

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Омельчик Захар

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
МІНЛИВОСТІ СЕРЕДОВИЩА

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
МЕНм-21

Омельчик Захар
підпис

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Чикало І.В.
підпис

Кваліфікаційну роботу

допущено до захисту

«__» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри

_____ **М. М. Шкільняк**

підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МІНЛИВОСТІ СЕРЕДОВИЩА.....	6
1.1. Сутність, принципи та завдання управління розвитком підприємства.....	6
1.2. Характеристика впливу факторів середовища функціонування підприємства на його розвиток.....	11
Висновки до розділу 1	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МІНЛИВОСТІ СЕРЕДОВИЩА.....	20
2.1. Діагностика впливу факторів середовища на організацію діяльності підприємства	20
2.2. Оцінка організаційної структури підприємства та рівня її адаптивності до мінливості середовища функціонування.....	27
2.3. Аналіз ефективності ресурсного забезпечення та господарської діяльності підприємства	36
Висновки до розділу	42
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МІНЛИВОСТІ СЕРЕДОВИЩА.....	43
3.1. Проектування організаційної структури підприємства з врахуванням мінливості середовища	43
3.2. Запровадження прогресивних процедур у діяльність підприємства відповідно до мінливості середовища	48
Висновки до розділу 3	54
Висновки і пропозиції	55
Список використаної літератури.....	58

ВСТУП

Актуальність теми. «На сьогодні не існує оптимального інтегрованого підходу до побудови раціонального алгоритму організаційної діяльності в умовах мінливості факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, який би всебічно враховував економічні, технологічні, соціальні та політичні впливи на організацію, особливості її взаємодії з партнерами, конкурентами, споживачами тощо» [15].

«Особливої актуальності дане завдання набуває для вітчизняних підприємств для яких на сучасному етапі вплив світової економічної кризи є вирішальним з точки зору економічної ефективності. Більше того, зважаючи на політико-економічну ситуацію в Україні, регламентація адміністративних та господарських умов діяльності, яка є проявом впливу зовнішнього середовища організації, має вирішальне значення для забезпечення результативної організаційної діяльності» [8].

Аналіз навколишнього середовища слугує основою для оцінювання довгострокових можливостей організації з врахуванням різного перебігу окремих процесів є і підґрунтям формування виробничих, технологічних прогнозів. Оцінка і врахування впливу факторів середовища функціонування організації дозволяє керівництву сформулювати найбільш прийнятні організаційні умови та паралельно розробляти адаптивні стратегії діяльності організації.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. «Обґрунтуванню управління розвитком підприємства в умовах мінливості середовища присвячено багато робіт, зокрема розглянуті в роботах Р. Р. Августина, П. Т. Бубенка, О. В. Васюренка, О. І. Гончар, І. О. Демків, С. О. Огненка, А. О. Касич, Я. Д. Крупки, Л. Б. Круп'як, Г. В. Ковалевського, П. П. Микитюка, І. Г. Онищука, В. І. Торкатюка, О. М. Тищенко, Л. С. Шевченко, М. М. Шкільняка, Л. Ю. Юрченка» [10].

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є вироблення рекомендацій щодо удосконалення управління розвитком підприємства в умовах мінливості його середовища через впровадження інноваційних інструментів внутріорганізаційного менеджменту.

Постановка мети обумовила необхідність вирішення таких головних завдань:

- з'ясувати сутність, принципи і завдання управління розвитком підприємства;
- охарактеризувати вплив факторів середовища функціонування підприємства на організацію його діяльності;
- вивчити і оцінити організаційну структуру підприємства та рівень її адаптивності до мінливості середовища його функціонування;
- здійснити діагностику впливу факторів середовища на організацію діяльності підприємства;
- розробити пропозиції щодо проектування організаційної структури підприємства з врахуванням мінливості його середовища;
- визначити шляхи впровадження прогресивних процедур у діяльність підприємства та технологій його ресурсного забезпечення відповідно до мінливості середовища.

Об'єктом дослідження є управління розвитком підприємства ПАТ «Опілля» в умовах мінливості середовища.

Предметом дослідження є механізми, здійснення управління розвитком підприємства в умовах мінливості середовища.

Методи дослідження. Для досягнення визначеної мети у магістерській роботі використовувались такі методи дослідження: системний і факторний аналіз (для вивчення факторів середовища функціонування підприємства); стратегічний аналіз (для здійснення SWOT – аналізу ПАТ «Опілля» і деталізації результатів SWOT – аналізу в форматі PEST+M-аналізу – розділ 2); порівняльний аналіз (для співставлення показників виробництва продукції ВАТ «Опілля»); прогнозування (для виявлення недоліків (упущень) та

напрацювання шляхів впровадження удосконалених інструментів реалізації організаційної діяльності).

Наукова новизна полягає в удосконаленні управління розвитком підприємства в умовах мінливості середовища через інструменти внутріорганізаційного менеджменту.

Практична значимість полягає у тому, що розроблені теоретичні положення та практичні рекомендації можуть бути використані керівництвом ПАТ «Опілля» в процесі удосконалення його управлінської діяльності в умовах мінливості середовища функціонування.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Теоретичні основи управління розвитком підприємства в умовах мінливості середовища» у збірнику IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, ЗУНУ, 2023).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. У першому розділі роботи висвітлено теоретичні основи управління розвитком підприємства в умовах мінливості середовища. У другому розділі роботи проведено комплексний аналіз організації діяльності ПАТ «Опілля». Третій розділ роботи присвячений обґрунтуванню інструментів та заходів удосконалення управління розвитком підприємства в умовах мінливості середовища. У висновках узагальнено результати дослідження і внесено пропозиції щодо удосконалення управління розвитком підприємства.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МІНЛИВОСТІ СЕРЕДОВИЩА

1.1. Сутність, принципи та завдання організації діяльності та управління розвитком підприємства

«Організація діяльності будь-якого підприємства у своїй фундаментальній основі базується на системі наступних принципів: принципів цілі (первинності цілей, дерева цілей, цільової адаптації, безперервності цілей, стратегічного планування); принципів форми (системності, толерантності, конструктивності, ієрархічності, універсальності); принципів змісту (провідної ланки, необхідної різноманітності, необхідності та достатності, резервування і дублювання, єдності форми і змісту); принципів взаємозв'язку (лінійності та функціональності, паралельності та послідовності, розподілу та спеціалізації, оптимальної кількості ланок, зворотного зв'язку); принципів взаємодії (оперативності та гнучкості, безперервності та ритмічності, розподілу та кооперації функцій, адекватності дії)» [24].

«Враховуючи це, управління розвитком підприємства базується на концепції організації як відкритої соціальної системи та виокремлює підхід, згідно з яким вся внутрішня побудова системи управління організацією є відповіддю на різноманітні за своєю природою впливи з боку зовнішнього і внутрішнього середовища організації» [12].

Багатополярність дії вищезазначених принципів діяльності організації зумовлює необхідність пристосування організації до зовнішнього середовища, оскільки кожна організація розглядається як система, причому вона є складною, оскільки включає багато елементів, а також є частиною ще більшої системи, що зазнає існування впливу зовнішніх факторів.

«Організація як відкрита динамічна система характеризується такими рисами: наявність компонентів, наявність зв'язків, наявність структури, наявність взаємодії, перебіг процесів, цілісність та емерджентні властивості (властивості, які виникають лише в результаті взаємодії компонентів організації), можливість ідентифікації (властивості, на основі яких організацію можна відрізнити від інших організацій), наявність концепції (відображає місію, цілі та цінності організації)» [34].

Таким чином, організація діяльності підприємства нами буде розглядатися не лише як соціально-економічна система, що складається із взаємодіючих елементів і систем, а також як активна система, яка має взаємозв'язки із зовнішнім середовищем, залежності від його мінливості і повинна впливати на нього.

Організація діяльності підприємства розпочинається з процесу визначення місії і цілей. У процесі діяльності місія може змінюватися відповідно до нових умов. Поняття місії діяльності підприємства охоплює декілька можливих варіантів, які не заперечують і доволі часто доповнюють один одного. Частина науковців ототожнює місію із загальною метою, чітко вираженою причиною її існування [16]. Інші вважають, що місія – це загальна мета діяльності підприємства та її призначення [16, с. 72].

Таким чином, на наш погляд, місію діяльності підприємства можна розглядати як інструмент стратегічного управління, що визначає основні орієнтири діяльності підприємства, її є важливими для задоволення конкурентних позицій. У процесі діяльності підприємства місія може змінюватися відповідно до нових умов. Однак при цьому відбувається лише зміна загальної орієнтації організації діяльності підприємства.

«За сформульованою місією визначають довгострокові цілі та конкретизують їх, короткострокові цілі, на відміну від довгострокових, характеризуються конкретністю, можливістю бути вимірними, визначення цілей є трудомістким процесом, оскільки цілі виступають і як керівництво до

дії для вибраних напрямів діяльності підприємства, і як критерії оцінки цієї діяльності» [16].

«Таким чином, цілі, на відміну від місії підприємства, фіксують конкретні стани, до яких прагне підприємство в процесі своєї діяльності, тому, на наш погляд, ціль можна трактувати як критерій успіху чи невдачі організації діяльності підприємства» [11].

«Будь-яка ціль діяльності підприємства складається з трьох елементів: певного показника, за яким перевіряють виконання критерію, засобу вимірювання або масштабу для оцінки величини показника і завдання – певного значення масштабу, якого організація прагне досягти в процесі діяльності» [6].

«Враховуючи існуючий стан підприємства. його перспективи та особливості організації діяльності, цілі можуть відображати тенденції до зростання, стабілізації та скорочення, цілі зростання відображають співвідношення між темпами зміни обсягу продажу та прибутку підприємства і галузі, загалом, досягнення стабільного зростання передбачає, що підприємство розвиватиметься такими ж темпами, як і галузь загалом, ціль скорочення вибирають тоді, коли підприємство вимушене розвиватися повільнішими темпами, ніж уся галузь» [18].

Зміст діяльності підприємства визначає поділ цілей на економічні та неекономічні. Економічні цілі виражаються у кількісних та якісних показниках господарської діяльності.

«Організація діяльності підприємства охоплює певні функціональні сфери, зокрема маркетинг, виробництво, фінанси, кадри, інновації, що відповідно пов'язано з досягненням певних цілей для кожної з них, таким чином, підприємство в процесі своєї діяльності не може зосереджуватися на одній цілі, а має визначати кілька найбільш вагомих орієнтирів і дій». [18]

Під час формування цілей діяльності підприємства звертають на такі напрями: прибутковість, ефективність (собівартість одиниці продукції,

фондовіддача основних фондів), продукція (зміна номенклатури, асортименту продукції, виготовлення нових виробів), ринок (обсяг продажу, частка на ринку відповідних товарів, виробнича потужність, персонал. Визначення цілей діяльності підприємства є необхідною передумовою для його успішного функціонування.

У процедурному аспекті після формулювання місії і цілей організація діяльності підприємства передбачає:

- формування організаційної структури;
- чітке закріплення повноважень та обов'язків за кожним структурним підрозділом;
- створення і підтримку належних умов діяльності;
- налагодження комунікаційних зв'язків між структурними елементами.

При цьому одним із основних критеріїв організації діяльності підприємства є відповідність системі збалансування інтересів, як сукупності узгоджених дій, взаємопов'язаних та узгоджених за певними критеріями інтересів.

У прикладному аспекті організація діяльності підприємства націлюється на виконання ним функцій, як певних комплексів дій та операцій, яке здійснює підприємство по відношенню до елементів внутрішнього та зовнішнього середовища, що, у свою чергу, обумовлює специфіку функціонування та розвитку підприємства (див. табл. 1.1).

Таким чином, для виконання місії і цілей діяльності, загалом та для реалізації вищенаведених функцій, зокрема, управління розвитком базується на таких основних принципах і положеннях як:

- самостійність здійснення діяльності, що полягає у незалежному здійсненні програми діяльності та вибору постачальника, розпорядження прибутком. Однак у цьому аспекті зазначимо, що самостійність здійснення діяльності підприємства не є тотожним поняттю економічної незалежності, оскільки підприємства пов'язані між собою через ринки;

Таблиця 1.1

Характеристика функцій підприємства в процесі організації його діяльності ¹

Функція	Зміст функції
Виробнича	Виробництво товарів, послуг та робіт для задоволення потреб економіки
Реалізаційно-маркетингова	Маркетинг та реалізація виробничої продукції
Попитоутворююча	Попит на трудові, матеріальні, фінансові, інформаційні, інтелектуальні ресурси, технології і способи організації виробництва
Фінансово-інвестиційна	Генерація фінансових потоків, у тому числі пов'язаних із взаємним кредитуванням, інвестуванням, придбанням, володінням та емісією цінних паперів
Бюджетна	Наповнення місцевого, регіонального та державного бюджету
Містоутворююча	Участь у формуванні та розвитку міської економіки, місцевої інфраструктури, забезпечення зайнятості населення даного населеного пункту
Соціальна	Забезпечення громадян роботою відповідно до освіти та забезпечення працівників та непрацевдатних членів їх сімей засобами існування. Реалізація потреб у приналежності до колективу, в соціальній оцінці особистості
Пізнавальна	Вивчення у процесі діяльності особливостей ринків і ресурсів, технологій, технічних систем найбільш ефективних способів організації діяльності та взаємодії з ринком.
Просвітницька	Набуття окремими працівниками та колективами виробничих, зокрема техніко-технологічних, організаційно-економічних, знань, навичок, досвіду роботи
Виховна	Створення, закріплення і розвиток корпоративної культури
Інноваційна	Розповсюдження інновацій серед підприємств, зв'язаних партнерськими чи конкурентними відносинами
Інституційна	Генерація, фільтрація, інкубація соціально-економічних інститутів
Інформаційно-сигнальна	Розповсюдження інформації про особливості тих чи інших секторів і фрагментів ринку за допомогою формування цін, пропозицій цін та інших умов
Консолідаційна	Забезпечення єдності економіки шляхом проведення міжсуб'єктних та міжгалузевих трансакцій, організації та підтримки товарно-фінансових потоків, що пов'язують економічних агентів в різних секторах ринків і на різних територіях

Примітка. Складено самостійно на основі [41]

- економічна зацікавленість, що є рушійною силою ринкової економіки, тому кожний економічний суб'єкт при здійсненні своєї діяльності прагне максимізувати доходи і прибутки і мінімізувати витрати та збитки;
- відповідальність, тобто в процесі своєї діяльності підприємство несе повну економічну відповідальність за її результати статутним фондом або майном;
- конкуренція або економічне змагання за покупця, як результат свободи вибору напрямів використання обмежених ресурсів, забезпечує прагнення підприємства в процесі його діяльності до постійного розвитку;
- приватна власність, яка дає змогу підприємству в процесі діяльності на його розсуд купувати, контролювати, використовувати і реалізовувати матеріальні ресурси.

Повнота реалізації цих принципів та законів попиту і пропозиції створює ефективні умови для здійснення управління розвитком підприємства та значною мірою визначає вразливість останнього до мінливості його середовища.

1.2 Характеристика впливу факторів середовища функціонування підприємства на організацію його діяльності

«Підприємство як елемент суспільної системи має власний колектив, внутрішню структуру та зв'язки, у цьому аспекті варто зазначити, що практично усі вітчизняні та зарубіжні фахівці з питань організації діяльності підприємства розрізняють зовнішнє середовище (або середовище непрямого впливу), проміжне середовище (або «середовище завдань») і внутрішнє середовище» [12].

«Зовнішнє середовище – це сукупність факторів, які впливають на діяльність підприємства і на які підприємство не може впливати або має незначний вплив, чинники, що формують зовнішнє середовище, поділяються на чинники прямого впливу (безпосередньо взаємодіють з організацією) та

непрямого впливу (визначають умови функціонування та розвитку організації)» [16].

Політико-правові чинники підприємству необхідно відстежувати для того, щоб їх зміни не застали підприємство зненацька, до них відносяться ставлення уряду до бізнесу, законодавство, яке стосується антимонопольної політики, податкову політику, сертифікацію товарів послуг.

Економічне середовище посилює вплив на діяльність підприємства через свої динамічні змінні. Таким чином, володіння знаннями і навичками у сфері економічних відносин дає змогу підприємству інтерпретувати та аналізувати тенденції в зміні економічного середовища, а також їх прогнозувати.

Значення соціального чинника впливу важливим є тому, що він є проникаючим і впливає як на інші чинники макрооточення, так і на внутрішнє середовище підприємства, оскільки, наприклад, саме зміни вікової структури населення і рівня народжуваності суттєво впливають на діяльність підприємства через стан та динаміку попиту.

Здійснюючи докладні дослідження технологічного середовища і прогнозуючи його зміни, підприємство може вибрати ринкову нішу та накреслити стратегічні напрямки розвитку, вибрати стратегії конкурентної переваги та набути іміджу технологічного або маркетингового лідера. Здійснивши дослідження технологічного середовища з огляду на можливості галузі (наприклад, імітацію вдалих досягнень інших фірм, тенденції розвитку технологічного процесу, пропозиції більш ефективних ресурсів) підприємство може обрати один з трьох стратегічних напрямків розвитку: продуктове, цінове лідерство чи лідерство в ніші.

«Існують також інші фактори, які не мають суто економічної природи, однак їх варто було б урахувувати. До них слід віднести чисельність і густоту населення; професійний рівень і рівень грамотності; якість і кількість природних ресурсів; рівень технології та особливості конкурентної боротьби» [22].

Згідно з останніми дослідженнями, проведеними спеціалістами Центру Разумкова, однозначно несприятливими чинниками впливу на організацію діяльності підприємств на даному етапі є: неузгодженість дій законодавчої та виконавчої влади; відсутність контролю за додержанням антимонопольного законодавства; постійні зміни законодавчої бази; жорстка податкова політика; падіння темпів виробництва; дефіцит бюджету; інфляційні процеси; гальмування економічних реформ; бартеризація економіки; низька купівельна спроможність населення; високий рівень безробіття в країні; погіршення соціально-демографічної ситуації; зниження фінансування наукомістких галузей; забруднення навколишнього середовища [12].

До показників, які використовують для аналізу внутрішнього середовища організації, відносять загальні характеристики організації, зокрема: імідж організації, наявність чітко визначених цілей та стратегій; рівень самостійності організації (форма власності); капітало-, науко-, трудомісткість та ін. продукції (послуг).

«Таким чином, внутрішнє середовище має кілька зрізів, кожний з яких містить набір основних процесів і елементів організації, стан яких у сукупності визначають той потенціал і ті можливості, які має у своєму розпорядженні підприємство, кадровий зріз як елемент внутрішнього середовища охоплює такі процеси, як взаємодія менеджерів і працівників, наймання, навчання й просування кадрів, оцінювання результатів праці та стимулювання, створення підтримування стосунків між працівниками тощо» [8].

До організаційного зрізу внутрішнього середовища належать організаційні структури, норми, правила, процедури, розподіл і відповідальності, ієрархія підпорядкування, комунікаційні процеси.

Маркетинговий зріз внутрішнього середовища підприємства охоплює напрямки діяльності підприємства при орієнтації на споживача – товарну політику, ціноутворення, розподілу і збуту, комунікаційну.

Фінансовий зріз містить процеси, пов'язані із забезпеченням ефективного формування і використання коштів у підприємстві. Зокрема, це підтримка ліквідності, забезпечення прибутковості, створення інвестиційних можливостей.

«Згідно з поглядами іншої значної частини науковців, основними внутрішніми змінними у організації, які вимагають уваги її керівництва, є цілі, структура, завдання, технологія і люди, цілі організації – це те, заради чого вона створюється і функціонує, ціль – це конкретний кінцевий стан, або бажаний результат, якого прагне досягти група, працюючи разом, орієнтація, що визначається цілями, пронизує усі наступні рішення адміністративного менеджменту, процес управління за цілями містить чотири взаємозалежних і взаємопов'язаних етапи (рис. 1.1.)» [14].

«Структура організації – це логічні взаємовідносини рівнів управління і функціональних сфер, представлені у такій формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягти цілей даної організації, існують дві основні концепції відносно структури: спеціалізований розподіл праці та сфера контролю» [42].

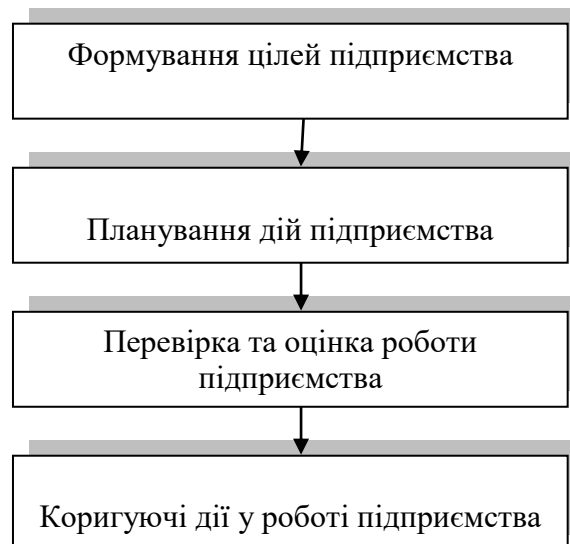


Рис. 1.1. Етапи процесу управління за цілями

Примітка. Сформовано на основі [42]

«Вертикальний розподіл праці, тобто відокремлення роботи по координації від безпосереднього виконання завдань, формує ієрархію

управлінських рівнів і є необхідним для успішної групової роботи, вертикальний поділ праці необхідний для здійснення контролю за виконанням завдань, кількість осіб, підлеглих одному керівнику, представляє собою сферу контролю, сфера контролю – це важливий аспект організаційної структури організації, на практиці сфера контролю у організаціях суттєво відрізняється як за рівнями управління, так і за функціональними галузями, на основі рішення керівництва організації про структуру, кожна посада має ряд цілей, які розглядаються як необхідний внесок у досягнення цілей організації, цілі, що закріплюються в діяльності організації, приймають форму завдання, тобто передбаченої роботи, серії робочих функцій, які мають бути завершені в заданій формі в рамках обмеженого терміну часу» [32].

«Технологія – четверта важлива внутрішня змінна, яка має значно більш широке значення, ніж вважається традиційно, більшість людей розглядає технологію як дещо, пов'язане з винаходами і машинами, наприклад, напівпровідникам і комп'ютерами, проте соціолог Чарльз Перроу, який багато писав про вплив технології на організацію і суспільство, описує технологію як засіб перетворення сировини – будь-то інформація або фізичні матеріали – у потрібні продукти і послуги, заздалегідь заплановані» [9]. Таким чином, технологія – це засіб перетворення вхідних змінних у вихідні (рис. 2.2.).

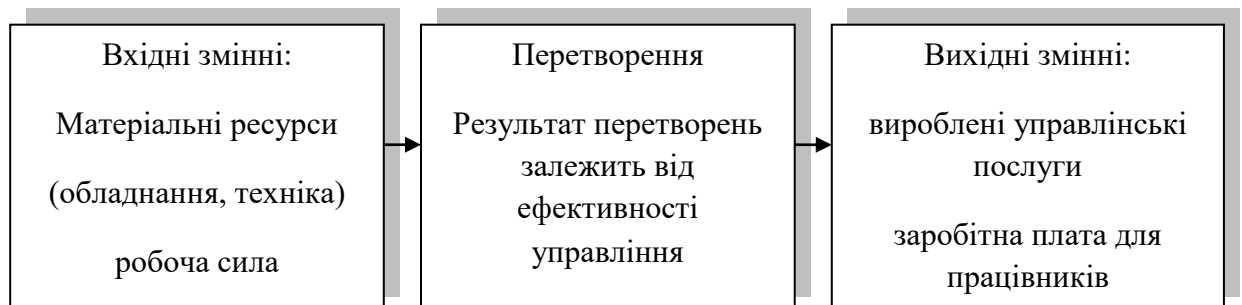


Рис. 1.2. Схема діяльності підприємства як відкритої системи

Примітка. Сформовано на основі джерела [24]

Люди – найважливіша змінна організації. «Сучасний менеджмент відноситься до людей, зайнятих у організаціях, не просто як до трудових ресурсів, робочої сили, кадрів або персоналу, а як до осіб, роль цієї внутрішньої змінної визначається здібностями, підготовкою, обдарованістю, схильністю до певної діяльності, потребами, цінностями, сподіваннями, сприйняттям, наявністю якостей лідера тощо» [16].

Всі внутрішні змінні взаємопов'язані між собою і утворюють системну модель (рис. 1.3.).

У цьому аспекті варто зазначити, що внутрішнє середовище підприємства повністю пронизується організаційною культурою, що так само, як і перелічені вище елементи, має піддаватися глибокому вивченню в процесі аналізу внутрішнього середовища підприємства.

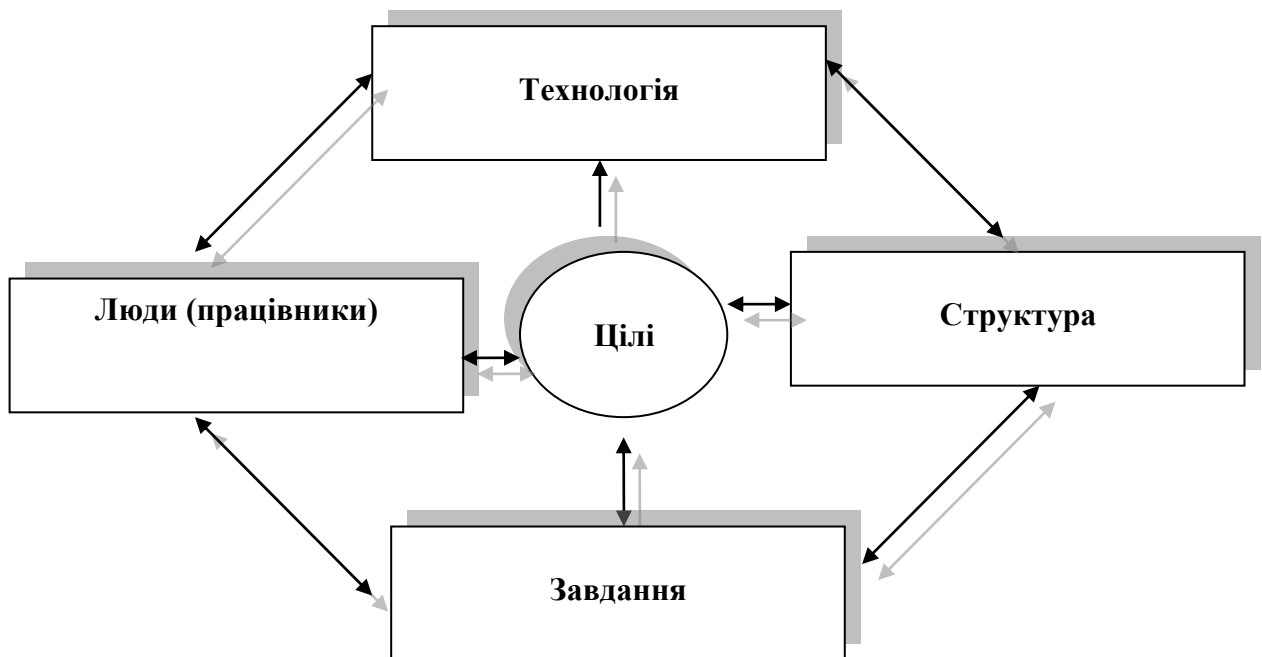


Рис. 1.3. Взаємозв'язок внутрішніх змінних в організації

Примітка. Сформовано на основі джерела [22]

«На наш погляд, менеджмент повинен враховувати все середовище функціонування в цілому, оскільки будь-яке підприємство є відкритою системою, залежною від взаємообміну ресурсами, що вводяться, і результатами діяльності із зовнішнім світом» [18].

Досліджуючи теоретичні підвалини впливу факторів середовища функціонування підприємства, зазначимо, що мінливість середовища організації характеризується швидкістю, з якою у ньому відбуваються зміни. Оточення організацій змінюється зі зростаючою швидкістю. Хоч ця тенденція і загальна, є організації, зовнішнє оточення яких особливо мінливе. Наприклад, в багатьох організаціях відділ досліджень і розробок стикається з високою мінливістю оточення.

Практика менеджменту свідчить, що найбільший вплив на діяльність організації здійснюють фактори прямої дії, в той час як фактори непрямой дії – менший. Внаслідок цього непрямі фактори прийнято також називати факторами віддаленого впливу.

Слід врахувати, що, крім, традиційного поділу факторів зовнішнього середовища на прямі і непрямі, існують й інші класифікації факторів. Так, наприклад науковці виділяють 3 групи зовнішніх факторів, які впливають на рішення керівників, і, загалом, на внутрішню структуру і процеси в організації [9]. До цих факторів належать: фактори оперативного впливу (образ споживача, ринок робочої сили, інтереси посередників і ін.); виробничого впливу (вхідні і вихідні бар'єри, вплив постачальників, вплив споживачів); віддаленого впливу (екологічні, економічні, політико-правові, соціально-культурні, демографічні, технологічні фактори).

Причому, дані групи факторів розміщені в ієрархічній послідовності їх впливу на діяльність організації. Фактори оперативного впливу здійснюють безпосередній (найбільший) вплив на діяльність організації, а фактори віддаленого впливу – найменший. Окремо виділяють групу факторів виробничого впливу, яка займає проміжне становище.

Підсумовуючи, можна відмітити, що при оцінці впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність діяльності підприємства, керівництву слід звертати особливу увагу на подолання негативних наслідків факторів прямої дії і реально оцінювати вплив факторів непрямой дії, аналіз

впливу яких допоможе керівництву організувати ефективну роботу цієї організації.

«Наведений перелік факторів не вичерпує їхньої кількості, однак на практиці вони не використовуються всі разом через великий обсяг робіт, пов'язаних зі збором й обробкою інформації, кожне підприємство має розробляти свої методичні засади для аналізу власного внутрішнього середовища, які б відображали його особливості, розширюючи чи звужуючи в разі потреби відповідні групи факторів, головною метою при цьому є визначення «критичних точок» у здійсненні організаційної діяльності, які стають основою для встановлення пріоритетів у розв'язанні стратегічних проблем» [10].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Управління розвитком підприємства є певним трансформаційним процесом, при якому відбувається перетворення ресурсів, що надходять із зовні. Для досягнення кінцевого результату діяльності підприємства необхідною є певна система управління, яка включає об'єкти управління, суб'єкти управління та управлінські важелі.

2. Багатополярність дії принципів діяльності підприємства зумовлює необхідність його пристосування до мінливого середовища, оскільки кожне підприємство розглядається як складна система, яка є підсистемою ще більшої системи, що зазнає існування впливу зовнішніх факторів.

3. Особливостями управління розвитком підприємства як відкритої системи є динамічність. Саме дані передумови і визначають потенційну можливість та об'єктивну необхідність подальшого удосконалення управління розвитком підприємства з врахуванням вимог середовища його функціонування. Врахування даних характеристик має відповідне значення

для вироблення підходів до формування організаційного та функціонального забезпечення управління розвитком підприємства.

4. «Факторам середовища функціонування підприємства притаманні наступні характеристики: об'єктивність прояву, тобто умови виникають незалежно від діяльності підприємства і впливають на нього; взаємозалежність, складність, кількість та розмаїття факторів, а саме сила, з якою змінність одного фактора впливає на інші фактори, динамічність, тобто відносна швидкість змінності середовища, невизначеність, тобто відносна кількість інформації про середовище та ступінь її ймовірності» [16].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МІНЛИВОСТІ СЕРЕДОВИЩА

2.1 Оцінка організаційної структури підприємства та рівня її адаптивності до мінливості середовища функціонування

В якості прикладного об'єкту дослідження нами було обрано публічне акціонерне товариство «Опілля», яке є відомою тернопільською пивоварнею. Згідно секторального розподілу діяльності дане підприємство належить до харчової промисловості України, яке зайняте у галузі виробництва та реалізації пива та квасу.

Таким чином, структурні підрозділи – це складні організаційні структури, які у своєму складі мають чіткий горизонтальний розподіл завдань менеджменту. Вони розв'язують специфічні конкретні завдання, спрямовані на досягнення мети.

Згідно теорії організацій, якщо розглядати ієрархію структурних підрозділів зверху донизу, то підрозділи, що знаходяться на першому рівні, називаються службами, на другому рівні ієрархії – відділами, на третьому рівні – секторами, на четвертому – групами. До складу кожного підрозділу входять окремі службовці, що виконують визначені завдання.

Структурні підрозділи поділяються на лінійні, функціональні та допоміжні. Лінійні підрозділи об'єднують завдання оперативного характеру: організації, регулювання, контролю. У ПАТ «Опілля» вони представлені підвідділом правління, охорони, бухгалтерії. Функціональні підрозділи вирішують переважно виробничі завдання. До них в організаційній структурі ПАТ «Опілля» ми віднесли варочне відділення, цех розливу пива, бродильно-лагерне відділення, холодильне відділення. Допоміжні підрозділи забезпечують оптимальне функціонування підприємства, зокрема це відділи механічна майстерня, ремонтно-будівельна дільниця, служба охорони (рис.2.1).

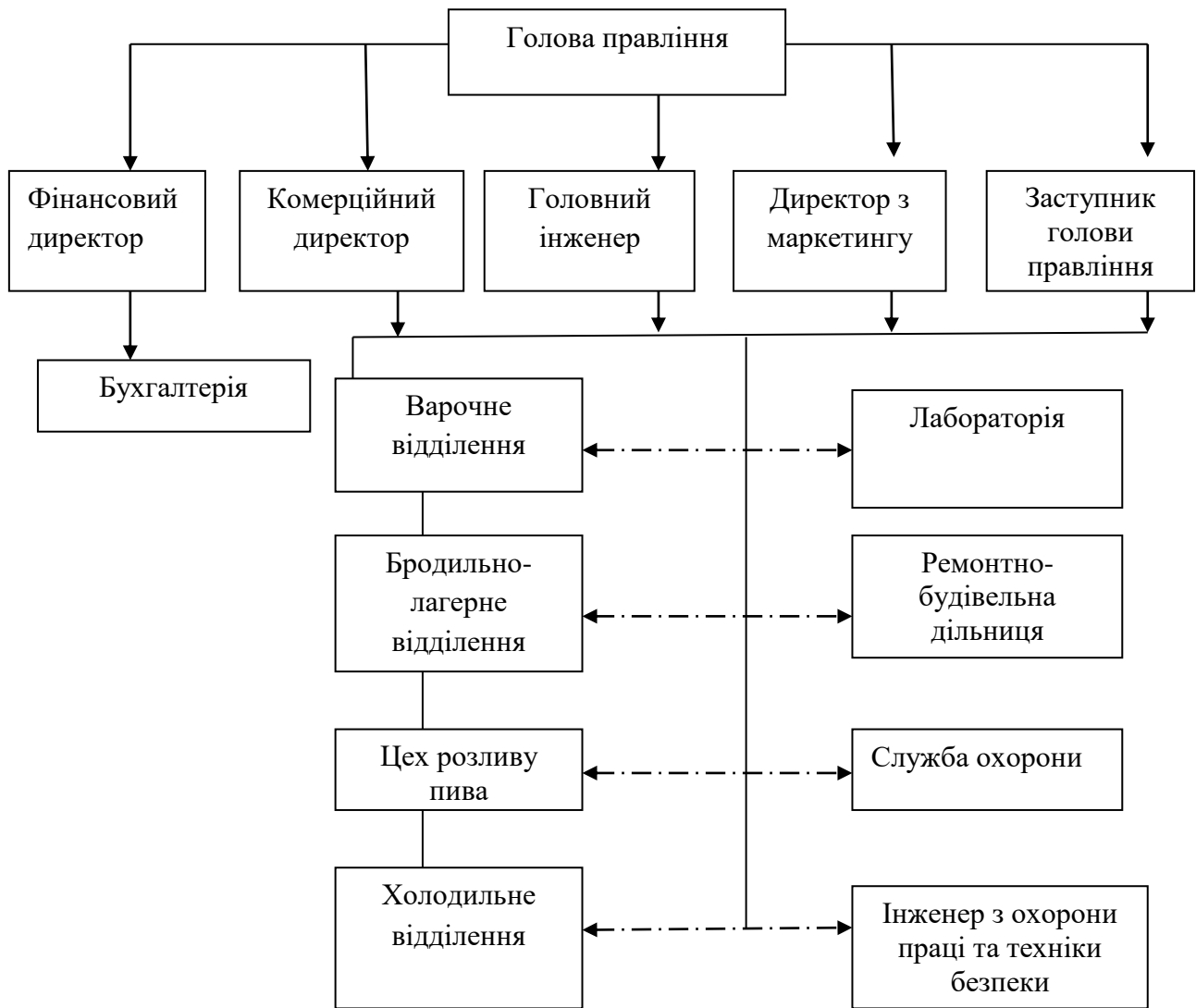


Рис. 2.1 Організаційна структура управління ПАТ «Опілля»

Примітка. Складено на основі [28]

Існування організаційної структури об'єктивно передбачає створення лінійних і функціональних зв'язків. Перші визначають відносини з приводу прийняття і реалізації управлінських рішень та рух інформації між, так званими, лінійними керівниками, які є посадовими особами, що пов'язані реалізацією тих чи інших функцій менеджменту. В діяльності ПАТ «Опілля» вони представлені наприклад, взаємодією комерційного директора та директора з маркетингу.

У цьому зв'язку використовується таке поняття, як повноваження: лінійного, штабного і функціонального персоналу. Повноваження лінійних

керівників, зокрема голови правління, фінансового директора, комерційного директора, головного інженера дають право вирішувати всі питання розвитку довірених їм підрозділів.

Таким чином, основною передумовою діяльності організації є формування організаційної структури, яка є сукупністю стійких горизонтальних, вертикальних, функціональних, непрямих та неформальних зв'язків. На її основі, в межах структури управління ПАТ «Опілля» протікає управлінський процес.

Виходячи з цього очевидно, що існує нерозривний зв'язок між організаційною структурою, здійснюваним управлінським процесом та взаємоузгодженим функціонуванням її структурних підрозділів.

У цьому аспекті зазначимо, що організаційна структура ПАТ «Опілля» характеризується значною динамічністю, що пов'язане, насамперед, із зростанням обсягів виробництва, введенням нових видів пива, удосконалення технологій виробництва існуючих, вимогами ефективного менеджменту, який би проникав в усі сфери діяльності даного підприємства. Так, останні зміни організаційної структури зумовили розширення чисельності цеху розливу пива, вантажників, холодильного відділення.

Взаємозв'язок управління розвитком підприємства та його організаційної структури досліджуваного підприємства наведено на рис. 2.2.

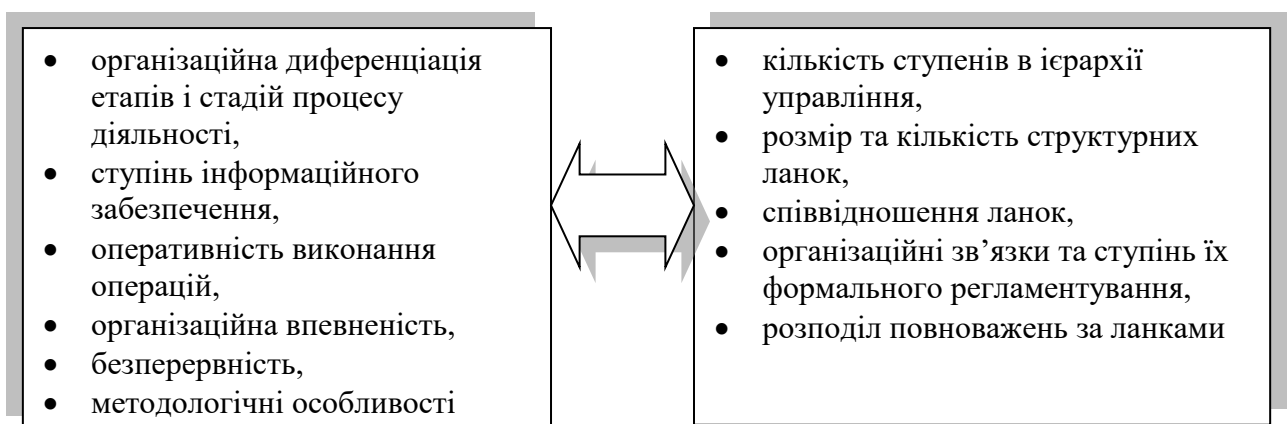


Рис. 2.2. Взаємозв'язок елементів управління та організаційної структури ПАТ «Опілля»

Примітка. Складено самостійно

Об'єктивні завдання процесу управління, які реалізуються через організаційну структуру поділяються на чотири категорії:

- термінові та важливі завдання,
- важливі завдання середньої терміновості,
- важливі, але нетермінові завдання, які потребують постійного контролю,
- завдання, які містять необґрунтовану перевагу.

Групування завдань процесу управління за цими та іншими критеріями та відповідно їх вертикальний розподіл є передумовою виникнення рівнів управління. Рівні в організаційній структурі управління визначають його ієрархічність.

Згідно теорії організації, статус рівня ієрархії визначається підпорядкованістю нижчого рівня вищому та зобов'язаннями, правами і відповідальністю певного рівня управління. Враховуючи це, стає очевидним, що можливості вирішення завдань визначені підпорядкованістю рівнів управління.

Таким чином, суть і завдання організування полягає в організації чіткої структури управління, між елементами якої повинні встановлюватися чіткі зв'язки. Забезпечення цієї взаємодії покликане організувати роботу структурних елементів організації, скоординувати і проконтролювати виконання його цілей.

Таким чином, для організаційної структури ПАТ «Опілля» характерною є організаційна диференціація, що проявляється у розподілі робіт на підприємстві у такий спосіб, щоб кожна з них набула певної завершеності у межах одного підрозділу. Оскільки ПАТ «Опілля» є підприємством, організаційна діяльність якого зорієнтована на ринок, організаційна диференціація у ньому проявляється у виокремленні структурних елементів в організації, кожен з яких пропонує продукт своєї діяльності для задоволення попиту та вимог середовища. Отже, створення

окремих підсистем організаційної структури ПАТ «Опілля» пов'язано з впливом окремих елементів середовища підприємства та необхідністю врахування особливостей змін у них. Так на виробничу підсистему ПАТ «Опілля» найбільший вплив має ринкове середовище, при чому рішення комерційного директора та директора з маркетингу повною мірою визначаються вимогами зовнішнього середовища функціонування ПАТ «Опілля».

«Однак, незважаючи на чіткість побудови організаційної декомпозиції структурних підрозділів, очевидними є як переваги так і суттєві недоліки, які, на наш погляд, суттєво впливають на адаптивність організаційної структури ПАТ «Опілля» до мінливості середовища його функціонування (див. табл. 2.1)» [40].

Таблиця 2.1

**Виявлені переваги і недоліки функціональної департаменталізації
ПАТ «Опілля»**

Переваги	Недоліки
Зосередження на одній функціональній сфері стимулює становлення працівників як фахівців у своїй справі	Працівники можуть опустити загальні цілі організації, адже вони концентрують увагу лише на своєму відділі та своїй спеціалізації
Спостереження і координація спрощуються, оскільки керівнику структурного підрозділу необхідно пам'ятати й інтегрувати вузьке коло функціональних видів	Час для прийняття загальних рішень збільшується через необхідність прийняття рішень у кожній функціональній сфері
Функціональна департаменталізація добре підходить до стабільних ситуацій	Час від часу виникають конфлікти між вузькими фахівцями різних функціональних підрозділів ПАТ «Опілля», Потенційно можуть виникнути "вузькі місця" при переході роботи від одного підрозділу ПАТ «Опілля» до іншого

Примітка. Складено самостійно

З метою чіткого взаємоузгодження та забезпечення ефективності комунікаційних зв'язків виробничі завдання для виробничих підрозділів ПАТ «Опілля» у кількісному виразі розробляються в порядку, послідовності

технологічного процесу. У завданні кожного виробничого підрозділу враховуються поставки ресурсів (сировини, наприклад, сусла) підрозділам-споживачам, з метою підтримання їх обсягів на нормативному рівні.

В процесі проведення дослідження встановлено, що для організаційної структури ПАТ «Опілля» притаманний середній рівень внутрішньої інтеграції, що характеризує взаємодію між структурними підрозділами підприємства та забезпечує досягнення цілей його діяльності у межах вимог з боку зовнішнього середовища (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз координаційних зв'язків в організаційній структурі ПАТ «Опілля»

Форми координаційних зв'язків на підприємстві	Рівень застосування на ПАТ «Опілля» ²
Прямий контакт керівників в процесі вирішення спільних питань	+ +
Зв'язок між двома підрозділами з основних функціонально-проблемних питаннях	+ + +
Створення тимчасових цільових груп за участю декількох підрозділів	+
Створення координаційних інтегрованих органів управління	–

Примітка. Складено самостійно

Потреба в інтеграції зумовлюється також розподілом праці та взаємозалежністю робіт в організації. У рамках зовнішньої інтеграції ПАТ «Опілля» застосовує вертикальну інтеграцію за типом “квазіінтеграція”, що проявляється у продажу усієї продукції ПАТ «Опілля» ексклюзивними постачальниками у різних областях України. Зокрема ексклюзивним постачальником продукції ПАТ «Опілля» є товариство з обмеженою відповідальністю «Тернопільська компанія «Пріор».

В аспекті аналізу адаптивності організаційної структури ПАТ «Опілля» до мінливості середовища його функціонування варто зазначити характерну особливість її побудови і трансформації, а саме – взаємозалежність

організаційної структури від фази життєвого циклу даного підприємства. На стадії росту ПАТ «Опілля» відбувається функціональний поділ праці менеджерів та чітко простежується тенденція до децентралізації.

«На рівень адаптивності організаційної структури ПАТ «Опілля» впливає і рівень розвитку на підприємстві інформаційних технологій, загальна тенденція до децентралізації “електронного інтелекту”, тобто до росту числа персональних комп'ютерів, при одночасному розширенні використання на рівні підприємства локальних мереж, призвело до певного скорочення обсягу робіт із ряду функцій на середньому і низовому рівнях, це відноситься насамперед до координації роботи підпорядкованих ланок, передачі інформації, узагальнення результатів діяльності окремих співробітників, прямим результатом використання локальних мереж стало розширення сфери контролю керівників при скороченні числа рівнів управління на підприємстві» [24].

Отже, на підставі усього вище зазначеного, можна дати загальну характеристику організаційній структурі, що узагальнює її значимість та здатність до адаптивності:

- організаційна структура ПАТ «Опілля» побудована згідно вимог до формування адаптивних структур, спроможних забезпечити керування та здійснення у повному обсязі функцій діяльності підприємства;
- організаційна структура ПАТ «Опілля» зорієнтована на поточну діяльність, створена за функціональним принципом, є ієрархічною, з досить глибоким розподілом праці – горизонтальним, вертикальним, функціональним, технологічним та кваліфікаційним, із закріпленням обов'язків і повноважень на підприємстві, з розробленими стандартами діяльності та організаційними документами.

2.2 Діагностика впливу факторів середовища на організацію діяльності підприємства

«Аналіз зовнішнього середовища передбачає інтерпретацію статистичних показників та даних різних зовнішніх або внутрішніх досліджень, зазвичай інформація розглядається на двох рівнях, по-перше, аналізуються дані, що характеризують стан макросередовища (чинники зовнішнього середовища непрямої дії, що знаходяться поза контролем підприємства, але роблять вагомий вплив на його діяльність), по-друге, досліджується інформація про мікросередовище організації (про операційне зовнішнє середовище прямої дії, споживачів, постачальників і конкурентів), організації мають можливість певною мірою контролювати чинники мікросередовища» [8].

Структурна схема стратегічного аналізу факторів зовнішнього середовища в форматі PEST+M-аналізу подана на рис. 2.3.

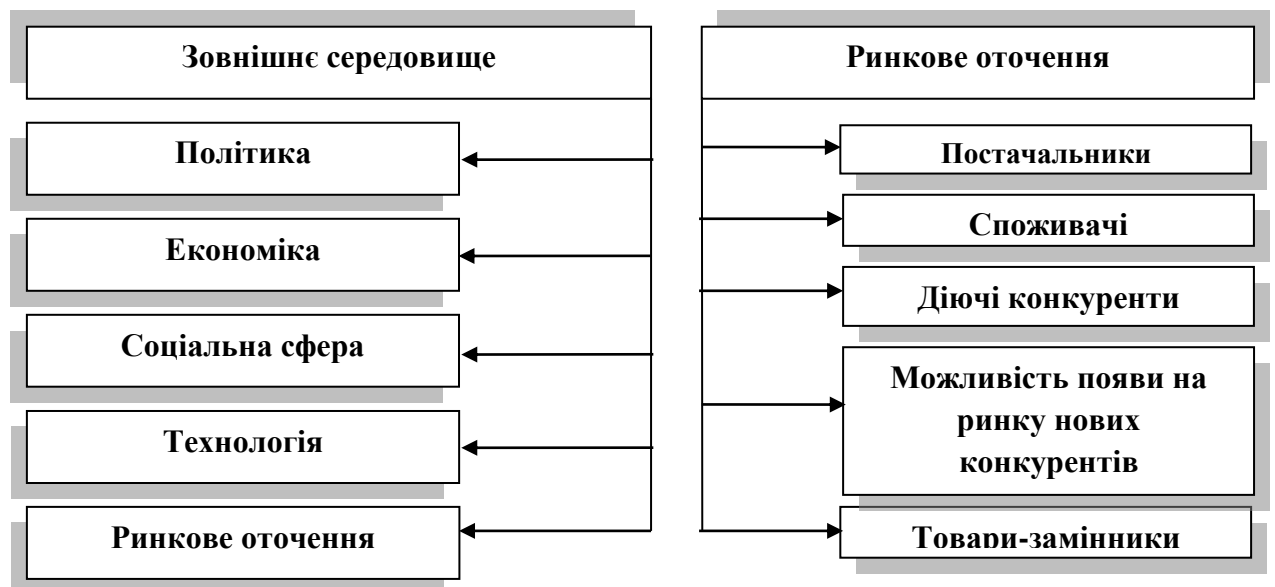


Рис. 2.3. Структурна схема аналізу факторів зовнішнього середовища ПАТ «Опілля» в форматі PEST+M-аналізу

Примітка. Сформовано автором самостійно.

Сьогодні кожне підприємство повинно мислити в міжнародному масштабі. На наш погляд, керівники ПАТ «Опілля» зобов'язані освоїти нові

міжнародні стандарти, впроваджувати досвід провідних міжнародних організацій. Організація повинна визначити, в якому відношенні нове середовище відрізняється від більш звичного всередині країни, і вирішити, як слід змінити механізми і практику управління в нових умовах.

На ринку пива України працюють як потужні іноземні та вітчизняні компанії, до складу яких входять по кілька підприємств, так і середні та дрібні пивзаводи, які працюють на ринку самостійно. На сьогодні ринок пива України контролюють чотири компанії: Sun Interbrew Україна (35,45%), Baltic Beverages Holding (20,47%), ЗАТ “Оболонь” (22,17%), Донецька пивна група (13,16%) [7].

Лідери ринку нарощують виробничі потужності шляхом залучення іноземних і вітчизняних інвестицій, що дозволило їм досягти 83% від загальних виробничих потужностей пивоварної галузі України. На наш погляд, зміцнення ринкових позицій лідерів ринку відбувається як за рахунок збільшення споживання пива населенням, так і за рахунок захоплення ринкових часток, які належать дрібним та середнім пивзаводам, що підтверджують розраховані показники концентрації (коефіцієнт концентрації ринку та індекс Херфіндала-Хіршмана), значення яких показують, що ринок пива можна охарактеризувати як ринок олігополістичної конкуренції, наближений до монопольного [24].

Кон’юнктурне оцінювання ринкового попиту демонструє, що пиво нині є одним з найпопулярніших напоїв в Україні. Але, незважаючи на суттєве збільшення обсягів виробництва пива та реальної місткості ринку, Україна відстає за рівнем споживання на душу населення не тільки від економічно розвинених країн Західної Європи, де ця цифра перевищує 100 л, але й від колишніх радянських республік, що свідчить про існування суттєвого потенціалу для зростання ринку. У цьому ж аспекті зазначимо, що за останні кілька років в Україні активно розвивались сегменти дорогого і ліцензійного пива, виробництво якого є не лише рентабельним, а й перспективним, оскільки, як свідчить зарубіжний досвід, із зростанням купівельної

спроможності населення збільшується частка сегментів преміум і суперпреміум, а нижньоціновий і середньоціновий сегменти поступово зменшуються. Але, незважаючи на позитивні тенденції розвитку преміального і суперпреміального сегментів, основну масу продажів становить продукція середньоцінового, сукупна частка яких становить приблизно 70% від загального продажу.

У ході дослідження факторів впливу на діяльність ПАТ «Опілля» нами з'ясовано, що в Україні, на відміну від високорозвинених європейських держав, де споживання пива протягом року рівномірне, яскраво виражена внутрішньорічна циклічність споживання, яка повторюється з року в рік і відображається в купівельному попиті, а, отже, збуті. Враховуючи дану обставину та зважаючи на особливості сучасного етапу розвитку ринку пива України (політика підприємств залежить не стільки від власних виробничих можливостей, скільки від потреб потенційних покупців), найважливішим кон'юнктурним чинником впливу буде попит та його внутрішньорічні коливання під впливом основних груп факторів (природно-кліматичних, соціально-побутових, економічних і демографічних).

При оцінюванні впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ПАТ «Опілля» нами простежено світові тенденції споживчих уподобань. Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що за рівнем споживання пива на одну людину Україна поступається Росії в 1,7 рази; Польщі – у 2,1 рази; Великобританії – 2,7 рази; Австрії – 3,3 рази; Ірландії – 3,7 рази; Німеччині – у 4,6 рази; Чехії – у 5 разів [17].

З метою вивчення ринку споживачів пива Західного регіону України, науковцями було проведено маркетингове дослідження із застосуванням квотного методу на основі соціально-демографічних характеристик респондентів (стать, вік, освіта, особистий дохід). Результати проведеного дослідження дозволили виявити наступне: частка прихильників пива регіональних виробників складає 6,3%, а саме: “Микулинецького” - 4,2%, пива заводу “Опілля” – 2,1%; 74,5% респондентів є прихильниками

пастеризованого напою, 25,5% віддали перевагу споживанню “живого” пива [26]. У межах проведеного дослідження за допомогою параметричного методу із виявленням середньозважених вагових коефіцієнтів науковцями було визначено вагу кожного з критеріїв, які, на нашу думку, чинять вплив на вибір пива: “якість” – 4,65 бала; “ціна” – 3,64; “престиж марки” – 3,2; “вплив реклами” – 1,4; “можливість отримати приз” – 1,6 бала. На наш погляд, результати такого дослідження підтверджують той факт, що в Україні підвищується культура споживання алкоголю, яка зорієнтована на європейські пивні традиції.

На наш погляд, за сучасних умов при все більшому проникненні на місцевий ринок виробників з інших регіонів України та імпортерів пива основним завданням місцевих пивоварних підприємств, до яких належить ПАТ «Опілля» є підвищення конкурентоспроможності власної продукції. Отже, для ефективного здійснення діяльності підприємства необхідно враховувати його якісні та кількісні показники діяльності. До якісних показників конкурентоспроможності відносяться параметри, котрі характеризують ті властивості пива, завдяки яким воно задовольняє конкретні потреби покупців: смакові характеристики (піностійкість, висота піни, смак, аромат, колір, гіркота), вплив реклами, асортимент, імідж марки, дизайн тари, канали розподілу.

Політичні фактори проявляються через режими пільгової сплати податків, законодавство із захисту прав споживачів, стандарти на інвестиції, рівень її політичної стабільності, різницю в курсах валют через:

- закони, що приймає уряд можуть виявитися наслідком політичної ситуації в державі;
- оподаткування прибутку ПАТ «Опілля»;
- встановлення пільг або пільгових торговельних мит;
- обмеження заробітної плати;

- наявність груп особливих інтересів і тиск лоббістів, що можуть відображати відповідні процеси в економічній, соціальній і культурній сферах;
- створення сприятливого середовища для розвитку підприємництва за рахунок фактору політичної стабільності.

Від соціокультурних факторів залежить і спосіб життя споживача, що визначаються моральними і релігійними нормами, а це в кінцевому рахунку впливає на його попит на товар, і на ставлення окремої особи до роботи, що в свою чергу, формує її ставлення до обсягу зарплати і умов праці.

Технологічні фактори включають в себе наукові і технологічні нововведення, які впливають на ефективність діяльності ПАТ «Опілля» шляхом впровадження і використання новітніх технологій, обладнання, автоматизації та комп'ютеризації праці персоналу підприємства, застосування нових методів управління, прогресивних форм і способів діяльності підприємства, покращення умов праці.

На наш погляд, передумови економічної стабільності і розвитку вітчизняної пивоварної промисловості полягають у:

- створенні умов для збільшення частки ринку малих і середніх підприємств;
- галузевих змінах у структурі розподілу виробників пива по Україні з метою згладження їх нерівномірного розміщення в регіонах.

Отже, подальше функціонування пивоварних підприємств в умовах ринкової економіки обумовлює необхідність підсилення маркетингової орієнтації збутової діяльності, яка забезпечить активізацію всього комплексу виробничих і комерційних операцій на кожному етапі діяльності.

«Обґрунтованою є методологія дослідження безпосереднього оточення, яку запропонував М. Портер, який вважав, що здатність організації реалізовувати свою перевагу залежить не лише від конкуренції між товаровиробниками, але й є результатом взаємодії чотирьох чинників:

потенційні конкуренти, товари замітники, покупці, постачальники, саме взаємодія цих п'яти конкурентних сил визначає потенціал безпосереднього оточення підприємства» [18].

На першому місці за силою впливу для ПАТ «Опілля» нами визначено можливість тиску з боку клієнтів. Рівень цієї здатності залежить від багатьох умов, однак враховуючи те, що продукція ПАТ «Опілля» є диференційованою під вимоги даних клієнтів, дане підприємство має значну перевагу для ведення беззбиткової діяльності.

На нашу думку, другим за силою впливу чинником для ПАТ «Опілля» є тиск з боку постачальників. З точки зору системного підходу, підприємство – це механізм перетворення входів у виходи (надходжень у кінцевий результат). Основні різновиди – це матеріали, обладнання, енергія, капітал, робоча сила, інформація. Постачальники відіграють важливу роль у розвитку організації, забезпечуючи її необхідними матеріалами, обладнанням, надаючи капітал та грошові засоби, інформаційне забезпечення, персонал організації.

Постачальники ПАТ «Опілля» значно впливають на рентабельність продукції даного підприємства, оскільки ПАТ «Опілля» не має повної автономності щодо компенсації підвищення витрат шляхом підняття цін, а це у певній мірі негативно впливає на заробітну плату працівників ПАТ «Опілля».

«З метою оцінки сили впливу факторів зовнішнього середовища ПАТ «Опілля» здійснимо групування цих факторів в форматі PEST+M-аналізу, групування факторів зовнішнього середовища ВАТ «Опілля» в форматі PEST+M-аналізу подано у табл. 2.3.» [32].

Таблиця 2.3

**Групування факторів зовнішнього середовища ПАТ «Опілля»
в форматі PEST+M-аналізу**

Група факторів	Назва фактору
Політичні	1. Нестабільність політичної ситуації країни – залежність від змін митного законодавства – 2. Загрози з боку контролюючих органів –
Економічні	1. Поглиблення світової економічної кризи та погіршення загальної економічної ситуації в країні - 2. Зростання цін на продукцію – 3. Залежність від партнерів для завершення технологічного процесу –
Соціальні	1. Недостатня кількість кваліфікованих спеціалістів – 2. Зменшення довіри працівників щодо стабільності роботи підприємства –
Технологічні	1. Високі витрати на застосування нових технологій щодо зменшення ручної праці –
Ринкове оточення	1. Можливості розвитку нових ринків збуту + 2. Невисокий рівень конкуренції +++ 3. Можливості розширення асортименту продукції + 4. Розвинута структура місцевих виробництв

Примітка. Складено самостійно.

«Фактори внутрішнього середовища ПАТ «Опілля» в процесі підготовки до проведення SWOT-аналізу нами структуровано у наступні блоки: напрямки діяльності ПАТ «Опілля» (продукція і послуги); функції менеджменту; дослідження та розвиток; кадри; фінанси, таке структурування факторів дозволяє пов'язати аналіз впливу факторів внутрішнього середовища з його діючою бізнес-моделлю, групування факторів внутрішнього середовища в форматі PEST+M-аналізу подане в табл. 2.4» [24].

Таблиця 2.4.

**Групування факторів внутрішнього середовища
ПАТ «Опілля» в форматі PEST+M-аналізу**

Група факторів	Назва фактору
Продукція і послуги	Висока ступінь заміності продукції ПАТ «Опілля» + Залежність від ритмічності технологічного циклу виробництва – Сильна зовнішня компетенція постачання +
Менеджмент	Наявність власної фінансової служби + Несформованість оптимальної організаційної структури – Збільшення обсягу реалізації пива при відсутній організаційній адаптації + – Мало виражена культура управління в напрямку прозорості – Слабка багатофункціональна стратегія заводу –
Ресурси	<i>Матеріальні ресурси</i> Достатність технічного забезпечення + Сильний базис підрядників з низькими витратами + <i>Інформаційні ресурси</i> Слабо інтегровані інформаційно-технологічні системи – Відсутність корпоративної інформаційної системи –
Фінанси	Збільшення обсягу реалізації продукції (з 4661 тис. грн. у 2020 р. до 10798 тис. грн. у 2021 р.) + Повернення авансів + Збільшення обсягу інших фінансових надходжень +
Дослідження та розвиток	Інтенсивність та ефективність досліджень – Наявність патентів –
Кадри	Сильна конкуренція всередині підприємства + Висока кваліфікація працівників + Використання стимулів для мотивування виконавців -

Примітка. Сформовано самостійно

Отже, після того, як окреслено фактори впливу середовища на діяльність підприємства, доцільно здійснити їх позиціонування з метою виявлення найбільш значимих для досягнення ефективності.

«Найпоширенішим інструментом у цьому напрямку є SWOT-аналіз, який допомагає організації сформувати стратегію її розвитку, основна ідея SWOT-аналізу полягає у тому, що при формуванні стратегії розвитку організації фактори впливу на діяльність організації розглядаються в двох аспектах: зовнішньому і внутрішньому; позитивному і негативному» [18].

«Таким чином, матриця SWOT як інтегрований індикатор впливу факторів середовища на організацію діяльності ПАТ «Опілля» можна представити наступним чином (табл. 2.5)» [24].

Таблиця 2.5

Матриця SWOT-аналізу для ПАТ «Опілля»

	Можливості: (максимальна оцінка +++)	Загрози: (максимальна оцінка ---)
	<p>Наявність перспектив розвитку бізнесу ++</p> <p>Вигідне розташування ++</p> <p>Можливості навчання працівників +</p> <p>Сильний базис підрядників з низькими витратами ++</p>	<p>Поглиблення світової економічної кризи та погіршення загальної економічної ситуації в країні – – –</p> <p>Високі витрати на застосування нових технологій---</p> <p>Нестабільність політичної і економічної ситуації в країні – –</p>
Сильні сторони: (максимальна оцінка +++)	<p>Запуск серійного виробництва</p> <p>Сервісне обслуговування виробничих засобів</p> <p>Можливості розширення асортименту продукції</p> <p>Можливості розвитку нових ринків збуту</p>	<p>Низька ступінь замінності продукції</p>
<p>Сильна команда +</p> <p>Налагоджений контроль за процесами виробництва +</p> <p>Сильна зовнішня компетенція постачання ++</p>		
Слабкі сторони: (максимальна оцінка ---)	<p>Проектування організаційної структури підприємства з врахуванням мінливості його середовища</p> <p>Запровадження нової системи регламентування діяльності</p>	<p>Можливе призупинення виробництва</p>
<p>Несвоєчасність відкриття замовлень –</p> <p>Складна системна документація, описів процесів та інструкцій –</p> <p>Відсутність програми розрахунку продуктивності – –</p> <p>Відсутність корпоративної інформаційної системи – –</p> <p>Недостатня кваліфікація – –</p> <p>Несформованість чіткої організаційної структури – –</p>		

Примітка. Складено самостійно

В процесі здійснення SWOT-аналізу ПАТ «Опілля» в якості комплексної діагностики впливу факторів його середовища, нами здійснено моніторинг факторів впливу наступним чином:

1) було здійснене ранжування факторів впливу на діяльність ПАТ «Опілля» по низхідній за ступенем їх впливу на діяльність організації;

2) наведені фактори зовнішнього та внутрішнього впливу структуризовані на групи з метою чіткішого фокусування на проблемних та потенційних сферах діяльності ПАТ «Опілля».

Здійснюючи діагностику впливу факторів середовища на організацію діяльності ПАТ «Опілля» ми мали на увазі, що можливості та загрози можуть переходити з одного стану в інший. Проведений аналіз і оцінка середовища має важливе значення для вибору оптимального напрямку розвитку ПАТ «Опілля». На наш погляд, визначення критично важливих чинників середовища повинно стати основою формування реакції ПАТ «Опілля» на їх зміну для досягнення цілей його діяльності. Для формування комплексної стратегії розвитку підприємства необхідно було б врахувати тенденції розвитку ринкової ситуації, щоб виявити проблеми, з якими зіткнеться підприємство у майбутньому. «Для недопущення переважання впливу негативних чинників середовища ПАТ «Опілля», на наш погляд, необхідно максимально використовувати виявлені переваги внутрішнього і зовнішнього його середовища та в майбутньому охопити нові ринки збуту через розширення виробничих потужностей» [6].

2.3 Аналіз ефективності процедур діяльності та ресурсного забезпечення підприємства

Найбільш поширеним методом аналізу інформації щодо ефективності процедур діяльності та ресурсного забезпечення підприємства є метод «від загального до часткового». Цей метод дозволяє у ході діагностики обмежити дослідження питаннями першочергової важливості. Під час діагностики увага приділяється основним взаємовідносинам та пропорціям в досліджуваній організації, зокрема:

- взаємозв'язкам елементів процесу виробництва;

– взаємозв'язку між основними показниками продуктивності, ефективності і результативності.

Для забезпечення всебічного, загального підходу необхідним є поєднання діагностики з елементами функціонального аналізу. Наприклад, негативна фінансова ситуація на підприємстві може бути обумовлена проблемами у зовнішньому та внутрішньому функціональному середовищі.

Досить часто діагностика ефективності процедур діяльності використовує метод порівнянь. При відсутності вичерпного детального аналізу даних необхідні відправні точки, їх можна знайти шляхом порівнянь з наступними параметрами:

- минулі досягнення;
- особисті плани і нормативи досліджуваної організації.

Порівняння відібраних показників з галузевими нормами чи даними аналогічних організацій – дуже сильний діагностичний інструмент. Він допомагає швидко орієнтуватись і дозволяє виявити реальну ситуацію, щодо ефективності процедур діяльності та ресурсного забезпечення підприємства.

Загалом виділяють наступні основні принципи оцінки ефективності використовуваних процедур діяльності підприємства:

- пріоритету загальної кінцевої мети на даний період;
- ієрархія (всі процедури діяльності підприємства знаходяться в ієрархічному взаємозв'язку підпорядкування і відповідальності);
- єдності і взаємозв'язку (всі елементи системи керування і реалізації процедур діяльності знаходяться в єдиному зв'язку із зовнішнім середовищем);
- функціональності і розвитку (спільний розгляд структури керування з урахування їх розвитку);
- невизначеності і надійності (врахування при прийнятті і реалізації рішень факторів невизначеності і випадковості, стосовно можливих спадів і криз);

– прогнозованості (використовувані процедури діяльності повинні носити прогностичний характер з огляду можливих наслідків їх реалізації – економічних, соціальних і т.п.).

Ієрархія взаємозв'язків компонентів структури виробництва ПАТ «Опілля» в адміністративному аспекті визначається посадовими обов'язками кожного із елементів рівнів управління та характеризується чіткістю розподілених завдань. Зокрема, фінансовий директор та головний інженер ПАТ «Опілля» здійснюють наступні функції:

- планування, організація та управління виробництвом;
- досягнення встановлених цілей підприємства, виробничого плану і показників якості;
- актуалізація організаційної структури виробництва;
- вдосконалення організації праці на виробництві та оптимізація виробничих процесів та засобів;
- планування введення технічних змін виробу, впровадження нових технологій у виробництво;
- планування виробничих інвестицій і фінансового бюджету;
- контроль за дотриманням інструкцій з безпеки праці, протипожежних заходів, а також розпоряджень щодо порядку, чистоти і виробничої дисципліни;
- управління персоналом та регулярна оцінка працівників.

Посадовими обов'язками головного пивовара лабораторії ПАТ «Опілля» в напрямку реалізації процедур діяльності є:

- організація та управління роботою виробничої зміни,
- дотримання виробничого плану (випуск готової продукції за кількістю та номенклатурою пивних продуктів),
- виконання показників якості, співпраця з працівниками цеху по розливу пива,

- контроль над виконанням розпоряджень щодо порядку та чистоти, дотримання виробничої дисципліни,
- вирішення проблем заміщення працівників,
- обмін інформацією між змінами,
- контроль та опрацювання табелів,
- контроль за дотриманням працівниками правил.

Таким чином, в напрямку забезпечення ефективності процедур виробничої діяльності ПАТ «Опілля» існує чіткий розподіл повноважень на усіх рівнях управління організаційної структури.

Ще однією характерною особливістю реалізації процедур діяльності ПАТ «Опілля» є злагодженість елементів та ритмічність циклу виробництва. У цьому аспекті зазначимо, що основними етапами виробничого процесу на ПАТ «Опілля» є солодовирощування, приготування сусла, бродіння, заброджування, витримування, фільтрування і розлив пива, обробка пива адсорбентами, запобігання окисним, процесам у пиві, стабілізація пива, знепліднення пива та карбонізація пива. Для кожного з етапів виробництва, виставляються виробничі замовлення. Розглянемо детальніше основні етапи виробничого процесу на ПАТ «Опілля».

Таким чином, виробництво пива на ПАТ «Опілля» є складним багатоетапним процесом, що вимагає узгодженості між усіма структурними підрозділами підприємства.

Результативність та ефективність виробничого процесу в кінцевому випадку демонструють економічні показники діяльності підприємства, більшість яких відображається у балансі та звіті про рух грошових коштів.

Зміст даних документів демонструє значне зростання надходжень від реалізації товарів протягом 2021 року, зокрема з 4 661 тис. грн. у 2020 році до 10798 тис. грн. у 2021 році, тобто темп спаду становить 130%. Також позитивним моментом руху коштів в результаті операційної діяльності ПАТ «Опілля» є повернення у 2021 році підприємству авансів у сумі 396 тис. грн.

Також протягом 2021 року у порівнянні з 2020 роком зменшились інші надходження на 32%.

Однак поряд з цим у 2021 році зростали витрати на оплату товарів, заробітної плати працівникам, податкових платежів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка витрат ПАТ «Опілля» протягом 2020-2021 рр.

Стаття	2020 рік	2021 рік	Абсолютний приріст
Витрати на оплату товарів, робіт, послуг, тис. грн.	8843	3655	+5188
Витрати на аванси тис. грн.	19	-	+19
Витрати на оплату працівникам тис. грн.	880	614	+266
Зобов'язання з податку на додану вартість тис. грн.	315	239	+76
Зобов'язання з податку на прибуток тис. грн.	54	51	+3
Відрахування на соціальні заходи тис. грн.	478	644	-166
Відрахування з інших обов'язкових платежів тис. грн.	2012	924	+1088
Інші витрати тис. грн.	1277	2407	-1130
Чистий рух коштів до надзвичайних подій тис. грн.	365	282	+83

Примітка. Складено на основі [23]

Динаміка витрат ПАТ «Опілля» протягом проаналізованих періодів демонструє значне зростання витрат на оплату товарів, зокрема більш як у два рази, що пов'язано, насамперед, із зростанням цін на сировину для виготовлення пива і квасу. Зростання фонду оплати праці зумовлене із загальною динамікою зростання заробітних плат в Україні, зокрема, її законодавча встановленого мінімального рівня.

Значне зростання сум витрат на оплату зобов'язань щодо обов'язкових платежів, пов'язано з змінами до Податкового кодексу України, згідно яким значно розширено кількість обов'язкових податків і зборів.

Негативну динаміку демонструють відрахування на соціальні заходи, на наш погляд, це є негативним явищем, оскільки дане підприємство

зменшило свою соціальну активність як у внутрішній, так і територіальній площині. У 2021 році підприємство приймало участь у багатьох місцевих проектах та культ-масових заходах, однак після того, як за рахунок цих заходів воно розширило свій ринок збуту та здобуло прихильність споживачів, перестало приймати участь у соціально спрямованих проектах. На наш погляд, це є недалекою маркетинговою політикою даного підприємства.

Дані звіту про рух грошових коштів ПАТ «Опілля» також зменшення обсягу позикових коштів (6500 тис. грн. у 2021 р.), які плануються спрямуватися на модернізацію технологічних ліній виробництва.

Вищенаведене свідчить, про негативну результативність діяльності ПАТ «Опілля» у 2021 році та його необхідність пристосування до змін середовища свого функціонування.

Однак, до цього ж зазначимо, що на підприємстві дещо зростають обсяги незавершеного виробництва, дебіторська заборгованість на товари, що демонструє баланс ПАТ «Опілля» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка балансових показників ПАТ «Опілля» у 2020-2021 рр.

Балансові показники	Початок 2021 р.	Кінець 2021 р.	Абсолютний приріст
Незавершені капітальні інвестиції, тис. грн.	818	590	-228
Виробничі запаси, тис. грн.	1302	537	-765
Незавершене виробництво, тис. грн.	518	499	-19
Дебіторська заборгованість за товари (чиста реалізаційна вартість), тис. грн.	1399	394	-1005
Кредиторська заборгованість за товари, тис. грн.	1230	197	-1033

Примітка. Складено автором на основі [28]

Дані балансу ПАТ «Опілля» показують наступні негативні тенденції:

– незначне зростання обсягу виробництва, хоча незначна сума якого може бути пов'язана з особливостями виробничого процесу виготовлення пива;

– значне зростання дебіторської заборгованості за товари, що зумовлено кризовими явищами та неплатоспроможністю окремих господарюючих суб'єктів розрахуватися за отримані товари, роботи і послуги від ПАТ «Опілля»;

– водночас і зростання кредиторської заборгованості, яке було пов'язане із необхідністю спрямування інвестицій в оновлення технологічних ліній та устаткування.

Таким чином, у діяльності ПАТ «Опілля» простежуються окремі тривожні тенденції, які вимагають розумного маніпулювання інструментами управління з метою відстежування і недопущення негативних процесів і явищ, які виникають у зв'язку з мінливістю середовища функціонування ПАТ «Опілля».

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

1) Організаційна структура ПАТ «Опілля» характеризується значною динамічністю, що пов'язане, насамперед, із зростанням обсягів виробництва, вимогами ефективного менеджменту, який би проникав в усі сфери діяльності даного підприємства.

2). Діагностика впливу факторів середовища на організацію діяльності ПАТ «Опілля» продемонструвала переважання позитивних кон'юктурних та ринкових інфраструктурних факторів зовнішнього впливу на діяльність підприємства, сила впливу яких на даному етапі розвитку підприємства дещо нівелюється через прояви світової економічної кризи та загальної нестабільності економічної та політичної ситуації в Україні.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МІНЛИВОСТІ СЕРЕДОВИЩА

3.1 Проектування організаційної структури підприємства з врахуванням мінливості його середовища

Актуальність та значимість проблеми перепроєктування організаційної структури підприємств обумовлена загальною ринковою трансформацією української економіки. Формування сприятливих умов для розвитку бізнесу передбачає адаптування підприємств до роботи в нових умовах, в першу чергу через зміну їх структур. Тому важливо не помилитись у виборі підходу до перепроєктування організаційної структури управління.

З практичної точки зору вибір підходу до проектування організаційної структури підприємства обумовлений безліччю факторів, до них можна віднести: стратегічні цілі підприємства; стан зовнішнього середовища; рівень стабільності внутрішнього середовища підприємства; етап еволюції бізнес-системи і галузі; масштаб бізнесу.

Отже, необхідність проектування організаційної структури пов'язаний з пошуком компромісу між високим ступенем динамізму й диференціацією ринку, а також високим рівнем функціонального динамізму та синергією [21].

Класифікуються ці підходи на основі так званого значущого фактора, тобто з безлічі взаємопов'язаних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства обирається один – ключовий. За цією ознакою виділяють наступні підходи до перепроєктування оргструктури підприємства: наочний, функціональний (процесний), стратегічний (цільовий), еволюційний або їх комбінація. Проектування організаційної системи є процесом створення прообразу організації в майбутньому.

Проведена оцінка організаційної структури ПАТ «Опілля» демонструє її відповідність механічній структурі управління, однак, враховуючи значну залежність діяльності даного підприємства від змін у зовнішньому оточенні, необхідним є проектування органічної (адаптивної) структури, яка б адекватно реагувала на ці зміни.

Згідно проведеного дослідження діюча організаційна структура управління ПАТ «Опілля» із строго фіксованими функціями підрозділів і обов'язками працівників, може бути неефективною у зв'язку із подальшими викликами середовища його функціонування. На наш погляд, дане підприємство повинно працювати як згуртована команда не дивлячись на його поділ по відділах. Крім того, тенденції в розвитку організаційних структур управління, а саме: зменшення повноважень функціонування та управління бюрократії середнього рівня, використання децентралізованих структур, зменшення рівнів управління, наділення працівників нижчих рівнів більшими повноваженнями, вільний обмін інформацією по горизонталі та вертикалі, створення відділу управління ризиком або введення посади менеджера щодо відстежування змін у зовнішньому середовищі має вплинути на зменшення втрат від ризику негативного впливу чинників зовнішнього та внутрішнього оточення та на удосконалення організаційної діяльності підприємства, в цілому. Вибір організаційної структури ПАТ «Опілля», адекватної конкретним умовам його оточення, на наш погляд, дозволить привести систему управління у відповідність до сили впливу середовища його функціонування.

Забезпечення економічної безпеки підприємства при стратегічній взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища передбачає врахування різних аспектів створення вартості в процесі взаємодії та налагодження відносин. Це вимагає використання комплексу знань різних наук, пошуку нових інструментів на стику декількох наукових напрямів.

При реальній взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища для реалізації стратегічних інтересів підприємству доцільно спрямувати цю взаємодію в русло стратегічного співробітництва за допомогою рефлексивного управління.

Метод рефлексивного управління взаємодією підприємства із суб'єктами на основі спільного використання доцільно розглядати як розгорнуту форму рефлексії суб'єктів (фіксація головних змінних процесу прийняття рішень), так і швидку форму рефлексії (схема здійснення рефлексивного вибору суб'єкта під впливом зовнішнього тиску). Використання методу рефлексивного управління в цьому випадку дає змогу здійснювати прогнозування розвитку ситуації за допомогою розробленої моделі рефлексивної взаємодії суб'єктів і використовувати вплив на суб'єкти.

Метод передбачає побудову системи уявлень суб'єктів ситуації у вигляді системи нечітких когнітивних карт, на підставі чого підприємству можна, по-перше, прогнозувати план дій суб'єкта шляхом вирішення зворотного завдання, по-друге – здійснювати рефлексивне управління.

Як найбільш адекватний метод щодо здійснення прогнозної оцінки стану економічної безпеки підприємства запропоновано когнітивний підхід.

Таким чином, стає очевидним, що в значній мірі економічна безпека підприємства руйнується під дією не лише внутрішнього її стану, але й негативного впливу сукупності факторів зовнішнього середовища, що зумовлюють дисбаланс дій: підвищення цін на нафтопродукти, газ, збільшення податкового навантаження. Такий дисбаланс дій об'єктивно вимагає застосування вищезазначених підходів щодо підвищення економічної безпеки підприємства.

При реалізації когнітивного підходу ключовим завданням є побудова когнітивної карти ситуації. Формально когнітивна карта представляється у вигляді навантаженого орієнтованого графу, вузлами якого є індивідуально

значущі фактори, дуги навантажені знаками “+” або “-” та значеннями сили, що відбивають тип каузальної взаємодії між факторами.

В процесі здійснення SWOT-аналізу ПАТ «Опілля» в якості комплексної діагностики впливу факторів середовища на організацію його функціонування, нами здійснено моніторинг факторів впливу на діяльність підприємства та з’ясовано пріоритетний вплив зовнішніх чинників оточення, зокрема постачальників сировини для виробництва пива.

Аналіз ефективності процедур діяльності та ресурсного забезпечення ПАТ «Опілля» проведений через призму взаємозв’язків елементів процесу виробництва; визначення пропорцій між основними функціями і сферами діяльності, взаємозв’язків між основними показниками продуктивності, ефективності і результативності. Виявлені тенденції та дані аналітичної звітності роботи ПАТ «Опілля» свідчать, по-перше, про подальше зростання виробничих потужностей ПАТ «Опілля» та, по-друге, про достатню ефективність процедур виробничої та адміністративної діяльності на досліджуваному підприємстві. Однак, дані звіту про рух грошових коштів та дані балансу ПАТ «Опілля» за 2011 рік засвідчили, що у діяльності цього підприємства простежуються окремі тривожні тенденції, які вимагають розумного маніпулювання інструментами управління з метою відстежування і недопущення негативних процесів і явищ, які виникають у зв’язку з мінливістю середовища функціонування ПАТ «Опілля».

Актуальність та значимість проблеми перепроєктування організаційної структури підприємства обумовлена загальною ринковою трансформацією української економіки. Формування сприятливих умов для розвитку бізнесу передбачає адаптування підприємств до роботи в нових умовах, в першу чергу через зміну їх структур. З практичної точки зору вибір підходу до перепроєктування організаційної структури управління обумовлений безліччю факторів, до них можна віднести: стратегічні цілі підприємства; стан ринку результатів бізнесу; стан зовнішнього середовища бізнесу; рівень

стабільності зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства; етап еволюції бізнес-системи і галузі; масштаб бізнесу.

Нами запропоновано підприємству ПАТ «Опілля» ввести у посадові інструкції фінансового директора та директора з маркетингу функції моніторингу оточення функціонування підприємства, які поєднуюватимуть діагностику сили впливу і змін у зовнішньому та внутрішньому оточенні підприємства.

Обов'язковими передумовами впровадження прогресивних процедур у діяльність ПАТ «Опілля» повинні стати:

1. Відповідність ресурсів підприємства, цілей і умов їх досягнення. Вибираючи цілі, необхідно враховувати існуючі ресурси і чинники, які є важливими засобами досягнення тієї чи іншої цілі.

2. Відповідність цілей внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, а також методів їх досягнення.

3. Відповідність цілі діяльності підприємства результатам управління.

У ході дослідження нами з'ясовано, що в значній мірі економічна безпека підприємства руйнується під дією не лише внутрішнього її стану, але й негативного впливу сукупності факторів зовнішнього середовища, що зумовлюють дисбаланс дій: підвищення цін на нафтопродукти, газ, збільшення податкового навантаження. Такий дисбаланс дій об'єктивно вимагає застосування нових підходів щодо підвищення економічної безпеки підприємства. Тому, на наш погляд, забезпечення економічної безпеки підприємства необхідно узгоджувати з розвитком кризових явищ, методами діагностики. При цьому при реальній взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища для реалізації стратегічних інтересів ПАТ «Опілля» доцільно спрямувати цю взаємодію в русло стратегічного співробітництва за допомогою рефлексивного управління. Цей метод передбачає побудову системи уявлень суб'єктів ситуації у вигляді системи нечітких когнітивних карт, на підставі чого підприємству можна, по-перше, прогнозувати план дій

суб'єкта шляхом вирішення зворотного завдання, по-друге – здійснювати рефлексивне управління.

Тому нами пропонується у посадових інструкціях директора з маркетингу та комерційного директора ввести обов'язки щодо моніторингу оточення функціонування підприємства, через діагностику прояву факторів зовнішнього та внутрішнього оточення підприємства.

Також зазначимо, що на сьогодні об'єктивно необхідним при проведенні перепроєктування організаційної структури підприємствам є застосування еволюційного підходу. Оскільки цей підхід по-перше, враховує всі фази еволюційного розвитку підприємства, оцінюючи кожен з них, і по-друге, обирає тип організаційної структури на основі так званої еволюційної відповідності їх фазі розвитку підприємства, що особливо важливо в умовах трансформаційної економіки України, оскільки характерними є революційні зміни в макросередовищі підприємства.

3.2 Запровадження прогресивних процедур у діяльність підприємства відповідно до мінливості середовища

В аспекті розроблення прогресивних процедур в діяльності підприємства нами виділено наступні принципи, які повинні, на наш погляд, стати передумовами їх впровадження щодо забезпечення ефективності його функціонування відповідно до мінливості середовища:

- принцип відповідності між поставленими цілями і виділеними ресурсами - певному рівню ефективності повинен відповідати набір матеріальних, фінансових, кадрових ресурсів, покликаних забезпечити ефективне виконання поставлених завдань;
- принцип синхронізації – для ефективного функціонування підприємства необхідно, щоб серед виробничих та інформаційних процесів

був виділений постійний чи тимчасовий центр, який б координував роботу інших підрозділів;

- принцип відповідності ефективності та економічності – для підприємства повинна бути знайдена раціональна відповідність між ефективністю та витратами. Адже, на теоретиків менеджменту, збільшення ефективності завжди пов'язане із збільшенням якості продукту, а це, в свою чергу, приводить до збільшення витрат [17].

Методичною основою застосування прогресивних процедур в діяльність підприємства може слугувати ефект синергії. Синергізм – це результат комплексної взаємодії заходів, що забезпечують додаткову ефективність роботи організації, більше ніж проста сума ефектів окремих заходів [26].

Враховуючи специфіку діяльності ПАТ «Опілля», на наш погляд, варто розглядати можливості застосування управлінського та операційного синергізму. Операційний синергізм є результатом більш високого ступеня використання можливостей усіх ресурсів підприємства (фінанси, кадри, інформація). Управлінський синергізм є актуальним з позиції нашого дослідження, оскільки дає, як правило, позитивний ефект та повністю залежить від сукупності використаних методів і прийомів менеджменту у всіх сферах діяльності підприємства враховуючи мінливість середовища його функціонування. В додатку К представлена схема використання типових внутрішніх і зовнішніх елементів, що можуть зумовити, на наш погляд, досягнення синергетичного ефекту функціонування підприємства.

При цьому повинні діяти важелі механізму управління, тобто засоби, що приводять дане підприємство у стан, який відповідає умовам поставленої мети. Для цього необхідно застосувати раціональну організацію виробництва, як ефективну взаємодію працівників, засобів і предметів праці на основі використання прогресивних процедур діяльності. Ефективне функціонування усіх складових організації процесу виробництва для ПАТ «Опілля» повинно базуватися на:

- диференціації як розподілу процесів виробництва на окремі частини (процеси, роботи, операції);
- дотримання цього принципу забезпечить мінімізацію затрат часу при виготовленні продукції ПАТ «Опілля»;
- гнучкості, як обов'язковій реакції на зміни у внутрішньому середовищі ПАТ «Опілля», який передбачатиме скорочення часу на перебудову виробничого процесу відповідно до змін у виробничих ситуаціях (наприклад, порушення термінів матеріально-технічного постачання, аварії тощо).

Запровадження прогресивних процедур у діяльність підприємства та технологій його ресурсного забезпечення тісно пов'язане із силою та дієвістю наступних чинників впливу: людський, інформаційний, системний, засоби праці. Усі ці чинники є між собою взаємопов'язані і взаємозалежні. Тому, якщо один чинник здійснює негативний вплив, то і інші чинники теж будуть здійснювати такий вплив на застосування прогресивних процедур діяльності.

На наш погляд, найбільш доцільними процедурами до впровадження у діяльність ПАТ «Опілля» мають стати:

- удосконалення нормування праці, витрат та запасів матеріалів;
- підвищення якості продукції;
- стратегічне та тактичне планування;
- впровадження системи оперативного-календарного планування виробництва;
- впровадження процедури отримання давальницької сировини при закупівлі напівфабрикатів для виробництва кабельної продукції.

Таким чином, використовуючи інструменти аналітичного методу нормування, можна розрахувати оптимальну чи необхідну кількість працівників для виконання певного завдання, передбаченого планом виробничої діяльності ПАТ «Опілля».

Прогресивною, на наш погляд, процедурою, яка вимагає особливої уваги щодо застосування для ПАТ «Опілля», враховуючи виклики зовнішнього середовища в напрямку підвищення якості продукції, є створення комплексної системи управління якістю. У цьому напрямку у ПАТ «Опілля» повинні бути виконані такі основні роботи:

- обстеження діяльності підрозділів, у рамках яких визначається рівень виконання вимог стандарту ISO 9001:2000 та виявляються неузгодженості, дублювання функцій між різними підрозділами;
- призначення уповноважених з питань системи управління якістю продукції у кожному структурному підрозділі, які передаватимуть поточну інформацію у підвідділ якості ПАТ «Опілля»;
- організація навчання керівників структурних підрозділів та уповноважених з питань системи управління якістю.
- розроблення та узгодження документів системи управління якістю продукції, що описують порядок виконання процесів – методик процесів;
- проведення діагностичного аудиту та аналіз за підсумками аудиту побудованої системи управління якістю;
- проходження періодичної сертифікації системи управління якістю.

Організаційне планування у ПАТ «Опілля» здійснюється централізовано за схемою “зверху вниз”. За такого підходу планові стратегії у вигляді цілей, завдань, основних напрямків та головних господарських завдань розвитку ПАТ «Опілля» та механізмів їх реалізації розробляються на вищому рівні управління. Необхідно почати зворотній процес планування знизу вгору і у план ввести більш ефективні рішення та усунути розбіжності між окремими частинами об’єкта планування. У деяких ситуаціях може бути здійснений багаторазовий процес погоджень плану.

Розробку поточних планів діяльності ПАТ «Опілля» необхідно здійснювати враховуючи стратегічні цілі та орієнтуючись на результати маркетингових досліджень за такою структурою:

- план виробничої діяльності, який необхідно доповнити обґрунтуванням обсягу виробництва кабельної продукції і її реалізації у натуральних, трудових та вартісних вимірниках;
- план організаційно-технічного розвитку, який би включав завдання щодо впровадження прогресивних технологій, механізації, автоматизації виробництва, зниження витрат виробничих ресурсів, вдосконалення умов праці персоналу, соціального розвитку підприємства;
- план матеріально-технічного забезпечення щодо визначення потреб у сировині, матеріалах, усіх видах палива та енергії, запасних частинах, інструменті тощо;
- план собівартості продукції, який би містив систему техніко-економічних розрахунків, що відображають величину поточних витрат та включаються до складу собівартості продукції,
- фінансовий план, який би доповнювався плануванням потреби у зовнішньому фінансуванні.

Для удосконалення процедури оперативно-календарного планування нами пропонується використання функціонального підходу, при якому розробка взаємопов'язаних планових завдань для всіх виробничих ланок безпосередньо пов'язуватиметься з організацією їх виконання.

Для ПАТ «Опілля» нами пропонується відмова від позамовної системи оперативно-календарного планування, основними календарно-плановими нормативами якої є тривалість виробничого циклу виготовлення замовлення або його частини та міжцехові випередження і перехід до сіткового планування. На відміну від позамовної системи, основними календарно-плановими нормативами має стати тривалість виробничого циклу виготовлення замовлення та строки початку і закінчення окремих робіт.

«Таким чином, у цьому напрямку нами пропонується фінансове планування у вигляді стратегічних та поточних бюджетів, як процес, що забезпечить перетворення цілей ПАТ «Опілля», заходів щодо їх виконання в конкретні, абсолютні та відносні показники та нормативи, за якими

необхідно здійснювати контроль ресурсного забезпечення та його використання (рис. 3.1)» [26].

Ресурсна модель діяльності ПАТ «Опілля» повинна існувати у формі плану-бюджету підприємства і його структурних підрозділів, де повинні міститися планові та аналітичні розрахунки показників. В основу бюджетів необхідно покласти стратегічні та поточні кошториси, що за змістом визначатимуть необхідні витрати на виконання окремих робіт та підтримку діяльності окремих підрозділів.

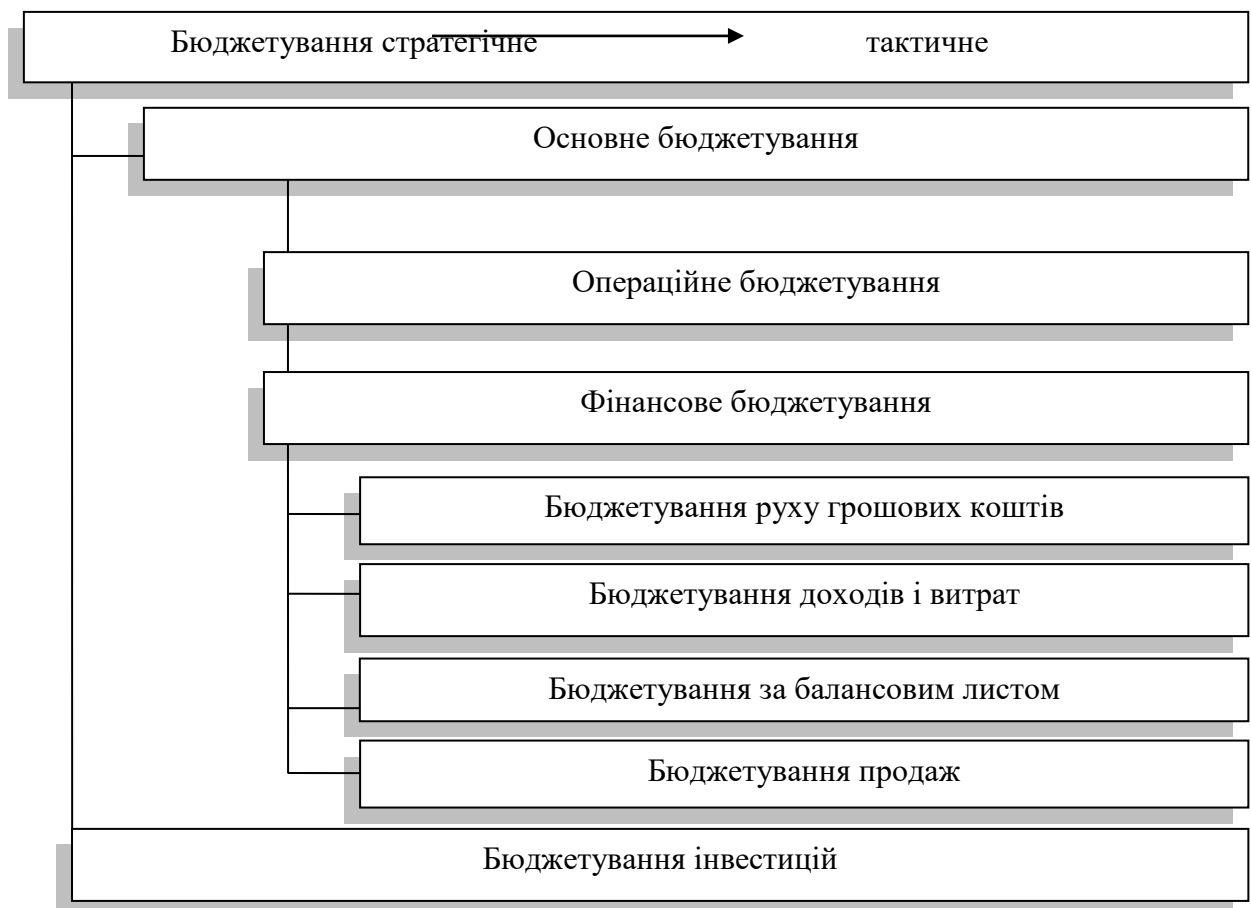


Рис. 3.1 “Дерево функцій” бюджетування для ПАТ «Опілля»

Примітка. Складено самостійно на основі [26]

Особливе місце у бюджетуванні повинен зайняти прогноз продаж, що дозволить розрахувати прогнозні баланси діяльності ПАТ «Опілля». Це означає, що повинні бути розроблені стратегічні варіанти загальних видатків,

виробництва і капіталовкладень, які б передбачали потребу у ресурсах та орієнтували керівництво ПАТ «Опілля» на врахування обмежень при прийнятті управлінських рішень.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

1). Ефективна організаційна структура ПАТ «Опілля», яка буде мати високу здатність до адаптивності, враховуючи мінливість середовища його функціонування, повинна відповідати таким принципам: економічності, тобто витрати на утримання організаційної структури повинні бути мінімальними.

2). Методичною основою застосування прогресивних процедур в діяльність ПАТ «Опілля» може слугувати ефект синергії. Синергізм – це результат комплексної взаємодії заходів, що забезпечують додаткову ефективність роботи організації, більше ніж проста сума ефектів окремих заходів. Методичними засадами забезпечення ефективного функціонування ПАТ «Опілля», відповідно до мінливості його середовища функціонування, є використання певних методів та інструментів управління, насамперед економічних, соціальних, технічних, технологічних, психологічних, правових та організаційних.

3). Забезпечення економічної безпеки ПАТ «Опілля» ми передбачаємо у врахуванні різних аспектів створення вартості в процесі взаємодії та налагодження відносин. При реальній взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища для реалізації стратегічних інтересів цьому підприємству доцільно спрямувати цю взаємодію в русло стратегічного співробітництва за допомогою рефлексивного управління. При реалізації такого підходу ключовим завданням є побудова когнітивної карти ситуації.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. «Управління розвитком підприємства базується на концепції організації як відкритої соціальної системи та виокремлює підхід, згідно з яким вся внутрішня побудова системи управління організацією є відповіддю на різноманітні за своєю природою впливи з боку зовнішнього і внутрішнього середовища організації» [12].

2. «У роботі управління розвитком підприємства розглянуто не лише як соціально-економічна система, що складається із взаємодіючих елементів і систем, а також як активна система, яка має взаємозв'язки із зовнішнім середовищем, залежна від мінливості і повинна впливати на нього» [8].

3. «Управління розвитком підприємства розпочинається з процесу визначення місії і цілей, вибір місії є кроком у формуванні уявлень про організацію як у партнерів, які безпосередньо контактують з нею, так і у працівників самого підприємства з метою усвідомлення його стратегічної орієнтації, у процесі діяльності місія може змінюватися відповідно до нових умов, за сформульованою місією визначають довгострокові цілі та конкретизують їх, цілі, на відміну від місії підприємства, фіксують конкретні стани, до яких прагне підприємство в процесі своєї діяльності, тому ціль можна трактувати як критерій успіху чи невдачі організації діяльності підприємства» [24].

4. У процедурному аспекті після формулювання місії і цілей організація діяльності підприємства передбачає формування організаційної структури, чітке закріплення повноважень та обов'язків за кожним структурним підрозділом, створення і підтримку належних умов діяльності, налагодження комунікаційних зв'язків між структурними елементами.

5. При цьому одним із основних критеріїв управління розвитком підприємства є відповідність системі збалансування інтересів. як сукупності узгоджених дій взаємопов'язаних та узгоджених за певними критеріями інтересів, що утворюють єдине ціле для досягнення місії підприємства.

6. Організаційна структура досліджуваного підприємства нами розглянута як упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують функціонування і розвиток ПАТ «Опілля» як єдиного цілого. З цієї позиції рівень адаптивності організаційної структури ПАТ «Опілля» розглянута як форма гнучкості виробничої та управлінської діяльності по відповідних функціях, що направлені на оперативне вирішення поставлених завдань залежно від умов внутрішнього та зовнішнього середовища.

7. Організаційна структура ПАТ «Опілля» характеризується багаторівневою організаційною структурою управління, що пов'язане, насамперед, специфікою та масштабами здійснення виробничої діяльності. Об'єктивний вертикальний розподіл завдань процесу управління в діяльності ПАТ «Опілля», пов'язаний із значенням завдань діяльності підприємства в процесі досягнення його місії та швидкості й рухомості впливу на сукупність зовнішніх детермінант.

8. Таким чином, модель організаційної структури ПАТ «Опілля» тісно пов'язана з викликами зовнішнього середовища та може бути представлена як сукупність взаємозв'язків між викликами середовища його функціонування. «Проведена у ході дослідження оцінка констатує, що організаційна структура управління ПАТ «Опілля» забезпечує виконання усіх функцій менеджменту; структура організації визначає права й обов'язки на управлінських рівнях; від організаційної структури залежить ефективна діяльність підприємства, його виживання і процвітання; структура ПАТ «Опілля» прийнята в конкретній формі, визначає організаційну поведінку її працівників, тобто стиль менеджменту і якість роботи колективу» [34].

9. У ході дослідження нами визначена взаємодія та ієрархія впливу п'яти конкурентних сил за М. Портером для ПАТ «Опілля», що демонструє силу впливу безпосереднього оточення на діяльність підприємства: можливість тиску з боку клієнтів, можливість тиску з боку постачальників, загроза появи товарів-замінників, загроза появи прямих конкурентів, конкурентна боротьба між прямими конкурентами.

Таким чином, управління розвитком підприємства повинно охоплювати всю низку інструментів управління, що спрямовуватимуться на своєчасну діагностику та коригування негативних явищ, зумовлених нестабільністю ринкового середовища та внутрішнього середовища його функціонування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ