

Програма структурних перетворень промислового підприємства

Анотація. У статті автором запропоновано системний підхід до методики дослідження організаційної структури управління та програма структурних перетворень промислового підприємства, відмінною рисою якої є вдосконалення організаційної структури на основі відповідної концепції розвитку в рамках стратегії життєздатності суб'єктів господарювання.

Ключові слова: програма, промислове підприємство, стратегія життєздатності, системний підхід, управління, організаційна структура.

Аннотация. В статье автором предложено системный подход к методике исследования организационной структуры управления и программа структурных преобразований промышленного предприятия, отличительной чертой которой есть совершенствование организационной структуры на основе соответствующей концепции развития в рамках стратегии жизнеспособности субъектов хозяйствования.

Ключевые слова: программа, промышленное предприятие, стратегия жизнеспособности, системный подход, управление, организационная структура.

Annotation. The Systematic approach to the principles of research of the organization structure of running and the program of structural reforming of the industrial enterprise is given in the article and the distinguishing feature is improving of the organizational structure on the basis of corresponding concept of the development in the strategio framework of entrepreneurial activity.

Key words: program, the industrial enterprise, the strategy of activity, the systematic approach, management, the organizational structure.

I. Вступ. В сучасних умовах розвитку ринкових тенденцій в Україні, обумовлених якісно новою системою господарських зв'язків та механізмів конкурентних відносин, однією із актуальних задач адаптації господарюючих суб'єктів до умов невизначеності є вдосконалення структури організації управління виробництвом. В нових умовах намітились основні тенденції та концепції менеджменту, які пред'являють нові вимоги до організації управління підприємствами, що полягають, головним чином, у вдосконаленні системи управління в цілому та організаційної структури зокрема, як однієї із найважливіших її складових. Необхідність структурних перетворень у більшості українських підприємств, оздоровлення та розвитку системи управління, недостатня чисельність кваліфікованих менеджерів визначають важливість та актуальність проблеми вибору організаційної структури управління підприємством промисловості, яка б сприяла найбільш ефективному досягненню цілей.

Проблеми вдосконалення організаційної структури промислових підприємств досліджувались та висвітлювались в наукових працях такими вченими як Антипіна М.С., Аістова М.Д., Потьомкін Д.М., Чернишова О.М., Тридід О.М. [1-4]. Але, на жаль, не всі промислові підприємства усвідомили необхідність зміни організаційної структури. Адже аналіз результатів функціонування українських підприємств промисловості показує, що однією з причин кризового стану значної частки суб'єктів господарювання є неефективне управління, яке пов'язане з наявністю недосконалої організаційної структури. Тому розробка та впровадження програми структурних перетворень являє собою важливу науково-практичну проблему і є актуальною.

II. Постановка завдання. Головною задачею суб'єкта господарювання для досягнення найбільш ефективного вирішення проблеми реактивності в процесі структурних змін у відповідь на зовнішні впливи є розробка програми структурних перетворень промислового підприємства як одного із

елементів системи розвитку організаційної структури управління суб'єктом господарювання.

Створення та використання такої програми дозволить підприємству забезпечити максимально повну відповідність стратегії життєздатності підприємства промисловості та мати певний позитивний результат господарської діяльності. При цьому основу розробки програми структурних перетворень підприємства повинна складати не тільки вищезгадана стратегія, але і результати дослідження діючої організаційної структури управління підприємством, які мають першочергове значення, оскільки перш ніж визначити перспективний напрямок розвитку, необхідно дослідити організаційну структуру підприємства та оцінити можливості суб'єкта господарювання в цілому.

Для досягнення намічених наукових результатів в роботі використовувались наступні методи дослідження: системно-логічного підходу, логічного узагальнення результатів (при теоретичному обґрунтуванні поставленої мети, висвітленні основного матеріалу та формулюванні висновків).

III. Результати. Дослідження організаційної структури управління підприємством повинно здійснюватись системно в рамках комплексного аналізу суб'єкта господарювання для виявлення найбільшого числа факторів, що впливають на формування ефективно діючої організаційної структури.

Автор вважає, що доцільність застосування системного підходу при дослідженні стану організаційної структури підприємства обумовлена наступним:

- проблема аналізу організаційної структури управління підприємством є складною та багатогранною, для вирішення якої доцільне використання елементів системного підходу та системного аналізу;

- системний підхід має широку сферу застосування і його методологічні засоби можуть бути використані при аналізі організаційної структури управління суб'єктом господарювання;

- системний підхід направлений на визначення елементів об'єкта дослідження, становлення між ними різноманітних зв'язків, відповідно, на основі системного підходу можливим представляється визначення стану організаційної структури;

- системне представлення організаційної структури управління підприємством сприяє підвищенню ефективності функціонування суб'єкта господарювання в цілому.

У зв'язку з цим, на думку автора, основу методики дослідження стану організаційної структури управління підприємством повинний складати системний підхід, який передбачає комплексне проведення процедур аналізу та діагностики, що забезпечить виявлення існуючих та потенційних дефектів структури та можливість розробки рекомендацій по їх усуненню з урахуванням факторів, що впливають на структуру. Застосування системного підходу до методики дослідження організаційної структури управління підприємством (ОСУП) дозволяє виділити її основні елементи, які представлені на рис.1.

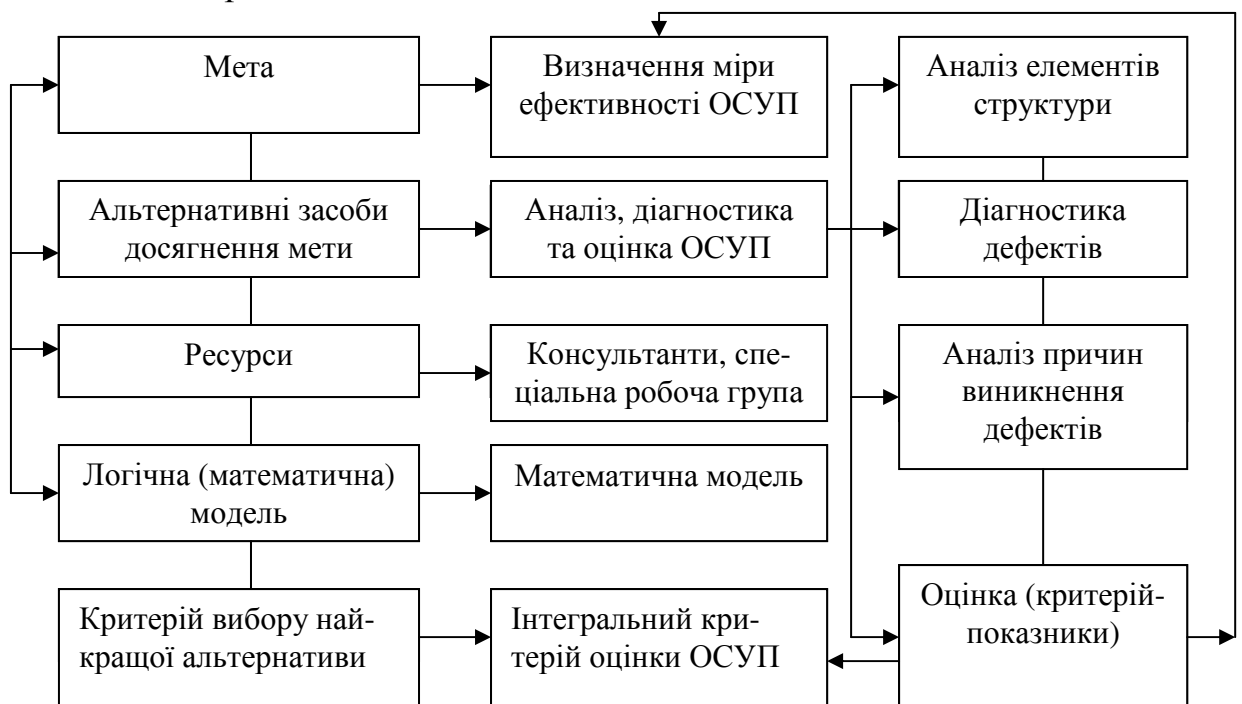


Рис.1 Системний підхід до методики дослідження організаційної структури управління підприємством

Системний підхід, використаний автором для методики дослідження організаційної структури, передбачає взаємозв'язок аналізу, діагностики та оцінки. З однієї сторони, діагностика дефектів організаційної структури виступає в якості напрямів аналізу, тому можна говорити про діагностичний аналіз організаційної структури. З іншої сторони, аналіз причин виникнення дефектів ОСУП здійснюється в рамках діагностики дефектів ОСУП, тому методика об'єднує аналіз та діагностику в цілях визначення причин виникнення дефектів, розробки рекомендацій по їх усуненню і визначення подальших напрямів аналізу для виявлення можливих дефектів організаційної структури та симптомів організаційної патології в цілому. Результати практичного використання методики дають можливість розробити програму структурних перетворень, виходячи із поточного стану структури та можливостей подальшого розвитку.

Усвідомлення структурних перетворень повинно бути результатом змістовного аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, вплив яких на підприємство в цілому та його структуру зокрема може мати тактичний та стратегічний характер. Планування структурних перетворень підприємства повинне базуватись на діагностиці, аналізі та оцінці діючої організаційної структури, яка буде однією з важливих складових програми організаційних змін.

Варто відмітити, що структурні зміни повинні носити стратегічний характер, тобто ефективність структурних перетворень буде багато в чому залежати від того, наскільки запропонований варіант організаційної структури відповідає стратегії розвитку підприємства.

Розробку програми структурних перетворень підприємства автор вважає доцільним розглядати як процес, етапи якого представлені на рис.2.

Діагностика, аналіз та оцінка організаційної структури управління на предмет її відповідності стратегії життєздатності, цілям та задачам підприємства



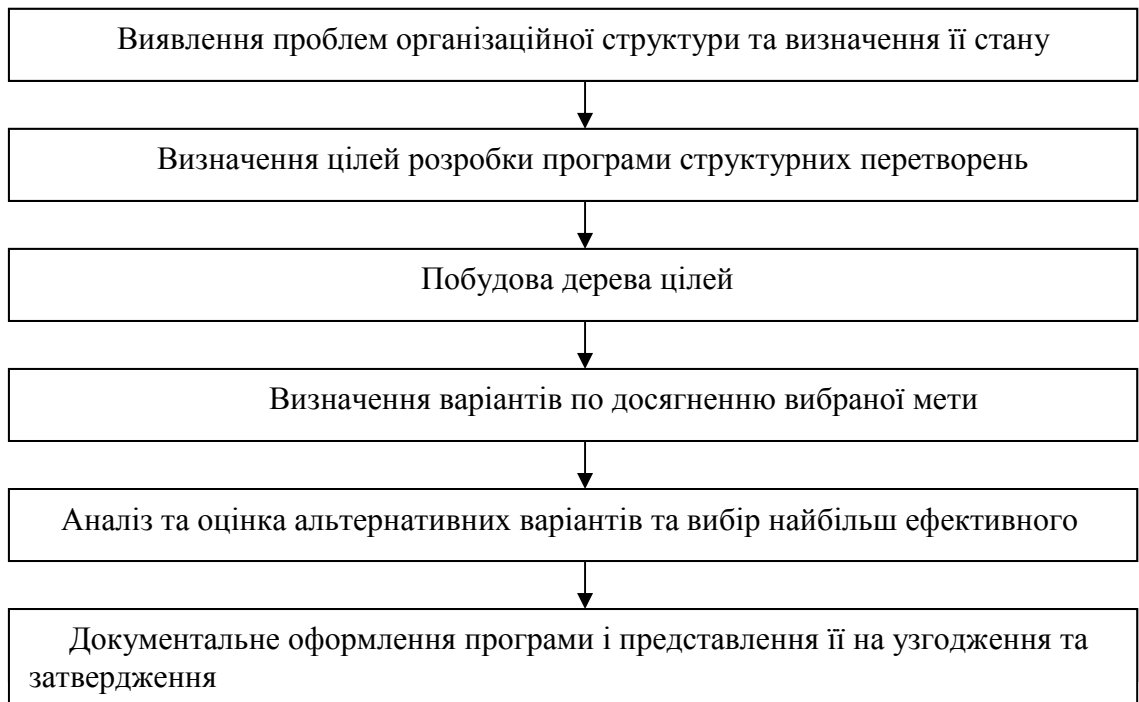
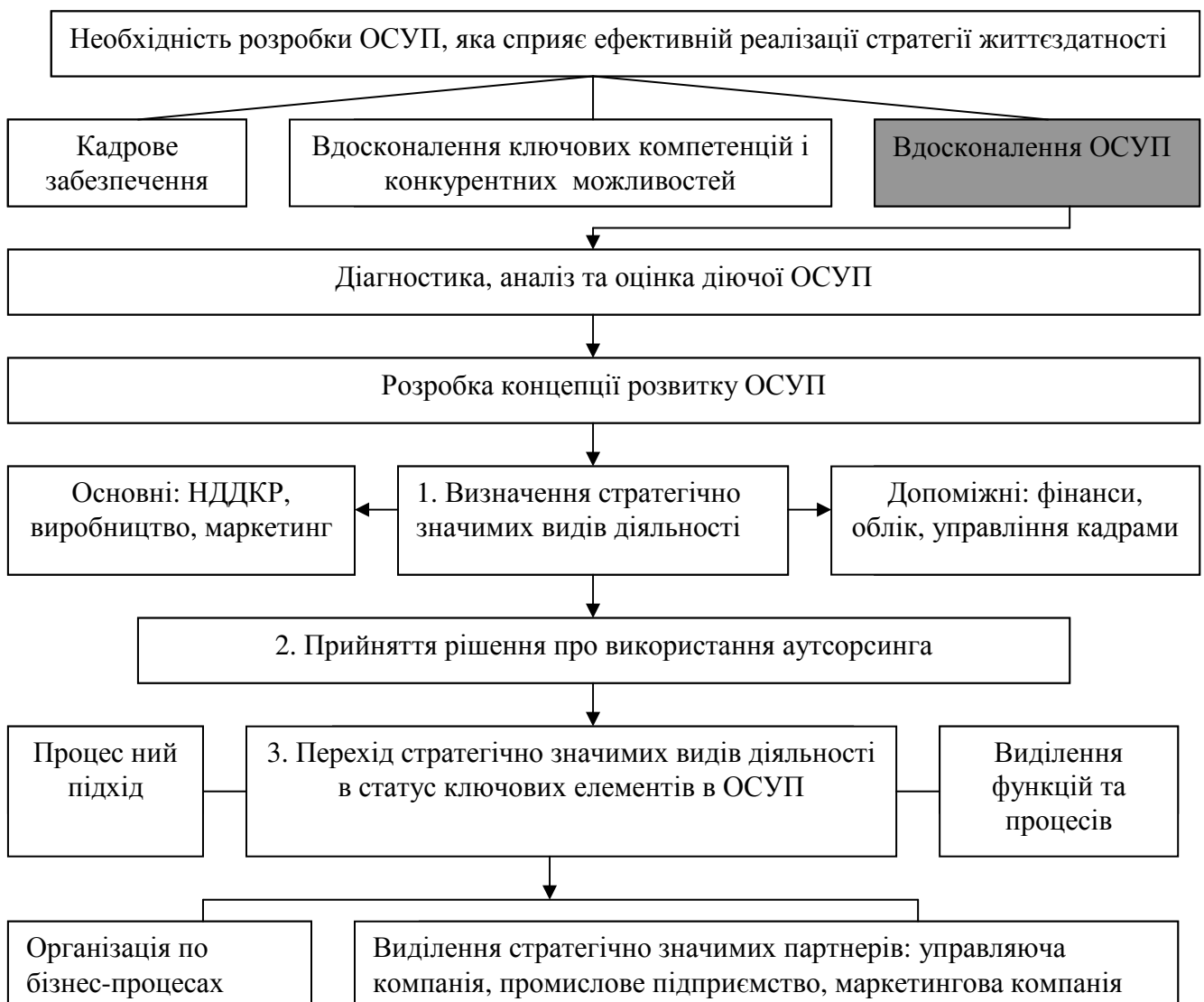


Рис.2 Етапи розробки програми структурних перетворень підприємства

Здійснення першого етапу розробки – діагностики, аналізу та оцінки організаційної структури - повинне здійснюватись з використанням системного підходу до методики дослідження організаційної структури. Виділення етапу виявлення проблем організаційної структури та визначення її стану обумовлено тим, що тільки при наявності чіткого формулювання проблеми можливе її найбільш повне вирішення. Етап визначення цілей є невід’ємною частиною процесу розробки програми структурних перетворень, оскільки саме на цьому етапі відбувається формування майбутнього образу організаційної структури і очікуваних результатів діяльності підприємства в цілому з урахуванням всіх виявлених недоліків та перспектив розвитку. В якості цілі, як вже відмічалось, виділяється найбільш ефективна реалізація стратегії життєздатності з допомогою запропонованого варіанту організаційної структури. Побудова дерева цілей є наступним етапом в процесі створення програми структурних змін і передбачає деталізацію вибраної мети на підцілі, а потім поділ продовжується до відносно простих робіт та заходів. Враховуючи невдачі організаційних перетворень, у

визначенні варіантів досягнення намічених цілей повинний приймати участь не тільки менеджери підприємства, але і рядові співробітники, оскільки інколи найбільш оптимальне рішення можуть запропонувати якраз спеціалісти, які безпосередньо займаються виконанням тієї чи іншої задачі. Але аналіз і вибір найбільш ефективного варіанту розвитку, запропонованого в якості наступного етапу, залишається все ж за керівництвом підприємства. Заключним етапом розробки програми структурних перемін є документальне оформлення програми і представлення її на узгодження та затвердження. Варто зазначити, що ефективність розробленої програми буде багато в чому залежати від якісного виконання кожного розглянутого етапу.

Методичним інструментом розробки програми структурних перетворень підприємства, на думку автора, повинна бути певна логічна схема, представлена на рис.3. Розглянемо елементи запропонованої схеми змістовніше.



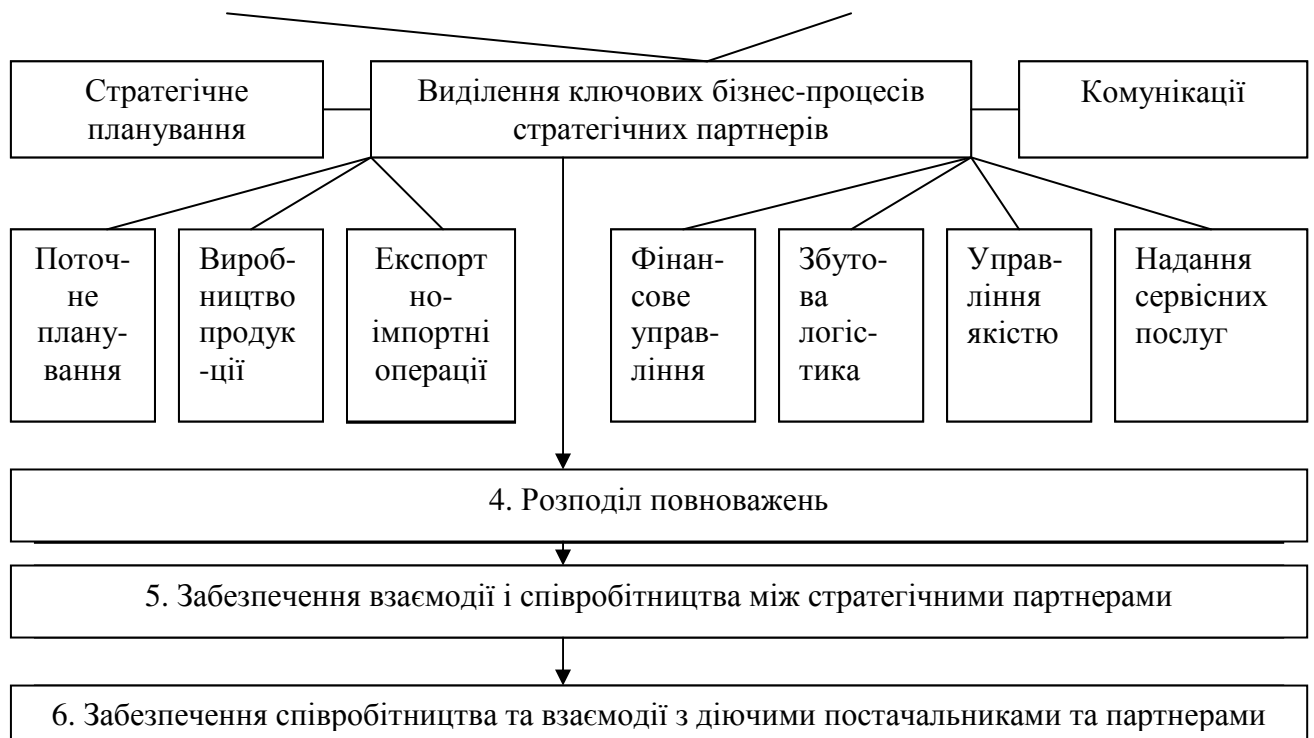


Рис.3. Логічна схема розробки програми структурних перетворень підприємства

Проведення організаційних і структурних змін на підприємстві - це відповідна реакція на постійні зміни, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі. При цьому ключова роль у прийнятті рішень про початок здійснення перетворень належить вищому керівництву підприємства. Комплексний підхід до створення такої структури визначається не тільки вдосконаленням діючої організаційної структури, але і відповідним кадровим забезпеченням та вдосконаленням ключових компетенцій і конкурентних переваг. Вдосконалення організаційної структури починається з діагностики, аналізу та оцінки діючої структури з метою виявлення існуючих ознак організаційної патології в цілому і дефектів структури зокрема.

Розробка концепції розвитку організаційної структури управління підприємством нового типу в рамках загальної стратегії підприємства передбачає здійснення наступних заходів:

- визначення стратегічно значимих видів діяльності з виділенням основних та допоміжних з метою отримання максимального прибутку на підприємстві;

- прийняття рішення про можливість використання аутсорсинга для допоміжних видів діяльності з метою зменшення внутрішньої бюрократії, спрощення організаційної структури, прискорення процесу прийняття рішень, підвищення концентрації на стратегічно значимих цілях і покращення інноваційного потенціалу;

- перетворення стратегічно важливих видів діяльності в ключові елементи ОСУП з використанням процесного підходу, направлено на організацію діяльності по бізнес-процесах та виділення стратегічних партнерів згідно ключових видів діяльності;

- визначення основних бізнес-процесів стратегічно значимих партнерів таких як стратегічне планування, поточне планування, виробництво продукції, надання сервісних послуг, збутова логістика, експортно-імпортні операції, фінансове управління, комунікації;

- розподіл повноважень: визначальна роль належить, безперечно, вищому керівництву, але з урахуванням умов нової економіки та стилю управління в організації нового типу – також менеджерам різних рівнів та працівникам підприємства;

- забезпечення взаємодії та співробітництва між стратегічними партнерами для створення та зміцнення можливостей на основі принципу довіри як одного із основних в нових умовах функціонування підприємства;

- забезпечення співробітництва та взаємодії з діючими постачальниками та партнерами з метою своєчасного забезпечення підприємства якісною сировиною та реалізації продукції.

IV. Висновки. Таким чином, автором запропонована логічна схема розробки програми структурних перетворень підприємства, відмінною рисою якої є усвідомлення необхідності організаційних та структурних змін, а також вдосконалення організаційної структури на основі відповідної

концепції розвитку в рамках стратегії життєздатності промислового підприємства. Методологічну основу методики дослідження повинний складати системний підхід, що передбачає комплексне використання методів аналізу, діагностики та оцінки організаційної структури. Запропонована логічна схема включає визначення стратегічно значимих видів діяльності, прийняття рішення про застосування аутсорсингу, виділення стратегічно значимих партнерів на основі ключових бізнес-процесів, розподіл повноважень та забезпечення взаємодії і співробітництва між ними та діючими постачальниками сировини. Ефективність програми структурних перетворень промислового підприємства може бути забезпечена тільки за допомогою залучення персоналу даного суб'єкта господарювання.

Варто відмітити, що вищезазначені результати дослідження можуть успішно використовуватись як в практичній діяльності будь-якого промислового підприємства, так і при проведенні наукових досліджень з питань стратегічного розвитку суб'єктів господарювання.

Список використаної літератури:

1. Антипіна М.С. Види структур управління. // Міжнародний науковий журнал. Механізм регулювання економіки, економіка природокористування, економіка підприємства та організація виробництва. – Суми: Вид-во СДУ, 2001. - №1-2. –С.209 - 215.

2. Аістова М.Д. Реструктуризація підприємств: питання управління стратегії, координація структурних параметрів, зниження опору перетворенням – М.: Вид-во «Альпіна Паблішер», 2002 - 287с.

3. Потьомкін Д.М., Чернишова О.М. Шляхи рішення проблеми реструктуризації підприємств, що знаходяться у кризовому стані. // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 178. – Дніпропетровськ, ДНУ, 2003. – С139 - 142.

4. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: Монографія. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002 – 364с.

