

УДК 330.341(477)

М.В. Мельникова,

к. е. н., старший науковий співробітник, Інститут економіко-правових досліджень НАН України, м. Донецьк

## РОЗВИТОК МЕТОДІВ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКИХ КОМПЛЕКСІВ

*Розглянуто методи та моделі управління організаційним потенціалом виробничо-господарських комплексів. Обґрунтована доцільність формування синтезованої моделі управління організаційним потенціалом за результатами оцінки ефективності організаційної структури, організації виробництва і організації господарювання.*

*Methods and case frames of organizational potential the production-economic complexes are considered. Expedience of forming the synthesized case frame of organizational potential is grounded on the results of the estimation the efficiency of organizational structure, organization of production and organization of management.*

**Ключові слова:** організаційний потенціал, виробничо-господарські комплекси, моделі управління організаційним потенціалом.

*Вступ.* В умовах якісних перетворень економіки проблема ефективного управління потенціалом набуває особливої актуальності, оскільки потенціал є вагомою складовою результативності діяльності суб'єктів господарювання, яка органічно пов'язана з реалізацією стратегії їх функціонування і розвитку. Проте в даний час мають місце суперечності, що викликаються структурними диспропорціями в реальному секторі, високим ступенем зношеності устаткування, дефіцитом власних джерел фінансування, недоступністю кредитів зважаючи на високу плату за їх надання, низькою купівельною спроможністю, стримуючою попит на вироблену продукцію. У ситуації, що склалася, необхідно знаходити внутрішні можливості і оптимізувати їх використання, вирішуючи проблему ефективного управління потенціалом і капіталом, що багато в чому визначає стратегію, шляхи розвитку, а також створює передумови економічного зростання і забезпечення реальної капіталізації.

Процеси інтеграції і концентрації ресурсів і капіталу спрямовано на забезпечення підтримки рівня конкурентоспроможності і стійкості, інноваційної і інвестиційної активності в умовах високої рухливості зовнішнього економічного середовища. При цьому важливим є вибір форми інтеграції і управління ресурсами і капіталом, що дозволяє ефективно інвестувати кошти і забезпечити результативний рух матеріальних і грошових потоків для досягнення стратегічних і тактичних завдань функціонування і розвитку. Виробничо-господарські комплекси виступають тією формою концентрації ресурсів і забезпечення комунікаційних зв'язків і стосунків, яка за рахунок розробки і реалізації відповідних рішень по управлінню потенціалом і капіталом дозволяє, досягти мети ефективного функціонування і розвитку.

*Постановка проблеми.* Проблеми ефективного управління потенціалом займають важливе місце в дослідженнях вітчизняних і зарубіжних вчених і практиків [1-5]. Представниками різних наукових шкіл підкреслюється необхідність розробки нових підходів до оцінки і ухвалення рішень по управлінню як ресурсними, так і організаційними складовими потенціалу, вдосконаленню організаційних структур, координації комунікацій, подолання конфліктів, а також формалізація вказаних підходів за рахунок використання методів моделювання з урахуванням особливостей складу і структури потенціалу при впровадженні в практику розроблених моделей. Вказані обставини визначили актуальність, мету і завдання дослідження.

Метою дослідження виступає розробка пропозицій по забезпеченню ефективного управління організаційним потенціалом виробничо-господарських комплексів на основі інструментальних методів його оцінки, моделювання параметрів управління в процесі функціонування.

*Результати.* Діяльність виробничо-господарських комплексів досить серйозно впливає на підвищення економічної активності, поповнення прибуткової частини бюджету, реалізації соціальних програм і зростання якості життя населення території їх розташування. Так, зокрема, позитивні фінансовий результат в промисловості Донецької області в 2004-2009 рр. були отримані за рахунок стабільної діяльності таких виробничо-господарських комплексів, як ЗАТ «НКМЗ», ВАТ «Концерн «Стирол», ВАТ «Харцизький трубний завод», ЗАТ «Донецьксталь», - МЗ», ММК ім. Ілліча», ВАТ «МК «Азовсталь», ЗАТ «Єнакіївський металургійний завод», ТОВ «Східенерго» (близько 70% від обласної суми прибутку у промисловості). У теж час збиткова діяльність в цей період виробничо-господарських комплексів ЗАТ «Макіївський металургійний завод», ЗАТ «Сармат», ДП «Добропіллявугілля», ДП «Красноармейськвугілля» постійно знижувала загальний фінансовий результат промисловості області [7, с.19-20]. Негативні явища в розвитку виробничо-господарських комплексів обумовлені з одного боку зовнішніми чинниками, зокрема, наслідками світової економічної кризи і падінням виробництва в базових галузях промисловості, а з іншої – недоліками в управлінні, зокрема використанні наявного потенціалу, взагалі, і організаційного потенціалу, зокрема. Вказані обставини вимагають формування такого механізму управління потенціалом виробничо-господарських комплексів, який забезпечить стійке поступальне зростання і досягнення необхідного рівня капіталізації.

Слід зазначити, що відмінною рисою виробничо-господарських комплексів виступає узгоджене виробничо-господарське управління, сумісне використання ресурсів і об'єктів виробничої інфраструктури для випуску однорідної (однотипної) продукції необхідної якості при забезпеченні ефективного використання ресурсного і організаційного потенціалу. Економічний потенціал як синтетична характеристика ресурсних можливостей різної природи, визначає кінцеві результати діяльності виробничо-господарських комплексів в їх конкретній формі. Зокрема, з урахуванням потенціалу розробляються і приймаються найважливіші управлінські

рішення, здійснюється реструктуризація виробництва і вдосконалення механізмів управління.

Організаційний потенціал відміну від решти компонентів потенціалу характеризується як кількісними, так і якісними показниками. Так до складу елементів організаційного потенціалу Б.З. Мільнером [1] включається: управлінський персонал, структура, інформація, системи і процедури, технологічні процеси, системи ціннісної орієнтації. Авторами теорії організаційного потенціалу Дж. Пфеффером, Дж. Саланчіком, І. Ансоффом основна увага приділялася на аналізу зв'язків фірми з середовищем, в якому вона діє, і джерелах ресурсів [2]. Завданням системи управління, на думку І. Ансоффа, є вирішення стратегічних проблем в умовах змінності зовнішнього середовища, а ефективність функціонування організації знаходиться в прямій залежності від можливостей адаптуватися до умов зовнішнього середовища. Залежність характеру зовнішніх взаємозв'язків і поведінки фірми і її внутрішньої організації досліджувалася А.Д. Чандлером, який визначив, що зміна зовнішніх умов приводить до необхідності зміни стратегії фірми, зміни її організаційних характеристик і до реорганізації структури [3]. В сучасних умовах економічне середовище в Україні характеризується високою рухливістю, недосконалістю ринкових механізмів, нестабільністю державної інноваційної політики, що знижує ефективність стратегічного управління вітчизняними підприємствами і не дозволяє забезпечити стабільне економічне зростання і розвиток. Потреби технічного переозброєння і реконструкції виробництва, підвищення інноваційного потенціалу за відсутності стабільних джерел фінансування можуть бути реалізовані при забезпеченні ефективного управління, що включає: розробку стратегії організації, як заздалегідь спланованій її реакції на зміни зовнішнього середовища і формування організаційної структури управління, що забезпечує реалізацію обраної стратегії. Розробка стратегічно ефективного організаційної структури управління є основною передумовою реалізації обраної стратегії адаптації організації до зовнішніх умов функціонування. У реальній практиці організаційного проектування оцінка ефективності необхідна як для діючої організаційної структури, так і для порівняння різних варіантів її вдосконалення.

Якщо потенціал виробничо-господарського комплексу включає сукупність ресурсів і джерел їх поповнення, то організаційний потенціал у свою чергу є існуючою можливістю приведення всіх взаємопов'язаних і взаємообумовлених ресурсів у відповідність з обраною стратегією. Ефективність діяльності організації ставиться в залежність від ефективності використання її потенціалу. Метою при цьому виступає ефективне управління організаційним потенціалом, координація дій всіх елементів організації, гнучкість і мінливість організації відповідно до умов зовнішнього середовища.

Потенціал виробничо-господарського комплексу представляється у вигляді двох взаємопов'язаних підсистем: потенціалу ресурсів і організаційного потенціалу. Потенціал ресурсів зазвичай включає: виробничий, кадровий, ринковий і ресурсно-сировинний потенціали[4]. Стан потенціалу ресурсів залежить від організаційних механізмів і конкретних важелів дії на ресурси. Такі залежності спостерігаються і в організаційному потенціалі, який зазвичай включає організаційну структуру і організацію виробництва [5].

Складність структури організаційного потенціалу і високий ступінь впливу на результати функціонування і розвитку виробничо-господарських комплексів вимагають розробки обґрунтованих рішень по управлінню організаційним потенціалом на основі обробки значних об'ємів інформації про його стан. Вказані обставини підкреслюють необхідність формалізації підходів до прийняття рішень по управлінню організаційним потенціалом виробничо-господарським комплексів на основі застосування інформаційних технологій і методів моделювання

Під моделлю управління слід розуміти теоретично збудовану цілісну сукупність уявлень про те, що включає система управління, як вона впливає на об'єкт управління, як адаптується до змін в зовнішньому середовищі, щоб керована організація могла досягати поставлених цілей, стійко розвиватися і забезпечувати свою життєздатність. Вона включає базові принципи управління, стратегічне бачення, цільові установки і завдання, цінності, що спільно виробляються, структуру і порядок взаємодії її елементів, аналітичний моніторинг і контроль, рушійні сили розвитку і мотиваційну політику.

Існують три основні підходи до побудови моделі управління: формування принципово нової моделі, використання аналогів, компоновка частин різних моделей. У відповідності до третього підходу формування моделі управління організаційним потенціалом доцільно розглянути різні моделі і інструментальні засоби організаційного проектування. Так, звичайно побудова і аналіз моделей організації управління здійснюється за допомогою концепції бізнес-консалтингу, що включає побудову моделей поточного і цільового стану організації діяльності, розробку пропозицій по її вдосконаленню, формування цільової програми розвитку і плану переходу з поточного стану в цільовий[8]. При цьому здійснюється обробка результатів обстеження і побудова функціональних, інформаційних і, з потреби, ситуаційних моделей технологій роботи підприємства наступних двох видів: моделі поточного стану на момент обстеження та модель майбутньої організації діяльності, інтегруючи перспективні пропозиції керівництва і співробітників, експертів і системних аналітиків по вдосконаленню діяльності виробничо-господарського комплексу. При цьому перехід від поточної моделі до перспективної здійснюється одним з двох способів бізнес-реінжинірингу. Перший спосіб передбачає вдосконалення технологій на основі оцінки їх ефективності. При цьому критеріями оцінки є вартісні і тимчасові витрати виконання бізнес-процесів, дублювання і суперечність виконання окремих завдань бізнес-процесу, ступінь завантаженості співробітників. Другий спосіб - радикальна зміна технологій і переосмислення бізнес-процесів. В процесі реінжинірингу використовуються різні інструментальні засоби: інформаційна модель системи організаційного управління, модель синтезу структуроутворюючих чинників і елементів при формуванні і корекції організаційної структури, технологія Bpwin/Erwin, методологія ARIS, Технологія Rational Rose. Слід зазначити високу вартість зазначених інструментальних засобів організаційного реінжинірингу і трудомісткість адаптації до умов конкретного підприємства. Саме тому доцільно розглянути моделі, які можуть включені у системи підтримки прийняття рішень в рамках існуючих комп'ютерних технологій.

Існує ряд моделей управління організаційним потенціалом та його складовими, що враховують особливості функціонування складних організаційних структур, до яких відносяться і виробничо-господарські комплекси. Зазначені моделі охоплюють різні сторони управління організаційним потенціалом і дозволяють обґрунтовувати, формувати і приймати рішення у вказаній області

Модель комплексного аналізу організаційної структури і оцінки її відповідності умовам функціонування складається з п'яти блоків показників, які дозволяють оцінити функціональну та цільову визначеність, рівень ефективності використання персоналу, економічність (рівень мінімізації витрат на управління), гнучкість(можливість адаптуватися к змінності умов функціонування), оперативність та надійність у підготовці та прийнятті рішень[9].

Модель оцінки потенціалу конфліктності організаційної структури дозволяє визначити фактори, які впливають на виникнення конфліктів, їх значимість, розрахувати коефіцієнти оцінки потенціалу конфліктності та вірогідність його прояву в процесі функціонування організації[10].

Модель управління потенціалом комунікацій. спрямована на забезпечення ефективного зв'язку між структурно-функціональними та адміністративними ресурсами. Основною метою є координація робіт, вирішення проблем, розподіл інформації та подолання конфліктів. Управління здійснюється за результатами оцінки складності комунікацій в залежності від взаємозв'язку задач, які підлягають рішенню, можливостей координації задач(узгодження результатів), а також групування за областями прийняття рішень за рахунок збільшення швидкості узгодження результатів, розподілу ресурсів та можливостей маневрування ресурсами[11]

Модель організації взаємодії структурних підрозділів включає оцінку функціональної діяльності та взаємодії, внутрішнього документообігу, інформаційних

потоків та інформаційної взаємодії. За результатами аналізу розробляються пропозиції щодо формування раціональної організаційної структури та технології функціонування структурних підрозділів, ефективної системи документообігу та результативної інформаційної взаємодії[12].

Модель комплексної оцінки ефективності використання організаційного потенціалу в розрізі його складових організаційної структури і організації виробництва здійснюється за допомогою визначення критеріїв оцінки ступеню надійності організаційних структур управління, ступеня використання ринкових можливостей для досягнення цілей функціонування та розвитку, а також ступень використання внутрішніх можливостей досягнення поставлених цілей при мінімізації витрат[13]

Модель управління організаційним потенціалом на основі використання системно-сінергетичних принципів передбачає визначення рівня організаційного потенціалу з точки зору можливостей досягнення очікуваного сінергетичного ефекту. При цьому визначаються можливості оптимального розподілу елементів організаційної структури та організації виробництва для досягнення максимально можливого сінергетичного ефекту на підставі використання матриці переваг та системи бальних оцінок[14]

Зазначені моделі доцільно об'єднати і сформувати синтетичну модель, за допомогою якої можливо здійснювати вибір моделі відповідно до потреб управління організаційного потенціалу при максимальному використанні загальних даних і мінімізації введення додаткових показників. Вказаний підхід до формування синтетичної моделі реалізується шляхом використання комплексної системи оцінки і формування рішень по управлінню організаційним потенціалом у розрізі складових, включаючи організаційну структуру, організацію виробництва і організацію господарювання.. Включення до складу показників організаційного потенціалу виробничо-господарського комплексу разом з показниками організаційної структури і організації виробництва показників організації господарювання обумовлене їх серйозним впливом на результати діяльності виробничо-господарського комплексу. Параметри оцінки організації господарювання формуються виходячи з принципів господарювання, що включають ступень адаптованості до зовнішнього середовища, прийняття рішень з урахуванням обмеженості ресурсів, забезпечення збалансованості між об'ємами продажу і грошовими надходженнями, моніторингу стійкості і запобігання кризовим ситуаціям[15].

У таблиці представлена типова система показників, які доцільно використовувати для формування рішень по управлінню організаційним потенціалом у рамках синтезованої моделі.

**Таблиця. Показники для оцінки і формування рішень по управлінню організаційного потенціалом**

Найменування групи показників	Склад показників
Показники оцінки ефективності організації виробництва	Оборотні кошти на 1 грн.. реалізованої продукції(послуг); завантаженість устаткування; виконання плану виробництва по номенклатурі; внутрішньо фірмова якість продукції(послуг), що випускається; виконання плану постачань
Показники ефективності організації господарювання	Динаміка продуктивності праці; динаміка фондіввіддачі; оборотність капіталу, що інвестується; оборотність дебіторської заборгованості; загальна ліквідність
Показники оцінки ефективності організаційної структури	Коефіцієнт актуалізації функцій; коефіцієнт концентрації функцій; коефіцієнт актуалізації елементів; коефіцієнт концентрації елементів; коефіцієнт актуалізації зв'язків; коефіцієнт сумісності зв'язків

Для оцінки використовується як система показників, так і формується інтегральний показник, що дозволяє приймати рішення по управлінню організаційним потенціалом, які враховують вплив ефективності використання складових потенціалу на досягнення мети функціонування виробничо-господарського комплексу.

Апробація моделі виконана на даних діяльності виробничо-господарських комплексів Донецької області, зокрема, ЗАТ «Єнакіївський металургійний завод», ЗАТ «НКМЗ», ВАТ «Концерн «Стірол», ВАТ «Донецьміськгаз», КП «Донгортепломережа». Результати апробації показали, що найбільш складним представляється формування інформаційного забезпечення, відповідного параметрам моделей. Враховуючи трудомісткість і високу вартість вказаного процесу доцільно здійснювати його у рамках формування загальної інформаційної бази системи управління.

Таким чином, можна зробити наступні *висновки*:

Виробничо-господарські комплекси мають складну структуру потенціалу, в якій організаційний потенціал займає особливе місце, оскільки характеризується не тільки кількісними, але і якісними показниками і дозволяє забезпечити приведення всіх взаємодіючих і взаємообумовлених ресурсів організації у відповідність з вибраною стратегією функціонування і розвитку.

Управління організаційним потенціалом на основі модельного підходу включає формування моделі управління відповідно до певних принципів і враховувати як загальні підходи до управління потенціалом, так і особливості організаційного потенціалу. При цьому доцільно врахувати досвід моделювання організації діяльності на основі принципів реінжинірингу бізнес-процесів, методи оцінки стану взаємодії структурних підрозділів, а також для оцінки складності організаційних структур, комплексного аналізу відповідності організаційної структури умовам функціонування господарюючого суб'єкта. оцінки конфліктності організаційної структури, управління комунікаціями як складовими організаційного потенціалу. Вказані моделі охоплюють різні сторони управління організаційним потенціалом і дозволяють обґрунтувати, формувати та приймати рішення у вказаній області. Ці моделі доцільно об'єднати і сформувати синтезовану модель, яка дозволяє здійснювати вибір моделі відповідно до потреб управління тієї або іншої складової потенціалу при максимальному використанні загальних даних і мінімізації введення додаткових показників.

Запропонований підхід до формування синтезованої моделі реалізується шляхом використання комплексної системи оцінки і формування рішень по управлінню організаційним потенціалом в розрізі складових, включаючи організаційну структуру, організацію виробництва і організацію господарювання. В результаті використовується як система показників, так і формується інтегральний показник оцінки, що дозволяє ухвалювати однозначні рішення по управлінню організаційним потенціалом, що враховують вплив ефективності використання складових потенціалу на досягнення мети функціонування та розвитку виробничо-господарських комплексів.

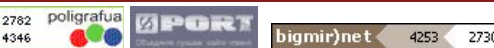
Подальших досліджень вимагають питання формування динамічної моделі управління організаційним потенціалом в процесі розвитку виробничо-

господарських комплексів.

#### Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф / пер. с англ. / - М.: Экономика, 1999. - 519 с.
2. Чандлер А. Стратегия и структура/А. Чандлер -М., Маркетинг, 2001.-312 с.
3. Карпенко Е.А. Потенциал производственной системы: сущность, методика оценки, процесс актуализации: Монография./Е.А. Карпенко – Гомель: Учреждение образования «Гомельский государственный технический университет имени П.О. Сухого».-2003 – 377 с.
4. Отенко І.П. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства. Монографія/І.П.Отенко, Г.А. Іващенко, Л.М. Малярець – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – 348 с.
5. Zarebska A. Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie: Teoria i praktyka. – W-wa: DIFIN, 2002. –246 s.
6. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник/Б.З.Мильнер - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2002.
7. Соціально-економічне становище Донецької області у 2009 р.-Донецьк, 2010. -144с.
8. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии/Е.Г.Ойхман,Э.В.Попов. –М.: Финансы и статистика, 1997.-345 с.
9. Тренин Н.Н. Предприятие и его структура: Диагностика. Управление. Оздоровление/Н.Н.Тренин. – М.: "Изд-во ПРИОР", 2002. – 240 с.
10. Герасимов Б.В. Моделирование организационных структур промышленных предприятия/Б.В.Герасимов, А.В.Шубин, Б.И. Романов-М.Экономика,2002.-86 с.
11. Балацкий Е.О., Подходы к оценке конфликтности организационных структур предприятий/Е.О.Балацкий, А.В.Демьяненко// Вісник СумДУ".-2006.- №7 –С.86-91
12. Демидова Е, Управление коммуникационным потенциалом субъектов реального сектора/Е.Демидова//Економіка і організація управління.-2008.-№3.-С.136-148.
13. Дежжина И.П. Комплексная оценка организационного потенциала промышленного предприятия//И.П.Дежжина, Г.А. Поташева ИнвестРегион.-2008.-№2.-С.43-47
14. Смирнов С.В. Управление организационным потенциалом предприятия на основе синергетического подхода/ С.В.Смирнов, Г.А. Поташева // ИнвестРегион.-2008.- №2.-С.43-47.
15. Осипов Ю. Основы теории хозяйственного механизма/Ю.Осипов. – М.: Московский университет, 1994. – 367 с.

*Стаття надійшла до редакції 14.07.2010 р.*



ТОВ "ДКС Центр"