

Остап Богданович БОЙКО

здобувач,
кафедра менеджменту інноваційної діяльності та підприємництва,
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

**ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ
МАШИНОБУДІВНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Бойко, О. Б. Формування ефективного організаційного механізму управління машинобудівним підприємством [Текст] / Остап Богданович Бойко // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 19. – № 2. – С. 26-32. – ISSN 1993-0259.

Анотація

У статті розкрито сутність поняття «організаційний механізм управління підприємством», проаналізовано підходи українських і зарубіжних науковців до визначення цього поняття та його структурних елементів. Встановлено основні інструменти організаційного механізму, які забезпечують ефективне управління машинобудівним підприємством.

На основі даних дослідження, проведеного автором на вітчизняних машинобудівних підприємствах, вказано на особливості функціонування організаційного механізму управління машинобудівним підприємством. Наголошується на необхідності врахування особливостей побудови організаційного механізму управління в умовах конкурентного середовища за рахунок чинників ефективності для успішного влиття підприємства у зовнішнє середовище.

Ключові слова: механізм; організаційний механізм управління; інструментарій управління; структура організаційного механізму.

Ostap Bohdanovich BOIKO

Researcher,
Department of Management and innovative activity of enterprises,
Ternopil Ivan Puluj National Technical University

**FORMATION OF EFFECTIVE ORGANIZATIONAL MECHANISM FOR MANAGEMENT OF
ENGINEERING ENTERPRISE**

Abstract

The essence of the concept “organizational mechanism of the enterprise management” has been presented in the article. The approaches of Ukrainian and foreign scientists to determination of this concept and its structural elements have been analyzed. It has been determined the main tools of organizational mechanism that ensure the effective management of machine building enterprise.

It was indicated on peculiarities of functioning organizational mechanism of machine building enterprise management based on the data of research conducted by the author at the domestic machine-building enterprises. It was emphasized on the necessity of consideration peculiarities for construction organizational management mechanism in a competitive environment through efficiency factors for successful merging of the enterprise in the external environment.

Keywords: mechanism; organizational mechanism of management; management tools; structure of organizational mechanism.

JEL classification: M110

Вступ

У цей важкий для української економіки час практично всі машинобудівні підприємства зіштовхуються з безліччю проблем, пов'язаних із нестабільною ситуацією у вітчизняному господарстві, рецесією на ринках СНД, першими кроками до Європейського Союзу, договір про асоціацію з яким було підписано у 2014 році. Тому важливими постають питання вдосконалення або впровадження нових механізмів управління, від ефективності яких залежатиме зростання прибутку, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування трудового колективу, формування позитивного іміджу підприємства на ринку.

Питанням формування, вдосконалення та розвитку організаційного механізму присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних економістів. Серед науковців, які звертаються до поняття «організаційний механізм», – Л. О. Баластрик, В. С. Габор, В. А. Гросул, І. І. Грузнов, А. А. Малицький, Ю. Б. Миронов, Л. В. Транченко та інші вчені.

Мета та завдання статті

Метою дослідження є розкриття сутнісного значення поняття «організаційний механізм», його складових, формування та функціонування організаційного механізму в умовах євроінтеграції та інноваційного розвитку України.

Виклад основного матеріалу дослідження

Серед вітчизняних вчених немає однозначного тлумачення змісту поняття «організаційний механізм», і часто в економічній літературі ототожнюються поняття «організаційно-економічний механізм», «господарський механізм», «економічний механізм». Багато науковців, зокрема Ілляшенко С. М., не відокремлюють організаційний механізм від економічного, тому для всіх видів діяльності за основу беруть організаційно-економічний механізм [4].

Так А. Чухно, розглядаючи проблему розвитку економічних систем перехідного періоду, застосовує лише категорію «господарського механізму», а В. Худо, навпаки, визначає лише економічний механізм підприємницької діяльності [2]. Вчений В. С. Габор називає організаційний механізм «необхідною складовою господарського механізму», який становить систему взаємозв'язку і взаємодії форм та методів господарювання, за допомогою яких здійснюється організація та управління діяльністю підприємства та підвищується економічна ефективність його діяльності. Складовими цього механізму є ринкова структура організації виробництва, маркетингова діяльність, менеджмент, організаційно-правові норми і стандарти, інфраструктура ринку [5, с. 102].

Грузнов І. І. вивчає формування організаційного механізму саме на підприємствах машинобудування. Вчений трактує його як систему організаційних, економічних, правових, управлінських і регулюючих дій, способів і процесів, які формують і впливають на порядок функціонування машинобудівних підприємств, що приведе до досягнення очікуваних економічних, соціальних, екологічних та інших результатів [6, с. 15].

Миронов Ю. Б. та Гавриляк О. О. трактують поняття «організаційний механізм» як перелік певних складових елементів, які в сукупності створюють організаційну основу певних процесів та явищ [8].

На сьогодні не існує чіткого визначення поняття «організаційний механізм управління діяльністю підприємства». Одні автори трактують його, як сукупність процесів, що відбуваються в організації, другі – як етапи життєвого циклу організації, треті – як основні правила, норми, що діють у межах організації. Інші вчені пропонують розглядати організаційний механізм управління підприємством з точки зору здійснюваної діяльності, а саме:

- організаційний механізм конкурентоспроможності підприємства;
- організаційний механізм бюджетування;
- організаційний механізм фінансової діяльності підприємства та ін.

Подальше удосконалення та синтез наукової думки стосовно організаційного механізму відобразилось у працях Баластрик Л. О. та Транченко Л. В. [7], які до складу організаційного механізму внесли а) структурні механізми: структуризація діяльності, організації, ринків; б) інформаційні механізми: економічної, науково-технічної, маркетингової інформації; в) механізм організації управління: стратегічне, оперативне, цільове управління; організаційно-технічний механізм: стандартизація, сертифікація, ліцензування.

Гросул В. А. розглядає «організаційний механізм» як внутрішню організацію, яка визначає порядок здійснення економічної діяльності підприємства, передбачає прийняття оптимальних управлінських рішень, спрямованих на вирішення поставлених завдань та їхню реалізацію при мінімізації сукупних ресурсів і максимізації якості кінцевого результату [9, с. 37].

Узагальнюючи все вищевикладене, організаційний механізм можна визначити як систему усіх правил і норм, які циркулюють всередині підприємства, сукупність способів поєднання і забезпечення

взаємозв'язаної діяльності функціональних підрозділів підприємства з метою ефективного використання можливостей підприємства на всіх етапах своєї діяльності.

Для виявлення потенційних можливостей та реальних напрямків вдосконалення діяльності машинобудівних підприємств автором було проведено SWOT-аналіз та застосовано методи опитування і анкетування на машинобудівних підприємствах. За отриманими даними було проведено аналіз проблем діяльності машинобудівних підприємств загалом та окремих підсистем зокрема (табл.1).

Таблиця 1. Результати дослідження напрямків виробничої проблематики

	Проблемні місця підприємств	Сума балів	Пріоритет
	Чинники зовнішнього спрямування:		
1.	Несприятливий інвестиційний клімат у країні	27	2
2.	Нестабільна економічна ситуація в країні	25	1
3.	Проблема балансу тарифів на енергоносії	35	4
4.	Протиріччя в законодавчій базі, недосконалість податкового законодавства, часткова відсутність законодавчої бази з окремих питань	28	3
5.	Відсутність державної підтримки для роботи на зовнішніх ринках	42	5
	Чинники внутрішнього спрямування:		
1.	Недосконала організаційно-управлінська структура	24	2
2.	Високий рівень витрат	15	1
3.	Проблема пошуку каналів збуту продукції	37	4
4.	Зношеність основних фондів та устаткування	35	3
5.	Низька кваліфікація виробничого персоналу	49	5

Складність процесу управління чинниками ефективної діяльності на машинобудівному підприємстві визначається наступними особливостями: по-перше, процес управління протікає тут у межах складної динамічної системи; по-друге, суб'єкт управління впливає на складний об'єкт, що складається з різноманітних механізмів (організаційних, економічних, інноваційних, фінансових, ресурсозберігаючих); по-третє, процес управління чинниками ефективної діяльності складається з численних функціональних операцій, що виконуються різними структурними підрозділами підприємства, які взаємодіють між собою і зовнішнім середовищем (органи управління, банківські структури, промислові й транспортні підприємства тощо). Тобто, управління чинниками ефективної діяльності машинобудівного підприємства в умовах модернізації чи соціально-економічної трансформації підприємства, має комплексний, системний характер, тобто управлінські взаємовідносини виявляються в різноманітних аспектах (політичних, соціальних, економічних), які необхідно комбінувати для отримання хороших результатів діяльності підприємства та успішного влиття у зовнішнє середовище.



Рис.1. Місце організаційного механізму в господарському механізмі управління машинобудівним підприємством*.

*Розроблено автором

Організаційний механізм господарювання містить правила, організаційні правові нормативи і стандарти, що визначають та регулюють структуру управління, обов'язки, права та відповідальність органів управління і управлінських працівників, організацію процесу їхньої діяльності; розподіл робіт між різними виконавцями; оснащення управлінської праці засобами оргтехніки, чисельність працівників в управлінні, матеріальне і моральне стимулювання їхньої праці. Отже, організаційний механізм охоплює організацію структури управляючої системи (статики) і організацію процесу функціонування системи, якою управляють (динаміки).

Особливістю розглядуваного механізму є те, що організаційний механізм управління – це завжди групи людей, які вступають у формальні і неформальні взаємодії. Ці взаємодії можуть бути спрямовані на досягнення мети організації, що є позитивом, або ж на чинення опору різним змінам, які завжди супроводжують нововведення, що часто спостерігається в трудовому колективі будь-якого підприємства і є негативним моментом.

Серед основних принципів функціонування організаційного механізму управління чинниками ефективною діяльності машинобудівного підприємства варто виділити наступні: керованість, плановість, адекватність, неперервність розвитку, міжсистемна і внутрішньосистемна сумісність, відповідність механізму управління системою можливостей [6].

Важливою характеристикою організаційного механізму є його соціальна складова, яка полягає у створенні необхідних передумов для працівників підприємства різних рівнів, які, працюючи на ньому, отримали б можливість моделювати майбутнє свого підприємства, розвиваючи його, приймаючи активну участь у всіх процесах, що проходять на виробництві, і отримуючи від цього свої дивіденди.

Серед блоків організаційного механізму (рис.2) виокремлюють, як правило, статичні і динамічні. До статичних блоків можна віднести правовий і мотиваційний, оскільки вони забезпечують інструментарій роботи механізму.

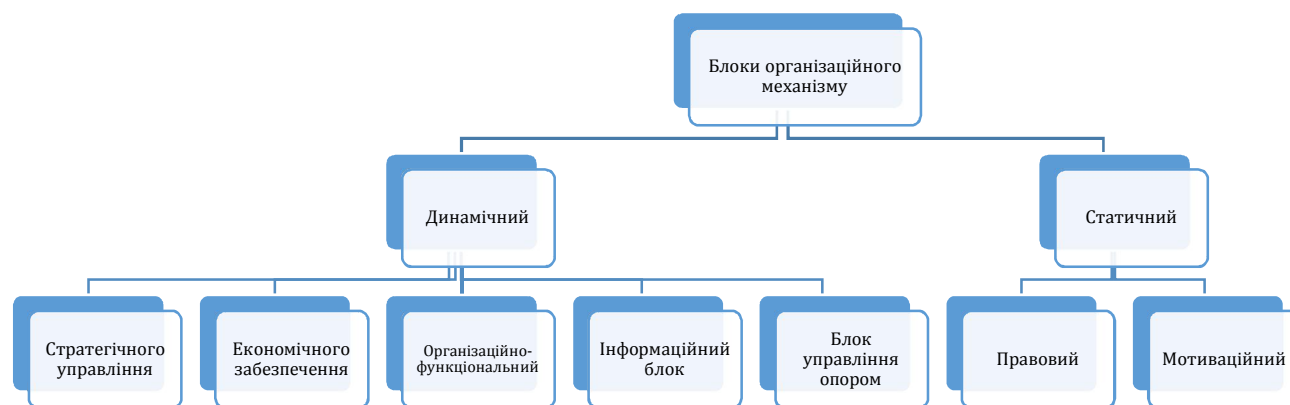


Рис. 2. Функціональні блоки організаційного механізму машинобудівного підприємства*

**Розроблено автором*

До динамічних слід віднести блоки стратегічного управління; економічного забезпечення, організаційно-функціональний; інформаційний і блок управління опором.

Мотиваційний блок забезпечує механізм зацікавленості працівників у досягненні максимальних економічних і соціальних результатів діяльності підприємства. Поняття мотивації означає всю сукупність чинників, механізмів і процесів, які забезпечують виникнення у людей прагнення до досягнення життєво необхідних цілей, припускає активність у мінливому середовищі і вимагає ситуативної реакції. У процесі ситуативного розвитку мотивації оцінюється можливість і визначається спосіб досягнення необхідного результату. Таким чином, мотиваційний блок слід розглядати як впорядковану сукупність мотивів досягнення конкурентоспроможності підприємства.

Організаційний механізм управління ефективною діяльністю машинобудівного підприємства забезпечує взаємозв'язок і взаємодію між усіма без винятку підрозділами підприємства, різними напрямками його діяльності. У результаті успішної роботи усіх складових механізму, усіх функціональних підрозділів варто очікувати на отримання синергічного ефекту.

Таким чином, формування організаційного механізму управління чинниками ефективності машинобудівного підприємства сприяє отриманню синергічного ефекту загалом для всього підприємства, оскільки забезпечує взаємозв'язок, взаємодію його підрозділів і різних напрямів їхньої діяльності. Організаційний механізм управління ефективністю машинобудівного підприємства – це інструмент, правильне використання якого розширює вузькі міжфункціональні канали підприємства і дає можливість формувати і розвивати його конкурентоздатний потенціал.

Нині спостерігається чітка тенденція до зміни пріоритетів у потребах споживачів: від суто цінних факторів до підвищення запитів до якості продукції та послуг. Водночас організаційні структури вітчизняних промислових підприємств не повною мірою дозволяють реалізувати процедури адаптації їх діяльності до зміни бізнес-процесів, викликаних необхідністю всебічного урахування запитів споживачів. Слід також зазначити, що використовувані системи мотивації персоналу промислових підприємств не завжди орієнтовані на реалізацію обраної стратегії розвитку, що призводить, з одного боку, до скорочення виробничого персоналу, а з іншого – до зростання потреби в кваліфікованих кадрах [2].

Організаційний механізм управління чинниками ефективності дозволяє виокремити такі завдання, які повинні вирішуватись під час підтримання необхідного рівня гнучкості профілю машинобудівного підприємства:

- управління перспективним розвитком продукції;
- управління перспективним розвитком технічних ресурсів;
- управління перспективним розвитком кадрового потенціалу;
- управління перспективним розвитком інформаційних технологій;
- управління перспективним розвитком просторових ресурсів;
- управління перспективним розвитком організаційно-виробничої структури [7].

Загалом формування і підтримування на відповідному рівні гнучкості профілю машинобудівного підприємства зводиться до постійного, цілеспрямованого вивчення динаміки суспільних потреб та систематичного приведення у відповідність до цих потреб сукупності всіх ресурсів підприємства як важливої передумови ефективного його функціонування.

У ринкових умовах господарювання керівники підприємств повинні визначати шляхи підвищення ефективності основних напрямів діяльності. Одним з основних чинників при цьому є організаційний механізм управління підприємством, який можна назвати провідною складовою ефективною діяльності підприємства, оскільки він поєднує у собі технічну, економічну, виробничу та соціальну сторону діяльності, регламентує внутрішні виробничі зв'язки. Від результативності його функціонування залежать стан і розвиток усіх інших складових, тобто успішний розвиток підприємства загалом.

Ефективність організаційного механізму має визначатися наступними показниками:

- наскільки раціональною є структура організаційного механізму і наскільки чітко регламентовано функції кожного структурного підрозділу;
- наскільки ця структура є гнучкою, тобто чи властива їй швидка адаптація до нових умов зовнішнього середовища;
- наскільки структури організаційного механізму взаємопов'язані між собою і яким чином можуть впливати одна на іншу;
- який відсоток інновацій наявний у самій структурі організаційного механізму;
- яким чином здійснюється контроль за всіма підсистемами машинобудівного підприємства [5].

Не менш важливим є рівень компетенції управлінського персоналу: рівень кваліфікації, досвід роботи, якість виконання посадових обов'язків, що відповідають потребам та вимогам машинобудівного підприємства. З іншого боку, підприємство повинно створити умови для підвищення кваліфікації працівників усіх рівнів.

Помилки у структурі організаційного механізму приводять не лише до зниження ефективності управлінської системи, а й до зниження результативності всієї діяльності підприємства. Тому завдання організаційного механізму полягає в тому, щоб не лише слідкувати за стратегією, а й швидко і чутливо реагувати на найменші зміни ринкового середовища, залучаючи до нововведень персонал усіх рівнів.

Виходячи з проведених досліджень, слід розуміти, що машинобудівні підприємства характеризуються глибоким функціональним розподілом праці і вузькою його спеціалізацією, обмеженою самостійністю структурних одиниць підприємства і окремого працівника. Наявні високий рівень централізації управління, авторитарна система повноважень і незначне їх делегування на нижчі рівні, дублювання функцій, недостатнє розмежування повноважень і відповідальності між керівниками різних ланок управління.

Оскільки призначення організаційного механізму в тому, щоб забезпечити досягнення завдань як організацію цілей, то проектування структури має базуватися на стратегічних планах підприємства та змінних довілля, де воно здійснює свої операції. Стратегія визначає структуру організаційного механізму, яка мусить відповідати запланованим нею змінам. Якщо підприємство прийняло план інноваційного шляху розвитку, то йому варто запровадити гнучку структуру управління. Якщо ж стратегія спрямована на максимальне скорочення витрат, тоді підприємству більшою мірою підійде ієрархічна структура. Дослідження свідчать, що стратегія визначає характер структури організаційного механізму. Хоча на рівні підрозділів і служб вплив стратегії на структури організаційного механізму відчувається меншою мірою.

Каха Бендукідзе в одному із своїх останніх інтерв'ю, торкаючись теми машинобудівних підприємств, навів приклад підприємств машинобудування Східної Німеччини, які, перш ніж вийти на виробничу і фінансову ефективність, пройшли через кілька циклів зміни власників. А швидке і ефективне оздоровлення машинобудівних підприємств дало поштовх для розвитку інших супутніх бізнесів у Німеччині.

На підтвердження його думки, можна навести думку О. Пасхавера, який на початку 2014 року стверджував, що насамперед потрібно розвивати оборонну галузь, яка дасть поштовх до розвитку іншим галузям машинобудування.

Перешкодою до формування ефективного організаційного механізму можуть стати розбалансовані зв'язки між наукою і технікою, які негативно впливають на відносини між функціональними підсистемами. Іншою перешкодою може стати втрата гнучкості у відносинах працівників-управлінців через високий рівень формалізації. Результатом, як правило, через уповільнення настають труднощі з передачею інформації, що призводить до зниження швидкості прийняття рішень. А вже неузгодженість відносин між різними функціональними службами знижує темпи роботи і негативно впливає на результат.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Ефективне функціонування підприємства неможливе без формування організаційного механізму, який розглядають як одну із головних складових господарського механізму, що забезпечує дієвий вплив на чинники, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкта управління. Якщо мова йде про внутрішні чинники управління підприємством, слід використовувати поняття „організаційний механізм управління підприємством”, якщо про зовнішні – „механізм взаємодії з іншими підприємствами і організаціями”.

На основі дослідження можна зробити висновок про те, що організаційний механізм управління діяльністю підприємства – це сукупність організаційних складових у механізмі управління (мета та завдання управління, функції та технології управління, методи управління, норми та правила, організаційні процеси), що мають організаційне регулювання, управління в інтересах підприємства, ефективну діяльність управлінської системи.

Проведене дослідження стану машинобудівних підприємств показало, що багато виявлених у ході аналізу проблем, які виникають при їх функціонуванні, породжуються недосконалістю власне організаційного механізму, який у час економічної і політичної нестабільності стає чи не найголовнішим і вимагає від нього гнучкості, динамічності, відповідності ринковій кон'юктурі. Правильне використання зазначених умов дозволить машинобудівним підприємствам підвищити загальну ефективність функціонування.

Усі рекомендації не можуть бути для всіх підприємств стандартними. У кожному конкретному випадку на машинобудівному підприємстві повинна розроблятися стратегія розвитку, яка визначить принципи побудови організаційного механізму залежно від мети діяльності та особливостей підприємства.

Список літератури

1. Друкер, П. Ф. *Задачи менеджмента в XXI веке: учебное пособие; пер. с англ./ П. Ф. Друкер.* – М: Вильямс, 2002. – 272с.
2. *Економіка підприємства [Текст] : учеб. пособие / Под общ. ред. д.э.н., проф. Л. Г. Мельника.* – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2002. – 632 с.
3. Малицький, А. А. *Організаційно-економічний механізм управління підприємством: сутність і структура [Електронний ресурс] / А. А. Малицький.* – Режим доступу : <http://intkonf.org/malitskiy-aa-organizatsiyno-ekonomichnyi-mehanizm-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnist-ta-struktura/>.
4. Ілляшенко, С. М. *Управління інноваційним розвитком промислових підприємств: монографія / С. М. Ілляшенко, О. А. Біловодська.* – Суми: Університетська книга, 2010. – 281 с.
5. Габор, В. С. *Формування механізму ефективного господарювання сільськогосподарських підприємств / В. С. Габор // Інноваційна економіка.* – № 3. – 2012. – С. 101-104.
6. Грузнов, І. І. *Організаційно-економічні механізми управління / І. І. Грузнов.* – Одеса: Астропринт, 2000. – 292 с.
7. Баластрик, Л. О., Транченко Л.В. *Проблеми удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством / Л.О. Баластрик, Л.В. Транченко // Теоретичні і прикладні питання економіки. Зб.наук. праць.* – Вип.7. Київський університет. – 2005. – С.188-195.
8. Гавриляк, О. О. *Організаційний механізм управління діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / О. О. Гавриляк, Ю. Б. Миронов.* – Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2012/04/gavryljak.html>.
9. Гросул, В. А. *Соціально-економічна стійкість підприємства: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія / В. А. Гросул* – Харків: ХДУХТ, 2007. – 303 с.

References

1. Drucker, P. F. (2002). *Zadachi menedzhmenta v XXI veke [Tasks of management in the twenty-first century]*, tutorial, Translated from English, Vilyams, Moscow, Russia.
2. Melnik, L. G. (2002). *Ekonomika predpriyatiya [Economics of enterprise]*. Sumy : ITD "Universitetskaya kniga".
3. Malyskyi, A. A. "Organizational and economic mechanism of the enterprise management: the nature and structure". Retrieved from : <http://intkonf.org/malitskiy-aa-organizatsiyno-ekonomichniy-mehanizm-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnist-ta-struktura/>.
4. Illiashenko, S. M., Bilovodska, O. A. (2010). *Upravlinnia innovatsiinym rozvytkom promyslovykh pidpriemstv [Management of innovative development of industrial enterprises]*. Sumy : Universytetska knyha.
5. Habor, V. S. (2012). "Formation of the mechanism for effective management of agricultural enterprises". *Innovatsiina ekonomika*, 3, 101-104.
6. Hruznov, I. I. (2000). *Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm yupravlinnia [Organizational and economic mechanisms of management]*, Astroprint, Odesa, Ukraine.
7. Balastryk, L. O., Tranchenko, L. V. (2005). "Problems of improving the organizational and economic mechanism for managing the enterprise", *Theoretical and applied questions of economy*, 7, 188-195.
8. Havryliak, O. O., Myronov, Yu. B. (2012), "Organizational management mechanism of activity of the enterprise". Retrieved from : <http://kerivnyk.info/2012/04/gavryljak.html>.
9. Hrosul, V. A. (2007), *Sotsialno-ekonomichna stiikistpidpriemstva: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychnyi instrumentarii [Social and economic sustainability of the enterprise: theoretical and methodological principles and practical tools]*. Kharkiv : KhDUKhT.

Стаття надійшла до редакції 30.03.2015 р.