

Таблиця 6

Напрямки поліпшення ситуації при співвідношеннях попиту та пропозиції трудових ресурсів на різних структурних рівнях

| Місце реалізації напрямків | Ситуація | | |
|----------------------------|--|--|---|
| | Vx = 0 | Vx > 0 | Vx < 0 |
| на державному рівні | сприяння підтримці потрібної кількості працівників та робочих місць за допомогою врахування результатів прогнозних розрахунків | аналіз взаємодії підприємства й установ освіти та профпідготовки працівників; координація діяльності служб зайнятості й установ освіти | аналіз взаємодії підприємства й установ освіти та профпідготовки працівників; заходи щодо запобігання вивільнення працівників; перегляд системи оплати праці у бік збільшення заробітної плати; сприяння трудовозбереженню ресурсів за допомогою законодавчих актів; соціально-економічні заходи підтримки вивільнених працівників: дотації; забезпечення самозайнятості тощо |
| центри зайнятості | постійне дослідження структури ринку праці | стимулювання підприємств, які збільшують кількість робочих місць; дослідження структури ринку праці | допомога в пошуках місця роботи; перекваліфікація; навчання (отримання професії); визначення структури ринку праці на основі аналізу ситуації, яка склалася на підприємстві |
| підприємства | постійне вивчення внутрішніх та зовнішніх джерел залучення трудових ресурсів | тісне співробітництво з установами освіти та центрами зайнятості для одержання кваліфікованих кадрів | соціально-економічні заходи стимулювання праці: поліпшення умов праці; оплата проїзду на роботу та з роботи; безкоштовні послуги в дитячих садках; пільгові талони на харчування; надання житла тощо |

Запропоновані напрямки поліпшення ситуації при співвідношеннях попиту та пропозиції трудових ресурсів сприятимуть їх ефективному формуванню і розподілу, враховуючи стратегічні напрями й пріоритети соціально-економічного розвитку підприємств

держави. З метою забезпечення продуктивної зайнятості населення, зниження рівня безробіття держава є найбільш зацікавленою стороною у вивченні потреб підприємств у трудових ресурсах за професійно-кваліфікаційним рівнем та причин дисбалансу між кількістю вивільнених і кількістю прийнятих працівників.

Література: 1. Постанова КМУ "Про Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2002 – 2006 роки" від 25 жовтня 2002 р. №1586 // www.infodisk.com.ua. 2. Зима О. Г. Системний підхід до управління кон'юнктурою трудових ресурсів / Матеріали III Міжнародної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених "Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління". 24 – 27 березня 2004 р. — К.: Пошуково-видавниче агентство "Книга Пам'яті України", 2004. — С. 44 – 45. 3. Бондарчук К. Особливості визначення перспективної потреби у робочій силі в Україні // Україна: аспекти праці. — 2003. — №2. — С. 18 – 24. 4. Петюх В. М. Ринок праці: Навчальний посібник. — К.: КНЕУ, 1999. — 288 с. 5. Указ Президента України "Про Основні напрями розвитку трудового потенціалу в Україні на період до 2010 року" від 23 липня 1999 р. №921/99 // Урядовий кур'єр. — 1999. — №155 – 156. — С. 11 – 13. 6. Павленко Н. Трудовыe отношения: вопросы и ответы. — Харьков: Фактор, 2002. — 144 с. 7. Еремина Н. М. Статистика труда: Учебник / Н. М. Еремина, В. П. Маршалова. — М.: Финансы и статистика, 1988. — 248 с. 8. Моніторинг ринку праці та соціального захисту незайнятого населення Харківської області: Аналітично-статистичний збірник. — Харків: Харківський обласний центр зайнятості, 2003. — 184 с. 9. Ревкова Н. О. Мотиваційний механізм як засіб підвищення конкурентноздатності // Регіональні перспективи (науково-практичний журнал). — 2001. — №5 – 6 (18 – 19). — С. 291 – 292.

Стаття надійшла до редакції 15.11.2004 р.

УДК 658.016.7 (477)

Курновська М. О.

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ

The major factor of adaptation of the enterprise to external conditions is presented by effective organizational structure of the operation of business constructed in view of requirements of modern economy.

Reforming the enterprise with the help of transformation of all its internal compound adequately is necessary for changes of external conditions (re-structuring).

Our problem is the specification and concrete definition of a technique of improvement the structure of management of the machine-building enterprise on the basis of re-structuring on directions of integration and decentralization.

Проведені в країні ринкові перетворення створили зовсім нові умови діяльності для українських промислових підприємств, так що в цей період постає найважливіша проблема — стійкий розвиток підприємства в умовах ринку, завдання створення нової системи принципів, інструментів і методів організації управ-

ління підприємством, яка дозволила б домогтися забезпечення беззбиткового функціонування і фінансової стійкості підприємства в умовах ринку, які швидко змінюються.

Зі зміною механізму господарювання змінюються і роль та зміст управління. Нестабільність зовнішнього середовища організації призводить до зростання сумарної складності завдань управління, до виникнення нових, раніше не відомих проблем, таких, як пошук ринків збуту продукції, організація повноцінного матеріально-технічного постачання виробництва тощо. Ускладнюються завдання управління, пов'язані з переоснащенням виробництва, його диверсифікованістю, освоєнням нової, як правило, технічно більш складної продукції.

Природно, що формування прогресивних — і звичайно більш складних за своєю структурою — типів господарських організацій вимагає створення нових або удосконалення діючих структур управління. При цьому мова йде не тільки про утворення нових підрозділів, але й про чітке визначення їх місця і взаємозв'язків у рамках даної структури управління.

Підприємство повинно бути здатним у найкоротший термін адаптувати своє внутрішнє середовище до зовнішніх умов. Найважливішим фактором цієї адаптації є наявність ефективної організаційної структури управління підприємством, побудованої з урахуванням вимог сучасної економіки.

Організаційна структура управління підприємством становить сукупність управлінських ланок і зв'язків між ними, упорядкованих відповідно до їх ролі в процесі управління і досягнення цілей організації. Елементами оргструктури управління являються управлінські ланки (групи працівників чи окремі виконавці). Кожен елемент оргструктури наділений певними повноваженнями, виконує певні обов'язки і несе відповідальність за належне їх виконання [1, с. 120].

Організаційна структура не являється застиглою формою. Вона вимагає постійного удосконалення і зміни у зв'язку зі змінами зовнішнього середовища і/чи внутрішнього середовища організації і, отже, цілей цієї організації. Необхідно побудувати таку організаційну структуру підприємства, "яка найкраще відповідає цілям і завданням організації, а також внутрішнім і зовнішнім факторам, що впливають на неї" [2, с. 331].

Формування структури управління в сучасних умовах не може бути здійснене шляхом прямого переносу попереднього досвіду, тому що частину цього досвіду неможливо використовувати в умовах, які істотно змінилися. Потрібний якісно новий підхід до організації та методів управління організацією і відповідна зміна форм спеціалізації та кооперування праці в структурі управління.

Ускладнення зовнішнього середовища організації та об'єкта управління викликає значне збільшення кількості інформації, яка використовується в процесі господарського керівництва. Звідси і збільшення обсягу управлінських робіт з переробки інформації.

Відзначені фактори обумовили ускладнення структур управління, підвищення значимості управлінської діяльності, призвели до розвитку нових форм спе-

ціалізації, кооперування і комбінування управлінської праці, появи нових видів організаційних зв'язків у структурах управління і нових методів вирішення завдань.

У наш час відбувається процес диференціації та інтеграції управлінської праці, пов'язаний із впливом на сферу управління сучасних тенденцій розвитку економіки і виробництва, виникненням нових можливостей підвищення ефективності управління виробничою діяльністю.

Зріст складності завдань, розв'язування у процесі управління виробництвом у нових типах господарських організацій (акціонерних товариствах, товариствах з обмеженою відповідальністю та ін.), природно, призводить до іншого характеру взаємодій у структурі управління. Поряд з завданнями управління виробничим процесом виникають завдання управління маркетинговою діяльністю, цінними паперами, інвестиційною діяльністю тощо.

Розробка і реалізація нововведень підвищують важливість і збільшують обсяг робіт перспективного характеру. Дана обставина призводить до поділу функцій оперативного і перспективного управління. В управлінській праці при цьому зростає частка робіт аналітичного плану.

Зміна змісту управлінської діяльності призводить до того, що збільшується сума проблем, які вимагають підвищеної уваги з боку керівника. Найчастіше вирішення цих проблем і визначає основні результати діяльності господарської організації. До них відносяться проблеми удосконалення управління, проблеми якості, пошуку резервів виробництва, проблеми аналізу господарської діяльності, переробки інформації і т. д. Тому створюються і реалізуються нові зв'язки структури управління, нові комунікації в процесі вирішення господарських завдань.

Відзначені тенденції приводять до появи в структурах управління нових видів поділу праці, нових видів його кооперування, нових прийомів здійснення управлінської діяльності. Реалізація даних тенденцій обумовлює підвищення вимог до побудови й функціонування структур управління, що відбиваються в необхідності дотримання комплексного, системного, перспективного підходів, забезпечення гнучкості та динамічності процесів управління.

Необхідне реформування підприємства за допомогою перетворення всіх його внутрішніх складових адекватно змінам зовнішніх умов (реструктуризація). Проте реструктуризація, як постійний елемент підвищення ефективності роботи підприємства, не стала серед керівників необхідним атрибутом сучасного менеджменту.

Проведення процесу розукрупнення (децентралізації) вітчизняного промислового підприємства являється механізмом підвищення економічної ефективності його виробничо-господарської діяльності.

Для вітчизняних промислових підприємств, особливо для машинобудівних підприємств, основним механізмом розвитку, реалізації розширеного відтворення є їх інтеграція — входження або в українську, або в іноземну інтегровану корпоративну структуру. Це дасть можливість: а) зберегти існуючі і вийти на нові ринки збуту; б) одержати та залучити фінансові ресурси для реконструкції виробництва.

Автор вважає, що проблема вдосконалення структури управління українських підприємств машинобудування залишається однозначно невирішеною, тому вона продовжує бути дуже актуальною в сучасних умовах господарювання.

У даному аспекті основним завданням є уточнення та конкретизація методики вдосконалення структури управління машинобудівним підприємством на основі реструктуризації за напрямками інтеграції та розукрупнення. Рекомендації, запропоновані автором даної статті, можуть бути використані на підприємствах машинобудування нашої країни.

Процеси децентралізації та інтеграції повинні, на думку автора, здійснюватися на підприємстві паралельно.

Процес удосконалення структури управління вітчизняним машинобудівним підприємством при реалізації двох напрямків реструктуризації має загальний вигляд, що наведено на рисунку.

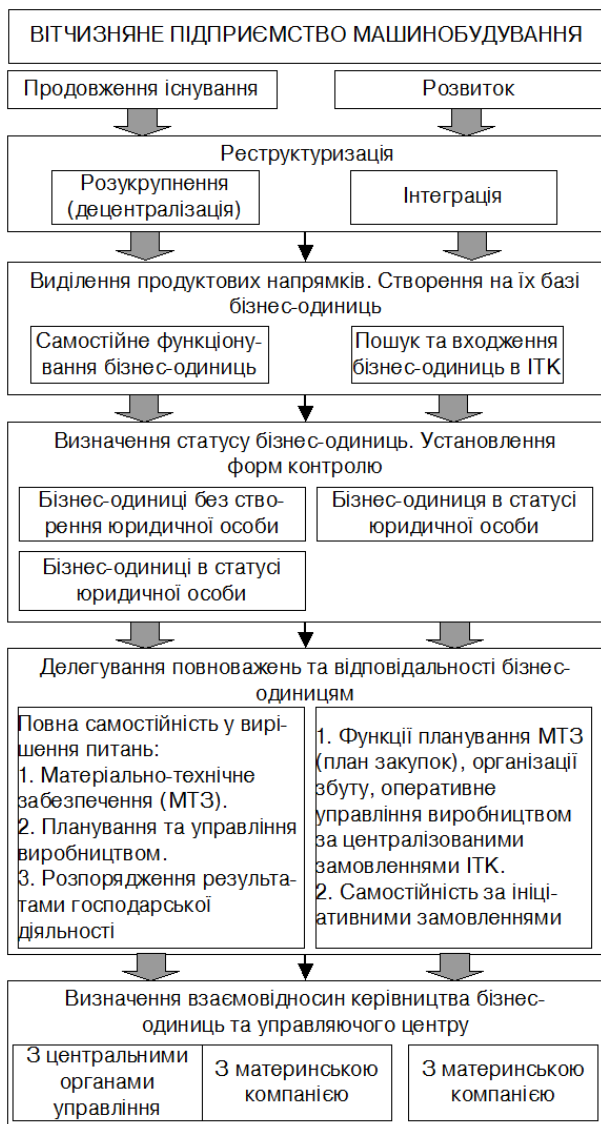


Рис. Процес удосконалення структури управління машинобудівним підприємством при реалізації двох напрямків реструктуризації

Розглянемо удосконалення структури управління більш детально.

1. Виділення продуктивних напрямків у діяльності підприємства (за товарами, послугами).

Реформування підприємства шляхом реструктуризації усього виробничо-господарського комплексу і всіх сфер діяльності. Зміна організаційної схеми і структури шляхом виділення центрів фінансової відповідальності за предметно-технологічним, функціональним і витратним принципами. Перетворення лінійно-функціональної структури управління в дивізійну.

При централізованій структурі управління єдиний керівник за своїми правами і відповідальністю, який реально може забезпечити ефективність роботи бізнес-ланцюжка, — це тільки директор заводу. Але реально здійснити контроль директор може тільки один раз у квартал, тому що повні баланси бухгалтерія підводить саме в цій періодичності. При цьому така форма призначена, в першу чергу, для державних податкових органів. Динаміка ж зміни ситуації на ринку така: потрібен постійний контроль за ефективністю діяльності підприємства.

2. Створення на основі виділених напрямків бізнес-одиниць (центрів прибутку).

Централізоване управління бізнес-одиницями в динамічних ринкових умовах занадто ускладнене. Ця бізнес-одиниця повинна бути самоуправляючою. Централізованим керуючим критерієм повинен бути критерій ефективності. Ця складова бізнесу заводу повинна бути для її (цієї бізнес-одиниці) керівника доступною для огляду, щоб він почував, що він працює на себе, розумів свою повсякденну причетність і, головне, відповідальність, що він — єдиний, хто несе персональну відповідальність за всі складові свого бізнесу і визначальний кінцевий результат — його рентабельність. Бізнес-одиниці створюються:

- а) для видимості господарської діяльності, а значить — власної причетності управління і колективу до всіх складових процесів бізнесу і, головне, до його результату, а отже — до почуття роботи на себе (особистий фактор);
- б) для прозорості бізнес-напряму і, отже, можливості визначення ефективності (чи, навпаки, безперспективності) цього напрямку, його конкурентоспроможності і привабливості до інвестування;
- в) при багатопродуктовому господарюванні або при наявності декількох зон господарювання — виділенні на їх основі декількох бізнес-одиниць таким чином, що компанія цілком одержує декілька точок опори (враховуючи життєвий цикл товару).

Вертикальна інтеграція дозволяє:

- а) розвивати прями, тривалі, стійкі господарські зв'язки з постачальниками сировини, матеріалів, що комплектують, і (чи) зі споживачами продукції;
- б) підвищити відповідальність усіх сторін, які беруть участь у виробництві і реалізації продукції в рамках вертикально інтегрованої структури (замовник, постачальник);
- в) досягти найбільшої відповідності продукції, що поставляється, вимогам замовника (споживача) як за якістю, так і за термінами постачання, скоро-

ченням зайвих запасів, прискорення оборотності обігових коштів, створення умов для скорочення термінів освоєння виробництва нових видів продукції.

Основна мета інтеграції — поширення ринків збуту продукції, збільшення обсягів продажу і, як наслідок, збільшення обсягів виробництва. Це сприяє підвищенню економічної ефективності виробництва (ефект масштабу) і підвищенню якості продукції (застосування засобів автоматизації та механізації).

3. Визначення статусу виділених бізнес-одиниць.

При цьому можливі два основних варіанти:

- а) створення бізнес-одиниць без утворення юридичної особи;
- б) створення бізнес-одиниць у статусі юридичної особи (ЗАТ, ВАТ, ТОВ і т. д.).

При децентралізації статус бізнес-одиниць може бути визначений за обома варіантами.

При входженні бізнес-одиниці в інтегровану структуру необхідно додати їй статусу юридичної особи. При цьому можливі наступні варіанти організаційних форм інтеграції:

- а) спільна власність (наявність контрольного чи визначального пакету акцій в акціонерному товаристві, яка переважає в статутному капіталі товариства з обмеженою відповідальністю або в компанії, з якої виділяється бізнес-одиниця, чи в компанії, до якої входить бізнес-одиниця);
- б) договірні відносини (створення дочірнього суспільства на основі договору, що укладається, створення асоціації чи союзів юридичних осіб).

4. Встановлення форм контролю за виділеними бізнес-одиницями.

Відцентрові тенденції при децентралізації при статусі бізнес-одиниць як юридичних осіб усуваються шляхом участі материнської компанії в знову створених підприємствах, якщо це акціонерне товариство (розповсюджений варіант) як у долі статутного капіталу, так і в складі ради директорів. Основні засоби можна:

- а) здати в оренду бізнес-одиницям;
- б) продати їх бізнес-одиницям;
- в) утворити ці акціонерні товариства шляхом поділу майна материнської компанії за процедурою "поділ акціонерних товариств" (закон про акціонерні товариства).

Для бізнес-одиниць без статусу юридичної особи існує пряме адміністративне підпорядкування центральним органам управління компанією.

5. Делегування повноважень і відповідальності бізнес-одиницям.

Необхідними умовами створення повноцінних самостійних бізнес-одиниць при децентралізації є наступні:

- а) самостійність бізнес-одиниці повинна поширюватися на весь ланцюжок складових її господарсько-виробничої діяльності, тобто укрупнено *постачання-виробництво-збут*;
- б) керівництво бізнес-одиниці повинне самостійно розпоряджатися результатами господарської діяльності (використання наявного прибутку);

в) планувати й контролювати роботу бізнес-одиниці з боку керуючого центра потрібно тільки за двома показниками: обсягом продаж і їх рентабельністю; доцільністю контролювати тільки оплату директора бізнес-одиниці, причому поставити її в залежність від даних показників.

У випадку входження бізнес-одиниці в інтегровану структуру за нею закріплюються повноваження:

- а) планування матеріально-технічного постачання (складання плану закупівель), організація збуту (оформлення документів, збереження, оперативне управління виробництвом за централізованими замовленнями ІКС; усі питання визначення господарської стратегії бізнес-одиниці, що перебувають у віданні центральних органів управління ІКС;
- б) повна самостійність бізнес-одиниці стосовно залучення і виконання ініціативних замовлень.

6. Встановлення порядку взаємовідносин керівництва бізнес-одиниць і управляючого центру.

При організації взаємовідносин керівництва бізнес-одиниць і управляючого центру необхідно дотримуватися:

- а) прозорості для керівництва виділених бізнес-одиниць використання усіх відрахувань від виторгу і прибутку бізнес-одиниць;
- б) участі керівництва бізнес-одиниць у вирішенні всіх стратегічних питань розвитку компанії в цілому (участь у раді директорів компанії).

Таким чином, треба зробити висновок, що робота з удосконалення структури управління тільки тоді буде повною мірою успішною, коли вона ведеться комплексно, охоплює всі рівні, ланки і стадії управління і заздалегідь планується.

Література: 1. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Пер. с англ. — М.: Дело, 1995. — 704 с. 2. Софронюк Г. И. Реформирование организационной структуры предприятия / Г. И. Софронюк, Е. В. Ямщикова // ЭКО. — 2000. — №2. — С. 118 – 121.

*Стаття надійшла до редакції
28.09.2004 р.*

УДК 658. 012. 27

Безкоровайна Л. В.

ВИБІР СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

In the article the considered different kinds of base, marketing strategy and strategy education of the price are specified on their interrelation and opportunity of use. It is determined under what conditions the enterprise is aimed at increasing the profit, and at which — decreasing (reduction) the expenses, and that