повернення на вкладений капітал і «спреда» прибутковості, аналізується динаміка зміни показника економічної доданої вартості по часових періодах.

Застосування системи показників оцінки діяльності підрозділів підприємства передбачає розробку системи показників оцінки оперативної діяльності внутрішніх підрозділів підприємства, облік в системі показників розподілу відповідальності, делегування повноважень менеджерам різного рівня, розробку механізму оцінки діяльності підрозділів.

Мотиваційний механізм персоналу фірми функціонує в рамках системи показників оцінки діяльності менеджерів та системи преміювання персоналу залежно від результатів діяльності підприємства.

Спостереження й динамічна оцінка функціонування підприємства відповідно до його бізнес-моделі здійснюється у процесі моніторингу: економічної доданої вартості підприємства, ключових чинників вартості бізнес-суб'єкта, діяльності структурних підрозділів фірми, діяльності менеджерів і інших працівників підприємства.

Нестабільність зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності підприємства вимагає постійної його адаптації до змін, а також функціонування системи управління вартістю фірми у активно-адаптивному стані. З цією метою передбачається здійснення наступних заходів: внесення коректив в бізнес-модель підприємства і в перелік ключових чинників, що формують вартість фірми; розробка нових показників оцінки діяльності фірми; розробка нових показників оцінки діяльності підрозділів; розробка нових показників оцінки діяльності менеджерів і персоналу.

Реалізація таких етапів управління вартістю фірми є основною запорукою формування комплексної системи управління ефективністю підприємства на сучасному етапі розвитку економічних відносин у суспільстві.

*Довгань Л. Є.,*
канд. екон. наук, професор
кафедри менеджменту НТУУ «КПІ»

*Сімченко Н. О.,*
канд. екон. наук, ст. викладач
кафедри менеджменту НТУУ «КПІ»

## *ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ: ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ*

Одним з найбільш суттєвих досягнень сучасної методології формування організаційних систем управління є постановка даної проблеми у вигляді задачі організаційного проектування. Вирішення даної задачі пов'язано із застосуванням сукупності наукових знань про соціальні системи, формування структур управління ними, поведінку людей в організації і т. д.

Учені і фахівці, які займаються проблемою організаційного проектування в різних її аспектах, справедливо зазначають, що проектування організаційної структури являє собою кількісно-якісну, багатокритеріальну задачу, вирішення якої виключно за допомогою інженерних або математичних підходів є недоцільним, хоча сучасні методи формального аналізу та моделювання відіграють все більшу роль при побудові організаційних структур [1-3]. В той же час деякими авторами підкреслюється важливість не тільки побудови організаційної структури, а і її розвитку або «зрощування» [4, 5], оскільки формування організаційної структури — це динамічний процес, результатом якого є практична діяльність працівників апарату управління у напрямку підвищення ефективності організаційної системи.

Враховуючи існуючі погляди на проблематику організаційного проектування, зазначимо, що в наукових публікаціях процес організаційного проектування здебільшого ототожнюється з процесом формування організаційної структури. Так, за І. І. Мазуром, організаційне проектування компанії призначене для формування її структури, підкореної інтересам досягнення встановлених цілей [4]. На думку І. І. Мазура, організаційне проектування повинно застосовуватися при створенні нових та реформуванні/реструктуризації існуючих компаній.

У цьому контексті потрібно звернути увагу на оригінальний підхід до визначення сутності категорії «організаційне проектування», запропонований В. С. Рапопортом, який ув'язує процес організаційного проектування з побудовою організаційних форм управління [8]. При цьому під поняттям «організаційні форми управління» пропонується розуміти як ознаки структури, так і характеристики організаційного механізму. Ґрунтовність даної позиції підтверджується фундаментальними принципами теорії організації, згідно з якими структура та організаційний механізм розглядаються в якості необхідних умов ефективного функціонування системи управління, основу роль в формуванні яких відіграють не по-

нятійно-якісні відмінності між ними, а функціональні залежності їхньої взаємообумовленості та взаємовпливу.

Організаційне проектування може розглядатись як процес розробки та впровадження проектів раціоналізації управлінської праці на основі вимог наукової організації праці та можливостей сучасних організаційних та інформаційних технологій з метою підвищення ефективності роботи апарату управління [6]. На нашу думку доцільним є виділення локального та комплексного організаційного проектування. Під комплексним організаційним проектуванням можна розуміти узгоджену розробку проекту раціоналізації за такими напрямками: розробка організаційних структур; створення раціонального інформаційного (перш за все, документарного) забезпечення; створення раціональних процедур; проектування оптимального просторового розміщення підсистем, робочих місць. В локальні організаційні проекти, на думку вченого, слід включати пропозиції щодо раціоналізації деяких видів робіт, що виконуються апаратом управління.

Спираючись на функціональне уявлення про процес управління, організаційне проектування може розглядатись з точки зору раціоналізації сукупності відповідних управлінських процедур, що знаходить своє відображення у проектуванні організаційної структури управління.

Таким чином, здійснив розгляд найбільш ґрунтовних позицій вітчизняних науковців стосовно визначення категорії «організаційне проектування», вважаємо за доцільне дати своє трактування організаційному проектуванню. На нашу думку, організаційне проектування являє собою процес проектування сукупності функціональних взаємодії органів управління, формування на цій основі організаційної структури управління шляхом розробки та реалізації соціально-економічних механізмів управління.

### *Література*

1. *Новиков Д. А.* Теория управления организационными системами. М.: МПСИ, 2005. — 584 с.

2. *Бурков В. Н., Заложнев А. Ю., Новиков Д. А.* Теория графов в управлении организационными системами. М.: Синтег, 2001. — 124 с.

3. *Губко М. В., Новиков Д. А.* Теория игр в управлении организационными системами. М.: Синтег, 2002. — 148 с.

4. *Мазур И. И.* Корпоративный менеджмент: Справочник для профессионалов/И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге и др.; Под общ. Ред. И. И. Мазура. — М.: Высшая школа, 2003. — 1077 с.

5. *Мильнер Б. З. и др.* Системный подход к организации управления/Мильнер Б. З., Евенко Л. И., Рапопорт В. С. М.: Экономика, 1983. — 224 с.

6. *Вяткин В. Н.* Организационное проектирование хозяйственных комплексов. — М.: Экономика, 1987.

7. Управление персоналом организации: Учебник /Под ред. А. Я. Кибанова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.:ИНФРА-М — 638 с.

8. *Рапопорт В. С.* Развитие организационных форм управления научным и техническим прогрессом в промышленности. — М.: Экономика, 1979.

*Дранник В. А.*
аспірантка кафедри філософії
НТУУ «КПІ»

## *ФІЛОСОФСЬКІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО МЕХАНІЗМУ ПІДТРИМКИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В СЕРЕДОВИЩІ З ВИСОКИМ СТУПЕНЕМ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ*

Управління як виробнича діяльність людини на практиці не піддається в повному обсязі нормуванню праці, оскільки в основі роботи управлінця присутня творчість, яку неможливо порахувати. Тому працівникам управління надається додаткова відпустка за особливий характер праці, що відображає не тільки напруженість в роботі, а й так званий ненормований робочий день.

Що стосується «середовища з високим ступенем невизначеності», то з філософської точки зору саме таке середовище і є тим середовищем, в якому завжди існувала, існує і буде існувати людина. Це не тимчасове явище, про яке можна сказати так, даючи характеристику сьогодення: «Сьогодні влада значною мірою децентралізована і квола... Керівництву країни немає на кого спертися: народні маси невдоволені безладдям, яке чиниться в країні, і пов'язаним з ним невпинним падінням життєвого рівня; чиновництво, відчуваючи свою безкарність, вдається до самозбагачення, не турбуючись про стан держави» [2,с. 25].

Кожному історичному періоду існування людини притаманна висока ступінь невизначеності в силу складності обставин і впливу невирішених питань. І в часи Маркса існували аналогічні проблеми: «Громадянське суспільство і держава відірвані одне від одного. Отже, і громадянин держави відірваний від громадянина