

РИЧКОВА Діана Сергіївна
студентка 2-го курсу ФОФ
стац., гр. ФК-09-1,
ЯКОВЕНКО Роман Валерійович
кандидат економічних наук

ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА

У статті розкрита сутність організаційної структури підприємства з позицій системного та технологічного підходів. Висвітлено питання забезпечення виробництва ресурсами, створення системи інформаційного забезпечення, економічної безпеки підприємства, інвестиційної та інноваційної політики, роботи з персоналом, фінансової та маркетингової політики. Розроблено заходи з антикризового управління.

Постановка проблеми та її актуальність. В умовах економічної реальності, що склалась в Україні, підприємство, як відкрита система, стоїть перед вирішенням таких завдань: дослідження ринку та завоювання споживача, коректне встановлення генеральної мети та системи цілей, спрямованих на подальший розвиток підприємства, визначення необхідних і достатніх обсягів виробництва, встановлення сприятливих зв'язків із зовнішнім середовищем, утворення власної інформаційної структури та інформаційних систем із базами даних, забезпечення конкурентоспроможності, керування фінансовими потоками, визначення джерел і напрямків інвестування, добір персоналу та керування ним, використання досягнень науково-технічного прогресу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У численній науковій літературі приділяється значна увага дослідженню методології організації структури управління підприємством. Результати цих досліджень знайшли своє відображення в наукових працях І. Ансоффа, І. Березіна, П. Дойля, В. Кінга, С. Попова, М. Портера, З. Шершньової, А. Градова, І. Євенко та ін.

Науковці здебільшого розглядають організацію структури підприємства, як замкнений управлінський процес, направлений на досягнення місії та цілей, динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і реалізації розроблених планів підприємством, що полягає в повторювальному циклі реалізації її основних завдань (етапів) [4, с. 42].

Метою і результатом стратегічного планування є формування організаційної структури підприємства – визначення його внутрішньої і зовнішньої політики (Ансофф, 1989) [1, с. 356].

Такі теоретики конкурентної стратегії, як М. Портер, бачать основні завдання стратегії менеджменту в тому, щоб вибирати і підтримувати „виграшні” позиції в ринковому середовищі (Porter, 1985) [6, с. 154].

А. С. Градов виділяє набір загальних характеристик, а саме: використання основних елементів виробництва (предметів, засобів праці) й основних функцій управління [7, с. 18].

Необхідно відмітити, що більшість трактувань системи організації структури підприємства є достатньо обґрунтованими і мають право на існування, оскільки організаційна структура є складною та багатоаспектною. На сучасному етапі є необхідним проведення подальших системних досліджень з організації структури підприємства.

Формування цілей статті. Метою статті є удосконалення існуючої моделі організації структури підприємств та розробка практичних рекомендацій для підприємств з удосконалення окремих складових їх структури.

Виклад основного матеріалу дослідження. З економічної точки зору управління підприємством ґрунтується на управлінні асортиментом, собівартістю і фінансах. Усі ці елементи взаємопов'язані і взаємозалежні. І якщо ми хочемо оптимізувати ці показники, то здійснювати це потрібно комплексно. Управління підприємством і напрямки його удосконалення не можуть здійснюватися без належної інформації. Таку інформацію готує маркетингова служба. Причому діяльність маркетингової служби не повинна обмежуватися виключно зовнішнім маркетингом (інформація щодо цін, конкурентів та їхніх товарів).

Внутрішній маркетинг дає повну інформацію щодо фінансово-економічного стану підприємства, резерву його міцності та потенціалу за кожний відрізок часу. Взаємозв'язок окремих елементів системи управління підприємством наведений на рис.1 [7, с. 37].

Управління асортиментом є ключовим завданням керівника фірми. Асортимент залежить від стану попиту, термінів виробництва і постачання товару, темпів виробництва, наявності додаткових витрат, пов'язаних із дефіцитом сировини та затримкою поставок.

За відсутності складських запасів підприємство втрачає клієнтів, а у випадку значних запасів „заморожує” кошти і втрачає потенційну вигоду.

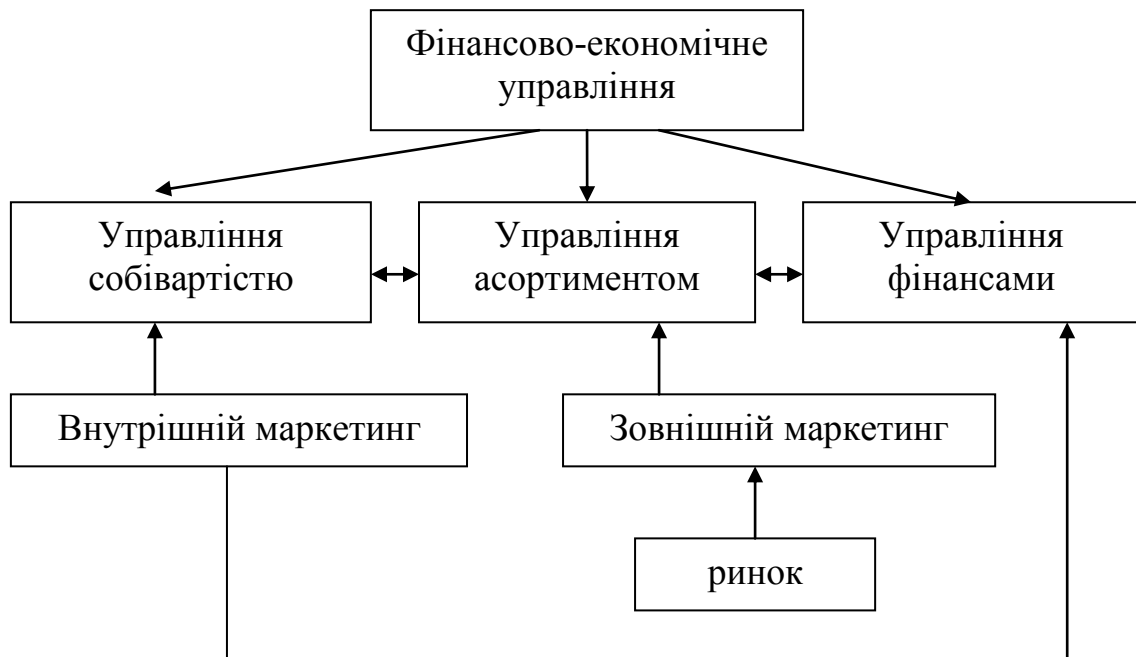


Рис. 1. Взаємозв'язок елементів системи управління підприємством

В умовах швидкого підвищення цін, при зміні витрат сировини або обсягів збуту у поточному періоді, управління асортиментом має велике значення. При управлінні асортиментом слід звернути увагу на такі питання:

- скільки виробляти товарів, в який час здійснювати закупівельні операції і як розподілити ресурси в умовах їх постійного дефіциту. Якщо здійснювати оптимізацію асортименту тільки з точки зору отримання оптимального прибутку, то це призведе до його обмеження та втрати відповідних сегментів ринку. Тому, крім ефективності необхідно в оптимізаційну модель вводити показник обмеження широти асортименту. При урахуванні цього показника структура асортименту жорстко закріплюється і він не звужується в гонитві за ефективністю;

- для ефективного управління асортиментом потрібно здійснити класифікацію товарів, особливо в умовах широкого асортименту. На кожному рівні класифікатора не повинно бути занадто багато позицій, тому що це ускладнює управління. Окрім цього, потрібно передбачати, щоб обороти позицій були приблизного одного рівня. Наприклад, при порівнянні обороту 1 тис. грн. з оборотом 1 млн. грн. перевага надається позиції з 1 млн. грн.

Місткість ринку залежить від потужностей конкурентів, обсягу попиту споживачів, постачальників і партнерів. Аналіз дій учасників ринку дозволяє виявити кон'юнктуру ринку та його окремих сегментів, які обслуговує підприємство.

Потенційні можливості підприємства – це його фінанси, економіка і співвідношення собівартості та кон'юнктури.

Для ефективного управління асортиментом керівник повинен володіти такою інформацією: динаміка цін, динаміка обороту, динаміка складських запасів, динаміка прибутку, динаміка частки в обороті групи, оборотність окремих товарів, динаміка попиту, динаміка пропозиції.

З іншого боку, при зменшенні терміну оборотності ціни на товар можна знижувати до рівня собівартості, але і в цьому випадку спостерігається зменшення прибутку, тому що місткість ринку та можливості підприємства обмежені. При аналізі ефективності не слід забувати про втрачену вигоду і тому частину вільних оборотних засобів потрібно розміщувати в цінні папери.

За рахунок упровадження системи управління витратами отримується така інформація: рівень собівартості будь-якої продукції, груп продукції та її асортименту; собівартість у динаміці та в поточному періоді; різні види прибутків; прибутки та збитки окремих фінансових центрів, витрати з оборотів й інші економічні показники, які визначаються шляхом порівняльного аналізу; повний облік і аналіз інвестицій; розрахункові ціни; оптові знижки; будь-яка інформація щодо обороту.

Механізм управління витратами дозволяє підвищити рівень рентабельності виробництва на 10-15%. Одним із негативних факторів збільшення витрат є накладні витрати. У діяльності підприємства виникає цікавий ефект, який полягає в тому, що чим менший збут продукції – тим вища ціна одиниці продукції.

Інша проблема підприємства полягає в тому, що, ґрунтуючись на даних бухобліку, неможливо прийняти ефективне економічне рішення. Головне завдання бухобліку – це захист підприємства від великих штрафів або їх мінімізація. Тому механізм управління витратами був створений для вирішення проблем підвищення ефективності виробництва та використання динамічного методу розрахунку собівартості.

Початкова собівартість продукції складається з вартості сировини, напівфабрикатів, акцизів і митних податків на сировину. З початком виробничого циклу поточна собівартість збільшується за рахунок виробничих та операційних витрат. Після продажу в собівартості продукції враховуються витрати, які з'являються в процесі продажу товару. Якщо підходити до формування собівартості з цих позицій, то з'являється реальна можливість здійснення впливу на кожен її статтю.

У першу чергу при впровадженні системи управління витратами розробляються заходи щодо зниження матеріальних витрат. Загальні витрати скорочуються шляхом зменшення матеріальних витрат, паливно-енергетичних ресурсів, операційних витрат і витрат на соціальну інфраструктуру.

Економію можна отримати шляхом: упровадження системи управління витратами, скорочення зайвих робочих місць, запровадження відрядної системи оплати праці, перегляду норм виробітку, децентралізації

управління, ефективного використання кредитних ресурсів, реструктуризації підприємства, відмови від оренди виробничих приміщень, скорочення адміністративних витрат, централізації складського господарства і складських робіт.

Технологія побудови ефективної структури управління передбачає виконання таких заходів: розроблення головних положень, завдань і етапів; формування цілей і критеріїв; оцінка потенціалу підрозділів та їх спроможності досягти визначених цілей; формулювання стратегії розвитку та правил прийняття управлінських рішень; визначення функцій служб стратегічного розвитку та їх взаємозв'язок з іншими підрозділами; визначення вимог нової стратегії до організаційних структур управління та вибір оптимальних організаційних структур; оцінка варіантів автономності структур; створення економічного механізму автономних підрозділів.

Маркетингові служби підприємства відіграють важливу роль у діяльності підприємства і тому їм приділяється головна увага. Для ефективного функціонування системи маркетингу розробляється технологія її діяльності, яка передбачає: формулювання маркетингової стратегії з урахуванням результатів аналізу конкурентного середовища; визначення вимог до організацій – клієнтів; розроблення комплексу маркетингу; аналіз попиту споживачів і конкурентних переваг; аналіз цін і собівартості продукції на ринку та вибір оптимального варіанту ціноутворення; створення інформаційної бази даних системи маркетингу.

Система управління фінансами повинна забезпечити стійкий стан підприємства. Для виконання цих завдань здійснюються такі заходи: визначаються головні фінансово-економічні цілі та розраховуються показники фінансово-виробничої діяльності; готується комплект стандартних прикладів прийняття фінансових рішень при різних ситуаціях; визначаються джерела фінансового забезпечення, платоспроможність підприємства і методи управління грошовими потоками; прогнозуються прибутки та збитки, здійснюється оцінка ліквідності та беззбитковості підприємства; визначається оптимальна структура капіталу підприємства, показники фінансової стійкості та банкрутства; створюється система управління оборотними коштами; створюється система управління витратами; створюється система управління фінансами (центри фінансової відповідальності); розробляються інвестиційні та інноваційні проекти та їх обґрунтування бізнес-планами; створюється організаційна структура фінансово-економічних служб.

Підготовці кадрів потрібно приділяти належну увагу. Програма підготовки кадрів передбачає проведення таких планових заходів: впровадження сучасних методів роботи з персоналом та змін в організації структури управління; створення матричних структур управління; розроблення мотиваційних програм для стимулювання ефективної роботи працівників; децентралізація управління та делегування повноважень і відповідальності посадовим особам, проведення ділових ігор; прийняття програми розвитку персоналу та виконання практичної роботи „Розроблення

програми розвитку персоналу”; створення боєздатної „команди” управління; прищеплення працівникам поняття „корпоративна культура” [8, с. 121].

Після виконання заходів щодо формування сучасних кадрів здійснюється атестація та визначається рейтинг кожного кандидата на відповідну посаду. Відповідно до рейтингу здійснюється заміщення вакантних посад та комплектується резерв кадрів.

Таким чином, як показує досвід, навіть найдосконаліша програма розвитку підприємства не буде реалізована за відсутності відповідного механізму її реалізації та активізації персоналу.

Еволюційний розвиток підприємства дозволяє виділити такі зміни, які можуть там відбуватися: кризова, стабілізуюча, активізуюча, процвітаюча.

Однією з ключових проблем інноваційного підприємства є домінування функціонального управління, що створює відповідні труднощі. Ці труднощі полягають у незацікавленості окремих функціонерів-виконавців у кінцевому результаті та оперативному впровадженні інновацій, наявності постійної боротьби між відділами за збільшення бюджету, конкуренції між функціональними підрозділами. Реальна інноваційна робота у вигляді управлінських рішень рухається зверху вниз поряд із функціональною ієрархією, вона пересікає підприємство у вигляді набору бізнес-процесів, які керуються і за які ніхто не відповідає.

Необхідною умовою удосконалення економічного механізму управління є формування інноваційного підприємства. Необхідність змін обумовлюється такими факторами: глобалізацією ринку; швидкоплинними змінами навколишнього середовища; визначальним впливом інновацій на підвищення ефективності виробництва; ризикованість інноваційного бізнесу; значним впливом суб’єктивного фактору та психологічним кліматом у колективі; одноразовим збільшенням витрат і погіршенням економічних показників діяльності підприємства; унікальністю процесу.

Важливим етапом успішності інноваційного процесу є його оцінка. Дати кількісну оцінку цьому процесу складно, але необхідно.

Висновки. Економічна політика підприємства – це загальні, незалежні від часу орієнтири, які визначають напрями економічної діяльності підприємства. Економічна політика розглядається як сукупність таких політик – маркетингової, промислової і фінансової. Проведене дослідження дозволило зробити ряд висновків.

По-перше, має місце ситуація, за якої структура управління підприємством має такі недоліки: орієнтація структур на першу особу; наявність великої кількості заступників генерального директора та відсутність чітких посадових обов’язків, за рахунок чого „розмивається” їх відповідальність; недостатній рівень розвитку інформаційної бази; відсутність особистої відповідальності за фінансові результати діяльності підприємства; відсутність служби управління змінами, зорієнтованої на урахування змін макросередовища [2, с. 23]. Перелічені чинники гальмують розвиток підприємства і збільшують термін адаптації його до ринкових умов.

По-друге, необхідна серйозна реконструкція організаційної структури кожного з суб'єктів. Доцільним в даному зв'язку є розробка спеціальних цільових програм з адаптації організаційної структури та персоналу підприємств. У цих своєрідних бізнес-планах інноваційної адаптації повинні бути розроблені заходи щодо створення принципово нових підрозділів і служб, призначених для виконання наступних функцій: стратегічне управління, прогнозування і програмування; управління якістю продукції та забезпечення конкурентоспроможності; управління нововведеннями; маркетинг, реклама і комерційна діяльність; розвиток мережі сервісного обслуговування споживачів; інформація й інформаційне забезпечення та ін. З урахуванням специфіки конкретних підприємств для виконання зазначених та інших функцій можуть створюватися відповідні підрозділи.

По-третє, застосування системного підходу з використанням реінжинірингу бізнес-процесів. Цей підхід ризикований, але більш досконалий. Він передбачає вибір ключових бізнес-процесів, наприклад, на основі методу управління якістю продукції. Він передбачає визначення як фундаментальних цілей, так і формування місій підрозділів або відділів, основних критеріїв успіху, достатніх для досягнення визначеної мети.

Будь-яка організаційна структура повинна переслідувати конкретну мету. Зміни у структурі повинні ґрунтуватися на змінах бізнес-процесів. Якщо структура не відповідає меті, то проектні структури не будуть зорієнтовані на споживачів і підприємство не отримає очікуваного ефекту.

Розглядаючи це питання, треба мати на увазі, що створення ефективної структури може тривати декілька років, як і створення „команди” управління.

Організація змін структури підприємства передбачає такі етапи:

1. Розроблення варіантів нових оргструктур з визначенням можливостей розширення поля пошуку.

2. Формалізація ключових бізнес-процесів на підприємстві. Формуються, обговорюються і узгоджуються ключові бізнес-процеси. Це тривала робота, тому що вимагає узгодження значної кількості питань принципового характеру.

3. Оцінка варіантів оргструктур. Варіанти оцінюються з точки зору ключових бізнес-процесів, а не осіб, конкретні прізвища називати забороняється.

4. Вибір оптимальної оргструктури.

5. Визначення ризиків і перешкод при переході на нові структури.

При реалізації такої технології керівники підрозділів, відділів і служб стають відповідальними за процес планування, виробництва, збут товару й сервісного обслуговування клієнтів.

Ефективне управління підприємством допомагає успішно здійснювати реструктуризацію, своєчасно розпочати розроблення та впровадження нових технологій, створити оптимальні організаційні структури управління, коригувати термін їх адаптації до нових умов господарювання і створити дієздатну „команду” управління підрозділами та підприємствами в цілому.

Список використаної літератури

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Кривов'язюк І. В. Підприємство в умовах ринку : навч. посіб. / І. В. Кривов'язюк. – К. : Кондор, 2009. – 840 с.
3. Романюк Л. М. Стратегія формування персоналу підприємств у сучасних умовах : дис ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Романюк Людмила Михайлівна ; Кіровоград. нац. техн. ун-т. – Кіровоград, 2008. – 245 с.
4. Пасічник В. Г. Планування змін та реструктуризація підприємств / В. Г. Пасічник, О. В. Акіліна. – К. : Вид-во Європейського університету, 2006. – 150 с.
5. Попов С. А. Стратегическое управление : 17-модульная программа для менеджеров „Управление развитием организации”. Модуль 4 / С. А. Попов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 304 с.
6. Портер М. Конкуренция. / Пер. с англ. : уч. пособие. – М. : Издательский дом „Вильямс”, 2001. – 495 с.
7. Сумець О. М. Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека : навч. посіб. / О. М. Сумець, М. Б. Тумар. – К. : Хай-Тек Прес, 2008. – 400 с.
8. Шершньова З. С. Стратегічне управління : навч. посіб. / З. С. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
9. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса : экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Издательско-книготорговый центр „Маркетинг”, 2002. – 892 с.
10. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО „Бизнес-школа” ; „Интел-синтез”, 2002. – 400 с.