикальної" і "горизонтальної" побудови організаційної структури управління (табл.1). Розрахунок величини посадового окладу працівника буде здійснюватись за формулою

$$З_п = З_б * К_с * К_р, \quad (5)$$

де $З_б$ - посадовий оклад, який є базовим для даної групи працівників; $К_с$ - коефіцієнт співвідношення, який відображає зв'язок між базовим і конкретним посадовим окладом; $К_р$ - коефіцієнт, який характеризує можливу зміну посадового окладу працівника під впливом ринкових факторів (зміна ціни робочої сили, збільшення чи зменшення аналогічних посадових окладів на підприємствах-конкурентах, посилення престижності професій тощо).

З метою стимулювання за кінцеві результати виробничо-ринкової діяльності в дисертації обґрунтовуються рекомендації з премювання менеджерів за такі показники, як фондовіддача, продуктивність праці, матеріаломісткість та енергомісткість продукції, величина прибутку. Оскільки розміри премії, а також доплат і надбавок, які можуть нараховуватись менеджерам, найчастіше встановлюються у відсотках до посадового окладу, то розрахункова формула прийме такий вигляд:

$$З = З_п * К_д * К_н * К_пр = З_б * К_с * К_р * К_д * К_н * К_пр, \quad (6)$$

де $К_д$, $К_н$, і $К_пр$ - коефіцієнти, які враховують величини відповідно доплат, надбавок та премій.

3. ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

3.1. Розроблені в дисертації класифікації способів оцінки і методів побудови організаційних структур управління, видів органів управління зовнішньоекономічними операціями крупних, середніх і дрібних підприємств, а також понятійний апарат (уточнення сутності організаційних структур управління, централізації та децентралізації при формуванні органів управління) можуть використовуватись науковцями в процесі теоретичних досліджень в галузі побудови організацій, вдосконалення систем менеджменту.

3.2. Запропоновані методичні рекомендації з аналізу організаційних структур управління шляхом структурних еволюційних порівнянь будуть застосовуватись керівниками підприємств будь-яких розмірів і форм власності для встановлення перспективного розвитку систем менеджменту і забезпечення їх ефективності.

Таблиця 1

Модель формування величини посадових окладів
на засадах використання організаційної
структури управління

Посади	Коефіцієнт співвідношення Кс	База розрахунку
		3б
1	2	3
1. Технічний директор	0.90	Посадовий оклад президента ВАТ
2. Директор (з інших питань)	0.95	Посадовий оклад техн. директора
3. Заступник технічного директора	0.95	Посадовий оклад директора
4. Головний конструктор	0.90	Посадовий оклад заступника тех.директора
5. Начальник відділу, цеху	0.90	Посадовий оклад головного конструктора
6. Заступник начальника	0.85	Посадовий оклад начальника цеху, відділу
7. Начальник бюро	0.90	Посадовий оклад заступника начальника цеху
8. Провідний інженер	0.90	Посадовий оклад начальника бюро
9. Інженер I категорії	0.95	Посадовий оклад провідного інженера
II категорії	0.85	Посадовий оклад інженера I категорії
III категорії	0.90	Посадовий оклад інженера II категорії
без категорії	0.85	Посадовий оклад інженера III категорії
10. Технік I категорії	0.90	Посадовий оклад інженера без категорії
II категорії	0.90	Посадовий оклад техника I категорії
без категорії	0.90	Посадовий оклад техника II категорії
11. Диспетчер	1.00	Зарплата основних робітників
12. Старший диспетчер	1.10	Посадовий оклад диспетчера
13. Начальник ВДВ	1.25	Посадовий оклад старшого диспетчера
14. Майстер	1.25	Зарплата основних робітників
15. Старший майстер	1.10	Посадовий оклад майстра
16. Начальник дільниці	1.10	Посадовий оклад старшого майстра
17. Контрольний майстер	1.15	Зарплата основних робітників
18. Начальник БТК	1.25	Посадовий оклад контрольного майстра
19. Інспектор ВК	1.00	Посадовий оклад техника I категорії
20. Старший інспектор ВК	1.10	Посадовий оклад інспектора
21. Начальник ВК	1.25	Посадовий оклад старшого інспектора
22. Інспектор техсектору	0.95	Посадовий оклад техника без категорії
23. Старший інспектор технічного сектору	1.10	Посадовий оклад інспектора
24. Завідувач канцелярії	1.10	Посадовий оклад старшого інспектора
25. Завідувач архіву	1.00	Посадовий оклад техника без категорії

3.3. Розроблений метод побудови організаційних структур управління шляхом структурних еволюційних змін буде використовуватись засновниками (власниками) і менеджерами новостворених підприємств при формуванні систем менеджменту і в

процесі вдосконалення організаційних структур управління на діючих підприємствах. Отримана графічна модель дозволить на планових засадах (наприклад, один раз на рік) за результатами аналізу вносити необхідні корективи, вдосконалення тощо в чинну організаційну структуру управління.

3.4. В умовах розширення міжнародних економічних відносин керівники підприємств можуть використовувати методичні положення з формування органів управління зовнішньоекономічними операціями на крупних підприємствах та експортно-імпоротною діяльністю середніх і дрібних підприємств.

3.5. З метою підвищення ефективності виробничо-ринкової діяльності відділам праці і заробітної плати доцільно застосовувати механізм стимулювання праці менеджерів та інших категорій управлінських працівників на засадах використання організаційної структури управління, що забезпечить залежність величини заробітної плати від "вертикальної" і "горизонтальної" побудови підприємства і вимоги мотиваційних теорій справедливості, очікувань, а також доктрин Турана-Барановського і Маслоу.

4. СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ НАУКОВИХ ПРАЦЬ, ЩО ВІДОБРАЖАЮТЬ ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ДИСЕРТАЦІЇ

4.1. Вдосконалення оплати праці в умовах ринкової економіки. - Львів: Спілка економістів України, 1992, в співавторстві (брошура).

4.2. Деякі економічні аспекти конкурентноспроможності автобусів.- Проектування виробництва та експлуатації автотранспортних засобів і поїздів: Праці Зах. наук. центру Трансп.Акад. України. -Т.2.-Львів,1995.

4.3. Відкрите акціонерне товариство "Львівський автобусний завод" в нових умовах.-Проектування, виробництво та експлуатація автотранспортних засобів і поїздів:Праці Зах.наук.центру Трансп.Акад. України.-Т.1.-Львів,1995, в співавторстві.

4.4. Мотиваційні аспекти оподаткування. - Організаційно-економічні механізми розвитку: системний підхід: Зб. наук. праць. -Львів: ДНД "Система", 1995, в співавторстві.

4.5. Регіональні проблеми реформування національної економіки України. - Організаційно-економічні механізми розвитку: системний підхід:ЗБ.наук.праць.-Львів:ДНД"Система",1995, в співавторстві.

4.6. Проблеми формування організаційних структур управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. - Проектування, виробництво та експлуатація автотранспортних засобів і поїздів: Праці Зах.наук.центру Трансп. Акад. України. -Т.2. -Львів, 1995, в співавторстві.

4.7. Впровадження сучасного менеджменту в процесі корпоратизації та приватизації підприємств України. *Metody obliczeniowe i badawcze w rozwoju systemow pojazdow samochodowych i maszyn roboczych samojeznych*. Materiały 5 Sympozium.-Rzeszow,1994, в співавторстві.

4.8. Особливості формування організаційних структур управління підприємством в Україні. *Metody obliczeniowe i badawcze w rozwoju systemow pojazdow samochodowych i maszyn roboczych samojeznych*. Materiały 6 Sympozium.-Rzeszow,1995, в співавторстві.

4.9. Менеджмент: американський та японський підходи. - Основні напрямки розвитку менеджменту в Україні: Тези доповідей міжвузівської науково-практичної конференції.-Львів,1994, в співавторстві.

4.10. Автотранспортні організації: сутність, роль та середовище функціонування. - Вдосконалення конструктивних та експлуатаційних параметрів автомобілів і машин: Тези доповідей міжнародної науково-технічної конференції.-Київ:УТУ,1995,в співавторстві.

4.11. Керівництво автомобільними організаціями. - Вдосконалення конструктивних та експлуатаційних параметрів автомобілів і машин: Тези доповідей міжнародної науково-технічної конференції. -Київ: УТУ, 1995, в співавторстві.

4.12. Хід виконання програм і розвитку автобудування на Україні. - Завдання та хід розвитку автобусобудування України в сучасних умовах: 3 міжнародна конференція. - Зах. наук. центру Трансп. Акад. України. - Львів,1994.

4.13. Аспекти розвитку та функціонування вільних економічних зон в Україні.-Вільна економічна зона як форма регіонального розвитку: Тези міжнародної науково-практичної конференції: - ч.1. - Чернівці, 1994, в співавторстві.

4.14. Структури управління транспортними організаціями. - Проблеми транспорту та шлях їх вирішення: Доповіді міжнародної технічної конференції, присвяченої 50-річчю Київського автомобільно-дорожного інституту. - Київ,1994, в співавторстві.

Окремі положення дисертації опубліковані ще в 9 наукових працях.

S U M M A R Y

Davidjak S.I. Organisation Management Structures:
Arrangement and Usage in the Production
Management System.

The thesis is typescript.

The thesis is for Ph.D.Candidate degree of economic sciences on the speciality 08.06.02 - 'Managment'. State University Lviv Polytechnic, lviv, 1996.

The thesis contains the arrandement and usage production manadement organisation structures theoretical elaboration and the practical results of organisation structures, analisis, creation, and arrangement foreign trade management divisions.

The proposed methodies are put into practice on the number of vehiclebuilding plants. The thesis contains the information about economic efficiency of usage.

А Н Н О Т А Ц И Я

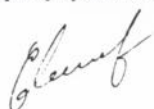
Давыдяк С.И. Организационные структуры управления:
формирование и использование в системе
менеджмента предприятия.

Защищаемая диссертация является рукописью.

Диссертация на соискателя степени кандидата экономических наук по специальности 08.06.02 - "Менеджмент". Государственный университет "Львовская политехника", Львов, 1996.

Содержит теоретические исследования организационных структур управления предприятиями, а также прикладные результаты, которые заключаются в разработке методик анализа организационных структур управления, их построения, формирования органов управления внешнеэкономической деятельностью, стимулирования менеджеров. Осуществлено внедрение предложенных методик на ряде предприятий автостроения, приводятся данные об их эффективности в процессе использования.

Ключові слова: менеджмент, організаційні структури управління, еволюційні порівняння, органи управління, стимулювання.



452699

Ав 33703

Ав 33.703

УВАГА

Важливо повідомити про зміну редакції журналу "Кальварія".

З 10.01.96 року редакція журналу "Кальварія" знаходиться за адресою: м. Львів, вул. Валова, 4/5.

Від імені редакції: [Ім'я]

РИДАТОННА

Важливо повідомити про зміну редакції журналу "Кальварія".

З 10.01.96 року редакція журналу "Кальварія" знаходиться за адресою: м. Львів, вул. Валова, 4/5.

Від імені редакції: [Ім'я]

Підписано до друку 10.01.96 р. Об'єм 1.16. Формат 60*84 1/16. Друк офсетний. Тир. 100 пр. Зам. 131. Безоплатно. Друк ТзОВ "Кальварія", м. Львів, 290008, вул. Валова, 4/5.