

УДК 658.15

С.В. Дубінський

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто особливості побудови та вдосконалення організаційно-економічного механізму на промислових підприємствах. Показано вплив стратегії розвитку підприємства на організаційно-економічний механізм діяльності підприємства. Досліджено види організаційних структур, особливості та умови їх адекватності специфіці та масштабам діяльності промислових підприємств. Обґрунтовано використання сучасних управлінських інструментів з метою оптимізації набору бізнес-процесів підприємства та вдосконалення організаційно-економічного механізму.

Ключові слова: структура, організаційна структура, організаційно-економічний механізм, бізнес-процес.

Вступ. Сучасні тенденції посилення конкурентної боротьби на зовнішніх та внутрішньому ринках, зростання впливу глобалізації та необхідності інтеграції у світовий економічний простір викликають необхідність пошуку нових ефективніших інструментів управління. Великі промислові підприємства розробляють стратегії ведення спільної діяльності або виділяють зі свого складу окремі бізнес-процеси, утворюючи при цьому інтегровану структуру, що дозволяє підсилити конкурентні переваги за рахунок розширення ринків збуту, появи більш кваліфікованої робочої сили, впровадження передових технологій, виходу нової продукції на світовий ринок тощо.

Функціонування організаційної структури великих промислових підприємств України має свої особливості. Зокрема мова йде про провідні підприємства машинобудівної та металургійної галузі. Специфіка виробництва та особливості технології не дозволяють цим підприємствам швидко реагувати на постійні зміни у зовнішньому середовищі. Відсутність гнучкості практично унеможливорює радикальне та адекватне вдосконалення організаційно-економічного механізму господарської діяльності.

Питанням організації і управління інтегрованими структурами та вдосконаленню організаційно-економічного механізму приділяється велика увага в західній і вітчизняній науковій літературі. Серед вчених, що дослідили цю проблематику, можна відзначити Р.Акоффа, І. Ансоффа, В. Алієва, В. Весніна, М. Вебера, Г. Мінцберга, Б. Мільнера, М. Портера, Р. Фатхутдінова, А. Шеремета та ін. Теоретичні і практичні питання ефективності організації економічної системи знайшли відображення в працях П. Аркіна, І. Мазур, Г.Осовської, Н. Рудик.

Проте незважаючи на існування численних досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених існує ряд проблем, пов'язаних з удосконаленням організаційно-економічного управління на промислових підприємствах.

Слід зазначити, що сьогодні вимагає всебічної уваги саме до організаційно-економічних змін на підприємствах як пріоритетного напрямку розвитку. Зокрема вкрай актуальним є вдосконалення та перебудова організаційних структур управління, які на більшості великих промислових підприємствах України залишилися на рівні періоду командної економіки часів СРСР.

Метою статті є розвиток теоретичних основ і вдосконалення організаційно-економічного механізму управління інтегрованими структурами шляхом удосконалення організаційних структур управління та впровадження відповідних стратегій розвитку підприємства, що дозволяє забезпечити ефективне функціонування базового підприємства та підвищити конкурентоспроможність.

Постановка завдання. За останніх часів спостерігається чітка тенденція до зміни пріоритетів у потребах споживачів: від суто цінових факторів до підвищення запитів до якості продукції та послуг. У той же час організаційні структури вітчизняних промислових підприємств не повною мірою дозволяють реалізувати процедури адаптації їх діяльності до зміни бізнес-процесів, викликаних необхідністю всебічного урахування запитів споживачів. Слід також відзначити, що використовувані системи мотивації персоналу промислових підприємств не завжди орієнтовані на реалізацію обраної стратегії розвитку, що призводить, з одного боку, до скорочення виробничого персоналу, а з іншого – до зростання потреби в кваліфікованих кадрах [2].

Особливу роль при вдосконаленні організаційно-економічного механізму на промислових підприємствах відіграє обрана стратегія розвитку. Бо саме стратегічні аспекти найбільш суттєво впливають на успішність функціонування підприємств взагалі та окремих бізнес-процесів зокрема.

У разі зміни стратегії розвитку відбувається зміна пріоритетів у бізнес-процесах і організаційній структурі. У табл. 1 наведено різні типи стратегій розвитку при аутсорсинговому засобі інтеграції підприємства у бізнес-простір і відповідні зміни мережі бізнес-процесів та організаційної структури управління [2].

У статті показано, що у разі зміни мережі бізнес-процесів виникає необхідність проведення аналізу і делегування повноважень керівників співробітникам, що виконують бізнес-процеси; перерозподіл функцій між бізнес-процесами, а також узгодження бізнес-процесів за входами-виходами.

Таким чином, організаційний механізм реалізації стратегії розвитку дозволяє усунути дублювання функцій і бізнес-процесів та підвищити економічну ефективність підприємства.

Використання аутсорсингу як інструмента вдосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством дозволяє в повному обсязі реалізувати мету, поставлену в статті.

Але перш ніж розглядати можливість впровадження сучасних управлінських інструментів як ефективного інструмента організаційних змін на базовому підприємстві, слід розглянути основні аспекти та напрями впровадження змін. Зокрема мова йде про специфіку організаційних структур на великих промислових підприємствах.

Системний підхід у менеджменті розглядає організацію як певну цілісність, систему, що складається із взаємопов'язаних частин, кожна з яких робить свій внесок у характеристику цілого. Отже, організація як система може бути утворена лише тоді, коли з'явиться можливість сформувати її належним чином об'єднати її частини, побудувати її структуру, яка забезпечить стійкість, стабільність системи, дасть їй змогу реалізувати певні властивості, необхідні для бажаного функціонування.

Таблиця 1

Зміни мережі бізнес-процесів і організаційних структур управління при реалізації стратегій розвитку аутсорсингового типу [2]

Стратегія розвитку	Зміни в мережі бізнес-процесів	Зміни організаційної структури
Пряма контракція	Тимчасова передача окремих бізнес-процесів і бізнес-функцій, пов'язаних з маркетингом і збутом, іншим організаціям	Заміна маркетингових і збутових підрозділів контролюючими службами
Зворотна контракція	Тимчасова передача виробничих і обслуговуючих бізнес-процесів і бізнес-функцій іншим організаціям	Заміна відділів постачання і підготовки виробництва контролюючими службами
Спільне виробництво	Організація наскрізних основних і допоміжних бізнес-процесів	Створення координуючого підрозділу
Віртуальна корпорація	Комбінування бізнес-процесів	Перехід до мережевої структури управління

Організаційна структура управління (ОСУ) – це внутрішня складова будь-якої виробничо-господарської системи, тобто спосіб організації елементів у систему, сукупність стійких зв'язків і відносин між ними [5].

На думку Т. Осовської, структура організації – це ті фіксовані взаємозв'язки, що існують між підрозділами і працівниками організації [7].

Під структурою управління підприємством Р. Фатхутдінов [8] розуміє упорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, які перебувають між собою в сталих відносинах, що забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого. Елементами структури є окремі працівники, служби та інші ланки апарату управління, а відносини між ними підтримуються завдяки зв'язкам, що прийнято поділяти на горизонтальні та вертикальні.

Створення структури є важливим елементом в організаційній діяльності підприємства. Вибір ефективної методики департаментизації і формування усього комплексу організаційних структур також життєво важливий елемент в діяльності менеджерського корпусу [8].

Таким чином, даючи загальну характеристику організаційної структури, можна виділити декілька положень, що визначають її значущість:

- організаційна структура підприємства забезпечує координацію всіх функцій менеджменту;

- структура організації визначає права і обов'язки (повноваження і відповідальність) на управлінських рівнях;

- від організаційної структури залежить ефективна діяльність підприємства, її виживання і процвітання;

– структура, прийнята в певній конкретній фірмі, визначає організаційну поведінку її співробітників [6].

Авторський колектив під керівництвом В. Алієва [1] рекомендує структури класифікувати за чотирма ознаками (табл. 2).

Таблиця 2

Класифікація організаційних структур [1]

Ознака кваліфікації	Вид структури
1. За конфігурацією побудови	1.1 Ланцюгова розімкнута 1.2 Кільцева (ланцюгова розімкнута) 1.3 Зіркова 1.4 «Колесо» 1.5 «Подвійне кільце» 1.6 Усеканална
2. За родом зв'язків у структурі	2.1 Структура безпосередньої взаємодії 2.2 Структура відносин ієрархічного підпорядкування 2.3 Структура пропорційних співвідносин
3. За сферами функціонування організації	3.1 Технологічна 3.2 Організаційно-управлінська 3.3 Економічна 3.4 Соціально-психологічна
4. За типом департаментизації підрозділів організації	4.1 Лінійна 4.2 Функціональна 4.3 Лінійно-функціональна 4.4 Лінійно-штабна 4.5 Продуктова 4.6 Дивізіональна 4.7 Матрична

І. Мазур та В. Шапіро [4] розглядають не абстрактні структури, а конкретні – організаційні структури, які поділяються на:

- функціональні;
- матричні;
- проектно-цільові;
- дивізіональні;

Р. Фатхутдінов [8] організаційні структури поділяє на:

- а) лінійні;
- б) функціональні;
- в) лінійно-функціональні;
- г) матричні (штабні);
- д) бригадні;
- є) дивізіональні.

Результати дослідження. У теорії західного менеджменту можна виділити три групи факторів, що впливають на вибір підприємством тієї або іншої структури. Їх відображено в табл. 3.

Перша група включає такі характеристики менеджменту у фірмі: складність, формалізація, централізація, норми керованості (сфера контролю). Другу групу факторів, що впливають на структуру, а відповідно, і на її вибір, ми умовно називаємо загальними факторами. Саме вони визначають початковий вибір структури. Це – стратегія підприєм-

ства, вид продукту або вид технології, зовнішнє середовище, розмір організації [5].

Третя група включає характеристики «влада і контроль» і «комп'ютеризація інформаційних процесів».

Таблиця 3

Фактори, що впливають на вибір організаційної структури [8]

1. Внутрішні	2. Загальні (зовнішні)	3. Спеціальні
Складність Формалізація Централізація Норми керованості (сфера контролю)	Стратегія організації Розмір організації Технологія (продукт) Зовнішнє середовище	Ефект влади і контролю Комп'ютеризація інформаційних потоків

Теоретики менеджменту віддають перевагу відношенню «стратегія – структура». Дослідження показали, що в сучасному менеджменті головним у побудові структури є те, що з трьох видів стратегії обирає підприємство: стратегію інновацій, стратегію на зменшення витрат або стратегію, яка включає основні риси перших двох.

Підприємства з інноваційною стратегією мають органічну неформалізовану децентралізовану структуру. Цей напрям найбільш проблемний для великих промислових підприємств України, бо проблема інноваційної діяльності дуже гостро стоїть на більшості з них. Підприємства, стратегія яких орієнтована на зниження вартості продукту, потребують стабільності ієрархічних структур (наприклад, лідери трубної галузі ТОВ «Інтерпайп», гіганти металургії «ПрАТ «Дніпропетровський металургійний завод імені Петровського» та ін.). Третя категорія підприємств має змішану структуру, поєднання ієрархічної і органічної (приклад закордонних великих компаній «Дженерал Моторс», «Крайслер» та ін.).

Ключовим завданням при формуванні підрозділів організаційної структури є вибір ефективного способу розподілу повноважень і відповідальності в межах однорідної функціональної діяльності. Залежно від ступеня передавання повноважень розрізняють:

- централізовану організацію;
- децентралізовану організацію [6].

У централізованій організації всі повноваження й відповідальність за певної функції зосереджені в одному підрозділі та є прерогативою керівника цього підрозділу. Це сприяє:

- підвищенню контролю й координації спеціалізованих функцій;
- забезпеченню збалансованого розвитку всіх структурних підрозділів.

У свою чергу, децентралізація передбачає передавання або делегування відповідальності за низку ключових рішень на нижчі рівні управління.

Саме виділення функціональних видів діяльності та передачу зовнішнім аутсорсерам можливо розглядати у межах децентралізації структури управління підприємством [3].

Вдалим прикладом впровадження сучасних управлінських інструментів з метою вдосконалення організаційно-економічного механізму управління

ня підприємством, є впровадження аутсорсингового проекту з виділенням зі складу ПАТ «ДМЗ» відділу технічного контролю, що дозволило забезпечити зростання економічного ефекту, сконцентрувати доступні ресурси підприємства на розвитку основних функцій, які формують конкурентну перевагу, та вдосконалити організаційно-економічний механізм управління підприємством [3].

У результаті проведених реформ змінилася організаційна структура відділу якості (рис. 1).

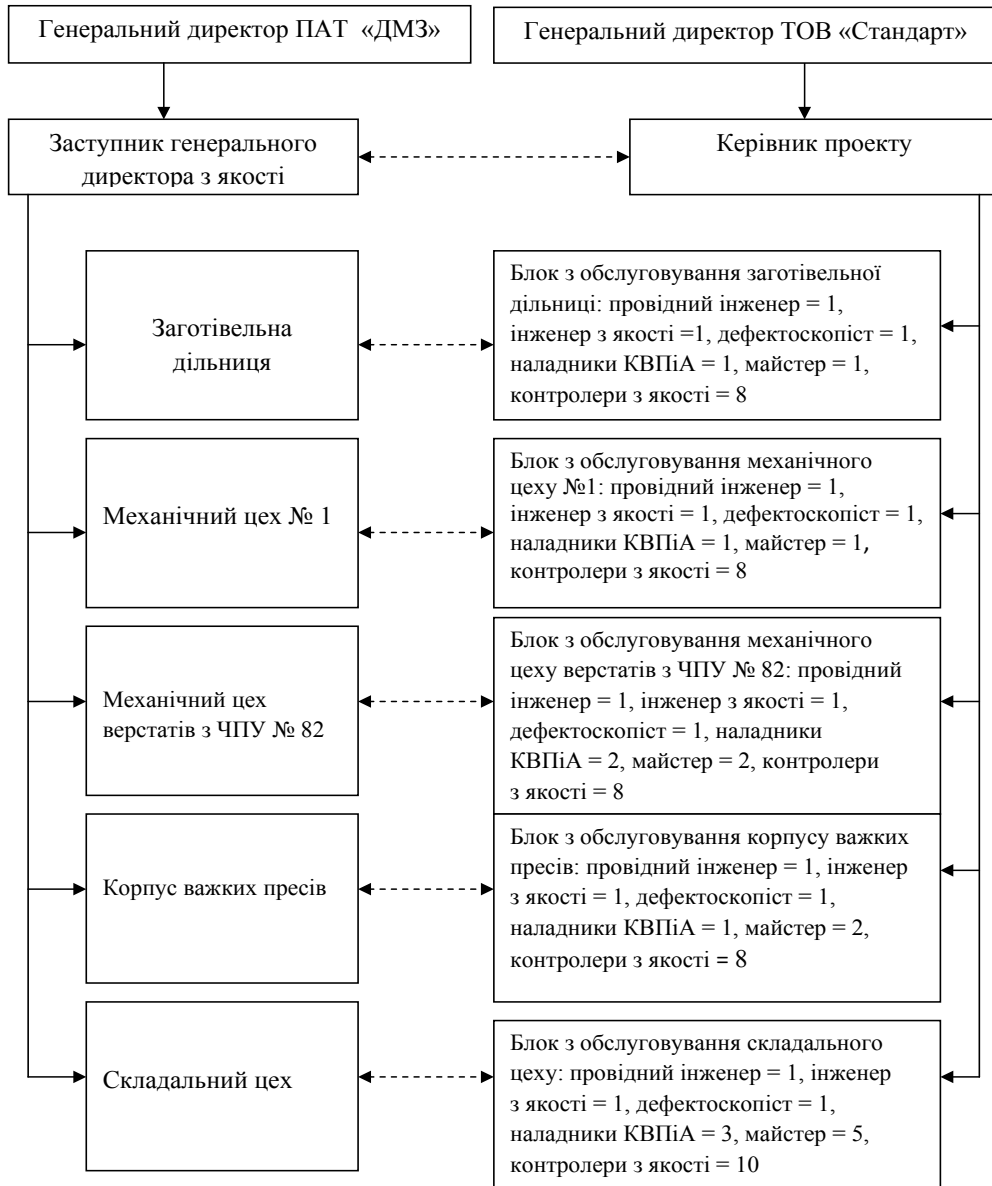


Рис. 1. Нова модельна структура відділу технічного контролю ТОВ «Стандарт»

Запропонована на рис 1. структура відділу технічного контролю наявно демонструє вдалий приклад впровадження сучасних управлінських інструментів, у цьому випадку – це аутсорсинг. Запропонована структура дозволяє вирішити цілий ряд завдань:

1. Покращати відповідальність за загальний результат в аспектах управління якістю.
2. Сконцентруватися базовому підприємству на основній діяльності.
3. Зробити прозорою процедуру оцінки робіт з якості та їх оцінку. Оцінка робіт проводиться комісією від базового підприємства з головуючим заступником генерального директора ПАТ «ДМЗ» та підписанням відповідного акту виконаних робіт за кожний місяць.
4. Спростити організаційну структуру управління та підвищити керуваність. Це відображено в новій структурі та передбачається суттю організаційних змін при аутсорсинговому проекті. Як бачимо, всього оперативну діяльність у сфері контролю за якістю продукції ПАТ «ДМЗ» передано аутсорсеру ТОВ «Стандарт». Тому відповідальність за відповідний блок питань переважно належить аутсорсеру, а відповідні служби замовника відповідають лише за оцінку та стратегічне партнерство.

Окрім того, необхідно зауважити, що обраний для проведення змін функціональний напрям – відділ контролю за якістю продукції, є пріоритетним для розробки та впровадження інноваційної стратегії розвитку підприємства. Про необхідність використання саме цієї стратегії йде мова у статті. І, саме тому, як зазначалося вище, провідні підприємства металургійної та трубної галузі України обирають цей напрям розвитку.

Висновки. Таким чином, у статті розглянуто сучасні вимоги до вибору та побудови відповідної організаційної структури та вдосконалення організаційно-економічного механізму на великих промислових підприємствах України.

Визначено, що значну роль при виборі організаційної структури та вдосконаленні організаційно-економічного механізму відіграє стратегія розвитку підприємства: стратегія інновацій, стратегія на зменшення витрат або стратегія, яка включає основні риси перших двох.

У статті запропоновано використання сучасного управлінського інструмента – аутсорсингу, що дозволило вдосконалити організаційно-економічний механізм управління підприємством та вирішити ряд завдань з розвитку підприємства, це стане підґрунтям розробки відповідної стратегії.

Зокрема, у статті йшлося про інноваційну стратегію, як найбільш адекватну викликам сьогодення. Бо саме інноваційна складова – найбільш проблемний напрям діяльності українських промислових підприємств.

Список використаних джерел

1. Алиев В. Теория организации: учебн. для вузов / под общ. ред. В.Г. Алиева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М., 2003. – 487 с.
2. Гибадуллин А.Р. Механизмы реализации стратегии развития предприятий промышленности строительных материалов: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / А.Р. Гибадуллин. – М., 2007. – 20 с.

3. Дубинский С.В. Аутсорсинг как инструмент усовершенствования организационно-экономического механизма управления предприятием / С.В. Дубинский // Бизнес-информ. – 2010. – № 7. – С. 159–162.

4. Мазур И. Управление проектами: учебн. пос. / И. Мазур, В. Шапиро, Н. Ольдерогге. – 2-е изд. – М.: 2004. – 419 с.

5. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг. – СПб.: ИД Питер, 2001. – 512 с.

6. Мильнер Б. Теория организаций / Б. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 336 с.

7. Осовська Г. Основи менеджменту: навч. посібн. / Г. Осовська, О. Осовський. – К.: Кондор, 2006. – 664 с.

8. Фатхутдинов Р. Управление конкурентоспособностью организации: учебн. / Р. Фатхундинов. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Эксмо, 2005. – 544 с.

В статье рассмотрены особенности построения и усовершенствования организационно-экономического механизма на промышленных предприятиях. Показано влияние стратегии развития предприятия на организационно-экономический механизм деятельности предприятия. Исследованы виды организационных структур, особенности и условия их адекватности специфике и масштабам деятельности промышленных предприятий. Обосновано использование современных управленческих инструментов с целью оптимизации набора бизнес-процессов предприятия и усовершенствования организационно-экономического механизма.

Ключевые слова: структура, организационная структура, организационно-экономический механизм, бизнес-процесс.

The peculiarities of creating and improving of organizational and economic mechanism at industrial enterprises have been considered in the article. The influence of strategy of an organizational and economic mechanism of the enterprise has been demonstrated. Types of organizational structures, their characteristics and conditions of their specificity adequacy and industrial activities scope have been investigated. The application of modern management tools to optimize a set of business processes and improve organizational and economic mechanism has been provided.

Key words: structure, structure of an organization, organizational and economic mechanism, business process.

Одержано 28.01.2014.