

оборотними активами будівельних підприємств дозволить не тільки підвищити результативність їх роботи, а й позитивно вплине на ринкову вартість.

Література

1. Financial management: concepts and applications/ Ramesh K. S. Rao. – 3 rd ed. – Cincinnati, Ohio – South-Western College Publishing, 1995.
2. Fundamentals of corporate finance/ Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield, Bradford D. Jordan – 2nd ed., annotated instructor's ed. – Boston – IRWIN, 1993.
3. Understanding financial statements/ Lyn M. Fraser, Aileen Ormiston. – 5th ed. – Upper Saddle River, New Jersey – Prentice-Hall, 1998.

4. Приймачок О.М. Облік виробничих запасів і аналіз ефективності їх використання (на прикладі підприємств хлібопекарської промисловості Київської області): Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.04 / Київський національний економічний університет. – К.: 2005. – 23 с.

5. Рибалко О.М., Болдієва О.В. Вдосконалення обліку виробничих запасів // Держава та регіони. – 2008. – №3. – С. 210–215.

6. Чаюп І.О., Богославець Г.М., Довгаль Н.С., Стасюк Л.Л., Бондар І.Ю. Економіка підприємства. Підручник / За ред. Н.М. Ушакової. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 569 с.

7. Момот Т.В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження: Монографія [Текст] / Т.В. Момот; Харків: ХНАМГ, 2006. – 380 с.

8. Щербakov В.А. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) [Текст] / В.А. Щербakov, Н.А. Щербakова; М.: Омега – Л, 2006. – 288 с.

І.В. РУЗМАЙКІНА,
к.е.н., КНТУ,
О.М. ГАЙ,
к.е.н., КНТУ

Можливості розвитку організаційної структури управління підприємством – пріоритетні варіанти побудови

Проаналізовано альтернативні варіанти побудови організаційної структури управління промислового підприємства та варіанти їхньої інтеграції, узагальнено підходи до сполучення і комбінування поширених варіантів побудови організаційних структур, вироблено підхід до визначення пріоритетного з них із урахуванням цілей розвитку підприємства.

Проанализированы альтернативные варианты построения организационной структуры управления промышленного предприятия и варианты их интеграции, обобщены подходы к сочетанию и комбинированию распространенных вариантов построения организационных структур, выработан подход к определению приоритетного из них с учетом целей развития предприятия.

The alternative variants of construction of organizational structure of management of industrial enterprise and variants of their integration are analyzed, generalized going near connection and combining of widespread variants of construction of organizational structures, going is mine-out near determination priority from them recognition aims of development of enterprise.

Постановка проблеми. Одна з ключових проблем управління підприємством – це побудова раціональної організаційної структури. Вона має бути адекватною структурі об'єкта, принаймні схожою з нею в головному. Від того, як цей принцип буде працювати, залежатиме ефективність наповнення організаційної структури функціями управління,

можливість посилення зв'язку між ними, створення управлінського циклу у лінійних структурах, там, де безпосередньо здійснюються господарські процеси.

Проблема полягає в тому, що принцип адекватності стосовно блоку економічних підрозділів практично не працює. Економічні служби планування, обліку, контролю, для яких процеси сфер діяльності є об'єктами спільних інтересів, часто не тільки дублюють одна одну, але й заважають суміжним службам ефективно здійснювати власні функції.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. У літературі широко обговорюються проблемні питання формування організаційної структури управління підприємством. Як результат, організаційна структура управління трактується авторами як невід'ємна складова загальної системи управління [1–3, 5], зміст її визначається як установлена схема взаємодії та координації технологічних елементів і персоналу [4], передбачається наявність двох груп підрозділів структури – за сферами діяльності та функціональною ознакою [2]. Проте залишаються невирішеними окремі питання теоретичного обґрунтування вибору підприємством пріоритетного варіанту побудови організаційної структури управління підприємством.

Мета статті. У даній статті поставлено за мету проаналізувати альтернативні варіанти побудови організаційної структури управління великого промислового підприємства і виробити підхід до визначення пріоритетного з них з точки зору реалізації цілей розвитку системи управління підприємством.

Виклад основного матеріалу. Від того, як підприємство зорієнтує власну систему управління в складній економічній ситуації, котра багато в чому, а інколи в головному, визначається структурами зовнішнього середовища, яку лінію її поведінки воно обере, будуть залежати реальні економічні результати.

Ми схилиємося до концепції, згідно з якою на підприємстві має бути вироблена загальна політика функціонування та розвитку системи управління, котру можна назвати довгостроковою, стратегічною – без різниці, тому що справа не в назві, а в сутності, яка полягає в тім, щоб посилити динамізм і покращити якість функціонування всієї системи управління на основі взаємопроникнення функцій та доцільного інтегрування персоналу різної виробничо-функціональної спеціалізації, щоб посилити синергійний ефект системи.

У самому загальному розумінні логіка підходу до формування програми бачиться нам такою, коли кінцевий результат, тобто введення до неї переважних варіантів розв'язання актуальних проблем розвитку системи управління, потребує використання системної методології, тому що вироблення такої складної програми потребує проведення глибокого системного аналізу – розкриття процесів основних сфер діяльності підприємства, складу його ресурсів, організаційної структури виробництва та управління, усвідомлення сукупності стратегічних цілей підприємства та його організаційних структур, як тих, що безпосередньо здійснюють господарські процеси, так і тих, які виконують управлінсько-інформаційні функції планування, обліку, контролю, аналізу.

Тільки таким чином можна охопити проблему в її широкому системному вигляді та виробити програму адекватних рішень, які складають передумови стабільного розвитку системи управління підприємством. Одним словом, системність самої програми обумовлює необхідність системного підходу до її створення.

Вихідним моментом такого підходу мають бути класифікації підприємств, господарських процесів, ресурсів, але першочергово – організаційних структур управління. Підхід передбачає типізацію різних видів підприємств – корпорацій, великих, середніх і малих, розкриття сукупного господарського процесу за його окремими специфічними видами, та, нарешті, визначення типів організаційних структур управління, властивості яких притаманні, скажімо, холдинговим компаніям, малим або середнім підприємствам.

Виходячи з того що в програмі мають бути узагальнені переважно проблемні, стратегічні питання, різні за змістом, відношенням до окремих сфер діяльності та організаційних структур управління і т. ін., розробка та реалізація системного підходу в конкретних методичних рішеннях щодо обрання типу організаційної структури, що є кінцевою метою процесу, не може не передбачати формування системи показників оцінки варіантів, адекватній самій програмі.

Слід чітко уявляти, що різні програми та стратегії можуть оцінюватися різними, дуже часто індивідуальними показ-

никами – як кількісними, так і якісними [1, с. 104–111]. Усе залежить виключно від специфіки об'єкта оцінювання.

Відомо, що систему управління можна, навіть доцільно розглядати й оцінювати з двох сторін – у статичі й динаміці [1, с. 124–127]. У першому випадку об'єктом оцінювання має бути стан її підсистем, у другому – цілеспрямованість їх функціонування. Завдання оцінки системи в статичі буде полягати, наприклад, в тому, щоб визначити, чи спроможний той або інший варіант організаційної структури управління зосередити функції управління, чи узгоджений він зі структурою об'єкту, яким управляють, в якому стані знаходяться окремі функції управління з точки зору методичної самодостатності, раціональності інформаційних потоків тощо.

Показники оцінки тут можуть бути тільки якісні – достатність потенційних можливостей системи, адекватність ринкового механізму системним властивостям і реальним можливостям окремих підрозділів підприємства і т. ін.

У другому випадку завдання оцінки системи в динаміці буде полягати в тому, щоб установити економічну результативність окремих варіантів. Тоді доцільно використовувати кількісні показники – економію ресурсів, рівень ефекту тощо.

Треба мати на увазі, що якісний підхід до оцінювання можливих варіантів рішень передбачає суб'єктивну їх характеристику. Наприклад, для оцінки цілеспрямованості функцій планування, обліку, контролю та аналізу в динаміці можуть бути використані критерії оперативності, повноти, достовірності та аналітичності інформації. Більш точними є кількісні характеристики ефективності варіантів, проте різноманіття питань, які мають складати програму, обумовлює доцільність комбінування обох груп критеріїв.

Існують можливі варіанти з питань поєднання і комбінування окремих елементів та блоків організаційних структур на підприємстві. Вони мають бути визначні та систематизовані за відповідними класифікаційними ознаками на одному з попередніх етапів вирішення загального завдання. Надалі необхідно із існуючого їх набору обрати або один із альтернативних варіантів, або виробити нове рішення, що являє собою комбінування декількох «базових» варіантів і доповнення їх новими складниками.

Обґрунтування переважного варіанту засновується на їх порівнянні. Вирішальними факторами мають бути його відповідність цілям і принципам формування, узгодженість з економічними, організаційними та іншими інтересами підприємства.

Формування рішення про вигляд організаційної структури управління не може здійснюватися без урахування галузевих, територіальних та інших характеристик підприємства. Можуть бути принципово різними проблеми та варіанти їх вирішення в холдингах, великих, середніх і малих підприємствах, і це обумовлює різний зміст і спрямованість програми дій, що відображає стратегію підприємства. Треба взяти до уваги специфіку підприємств і розробити методику формування для окремих їх груп. Різні групи підприємств – різні проблеми, альтернативи та варіанти їх вирішення.

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Цій вимозі мають бути підпорядковані попередні етапи розробки програми – формування цілей, визначення складу питань, які входять до програми, формування альтернатив і можливих варіантів, обґрунтування й обрання оптимального варіанту.

Інтегрування процесу обрання організаційної структури в загальну програму розвитку системи управління визначається як актуальністю питань, котрі до неї включаються у зв'язку з їх регламентуванням з боку державних органів, так і відношенням їх до системи управління в цілому.

Таким у загальних рисах бачиться нам системний підхід до вироблення рішення про організаційну структуру управління підприємства в рамках довгострокової програми рішень, які мають визначати актуальні сторони функціонування та розвитку системи управління промисловими підприємствами. Його зміст розкрито на рис. 1.

Викладені міркування дають підставу вважати, що в такому системному розумінні запропонований підхід являє собою загальну методичку формування довгострокової програми розвитку системи управління, в тому числі, організаційної структури управління підприємства.

При створенні програми розвитку системи управління підприємством виникає велика кількість питань, які вимагають

варіантного підходу до вирішення, таких, які відносяться виключно до його власної компетенції, і тому варіанти повинні обиратись самим підприємством. На відміну від нормативно регламентованих рішень, де є готові варіанти, питання побудови організаційної структури належить до групи питань, не регламентованих зовні. Тому первісного набору визначених варіантів такі питання, як правило, не мають.

Завдання передусім полягає в тому, щоб ці варіанти виявити, сконструювати їх можливий набір і тільки потім – опрацювати їх і обрати переважний, оптимальний варіант.

Формування рішення про вигляд організаційної структури передбачає використання нестандартних, нових підходів, методик тощо, потребує вивчення літератури, ознайомлення з досвідом інших підприємств, залучення в необхідних випадках зовнішніх експертів.

Виходячи з аналізу літературних джерел вважаємо, що розв'язання проблеми удосконалення організаційної структури управління передбачає аналіз і оцінку доцільності використання наступних варіантів, що найчастіше пропонуються:

- створення самостійних відділів стратегічного та антикризового управління;
- введення в один із провідних відділів посад або невеликих груп персоналу для координування стратегічних цілей і

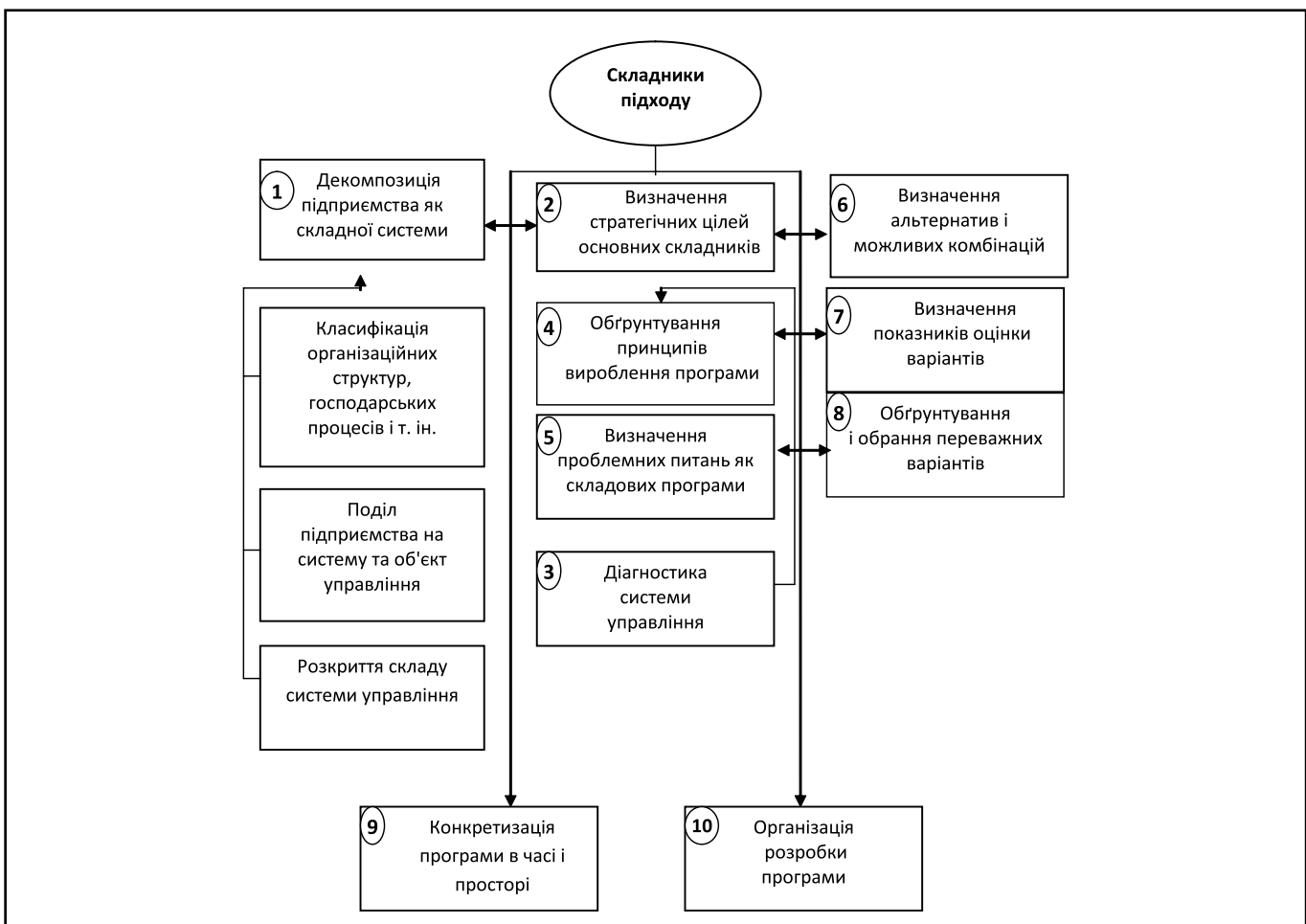


Рисунок 1. Системний підхід до формування організаційної структури підприємства як складової довгострокової програми розвитку системи управління

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

програм, які передбачають заходи щодо їх реалізації та попередження або подолання кризових ситуацій;

- організацію єдиного економічного відділу, що передбачає розформування функціональних відділів – планового, праці та заробітної плати, фінансового, бухгалтерії;

- реструктуризацію лінійних підрозділів, які безпосередньо ведуть господарську діяльність і виконують в оперативному і поточному режимах часу, так би мовити, технологічні процеси, шляхом створення в них економічних секторів або груп з певним обсягом повноважень стосовно функцій планування, обліку, контролю.

У рамках поставленого перед підприємством завдання удосконалення та розвитку організаційної структури повинен бути розглянутий не тільки кожен із сукупності названих варіантів, а безліч варіантів можливих їх комбінацій. Тобто, в даному випадку припустимі різні варіанти розв'язання ці-

єї проблеми, які за підходом умовно можна згрупувати у три сукупності – комплексний, міжфункціональний, вузькофункціональний підходи.

У свою чергу, кожен виділений нами варіант має різні власні можливості розв'язання, проте, в будь-якому разі, вони повинні розглядатися у взаємозв'язку відповідно до загальної мети – втілення економічної стратегії підприємства. Саме в цьому і полягає системний підхід до розв'язання проблеми.

Розглянемо організаційні варіанти, засновані на глибокій інтеграції функцій управління. На ідеї радикальної перебудови існуючого економічного блоку організаційної структури засновуються два варіанти, описані в [5, с. 19–20], котрі в обох випадках передбачають ліквідацію самостійних відділів планування, обліку, праці та заробітної плати, фінансового.

У першому варіанті йдеться про створення на їх основі єдиного економічного відділу з підрозділами управління основни-

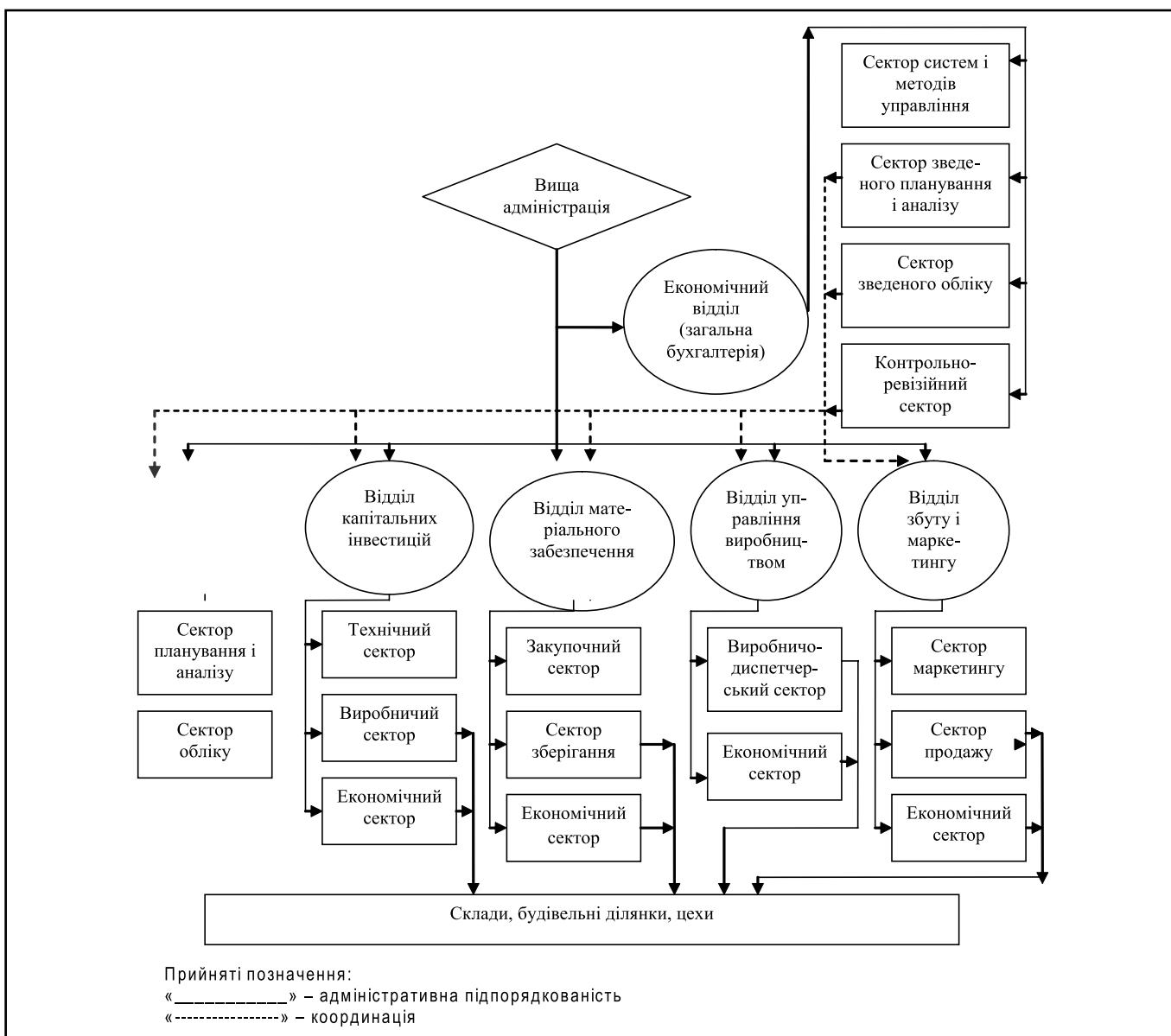


Рисунок 2. Фрагмент організаційної структури, що інтегрує оперативно-виробничі та інформаційні функції управління

Джерело: розробка на основі [5, с. 20]

ми засобами, матеріальними ресурсами, трудовими ресурсами, виробництвом і собівартістю, збутом, грошовими коштами.

У кожному з цих підрозділів пропонується зосередити функції планування, обліку, контролю, аналізу відповідних об'єктів управління, а також створити у відділі сектор зведених робіт і координації, поклавши на нього обов'язки стратегічного і поточного зведеного планування, складання фінансової звітності, здійснення контролю діяльності підрозділів і т. ін. Горизонтальна координація в усіх її напрямках – таке основне призначення сектору.

Створення такого відділу здатне розв'язати проблему неузгодженості функцій в економічному блоці організаційної структури управління. Внутрішня побудова відділу адекватна складу і змісту процесів окремих стадій кругообігу капіталу, і це дозволяє уникнути дублювання функцій, втрати відповідальності, дефіциту інформації, інших недоліків функціонального розподілу праці, і в цьому сильна сторона підходу.

Однак варіант передбачає практично повну централізацію функцій, тому інтеграційні процеси будуть проходити тільки у межах економічного відділу. Але всі процеси використання ресурсів і створення економічних результатів виробництва відбуваються не в економічній службі, якою б не була її структура, а саме в підрозділах і відділах, котрі безпосередньо здійснюють процеси капітальних інвестицій, фінансового і матеріального забезпечення, виробництва і збуту продукції. Варіант не передбачає необхідність і реальну можливість зміцнення взаємодії персоналу підрозділів єдиного економічного відділу з оперативним, виробничим та іншим персоналом цих підрозділів. У цьому слабка сторона підходу.

Другий варіант передбачає комбінування централізованого та децентралізованого підходів до розміщення функцій та організації персоналу. В рамках цього варіанту:

- здійснюється децентралізація функцій планування та обліку і відповідний персонал переводиться у відділи капітальних інвестицій, фінансовий, матеріального забезпечення, праці і заробітної плати, виробничий, збуту;

- як і у першому варіанті, на базі існуючих економічних відділів створюється єдиний економічний відділ, але на нього покладаються функції планування, обліку, контролю, аналізу тільки у тій їх частині, що стосується вироблення стратегії економічного розвитку, координації економічної роботи у відділах, що виконують сукупність функцій управління відповідними процесами основних сфер діяльності, узагальнення всіх видів інформації, що в них створюється. Фрагмент такої структури наведено на рис. 2.

Варіант, на нашу думку, дає змогу вирішити актуальні питання перебудови існуючої системи управління:

- створити в лінійних підрозділах і відділах, які ведуть господарську діяльність, можливості поєднання зусиль персоналу різної функціональної спеціалізації і спроектувати на цій основі замкнений контур управління процесами ключових сфер діяльності;

- досягнути високого рівня реалізації функції організації, котра, з нашої точки зору, недостатньо обґрунтовано розглядається сьогодні як контролінг, поклавши на економічний відділ завдання координації, узагальнення інформації та її аналізу, внутрішнього контролю, і т. ін. на рівні підприємства в цілому.

Вважаємо, що саме цей варіант відповідає основним принципам функціонування та розвитку системи управління – її адекватності організаційній структурі об'єкта управління, зосередження функцій в центрах управління, достатності інформації, особистої зацікавленості персоналу у високих результатах діяльності.

Проте в організаційну структуру економічного відділу доцільно, на наш погляд, ввести сектор систем і методів внутрішньовиробничого управління – для вироблення і впровадження економічного механізму управління виробничими та іншими підрозділами, котрі безпосередньо здійснюють господарську діяльність; координації зусиль усіх підсистем і елементів об'єкту та системи управління, тобто для виконання організаційної функції.

Висновки

Розглянуті організаційні варіанти розвитку структури управління по-різному «реагують» на можливість широкої децентралізації функцій, що є реальною передумовою розв'язання проблеми.

Перспективу зосередити функції і відповідний персонал з планування, обліку, контролю, аналізу, регулювання, стимулювання і посилити його взаємозв'язки як між собою, так і з оперативно-виробничим персоналом в центрах управління створюють такі організаційні варіанти:

- варіант впровадження управлінського обліку – за умови розповсюдження його не тільки на витрати виробництва і собівартість, але й на інші об'єкти управління – інвестиції, матеріальне забезпечення тощо, – та радикальної перебудови організаційної структури відділів економічного блоку;

- варіант, який наведено на рис. 1, що передбачає широкую децентралізацію функцій планування, обліку тощо і зв'язок персоналу різної функціональної спеціалізації.

Інші варіанти такої перспективи не створюють, отже, проблему раціонального розміщення персоналу треба вирішувати разом із проблемою удосконалення організаційної структури.

Деякі локальні результати можуть при певних умовах дати й інші варіанти, але лише за умови, якщо вони передбачатимуть ті або інші заходи інтеграційного характеру. Для певних цілей будуть ефективними матричні варіанти організаційних структур. Але суттєві перспективи подальших досліджень та позитивні зміни здатні забезпечити лише два зазначених варіанти.

Література

1. Сеницына Т.А. Оценка эффективности системы управления промышленным предприятием – целевой подход: дис.... кандидата экон. наук: 08.06.01 / Сеницына Татьяна Арнольдовна. – Одесса, 2004. – 211 с.

2. Шурупов Г.В. Механизм управления материальным обеспечением производства – системный подход к развитию (на примере промышленных предприятий): дис... кандидата экон. наук: 08.06.01 / Шурупов Георгий Викторович. – Одесса: ОГЭУ, 2004. – 199 с.

3. Шегда А.В. Основы менеджмента: учеб. пособие / А.В. Шегда. – К.: Тов-во «Знання», Коо, 1998. – 512 с.

4. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФА. – 2002. – 480 с.

5. Валуев Б.І. Організаційні можливості поглиблення інтеграційних процесів в управлінні підприємством / Б.І. Валуев // Наукові праці Кіровоградського державного технічного університету. Економічні науки. Бухгалтерський облік, аналіз і аудит. – Вип. 4. – Кіровоград: КДТУ, 2003. – С. 17–22.

С.Б. СМЕРЕКА,
аспірантка, Науково-дослідний економічний інститут

Механізм антикризового управління в сфері житлово-комунального господарства України: сучасні особливості використання

У статті розглянуто основні складові механізму антикризового управління в сучасних економічних умовах: інституційне, організаційне та економічне забезпечення, обґрунтовано необхідність технологій антикризового управління. Проведено аналіз сучасного кризового стану окремих підгалузей житлово-комунального господарства, зокрема водопостачання, водовідведення та теплозабезпечення.

В статье рассмотрены основные составляющие механизма антикризисного управления в современных экономических условиях: институциональное, организационное и экономическое обеспечение, обоснована необходимость технологий антикризисного управления. Проведен анализ современного кризисного состояния отдельных отраслей жилищно-коммунального хозяйства, в частности водоснабжение, водоотвод и теплоснабжение.

In the article the basic constituents of mechanism of anti-recessionary management are considered: institutional, informative, organizational and financial mechanisms and the necessity of technologies of anti-recessionary management is reasonable. The analysis of the modern crisis state of separate housing and communal services is conducted, in particular, water-supply, overflow-pipe.

Постановка проблеми. Антикризове управління та застосування основних складових його механізму в сучасних економічних умовах вкрай необхідне, особливо це стосується окремих підгалузей житлово-комунального господарства (ЖКГ), які перебувають у кризовому стані. Відсутність своєчасної профілактики, нехтування технічним наглядом та забезпеченням належної експлуатації обладнання відповідно до технічних регламентів веде до значного зростання витрат на ліквідацію аварійних ситуацій, необхідності заміни та модернізації обладнання. Недостатнє фінансування державою житлово-комунальної інфраструк-

тури, неспроможність та небажання залучати інвестиційні кошти, високий рівень зношеності основних фондів на підприємствах житлово-комунального господарства, висока енергоємність та низька ефективність комунальних систем призводять до значної втрати води і теплової енергії, до незадовільної якості житлово-комунальних послуг, що надаються населенню [10]. Одним із основних завдань держави у цій галузі є удосконалення та використання ефективного механізму антикризового управління на державному та регіональному рівнях.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Проблему виявлення напруженості, криз, конфліктів, кризових явищ, а також застосування антикризового управління досліджували зарубіжні та вітчизняні вчені. Але сьогодні залишаються не вирішеними питання підвищення ефективності діяльності галузей ЖКГ у кризових умовах. Найбільш послідовно сутність антикризового управління розкрито в монографіях українських вчених Л.О. Лігоненко та І.О. Бланка [11], О.В. Василенко [6].

Окремі аспекти реформування житлово-комунального господарства розглядаються в працях таких вчених, як Є.В. Гавриличенко [7], О. Кучеренко [10], Н.О. Гура [8], Н.А. Журба, Е.А. Карлова, Н.Ф. Четцова [9], Т.П. Юр'єва [14] та ін.

Метою статті є оцінка сучасного кризового стану окремих підгалузей ЖКГ, зокрема водопостачання, водовідведення та теплозабезпечення, встановлення особливостей використання механізму антикризового управління ЖКГ та обґрунтування необхідних технологій.

Виклад основного матеріалу. Серед зарубіжних і вітчизняних науковців переважає точка зору, що антикризове управління має застосовуватися виключно на рівні підприємства. На наш погляд, це свідоме звуження можливостей антикризового управління, оскільки окрім підприємств під