

## ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕГО ПРОИЗВОДСТВА

*Предложена структура организационно-экономического механизма управления перерабатывающим производством, позволяющая исключить субъективизм в принятии управленческих решений за счёт изменений внешних условий хозяйствования.*

*A structure is offered organizationally – economic mechanism of management of processing operations, allowing to eliminate subjectivism in acceptance of administrative decisions due to the changes of external terms of management.*

*Ключевые слова: стратегия, механизм, информационные ситуации, структура.*

**Актуальность проблемы.** Развитие национальной экономики Украины в значительной степени определяется повышением эффективности результатов производственной деятельности на всех уровнях хозяйствования. Практика рыночных отношений требует интенсификации исследований проблемы создания новых и совершенствования ныне действующих организационно-экономических механизмов, форм и методов управления [1]. Это обусловлено тем, что неблагоприятная внешняя среда может привести к деформации условий хозяйствования предприятий, возникновению кризисных ситуаций. Это вынуждает и объективно предусматривает формирование особого механизма их функционирования с целью выживания, самосохранения, выхода из кризиса и дальнейшего развития.

**Анализ публикаций по обозначенной проблеме.** В единой системе оценки эффективности общественного производства организационно-экономические аспекты требуют особого внимания, как со стороны производителей, так и со стороны предпринимателей, поскольку ставят себе конечной целью получение максимальной прибыли при обеспечении качества и полном использовании имеющихся ресурсов. Развитие демократических принципов управления производством, независимо от форм собственности настоятельно требует глубокого изучения и использования в практических условиях работы современных методов, форм и механизмов управления производством.

Исследованию проблем организации производства в условиях стратегических изменений уделяли внимание много ученых, как в Украине, так и за рубежом [1-7]. Однако их работы в основном содержат предложения о стратегическом и техническом управлении в условиях стабильно функционирующей экономики. Вместе с тем наблюдающиеся спады производства и приближение кризисных ситуаций требуют корректировки этих положений с учетом особенностей современного развития производства.

К нерешенным частям общей проблемы построения механизма стратегического управления развитием производства относятся установление возможности учёта количественных характеристик изменения внешней среды и их вкладов в процесс принятия решений.

**Цель работы** структуризация механизма стратегического управления развитием перерабатывающего производства и построение этапов его реализации.

**Изложение основного материала.** Стратегическое управление развитием производства предполагает укрепление конкурентных позиций на рынке, долгосрочное развитие бизнеса и действия по повышению конкурентоспособности. Стратегическое управление по своей сути является творчески интуитивным процессом, осуществление которого в нестабильных условиях среды функционирования предприятия требует постоянного мониторинга результатов реализации стратегии и гибкую систему её коррекции в виде современных и адекватных изменений в создании ситуации.

Стратегическое управление [4, с. 369] можно определить и как систему управления организацией в условиях нестабильной, быстро изменяющейся среды, обеспечивающей динамизм, адаптацию и конкурентоспособность развития. Оно тесно связано с конкурентоспособностью организаций, т.е. её способностью добиваться своих целей в условиях рынка, на котором с аналогичными целями действуют другие организации.

Концепция стратегического управления отражает четкое позиционирование предприятия, представленное в системе принципов и целей функционирования, механизмов взаимодействия субъектов и объектов управления, характера взаимоотношений между элементами хозяйственной и организационной структуры, форм адаптации к изменяющимся условиям внешней среды [4].

В условиях Украины практика стратегического управления пока не нашла широкого распространения. Ошибочно считается, что в современных условиях невозможно решать перспективные вопросы. Вместе с тем, стратегическое мышление и такой его инструмент как стратегическое управление является важнейшим фактором успешного выживания в конкурентной борьбе.

Различают следующие стадии процесса стратегического управления:

- определения идей, миссии, целей, заданий и приоритетов;
- анализа окружающей среды и оценки своего текущего состояния;

- определения вариантов развития организации, стратегий отдельных бизнес-процессов, функциональных стратегий;
- выбора стратегических альтернатив;
- разработки программы действий по реализации выбранной стратегии, внесение изменений в элементы внутренней среды организации.

Все стадии процесса стратегического управления взаимосвязаны, цикличны.

Основой стратегического управления на всех уровнях являются стратегические решения, определяющие рынки, товары, ресурсы и каналы, которые будут иметь наибольшую ценность в будущем.

Рынок реализации продукции перерабатывающих производств характеризуется сильной зависимостью от запросов потребителей. Поскольку эти факторы являются доминирующими, целесообразно рассмотреть варианты динамики их изменений во временной последовательности.

В случае, когда сегменты рынка и характеристика потребителей сохраняются неизменными в течение долгого времени, накопленная статистика, устоявшиеся традиции и стереотипы помогают составлять прогнозы на основе использования трендов, являющихся основой выполняемых действий.

В случае, когда характеристики потребностей являются предсказуемыми, при принятии управленческих решений необходимо учитывать давление внешней среды. Тогда стратегическое управление вынуждено разрабатывать оригинальные решения, подключая интуицию, создавая гибкие технологии оказания услуг и технических решений. Для рынков этого типа прогнозирование заключается в установлении зависимости текущего состояния производственной ситуации от предшествующих состояний, т.е. здесь присутствуют элементы принципов причинности.

В случае, когда значения характеристик потребностей изменяются непредсказуемым образом, серьёзная аналитика не может адекватно отразить сложившуюся ситуацию, т.к. состояние системы не всегда определяется её предыдущим развитием и классические методы управления решений здесь ещё не применимы.

Предложены основные компоненты и этапы формирования механизма стратегического управления развитием перерабатывающих предприятий, условия, функционирования которых характеризуются неоднозначностью и неопределённостью информационной составляющей управления и непредсказуемостью реакций внешней среды (рис. 1).



Рис. 1. Основные компоненты и этапы формирования механизма стратегического управления развитием перерабатывающего производства

Первый организационный этап механизма стратегического управления развитием перерабатывающего производства начинается с процесса планирования подготовительных работ, который

предусматривает в его начальной стадии оценку внутренних возможностей и резервов предприятия посредством определения путей интенсификации использования имеющихся ресурсов и направлений их концентрации, с целью повышения конкурентоспособности предприятия.

Планирование призвано обеспечить рациональное использование параметров капитализации: производственных фондов, трудовых и финансовых ресурсов для выполнения стратегических задач устойчивого экономического развития.

Перерабатывающие предприятия характеризуются территориальной распределённостью и разноаспектностью решаемых задач. Управление ими требует исследования рынка, определения необходимых объемов производства и структуры поставок, обеспечения условий для развития конкурентоспособности, планирования и стратегического управления, рационального использования существующих ресурсов, повышения их привлекательности.

Основной компонентой организационного этапа механизма стратегического управления является формирование структуры управления. Проблема выбора централизованного и децентрализованного управления многогранна и сложна. Централизованное управление оправдывает себя в случае концентрации большей части капитала в одних руках, в организациях, где труд можно легко формализовать и нормировать в массовых и серийных производствах. Децентрализованное управление оправдывает себя при приватизации и разгосударствлении предприятий, в случае экономических кризисов и спадов производства.

Принятие решения в нестабильных условиях должна обязательно производиться с учётом изучения внешней среды. Классификатор информационных ситуаций  $I$ , характеризующих поведение среды в процессе принятия решений, может быть представлен следующим набором характеристик [2]:

$I_1$  – задано распределение вероятностей на этапах множества  $Y$ ;

$I_2$  – задано распределение вероятностей с неизвестными параметрами;

$I_3$  – задана система линейных отношений порядков на компонентах априорного распределения состояний среды;

$I_4$  – распределение вероятностей на этапах множества  $Y$  не известно;

$I_5$  – интересы среды в процессе принятия решений носят антагонистический характер;

$I_6$  – промежуточная информационная ситуация между  $I_1$  и  $I_5$ , характеризующая оценки состояний среды в этих фиксированных положениях;

$I_7$  – множество состояний среды является нечётким.

На основе детального изучения методологии стратегического управления, моделей и методов принятия решений в состоянии неопределённости составлена, карта характеристик информационных ситуаций, направленности их разрешения и экономического содержания (табл. 1), позволяющая глубже понять сущность стратегического управления производством в условиях динамических изменений внешней среды.

Таблица 1

**Карта характеристик информационных ситуаций, направленности разрешения и экономического содержания операций управления конкурентоспособностью**

№ п/п	Характеристика ситуации	Реакция на изменения среды	Направленность разрешения	Экономическое содержание	Ожидаемый результат
1	Распределение вероятностей с известными параметрами	Априорное распределение вероятностей	Обеспечение адекватной реакции на изменения среды	Разработка альтернативных сценариев	Определение предпочтительного варианта управления
2	Распределение вероятностей с неизвестными параметрами	Параметрический синтез оптимальных решений	Установление границ действия выбранного варианта	Качественный ситуационный анализ	Прогнозирование изменений конъюнктуры рынка
3	Фиксирован порядок параметров распределения вероятностей	Многомерность неопределённости	Составление обособленных сценариев	Диагностика состояний и ситуаций	Позиционирование предприятия
4	Тип распределения вероятностей не известен	Отсутствие сведений о возможных изменениях среды	Разработка информационной поддержки	Анализ конкретных форм организаций предприятия	Составление процедур управления
5	Определение интересов хозяйствующих субъектов	Активное противодействие среды	Поиск компромиссных решений	Изучение реакции на рыночные взаимодействия	Разработка модели согласования интересов
6	Вероятностный характер распределения интересов	Не полна информация о поведении среды	Согласование компромиссных решений	Формализация ситуационного управления	Поиск наилучшей альтернативы
7	Неопределённость оценки состояний среды	Непредсказуемость состояния	Установление лимитирующих ограничений	Разработка схем компромиссов	Координация и распределение полномочий

Інформаційна ситуація *I* характеризується сукупністю критеріїв прийняття рішень. Під критерієм прийняття рішень розуміється алгоритм, що визначає для кожної ситуації прийняття рішень і інформаційної ситуації *I* єдине оптимальне рішення. Критерій прийняття рішень можна розглядати як операцію вибору на множині рішень з урахуванням елементів невизначеності варіаційних умов середовища, упорядковуючу сукупність рішень в послідовність, установлену в порядку переважності.

Невизначеність в прийнятті рішень обумовлена недостатком надійності та обмеженим обсягом інформації, на основі якої орган прийняття рішень здійснює свій вибір.

Існують різні види невизначеності:

- 1) невизначеність, викликана браком інформації та її надійності;
- 2) невизначеність, породжена надто високою або недоступною ціною за установлення певності;
- 3) невизначеність, породжена органом прийняття рішень внаслідок браку його досвіду та знань факторів, що впливають на об'єктивність прийняття рішень;
- 4) невизначеність, пов'язана з обмеженнями в ситуації прийняття рішень: обмеження по часу та елементам простору, на які поширюється рішення та ін.;
- 5) невизначеність, викликана непередбачуваністю поведінки зовнішнього середовища, правовою незахищеністю, частими змінами законодавчої бази, зміною пріоритетів господарювання, посилення конкуренції.

Не менш важливою в структурі організаційного етапу механізму стратегічного управління переробляючого виробництва є розробка ієрархії підпорядкування. В [3] запропонована ієрархічна структура управління конкурентоспроможністю виробництва шляхом оптимізації ресурсного забезпечення, що представляє собою сукупність рівнів управління з вертикальними та горизонтальними зв'язками, що йдуть один за одним в порядку певного пріоритету. Зібрані разом ієрархічні рівні утворюють свою підсистему, з своїми зв'язками, структурами та цілями, яка, накладаючись на основну систему організації виробництва, забезпечує її трансформацію в єдину систему ресурсного забезпечення виробництва. Рекомендоване керівництво організацією управління переробляючими підприємствами в умовах кризи та спаду виробництва повинно здійснюватися на основі використання багаторівневої ієрархічної структури з використанням делегування повноважень в ієрархічному дереві підпорядкування.

На діяльність підсистем будь-якого рівня, крім верхнього, безпосереднє вплив здійснюють підсистеми, розташовані на інших рівнях, і, хоча таке вплив спрямоване зверху вниз, успіх функціонування системи в цілому та кожного з рівнів окремо залежить від поведінки всіх елементів системи. Втручання підсистем вищого рівня передують діям нижчих рівнів, тому успішність роботи підсистем вищих рівнів залежить не тільки від власних дій, але й від реакції підсистем нижчих рівнів на керуючі впливи.

В ієрархічних системах взаємозв'язок між елементами системи координується головним елементом. Діяльність всередині системи координується виконанням глобальної мети системи, але окремі елементи діють на неї, і так, щоб досягти своїх індивідуальних цілей, через що можлива конфліктна ситуація розходження інтересів. При цьому дії головного елемента повинні бути спрямовані на запобігання або зменшення конфліктів між елементами системи.

Цілеспрямованість реалізації головної мети вимагає за собою необхідності формулювання та реалізації локальних цілей, набір яких також має багаторівневу ієрархічну структуру і виступає регулятором організації елементів системи, а їх узгодження спрямовує виконуваних в системі змін в єдине русло.

Використання в практичній діяльності продуктів інтелектуальної власності зменшує обсяги виробничих витрат, підвищує продуктивність виробництва, знижує її собівартість, що в свою чергу підвищує рівень рентабельності виробництва та його конкурентоспроможність. Тому в складі організаційного етапу механізму стратегічного управління розвитком переробляючого виробництва як важливі компоненти повинні бути включені розробка інформаційної архітектури.

Інформаційна архітектура організації є основою управління виробництвом. Сучасні інформаційні системи забезпечують оперативну зв'язку підрозділів організації, як між собою, так і з вищим керівництвом, контроль виробничих процесів, облік запасів на складах, моніторинг продажів, процесів поставок та витрат коштів. При побудові структурно-логічної схеми моделі інформаційної архітектури слід врахувати основні функції підприємства, яким надається особливе пріоритетне значення: виробництво, персонал та фінанси.

На основі узагальнення інформації про стан виробництва та можливих застосуваннях зовнішнього середовища господарювання приймаються об'єктивні обґрунтовані рішення.

Під обґрунтованим рішенням розуміється таке рішення, яке забезпечує виконання поставленої задачі в установлені терміни з витратами, що не перевищують допустимі. Задача прийняття

решений возникает в том случае, если имеется цель, которую нужно достичь, когда возможны различные способы ее достижения и когда имеется большое число факторов, определяющих пригодность различных альтернатив и вероятность их реализации. Принятие решений производится на основе учета количественных и качественных факторов, лимитирующих ограничений и оптимизации отдельных частных решений, по совокупности которых и принимается общее решение. В задачах принятия решений при заданных условиях находят оптимальные величины управляемых параметров из области их допустимых значений. Критерии оптимизации принимают, как правило, не экстремальные, а некоторые компромиссные значения, которые в совокупности наилучшим образом соответствуют основной цели компромисса. При решении задач теории принятия решений одной из основных проблем является получение необходимой исходной информации и ее прогнозирование при изменении параметров и процессов, что позволяет выявить перспективные варианты развития экономической системы.

Объективной основой создания перерабатывающих предприятий и их дальнейшего эффективного функционирования являются ресурсы, способность которых в процессе трансформаций генерировать денежные потоки и создавать новую стоимость обуславливает необходимость научно-обоснованного системного управления ими на стадиях формирования и трансформации с учётом современных тенденций развития производственных структур, которые ориентированы на долговременный экономический рост. Способность предприятия эффективно использовать ресурсную базу формирует его конкурентные преимущества.

Подходя к анализу стратегии управления перерабатывающих предприятий на основе ресурсно – ориентированного подхода как организационной системы и рассматривая развитие предприятия как непрерывный процесс приобретения и расширения его ресурсных возможностей, следует отметить строго инновационный характер развития каждого перерабатывающего предприятия, определяемый имеющимися объемами ресурсов, то есть основой планирования стратегии развития каждого предприятия является существующий ресурсный набор.

Сегодня для руководителей перерабатывающих производств, ориентированных на результаты и ликвидность, инструментом управления на всех уровнях его иерархии на передний план выходит блок показателей организационно – управленческого и финансового учёта, среди которых особое внимание уделяется ресурсам и контролю за результатами работы. Это обуславливает необходимость разработки организационно – экономического механизма контроля над использованием ресурсов, и на основе этого, реконструкцию принципов оперативного управленческого учёта, которые требуют создания соответствующей иерархической инфраструктуры производства.

Управление ресурсами предприятия – это информационная система, предназначенная для идентификации и планирования всех ресурсов предприятия, которые необходимы для осуществления продаж, производства, закупок и учёта при исполнении заказов клиентов в сферах производства, дистрибуции и оказания услуг. Это обуславливает необходимость научно – обоснованного системного управления ими на стадиях формирования и трансформации с учётом современных тенденций развития производственных структур и изменяющихся условий их функционирования. Несмотря на многогранность ресурсной компоненты производственной деятельности, каждое из отдельных направлений её развития допускает достижение высоких финансовых результатов не только в оптимальном их использовании, но и в управлении ими.

Производственный этап механизма стратегического управления развитием перерабатывающего производства в условиях неопределённости внешних условий хозяйствования характеризуется выполнением тактических и оперативных действий. Качество стратегических и технических оперативных решений, принимаемых руководителями предприятий, в значительной мере определяется их способностью своевременно реагировать на изменяющиеся внешние условия, степень неопределённости которых зависит от рыночных ситуаций, поведения поставщиков, акционеров, конкурентов.

**Выводы:** Предложенный организационно-экономический механизм стратегического управления функционированием перерабатывающих предприятий в условиях динамических изменений внешней среды, в структуре компонентов которого включены анализ характеристик информационных ситуаций, направленность их разрешения, построение иерархии подчинений и информационной архитектуры, позволяет исключить субъективизм в принятии управленческих решений и оптимизировать весь процесс управления конкурентоспособностью.

### Литература

1. Грузнов И.И. Эффективные организационно-экономические механизмы управления / И.И. Грузнов. – Одесса : Полиграф, 1992. – 529 с.
2. Трухаев Р.И. Модели принятия решений в условиях неопределённости / Р.И. Трухаев. – М. : Наука, 1981. – 258 с.
3. Буренко Ю.А. Иерархическая структура управления конкурентоспособностью путём оптимизации ресурсосбережения промышленного производства / Буренко Ю.А., Шарко М.В. // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2009. – Вип. 255. – Т. 6. – С. 1539–1545.

4. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством / Василенко В.О., Ткаченко Т.І. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 440 с.
5. Шарко М.В. Концептуальные основы инновационного развития экономики Украины: теоретико-методологические аспекты / М.В. Шарко. – Херсон : ХНТУ, 2005. – 394 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
7. Webster F.E. The changing role of marketing in corporation / Webster F.E. // Journal of Marketing, 1992. – P. 1 – 17.

Надійшла 26.05.2010

УДК 658.310.8.012.32(045)

Л. В. БОНДАРЧУК

Хмельницький національний університет

## ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО ОРГАНІЗАЦІЙНО-СТРУКТУРНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Виходячи з багатоаспектності формування організаційно-структурного механізму управління машинобудівним підприємством, запропоновано його структурологічну модель.*

*Due to the multiaspect of forming the organizing-structural mechanism of managing machine-building enterprise, there has been suggested its structure-logical model.*

*Ключові слова: машинобудівне підприємство, механізм управління.*

**Постановка проблеми.** Активізація діяльності машинобудівних підприємств як однієї з базових галузей вітчизняної промисловості та їх адаптація до ринкових умов функціонування у зв'язку із трансформацією економічної ситуації та розвитком кризових явищ має поряд із оновленням виробничої бази передбачати підвищення їх загального управлінського потенціалу. Організаційно-управлінські структури є найбільш слабкою ланкою в господарському механізмі вітчизняних машинобудівних підприємств.

На сучасному етапі розвитку економіки, вітчизняні підприємства усвідомили необхідність удосконалення організаційної структури управління як одного з визначальних факторів виходу з кризи, викликаній невідповідністю їх ринкового, виробничо-господарського та управлінського потенціалу умовам зовнішнього середовища, що змінилися. Це говорить про те, що організаційна структура управління є одним із істотних організаційно-управлінських чинників, що обумовлюють стан внутрішнього середовища підприємств. Машинобудівним підприємствам необхідне удосконалення даної проблеми як одного з визначальних чинників виходу із кризи, викликаній невідповідністю ринкового, виробничо-господарського й управлінського потенціалу підприємств мінливим умовам зовнішнього середовища.

**Аналіз останніх публікацій.** Проведені дослідження свідчать про те, що відомі методики формування організаційної структури підприємства не завжди розкривають проблему визначення її ефективності і потребують уточнень та доробки. Усе це обумовлює необхідність удосконалення методики розробки структури управління та розробки ефективного механізму формування таких структур. Теоретичну та практичну розробку перелічених проблем здійснювали вчені: Альберт М., Ансофф І., Брітченко Г. І., Валуєва Б. І., Вільямсон О., Гвішиані Д. М., Гончаров В. В., Казарновский А. С., Кунц Г., Мескон М. Х., Міллер Д., Роббінс С., Румянцева З. П., Скотт Д., Соломатін Н. А., Фатхутдінов Р. А., Франчук В. І., Хедоурі Ф., Чандлер А. [1–4].

**Метою статті** є оцінка багатоаспектності формування та пошук структурологічної моделі організаційно-структурного механізму управління машинобудівним підприємством.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Формування ефективного організаційно-структурного механізму управління тісно пов'язане з наступними основними критеріями: наявність інформації, що характеризує зовнішню і внутрішню сферу об'єкта дослідження; час, необхідний на розробку, прийняття, реалізацію управлінського рішення; тип менеджменту як сукупність мети управління і алгоритму прийняття рішення. Ці критерії визначають вибір і використання методів формування оргструктури управління за типом управлінських моделей.

Процес внесення коригувань до організаційної структури управління повинен передбачати систематичний аналіз функціонування підприємств та її середовища з метою виявлення проблемних зон. Аналіз може базуватися на порівнянні конкуруючих або споріднених організацій, що представляють інші сфери економічної діяльності; розробці генерального типу вдосконалення організаційної структури; гарантії того, що програма нововведень містить максимально прості і конкретні пропозиції щодо зміни; послідовній реалізації планованих змін. Введення незначних змін має більше шансів на успіх, ніж зміна великого характеру. Заохочення рівня інформованості співробітників дозволить їм краще оцінити свою причетність і посилить їх відповідальність за намічені зміни.