

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто основні тенденції формування організаційного забезпечення ефективного розвитку підприємств. Визначено відмінності між організаційно-економічним механізмом поточного функціонування та розвитку підприємства. Обґрунтовано, що досягнення цілей організації в значній мірі визначається ступенем відповідності між обраною стратегією розвитку та організаційною структурою управління

Постановка проблеми Зростання мінливості та невизначеності зовнішнього середовища підвищують рівень вимог до систем управління розвитком промислових підприємств. Стійкість і цілісність систем забезпечуються в довгостроковому періоді за умов наявності достатньої гнучкості суб'єкта управління та збалансованості альтернатив стратегій його розвитку. Разом з тим, на сьогодні спостерігається низька якість управління розвитком, що безпосередньо впливає на ефективність функціонування підприємства. Теоретичною базою досліджуваної проблематики є праці К. Арджиріса, У. Бурке, У. Бенніса, Дж. Барні, С. Белла, С. Брю, Р. Бекхарда, Є. Брукінга, Ф. Герцберга, Т. Каммінга, Е. Кемпбелла, Г. Ліппіта, Л. Лайкерта, К. Прахалада, В. Френча, М. Хаммера, Дж. Чампі, Е. Шейна.

Стан вивчення проблеми Слід зазначити, що проблемні питання, які пов'язані з організаційним забезпеченням розвитку підприємств вивчені фрагментарно і потребують дальшого дослідження. Найактуальнішими серед них є: узагальнення базових положень організаційного забезпечення розвитку підприємств; удосконалення системи організаційного забезпечення розвитку підприємств з урахуванням особливостей динамічного конкурентного зовнішнього середовища.

Мета дослідження полягає в узагальненні теоретичних засад організаційного забезпечення розвитку підприємств, а також в удосконаленні системи організаційного забезпечення розвитку підприємств з урахуванням особливостей динамічного конкурентного зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій Недосконалість функціональних зв'язків всередині, а також за межами підприємства зумовлює дисбаланс альтернатив його розвитку, що визначається протилежними цільовими характеристиками системи управління: пріоритетність стратегій еволюційних змін або збереження стабільності за рахунок зменшення гнучкості структур і функцій управління, домінування стратегій досягнення ефективності в короткостроковому періоді. Саме тому проблеми розвитку підприємства та організаційного забезпечення слід розглядати в діалектичній єдності. Важливу роль тут також відіграє розвиток системи управління підприємством, направлений на розробку нових організаційних рішень, що дозволяють йому своєчасно реагувати на мінливі виклики конкурентного середовища.

Значний внесок у дослідження основних аспектів формування механізму функціонування підприємств зробили такі вчені, як Абалкін Л.І., Астапова Г.В., Астапова Е.А., Булеев І.П., Бунич П.Г., Грецак М.Г., Кашин В.Н., Іонов В.Я., Ландина Т.В., Лисенко Ю., Єгоров П. Однак, не зважаючи на широке використання терміну "організаційно-економічний механізм", погляди на його трактування є різноманітними, а інколи, суперечливими.

Зокрема, на думку Абалкіна Л.І., під організаційно-економічним механізмом слід розуміти "складну цілісну систему, що включає кілька груп відносин" [1, С. 15]. Заслугує на увагу трактування сутності даного поняття запропоноване Булеевим І.П. Автор конкретизує складові елементи організаційно-економічного механізму і пропонує розглядати його як сукупність форм, методів та інструментів управління і господарювання – планування, державного регулювання, госпрозрахунку, економічних важелів та стимулів, організаційних структур управління,

політико-правових форм регулювання економічних процесів [4, С.32]. Подібного підходу до визначення сутності організаційно-економічного механізму дотримується Борщевський П.П., однак позитивним, на нашу думку, є розгляд не лише складових даного механізму, а й акцентування уваги на його спрямованість на забезпечення ефективності діяльності підприємства. Він вважає, що організаційно-економічний механізм – це "сукупність способів, методів та засобів управління суспільним виробництвом, спрямованих на досягнення високих кінцевих результатів з найменшими витратами трудових, матеріальних та фінансових ресурсів" [3, С.12].

Деякі автори, трактуючи організаційно-економічний механізм, обмежуються лише управлінським аспектом. Вони вважають, що організаційно-економічний механізм – це "механізм, що забезпечує взаємодію підсистеми, яка управляє, та підсистеми, якою управляють", і, він складається "із сукупності конкретних форм і методів свідомого впливу на економіку" [5, С.64].

Згідно з Козаченко А., "організаційно-економічний механізм – це система формування цілей і стимулів, які дозволяють перетворити у процесі трудової діяльності рух (динаміку) матеріальних і духовних потреб членів суспільства на рух засобів виробництва і його кінцевих результатів, спрямованих на задоволення платоспроможного попиту споживачів" [8, С.10]. Такого трактування організаційно-економічного механізму дотримуються Лисенко Ю. і Єгоров П.. Як позитивний бік такого визначення слід розцінювати те, що в даному випадку організаційно-економічний механізм розглядається як система, тобто сукупність елементів, які перебувають у відносинах і зв'язках один з одним, а також утворюють певну цілісність, єдність.

Заслугує на увагу визначення організаційно-економічного механізму управління, запропоноване Г. Астаповою [2, С. 19], яка розглядає його як систему елементів організаційного та економічного впливу на управлінський процес. У даному випадку системний підхід до формулювання визначення механізму розкривається і конкретизується за допомогою організаційної та економічної складових.

Найбільш повним, на нашу думку, є визначення організаційно-економічного механізму підприємства як сукупності форм, методів, інструментів управління, а також правил формування та регулювання відносин елементів організаційної структури, яка знаходиться під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів та спрямована на вирішення задач функціонування та розвитку підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження. З метою дослідження організаційно-економічного механізму не менш важливе значення має його декомпозиція на окремі підсистеми. Найбільш суттєвими критеріями в цьому випадку є функціональна та цільова ознаки. За функціональною ознакою в першу чергу необхідно виокремити часткові організаційно-економічні механізми у відповідності з однорідними сферами діяльності підприємства. За цільовою ознакою виділяють організаційно-економічні механізми – поточного функціонування та розвитку. Перші пов'язані із забезпеченням «внутрішньої ефективності» підприємства, тобто з такою взаємодією його елементів, яка дозволяє реалізувати організаційні цілі на заданому рівні. Другі ж направлені на досягнення "зовнішньої ефективності" - на таку зміну перших, яка дає можливість оптимізувати

організаційні цілі в нових умовах. Зрозуміло, що механізми розвитку на відміну від механізмів поточного функціонування є менш стабільними, так як адаптація завжди передбачає реакцію на нові, зазвичай унікальні форми впливу оточення.

Головним результатом дії механізму поточного функціонування являється задоволення потреб клієнтів підприємства. Виходячи з високого рівня стабільності процесів поточного функціонування підприємства, відносини між окремими структурними підрозділами носять стабільний довгостроковий характер і можуть бути в достатньо повній мірі формалізовані в положеннях, посадових інструкціях та інших внутрішніх документах.

Заходи механізму розвитку підприємства спрямовані на удосконалення поточного функціонування та окремих його складових. Даний механізм є сполучним елементом між стратегією та поточним функціонуванням. За рахунок даної дії обрані стратегічні позиції перетворюються в конкурентні переваги, що забезпечує ефективне поточне функціонування підприємства. Значна ступінь невизначеності та унікальності вирішуваних задач розвитку потребує більш високого рівня взаємодії окремих підрозділів, більш ретельного прогнозування та планування, підвищеної оперативності прийняття рішень. Саме тому в межах даного організаційного механізму поряд з вертикальними взаємодіями широко представлені горизонтальні зв'язки між підрозділами. В наслідок чого відносини між ними є менш формалізованими і задаються не стільки посадовими інструкціями і положеннями, скільки плановими документами, в якості яких, як правило виступають цільові комплексні програми.

Таким чином, можна стверджувати, що організаційно-економічний механізм розвитку підприємства за своєю формою являється програмно-цільовим (проектним), а за своїм змістом – інноваційним процесом. Його реалізація вимагає розробки відповідних організаційних рішень, що забезпечують ефективну взаємодію між підрозділами. Причому, рівень взаємодії визначається ступенем мінливості середовища та відповідним періодом стратегічної реакції на зміни.

Організаційно-економічний механізм розвитку є невід'язним без системи управління, націленої на стійкий розвиток підприємства. Устрій системи управління залежить від характеру проблем, що підлягають вирішенню. Для вирішення проблеми розвитку підприємства система управління може бути представлена як сукупність двох стадій [7, С.75]:

– стадія забезпечення стійкості підприємства. Головною задачею управління тут є забезпечення стійкого статичного стану об'єкту управління, що включає стійкість господарської і фінансової діяльності підприємства. Умовою управління на даній стадії виступає запланований результат за основними показниками і коефіцієнтами;

– стадія забезпечення розвитку підприємства. Задача управління полягає в тому, щоб забезпечити розвиток підприємства в умовах обмеженості ресурсів, і в створенні основи для стійкого розвитку підприємства в змінних, нестабільних умовах зовнішнього середовища.

Формування системи управління ґрунтується на певних принципах і методах управління. Основні методи і принципи, що лежать в основі системи управління, є одночасно основними і для економічного механізму розвитку підприємства.

При визначенні складу таких принципів необхідно виходити з вимог відповідності їх цілям, зв'язкам, правового забезпечення управління. До основних принципів, що лежать в основі економічного механізму розвитку підприємства слід віднести:

– принцип системності, означає, що при формуванні економічного механізму розвитку підприємства необхідно розглядати об'єкт і суб'єкт управління як єдине ціле. При цьому кожен структурний підрозділ підприємства необхідно розглядати як систему, що також має свої складові елементи;

– принцип цілепокладання, що полягає у визначенні напрямку розвитку підприємства в декількох перспектив;

– принцип компетентності, відповідно до якого формування економічного механізму стійкого розвитку повинне охоплювати всі сфери діяльності керованого об'єкту;

– принцип ієрархічності полягає в тому, що

організаційна структура у формованій системі управління повинна бути багаторівневою з делегуванням певних повноважень прийняття управлінських рішень відповідним структурним підрозділам формованої організаційної структури управління;

– принцип зворотного зв'язку. Відповідно до даного принципу необхідна організація постійного і своєчасного надходження інформації в управляючу систему про стан керованого об'єкту.

У органічному зв'язку з вище перерахованими принципами знаходяться методи як спосіб дослідження механізму розвитку, покликані до реалізації принципів управління. Методи механізму розвитку підприємства є сукупністю прийомів цілеспрямованої дії суб'єкта управління на керований об'єкт, що забезпечують координацію їх дій в процесі виконання функцій управління для досягнення мети розвитку. Основними методами механізму розвитку підприємства є: техніко-економічне планування, за допомогою якого визначається програма діяльності підприємства; економічне стимулювання, вихідним положенням якого є формування доходів персоналу залежно від внеску в загальні результати праці; економічна відповідальність за результати діяльності органів управління підприємством, що включає метод компенсації втрат, які можуть виникати з вини органів управління.

Під час розробки стратегії розвитку підприємства надзвичайно важливо вірно вибрати організаційні можливості, на яких базується стратегія. В той же час, на етапі реалізації обраної стратегії важливе значення набуває підсилення та розширення можливостей, що забезпечують підприємству конкурентні переваги в одному чи декількох ланках ланцюга вартості. Якщо конкуренти можуть з легкістю скопіювати стратегію, залишається лише один вихід – перевершити конкурентів за допомогою більш ефективного реалізації стратегії. Саме для цього потрібні ключові компетенції, ресурсна база, організаційні можливості, які відсутні у конкурентів. З цією метою одним із першочергових завдань менеджменту є створення таких компетенцій, ефективного ресурсного та організаційного забезпечення.

Поширеним явищем у практиці розвитку суб'єктів господарювання залишається те, що підприємства, володіючи схожим, а інколи і аналогічним у порівнянні з конкурентами набором ресурсів, досягають більш високих результатів діяльності. Вирішальну роль в даному процесі відіграє організаційне забезпечення ефективного розвитку підприємств (ОЗР), що є сукупністю організаційних засобів, які дозволяють формувати раціональні взаємозв'язки між елементами організації та ефективно досягати цілей її розвитку. Сутність ОЗР слід відображати через поняття “організаційних спроможностей менеджменту”, які полягають у налагодженні ефективного зв'язку між операційною діяльністю, зовнішніми контрагентами, а головне ресурсами підприємства, що призводить до зміни конфігурації, а іноді і до трансформації останніх.

Головними інструментами інтеграції операційних процесів та ресурсної бази підприємства виступають:

- організаційна структура управління;
- організаційні знання;
- здатність організації до навчання;
- корпоративна культура;
- процеси прийняття рішень (ступінь централізації);
- рівень координації управлінських рішень;
- система культурних засобів контролю.

Загалом, організаційне забезпечення розвитку підприємства визначає можливості підприємства до інтеграції, створення і реконфігурації внутрішніх і зовнішніх компетенцій у відповідь на динамічні зміни оточуючого середовища. Мова йде про контроль над процесами, які відбуваються на всіх організаційних рівнях підприємства.

Кожна з вище визначених складових чинить вагомий вплив на досягнення цілей розвитку підприємства, однак на практиці складним завданням залишається оцінка кількісного впливу даних факторів на кінцеві показники розвитку.

Досягнення цілей організації в значній мірі визначається ступенем відповідності між обраною стратегією розвитку та організаційною структурою, а також тим, яким чином дана структура функціонує. Як відомо, організаційна структура управління – це певна

впорядкованість цілей, задач, ролей, видів діяльності, повноважень, прав та відповідальності, за допомогою яких підприємство здійснює свою діяльність. Кожному підприємству доводиться вирішувати одночасно дві суперечливі проблеми:

1) постійно змінюватись відповідно до вимог оточуючого середовища і внутрішніх потреб розвитку (вимоги гнучкості організаційної системи управління);

2) зберігати загальну організаційну стабільність, як запоруку уникнення дезорганізації діяльності і хаосу (вимога стабільності організаційної структури управління).

Мета організаційної структури управління – організаційно підтримувати життєвий цикл підприємства, для чого забезпечувати, з одного боку, стабільність, злагодженість функціонування, а з іншого – не перешкоджати його розвитку, змінюватись. Існують певні відмінності між організаційними структурами управління, що орієнтовані на поточну діяльність та структурами, що спрямовані забезпечувати та підтримувати розвиток підприємства.

Організаційні структури управління, які є орієнтованими на поточну діяльність (тобто на прийняття стандартних рішень), як правило більш стабільні, побудовані за функціональним підходом, ієрархічні, зі застосуванням досить глибокого розподілу праці (горизонтального, вертикального, функціонального, технологічного та кваліфікаційного), закріплення обов'язків та повноважень в організації з розробкою стандартів діяльності та організаційних документів. За таких умов окремі ланки функціонування в них відносно автономними, з координацією діяльності на вищих рівнях управління. Контроль за діяльністю – спеціалізований за сферами та ланками.

Організаційні структури управління, орієнтовані на розвиток, характеризуються більшою децентралізацією (різного типу), гнучкістю, універсальністю в діяльності окремих ланках, спрямованих на виявлення проблем та прийняття нових управлінських. Лінійно-функціональні підрозділи можуть доповнюватись автономними ланками (департаменти), створеними "під мету". Такі підрозділи можуть бути досить стабільними, побудованими за лінійно-програмним принципом (тобто включеними до діючої організаційної структури майже, як відповідні функціональні підрозділи, але маючи інший зміст діяльності) або на певний термін – до досягнення поставленої мети.

Однією із умов ефективної діяльності та розвитку підприємства є приведення організаційної структури у відповідність до стратегії розвитку. Загалом, існує декілька правил організації робіт у підтримку стратегії. Організаційні структури підприємств є індивідуальними і відображають особливості внутрішнього та зовнішнього середовища, погляди менеджменту на кадрову політику. Крім того, будь-яка стратегія спирається на ключові фактори успіху підприємства та ланцюг вартості. Однак, не дивлячись на індивідуальний характер організаційних структур, існує перелік загальних принципів, дотримання яких дозволяє спроектувати структуру підприємства, що сприяє успішній реалізації стратегії розвитку, а саме:

– виділення стратегічно важливих видів діяльності в ланцюгу вартості;

– вибір процесів, здійснення яких підприємство виконуватиме власними силами; обґрунтування доцільності передачі певних операцій для виконання партнерами;

– перетворення стратегічно важливих видів діяльності в ланцюгу створення вартості на ключові в організаційній структурі;

– вирішення питання щодо переліку повноважень, що належать до компетенцій вищого менеджменту, а які можуть бути делеговані менеджерам різних рівнів і робітникам;

– забезпечення співпраці та взаємодії підрозділів для створення або закріплення компетенцій і можливостей;

– забезпечення співпраці та взаємодії з постачальниками та партнерами.

Висновки та перспективи подальших досліджень

Таким чином, проблема організаційного забезпечення розвитку підприємств залишається актуальною і є предметом дослідження багатьох вчених. Проведене

дослідження з урахуванням сучасних концепцій, розроблених вітчизняними та зарубіжними науковцями з даної проблематики дало можливість обґрунтувати наступні висновки:

по-перше: стійкість і цілісність системи забезпечуються в довгостроковому періоді за умов наявності достатньої гнучкості суб'єкта управління та збалансованості альтернатив стратегій його розвитку. Разом з тим, на сьогодні спостерігається низька якість управління розвитком, що безпосередньо впливає на ефективність функціонування підприємства;

по-друге: організаційно-економічний механізм підприємства визначається як сукупність форм, методів, інструментів управління, а також правил формування та регулювання відносин елементів організаційної структури, яка знаходиться під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів та спрямована на вирішення задач функціонування та розвитку підприємства;

по-третє: організаційно-економічний механізм розвитку підприємства за своєю формою являється програмно-цільовим (проектним), а за своїм змістом – інноваційним процесом;

по-четверте: сутність організаційного забезпечення розвитку підприємств слід відображати через поняття «організаційних спроможностей менеджменту», які полягають у налагодженні ефективного зв'язку між операційною діяльністю, зовнішніми контрагентами, а головне ресурсами підприємства, що призводить до зміни конфігурації, а іноді і до трансформації останніх;

по-п'яте: досягнення цілей організації в значній мірі визначається ступенем відповідності між обраною стратегією розвитку та організаційною структурою, а також тим, яким чином дана структура функціонує. Організаційні структури управління, що орієнтовані на розвиток, характеризуються більшою децентралізацією (різного типу), гнучкістю, універсальністю в діяльності окремих ланках, спрямованих на виявлення проблем та прийняття нових управлінських.

Слід відзначити, що в спектрі основних питань розвитку підприємств на нашу увагу та подальше дослідження заслуговують проблеми формування не лише організаційного, а й ресурсного забезпечення даного процесу та їх ефективного взаємозв'язку.

Список використаної літератури:

1. *Абалкин Л.И.* Хозяйственный механизм общественных формаций / Л.И. Абалкин, А.П. Бакалов, Э.А. Быстрицкая и др.: Под общ. ред. Л.И. Абалкина. – М.: Мысль, 1986. – 268 с.
2. *Астапова Г.В.* Организационно-экономический механизм корпоративного управления в современных условиях реформирования экономики Украины \ Г.В. Астапова. – Донецк, 2001. – 279 с.
3. *Борщевский П.П.* Совершенствование хозяйственного механизма в пищевой промышленности / П.П. Борщевский, А.А. Заичковская, В.С. Кучук; Под общ. ред. П.П. Борщевского. – К.: Техника, 1984. – 157 с.
4. *Булеев И.П.* Формирование организационно-экономического механизма управления предприятием по обработке цветных металлов / И.П. Булеев. – Донецк: МЭП АН Украины, 1993. – 225 с.
5. *Герасимчук В.Г.* Развитие предприятия: диагностика, стратегия, эффективность / В.Г. Герасимчук. – К.: Вища школа, 2006. – 265 с.
6. *Грещак М.Г.* Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. посібник / М.Г. Грещак, О.М. Гребешкова, О.С. Коцюба; за ред. М.Г. Грещака. – К.: КНЕУ, 2001. – 228 с.
7. *Зеткина О.В.* Об управлении устойчивостью предприятия / О.В. Зеткина. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2003. – 134 с.
8. *Козаченко А.В.* Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения: Монография / А.В. Козаченко, В.П. Пономарев, А.Н. Ляшенко. – К.: Либра, 2003. – 280 с.

МАСЛІЧЕНКО Оксана Миколаївна – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіки підприємств ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана"

Наукові інтереси:

– дослідження особливостей ресурсного та організаційного забезпечення ефективного розвитку підприємств