

**С. Б. Холод**

*канд. техн. наук*

**С. В. Грушевський**

**О. Ю. Куянова**

*м. Дніпропетровськ*

## УДОСКОНАЛЕННЯ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА І СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Досліджуючи основні закономірності перехідного періоду в нашій державі, у статті визначено основні його етапи і диференційовано основні задачі промислових підприємств щодо їх підприємницької діяльності. Ці задачі розглянуто під кутом зору щодо змін видів структури функцій, необхідних для виконання виробничо-господарської діяльності підприємства на різних етапах розвитку, в тому числі при виконанні стратегічного прогнозу у часовому просторі.

Було визначено, що за двадцять років нових відносин в організаційних структурах підприємств і в структурах управління ними відбулися суттєві зміни, часові періоди яких достатньо сильно взаємопов'язані з етапами ринкових перевтілень, що мали місце на Україні.

На першому етапі була проведена так звана стадія організаційно-правових заходів, що дозволило підвищити мобільність управління виробничо-збутовою діяльністю. Такий підхід дозволив підвищити маневреність в управлінні виробництвом і зняти гостру проблему реалізації продукції, що виробляється.

На другому етапі асортиментна політика підприємств формувалась залежно від наявності сировини, яку стримували в результаті прямих і непрямих бартерних операцій. На підприємствах пройшли масові скорочення спеціалістів-економістів: немає планової економіки, тож не потрібні й економісти. У результаті було втрачено найважливішу функцію управління-аналізу і стратегічного прогнозування.

Водночас відбулися суттєві зміни і у зовнішньому середовищі, які внесли доцільні зміни в діяльність підприємств. Стало очевидно, що покупець – це вже не однорідна маса споживачів, а окремі юридичні і фізичні суб'єкти, що відрізняються за своїм соціальним статусом і доходами.

Ці зміни призвели до того, що у цих умовах підприємства відчували гострі проблеми як матеріально-технічного забезпечення, так і збуту готової продукції. Нагальними стали нові об'єктивні необхідності для проведення нової системи заходів щодо удосконалення організаційної структури як виробництва, так і системи управління підприємством.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз відповідності існуючої організаційної структури підприємства прогнозній стратегії розвитку вимагає відповіді на два питання: якою мірою існуюча організаційна структура відповідає чи заважає стратегії та на яких рівнях і у яких ячеях структури має відбуватися те чи інше розв'язання необхідних задач? Звичайно, якісної відповіді на ці питання не існує. Але існує декілька правил, що дозволяють виконувати достатньо ефективні роботи щодо реалізації прогнозу стратегії розвитку.

Дослідження зарубіжних фахівців І. Ансоффа, В. Єфремова, А. Чандлера [1] та вітчизняних вчених В.А. Ткаченко [2], А.П. Міщенко [3] підтверджують нагальну необхідність приведення організаційної структури фірми, підприємства у відповідність виб-

раній стратегії. Тобто проектування організаційної структури підприємства і системи управління має базуватися на стратегічних планах. Ними встановлено, що зміни у прогнозі стратегії розвитку, як правило, призводять до змін або появи нових адміністративних проблем, які і вимагають удосконалення організаційної структури.

У практичному плані це визначає, що організаційна структура підприємства, також як і організаційна структура системи управління ним, повинні на сто відсотків забезпечувати реалізацію прогнозного проекту стратегії розвитку.

В.А. Ткаченко вважає, що водночас зі структурними змінами на підприємстві слід проектувати програми щодо маркетингових досліджень – маркетинговий менеджмент. Однією з особливостей такого підходу є те, що підприємства мають змогу зайнятися дослідженням ринку, результати якого лягають в основу управління прогнозним проектом стратегічного розвитку.

Результати маркетингових досліджень на різних етапах розвитку інфраструктури ринку вносять якісні зміни щодо реакції підприємства на ситуацію на споживчому ринку і дають можливість оперативного впливу на зміну організаційної структури системи управління, підвищуючи його ефективність.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** В умовах зростаючої конкуренції більшість підприємств України не в змозі створювати свій стиль діяльності щодо завоювання симпатії деяких сегментів ринкового середовища. І, як наслідок, багато з них втрачали минулий імідж провідних. Багато з них, навіть продаючи свою продукцію у багатьох регіонах України, залишаються невідомими для споживачів, в тому що виготовляють продукцію під чужими фірмовими знаками.

Виходячи з цього і підхід до стратегії розвитку і проектування відповідної структури управління ним буде різним:

по-перше, якщо підприємство займає активну ринкову позицію, засновану на маркетинг-менеджменті, то і основні напрямки діяльності вибираються на результатах досконалого вивчення ринку.

Відділ маркетингу значно розширює свої функції: на основі даних щодо споживчого захисту розпочинає формуватися асортиментна політика підприємства, визначаються пріоритетні напрямки науково-технічних досліджень, проводиться широка рекламна кампанія щодо іміджу підприємства, визначаються найбільш ефективні напрямки збуту готової продукції, постійно проводиться маркетинговий аудит. Це дозволяє підприємству розширити частку (сегмент) ринку, яку воно займає, що у свою чергу забезпечує підвищення рентабельності підприємства;

– по-друге підприємство проводить реорганізацію і створює дочірні підприємства, що беруть на себе функції матеріально-технічного забезпечення виробництва і збуту вироблюваної продукції. Знову створені структури заключають договір на виробниц-

тво продукції, забезпечують виробництво сировини, а виготовлену продукцію реалізують на основі договорів консигнації. Вони ж займаються формуванням замовлень і проводять рекламну кампанію вироблюваних товарів. Така спеціалізація дозволяє дочірнім підприємствам працювати прихильно і ефективно.

– по-третє, підприємство значно скорочує виробництво товарів на внутрішній ринок і працює на зовнішній ринок на основі давальницької сировини. На таких підприємствах іноземні партнери виконують функцію управління їх виробничо-збутовою діяльністю;

– по-четверте, підприємство займає пасивну виробничо-збутову політику. Воно працює тільки на виконання замовлень підприємств, оптових фірм чи державних структур. Така позиція дозволяє скоротити по суті витрати на збут вироблюваної продукції. Але, разом з тим, призводить до ще більшої аритмії виробництва: є замовлення – працюємо, немає замовлення – всі йдемо у неоплачувану відпустку.

При такому підході тільки підприємства, що проводять активну виробничо-збутову політику на основі маркетинг-менеджменту, мають перспективу стратегії зростання на основі ринкового успіху.

**Формування цілей статті** – проектування організаційної структури підприємства і системи управління на основі стратегічного прогнозу розвитку і маркетинг-менеджменту якісних змін навколишнього середовища.

У даній роботі концептуально розглядаються організаційно-методичні аспекти відповідності організаційної структури підприємства стратегічному прогнозу змін ринкового середовища і діяльності підприємства на випередження цих змін, з подальшим використанням системного підходу удосконалення системи управління збутом і розподілом продукції, що випускається.

**Виклад основного матеріалу.** Реалізація стратегічного прогнозу розвитку цілком залежить від ефективності системи управління, у складі якої як найбільш важливі для успішної реалізації проекту, так і, здавалось би, малорозрядні адміністративно-господарські роботи, які на перший погляд ніби не стосуються основних процесів стратегії, але і без них досягти цілі малоймовірно. Тож при проектуванні організаційної структури управління слід відповісти на два питання: “Які функції управління в ланцюгу цінностей мають бути спроектовані особливо дорадо, бо від них залежить сутність конкурентної переваги?” і “Неякісне виконання яких видів діяльності створить серйозну загрозу стратегічному успіху?”.

Ось чому проектування організаційної структури підприємства і системи управління ним залежить від урахування усіх критичних видів і сфер діяльності і є найважливішою вимогою щодо відповідності прогнозу стратегії розвитку й організаційної структури. При цьому слід враховувати стратегічні зв'язки між основними і допоміжними видами діяльності. Хоч сьогодні цього і не поділяє, сьогодні будь-яка діяльність, що направлена на результат, – основна.

До речі, одним із таких видів діяльності є проектування процесів товароруку на основі маркетинг-менеджменту змін ринкового середовища. Канали розподілу товарної продукції можуть бути різними: можлива передача права власності на конкурентний товар чи послуги на шляху виробника до споживача; цей же канал можна трактувати і як просування товарів від виробника до споживача; канал комунікаційних функцій щодо вимог маркетингу; проведення маркетингових і науково-дослідних робіт; встанов-

лення ділових контактів з потенційними споживачами і т.п.

На основі досліджень ланцюга причинно-наслідкових явищ, обумовлених логікою вище перерахованих підходів, у процесі досліджень сформульовано три передумови успіху маркетингової трансформації процесів управління дослідженням змін ринкового середовища і реалізації власної продукції. Першою передумовою автор вважає переміщення центру сили на підприємстві зі сфери виробництва у сферу маркетинг-менеджменту і фінансів. Другою передумовою повинно бути створення такої ситуації, коли всі функції управління підприємством у цілому направляються на якісне виконання функції забезпечення ефективного збуту. І, нарешті, третьою передумовою, найважливішою, має бути зміна психології, менеджменту, образу мислення вищої сфери управління, що має змінити застійні методи обґрунтування і прийняття рішень у напрямку переходу від диктату виробництва до диктату маркетинг-менеджменту.

Виходячи з такого підходу, на підприємстві мають бути спроектовані і організаційна структура підприємства і організаційна структура системи управління. При цьому вони повинні бути спроектовані таким чином, щоб, з одного боку, забезпечити достатній простір для стратегічного управління вищому керівництву; з іншого боку, надати можливість самостійності менеджерам, які відповідають за конкретний товар. Вихід бачиться в організації діяльності підприємства і управління ним не за функціональними ознаками, а за чітко визначеними секторами товарних ринків, основою яких можуть бути “центри прибутку” при корпоративному управлінні. Таке проектування оргструктури дозволить управлінням бути ближче до ринкового середовища і, звичайно, забезпечувати своєчасно і якісно як виробництво, так і конкурентні переваги товару відповідно зі змінами зовнішнього середовища.

За такого підходу підпадають змінам і контури маркетингового менеджменту. У процесі досліджень визначено чотири основних напрямки маркетингу: вивчення потреб споживачів, проектування стратегічного прогнозу, розробка засобів задоволення потреб споживачів, методи реалізації товарної продукції. На основі цього розроблено відповідні рекомендації щодо асортиментної, цінової, розподільчої та комунікаційної політики. Запропоновано розгалужену блок-схему матеріальних і інформаційних логістичних джерел, які виникають відповідно логістичним діям підприємства відносно задоволення потреб ринкового середовища. На основі результатів аналізу ланцюга прямих і зворотних інформаційних зв'язків досліджено основні явища, які відбуваються в основних вузлових сполученнях названих потоків, і розроблено рекомендації удосконалення фінальної фази діяльності підприємства – розподіл і збут товарів.

У зв'язку з цим із різних методів аналізу стану необхідно вибирати найбільш ефективний, який надасть можливість достатньо різнобоко і повно оцінити потенціал конкурентоздатності підприємства з точки зору взаємодії вище перерахованих аспектів економічного, соціально-політичного і організаційного напрямів.

У нинішніх умовах господарювання при проектуванні стратегічного прогнозу розвитку суттєвим є вплив усіх параметрів відповідності організаційної структури і системи управління на конкурентоздатність підприємства, тому що конкурентоспроможність є найважливішим фактором розвитку та функціонування підприємства у нестійкому ринковому середовищі. Тож наведені міркування дають змогу

дійти висновку, що оцінка конкурентоздатності є високо формалізованим процесом. Об'єктивність і якість роботи в цьому напрямі визначається ступенем доступу до інформації про стан, її повнотою, достовірністю, кваліфікацією персоналу, що проводить проектування стратегічного прогнозу, глибиною зацікавленості замовників в отриманні бажаних результатів. Тому однією із найважливіших проблем конкурентоспроможності є система показників для її оцінки та обґрунтована методика їх розрахунку.

В економічній літературі існує багато підходів до визначення конкурентоспроможності як товарів, так і підприємства в цілому. Але в даному разі мова йде про комплексність оцінки конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта з урахуванням його продукції. Для узагальнюючого показника пропонується використовувати формулу

$$R_y = \sqrt{A_1^2 + A_2^2 + \dots + A_n^2},$$

де  $R_y$  – рівень конкурентоспроможності продукції досліджуваного ринкового середовища і його інших конкурентів;

$A_1, A_2, A_3$  – одиничні показники оцінки конкурентоздатності продукції досліджуваного суб'єкта ринку та інших конкурентів.

Інші автори [3] пропонують оцінку конкурентоспроможності проводити за такими показниками, як якість товару, споживча корзина, наявність сертифікату якості і показник асортименту товарів, а також якості сервісу. На основі комплексних показників визначається узагальнений за методами кваліметрії (формула середня арифметична зважена):

$$PK_T = \sum_{i=1}^m m_i g_i,$$

де  $PK_T$  – показник якості товару;

$m_i$  – коефіцієнт вагомості комплексного показника;

$g_i$  – комплексний показник і його властивості.

Цікавою є думка авторів [4], які пропонують для оцінки конкурентоспроможності визначати внутрішню структуру або параметри двох основних економічних факторів: ціну товару та його якість.

Викликає також інтерес розробка [5] "багатокутника конкурентоспроможності", який надає товарняку можливість установити переваги і недоліки – як свої, так і конкурента – на основі певного кола показників.

Автором пропонуються як типові такі параметри: якість, ціна, оргструктура підприємства, відповідність системи управління, фінанси, збут, сервіс, зовнішньоекономічна динаміка змін.

За такого підходу доречно проектувати матричну організаційну структуру, яка найбільш впевнено підходить до типу адаптаційних структур. Основне призначення таких структур – це можливість фірми, підприємства пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, щоб інтегрувати у природні ринкові відносини. Застосування підходу проектування матричної організаційної структури підприємства дозволяє створювати новий тип організаційно-виробничих відносин, що допомагає керувати стратегічним прогнозом, визначати плінні пріоритети та відповідно керувати розподілом управлінських завдань і різного роду ресурсів.

Звичайно, кожний із розглянутих підходів не спроможний забезпечити повної відповідності між проектом стратегічного прогнозу і організаційною структурою підприємства та системою управління.

Тож на практиці для ефективної підтримки реалізації стратегічного прогнозу дійові підприємства, фірми застосовують два і більше видів організаційних структур і відповідно систем управління.

Практикується і такий підхід: коли до існуючої організаційної структури (або при ній) створюються координаційні механізми, які і забезпечують ефективне виконання стратегії прогнозного проекту. Такими можуть бути: групи проектування, виконання міжфункціональних завдань, комунікаційні, венчурні, незалежних робітників, реалізації прогнозних процесів, а також окремих маркетинг-менеджерів щодо зв'язків із споживачами. Указані аспекти щодо відповідності організаційних структур вибраній стратегії дозволяють визначити ефективність стратегічного прогнозу в тому числі і на організацію підприємства і його систему управління.

**Висновки.** Концептуально розкрито методичний механізм щодо відповідності організаційної структури промислового підприємства і системи управління ним; стратегію прогнозу розвитку апробовано при удосконаленні оргструктур на підприємствах м. Дніпропетровська. Описаний механізм дозволяє проектувати організаційну структуру підприємства відповідно до стратегічного прогнозу, що допомагає у процесі діяльності керувати перерозподілом функцій між окремими структурними підрозділами і рівнями системи управління з метою ефективної реалізації стратегічного прогнозу розвитку.

Особливістю такого підходу є використання інституту маркетинг-менеджменту на основі програми підвищення економічної ефективності спроектованого стратегічного прогнозу розвитку. За основу було взято підхід базової конкурентної стратегії, як найбільш доречний для досліджуваного сектору, за якою враховувалися зв'язки цільових ринків підприємства відповідно до ринкового середовища, а також прогнозу стратегії зростання на декілька років плінного часу. Сутність такого підходу полягає в тому, щоб максимально використати переваги конкретного підприємства. Такий підхід дозволяє ряд функціональних видів діяльності, з метою підвищення економічних показників, доручати маркетинг-менеджерам або навіть іншим фірмам. Компанія (підприємство) при цьому отримує можливість сконцентрувати всю свою енергію і всі ресурси на вирішенні стратегічних задач, що може створити умови підвищення його конкурентоздатності.

#### Список використаних джерел

1. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Ткаченко В.А. Основы конкурентных преимуществ: моногр. / В.А. Ткаченко, Б.И. Холод и др.; под общ. и науч. ред. проф. Ткаченко В.А. – Д.: ДУЕП, Монолит, 2008. – 275 с.
3. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах / В.С. Ефремов. – М.: Финпресс, 2001. – 240 с.
4. Мищенко А.П. Состояние и основные подходы к разработке стратегии предприятия / А.П. Мищенко. – Д.: Науковий вісник НГУ, 2003. – №3. – С. 59-63.
5. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: пер. с англ. / А. Томпсон, А. Стрикленд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 275 с.