

- 1) орієнтацію регуляторного впливу на організаційно-правові положення регуляторного акта з метою зменшення розбіжності;
- 2) упровадження нових методів оцінки параметрів якості щодо результативності державного регулювання і стандартів обслуговування у сфері транспортного забезпечення зовнішньоекономічних зв'язків;
- 3) зміни в організаційно-правовій структурі регуляторного акта.

Побудова моделі оцінки якості регулювання може формуватись на основі цільової функції оптимізації регулювання за певним напрямом.

Таким чином, систематизовані процеси управління якістю в регулюванні у сфері транспортного забезпечення зовнішньоекономічних зв'язків, показано що управління якістю залежить від обраних концепцій транспортної політики і стратегії якості, які реалізуються шляхом установлення відповідних процедур. Оцінка якості в регуляторній політиці у сфері транспортного забезпечення зовнішньоекономічних зв'язків полягає у визначенні ступеня (міри) відповідності оцінюваного об'єкта меті регулювання. При оптимізації рішень щодо синтезу такої системи базовими є оптимальні значення показників якості.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі можуть охоплювати реалізацію методології формування транспортної політики з використанням показників якості при обґрунтуванні критеріїв і розробці методів оптимізації регуляторних рішень, забезпечуючи необхідний рівень інтеграції і координації діяльності в організаційних структурах системи транспортного забезпечення зовнішньоекономічних зв'язків.

### Література

1. *Бабанін О.* Деякі проблеми розвитку зовнішньої торгівлі України // Зовнішня торгівля. — № 2. — 2008. — С. 120-125.
2. *Внешнеторговые транспортные операции и логистика* / Под ред. Д.С.Николаева. — М.: Анкил, 2006.- 334 с.
3. *Єдін О., Цветов Ю., Соколов Л.* Транспортна політика в Україні // Економіка України. — 2000. -№1.-С.24-34.
4. *Миротин Л.Б., Ташбаев И.Э.* Системный анализ в логистике: Учебник./ Л.Б.Миротин, И.Э. Ташбаев. — М.: Издательство «Экзамен», 2002. — 480 с.
5. *Назаренко В.М.* Международная деятельность по совершенствованию транспортного обеспечения внешнеэкономических связей. — М.: МГИМО, 2006. — 336 с.
6. *Николаев Д.С.* Международные торговые перевозки. — М.: МГИМО, 1995. — 486 с.
7. *Покровская В.В.* Международные коммерческие операции и их регламентация. — М.: Инфра-М, 2006. — 321 с.
8. *Пурлик В.М.* Рынок инвестиционных товаров и логистика. — М.: Межд. универ. бизнеса и управления, 2007. — 192 с.
9. *Сергеев В.И.* Менеджмент в бизнес-логистике. — М.: Филинь, 1997.- 632 с.
10. *Транспортная логистика* / Под ред. Л.Б. Миротина. — М.: МАДИ, 1996.- 438 с.
11. *Benson D.* Transport and Logistics, Woodhead, Faulkner, 2004. — 321 p.

УДК 658. 014

## ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ

Артемчук В.О.

*У статті проведено аналіз принципів формування організаційних структур управління. Розглянуті принципи побудови організаційних структур систематизовані, розділені на дві групи: статичні принципи і динамічні принципи.*

*It is carried out the analysis of principle formation of organization govern structures in the article. It is suggested principles of constructing of organized structures, systematize, divide into 2 groups: statistic and dynamic principles.*

**Постановка проблеми.** Ефективність організаційної структури управління є показником ступеня реалізації принципів організації, тому їх обґрунтування є одним з ключових питань організаційної побудови.. Будучи рекомендаціями високого рівня узагальнення, витікаючими з пізнання об'єктивних законів, прин-

ципи реалізують їх вимоги. Вимоги до побудови оргструктур, частенько суперечать один одному, а це в свою чергу, веде до дублювання функцій і збільшення витрат на управлінський персонал. Проте, в існуючій теорії управління відсутній загальноприйнятий комплексний перелік принципів. Переліки принципів, що формулюються різними авторами, відрізняються один від одного не лише трактуванням того або іншого принципу, але і їх набором.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання побудови оргструктур підприємства є предметом дослідження багатьох відомих вчених, зокрема Гольдштейна Г.Я., Курочкина А.П., Мильнера Б.З., Румянцеву З.П.[1-4] та інші. В той же час, із зміною зовнішніх та внутрішніх умов функціонування підприємств постає проблема систематизації та уточнення принципів побудови організаційної структури.

**Постановка цілей.** В статті запропоновано систематизація принципів формування організаційних структур управління залежно від умов зовнішнього економічного середовища, яке динамічно змінюється.

**Виклад основного матеріалу.** Під принципами формування структур управління розуміється положення, правила, витікаючі із законів організації і визначальні умови, реалізація яких забезпечує ефективність функціонування і розвитку цих структур. На множинність принципів управління (формування організаційних структур, зокрема) вказував ще А. Файоль: «Число принципів управління необмежено. Будь яке правило, всякий адміністративний засіб, зміцнюючий соціальну освіту або відправлення, що полегшує його, займає своє місце серед принципів, в усякому разі, на весь той час, поки досвід затверджує його в цьому високому званні». Вони були розроблені в 1920-і роки і з успіхом використовувалися в перебігу багатьох десятиліть років.

Частина з цих принципів витримали випробування часом і не втратили актуальності, проте загальний перелік принципів потребує коректування і доповнення.

У відмінності від А. Файоля, який вказував на необхідність дотримання принципу скалярного ланцюга. В. Шорін стверджує, що при проектуванні зв'язків між відділами і підрозділами необхідно добиватися найкоротших доріг проходження інформації. У сучасних умовах організаційна структура і вся система управління мають бути гнучкими і еластичними. Організація складається з безлічі підрозділів, тому обмін інформацією між ними потрібний для координації завдань і дій. А керівництво повинне добиватися, щоб підрозділи працювали, спільно просуваючи організацію в потрібному напрямі.

Таким чином, актуальнішим представлений принцип, запропонован В. Шоріним, що враховує необхідність скорочення доріг проходження інформації, як по вертикалі так по горизонталі. Крім того В. Шорін формулює ряд принципів що не розглядаються в А Файоля:

- Структура управління повинна будуватися з мінімально можливим числом ієрархічних рівнів, оскільки багатоступінчастий розподіл праці веде до перевантаження комунікаційних каналів і координаторів, уповільненню ухваленню рішень, залежних від об'єму повідомлень, довжини і складності середнього повідомлення. Окрім цього швидко зміну обстановки вносить невизначеність в об'єкт координації.
- Організаційна структура має бути адаптивною, що має на увазі децентралізацію управління і переважне використання горизонтальних зв'язків.

В. Шорін стверджує, що при проектуванні організаційної структури повинні враховуватися постійні зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі оточення організації, відповідно до інтенсивності яких необхідно передбачити адекватну міру адаптивності проектованої організаційної структури. Таким чином, організаційна структура має бути здатною змінюватися в певних межах відповідно до загальних і приватних цілей управління, що змінюються; із зміною умов, в яких здійснюється управління.

Проте на мій погляд, точнішим є принцип сформульований Д. Гольдштейном [1]: «при проектуванні організаційної структури повинен підтримуватися баланс стабільності і гнучкості», що враховує необхідність дотримання балансу при ухваленні рішення на користь адаптивних структур управління, які, як правило, знижують чіткість і раціональність виконання управлінських рішень, властивіших ієрархічним формалізованим структурам.

- Розподіл функцій управління між виконавцями повинен передбачати деяку раціональну міру централізації, при якій досягаються спеціалізація і повнота використання технічних засобів управління.

З врахуванням викладеного перелік принципів виглядатиме таким чином:

- Принцип розподілу праці;
- Принцип єдності керівництва;

- Принцип централізації на основі здібностей керівника;
- Принцип відповідності владі і відповідальності;
- При проектуванні організаційних структур необхідно домагатися найкоротших доріг проходження інформації;
- Структура управління повинна будуватися з мінімальною кількістю ієрархічних рівнів;
- При проектуванні організаційної структури повинен підтримуватися баланс стабільності і гнучкості;
- Розподіл функцій управління між виконавцями повинен передбачати деяку раціональну міру централізації, при якій досягаються спеціалізація і повнота використання технічних засобів управління.

У переліку А. Курочкина [2] додатково сформульовані наступні принципи:

- Організаційна структура повинна проектуватися на основі розробленої організаційної стратегії. Оскільки мета організаційної структури полягає в тому, щоб забезпечити досягнення завдань, що стоять перед організацією, проектування структури повинне базуватися на розробленій організаційній стратегії.
- При проектуванні апарату управління компанії доцільно максимально поєднувати посади керівних осіб по вертикалі, наприклад, віце-президент компанії, може бути одночасно директором однієї з філій.
- У середній ланці управління слід практикувати поєднання посад по горизонталі як усередині відділів, так і між відділами, що мають тісні коопераційні зв'язки. Подібне поєднання усередині відділів дозволяє готувати заступників на випадок відходу з підприємства основного працівника або його тривалої відсутності.

З. Румянцева [4] при проектуванні структур управління організаціями рекомендує наступні принципи їх формування.

Перш за все, структура управління повинна відображати *цілі і задачі* організації, а отже, бути підпорядкованою по відношенню до структури самої організації (нагадаємо: структура організації — сукупність стійких зв'язків елементів, що забезпечують її цілісність і впорядкованість) і мінятися разом з перетворенням організаційних форм. Це означає, що з проходженням різних стадій життєвого циклу (становлення, зростання, зрілості і завершення діяльності) в структурі управління організацією необхідно проводити зміни.

Структура управління повинна відповідати *функціональному розділенню* завдань і об'єму повноважень працівників управління; останні визначаються стратегією, політикою, процедурами, правилами і посадовими інструкціями і розширюються в напрямленні вищих рівнів управління.

Одним з найважливіших принципів побудови структури управління є дотримання *масштабу управління*, тобто числа підлеглих керівникові ланок. При цьому слід враховувати тенденцію до збільшення масштабу управління, яка зв'язана з вищою інформаційною забезпеченістю і професійною підготовленістю, як сьогоденних керівників, так і підлеглих (останні все менше потребують вказівок і контролю зверху). В результаті має місце зниження рівнів ієрархії управління і скорочення чисельності апарату управління.

Повноваження керівника будь-якого рівня обмежуються не лише внутрішніми чинниками розвитку організації, але і умовами зовнішнього середовища, рівнем культури і ціннісними орієнтаціями суспільства. Іншими словами, структура управління повинна *відповідати соціально-культурному середовищу*, і при її побудові треба враховувати умови, в яких їй предстоить функціонувати. Практично це означає, що спроби сліпо копіювати структури управління, що діють успішно в інших організаціях, приречені на провал, якщо умови роботи різні.

Важливе значення має також реалізація принципу відповідності між функціями і повноваженнями, з одного боку, і кваліфікацією і рівнем культури — з іншою.

Мільнер [3] стверджує, що при розробці принципів і методики проектування структур управління поважно відійти від уявлення про структуру як про застиглий набір органів, відповідних кожній спеціалізованій функції управління. «Організаційна структура управління» — поняття багатобічне. Воно, перш за все, включає систему цілей і їх розділення між різними ланками, оскільки механізм управління має бути орієнтований на досягнення цілей. Сюди ж відноситься склад підрозділів, який знаходиться в певних зв'язках і стосунках між собою, розділення завдань і функцій по всіх ланках, розподіл відповідальності, повноважень і прав усередині організації, що відображає певне співвідношення централізації і децентралізації.

Виходячи з цього, їм сформульовані наступні принципи.

- Усунення дублювання підрозділів і завдань на різних рівнях в апараті управління;
- Дотримання раціональних норм керованості (максимального числа підлеглих у одного начальника);
- Мінімізація адміністративно-управлінських витрат;
- Відділення стратегічних і координаційних функцій від оперативного управління;
- Поєднання вертикального (лінійно-функціонального) і горизонтального (програмно-цільового) управління;
- Посилення функції прогнозування, оцінок і аналізу по кожному виду виробничо-господарської діяльності;
- Концентрація і комплексна ув'язка суміжних функцій і видів діяльності в структурі управління.

Вимоги до побудови оргструктур, сформульовані у вищеперелічених принципах, частенько суперечать один одному: з одного боку необхідність створення найбільш раціональної, економічної організаційної структури, а з іншого боку вимога високої адаптивності, тобто акцент, переноситься на децентралізацію, створення горизонтальних зв'язків. Це частенько веде до дублювання функцій і збільшення витрат на управлінський персонал.

На підставі вищевикладеного пропонується систематизувати принципи побудови організаційних структур, розділивши всю безліч на дві групи: *статичні принципи*, в яких не враховується динаміка змін організаційних структур під впливом зовнішніх чинників і *динамічні принципи*, направлені на створення відповідності між організаційною структурою і середовищем оточення, що динамічно змінюється (таб. 1).

Таблиця 1.

*Класифікація принципів формування організаційних структур управління*

<b>Статистичні принципи побудови організаційних структур</b>	<b>Динамічні принципи побудови організаційних структур</b>
Принцип розподілу праці.	Організаційна структура повинна проектуватися на основі розробленої організаційної стратегії.
Принцип централізації на основі здібностей керівника.	Організаційна структура повинна відповідати середовищу оточення.
Принцип відповідності владі і відповідальності;	Відділення стратегічних і координаційних функцій від оперативного управління.
При проектуванні організаційних структур необхідно добиватися найкоротших доріг проходження інформації.	Поєднання вертикального (лінійно-функціонального) і горизонтального (програмно-цільового) управління;
Розподіл функцій управління між виконавцями повинен передбачати деяку раціональну міру централізації, при якій досягаються спеціалізація і повнота використання технічних засобів управління.	Посилення функції прогнозування, оцінок і аналізу по кожному виду виробничо-господарської діяльності.
Структура управління повинна будуватися з мінімально можливим числом ієрархічних рівнів.	При проектуванні організаційної структури повинен підтримуватися баланс стабільності і гнучкості.
У середній ланці управління слід практикувати поєднання посад по горизонталі як усередині відділів, так і між відділами, що мають тісні коопераційні зв'язки.	Концентрація і комплексна ув'язка суміжних функцій і видів діяльності в структурі управління.
При проектуванні апарату управління компанії доцільно максимально поєднувати посади керівних осіб по вертикалі.	
Усунення дублювання підрозділів і завдань на різних рівнях в апараті управління.	

*Статистичні принципи* сприяють створенню раціональної організаційної структури, сприяючій економії ресурсів і швидкості реалізації управлінських рішень (посредством використання ефекту масштабу, усунення дублювання, чіткості ієрархії і т.д).

*Динамічні принципи* направлені на створення структури управління, найбільш відповідному зовнішньому середовищу, тобто що забезпечує різноманіття реакцій адекватне різноманіттю зовнішніх дій.

**Висновки.** Таким чином, розподіл принципів на динамічні та статистичні дають змогу обґрунтувати раціональну організаційну структуру, що відповідатиме вимогам зовнішнього та внутрішнього середовища, буде чутливою до суттєвих змін і сприятиме забезпеченню стійкості функціонування підприємства.

### Література

1. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1995.- 148 с.
2. Курочкин А.П. Принципы организационного проектирования предприятий // Проблемы теории и практики управления. 1998. № 1. С. 91 – 96.
3. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 648 с.;
4. Румянцева З.П. «Общее управление организацией. Теория и практика» М. «Инфра — М», 2007. — 304 с.

УДК 65.012.8:334.752

## МАРШРУТИЗАЦІЇ ДОСТАВКИ ВАНТАЖІВ АВТОМОБІЛЬНИМ ТРАНСПОРТОМ

Кандидат економічних наук В.Г. Алькема

*В статті розглянуто існуючі підходи до маршрутизації перевезень автомобільним транспортом в межах великого міста. Проаналізовано особливості формування маршрутів доставки продукції споживачам малими партіями. Визначено напрямки удосконалення маршрутизації перевезень з урахуванням інтересів вантажовласника і перевізника*

*The article under consideration current approaches to routing traffic by road within the big city. The features of the formation routes to customers in small consignments. The directions of improvement of routing traffic, taking into account the interests and cargo carrier.*

**Постановка проблеми.** Вантажні перевезення автомобільним транспортом є важливою сферою економічної діяльності сучасної України. Автомобільний транспорт займає одне з провідних місць у забезпеченні комплексної корисності логістичного продукту. Вирішальним фактором розвитку ринку автотранспортних перевезень є його економічна та соціальна ефективність. Яка може бути забезпечена тільки при обґрунтованому виборі раціонального виду транспорту та маршрутів перевезення вантажів. Раціональна маршрутизація перевезень призводить до підвищення продуктивності та оперативності перевізного процесу, скорочення порожніх автопробігів, більш повного використання вантажопідйомності рухомого складу, підвищення коефіцієнту використання навантажувально-розвантажувального обладнання. Маршрутизація автомобільних перевезень, яка полягає у формуванні оптимальних маршрутів в умовах наявності альтернатив переміщення вантажу може забезпечити раціональність перевезень та високу їх рентабельність. Проблема полягає в удосконаленні існуючих та розробці нових методів та алгоритмів формування маршрутів вантажних автомобільних перевезень вантажів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Суттєвий резерв підвищення ефективності роботи автомобільного транспорту вбачають у використанні при формуванні маршрутів математичних методів. Питання удосконалення планування вантажних перевезень, а також його економічного обґрунтування розглянуто в роботах вітчизняних вчених М. Бідняка [1], О. Дорохова [2], А. Левтерова [2], О. Мороза [1], С. Нагорного [2], Г. Нечаєва [3], Г. Прокудіна [4], А. Шептури [5] та російських вчених В. Апатцева [6], В. Бернарського [7], А. Вельможина [8], В. Гудкова [8], А. Кулікова [8], С. Левіна [6], В. Лукінського [9], М. Майборода [7], Л. Міротіна [8], В. Ніколашина [6] А. Сініциної [6], В. Шайкіна [6] І. Цвірінько [9] та інших.

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** Аналіз літературних джерел з цього питання свідчить, що суттєву увагу приділено методикам вирішення задач маршрутизації за критерієм оптимізації витрат перевізника (мінімізації пробігу, часу доставки). Однак у вітчизняній практиці зниження витрат не є