

Література

1. Захарін С.В. Заощадження та інвестиції в корпоративному секторі України в контексті макроекономічного розвитку / С.В. Захарін // Економіка України. – 2009. – № 5. – С. 36–45.
2. Карпенко Г.В., Данькевич А.П. Нормативно-правове забезпечення корпоративного управління: проблеми залучення інвестицій на вітчизняні підприємства / Г.В. Карпенко, А.П. Данькевич // Фінанси України. – 2009. – № 7. – С. 39–46.
3. Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України. В 3-х т. / В.П. Семиноженко, Л.І. Федулова, С.В. Захарін та ін.; за ред. В.М. Гейцяч, В.П. Семиноженка, Б.Є. Кваснюка. – К.: Фенікс, 2007. – 564 с.
4. Козоріз М.А., Бенюк Л.Я. Обґрунтування напрямів підвищення капіталізації інноваційно активних підприємств України // Регіональна економіка. – 2009. – № 1. – С. 106–113.

УДК 338.242

М. В. МЕЛЬНИКОВА

Інститут економіко-правових досліджень НАН України

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПЛАНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКИХ КОМПЛЕКСІВ

*Розглянуто процес планування організаційного розвитку виробничо-господарських комплексів. Узагальнено принципи, чинники, етапи процесу планування організаційного розвитку, а також запропоновано процедури обґрунтування змін у організаційній структурі та визначення можливостей їх результативного впровадження в діяльність виробничо-господарських комплексів.*

*The process of planning of organizational development of industrial complexes is considered. Principles, factors, stages of process of planning of organizational development are generalize, and also procedures of reasoning of changes in an organizational structure and determination of possibilities of their effective introduction on industrial complexes are offered.*

Забезпечення сталого функціонування та розвитку з урахуванням економічної безпеки господарюючих суб'єктів є однією з найгостріших проблем сучасної дійсності. Основними погрозами економічній безпеці у промисловому секторі економіки України є низька конкурентоспроможність продукції, втрата виробничого потенціалу із-за високого ступеня зносу основних фондів, слабка інвестиційна активність, а також численні погрози зовнішнього середовища, які особливо загострилися після економічної кризи. Тому головним завданням постає забезпечення економічної безпеки та формування здібностей до самозбереження і саморозвитку господарюючих суб'єктів. Для виконання цього завдання необхідна така якість стратегічного управління, що забезпечує гнучкість і адекватність реагування на ринкові сигнали, сприяє своєчасному усуненню внутрішніх і зовнішніх погроз, захищаючи життєво важливі інтереси підвищує здібність до виживання в кризових умовах. Повною мірою ця якість стратегічного управління може бути забезпечена лише у процесі діяльності великих підприємств та їх об'єднань, включаючи виробничо-господарські комплекси. Виробничо-господарські комплекси здатні так маневрувати ресурсами та встановлювати комунікаційні зв'язки та відносини, що у процесі управління організаційними змінами, які є найважливішою складовою стратегічного управління, можуть підтримувати необхідний рівень економічної безпеки та сталого функціонування. Планування як складова управління організаційними змінами потребує відповідного методичного забезпечення, яке дозволить керівникам різного рівня проектувати і реалізовувати процеси змін, оцінювати їх ефективність і вплив на показники економічної безпеки та сталого розвитку. Зазначене підкреслює актуальність дослідження та визначає його мету, яка полягає в узагальненні підходів до планування організаційного розвитку виробничо-господарських комплексів як складової стратегічного управління та підтримки економічної безпеки.

Проблема управління організаційними змінами достатньо серйозно опрацьована зарубіжними фахівцями, значне місце в працях яких відведено визначенню суті організаційних змін, розробці стратегій, методів і моделей управління змінами [1–5]. Однак зазначені підходи не можуть прямо використовуватися і потребують адаптації до сучасної економічної ситуації в Україні. У роботах вітчизняних вчених-економістів також приділена велика увага питанням вдосконалення стратегічного управління та розгляду проблем організаційного розвитку в контексті реформування економіки, включаючи різноманіття поглядів на суть і необхідність організаційного розвитку, його структуру, інструментарій управління ним [6–10]. Розгляд досвіду зарубіжних та вітчизняних фахівців дозволяє дійти висновку про необхідність подальших досліджень щодо розробки методичних підходів до планування організаційних змін виробничо-господарських комплексів, адекватного сучасним умовам розвитку економіки України.

Звичайно організаційний розвиток являє собою регулярну діяльність по вдосконаленню способів, якими організація досягає цілей, що стоять перед нею, шляхи прийняття відповідних рішень щодо здійснення організаційних перетворень [1, 3, 5, 6]. На практиці це має на увазі проектування і впровадження змін по трьох напрямках: розвиток організаційної структури, оптимізація виконання функцій, формування корпоративної культури.

У переважній більшості випадків організаційні перетворення здійснюються в працюючій організації у вигляді циклу розвитку, зміст стадій якого представлено у таблиці 1.

Таблиця 1

## Стадії циклу розвитку організації

| Назва стадії | Зміст стадії   | Методи та інструменти здійснення   |
|--------------|--|--|
| Підготовча   | Постановка завдання організаційного перетворення   | Збір інформації про системне оточення, можливості і проблеми, аналіз, визначення цілей і прогнозування для формування стратегія розвитку   |
| Проектна     | Проектується перспективна модель організаційної структури, плануються організаційні перетворення | Визначаються завдання управління організацією. Розробляються моделі процесів, організаційна структура, порядки ведення діяльності. Створюється економічна модель класу поточкових систем, яка описує діяльність організації в істотних аспектах. Встановлюються контрольні тимчасові точки перетворень. Формується план перетворення, в контрольних точках, визначаються зміни процесів, організаційної структури, показників діяльності. Проводиться верифікація проектних рішень на економічній моделі |
| Впровадження | Здійснюються власне перетворення до найближчої контрольної точки                                 | Проводяться необхідні підготовчі міри, ініціюється і виконується перший етап (до першої контрольної точки, підводяться його підсумки. При цьому стають значущими наступні обставини: зміна чинників розвитку середньострокової перспективи, коли можливість реалізується або стає неактуальною; зміна інтересів і позиціонування суб'єктів організації, коли виникають нові цілі і ідеї, змінюються пріоритети, розвиваються ділові зв'язки  |

Оскільки не можна передбачити ці конкретні зміни на стадіях прогнозування, проектування і моделювання із стовідсотковою достовірністю, тому ризик розбіжності планів і прогнозів розвитку виробничо-господарського комплексу з фактичними результатами існує завжди, тому по завершенню третьої стадії циклу організаційних перетворень виникає необхідність перегляду планів і проектів розвитку. У даній ситуації украй важливим є вибір методів планування організаційних перетворень. У рамках організаційного проектування використовуються три базові методики планування організаційних перетворень: локальне, ковзне, сценарне. Хоча сценарне планування є найбільш складною формою планування організаційних перетворень, однак саме його доцільно застосовувати для виробничо-господарських комплексів, оскільки в даному випадку прогноуються декількох сценаріїв розвитку подій. При цьому беруться до уваги не тільки видимі, але і гіпотетичні варіанти розвитку подій. Для кожного з них розробляється свій план. Застосування сценарного планування особливо доцільне тоді, коли ціна ризику недосягнення цільового стану виробничо-господарського комплексу дуже висока.

Слід зазначити, що у складних організаційно-економічних системах, до яких відносяться виробничо-господарські комплекси при плануванні організаційного розвитку враховується те, що можливо отримання результату, порівнянного з додатковим введенням виробничих потужностей, фінансових і матеріальних ресурсів. Це потребує звернення до уточнення складу організаційної структури управління (ОСУ), принципів її побудови і тенденцій розвитку стосовно структур виробничо-господарських комплексів в умовах стану внутрішнього і зовнішнього по відношенню до цих структур ринкового середовища, що змінюється. Визначення організаційного розвитку не однозначне і багато в чому детерміновано складністю ОСУ і елементів, що характеризують її.

При цьому необхідно підкреслити, що організаційна структура управління виробничо-господарським комплексом являє собою єдність стійких зв'язків між елементами на підставі визначеної місії, цілі, стратегії і технології і включає ієрархічні рівні, їх ланки і діапазони управління. Будучи ієрархічно впорядкованими цільовими системами, виробничо-господарські комплекси виступають об'єктом корпоративних організаційних стосунків, змістом яких є інноваційна, підприємницька організаційна діяльність по формуванню нових властивостей зв'язків, а також, у разі потреби, по їх реструктуризації з подальшим ослабленням зв'язків між елементами, створенням нових і ліквідацією деяких старих елементів [6, 7]. Інноваційність і підприємницький характер цієї організаційної діяльності багато в чому обумовлений необхідністю забезпечення відповідності ієрархічної структури цих організацій побудованому дереву цілей і функціям, що детермінуються умовами внутрішнього і зовнішнього середовища [6, 9]. Однак, організаційна структура управління, не є постійною, що обумовлене, з одного боку, цільовим впорядкованим рухом елементів цілісної системи, а з іншою, тим, що вона повинна знаходитися в постійному інноваційному розвитку, зважаючи на підприємницький характер забезпечення відповідності функцією організації її структурі в умовах невизначеності і ризику. При цьому вибір рішень по оптимізації організаційного розвитку має бути спрямований на вдосконалення характеристик і властивостей взаємодії між підсистемами виробничо-господарського комплексу, яке б забезпечувало підтримку якісного зростання організації на протигагу швидкості зростання кінцевих результатів діяльності [4, 5, 8].

Планування розвитку організаційної структури включає постановку цілей і розробку способів їх досягнення. За допомогою планування повинна забезпечуватися єдність цілей всіх складових виробничо-господарського комплексу. Планування є безперервним процесом, оскільки організація постійно знаходиться під впливом зовнішніх умов, що змінюються. Зміни в зовнішньому середовищі вимагають внесення коректувань до планів організації.

Тому першим стратегічним принципом планування організаційного розвитку повинна стати необхідність здійснення адаптивних змін в плануванні. При цьому визначальна роль належить бізнес-процесам, які трансформують старі функції і ролі ланок організаційного розвитку і формують нові. Діяльність стає все більш скоординованою з погляду єдиної загальної мети, але все більш автономною і індивідуалізованою з погляду форми залучення до неї конкретного працівника і підрозділу. Подібний підхід істотно видозмінює і принципи управління, які можуть базуватися на поєднанні умовно-постійної основи і менш жорстких змінних елементів організаційної структури, а також модернізації структури з метою пристосування до зміни умов. Другий стратегічний принцип організаційного планування розвитку передбачає необхідність формування нових якостей персоналу (розвиток інтелектуальних потенціалів співробітників) Оскільки люба творча діяльність, включає кооперацію і координацію дій, вимагає співпраці і дисципліни тому має потреба дотримання третього принципу планування організаційного розвитку – позаекономічну мотивацію персоналу за допомогою розвитку інноваційних форм підприємництва в стратегічних полях її бізнесу [3, 5, 8].

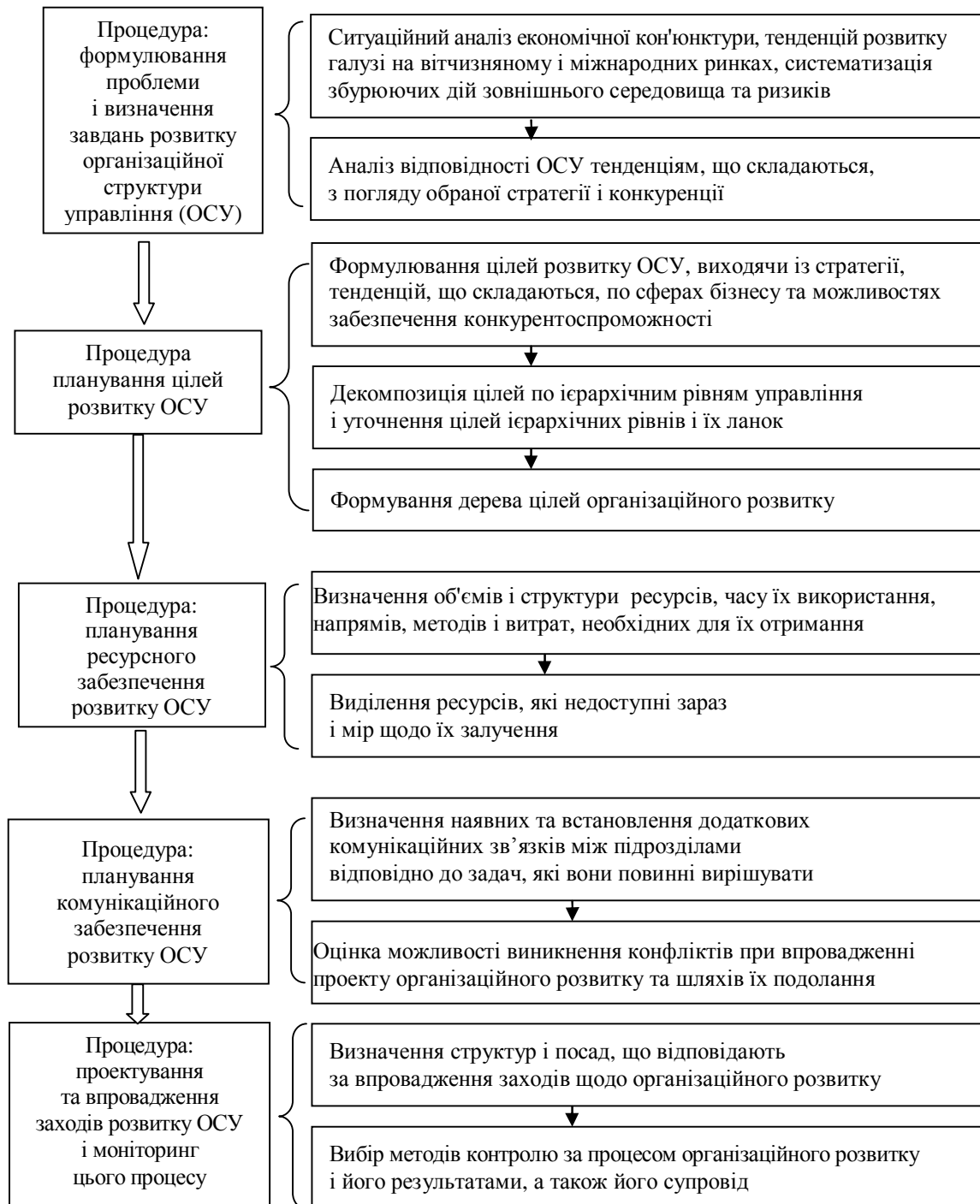


Рис. 1 – Процес планування розвитку організаційної структури виробничо-господарського комплексу

Також важливо враховувати особливості і специфіку процесу планування організаційного розвитку. З цієї точки зору стратегічні принципи планування організаційного розвитку є своєрідним каркасом для всієї системи принципів планування, маючи на увазі, що всі принципи знаходяться в тісному взаємозв'язку, доповнюють один одного, дозволяють коректувати умови їх практичного використання [4, 9]. Розглянуті стратегічні принципи планування розвитку ОСУ знаходяться в системному взаємозв'язку, розширюючи або звужуючи діапазон їх застосування залежно від стану внутрішнього і зовнішнього середовища. Їх взаємодія конкретизує умови практичного використання визначаючи зміст впровадження організаційних змін, що особливо важливо, оскільки управління персоналом невіддільно від ОСУ. Тому особливу увагу необхідно зосередити на цих процедурах і операціях, які складають основу бізнес-процесів планування організаційного розвитку ОСУ. Планування організаційного розвитку може бути представлено у вигляді набору процедур (див. рис. 1).

Передбачуваний процес використовується в інтерактивному режимі, який передбачає разом з поступовим введенням інновацій і підсистем аналіз реакції цілісної системи управління з поверненням до тих ситуацій, що вже не представляють цінність в даний час, і не матимуть ніякої цінності в майбутньому. Це дозволить забезпечити перманентне планування і практичне втілення організаційного розвитку послідовними приростами, які у міру використання можуть бути поширені на весь виробничо-господарський комплекс.

Проектування розвитку організаційної структури повинно також бути узгоджене з оптимізацією виконання функцій (бізнес-процесів), що включає зменшення загального об'єму необхідних для їх виконання ресурсів (зниження витрат) без збитку їх якості або поліпшення якості при колишніх витратах. Зазначене може здійснюватися в ході разових проектів по перекладу частини функцій на аутсорсинг, створення загальних центрів обслуговування централізації і консолідації функцій, впровадження нових рішень ІТ, ліквідації надмірних функцій, стандартизації процесів. Більшість з цих заходів дає швидкий і короточасний ефект. Але для того, щоб зміни носили системний і регулярний характер, необхідно використовувати підхід, на основі якого доцільно будувати стратегію розвитку організації.

Зазначений підхід потребує дотримання трьох принципів. По-перше по відношенню до об'єктів управління (тобто до персоналу, фінансів, устаткування, матеріалам і так далі) необхідно виконувати всі основні функції управління (планування, організація, регулювання, координація, контроль, аналіз). По-друге, невиконання або неякісне виконання будь-якої функції по відношенню до об'єкту управління або обхват цими функціями не всіх об'єктів управління означає загальну втрату керованості. По-третє, для будь-якої функції можна скласти перелік питань, відповівши на які можна оцінити якість її виконання, а також розробити заходи щодо поліпшення якості виконання функцій, а також забезпечити ефективну міжфункціональну взаємодію.

Таким чином, при плануванні організаційного розвитку у частині проектування змін у організаційній структурі виробничо-господарського комплексу необхідно підтримки відповідної ефективності виконання функцій (бізнес-процесів).

Пропоновані підходи до планування та реалізації організаційних змін апробовано в діяльності виробничо-господарських комплексів Донецької області, включаючи ресурсопостачальні виробничо-господарські комплекси комунального сектору економіки регіону.

Підсумовуючи викладене можна зробити наступні **висновки**:

1. Формування управлінських і методичних основ планування організаційного розвитку виробничо-господарських комплексів з урахуванням рівня відповідного потенціалу, можливості і необхідності його вдосконалення в контексті певної стратегії сталого функціонування та забезпечення економічної безпеки є актуальною проблемою економічної науки і практики господарювання.

2. Узагальнення напрямів організаційного розвитку, включаючи вдосконалення організаційної структури, оптимізації виконання функцій, формування відповідної корпоративної культури та систематизація стадій циклів розвитку, які притаманні процесам організаційного перетворення у діючій організації, показали, що на стадії впровадження організаційних змін для запобігання розбіжності планів та прогнозів з фактичними результатами використання сценарного підходу до планування.

3. Планування розвитку організаційної структури доцільно здійснювати за допомогою низки процедур та інструментів, включаючи формулювання проблеми і визначення завдань розвитку організаційної структури управління, планування цілей розвитку, планування ресурсного та комунікаційного забезпечення розвитку, проектування та впровадження заходів розвитку і моніторинг цього процесу. Проектування розвитку організаційної структури повинно враховувати підтримку оптимальної вартості виконання функцій (бізнес-процесів) необхідної якості.

4. Подальших досліджень потребують питання оцінки можливостей ефективного використання ресурсного та організаційного потенціалу виробничо-господарських комплексів в процесі впровадження проектів організаційного розвитку.

## Література

1. О'Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой / Дж. О'Шонесси. – М.: МТ Пресс, 1999. – 320 с.
2. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании) / Х. Виссема. – М.: Инфра-М, 1996, – 288 с.
3. Камерон Э. Управление изменениями / Э. Камерон, М. Грин. – М.: Добрая книга, 2006. – 380 с.

4. Фрайлингер К., Фишер Й. Управление изменениями в организации / К. Фрайлингер, Й. Фишер; пер с нем. – М.: Книгописная палата, 2002. – 264 с.
5. Müller R, Turner R The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project // European Management Journal, 2006, Vol. 25, Issue 4. – P. 298–309
6. Пригожин А.И. Методы развития организаций / А.И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.
7. Раевнёва О.В. Управління розвитком підприємства / О.В. Раевнёва. – Х.: Инжек, 2006. – 356 с.
8. Шіковець К.О. Теоретико-методологічні основи моделювання управління економічним розвитком підприємства / К.О. Шіковець // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 3. – С. 162–167.
9. Ляско В.И. Стратегическое планирование развития предприятия. Учебное пособие / В.И. Ляско. – М.: 2005. – 288 с.
10. Верба В.А. Передумови успішної реалізації проектів розвитку / В.А. Верба // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. – № 3(19). – 2009. – С. 34–39.

УДК 336.144

С. В. МИХАЙЛЕНКО

Одеський національний економічний університет

## ОСОБЛИВОСТІ БЮДЖЕТНОГО ФІНАНСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПРОГРАМ

*У статті проаналізовано стан бюджетного фінансування соціально-економічних програм. Визначено проблеми організації бюджетного фінансування соціально-економічних програм. Зроблені пропозиції щодо удосконалення механізму бюджетного фінансування соціально-економічних програм.*

*The state of the budgetary financing of the socio-economic programs is analyzed in the article. The problems of organization of the budgetary financing of the socio-economic programs are determined. Suggestions are done in relation to the improvement of the mechanism of the budgetary financing of the socio-economic programs.*

**Постановка проблеми.** Механізм бюджетного фінансування соціально-економічних програм є недосконалим, що підтверджується як результатами розвідок науковців, так і висновками контролюючих та правоохоронних органів.

На наш погляд, з урахуванням тенденції загострення негативних наслідків економічної кризи, яка спостерігається в Україні з другої половини 2008 р., доцільно переглянути механізм вирішення найгостріших соціально-економічних проблем за допомогою бюджету. Державне бюджетне фінансування має стати вагомим важелем впливу на динаміку економічного розвитку держави. Цим визначається актуальність дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню методологічних проблем бюджетного фінансування соціально-економічних програм присвячується чимало праць [1–7]. Натомість окремі проблеми оцінювання обґрунтованості, результативності та ефективності бюджетного фінансування соціально-економічних програм залишаються малодослідженими.

**Мета статті** – навести результати дослідження щодо оптимізації механізму бюджетного фінансування соціально-економічних програм.

**Виклад основного матеріалу.** Серед основних інституційних проблем і особливостей механізму бюджетної підтримки соціально-економічного розвитку в Україні слід назвати насамперед такі:

- спрямування державних коштів переважно не на розвиток галузей, а на забезпечення їх поточної діяльності;
- спрямування видатків на вирішення нагальних проблем без усунення причин їхнього виникнення;
- неomeжені терміни державної фінансової підтримки галузей, що не спонукають до вирішення їх базових проблем;
- неефективні форми державної підтримки підприємств, що не стимулюють поліпшення господарських і фінансових показників їхньої діяльності;
- відсутність ефективного контролю використання державних коштів, що інколи призводить до їх нецільового використання і розкрадання.

Проекти бюджетів будь-якого рівня мають бути науково обґрунтованими, реалістичними, достовірними і взаємоузгодженими. На загальну методологію складання бюджету помітний вплив справляють концептуальні засади (концепція) бюджетної політики (такі засади формуються під впливом певних уявлень про роль і значення держави в регулюванні розвитку економіки, макроекономічних пропорцій, взаємозв'язки економічних процесів тощо).

Особливістю бюджетного процесу в Україні є велика кількість державних та інших програм, які відповідно до встановлених вимог мають фінансуватися повністю або частково за рахунок бюджетних коштів. За нашою оцінкою, держава спроможна профінансувати лише 30–40 % затверджених програм.

Удосконалення процедур та методології прогнозування та планування показників дохідної та видаткової частин бюджетів різних рівнів має проходити на основі вивчення, узагальнення та апробаційного запровадження кращого світового досвіду.