

ймовірності дохідності кожного інструмента окремо і всього портфеля в цілому.

Після опису формальних параметрів портфеля і його складових необхідно описати всі можливі моделі формування портфеля, що зумовлені вхідними параметрами, які задаються інвестором і консультантом.

Вирішення підприємством як інвестором цих проблем, а також врахування впливу на ринок світової фінансової кризи, допоможе йому скласти досить надійний і прибутковий інвестиційний портфель.

Список літератури:

1. Борщ Л.М., Герасимова С.В. Інвестування: теорія і практика Навч. посіб. – 2-ге вид., перероб. і доп. / Л.М. Борщ, С.В. Герасимова – К.: Знання, 2007. – 685 с.

2. Лук'яненко Д.Г., Мозговий О.М., Губський Б.В. Основи міжнародного інвестування /Д.Г. Лук'яненко, О.М. Мозговий, Б.В. Губський — К.: КНЕУ, 1998. — 260 с.

3.Мертенс О.В. Инвестиции. Курс лекций по современной финансовой теории / О.В. Мертенс— К.: КИА, 1997.- 416с.

4. Мозговий О.М. Фондовий ринок: Навчальний посібник / О.М. Мозговий— К.: Фенікс, 2006. – 450с.

5. Шарп У., Александер Г., Бэйли Дж. Инвестиции. Пер. с англ./ У.Шарп, Г. Александер, Дж. Бэйли— М.: Инфра – М, 2007. – 1027 с.

Отримано: 17.04.2012

УДК 339.03:69.003

О.М. Письменний

ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНО-ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ

АНОТАЦІЯ

У статті обґрунтовано методологічні підходи до формування організаційних структур корпоративних об'єднань. Запропоновано варіанти включення проектних груп в організаційну структуру підприємства при різних організаційних формах.

Ключові слова: *інноваційний проект, організаційна структура, стратегія, контролінг.*

АННОТАЦИЯ

В статье обоснованы методологические подходы к формированию организационных структур корпоративных объединений. Предложены варианты включения проектных групп в организационной структуре предприятия при различных организационных формах.

Ключевые слова: *инновационный проект, организационная структура, стратегия, контроллинг.*

ANNOTATION

Methodological approaches to organizational structure formation of corporate unions are substantiated in the article. Variants of project groups inclusion in organizational structure of enterprise at different organizational forms are offered.

Keywords: *project, organizational structure, strategy, controlling*

Одна з провідних тенденцій у поведінці корпорації, що породжує цільові конфлікти - це коливання між централізацією і децентралізацією. У недалекому минулому найбільш поширеними були жорсткі централізовані структури, де прийняття і виконання рішень було розірвано в часі, і не мало зворотного зв'язку.

Теоретичні основи дослідження інноваційної діяльності та інноваційної політики корпоративних структур закладені в роботах таких провідних іноземних та вітчизняних вчених: О. Амоші, Ю. Аніскіна, О. Бутника, З. Варналія, В. Геєця, Я. Жаліло, С. Ілляшенка, А. Чандлера, Р. Каплана, Д. Нортон, В. Семиноженка, А. Шенхара та ін. Хоча в той же час недостатню обґрунтованість має питання організації інноваційної діяльності та інноваційної політики корпоративних структур.

Мета статті – обґрунтування методологічного підходу до формування структур корпоративних об'єднань.

Економічна інтеграція підприємств у сучасних умовах обумовлена формуванням фінансово-промислового капіталу. Фінансово-промисловий капітал представляє собою інтегровану форму промислового, фінансового й інтелектуального капіталу, має внутрішню структуру взаємодії, яка дозволяє найбільш ефективно здійснювати процес консолідації інвестиційних ресурсів для подальшого розвитку й удосконалення управлінського і виробничого процесу.

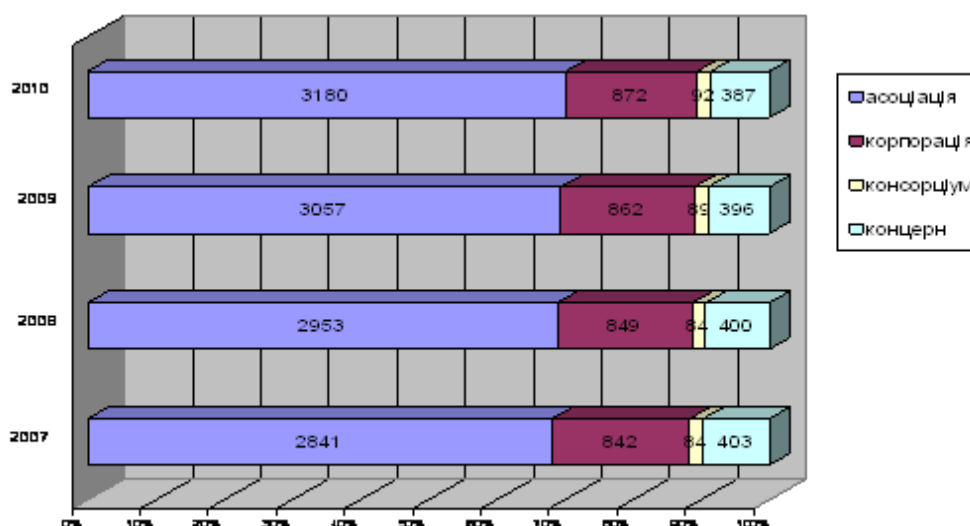


Рис.1. Інтегровані структури в Україні за 2007-2010 рр.

Положення "Про організаційну структуру акціонерного товариства" розробляються у великих підприємствах. Також організаційна структура регулюється положеннями "Про структурний підрозділ", "Про головне підприємство", "Про дочірні підприємства, філії та представництва", "Про порядок створення, реорганізації і ліквідації дочірніх підприємств, філій і представництв акціонерного товариства", а також окремими положеннями для кожної філії і представництва, які затверджуються як правило, загальними зборами. Для запобігання дублюванню деяких пунктів достатньо одного з цих положень, але ґрунтовно розробленого

Організаційна структуризація повинна відповідати меті та інтересам різних груп зацікавлених осіб, так чи інакше пов'язаних з діяльністю організації. Основними групами, чиї інтереси впливають на функціонування корпорації і, отже, повинні враховуватися при проектуванні ринково орієнтованих структур, є: акціонери (власники) підприємства, котрі створюють і розвивають корпорацію; працівники, які забезпечують діяльність підприємства, створення й реалізацію продуктів і послуг; клієнти — покупці продукту підприємства, які віддають свої фінансові ресурси в обмін на запропонований продукт; ділові партнери, які перебувають у формальних і неформальних ділових стосунках, надають підприємству комерційні й некомерційні послуги та отримують послуги з боку підприємства; громадськість, що формує соціальне й екологічне середовище підприємства; державні (муніципальні) інституції, що взаємодіють з підприємством у політичній, правовій, економічній та інших сферах.

Згідно за Чандлером А. [3, 7], «структура слідує за стратегією. Правильна структура не гарантує отримання відповідних результатів. Але неправильна структура однозначно зводить нанівець все, навіть самі найкращі сподівання...».

Організаційна структура управління, включає в себе систему цілей та їх розподіл між різними ланками, оскільки весь механізм управління повинен орієнтуватись на досягнення стратегічних цілей. Від організаційної структури управління залежить ефективність функціонування всієї системи управління і виробництва. В основі всієї методології проектування структур повинно бути чітке формулювання цілей організації, а вже потім механізм їх досягнення. Система цілей, в свою чергу, доведена до управлінських завдань, є оцінкою відповідності організаційної структури цілям.

Важливим моментом при формуванні стратегії є дослідження відповідності організаційної структури цілям підприємства. Для цього необхідно:

- 1) встановити вид організаційної структури (товарна, регіональна, матрична тощо);
- 2) провести уточнення цілей (завдань) підприємства;
- 3) виявити завдання, які не виконуються апаратом управління (відсутня структурна ланка управління);
- 4) виявити проблеми, що вирішуються не в повному обсязі, або недостатньо якісно (не відповідають призначенню ланок), та невдале підпорядкування ланки;
- 5) виділити функції, які дублюються кількома ланками (через відсутність зв'язків – лінійних і функціональних).

Центри розвитку як нова форма організації інноваційного процесу, що передбачає створення самостійних підрозділів, не зв'язаних з основними видами діяльності організації. Вони призначені для розробки інновацій, які скорочують витрати виробництва, підвищують якість продукції, забезпечують виробництво нової продукції, стимулюють розширення обсягу продажів і сприяють завоюванню ринкових позицій. Для стимулювання керівників і персоналу центру запроваджується особливий порядок. Зарплатня співробітників і винагорода менеджерів залежать від комерційних результатів діяльності центру, відтак, комерційні ризики і невдачі, пов'язані з впровадженням інновації, не спричиняють покарань за умови відсутності помилкових управлінських рішень. Пристосованість підприємства до таких умов повинна забезпечуватись наявністю

другого контура зворотного зв'язку, при якому коригуються деякі параметри підприємства відповідно до умов середовища. Зворотний зв'язок визначається як системний процес, який порівнює критерії і вихід. При формуванні організаційних структур управління підприємством, повинні дотримуватись такі принципи: єдність мети; первинність функцій і вторинність структури; функціональна замкнутість підрозділів апарату управління; простота організаційної структури; єдність керівництва; оптимальність норми керованості; оптимальність централізованих і децентралізованих форм управління; принцип зворотного зв'язку.

Включення проектних груп в організаційну структуру підприємства може мати місце при різних організаційних формах (рис.2). Частіше всього на практиці використовують форму штабного проектного відділу, в якому координацію робіт по проекту здійснює окремий співробітник – координатор проекту. При організації чисто проектного відділу, який як правило створюється для управління великими проектами (наприклад, придбання та інтеграція через участь), всіх співробітників, що задіяні в проекті, об'єднують в єдину структурну одиницю під управлінням керівника, наділеного функціональними та адміністративними повноваженнями. Такі керівники в подальшому можуть прийняти на себе керівництво створеними дочірними підприємствами.

Як інноваційний процес, проект можна розглядати як сукупність наукових, виробничих, фінансових, організаційних дій (заходів), робіт, які виконуються в певній послідовності в просторі та часі та мають всі ознаки стратегічного розвитку організації (рис. 3). Для контролінгу важливою є інформація в розрізі різних видів діяльності та за різними центрами відповідальності (центри витрат, сервіс-центри, центри прибутків), а виокремлення цих центрів відповідає організаційній структурі підприємства.

Важливою проблемою на сьогодні є те що, інколи вимагається не лише удосконалювати організаційну структуру, а, передусім, формувати її відповідно до умов зовнішнього середовища. В умовах швидкозмінюючого середовища здатність суб'єкта господарської діяльності вчасно змінюватися не тільки функціонально, але й структурно, набуває першочергового значення.

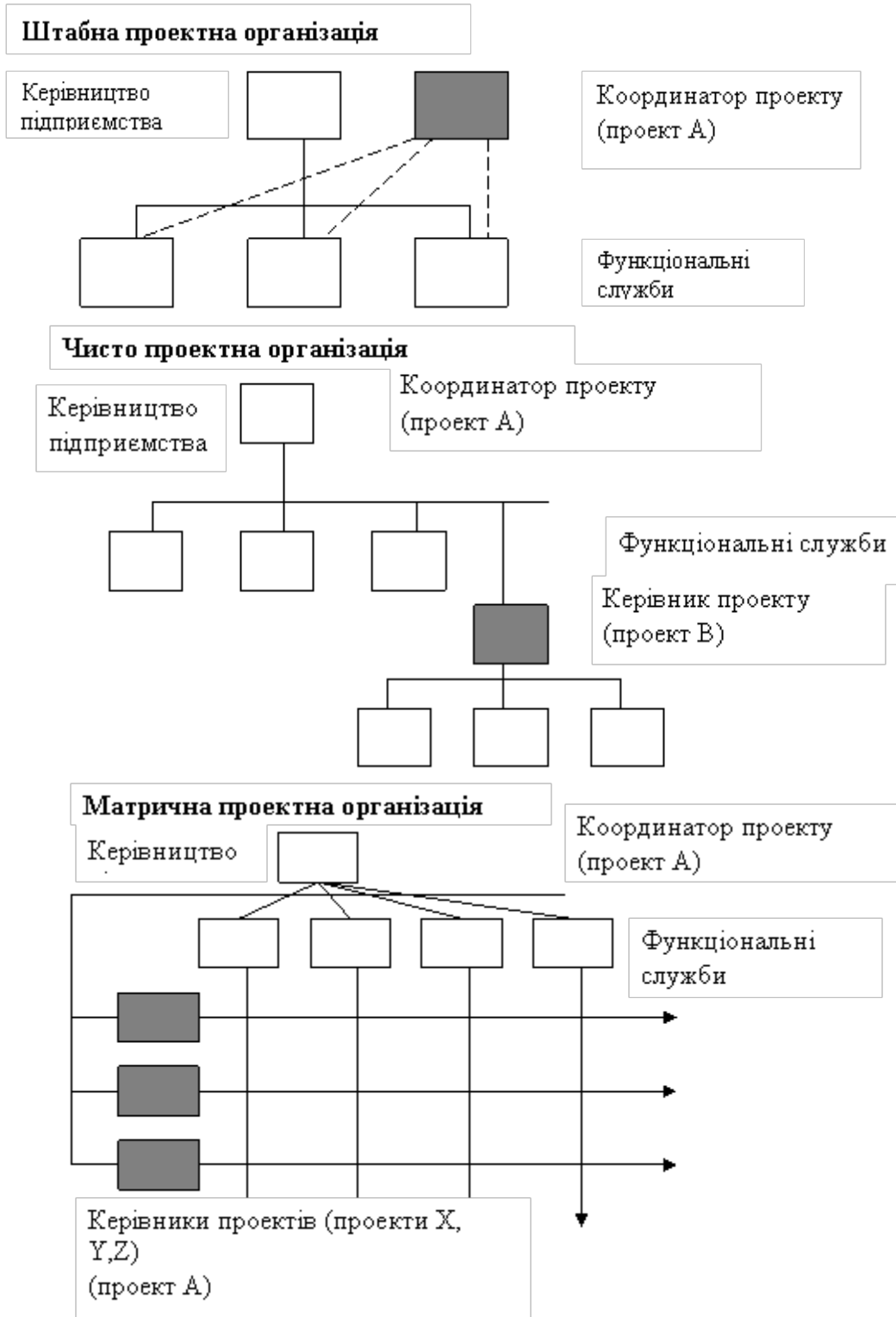


Рис. 2. Варіанти включення проектних груп в організаційну структуру підприємства



Рис. 3. Оцінка можливостей та загроз при формуванні стратегії розвитку підприємства

Основним завданням системи управління підприємством є такі дії окремих підсистем у межах всієї організаційної структури, які б забезпечували досягнення всіх цілей підприємства за рахунок зворотного зв'язку. Пристосованість підприємства до таких умов повинна забезпечуватись наявністю другого контура зворотного зв'язку, при якому коригуються деякі параметри підприємства відповідно до умов середовища. Зворотний зв'язок визначається як системний процес, який порівнює критерії і вихід. У сучасних умовах при

формуванні організаційної структури застосування лише функціонально-орієнтованого та дослідно-статистичного підходів є недоцільним. На перший план виходить системно-цільовий підхід, а система цілей при формуванні організаційної структури є одним з головних факторів.

Список літератури:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
2. Задихайло Д.В., Кібенко О.Р., Назарова Г.В. Корпоративне управління: Навчальний посібник. – Х.: Еспада, 2003. – 688 с.
3. И.Адизес Vs А.Чандлера. Организационные структуры. Режим доступа <http://www.dekanblog.ru/?p=4789>
4. Корпоративні структури в національній інноваційній системі України [Текст] / [Л.І. Федулова та ін.]; за ред. Л.І. Федулової; Ін-т екон. та прогнозування НАН України. – К.: Вид-во УкрІНТЕІ, 2007. – 811 с.
5. Лунев В. Л. Тактика и стратегия управления фирмой: Учеб. пособ. – М.: Финпресс, НГАЭиУ, 1997. – 356 с.
6. *Предприятие*: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции / [Волкова К.А., Дежкина И.П., Казакова Ф.К., Сергеева И.А.]. – М.: Экономика, 1997. – 526 с.
7. Chandler A. D., Jr . Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise, 1962. – 455с.

Отримано: 17.04.2012

УДК 339.03:69.003

І.М. Ріжок

УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ НА ОСНОВІ ЗАСТОСУВАННЯ КОГНІТИВНОГО МОДЕЛЮВАННЯ

АНОТАЦІЯ

Розглянуто сутність кадрового ризику. Удосконалено чинники кадрового ризику. Визначено заходи забезпечення надійності персоналу. Розроблено когнітивну карту управління кадровими ризиками.

Ключові слова. Ризик, кадри, управління, чинник, моделювання.