

України — об'єднана енергетична система, яка здійснює централізоване електрозабезпечення внутрішніх споживачів. ОЕС взаємодіє з енергосистемами суміжних країн, забезпечує експорт електроенергії та її імпорт.

Як відзначив М. Мартиненко, голова Комітету Верховної Ради України з питань паливно-енергетичного комплексу, ядерної політики та ядерної безпеки у лютому 2008 року, в Україні необхідно широко впроваджувати реконструкцію та модернізацію підприємств ПЕК, що потребує залучення інвестицій у десятки мільярдів гривень. Частково ці кошти можна отримати в результаті продовження приватизації енергопідприємств. Для цього шляхом розроблення законопроекту «Про особливості приватизації об'єктів енергетики» та внесення змін до закону «Про приватизацію державного майна» необхідно визначити перелік підприємств, для яких є доцільним перебування в державній власності, та таких, що потребують роздержавлення, а також визначити частку коштів, яка піде після продажу на потреби галузі [11].

Але ми вважаємо, що коштами від продажу цих підприємств усіх проблем електроенергетичної галузі не вирішити, доцільним є збереження державної частки в статутних фондах регіональних підприємств електроенергетики з огляду на соціальну значущість і монопольний статус цих регіональних підприємств, а також для забезпечення економічної безпеки їх функціонування.

Література

1. Кучеренко О. Ю. Проблемні питання у реформуванні енергетики України: нормативно-правовий аспект // Досвід реформування енергетичних ринків: Міжн. конф. 13 – 14 червня. – К., 2001. – С. 135 – 136.
2. Костин Ю. Д. Экономическая оценка качества подготовки топ-менеджеров в энергетической отрасли // Проблемы науки. – 2008. – № 5. – С. 37 – 42.
3. Тищенко А. Н., Петрова Н. Б. Электроэнергетика как элемент стратегии современного мегаполиса // Бизнес информ, 2005. – № 9 – 10. – С. 3 – 8.
4. Петрова Н. Б. Формування стратегії управління розвитком електроенергетики регіону. Автореф. дис. ... к. е. н. – Харків, 2008. – 20 с.
5. Морозов В. В. Стратегическое инновационное управление в электроэнергетике. – М.: Альфа-М, 2004. – 280 с.
6. Глов А. В. Подходы к формированию инвестиционной стратегии региональной энергокомпании // Энергетик. – 2004. – № 8. – С. 26 – 29.
7. Склепова А. В. Участь іноземних інвесторів у приватизації електроенергетики. // Фінанси України. – 2002. – № 11. – С. 84 – 89.
8. Юрчук А. В. Приватизація енергетичних об'єктів і методи поліпшення інвестиційного клімату в електроенергетичній галузі України // Новини енергетики. – 2002. – № 3. – С. 31 – 33.
9. Старовойтов П. В. Формування організаційних систем менеджменту електроенергетичного підкомплексу. – К.: ЗАТ «НІЧЛАВА», 2003. – 204 с.
10. Тищенко А. М., Петрова Н. Б. Позиционирование предприятий электроэнергетики на основе оценок конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности // Бизнес Информ. – 2006. – № 10. – С. 35 – 38.
11. М. Мартиненко, голова Комітету Верховної Ради України з питань паливно-енергетичного комплексу, ядерної політики та ядерної безпеки. Законодавчі пріоритети енергетичної політики України // Голос України. – 2008. – 5 лютого. – Режим доступу: <http://www.golos.com.ua/article/1202133680.html>.

Надійшла 18.09.2009

УДК 658:330

Є. І. ЛОГВІНЕНКО

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, м. Луганськ

АНАЛІЗ УСКЛАДНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ВІД ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

У статті визначено що здійснення інноваційної діяльності та удосконалення механізму управління інноваційною діяльністю підприємства призводить до ускладнення організаційної структури підприємства. У відповідності до горизонтальної та вертикальної форми розподілу праці виділено функціональні інноваційні зони підприємства.

In the article certainly that realization of innovative activity and improvement of mechanism of management of enterprise innovative activity brings enterprises over to complication of organizational structure. In accordance with the horizontal and vertical form of division of labor the functional innovative areas of enterprise are selected.

Ключові слова: структура, управління, інноваційна діяльність, підприємство.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими і

практичними завданнями. Інноваційна діяльність на машинобудівному підприємстві передбачає реалізацію взаємопов'язаного комплексу наукових, технологічних, організаційних, фінансових, комерційних заходів, сукупність яких представляє собою механізм управління інноваційною діяльністю підприємства і саме у своїй сукупності вони приводять до результативних інновацій. Головне місце серед названих елементів належить організаційному механізму управління інноваційною діяльністю підприємства.

Аналіз досліджень та публікацій і виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Результати дослідження теоретичних основ інноваційної діяльності підприємств знайшли своє відображення в публікаціях вітчизняних і зарубіжних учених-економістів: А.І. Амоші, А.І. Анчишкіна, А.Е. Воронкової, В.Г. Герасимчука, В.М. Гриньової, І.І. Дахно, В.Т. Долгова, В.В.Дорофійенко, П.М. Завліна, М.М. Іванова, С.Д. Ільєнкової, С.М. Ілляшенка, Б.Т. Кліяненка, Л.Г. Мельника, О.П. Осики, П.Г. Перерви, Б. Твісса, В.М. Тимофєєва, Р.А. Фатхутдінова та інших. Теоретичну основу дослідження організаційного механізму управління інноваційною діяльністю підприємств складають праці вітчизняних учених: А. Амоші, А. Воронкової, В. Гесця, В. Гриньової, М. Іванова, С. Ілляшенка, Т. Калінеску, Г. Козаченко, О. Козирєвої, Б. Кліяненка, П. Орлова, О. Осики, П. Перерви, Л. Піддубної. У роботах цих та інших авторів висвітлена велика кількість питань з економіки, організації та управління інноваційною діяльністю підприємства, але, слід зазначити, що недостатньо уваги приділяється організаційному механізму інноваційної діяльності підприємства і оцінці його ефективності.

На думку О. П. Осики, найбільш значним чинником, який впливає на ефективність інновацій, є господарчий механізм, який повинен опиратися на „економічні важелі” замість „адміністративних” [1, с. 73]. Але, слід зазначити, що навіть адміністративна система управління пропонувала достатньо уніфіковані методи визначення ефективності нової техніки. Сьогодні ж існує парадоксальна ситуація, коли з одного боку всі науковці кажуть про необхідність інноваційної діяльності та впровадження її результатів у виробництво як основи зростання промисловості та економіки в цілому, з іншого – визначення організаційної ефективності інноваційної діяльності, результати якої не є детермінованими є малодослідженим питанням, яке поки ще отримало остаточного вирішення.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз ускладнення організаційної структури підприємства від впровадження механізму управління інноваційною діяльністю.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток інноваційної діяльності підприємства залежить від ефективності організаційної структури, що її забезпечує. Оптимальна організаційна структура складається з двох комплексів: комплексу формування і реалізації інновацій; комплексу управління інноваційною діяльністю. Дані комплекси тісно взаємозв'язані в рамках функціонування підприємства.

Комплекс формування інноваційної діяльності включає: структурні підрозділи, відповідальні за розвиток підприємства, маркетингову діяльність, НДДКР. До складу комплексу реалізації інновацій входять виробничо-технічні служби, служби персоналу, що відповідають за розвиток і НДДКР. Комплекс управління інноваційною діяльністю складається з керівників структурних підрозділів і вищого керівництва.

Розробка інноваційної стратегії складається з наступних етапів:

- 1) побудова організаційної структури, що визначає формування і впровадження інновацій;
- 2) визначення інструментарію управління інноваційною діяльністю;
- 3) формування стратегії подальшого підвищення інноваційної активності.

Організація управління інноваційною діяльністю включає виконання певних вимог, направлених на рішення стратегічних задач підприємства, а саме:

- 1) централізація, що передбачає єдиноначальність при ухваленні інноваційних рішень;
- 2) достатність: повнота охопту функцій, всі функції управління інноваційною діяльністю повинні бути охоплені структурними підрозділами підприємства;
- 3) відсутність дублювання функцій;
- 4) безперервність управління: управління інноваційною діяльністю має тільки безперервний характер;
- 5) забезпечення ефективних інформаційних потоків: інноваційний процес безперервний і, як наслідок, необхідно отримувати і аналізувати інформацію, що надходить, стосується різних аспектів інноваційної діяльності і забезпечувати оптимальний доступ до інформаційних ресурсів;
- 6) наявність зворотного зв'язку: інноваційний процес повинен мати зворотний зв'язок з метою комплексного аналізу діяльності і своєчасного внесення коректив.

Організація формування інновацій зобов'язана відповідати наступним вимогам:

- 1) сприйнятливості (децентралізація);
- 2) відповідності ринковим потребам і впливаючи з них стратегічних цілей підприємства;
- 3) безперервності;
- 4) акумуляція всіх видів інформації. Вимога накопичення виходить з складності і невизначеності процесу формування інновацій, пов'язаних з невідповідністю підприємства до випуску інноваційної продукції. Відповідна інформація може бути затребувана через певний час.

Процес організації впровадження інновацій повинен відповідати певним вимогам, а саме:

- 1) безперервність: реалізація інноваційних проектів має безперервний характер, згідно вибраної

інноваційної стратегії;

2) наявність інфраструктури для реалізації інновацій: з метою реалізації інновацій підприємство створює інфраструктуру, що забезпечує безперервність інноваційної діяльності;

3) гнучкість: при необхідності можливе достатньо швидке внесення коректив і відповідна реорганізація;

4) наявність зворотного зв'язку з ринком.

Виходячи з вимог, що пред'являються до організації управління формуванням і впровадженням інновацій, представлених вище, а також відомих із загальної теорії менеджменту, можливе створення організаційного механізму управління інноваційною діяльністю підприємства. Здійснення даного механізму може проходити по двох напрямках, заснованих на різних підходах до управління інноваційними процесами:

1) підприємство, виходячи із стратегії свого розвитку, створює дочірню структуру, організуючу процес реалізації інновацій. Організація формування і контроль за реалізацією (показники прибуткової і витратної частин) залишається у головного підприємства, дочірня структура забезпечує оперативний контроль;

2) створення складної структури усередині самого підприємства. Інструментарієм процесу управління інноваційною діяльністю є процедури, правила і норми, а також плани, бюджети, кошториси, що визначають механізм управління інноваційним процесом. Даний інструментарій будується виходячи з таких вимог:

1) універсальності, тобто інструментарій, що розробляється, повинен мати достатньо загальний характер, що визначає основні процедури, правила і норми, не блокувати ініціативу;

2) адаптивності (гнучкості), при незначних змінах зовнішнього або внутрішнього середовища функціонування підприємства не повинна виникати потреба значних змін інноваційних проектів;

3) націленості на кінцевий результат, забезпечення ухвалення раціональних рішень для досягнення поставленої мети з мінімальними витратами, тобто оптимізація процесу управління;

4) обов'язкового визначення порядку дій на стику структурних підрозділів.

Інновації не можуть зачіпати тільки один елемент бізнесу (наприклад: зміни в характеристиках продукції, що випускається, безпосередньо впливають на технологічні процеси, функціональні обов'язки співробітників і т.п.), крім того, підприємство повинне бути націлене на пошук і реалізацію змін, підприємство повинне бути інноваційно активним. На практиці, як правило, на підприємстві одночасно відбуваються декілька інноваційних процесів. Їх сукупність утворює інноваційну діяльність підприємства, впливає на поточні і очікувані результати фінансово-господарської діяльності. Інноваційні процеси можуть відноситися до різних видів діяльності і знаходитися на різних стадіях життєвого циклу, при цьому вони мають різні коефіцієнти кореляції між собою.

Концепція внутрішньофірмового управління інноваційним процесом полягає в наступному:

1.) у чіткому визначенні і фіксації місії підприємства. Для досягнення місії формулюються цілі підприємства, які є критеріями для подальшого ухвалення рішень;

2.) формуванні довгострокових, середньострокових і короткострокових цілей підприємства, зокрема серед них існують і цілі, що визначають інноваційну спрямованість підприємства;

3.) у визначенні завдань підприємства. Завдання на відміну від цілей, мають кількісні оцінки і розробляються спільно з короткостроковим планом діяльності підприємства строком на один-два роки і своєчасно коректуються залежно від змін ринкової і внутрішньофірмової ситуації;

4.) у розробці інноваційної політики підприємства на основі зіставлення і балансування цілей підприємства, пропорцій його розвитку і вимог динамічно змінного зовнішнього середовища. Інноваційна політика визначає всі дії, операції, відносини, що стосуються інноваційної діяльності підприємства. Вона виробляється, виходячи з місії підприємства і покликана оптимізувати процес ухвалення рішень досягши поставлених цілей і завдань. При виробленні інноваційної політики повинні бути прийняті за основу наступні вимоги до її розробки: переважання стратегічних параметрів; ринковість; цілеспрямованість; комплексність; планомірність;

5.) у створенні плану інновацій, що включає показники плану і їх кількісну оцінку в часі. У господарській діяльності підприємства всі інноваційні процеси орієнтовані на кінцеву мету, а, отже, повинен бути розроблений і узгоджений план інноваційної діяльності і показники контролю за його виконанням;

6.) у зміні організаційної структури підприємства, відповідної його стратегічним цілям і завданням;

7.) в оптимізації документообігу на підприємстві.

Для реалізації цієї концепції запропоновано відповідний механізм управління інноваційною діяльністю підприємства, який має собою сукупність наукових, технологічних, організаційних, фінансових, комерційних заходів, спрямованих на отримання результативних інновацій. Функціонування механізму управління інноваційною діяльністю підприємства здійснюється в межах існуючої організаційної структури, яка, в свою чергу, визначається раціональним розподілом праці та делегуванням повноважень. Тому розвиток інноваційної діяльності підприємства залежить від ефективності організаційної структури, що її забезпечує. Крім того, здійснення інноваційної діяльності та удосконалення механізму управління

інноваційною діяльністю підприємства призводить до ускладнення організаційної структури підприємства, яка потребує аналізу.

У загальному випадку, під організаційною структурою підприємства розуміється кількість і склад його структурних підрозділів, а також різноманіття і форма взаємозв'язків між ними. Кожне підприємство, з точки зору діяльнісного підходу, можна розглядати як деяке співтовариство людей, що при раціональному розподілі праці досягає кінцевої мети спільної діяльності. Проте розподіл праці на підприємстві вимагає встановлення певних зв'язків між групами працівників, що мають свої суб'єктивні інтереси.

З теорії менеджменту відомо, що розподіл праці може здійснюватися по горизонталі і по вертикалі. Горизонтальне розділення обумовлене різноманіттям видів діяльності (за вживаними технологіями, по кінцевих результатах, по місцю в загальному процесі отримання готового продукту). Вертикальне ж розділення обумовлене розмірами підприємства (структурного підрозділу) і можливостями керівника з ефективного управління закріпленою сферою діяльності.

Відповідно до форми розділення формуються і зв'язки між підрозділами, що здійснюють інноваційну діяльність. Так, при горизонтальному розділенні мають місце переважно зв'язки узгодження, а при вертикальному – зв'язки супідрядності. При цьому очевидно, що і поглиблення, і розширення розподілу праці ведуть, з одного боку, до зростання кількості груп відособлених працівників, а, з іншої – до збільшення кількості і різноманіття зв'язків між ними. Все це ускладнює організаційну структуру і може негативно вплинути на ефективність ухвалення і реалізації управлінських дій. Разом з тим не слід ототожнювати ускладнення організаційної структури із зниженням якості управлінських рішень. Складність структури повинна бути такою, щоб в ній були присутні всі необхідні функціональні інноваційні зони, потенційно здатні реалізувати механізм управління інноваційною діяльністю підприємства.

Розглядаючи процес змін організаційної структури підприємства внаслідок впровадження механізму управління інноваційною діяльністю підприємства слід виділити функціональні інноваційні зони:

- 1) матеріально-речовинна інноваційна діяльність (сюди входять функціональна інноваційна зона „розробка і виробництво товару”);
- 2) забезпечуюча інноваційна діяльність, спрямована на отримання, обробку і передачу управлінської, ділової і іншої інформації (функціональна інноваційна зона: „інформація”);
- 3) стратегічна інноваційна діяльність, пов'язана з генеруванням загальних цілей розвитку господарюючого суб'єкта і координацією діяльності всіх підрозділів організації (функціональна інноваційна зона „стратегія управління”).

Всі підрозділи в рамках будь-якої організаційної структури прийнято поділяти на: виробничі підрозділи – створюючи, так звану, виробничу структуру господарюючого суб'єкта; штабні (функціональні) підрозділи – створюючи функціональну структуру; особливий „структурний підрозділ” – вищий управлінський персонал.

Ознаки, за якими виділяються підрозділи, є загальними для будь-якого господарюючого суб'єкта. До них відносяться: технологія специфічних для даного підрозділу операцій і використовуване устаткування; професійний і кваліфікований склад персоналу; потрібний досвід; інші специфічні особливості виконання роботи. Разом з тим склад і кількість підрозділів може формуватися з урахуванням загальносистемних властивостей, які, кінець кінцем, реалізуються в прийнятих методах їх організації.

Перш за все, до таких властивостей слід віднести способи розділення цілей і завдань між виконавцями. При глибокому розподілі праці, а, значить, вузькій спеціалізації окремих груп працівників, потенціал організаційної структури господарюючого суб'єкта досягає високої функціональної ефективності але позбавляється гнучкості при взаємодії з елементами зовнішнього середовища (наприклад, підприємство здатне проводити якісний інноваційний продукт, але не має навиків його ефективної реалізації на ринку). Агрегована і не жорстка мета і завдання підвищують творчу активність і відповідальність за кінцевий результат, але можуть призвести до зниження якості виконання окремих функцій. Також це стосується способів взаємозв'язку цілей і завдань. Строге розмежування у виконанні завдань сприяє функціональній стабільності (кожен виконавець діє в межах строгих заданих рамок, іноді це називають технологічною дисципліною), але знижує надійність досягнення загальної мети. Навпаки, перекриття завдань породжує часткове дублювання функцій, але забезпечує певну взаємозамінність.

Наступна загальносистемна властивість – це організаційна культура (загальні норми поведінки, цінності, моделі взаємодії, стимули). Культура, яка не прагне до змін, сприяє внутрішній стабільності організаційної структури (консервація методів і форм взаємозв'язків між підрозділами і виконавцями). Відкрита культура породжує внутрішні конфлікти, але забезпечує зовнішню гнучкість і притоку нових ідей, технологій, виконавців, керівників.

Важливою є структура повноважень усередині підрозділів і між ними, а також способи реалізації повноважень. Авторитарна (централізована) структура сприяє підвищенню стабільності відносин, роботі прийнятих і довгострокових способів виробничої і управлінської поведінки. Розділені повноваження (децентралізація) підвищують ступінь реакції на можливі зовнішні зміни, але індивідуальна ефективність кожного виконавця може при цьому знизитися.

Склад організаційної структури будь-якого господарюючого суб'єкта неоднорідний і при цьому

існують різні критерії оцінки ускладнення організаційної структури підприємства внаслідок впровадження механізму управління інноваційною діяльністю (у тому числі і загальносистемні). Крім того, в організаційній структурі будь-якого господарюючого суб'єкта незалежно від специфіки його підприємницької діяльності слід виділяти дві локальні, але взаємозв'язані підструктури:

1) виробничу структуру, що визначає цілісний склад підрозділів, зайнятих перетворенням початкових предметів праці в готовий товар, форму їх спеціалізації і способів їх взаємозв'язків. Побудова цієї структури (кількість функціонально розрізнених підрозділів виробничої структури) диктується складністю кінцевого продукту і специфікою вживаних технологій, що знаходить своє віддзеркалення в різноманітності виробничих підрозділів;

2) функціональну структуру, що є сукупністю підрозділів, що здійснюють операції з управлінською інформацією. Побудова цієї структури диктується необхідною різноманітністю функціональних інноваційних зон. Розмах цієї структури може бути відкоректований з урахуванням можливого поєднання функцій (наприклад, маркетинг іноді суміщають з постачанням і збутом; фінанси – з бухгалтерським обліком і економічним плануванням).

Вертикальне розділення аналогічне для обох підструктур і залежить від об'ємів робіт інноваційної діяльності (а значить і чисельності персоналу) і від норм керованості для керівників різних рівнів. Крім того, інноваційно-активне підприємство, на думку автора, повинне мати в своєму складі особливу структуру, що відповідає за організацію інноваційного бізнес процесу.

Протягом багатьох десятиліть основою побудови організаційних структур промислових підприємств була лінійна та лінійно-штабна структура. Проте у міру розвитку ринкових відносин і з підвищенням інтенсивності інноваційних процесів у рамках вказаного типу структур виявилися проблеми, пов'язані із забезпеченням балансу між спеціалізацією й інтеграцією в роботі диверсифікованого підприємства. Зокрема, типовою проблемою в області розробки інноваційного продукту стала відсутність належної координації дій маркетологів, розробників і виробників.

Висновки і перспективи подальших досліджень за даними напрямками. Організаційні зміни на підприємстві корінним чином перетворюють стан підприємства і дозволяють вийти на новий ступінь розвитку. Комплекс організаційних перетворень вимагає переходу на нові процедури ухвалення рішень і методи управління і стосується наступних напрямів: управління часом – нові завдання і процеси за часом; управління персоналом – перехід на проектне управління, створення нових структурних підрозділів, наділення їх новими функціями, розподіл відповідальності; управління комунікаціями – нова науково-технічна, виробнича і комерційна інформація; управління вартістю – нові завдання фінансування інноваційного проекту, нові фінансові потоки. Ефективне управління такими організаційними змінами є найважливішим чинником успішної реалізації інноваційного проекту.

Література

1. Осика О. П. Економічні та організаційно-правові проблеми інноваційної діяльності: монографія. – Донецьк: ІЕПД НАН України, 1999. – 368 с.

Надійшла 19.09.2009

УДК 330.131.7:338.43

Л. Ц. МАСЛОВСЬКА, О. Є. БЕЗДІТКО
Житомирський національний агроєкологічний університет

УПРАВЛІННЯ РИНКОВИМ РИЗИКОМ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРА ЕКОНОМІКИ

Досліджено фактори ризику у діяльності аграрних підприємств. Акцентовано на сутності ринкового ризику, визначено та охарактеризовано рівні управління ним. Оцінено стан державного регулювання ринкового ризику сільськогосподарських підприємств.

Author has researched risk factors of the activity of agrarian enterprises. Emphasis were placed on the content of market risk, levels of risk management were determined and characterized. State of public regulation of market risk at agricultural enterprises was evaluated.

Ключові слова: ризик, фактори ризику, аграрний сектор, ринковий ризик.

Постановка проблеми. Процеси реформування аграрного сектора в Україні проходять непросто. На сьогодні їх результатом є складний фінансовий стан сільськогосподарських підприємств, значне зменшення поголів'я та збитковість тваринницької галузі, зниження рівня життя у сільській місцевості. Однією з причин такого стану є те, що на початку реформ в аграрному виробництві не були враховані можливі ризики реформування та їх вплив на результати діяльності сільськогосподарських підприємств, а також не були напрацьовані адекватні інструменти та механізми їх мінімізації.