

2. Бабо А. Прибыль / А. Бабо ; пер. с фр. ; [общ. ред. и коммент. В. И. Кузнецова]. – М. : Прогресс ; Универс, 1993. – 176 с.
3. Базаров Г. З. Теория и практика антикризисного управления : учебник для вузов / Г. З. Базаров, С. Г. Беляева, Л. П. Белых. – М. : Закон , ЮНИТИ, 1996. – 469 с.
4. Балабанов И. Т. Основы финансового менеджмента : учебное пособие / И. Т. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 1998. – 480 с.
5. Бланк И. А. Управление прибылью / И. А. Бланк. – 2-е изд., расш. и доп. – К. : Ника-Центр, Эльга, 2002. – 752 с.
6. Градов А. П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / А. П. Градов, П. Р. Кузин. – С. Пб. : Спец. лит., 1996. – 510 с.
7. Мазурок П. П. Дослідження ролі і стану наукових поглядів на трактування категорії “прибуток” підприємств / П. П. Мазурок // Економіка та підприємництво. – 2009. – № 4. – С. 117–121.
8. Протопопова Б. О. Економіка підприємств / Б. О. Протопопова, А. Н. Полянський. – К. : ЦУЛ, 2003. – 220 с.
9. Турило А. М. Якість прибутку – як економічна категорія і оціночна ознака діяльності підприємства / А. М. Турило, О. А. Зінченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Х., 2008. – № 3. – С. 25–28.
10. Хістева О. В. Якість прибутку та його вплив на сталий розвиток торговельного підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.07.05 / О. В. Хістева ; Донецьк. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Д., 2006. – 26 с.
11. Эванс Дж. Р. Маркетинг / Дж. Р. Эванс, Б. Берман : сокр. пер. с англ. ; [науч. ред. А. А. Горячев]. – М. : Экономика, 1990. – 350 с.

Рецензенти:

Сірко А.В. – доктор економічних наук, професор, голова Вінницької обласної ВСВЕ;
Ціхановська О.М. – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри “Економіка підприємництва і корпорацій”.

УДК 005.35:334.72

ББК 65.29

Орлова В.В.

**ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА**

Інститут туризму
Прикарпатського національного університету
імені Василя Стефаника,
Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України,
кафедра туризмознавства і туристичних спеціалізацій,
76000 м. Івано-Франківськ, вул. Шевченка, 57

Анотація. У статті проаналізовано організаційні структури управління підприємством і визначено інструменти управління виробничими ресурсами, що здатні забезпечити ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства.

Ключові слова: організаційна структура управління, ресурсний потенціал підприємства.

Annotation. In the article the organizational structures of management by an enterprise are analyzed and the instruments of management by production resources are certain, that are able to provide the effective use of resource potential of enterprise.

Key words: organizational structures of management, resource potential of enterprise.

Вступ. Ринкові умови господарювання вимагають упровадження різних типів організаційних структур і методів управління, здатних швидко пристосуватися до змін зовнішніх чинників завдяки підвищенню ефективності розподілу інвестиційних ресур-

сів, створенню гнучкої системи мотивації праці управлінського персоналу, підвищенню цінності продукції для споживачів, а водночас і рівня прибутку шляхом фокусування уваги на виробничих процесах і підходах до їх внутрішньої організації тощо.

Організаційна структура управління підприємством визначає фінансову ефективність роботи з тим або іншим продуктом, клієнтом, сегментом ринку, виявляє індикатори ведення бізнесу, що встановлюють ступінь досягнення поставлених стратегічних цілей.

Ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства дозволяє оперативно виявляти пріоритетні види діяльності, які необхідно координувати, щоб вони забезпечували його конкурентоздатність на ринку.

Проблемам формування організаційної структури управління підприємством та ефективного використання його ресурсного потенціалу присвячено роботи таких учених, як В.І. Авдеєнко, В.А. Котлов [1], Ю.Ю. Донець [2], В.С. Пономаренко, О.Н. Ястремська, В.М. Луцковський [3; 4], А.Г. Махмудов, В.С. Найденов [5], А.А. Садеков, Л.В. Фролова, Л.В. Шаруга [6], В.Г. Спіцин [7].

Постановка завдання. Метою статті є аналіз організаційних структур управління підприємством для того, щоб визначити інструменти управління виробничими ресурсами для забезпечення ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства.

Результати. До основних чинників забезпечення ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства відносяться:

- організаційна структура підприємства;
- методи управління;
- інформаційне забезпечення ухвалення управлінських рішень.

Організаційна структура підприємства – складна техніко-економічна й соціальна система, яка чітко відображає стратегію управління підприємством, відповідає розвитку зовнішніх умов, стану розвитку наукоємних технологій і ступеня їх упровадження. Організаційні структури управління підприємством відповідно до розвитку науково-технічного прогресу пройшли декілька стадій еволюції.

Класичною можна вважати органічну функціональну організаційну структуру (рис. 1).

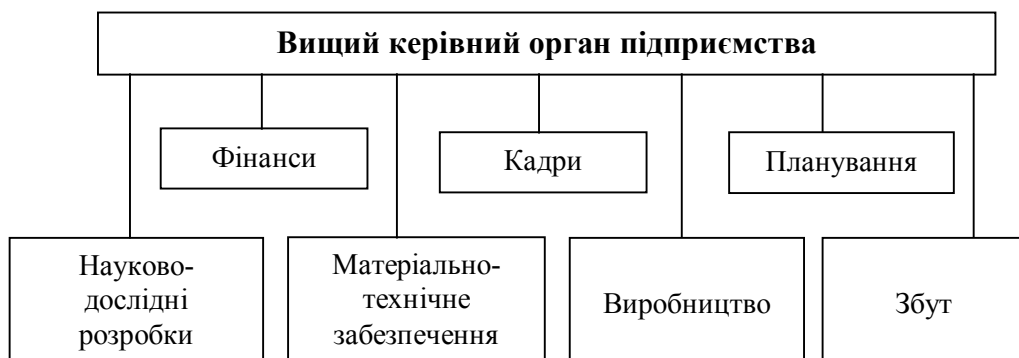


Рис. 1. Органічна функціональна організаційна структура

У міру підвищення технологічної складності виробництва підприємства стали розробляти та впроваджувати більш гнучкі типи організаційних структур, краще пристосованих до швидкої зміни зовнішніх умов і появи більш наукоємної технології. Ці структури стали називати адаптивними, оскільки їх можна швидко пристосувати відповідно до змін навколишнього середовища. До основних видів адаптивних структур, що використовуються нині на промислових підприємствах, відносяться проектні, матричні й конгломеративні.

Проектна структура управління – тимчасова. Вона створюється для вирішення конкретної задачі. Значення її полягає в тому, щоб зібрати в одну команду найкваліфікованіших співробітників підприємства для здійснення складного проекту в установлені терміни із заданим рівнем якості, не виходячи за межі визначеного кошторису. Коли проект завершений, команда розпускається. Співробітники, що працюють у команді, переходять у новий проект, повертаються до постійної роботи у своєму відділі або йдуть з даного підприємства.

Матрична структура управління є комбінацією функціональної (технічної) і проектної (продуктової) структур. Функціональна частина матриці забезпечує виконання проекту технічним керівництвом, кваліфікованим персоналом, а адміністративна (проектна) частина матриці відповідальна за планування, оцінку й контроль результатів і досягнення поставлених цілей.

На підприємствах з матричною структурою персонал проектної групи підпорядковується як керівникові проекту, так і керівникам тих функціональних підрозділів, у яких вони працюють постійно. Керівник проекту володіє проектними повноваженнями. Ці повноваження можуть варіюватися від всеосяжної влади над усіма деталями проекту до чистих штабних повноважень. Вибір конкретного варіанта визначається тим, які права делегує йому керівництво підприємства.

Основний недолік матричної структури – її складність. Часта зміна керівників і фахівців у групах і на проектах призводить до втрати контролю над діяльністю персоналу, зважаючи на подвійне його підпорядкування, що створює напругу у відносинах між членами колективу підприємства. Дуже багато проблем виникає через накладення вертикальних і горизонтальних повноважень персоналові, що підриває принцип єдиначальності. Незважаючи на всі складнощі, матрична організація використовується на підприємствах промисловості, оскільки вона при ефективному використанні дає можливість одержувати деякі переваги.

Матрична організаційна структура дозволяє одночасно максимізувати переваги й мінімізувати слабкі сторони проектного підходу до управління, тому що є збалансованим компромісом між розподілом і групуванням робіт навколо ресурсів і результату.

Упровадження матричної структури в управління промисловим підприємством викликано інтенсифікацією інформації, а також обмеженням фінансових ресурсів на більш активне впровадження деструктивних процесів, спрямованих на підвищення якості продукції. У цьому випадку матрична організаційна структура управління, що володіє високим потенціалом адаптації до змін зовнішнього середовища за рахунок простої зміни балансу між ресурсами й результатами, функціями й продуктом, технічними й адміністративними цілями, є раціональною.

Глобалізація комерційної діяльності призводить до необхідності переходу від функціональної організаційної структури управління до дивізійної.

Дивізійна структура підприємства поєднує в собі централізацію і децентралізацію управління. Вище керівництво, як правило, зосереджує свою діяльність на централізованих функціях: плануванні, розподілі основних ресурсів, ухваленні стратегічних рішень тощо. Децентралізовані функції управління зосереджені в таких підрозділах: відповідальність за отримання прибутку, витрачання ресурсів і витрат, ухвалення оперативних рішень.

Дивізійну структуру від функціональної структури відрізняє менша жорсткість взаємозв'язків; самостійність підрозділів, чіткий розподіл персоналу й номенклатура продукції і виробів між підрозділами; визначеність умов, при яких для виробництва нового продукту формується цільова програма просування його на ринок, що фінансується на бюджетній основі.

Дивізіональна структура управління підприємством найбільш ефективна там, де виробництво слабо схильне до коливань ринкової кон'юнктури й мало залежить від інноваційних технологій. У порівнянні з функціональною, дивізіональна структура має ряд переваг:

- вища ланка управління підприємством звільнена від поточного рутинного управління, що дозволяє більш ефективно вирішувати стратегічні задачі планування, контролю і підвищення якості;
- розробка основних напрямів фінансової, виробничої, збутової, науково-дослідної діяльності зберігається за спеціалізованими підрозділами;
- можливість делегувати частину функцій управління підрозділам, представництвам, дочірнім підприємствам та іншим відділам підприємства, що знаходяться ближче до ринків збуту й ринків виробничих чинників;
- більш ефективно здійснюється управління різними видами діяльності та на різних ринках;
- високий рівень кадрового потенціалу;
- спрощується освіта в структурі підприємства самостійних підрозділів за продуктовим або географічним принципом, керівники яких самостійно вирішують поточні проблеми виробництва, збуту, закупівель, що дає можливість управлінському персоналові вищої ланки концентрувати свої зусилля на розробці стратегії розвитку в цілому, тобто на визначенні довгострокових цілей її розвитку, сфер її діяльності й методів досягнення поставлених цілей;
- перехід до дивізіональної організаційної структури дозволяє підвищити ефективність розподілу інвестиційних ресурсів між підрозділами підприємства. На великому підприємстві, організованому за функціональним принципом, практично неможливо розподіляти інвестиційні ресурси, виходячи з прибутковості окремих підрозділів і продуктових ліній. При організації ж підрозділів за продуктовим або географічним принципом з'являється можливість зіставлення окремих підрозділів за величиною забезпечуваного ними прибутку й віддачею на вкладений у них капітал. Результати такого зіставлення стають одним з найважливіших критеріїв при ухваленні на вищому рівні рішень про розподіл внутрішньофірмових інвестицій;
- дивізіональна структура дозволяє створити більш гнучку систему мотивації праці управлінського персоналу середнього рівня, пов'язуючи її з результатами діяльності продуктових відділень.

Труднощі переходу до дивізіональної організаційної структури кореняться значною мірою в необхідності істотних змін у тих параметрах промислового підприємства, які відносяться до управлінської культури. Зокрема, потрібен рішучий відхід від авторитарного стилю управління. Крім того, значно зростає потреба в керівниках продуктовими відділеннями, здатних ухвалювати самостійні рішення з найважливіших питань, причому в умовах значного посилення дії ринкового середовища.

Разом з тим виділення на окремий самостійний баланс підрозділів зі складу підприємства не завжди виправдано.

Нині існує ряд критеріїв обґрунтованості й ступеня делегування додаткових повноважень від центрального апарату управління виробничим підрозділам підприємства. До основних критеріїв самостійного статусу підрозділів відносять: 1) центр нормативних витрат; 2) центр прибутку; 3) центр інвестицій.

При першому типі статусу "Центр нормативних витрат" підрозділ одержує із центрального апарату управління жорстке централізоване завдання щодо обсягу реалізації і структури випуску, а також верхнього ліміту питомих витрат на одиницю випуску, рівня трансфертних (внутрішніх) цін поставок і щодо інвестицій. Функції постачання і збуту також централізовані. Таким чином, якщо виробничий підрозділ є

центром нормативних витрат, його повноваження зведені до мінімуму. Фактично оперативне управління підрозділом зводиться до завдання зниження питомої собівартості за видами продукції в рамках централізованої встановлюваної виробничої програми. Цей показник є основним і в системі матеріального стимулювання центру нормативних витрат. При цьому розміри виробничого підрозділу й наявність юридичної самостійності не впливають на вибір ступеня делегування повноважень.

При виборі статусу самостійного підрозділу “Центр прибутку” основним централізованим контрольованим показником є розмір розрахункового прибутку підрозділу. Керівникові підрозділу передаються повноваження щодо самостійного визначення обсягу і структури випуску; самостійного визначення обсягу і структури продажів, а також ціноутворення; самостійного визначення структури й величини виробничих витрат; самостійного ведення політики постачання; короткострокового залучення засобів. Проте капіталізація чистого прибутку, тобто інвестиційна політика, залишається під контролем центрального апарату управління.

Третій тип статусу “Центр інвестицій”. Підрозділу передаються повноваження стосовно капіталізації чистого прибутку й залучення довгострокових джерел фінансування, зокрема, емісія акцій, довгострокові кредити й позики. Найповніше цьому статусу відповідає саме підприємство, оскільки, віддавши керівникові підрозділу всі повноваження з розподілу чистого прибутку, центральний апарат управління позбавляється всіх важелів дії на його політику. Тому для виробничих підрозділів може йде мова лише про статус неповного центру інвестицій, коли керівництву підрозділом повноваження з інвестиційної політики передаються в рамках затвердженого ліміту (капітальний ремонт будівель і споруд, невеликі програми модернізації). Класичні типи центрів відповідальності зустрічаються рідко. Частіше використовується симбіоз двох або більше типів відповідальності (так званий змішаний центр відповідальності). Підрозділу можуть бути передані повноваження із самостійної зовнішньої реалізації частини виготовленої продукції і самостійного визначення структури й величини собівартості, а політика у сфері постачання залишається централізованою.

Названі типи статусу самостійності підрозділів підприємства називають бізнес-одинацями, під якими розуміється делегування повноважень підрозділам за такими процесами:

- визначення фізичного обсягу й номенклатури виробництва та збуту;
- питання ціноутворення на продукцію;
- визначення бюджету постачання сировини, матеріалів, комплектуючих та інших товарно-матеріальних ресурсів;
- короткострокове й довгострокове запозичення кредитних ресурсів й інвестиційне вкладення при наділенні підрозділу статусом центру інвестицій.

Слід відзначити, що при переведенні бізнес-одинаць у статус центрів прибутку виникає важлива проблема – необхідність вироблення механізму трансфертного ціноутворення. Найпоширеніше рішення сьогодні – формувати трансфертні ціни на ринковій основі. Проте якщо суміжні бізнес-одинаці зв’язані жорстко, то жодна з бізнес-одинаць не може бути “центром прибутку”.

Нині у вертикально-інтегрованих компаніях (ВІК) використовуються різні типи дивізіональної структури управління:

- дивізіонально-регіональна;
- дивізіонально-технологічна;
- дивізіонально-продуктова.

Приклад дивізіонально-продуктової структури управління представлений на рис. 2.

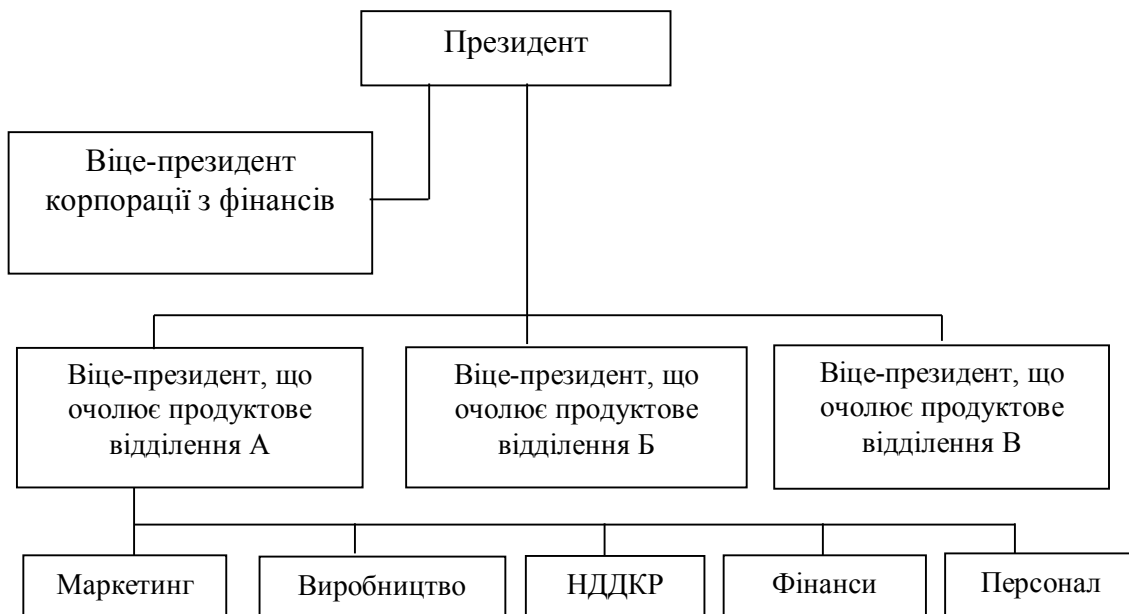


Рис. 2. Дивізіонально-продуктова структура управління

Проте ні в одній з ВІК немає дивізіональної структури в чистому вигляді. А більшість підприємств має функціональну організаційну структуру управління.

Слід зазначити, що розподіл підприємства на центри відповідальності й класифікація витрат є фундаментом для створення на підприємстві системи управлінського обліку, що є найважливішим елементом усієї системи контролінгу та формуючої бази оптимізації витрат і результатів, тобто раціонального використання ресурсного потенціалу.

Іншим важливим напрямом, що забезпечує ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства, є правильний вибір методу й інструментів управління виробничими ресурсами.

Важливими інструментами управління є стратегічне планування і бюджетування.

На підприємствах з розвинутою експортною компонентою використовують три види планування:

- генеральне цільове планування, головна мета якого – збереження і успішний розвиток підприємства, передбачає досягнення матеріальних цілей, соціальних і вартісних цілей, високих результатів і ліквідності;
- стратегічне або довгострокове планування продуктів (продуктової програми), основним завданням якого є планування інвестицій, організаційно-правової структури, системи управління і функціональних сфер. Воно включає такі підсистеми планування, як планування НДДКР, збуту, постачання, виробництва, проектів і якості;
- оперативне або короткострокове планування продуктової програми. Цей вид планування включає, крім планування показників, властивих для довгострокового планування, такі показники, як планування виручки, витрат, калькуляційне планування.

Калькуляція витрат на одиницю продукції дозволяє розрахувати планові й фактичні витрати на одиницю виготовленої продукції. Калькуляційною одиницею, у цілому, є кінцевий продукт, проте це може бути й напівфабрикат або інший носій витрат. Така калькуляція залежно від мети можлива за допомогою методів розрахунку на базі повних і неповних витрат. У першому випадку витрати на одиницю продукції містять

прямі, змінні та постійні накладні витрати (повну собівартість), а в другому випадку – тільки прямі або прямі та змінні накладні витрати.

У ринкових умовах господарювання неможливо орієнтуватися на одну, нехай і передову організаційну структуру або метод управління.

У реальності підприємства із широким асортиментом продуктів і послуг, зростаючою вартістю обслуговування покупців, інтенсивною вітчизняною географічною та експортною експансією і постійним браком оборотних та інвестиційних ресурсів, стикаються з питаннями, відповіді на які з позицій традиційних підходів управління складно. Це, перш за все, питання прибутковості виготовленої продукції: який прибуток приносить продукція в різних регіонах або при продажу різним групам покупців, прогноз якої продукції найбільш конкурентоздатний?

Традиційні підходи орієнтовані на управління ресурсами, а не результатами діяльності підприємства. Вони не враховують особливостей розподілу окремих видів витрат щодо об'єктів витрат (таких, як продукти, клієнти, канали збуту), не розглядають повний ланцюжок створення вартості й, у результаті, не дають достатньо повної інформації керівництву підприємства для ухвалення управлінських рішень.

У ринкових умовах для управління всіма процесами й отримання повної інформації за всім ланцюжком створення вартості продукту доцільно використовувати систему процесно-орієнтованого управління “Activity Based Management” (ABM).

Управлінський підхід ABM широко використовують для ефективного управління підприємством. Деякі керівники називають його ідеальним управлінським інструментом, оскільки він дозволяє не тільки знижувати витрати, усуваючи процеси й роботи, що не приносять доданої вартості, підвищуючи при цьому прибутковість виробництва, але й приймати стратегічно правильні рішення, орієнтуючись на потреби клієнта.

Процесно-орієнтоване управління – це методологія, що дозволяє підвищити цінність продукції для споживачів, а водночас і рівень прибутку шляхом фокусування уваги на виробничих процесах і підходах до їх внутрішньої організації. Процес діяльності підприємства – центр усієї методології ABM. На її основі визначається фінансова ефективність роботи з тим або іншим продуктом, клієнтом, сегментом ринку, виявляються індикатори ведення бізнесу, що визначають ступінь досягнення поставлених стратегічних цілей, формується корпоративна культура, здійснюється перехід до процесно-організаційної структури.

ABM уже давно й успішно впроваджується на підприємствах, які, завдяки цьому методу, досягли значного успіху. Оперуючи на рівні процесів і бізнес-процесів, ця методологія дозволяє підприємствам підвищувати конкурентоспроможність продукції.

Процесно-орієнтоване управління робить діяльність підприємства прозорою та дозволяє оперативно виявляти пріоритетні види діяльності, які необхідно координувати, щоб вони створювали значну додану вартість. Такий підхід тісно пов'язує ABM з моделюванням бізнес-процесів. Коли підприємство починає його реалізовувати, стає зрозуміло, що “вирівнювання” бізнес-процесів відповідно до програмного продукту ABM є вирішальним чинником успіху управління.

Процесно-орієнтований метод управління підприємством передбачає розподіл витрат, пов'язаних із продуктом, послугою, клієнтом, сегментом ринку тощо, у вигляді ланцюжків окремих бізнес-процесів підприємства. Так, наприклад, окремий клієнт як об'єкт процесу є ланцюжком: “контракт і прийом замовлення”.

У процесно-орієнтованому методі управління розрізняються ключові й допоміжні бізнес-процеси. Під допоміжними розуміють процеси, які безпосередньо не беруть участь у створенні вартості продукту. Наприклад, робота відділу кадрів, інформаційного обслуговування, бухгалтерії та інших підтримуючих служб є важливою для забезпечення нормальної діяльності підприємства, проте безпосередньої участі у ство-

ренні продукту й виведенні його на ринок не бере. У таких випадках процесно-орієнтований метод пропонує перерозподіляти постійні витрати цих допоміжних процесів щодо ключових процесів.

Висновки. Таким чином, сучасний підхід до управління підприємством повинен охоплювати всі процеси, що беруть участь у створенні вартості продукту, які, нарівні з витратами на виробництво, складають суть вартості кінцевого продукту. Глобалізація комерційної діяльності приводить до необхідності використання дивізійної структури управління, що поєднує в собі централізацію і децентралізацію управління, характеризується меншою жорсткістю взаємозв'язків у порівнянні з функціональною структурою управління, самостійністю підрозділів, чітким розподілом персоналу й номенклатури продукції між підрозділами тощо.

У ринкових умовах доцільно використовувати систему процесно-орієнтованого управління, що дозволяє підвищити цінність продукції для споживачів, а водночас і рівень прибутку шляхом фокусування уваги на виробничих процесах і підходах до їх внутрішньої організації.

1. Авдеенко В. И. Производственный потенциал промышленного предприятия / В. И. Авдеенко, В. А. Котлов. – М. : Экономика, 1995. – 208 с.
2. Донец Ю. Ю. Эффективность использования производственного потенциала / Ю. Ю. Донец. – К. : Знание, 1998. – 123 с.
3. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / [Пономаренко В. С., Ястремская Е. Н., Луцковский В. М. и др.]. – Х. : Изд. ХГЭУ, 2002. – 252 с.
4. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством / В.С. Пономаренко. – Х. : Основа, 1999. – 620 с.
5. Махмудов А. Г. Проектирование эффективной деятельности (определение ресурсов финансирования развития) / А. Г. Махмудов, В. С. Найденев // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 1 (19). – С. 27 – 32.
6. Садеков А. А. Ресурсный потенциал предприятия / А. А. Садеков, Л. В. Фролова, Л. В. Шаруга. – Донецк : ДГКИ, 1998. – 116 с.
7. Спицин В. Г. Воспроизводство и развитие экономического потенциала / В. Г. Спицин // Экономист. – 2002. – № 5. – С. 12 – 20.

Рецензенти:

УДК 005.64:[005.336:334.72].001.11:332.012

ББК 65.053

Педченко Н.С.

АНАЛІЗ СУТНІСНИХ ПІДХОДІВ ДО РОЗКРИТТЯ КАТЕГОРІЇ “ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА” ТА ЇХ УПОРЯДКУВАННЯ

Полтавський університет економіки і торгівлі,
Вищий навчальний заклад Укоопспілки,
кафедра фінансів,
36034, м. Полтава, вул. Коваля, 3а,
тел.: 0532279160

Анотація. Застосований трирівневий підхід до розкриття сутності категорії “потенціал підприємства” і на цій основі запропонований авторський підхід до визначення.

Ключові слова: потенціал, потенціал підприємства, потенціал розвитку, аналіз, упорядкування.