

На правах рукопису

СТОРОВ Петро Володимирович

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ НАСТРОЙКИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ
СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ

08.02.03 - Управління, планування і державне
регулювання економіки

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук

ДВ 34. 644

Дисертація є рукопис.

Робота виконана в Донецькому державному університеті.

Наукові консультанти: доктор економічних наук, професор ЛИСЕНКО Ю.Г., доктор економічних наук, професор ПЕТРЕНКО В.Л.

Офіційні опоненти: член-кореспондент НАН України доктор економічних наук, професор ІВАНОВ М.І.

доктор економічних наук, професор ТКАЧЕНКО В.А.

доктор економічних наук, професор ЗАВРОДСЬКИЙ В.А.

Провідна установа: Харківський державний економічний університет

Захист відбудеться " " 1996 р., о год. на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 03.01.18 для захисту дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук в Дніпропетровському державному університеті за адресою: 320050 м.Дніпропетровськ, пров.Науковий, 13, факультет прикладної економіки, корпус Б, ауд. 57.

З дисертацією можна ознайомитися в бібліотеці Дніпропетровського держуніверситету.

Автореферат розіслано " " 1996 р.

Вчений секретар спеціалізованої вченої ради професор

ДРАГУН Л.М.

ЛНБ України ім.В.Стефаніка



00754433 (Q)



1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність проблеми. Серед економічних проблем, які стоять перед економікою в умовах переходу до ринкових відношень, на перший план наукового пошуку висувається питання про формування оптимальних організаційних структур управління (ОСУ), адекватних обсягу управління і маючих достатній ступінь адаптованості до його змін. Саме тут знаходиться одне з джерел успішного вирішення завдань по поліпшенню функціонування господарчого механізму, який потребує глибоких змін у методології та методах організаційного управління виробництвом.

Актуальність вирішення даної проблеми визначається новими вимогами до внутрішніх механізмів управління виробництвом. Причому ці механізми повинні розроблятися як для окремих елементів, так і для всього підприємства в цілому і націлюватися на активізацію людського фактора, гнучкість та пристосовуваність до зовнішнього оточення, які забезпечують підприємству максимальну ефективність.

Між необхідним становищем і тим яке склалося в області вирішення проблеми адекватності організаційної структури виробничо-технічної структури є ще значні невідповідності, що не дозволяє досягти потрібних практичних результатів. Причина цього полягає у не відповідності методів формування ОСУ, які не забезпечують необхідної гнучкості структури управління і мають більшу інертність.

Тому проблема формування механізму настройки ОСУ підприємством, яке дозволяє реагувати на зміни умов його господарчої роботи є актуальною. При цьому завдання ОСУ полягає у підтримці режиму функціонування підприємства у заданих межах незалежно від розміру та характеру відхилень, які з'явилися у ході виробництва. Усе це потребує пошуку динамічних властивостей ОСУ підприємством та настройки її з урахуванням цих властивостей.

Вирішення цієї проблеми є особливо актуальним на сучасному етапі, тому що воно дозволяє перейти до якісно нового етапу формування індивідуальної структурної політики підприємства в умовах переходу до ринкових відношень, оскільки дозволяє розглянути у системі управління глибинні динамічні процеси, які впливають на розвиток ОСУ і відбиваються в ній.

Зазначені обставини визначили основну направленість та зміст дисертації.

Мета і задачі дослідження. Метою дисертаційної роботи є дослідження методологічних основ розвитку організаційного управління підприємством, що функціонують в умовах переходу до ринкових відношень, теоретичне обґрунтування необхідності формування механізму настройки ОСУ підприємств, який дозволяє реагувати на зміни умов їх господарчої роботи і розробка науково-методичних рекомендацій до його реалізації у практичній діяльності, які забезпечують підвищення віддачі наукового та виробничого потенціалу, стійке зростання ефективності використання організаційних ресурсів в управлінні виробництвом.

У процесі досягнення мети вирішені такі задачі:

- розкрито економічну сутність організаційного управління підприємством;
- досліджено вплив закономірностей функціонування і розвитку підприємства на вибір стратегії організаційного управління підприємством, яке функціонує в умовах переходу до ринкових відношень;
- розроблена концепція формування організаційних об'єктів управління і постановка завдання розділення системи виробничих об'єктів на підсистеми;
- досліджені та узагальнені теоретичні основи пошуку раціональних ОСУ підприємством, які дозволили обґрунтувати не-

обхідність та шляхи вибору тактики організаційного управління підприємством, що функціонує в умовах переходу до ринкових відношень;

- визначені динамічні властивості ОСУ;
- розроблена концепція діагностика організаційного управління підприємством, яка дозволяє правильно та швидко виявляти ті фактичні проблеми і вузькі місця організаційного управління, які виникають у зв'язку зі змінами умов господарницької діяльності підприємства;
- розроблена експрес-діагностика проблем управління підприємством;
- запропонований комунікаційний механізм настройки управління підприємством, який дозволяє встановити причини, що спричинили порушення балансу як у структурі, так і у структурі їх розподілу по підрозділах підприємства;
- запропонований структурно-функціональний механізм динамічного змінення функцій управління та їх перерозподілу, який призводить до відповідності зміст та структуру управління, що дає можливість проводити настройку ОСУ підприємством адекватно обсягу управління;
- запропонований адміністративний механізм настройки управління підприємством, вирішуючий протеріччя між прагненням адміністративної структури до стійкості та динамізмом зовнішніх параметрів ОСУ підприємством, що підлягають задоволенню;
- розроблена концепція синтезу організаційних механізмів (комунікаційного, структурно-функціонального та адміністративного) для формування гнучких ОСУ підприємств в умовах господарювання;
- заснований науково-методичний підхід визначення ефективності організаційного управління підприємством.

Предмет і об'єкт дослідження. Предметом дослідження є організаційний механізм настройки управління підприємством.

Об'єктом дослідження обрані організаційні структури управління підприємством. Основними об'єктами дослідження були МК "Азовсталь" (м. Маріуполь), концерн "Азовмаш" (м. Маріуполь), корпорація "Укрбудматеріали" ПО "Автоскло" (м. Константинівка), ПО "Макіїввугілля" (м. Макіївка), Донецький ВОЦ ВГО "Укрснабсистема" (м. Донецьк).

Методологія і методика дослідження. Як вихідна методологічна основа дослідження використані теоретичні положення класиків економічної науки і праці вчених економістів, економістів-математиків, спеціалістів з теорії управління, державні стандарти, провідні матеріали.

Під час написання роботи використані такі методи дослідження як порівняльний економічний аналіз, групування, системний підхід, принципи адаптивного управління виробництвом, математичної статистики, дослідження операцій.

Наукова новизна результатів дослідження. У дисертації обґрунтована об'єктивна необхідність і практична значимість розвитку нового напрямку досліджень, який розробляє важливу проблему для економіки держави - формування гнучких ОСУ підприємств, функціонуючих в умовах переходу до ринкових відношень. Розроблений механізм настройки ОСУ підприємств та розкриті його структурно-функціональні компоненти, які дозволяють реагувати на зміни умов господарчої діяльності підприємств.

Принципова новизна одержаних результатів полягає в розробці автором теоретичних основ формування індивідуальної структурної політики підприємства в нових умовах господарювання, центральною ланкою є механізм настройки організаційних структур управління підприємством.

Наукову новизну дисертації складають слідуючі основні результати, одержані автором особисто і винесені на захист.

Постановка та вирішення теоретично - методичної проблеми формування індивідуальної структурної політики підприємства в умовах господарювання з позиції вибору стратегії, тактики та діагностики організаційного управління підприємством.

Теоретичне обґрунтування пошуків раціональних структур управління з урахуванням їх динамічних якостей як умови покращення використання організаційних ресурсів на всіх етапах господарницької діяльності підприємства в умовах ринкових відношень.

Комунікаційний механізм настройки управління підприємством, що включає в себе кількісний аналіз комунікаційних мереж, метод оцінки комунікаційної напруженості, імітаційну модель функціонування підрозділів управління.

Структурно-функціональний механізм настройки управління підприємством, що включає в себе функціональний аналіз структури управління, методику визначення кількісної відповідності структури управління об'єкту управління між рівнями управління та спеціалізації.

Адміністративний механізм настройки управління підприємством, який включає в себе кількісну оцінку якості адміністративної структури управління і метод кількісного виміру та регулювання адміністративного впливу на вироблення та прийняття управлінських рішень.

Система настройки ОСУ підприємством на основі концепції синтезу організаційних механізмів настройки: комунікаційного, структурно-функціонального та адміністративного, для підтримки режиму функціонування підприємства у поданих межах незалежно від величини і характеру відхилень, що з'явилися у ході виробництва.

Науково-методичний підхід визначення ефективності організаційного управління підприємством.

Практичне значення. Розвинуті у дисертації підходи, методи і одержані результати складають теоретичну та методологічну основу для розроблення, проектування та експлуатації систем настройки ОСУ підприємств в умовах ринкових відношень з урахуванням їх стохастичності, динаміки та людського фактору. Вони дозволяють науково обгрунтовано вирішувати практично важливі задачі управління підприємством, націлені на найбільш повне використання його потенціалу, залежного як від керованих, так і від некерованих та випадкових факторів (перешкод), з одночасним забезпеченням оптимальних значень.

Одержані результати використовуються для удосконалення управління функціонуванням виробництва підприємств різних галузей промисловості: гірничодобувної, будівельної, металургійної, машинобудівної.

Впровадження результатів дозволяє зробити економію за рахунок зниження трудомісткості управлінчих робіт на 40%-60%, підвищити обсяг випускаємої продукції на 2-4 %, знизити витрати ресурсів в основному виробництві на 0.5-1.5%.

Вправданість результатів. Ефективність розробленого у дисертації механізму настройки організаційних структур управління підприємств підтверджена позитивним досвідом цього практичного використання при розробці держбюджетних тем, у виконанні яких брав участь автор (в дужках вказаний номер госреєстрації).

1. Розробка теоретичних і методичних основ АСУ (76036827) - Донецький державний університет.

2. Комплексні проблеми підвищення ефективних АСУ і організаційних структур управління виробничих об'єднань (01860099047) - Донецький державний університет.

3. Господарчий механізм виробничих систем (01920005513) - Донецький державний університет.

Одержані результати також використані під час опрацювання семи госдоговірних тем (1977 - 1995 рр.), виконаних у Главінформцентрі Донецької обласної державної адміністрації і Донецькому державному університеті під керівництвом і безпосередній участі автора і були запроваджені на таких підприємствах: МК "Азовсталь" (м. Маріуполь), концерн "Азовмаш" (м. Маріуполь), корпорація "Укрбудматеріали" ПО "Автоскло" (м. Константинівка), ПО "Макіїввугілля" (м. Макіївка), Донецький ВОЦ ВГО "Укрснабсистема" (м. Донецьк), про що свідчать відповідні акти та довідки.

Підтверджений економічний ефект 129 тисяч рублів (1992р) і 420 мільярдів карбованців (1995р).

Апробація роботи. Основні положення дисертації докладалися та обмірковувалися: на республіканській конференції "Проблеми удосконалення управління промисловим виробництвом" (м. Донецьк, 1978р), на Всесоюзній науково-практичній конференції "Науково-технічний прогрес та інтенсифікація виробництва" (м. Донецьк, 1988р), на Міжнародній конференції "Комп'ютерні програми учбового призначення" (м. Донецьк, 1993р), на республіканській науково-практичній конференції "Економіка, управління та інформаційні технології" (м. Маріуполь, 1994р), на 1-й Всеукраїнській науково-методичній конференції "Проблеми економічної кібернетики" (м. Маріуполь, 1995р), на науково-практичній конференції "Проблеми приватизації, акціонування і аудиту великих промислових підприємств в Україні" (м. Маріуполь, 1996р), на Міжнародному науково-практичному семінарі "Економічні, організаційні та соціальні проблеми розвитку країн співдружності" (м. Донецьк, 1996р), на щорічних вузівських конференціях професорсько-викладацького складу Донецького державного університету, на

наукових семінарах кафедр економічної кібернетики Донецького держуніверситету та Санкт-Петербурзької Академії економіки і фінансів, кафедри "Менеджмент та маркетинг" Харківського державного економічного університету, Інституту економіки промисловості НАН України.

Прикладні результати дисертації розглядалися на засіданнях науково-технічних та технічних рад підприємств та організацій, де здійснювалося впровадження.

Публікації. Всього автором опубліковано 52 наукові і методичні друковані роботи загальним обсягом 61.7 д. а. На тему дисертації опубліковано 32 наукові роботи, в тому числі індивідуальна монографія, загальним обсягом 32.9 д. а., з яких автору належить 29.8 д. а.

2. СТРУКТУРА І КОРОТКИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

Дисертація складається з вступу, трьох розділів, у складі яких виділено вісім глав, висновків та рекомендацій, закінчення, переліка використаної літератури 300 найменувань, додатка. Матеріали дисертації викладені на 395 сторінках машинописного тексту і додатка на 11 сторінках.

У вступі обгрунтована актуальність досліджень, визначена мета дисертації і задачі, що впливають з неї, обраний предмет та об'єкт дослідження. Логіка та структура написання дисертаційної роботи відповідає послідовності задач, які вирішуються у ній.

У першому розділі, який складається з трьох глав, розкриваються методологічні основи формування структурної політики підприємства в умовах господарювання з позицій вироблення стратегії (перша глава), тактики (друга глава) та діагностики (третья

глава) організаційного управління підприємством.

У другому розділі, який містить у собі три глави, наведені організаційні механізми настройки управління підприємством - комунікаційний (перша глава), структурно-функціональний (друга глава) та адміністративний (третья глава).

У третьому розділі, складеному з двох глав, викладені система настройки організаційних структур управління підприємств на основі концепції синтезу організаційних механізмів настройки управління (перша глава) та характеристика використання результатів дослідження в практиці управління підприємств металургійного профілю та гірничовидобувної промисловості (друга глава).

У закінченні наведені основні висновки і рекомендації з формування механізму настройки ОСУ підприємством.

3. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ РОБОТИ

3.1 Стратегія організаційного управління підприємством. За-раз для підприємств характерним є нестабільні умови реалізації виробничих програм.

Найбільш важливими факторами, що впливають на умови реалізації виробничих програм є нестабільність постачання матеріальних ресурсів, зміни ринкових відношень і попиту на готову продукцію, дефіцит ресурсів, простої устаткування, збої у роботі транспортних організацій, кліматичні умови, зміни в конст-рукції продукції, брак і т. і.

Аналіз показав, що дослідження джерел найбільш ефективної реалізації виробничих програм та інших заходів, потребуючих виявити здібності реагувати на зовнішнє середовище. Така реакція -

це організаційна пластичність. Чим вона вище, тим багатіше, змістовніше та життєдіяльніше соціально-економічна система.

Саме організаційна пластичність, як процес і форма господарчої діяльності підприємства, закладає організаційні основи ефективності управління підприємством.

Звідси випливає досить важливий для практики теоретичний висновок: під час створення та якісного удосконалення соціально-економічної системи критерієм рівня його організованості повинен бути показник ступеня ефективності її організаційного управління, тобто показник, що відображує раціональність використання техніки, справи, технології, трудових та фінансових ресурсів за умов найвищої продуктивності праці.

Усе це потребує від підприємств комплексного переходу до питань удосконалення організаційного управління їх виробничою діяльністю.

Однак багато питань, пов'язаних з організаційним управлінням підприємства, залишаються або зовсім, або недостатньо опрацьованими, що вказує на необхідність подальшого розвитку теорії організаційного управління, яка значно відстала від практики його використання, від потреб керівників.

Часто, практик, який читає, змушений запитувати: "Так що ж це таке, організаційне управління підприємством?"

На основі методологічних досліджень автор дисертації відповідає, що це способи та заходи, за допомогою яких створюються різноманітні соціально-економічні системи, які забезпечують певний рівень (якість) їх організованості, та здійснюється організаційний вплив на систему, її частини та елементи задля досягнення покладеної мети, виконання завдань.

Організаційне управління підприємством має двоїсний харак-

тер. З одного боку, воно пропонує побудування статистичної основи системи управління, тобто її структури, необхідної для організаційної стабілізації управління. З іншого боку, організаційне управління - це процес управління, який характеризує динаміку функціонування системи управління. Обидва боки в організаційному управлінні, що існують - структурний та процесуальний - повинні бути узгоджені. У зв'язку з цим, удосконалюючи процес управління у тих чи інших його аспектах, необхідно своєчасно виявляти потреби та визначити шляхи перебудови структури. Зараз, якщо це й відбувається, то у кращому випадку з великим запізненням.

Тому удосконалення ОСУ підприємством повинно проводитися з урахуванням сукупності усіх завдань важливої роботи, глибокого аналізу управління в цілому, розв'язання проблеми у взаємозв'язку динамічних та статистичних характеристик організаційного управління.

Однак неможливо ефективно управляти без знання того, що являє собою об'єкт управління, які умови його успішного функціонування і розвитку.

Саме з урахуванням цих особливостей повинен формуватися науково-обгрунтований підхід до організаційного управління підприємством.

Основними закономірностями функціонування і розвитку підприємств є процес функціонування підприємств як виробничих систем протягом часу відповідає обсягу випуску виробів певної номенклатури до їх якісної реорганізації або ліквідації; розвиток підприємств протягом часу є процесом, що періодично повторюється, який обумовлено якісними змінами виробів та обсягів їх випуску; єдність процесів функціонування та розвитку підприємств - це час переходу до випуску нових виробів, тривалість якого за-

лежить від масштабів реорганізації виробництва.

Виявлення закономірностей функціонування і розвитку підприємств обумовлює вимоги до вироблення стратегії організаційного управління підприємством, які полягають у такому: необхідності регулювання динаміки змін цільових параметрів підприємств; здійсненні переходу до управління функціонуванням підприємств як систем, що динамічно розвиваються; обранні перспективного періоду планування функціонування підприємств на основі виробничих циклів сімейства випускаємих виробів; чіткому виділенні у межах перспективного періоду стадій розвитку та стабільного функціонування підприємств і розробці з урахуванням вищевикладених вимог механізму настройки ОСУ підприємств, який дозволяє реагувати на зміни умов їх господарчої діяльності.

3.2 Тактика організаційного управління підприємством. Наукове управління виробництвом передбачає першочерговість формування організаційних об'єктів управління, що є методичним і нормативним забезпеченням механізму настройки ОСУ підприємством.

Формування організаційних об'єктів управління у нових умовах господарювання повинно починатися з виявлення потреб ринку у новому виробництві, визначення потужності виробництва та його структури, особливості технології, вимог до устаткування, чисельності задіяних у основному виробництві, що дозволяє перейти від структури виробництва до виробничої структури, і нарешті, установаження виробничої інфраструктури - складу необхідних допоміжних та обслуговуючих виробництв.

Для того щоб перейти від виробничої структури до управницької, треба мати критерій для виділення організаційних об'єктів управління.

Розробка такого критерію дозволила б ґрунтовно встановлю-

вати межі між розміщеними послідовно у ході переробки об'єктами, створила б можливість таким чином ґрунтувати (укрупнювати) в організаційні об'єкти ті з них, які мають стійкі технології або кооперативні зв'язки, щоб забезпечувалася найкраща управляємость.

Під час роботи ця проблема вирішується у вигляді поставлення задачі розділу системи виробничих об'єктів на підсистеми (організаційні об'єкти управління), де правильний розділ повинен відповідати трьом умовам: максимальній автономності підсистем; оптимальній кількості підсистем; оптимальному масштабу кожної підсистеми за обсягом продукції та кількості учасників.

Алгоритм задачі відрізняється простотою реалізації, кількість підсистем та кількість елементів у ній визначається не апріорними міркуваннями, а оптимізуються.

В умовах зростаючого динамізму ринку традиційні форми ОСУ не забезпечують достатньою гнучкістю управління підприємством чим викликана потреба у реорганізації ОСУ підприємств. Можливі мотиви керівництва підприємств у реорганізації ОСУ зображені на мал. 1.

Пошук раціональних ОСУ підприємств багато в чому залежить від правильного вибору тактики організаційного управління підприємств, яка повинна передбачати: взаємозв'язане вирішення питань удосконалення структури, процесів та методів управління (змістовний аспект); охоплення усіх рівнів систем управління підприємством (ієрархічний аспект); забезпечення координації усіх видів діяльності людей (комунікаційний аспект); охоплення усіх видів діяльності управління підприємством (функціональний аспект); вирішення суперечності між прагненням структури до стійкості і динамізмом зовнішніх параметрів господарчої системи, що підлягають задоволенню (адміністративний аспект); розтяг-

Інформація про недостатню ефективність вирішення
одною з поставлених цільових задач

Рішення про настрійку оргструктури у випадку

Реального ви- никнення невід- повідності між	Своєчасного і пра- вильно зробленого прогнозу про можли- ві невідповідності між	Помилкового висновку про непридатність структури при фактично:
---	---	---

Мето- дами і фор- мами упра- влін- ня	Струк- турами об'ек- та і суб'- екта упр-я	Мето- дами і фор- мами упра- влін- ня	Струк- турами об'ек- та і суб'- екта упр-я	Непри- датних проце- сах	Непри- датних мето- дах
---	--	---	--	-----------------------------------	----------------------------------

Мал. 1. Можливі мотиви керівництва під час вирішення питання реорганізації структури управління

неність у часі процесу удосконалення ОСУ, який є не одноразовим актом, а постійним процесом (часовий аспект).

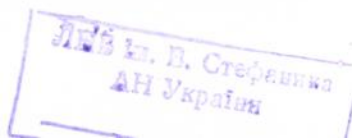
Зазначені обставини розв'язання проблеми пошуку раціональних ОСУ свідчать про необхідність врахування динамічних властивостей ОСУ.

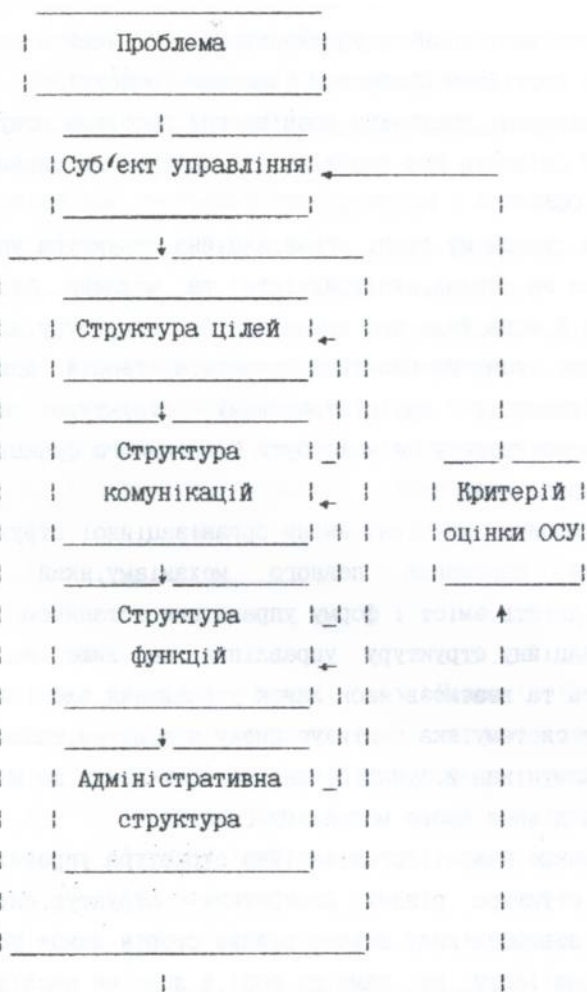
На сучасному етапі організаційна структура управління визначається як склад, супідрядність та можливо було б погодитися, якщо б мова йшла про організаційну структуру, але не про саму структуру, тому що практика показує, а теорія доводить, що без відповідності у адміністративних структурах як форми управлінчого процесу не може бути ефективного функціонування системи управління.

Природно, динамічні зміни організаційної структури здійснюються за допомогою певного механізму, який приводить у відповідність зміст і форму управління останньою. Якщо розглядати організаційну структуру управління не лише як склад, супідрядність та взаємозв'язок ланок управління, але і як складну динамічну систему, яка синтезує низку підсистем, таких як структура цілей, комунікацій, функцій, прав та обов'язків, що можливо розкрити суть діяння цього механізму (мал. 2).

Інакше кажучи, організаційна структура управління - це глобальна структура різних конкретних структур, які визначають спосіб взаємозв'язку якісно різних сторін ланок управління.

Вона існує не сама по собі, а лише як наслідок об'єктивно необхідного багатогранного взаємозв'язку елементів системи. Конкретно ці елементи управляючої системи складають організаційні ланки, між якими розподілена робота по управлінню системи в цілому. Буд яку систему можна подати як складення





Мал. 2. Схема елементів ОСУ

відцентрових та доцентрових сил. Доцентрові сили інтегрують елементи системи у єдину функціональну цісльність, у той час як відцентрові прагнуть до створення нової системи. Організаційна ж структура являє собою найбільш стійкий елемент системи, який підтримує її у динамічній рівновазі. У цьому полягає її головна роль.

Отже процес розвитку організаційної структури управління неможна кваліфікувати як статичний, він відбувається у режимі динамічної рівноваги при постійних якісних перетвореннях. У певній ситуації їх накопичення призведе до того, що ефективність реалізації управлінчого процесу потребує також певних організаційних змін ланкового плану. Ця кількісна зміна організаційної структури - явище більш рідкісне, ніж перманентні якісні змінення підсистеми організаційних систем управління.

Таким чином правомірно зробити висновок про те, що: організаційна структура управління являє собою динамічну систему, синтезуючу ряд підсистем, таких як структура цілей, комунікаційна структура, структура функцій та адміністративна структура; організаційна структура має системні властивості, інтегративну системну якість, певний склад елементів, ієрархічність, звороти зв'язки, саморегульованість; динамізм організаційної структури управління полягає не лише у зміні ланкового складу управляючої системи (що відбувається при накопиченні у системи певних умов), але і в зміні її підсистем, необов'язково таких, які призводять до ланкових змінень; організаційна структура управління функціонує у режимі перехідних процесів за рахунок змінення її підсистем, яке призводить до відповідності форми і змісту управління, що і визначає її динамічну рівновагу.

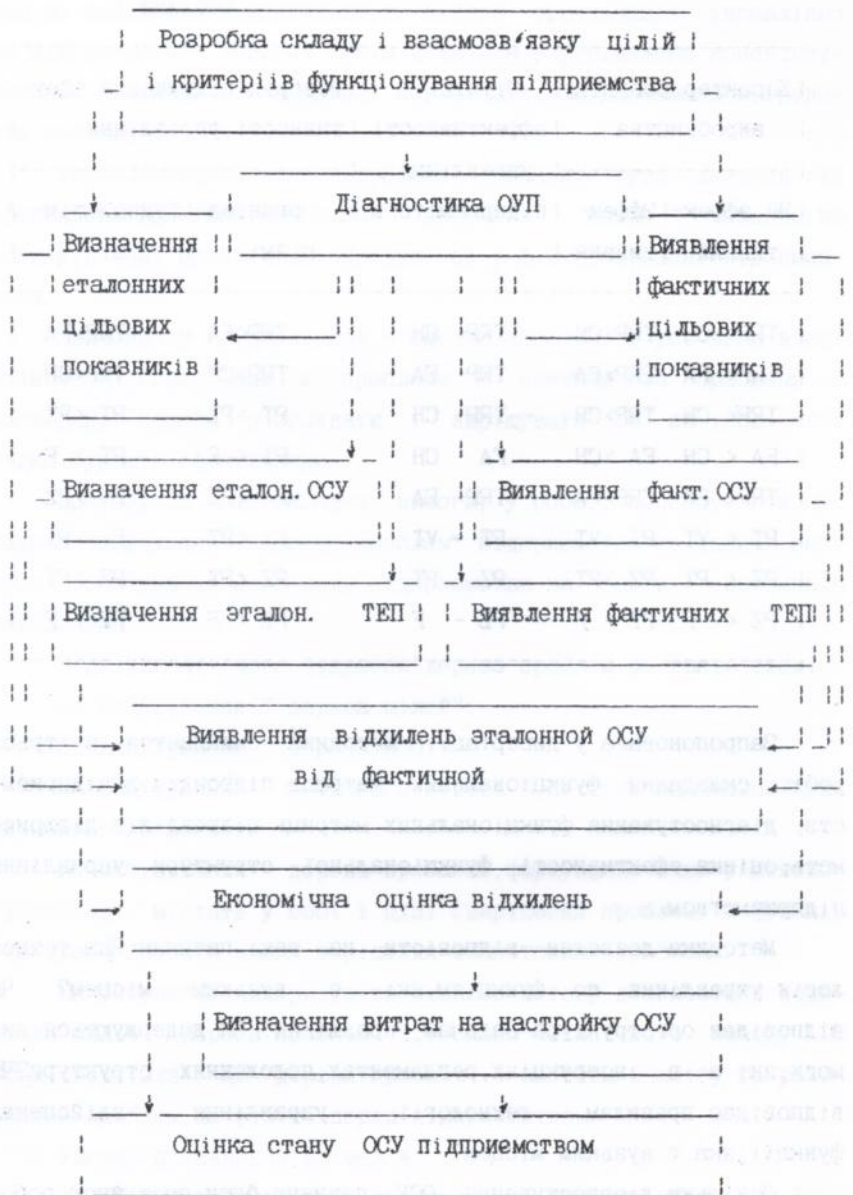
3.3 Концепція діагностики організаційного управління підприємством. Коли визначена стратегія, конкретизована тактика організаційного управління, необхідною умовою остаточного формування структурної політики підприємства є розробка концепції діагностики його організаційного управління, яка дозволяє правильно та швидко виявляти ті фактичні проблеми і вузькі місця організаційного управління, що виникають у зв'язку зі змінами у виробничій сфері в умовах динамізму ринку.

Загальна схема комплексу робіт діагностики організаційного управління підприємством (ОУП) подана на мал. 3.

Аналізуючи матеріали діагностики на предмет визначення залежності техніко-економічних показників (ТЕТ) виробничо-гопдарчої діяльності підприємства від складу підрозділів, функцій і задач, що вони реалізують, від методів управління, від характеру функціональних зв'язків між підрозділами виробництва та управління, виявляємо характер розвитку виробництва, ступінь ефективності управління виробництвом і резерви підвищення ефективності управління виробництвом, згідно з табл. 1.

Умовні позначення до таблиці 1: РТ - темп зростання продуктивності праці, %; VT - темп зростання забезпеченості праці активними фондами, %; PZ - темп зростання ефективності сукупних витрат праці, %; TRP - приростання товарної продукції із зростанням продуктивності праці, %; СН - темп зростання чисельності працюючих, %; FA - темп зростання частини основних фондів, %; F - темп зростання фондоотдачі по активній частині, %.

Організаційні системи настільки складні, а процеси що в них відбуваються, настільки багатоваріантні, що задля їх пізнавання обійтися без методики технології управління підприємством неможливо.



Мал. 3 Схема діагностики ОУП

Таблиця 1.

Характер розвитку виробництва	Ступінь ефективності управління	Резерви підвищення ефективності управління підприємством	Організаційні	Технологічні
TRP < CH	TRP > CH	TRP - CH	TRP < FA	TRP > FA
TRP < FA	TRP > FA	TRP - FA	TRP > CH	TRP < CH
TRP < CH	TRP > CH	TRP - CH	PT > PZ	PT < PZ
FA < CH	FA > CH	FA - CH	PT < F	PT > F
TRP < FA	TRP > FA	TRP - FA	F < PZ	F > PZ
PT < VT	PT > VT	PT - VT	F < PT	F > PT
PZ < PT	PZ > PT	PZ - PT	PZ < PT	PZ > PT
PZ < F	PZ > F	PZ - F	PZ < F	PZ > F

Запропонована у дисертації методика складається з трьох робіт: складання функціональних матриць підрозділів підприємств; діагностування функціональних матриць підрозділів підприємств; оцінка ефективності функціональної структури управління підприємством.

Методика дозволяє відповісти на такі питання: Яка технологія управління по функціям, які є вузьким місцем? Чи відповідає оргструктура задачам управління? Чи додержуються вимоги, які є в інструкціях, регламентах, положеннях структури? Чи відповідає правилам технології управління здійснення функції, яка є вузьким місцем?

Оскільки діагностування ОСУ повинно бути постійною робо-

тою, що регулярно виконується, то відділ організації управління на підприємстві повинен стати відділом внутрішнього консультування у повсякденній практиці керівництва підприємством, трудовим колективом.

Управлінницьке консультування повинно бути швидким та ефективним. Ефективність такої допомоги прямо пропорційна істинній вазі проблем, що вирішуються у функціонуванні підприємства.

Звичайно у підприємств є багато проблем, і усі вони взаємопов'язані. Серед них є проблеми - причини та проблеми - наслідки, і спроби розглядати і вирішувати їх як ізольовані рідко бувають ефективними.

Враховуючи вищевикладені вимоги, у роботі пропонується методика побудування "дерева проблем" підприємства за даними експрес - опитування персоналу підприємства на основі системного питальника.

В результаті чого будується дерево проблем по такій схемі:

а) побудування " дерева цілей";

б) побудування " дерева робіт";

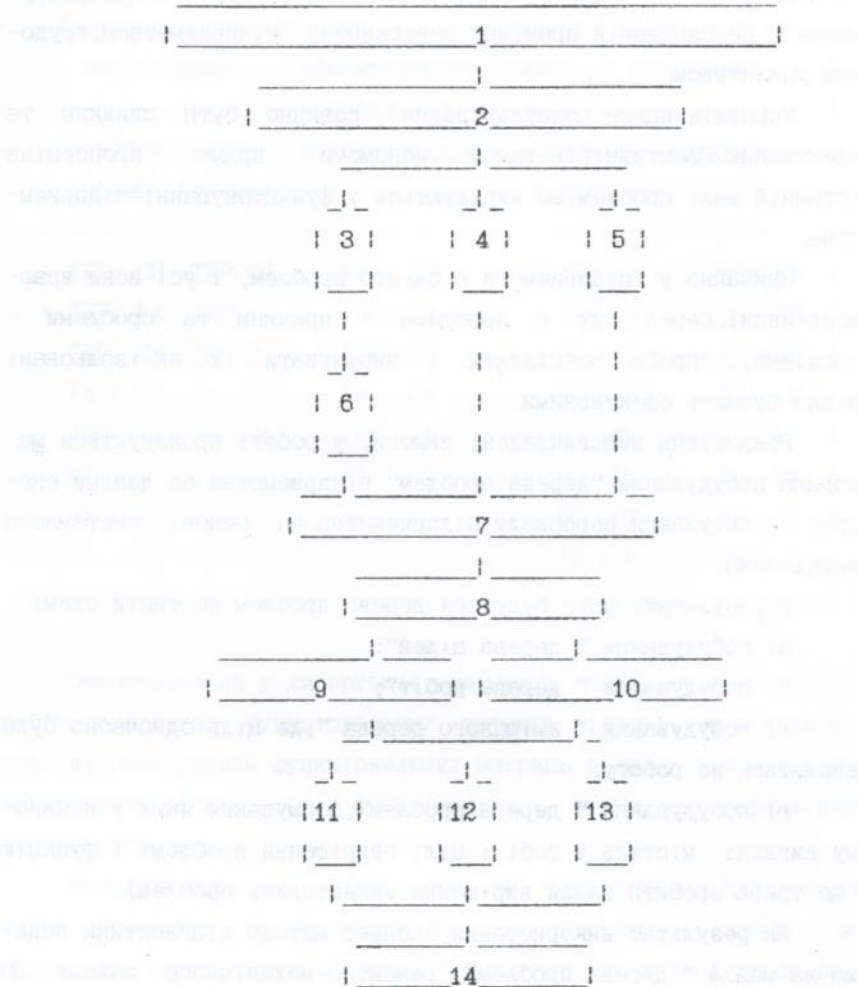
в) побудування " змішаного дерева ", де ціль одночасно буде вважатися зо роботу.

г) побудування " дерева проблем", формування яких у неявному вигляді містять у собі і цілі (вирішення проблем) і функцію (що треба зробити задля вирішення вищестоящих проблем).

Як результат використання експрес-методу діагностики подано на мал. 4 " дерева проблем" ремонтно-механічного заводу ПО "Макіїввугілля". Це "дерева проблем" с засобом аналізу та розв'язання проблем, що стоять перед підприємством.

Умовні позначення до мал. 4

1 - Незадоволенність підприємств об'єднання послугами РМЗ.



Мал. 4 Схема проблем ремонтно-механічного заводу
ПО "Макіїввугілля"

- 2 - Низька якість капітальних робіт.
- 3 - Незадовільна якість запчастин, що виготовляються.
- 4 - Незадовільне забезпечення ремонтними приладами.
- 5 - Відсутність випробувальних стендів для гідравліки.
- 6 - Незадовільне забезпечення виробництва спеціальними інструментами.
- 7 - Відсутність технічної та нормативної документації на матеріали, інструменти, прилади, стенди.
- 8 - Слабка технічна підготовка ремонтного підприємства.
- 9 - Недостатня чісельність технічного відділу РМЗ.
- 10- Низька кваліфікація ІТР технічного відділу.
- 11- Відвернення ІТР на невластиві роботи.
- 12- Низька заробітна плата ІТР технічного відділу.
- 13- Нестача житла, дитячих закладів.
- 14- Ставлення керівництва об'єднання до РМЗ як до другого-рядного.

3.4 Комунікаційний механізм настройки управління. Без комунікацій не може бути організації, тому що без них неможливо забезпечити координацію діяльності людей.

Комунікаційні мережі можуть бути проаналізованими з приводу: неадекватності по відношенню до обсягу управління; перевантаженості каналів; економічності комунікаційної мережі; надто повільної передачі повідомлень комунікаційною мережею.

Вслід за якісною характеристикою комунікаційних мереж виникає задача кількісної їх оцінки.

Дуже важливою характеристикою комунікаційної мережі є її складність, яка характеризується кількістю функцій управління елементами, що виконуються і які входять до комунікаційної мережі і кількістю зв'язків між ними.

Відомо, що чим складніше комунікаційна мережа, тим вона ефективніше. Таким чином, оцінку складності комунікаційної мережі управління підприємством можна вважати відповідною оцінці різноманітності всіляких зв'язків між елементами комунікаційної мережі. При цьому суттєвим є два стани зв'язку: його наявність та відсутність.

Формула для оцінки різноманітності (складності) комунікаційної мережі управління підприємством, запропонована нами, буде мати вигляд:

$$K = \sum_{i=1}^n i * \log_2 \sum_{j=1}^m M_{ij} (2^{M_{ij}-1} + M_{ij}-1)$$

де: m - кількість підпорядкованих елементів або номера управляємості; n - кількість ступенів ієрархії; i - номер ступеню ієрархії (відлік знизу), тому що зв'язки вищих елементів ієрархії піраміди мають більшу значимість, ніж зв'язки нижчих елементів; j - номер управляючого елемента.

Цєю формулою можна визначити порівняльну складність тих чи інших варіантів комунікаційних мереж управління підприємством.

Діяльність управлінчого персоналу у підрозділах підприємства спрямована на виявлення і вирішення проблематичних ситуацій, кожна з яких характеризується перш за все необхідними для її ліквідації ресурсами.

Ресурси структури управління підприємством завжди лише приблизно відповідають вирішенню потоку господарчих задач. Отже ресурси, які мобілізуються підприємством для розв'язання проблем, які знову виникли, відшукуються у будь-якому підрозділі.

Звідси виникає функція пошуку нових варіантів зв'язку ресурсів. Її виконує запропонований у роботі комунікаційний ме-

ханізм управління підприємством. Для цього необхідно виявити дисбаланс у розподілі ресурсів підрозділів підприємств, який кількісно оцінюється рівнем комунікаційної напруженості у вигляді параметров:

Δx - оцінки комунікаційної напруженості, що виникли як наслідок застосування комунікаційного механізму для усунення дисбалансу у забезпеченні одними й тими ж ресурсами різних підрозділів структури;

Δy - оцінки комунікаційної напруженості, що виникли як наслідок використання комунікаційного механізму для усунення дисбалансу у забезпеченні підприємства різними ресурсами;

Δx_y - сукупної оцінки комунікаційної напруженості, яка виступає як умова подолання спільного дисбалансу пов'язаного зі структурою розподілу по підрозділам підприємства і зі структурою самих ресурсів.

Метод розрахунку параметрів комунікаційної напруженості заснований на підході "максимуму ентропії" і містить у собі низку спеціальних математичних моделей, які описані у дисертації.

Параметри комунікаційної напруженості дозволяють вказати на "неблагополучні" підрозділи у структурі управління підприємством і намітити шляхи ліквідації дисбалансу ресурсів, що забезпечують підрозділи підприємства, на яке витрачається робочий час управлінського персоналу - головного ресурсу структури управління, у вигляді пошуку нових невідомих на підприємстві зв'язків.

Міра інтенсивності такого пошуку обернено-пропорційна задоволеності умовами діяльності у даному підрозділі. Тому можна підійти до оцінки "трудомісткості" пошуку нових зв'язків через оцінки умов діяльності робітника підрозділу. При цьому важливо правильно виявити склад умов діяльності, які відображають ресур-

соцзабезпеченість підрозділу.

У комунікаційному механізмі управління підприємством виділені три ділянки таких умов: оплата і організація праці; матеріально-технічне забезпечення діяльності підрозділів; змістова сторона процесу праці і соціально-психологічна обстановка.

У своїй сукупності ресурси відбивають потенційну продуктивну силу праці, а відносний рівень доступності ресурса - реалізацію продуктивної сили праці підрозділу. Якщо ці рівні не сбалансовані, то сукупна продуктивна сила праці неефективна, тобто її використання знижується.

Комунікаційний механізм у цьому випадку виступає як спонукальний стимул до підвищення продуктивної сили праці за рахунок відкриття таких зв'язків між ресурсами, які призвели б до вирівнювання цих рівнів. Отже комунікаційна напруженість, викликана неможливістю швидкого переросподілу ресурсів і необхідністю пошуку резервів зв'язку у ресурсах, які є, виникає з двох причин: по-перше, в силу порушення балансу у розподілі ресурсів по підрозділам і по - друге, в силу дефіциту того чи іншого виду ресурсів для підприємств.

Комунікаційна напруженість буде відповідати у випадку, коли забезпечується найбільш рівномірне навантаження як на різні підрозділи, так і усі ресурси підприємства.

Однак вона не зникає при одному лише вирівнюванні забезпеченості ресурсами підрозділів підприємства, тобто абсолютна "арівнялівка" не є достатньою умовою для вилучення комунікаційного механізму з арсеналу методів регулювання. Комунікаційний механізм, спрямований на "анаття" дефіцитності того чи іншого ресурсу. Оскільки зростання різноманітності задач випереджає відповідне зростання у різноманітності самих ре-

курсів, існування комунікаційного механізму диктується необхідністю пошуку таких сполучень у "старих" ресурсах, коли б дозволили справитися з задачами, що виникли.

Отже знання керівництвом величини Δx дозволить йому робити висновки про те, де реалізація продуктивної сили праці відбувається неефективно і можливе її зміння, у свою чергу, зіставлення та порівняння відповідних величин Δx і Δy дають йому основу для оцінки корисності динамічних змін або розподілу ресурсів за підрозділами, або складу ресурсів.

Подолання дисбалансу завжди виступає для керівника як пошук нових, невідомих на підприємстві зв'язків з-поміж потенціально доступних. Можливості цього пошуку обмежені, з одного боку, обсягом ресурсів, що використовуються у системі, та їх властивостями, з іншого - господарчою зацікавленістю керівника. Комунікаційний механізм як спонукальний стимул такого пошуку усуває причини, що викликали порушення балансу як у структурі ресурсів, так і у структурі їх розподілу за підрозділами. Однак більша частина реальних структурних умов замінюється штучними - адміністративним втручанням, і цим усе більша частина ресурсів відвертається від реальної продуктивної сили праці. Тому якщо адміністративний наказ стає провідним стимулом до діяльності, то комунікаційна напруженість зростає і звужуються можливості пошуку нових зв'язків ресурсів. Все це призводить до гострої необхідності змін умов формування продуктивних сил праці у структурі управління підприємством. Задля того, щоб вчасно схопити цей момент, необхідне зіставлення оцінок комунікаційної напруженості з оцінками, які відбивають крайні можливості вибору нових зв'язків за підрозділами. У табл. 2 на прикладі підрозділів структури управління МК "Азовсталь" наведені параметри комунікаційної напруженості і напрямку ефективних змін в умовах використання

Таблиця 2.

Назва підрозділу	Параметри комунікаційності				
	ΔX	ΔY	ΔXY	$\Delta \bar{X} - \Delta \bar{X}$	$\Delta Y - \Delta \bar{Y}$
Фінансовий відділ (*)	0.0080	0.0279	0.0359	-0.0143	-0.0544
Управління кадрами (#)	0.0019	0.0884	0.0904	-0.0204	0.0061
Лабораторія НОТ (#)	0.0018	0.0964	0.0982	-0.0205	0.0141
Відділ НОТ (#)	0.0068	0.0917	0.1043	-0.0155	0.0094
Відділ перспективного аналізу і нових форм господарювання (*)	0.0199	0.0263	0.0456	-0.0024	-0.0560
Технічний відділ (#)	0.0251	0.0957	0.1208	0.0028	0.0134
ПЕВ (*)	0.0698	0.0813	0.1572	0.0475	-0.0010
УМГЗ (#)	0.0563	0.1316	0.1835	0.0340	0.0493
Відділ устаткування (#)	0.0107	0.1016	0.1783	-0.0116	0.0193
Середня оцінка $\Delta \bar{X}, \Delta \bar{Y}, \Delta \bar{XY}$	0.0223	0.0823	0.1127		

Де, # - змінити склад ресурсів;

* - змінити розподіл ресурсів за рівнями керівництва всередині підрозділу

продуктивної сили праці.

Комунікаційний механізм настройки управління тісно пов'язаний з організацією інформаційних потоків. У зв'язку з цим у роботі розроблена імітаційна модель функціонування підрозділів управління. Імітація полягає у відшукуванні необхідної і достатньої кількості обслуговуючих каналів певної складності, кількості, що забезпечує мінімальні витрати на обслуговування потреб. Каналами обслуговування виступають працівники підрозділів, потребами - потік документів. У моделі використаний математичний апарат теорії масового обслуговування.

3.5 Структурно-функціональний механізм настройки управління. Функціональна структура управління є тою визначальною характеристикою управління підприємством, яка призначає її цілісність. В одних випадках це буде процес функціонування, в інших - процес розвитку.

В силу цього, функціональній структури управління властиве: структура заганих функцій і структура специфічних функцій і структура управлінських дій при реалізації функцій управління.

Спільні за своєю соціально-економічною природою, вони разом із тим специфічні відповідно конкретному економічному змісту тих чи інших структурно-відокремлених об'єктів управління.

Отже функціональну структуру управління можна охарактеризувати як складну форму взаємозалежності і взаємозв'язку багатьох структур, що визначають якісно різні боки управлінських ступенів (мал. 5).

Подання функціональної структури глобальною структурою, яка синтезує низку конкретних структур дозволяє розкрити механізм динамічного змінення функції управління та її перерозподіл, який



Мал. 5 Схема взаємодії загальних і специфічних функцій управління підприємством

призводить до відповідності змісту і структури управління, що дає можливість здійснювати настройку організаційної структури управління підприємством адекватно обсягу управління.

Для кількісної оцінки динамічного змінення функцій управління і їх перерозподілу автором розроблені:

а) методика визначення відповідності структури управління об'єкту управління, яка на основі структурного аналізу управлінських дій з реалізації функцій управління, дозволяє більш точно визначити не лише склад управлінських дій з реалізації функцій управління, але і потенціальні можливості апарату управління по його виконанню. Визначаючими показниками відповідності функціональної структури управління об'єкту управління є трудомісткість процесу управління (T_u) та працездатність апарату управління з його виконання (Π_a).

$$T_u = \sum_i \sum_j T'_{ij} \quad \Pi_a = \sum_i \sum_j \Pi'_{ij}$$

де: T'_{ij} - частина трудомісткості j - і загальної функції, що входить до складу трудомісткості i - і специфічної функції; Π'_{ij} - частина потенційних можливостей апарату управління з виконання j -і загальної функції, що входить до складу потенційних можливостей апарату управління з виконання i -і специфічної функції управління.

За допомогою формули $Q = \Pi_a - T_u$ визначається відповідність трудомісткості процесу управління працездатності апарату управління з його виконання (Q).

Якщо $Q = 0$, - відповідність додержується;

$Q > 0$, - чисельність управлінчого персоналу завишена;

$Q < 0$, - чисельність управлінчого персоналу не

Відповідає трудомісткості процесу управління.

б) визначення кількості рівнів ієрархії (n)

$$n = \frac{\lg [W(m-1)+1]}{\lg m}$$

де: W - загальна кількість елементів структури апарату управління; m - середня норма управляємості (m=4-8).

в) модель розподілу функцій управління між рівнями управління і рівнями спеціалізації, яка має вигляд моделі транспортної задачі:

$$\min F = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n T_{ij} \cdot X_{ij}, \quad \sum_{j=1}^n X_{ij} = b_i, \quad \sum_{i=1}^m X_{ij} = a_j$$

$X_{ij} \geq 0$

де: T_{ij} - трудомісткість виконання функції управління i-го рівня спеціалізації на j-му рівні управління (i=1,m; j=1,n); a_j - кількість функцій, які виконуються на j-му рівні управління; b_i - кількість функцій, які виконуються на i-му рівні спеціалізації; X_{ij} - кількість функцій, які виконуються на i-му рівні спеціалізації j-го рівня управління.

Модель надає можливість управляти зростаючими обсягами управлінського апарату, що свідчать про його гнучність в управлінні підприємством.

3.6 Адміністративний механізм настройки управління. Сьогодні адміністративні структури є автоматичними виконавчими машинами без господаря, який здатен їх ремонтувати, налагоджувати, модернізувати, знаходити їм місце у системі управління. Таким

господарем повина стати організаційна структура. Вона не відмінює, а доповнює адміністративну структуру. Елементи організаційної структури - це робітники підприємства без адміністративного статусу, рівноправні учасники діяльності. Вони мають на меті свої професійні, соціальні і інші зацікавленості, займаючи позиції у організаційній структурі для їх задоволення. Елементи організаційної структури зв'язані відношеннями комунікацій, у який створюється новий зміст. Саме вона, а не владний початок конституює оргструктуру і спонукає людей входити у її задалегідь не заплановані позиції.

Однак механізм самозбереження адміністративної структури завдає організаційній структурі відчутних ударів. Керівники, як правило, побоюються втратити єдиноособний контроль над адміністративною структурою, відкрити мотиви некомпетентних або спрямованих на досягнення особистої мети рішень, які вони приймають.

Звідси впливає проблема стабілізації виживання організаційної структури.

Очевидно, при формуванні механізму настройки ОСУ у її межах повинні запускатися творчі, інноваційні процеси прийняття рішень, які є необхідним засобом вирішення протиріч між прагненням адміністративної структури до стійкості та динамізмом зовнішніх параметрів ОСУ підприємств, які підлягають задоволенню.

У зв'язку з цим адміністративний вплив стає специфічним ресурсом, притаманним певним підрозділам підприємства і забезпечуючим специфічний корисний результат.

Виходячи з цього, у роботі пропонується для оцінки якості адміністративної структури використовувати критерій, заснований на порівнянні потенційної потужності кінцевого ступеня адміністративної структури з фактичною віддачею. Коефіцієнт

якості структури визначається у цьому випадку за формулою:

$$W = \frac{K_n}{M^{n-1}}$$

де: K_n - кількість елементів на останньому нижньому ступені адміністративної структури управління; M - середня норма управляємості; n - кількість рівнів адміністративної структури управління.

На діяльність робітників управління, що знаходяться у певній позиції ієрархії, впливають структурні параметри системи адміністративного управління: порядок підпорядкованості рівнів ієрархії, розмах контролю (норма управляємості); обсяг діяльності.

В залежності від цих умов працівнику управління відкривається різний рівень організації процесу прийняття інноваційного рішення з перетворень вхідних елементів підрозділу у вихідні. Ті підрозділи, у діяльності яких висока інноваційність, мають резерви, необхідні для ліквідації проблемної ситуації, пов'язаної з введенням додаткових задач. Їм легше впоратися із різноманітністю задач та збоями у системі.

Отже дійсний механізм господарчої системи визначений рівнем інноваційності, доступної їй підрозділам.

Чим більше підрозділів системи діють в умовах з високим рівнем інноваційності, тим динамічніше система, тим різноманітніше задачі, з якими вона може справитися. Очевидно, що і цей бік функціонування господарчих систем характеризує її структуру. Її змінювання використовується і для діагнозу, і для настройки структур управління.

Автором дисертації обрані три параметра інноваційної діяльності: регулювання послідовності робіт, що виконуються; розподіл термінів початку та закінчення видів робіт; динаміка

рівноманітності робіт.

На основі експертного методу в роботі визначена шкала для оцінки цих параметрів у інтервалі від 0 до 1.

Оцінка (000) означає повну визначенність діяльності з розглядання параметрів для управління робітниками, оцінка (111) - повну інноваційність.

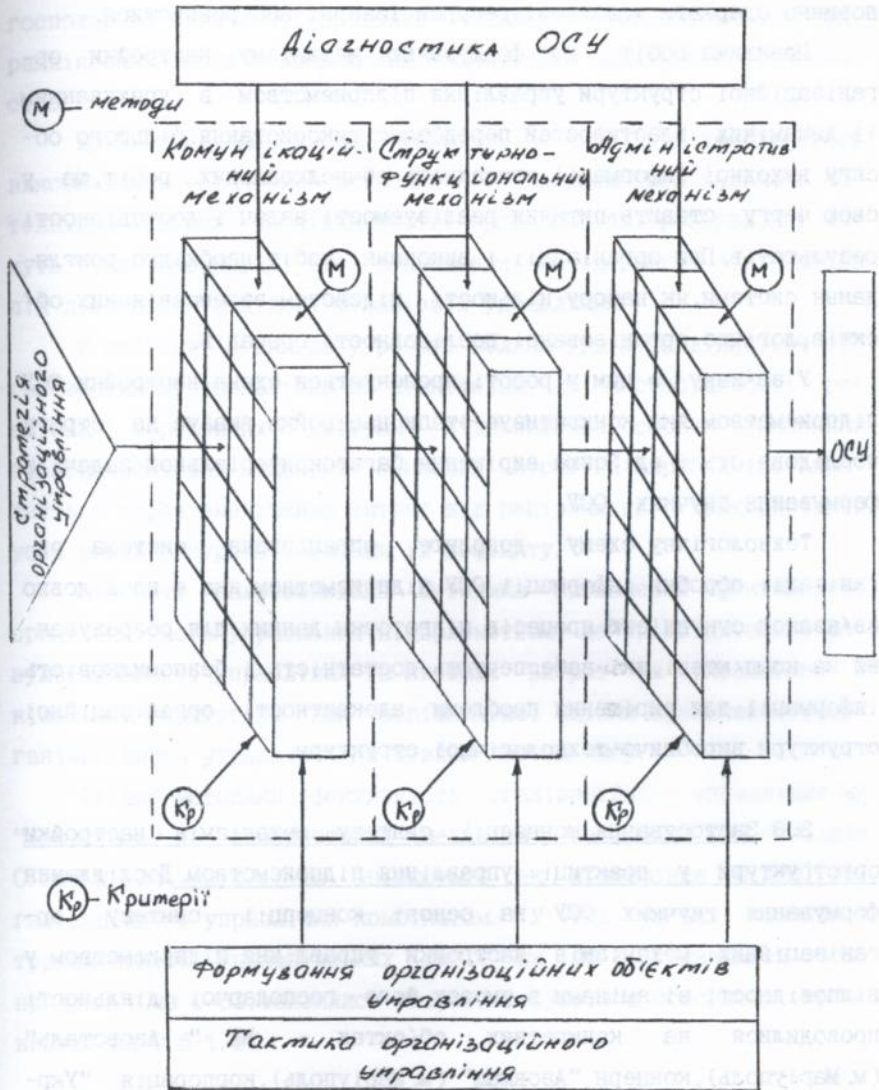
Рівноманітні поєднання кількісних оцінок параметрів інноваційної діяльності дозволяють діагностувати і настроювати адміністративну структуру на предмет вимірювання та регулювання адміністративного впливу на виробку та прийняття управлінських рішень.

3.7 Концепція синтезу організаційних механізмів настройки управління підприємством. Умови функціонування підприємства визначаються його ресурсами, які перетворюються на задоволені потреби (зовнішні параметри) на основі рішень, прийнятих працівниками підприємства у межах його юридичних границь.

Робітники підприємств у якості співвласників усієї маси ресурсів, що виділені для даного підприємства нічим не відрізняються один від одного. Їх справжня відмінність полягає у тому що вони реалізують функцію управління по відношенню до різних частин цієї маси. У своїй якості вони виступають як управляючі певною частиною ресурсів. Тільки так вони структурно відділені один від одного. Таким чином основним елементом структури управління є управляюча ланка, що виділяється як відокремлене та стійке об'єднання ресурсів і їх управляючих, де реалізується функція управління цими ресурсами. Управляючі і ресурси у їх структурній визначеності поєднуються зі спільним процесом функціонування підприємства, з реалізацією його голов-

них функцій. Ресурси визначають об'єктивний бік цього процесу, управляючі - його суб'єктивний фактор. Рішення управляючих змінює ресурсну основу підприємства, самі ресурси - їх склад. Саме двоєдність процесу реалізації основної функції - через ресурси та через управляючих у відокремлених ланках використовується при формуванні системи настройки ОСУ підприємством, яка дозволяє реагувати на зміну умов його господарчої діяльності. Ця двоєдність виражається у певній послідовності понять та стверджень, що доповнюють одне одного, на базі організаційних механізмів настройки управління підприємством, взаємозв'язане рішення питань зовнішнього (структурного) та внутрішнього (процедурного) забезпечення процесів прийняття господарчих рішень (мал. 6).

З трьох механізмів настройки управління: комунікаційного, структурно-функціонального, адміністративного, будь-яку проблемну ситуацію першим зустрічає комунікаційний механізм. Він забезпечує її виявлення, адресацію і вирішення якщо виявленна проблема з'явилася на підприємстві вперше, і структурно-функціональне розмежування прав і обов'язків не забезпечують її чіткої адреси, починає діяти адміністративний механізм. Він пропонує нову проблему для вирішення її одному з підрозділів, у якому можливо з'являться додаткові резерви, придатні до вирішення. Така спроба може бути вдалою - тоді процес зміння організованості по відношенню до цієї проблеми (процес управління) завершений. Це триває до того часу, поки не знаходиться структурний елемент, у якому є резерви для вирішення цієї проблеми, або до того часу, доки комунікаційна напруженість не досягає межі, за якою вступає в дію структурно-функціональний механізм. На підприємстві починають перемішатися ресурси і перикраюватися межі управління. Якщо і це не допомагає, підприємство



Мал. 6 Механізм настройки ОСУ підприємством

повинно одержати додаткові ресурси іззовні або розпастися.

Практика робіт по формуванню механізму настройки організаційної структури управління підприємством з урахуванням її динамічних властивостей передбачає використання більшого обсягу вихідної інформації, тривалість обчислювальних робіт, що у свою чергу ставить питання реалізуемості задач і достовірності результатів. При організації і виконанні робіт необхідно розглядання системи, як набору кількості підсистем взаємозв'язаних об'єктів, логічно організованої послідовності операцій.

У зв'язку з цим у роботі пропонується схема настройки ОСУ підприємством, яка конкретизує етапи настройки, вказує на строго послідовність і здійснює вирішення багатокритеріальної задачі з формування гнучких ОСУ.

Технологічну схему доповнює опрацьована система організації обробки інформації ОСУ підприємством, яка є послідовно зв'язаною сукупністю процесів підготовки даних для розрахування на комп'ютері, які забезпечують достатність і безпомилковість інформації для вирішення проблеми адекватності організаційної структури виробничо-технологічної структури.

3.8 Застосування концепції синтезу механізмів настройки оргструктури у практиці управління підприємством. Дослідження формування гнучких ОСУ на основі концепції синтезу організаційних механізмів настройки управління підприємством, у відповідності зі змінами в умовах його господарчої діяльності проводилися на конкретних об'єктах - МК "Азовсталь" (м. Маріуполь), концерн "Азовмаш" (м. Маріуполь), корпорація "Укрбудматеріали" ПУ "Автоскло" (м. Константинівка), ПУ "Макіїввугілля" (м. Макіївка) та інші.

Економічна ефективність функціонування механізму настройки ОСУ підприємством, яке дозволяє реагувати на зміни умов його

господарчої діяльності, пропонує зниження трудомісткості управлінських робіт і покращення економічних показників підприємства.

До системи джерел, які формують економічну ефективність використання механізму настройки ОСУ підприємством належать потенційно існуючі на підприємстві організаційні резерви, які можуть бути використані для покращення господарчого керівництва під дією організаційних механізмів управління.

У зв'язку з тим, що у роботі велика увага приділяється організаційному управлінню по відношенню до нестабільності реалізації виробничих програм підприємства, основні показники ефективності, які показують зниження витрат на виробництво виражається через зменшення витрат від раціонального використання усіх видів ресурсів в умовах їх дефіциту.

В роботі запропонована методика визначення ефективності організаційного управління підприємством, де співвідношення результативності управління та питомих витрат на управління є кількісним критерієм для порівняльної оцінки ефективності організаційного управління за певний період часу.

Згідно методики, ефективність організаційного управління МК "Азовсталь" до використання механізму настройки ОСУ складала 0.29, після 0.37, що оцінюється як підвищення рівня організаційного управління комбінатом. У цих умовах знизилась трудомісткість управлінських робіт на 40 %, підвищився обсяг продукції на 1-3%, знизилася витрати ресурсів в основному виробництві на 0.5-1.5%.

4. ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ І ВИСНОВКИ

У дисертації проведені дослідження на методологічному, концептуальному, модельному, методичному та інструментальному рівнях і досягнуті такі теоретичні та практичні результати:

Перше. Розроблена методична основа формування структурної політики підприємства у нових умовах господарювання, з позицій стратегії, тактики і діагностики організаційного управління, що дозволило:

розкрити економічну сутність критерію рівня організованості підприємства;

узагальнити теоретичні основи організаційного управління підприємством, обґрунтувати необхідність і визначити шляхи подальшого його удосконалення;

виявити вплив закономірностей функціонування і розвитку підприємств на вибір стратегії організаційного управління;

розробити концепцію формування організаційних об'єктів управління підприємством;

провести дослідження пошуку раціональних організаційних структур управління з урахуванням їх динамічних властивостей;

розробити концепцію діагностики організаційного управління підприємством у вигляді комплексу взаємозв'язаних моделей, зокрема: визначення характеру розвитку виробництва, рівня організації виробничих процесів, ступеня ефективності управління підприємством і резервів підвищення ефективності управління;

розробити експрес-метод діагностики проблем управління підприємством, які функціонують в умовах господарювання, актуальність якого очевидна, оскільки діагностування є постійною роботою, яка регулярно виконується, де діагностуючий володіє невеликим запасом часу.

Друге. Класифіковані комунікаційні мережі управління підприємством і розроблений підхід їх кількісної оцінки, який

містить у собі:

теоретичне обґрунтування важливої характеристики комунікаційної мережі - її складності, що надає можливості кількісно оцінити будь-яку комунікаційну мережу та визначити порівняльну складність тих чи інших варіантів комунікаційних мереж управління підприємств;

метод оцінки комунікаційної напруженості, який дозволяє здійснити настройку управління підприємством на основі усунення причин, що викликали порушення балансу як у структурі ресурсів, так і у структурі їх розподілу за підрозділами підприємства;

імітаційну модель функціонування підрозділів управління підприємством, яка дозволяє визначити кількість комунікаційних каналів у мережі.

Трете. На основі функціонального підходу подана ОСУ підприємством як глобальною структурою, яка синтезує ряд конкретних структур:

- структуру загальних функцій управління;
- структуру специфічних функцій управління;
- структуру дій з реалізації функцій управління.

Це дозволило розкрити механізм динамічного змінення функцій управління та їх перерозподілу, а в решті решт дало можливість проводити настройку ОСУ підприємством відповідно до змін в умовах його господарчої роботи на основі кількісних характеристик: трудомікості функцій управління та працездатності апарату управління з їх виконання, а також розробленої моделі розподілу функцій управління між рівнями управління і рівнями спеціалізації.

Четверте. В умовах формування механізму настройки ОСУ підприємством встановлена необхідність виділення адміністративної структури управління з усієї різноманітності структур, тому

що вона викликає і підтримує життєво важливі для підприємства процеси і методи впливу на виробку та прийняття управлінських рішень. У зв'язку з цим подано визначення адміністративної структури управління підприємством в умовах ринкових відношень і виявлені її властивості. Запропонований адміністративний механізм настройки управління як засіб кількісного вимірювання і регулювання адміністративного впливу на виробку та прийняття управлінських рішень.

П'яте. Розроблена концепція синтезу організаційних механізмів настройки управління (комунікаційного, структурно-функціонального, адміністративного) для формування гнучких ОСУ підприємством.

Запропонована технологічна схема системи настройки ОСУ підприємством.

Розроблена методика по створенню положень про підрозділи і посадових інструкціях і визначення ефективності організаційного управління підприємством.

Шосте. Розроблена система настройки ОСУ підприємством дозволяє вирішувати задачі вибору оптимального варіанту організаційної структури управління, який забезпечує підтримку режиму функціонування підприємства у визначених межах незалежно від розміру і характеру відхилень які з'явилися у ході виробництва.

Правомірність такого ствердження підтверджується її практичним використанням в МК "Азовсталь" (м. Маріуполь), концерні "Азовмаш" (м. Маріуполь), корпорації "Укрбудматеріали" ПО "Автосклом" (м. Константи́нівка), ПО "Макіїввугілля" (м. Макіївка), Донецькому ВОЦ ВТО "Укрнабсистема".

5. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ДИСЕРТАЦІЇ ОПУБЛІКОВАНІ У ТАКИХ РОБОТАХ

1. Егоров П. В. Организационные механизмы управления производством - Донецк, ИЭП НАН Украины, 1995 - 177с.
2. Егоров П. В. Формирование организационных объектов управления предприятием - Донецк, 1995. - 19с. -(Препр./ИЭП НАН Украины).
3. Егоров П. В. Коммуникационный механизм настройки управления предприятием - Донецк, 1995. - 26с. -(Препр./ИЭП НАН Украины).
4. Егоров П. В. Измерение и регулирование административного воздействия в организационных структурах - Донецк, 1995. - 36с. -(Препр./ИЭП НАН Украины).
5. Егоров П. В. Экспрес-диагностика системы управления предприятием - Донецк, 1992. - 17с. -(Препр./ИЭП НАН Украины).
6. Егоров П. В. Оптимизация численности аппарата управления предприятием (объединением). - Донецк, 1990. - 19с. -(Препр./ИЭП НАН УССР).
7. Управление перспективным развитием информационных и программно-алгоритмических ресурсов/Егоров П. В. //Персональные информационные системы управления, Донецк, ИЭП НАН Украины, 1993 - с. 76 - 81
8. Егоров П. В., Ляшенко В. И. Методические указания к применению оргпроектирования с использованием игровой формы по совершенствованию взаимодействия и стимулирования функциональных подразделений производственно-хозяйственной организации. - Донецк, ДонГУ, 1989 - 24с.

9. Совместное проектирование и совершенствование оргструктур и АСУ НПО /Егоров П. В. //Научно-технический прогресс и интенсификация производства, Донецк, ИЭП АН УССР, 1988 - с.153-155

10. Совершенствование организационно-экономических форм управления производством/Егоров П. В. //Совершенствование организационного механизма управления промышленностью, Донецк, ИЭП АН УССР, 1987 - с. 27 - 33

11. Анализ процессов управления при совершенствовании организационных структур объединений / Поляков П. И., Егоров П. В. // Эффективность создания производственных объединений в промышленности, Донецк, ИЭП АН УССР, 1980 - с.139 -147

12. Выбор стратегии организационного управления предприятием/Егоров П. В. //Тезисы докладов научно-методической конференции "Проблемы экономической кибернетики" - Донецк, ДонГУ, 1995 -с. 12

13. Методы структурной настройки систем управления производством/Егоров П. В. //Тезисы докладов научно-практической конференции "Экономика, управление, информационные технологии". - Донецк, ДонГУ, 1994 - с. 9

14. Егоров П. В., Косик И. А. Моделирование распределения функций между уровнями управления предприятием/Депон. науч. работы, УКРНИИТИ, N 2406, 1989 - 18с.

15. Алгоритм определения трудоемкости процесса управления производственным объединением /Поляков П. И., Егоров П. В. // "Новая советская литература по экономике", М., ИНИОН, N 12025, 1983 -18с.

16. Егоров П. В. Анализ распределения прав и обязанностей по функциям управления при совершенствовании оргструктуры управления объединением (предприятием) / Депон. науч. работы, УКРНИИТИ, N 2674, 1981 - 9с.

17. Егоров П. В. Структурно-функциональный анализ в управлении производством/ Депон. науч. работы, УКРНИИТИ, N 1566, 1987 -

13с.

18. Егоров П. В. Экономическое обеспечение оргструктуры управления предприятием/Депон. науч. работы, УКРНИИНТИ, N 1643, 1987 - 9с.

20. Метод оценки эффективности оргструктуры управления предприятием /Егоров П. В., Король К. Е. // "Новая советская литература по экономике", М., ИНИОН, N 25569, 1986 - 10с.

21. Направления совершенствования оргструктур предприятий с массовым характером производства / Поляков П. И., Егоров П. В. // "Новая советская литература по экономике", М., ИНИОН, N 2500, 1979 - 22с.

22. Поляков П. И., Егоров П. В. Количественная оценка оргструктуры управления предприятием (объединением)/ Депон. науч. работы, УКРНИИНТИ, N 2397, 1981 - 11с.

23. Поляков П. И., Егоров П. В. Анализ функционирования систем управления при создании оргструктур/ Депон. науч. работы, УКРНИИНТИ, N 2396, 1981 - 12с.

24. Рациональная организация системы информации при автоматизированном проектировании оргструктур управления/Поляков П. И., Егоров П. В. // "Новая советская литература по экономике", М., ИНИОН, N 12023, 1983 - 15с.

25. Экономико-математическая модель функционирования подразделения аппарата управления производственным объединением /Поляков П. И., Егоров П. В. // "Новая советская литература по экономике", М., ИНИОН, N 12024, 1983 - 17с.

26. Совершенствование организации использования оборудования на предприятиях /Лысенко Ю. Г., Жидченко Н. В., Егоров П. В. //Депон. науч. работы, УКРНИИНТИ, N 2796, 1985 - 17с.

АНОТАЦІЯ

Егоров П. В. Формування механізму настройки організаційних структур управління виробництвом.

Дисертація на правах рукопису на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук з спеціальності 08.02.03 - Управління, планування та державне регулювання економіки. Міністерство освіти України, Дніпропетровський державний університет.

В дисертації запропонован механізм настройки організаційних структур управління виробництвом на основі концепції синтезу організаційних механізмів управління: комунікаційного, структурно-функціонального та адміністративного. Розроблено комплекс взаємопов'язаних моделей та методик, алгоритмів та практичних рекомендацій з організаційного управління виробництвом в умовах ринкової економіки.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Виробництво, організація управління, діагностика, організаційна структура управління (ОСУ), механізм настройки, концепція, комунікації, функції, регулювання, ресурси, ефективність.

АННОТАЦИЯ

Егоров П. В. Формирование механизма настройки организацион-

ных структур управления производством.

Диссертация на правах рукописи на соискание ученой степени доктора экономических наук по специальности 08.02.03 - Управление, планирование и государственное регулирование экономики. Министерство образования Украины, Днепропетровский государственный университет.

В диссертации предложен механизм настройки организационных структур управления производством на основе концепции синтеза организационных механизмов управления: коммуникационного, структурно-функционального и административного. Разработан комплекс взаимосвязанных моделей и методик, алгоритмов и практических рекомендаций по организационному управлению производством в условиях рыночной экономики.

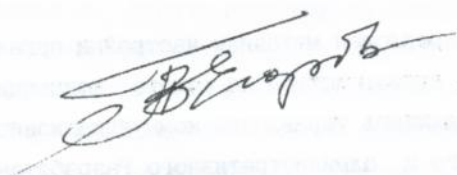
SUMMARY

Egorov P.V. Forming of mechanism of the tuning of organization structures of management of production.

Dissertation as a manuscript for the claimant to Academic degree of Doctor of Economics on the speciality 08.02.03 - Management, Planning and State Regulation of Economy. Ministry of Education of Ukraine, Dnepropetrovsk State University.

This dissertation suggests you the mechanism of the tuning of organization structures of management of production on the basis of conception of synthesis of communicational, stringed - functional and administrative organization mechanisms of

management. The complex of correlation models and methods, algorithms and practical recommendations organization of management in the condition of market economy is elaborated.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "S. B. Kravtsov". The signature is written in a cursive style with a long horizontal stroke at the top.

СГОРОВ ПЕТРО ВОЛОДИМИРОВИЧ

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ НАСТРОЙКИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ
СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ

08. 02. 03 - Управління, планування і державне
регулювання економіки

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук

Відповідальний за випуск
д. е. н. , професор



В. Л. Петренко

Підписано до друку 25. 04. 96. Формат 60x80 1/16. Друк офсетний.
Папір друкарський. Обсяг 2,0 д. а. Тираж 100 прим. Замовлення
N 1223. Безкоштовно

AB 34.644

AB 34.644