**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Західноукраїнський національний університет**

**Факультет економіки та управління**

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**Трансформація організаційної структури підприємства  
в нестабільному середовищі його функціонування**

спеціальність 073 «Менеджмент»

освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав ст.гр.

МЕН-41

**Давиденко Андрій**

підпис

Науковий керівник:

д.ф., доцент

**Труш І.М.**

підпис

Кваліфікаційну роботу допущено до

захисту «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2024

**ЗМІСТ**

[ВСТУП 3](#_Toc167028484)

[РОЗДІЛ 1 6](#_Toc167028485)

[ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В НЕСТАБІЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ 6](#_Toc167028486)

[РОЗДІЛ 2 14](#_Toc167028487)

[ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВ В НЕСТАБІЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ 14](#_Toc167028488)

[2.1 Трансформація напрямів організаційно-структурного розвитку підприємства 14](#_Toc167028489)

[2.2 Розробка моделі трансформації організаційної структури підприємства 24](#_Toc167028490)

[РОЗДІЛ 3 30](#_Toc167028491)

[ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В НЕСТАБІЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ 30](#_Toc167028492)

[ВИСНОВКИ 36](#_Toc167028493)

[СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ 39](#_Toc167028494)

# ВСТУП

**Актуальність теми.** «Формування нової моделі інноваційного розвитку економіки, інтернаціоналізація виробництва, глобалізація економічних відносин, зростання значущості ринку, ставлять нові вимоги до організації та функціонування сучасних суб’єктів господарювання» [15]. У зв’язку з цим, стратегічні зміни на підприємстві стають об’єктивною необхідністю, що забезпечують конкурентоздатність підприємств та зростання їх ринкової вартості.

На сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки створено тільки макроекономічні умови економічного зростання, однак необхідно сконцентрувати зусилля і ресурси реформ на забезпечення ефективного розвитку підприємств як основного структурного елемента економічної системи України, стимулювання внутрішніх перетворень на підприємстві. Метою реформ підприємства є сприяння змінам, які необхідні для успішної роботи підприємств в умовах ринкової економіки.

З іншого боку, між сучасними вимогами ринку та функціонуванням підприємства як суб’єкта ринку виникають протиріччя. Саме це неузгодження призводить до необхідності структурних змін організаційно-господарської діяльності підприємства як необхідного елемента для адаптації до динамічного ринкового середовища. На сучасному етапі структурні зміни на підприємстві - це складний процес, який охоплює практично всі сторони його діяльності. Особливістю структурних змін є їх індивідуальний характер для кожного окремо взятого підприємства.

Структурні зміни організаційно-господарської діяльності підприємства передбачають послідовне втілення в життя сукупності організаційно-економічних, правових та інформаційно-технологічних заходів, спрямованих на вирішення протиріч між вимогами ринку і застарілою системою форм і методів управління підприємством. Дані заходи можуть здійснюватися шляхом змін виробничої структури підприємства і діючої системи управління, впровадження сучасних методів менеджменту, здатних забезпечити підприємству конкурентоспроможність у поточний момент і в перспективі. Актуальність і значення сукупності вищезазначених питань зумовили вибір теми кваліфікаційної роботи, визначили її мету й завдання.

**Мета кваліфікаційної роботи.** Мета кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні теоретико-методичних засадпроведення структурних змін на підприємстві, проведення комплексного аналізу необхідності проведення структурних змін на ПАТ «Тернобуддеталь» та визначення доцільних алгоритмів реалізації структурних змін та управлінських інструментів їх супроводу.

Відповідно до мети були поставлені такі основні **завдання:**

* дослідити діючий підхід до реалізації структурних змін;
* систематизувати інструментарій реалізації реструктуризації;
* оцінити організаційну структуру ПАТ «Тернобуддеталь»;
* визначення оптимальних напрямів організаційно-структурного розвитку підприємства в нестабільному середовищі;
* провести трансформацію організаційної структури ПАТ «Тернобуддеталь» в нестабільному середовищі.

**Об’єктом дослідження** є структурні зміни на підприємстві.

**Предмет дослідження** є трансформація організаційної структури в нестабільному середовищі.

**Методи дослідження. «**Для досягнення поставленої мети використано низку загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: методи системного аналізу (для дослідження теоретичних основ проведення структурних змін на підприємстві); економічний метод; класифікаційно-аналітичний метод (при дослідженні критеріїв для визначення напрямку проведення структурних змін, а також при розробці системи показників оцінки бізнес-процесів); матричний метод» [8].

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у розробці низки рекомендацій щодо проведення структурних змін на підприємстві, які можуть бути використані іншими суб’єктами господарювання при реструктуризаційних процесах.

**Апробація результатів.**

**Структура кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота, зміст якої викладено на 36 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку літературних джерел та містить 2 таблиці і 5 рисунків.

# РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В НЕСТАБІЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

На кожному історичному етапі еволюції ринкових відносин існують свої погляди на механізми адаптації підприємств до ринкового середовища і підходи до проведення перетворень їх діяльності. На сьогодні у практиці сучасних підприємств найбільш часто застосовуваним інструментом реалізації структурних змін є трансформація.

З іншої сторони, глобальні зміни, що відбулися і відбуваються, у внутрішньому і зовнішньому середовищі бізнесу вимагають адекватної реакції з боку менеджменту, що полягає у проведенні реструктуризації підприємств, спрямованої на їх стабілізацію і подальший розвиток.

В умовах України трансформація означає ще й адаптацію структур вітчизняних економічних систем макро-, мезо- і мікрорівнів до закономірностей розвитку ринкового господарства. Об’єктивними передумовами, що обумовлюють реструктуризацію є приведення якісних параметрів національної економіки у відповідність з вимогами оптимального функціонування ринкового господарства. «Конкретний зміст цього процесу і полягає у проведенні масштабної реструктуризації українських підприємств; необхідність розробки і ефективного залучення механізмів адаптації економічної системи в цілому та її окремих частин (галузі, підгалузі) у майновий комплекс правовласності та глобальну світову економічну систему, що означає системну трансформацію управління» [22].

«Характерною особливістю структурно-логічної схеми здійснення реструктуризації підприємств є визначення напрямків реструктуризації підприємства на підставі його реструктуризаційної позиції та прогнозів змін реструктуризаційного клімату. На практиці це дозволяє формувати концепцію, розробляти та реалізувати програму реструктуризації на системній, комплексній основі, що забезпечує зростання результативностіреструктуризаційного процесу» [18].

У цьому аспекті зазначимо, що на сьогодні науковці здійснюють поділ складових потенціалу підприємства здебільшого за ресурсними, функціональними, структурними елементами або з позицій забезпечення функціонування, виживання, розвитку. Однак поділ видів діяльності тільки на операційну, фінансову та інвестиційну є дещо обмеженим в аспекті використання певних видів ресурсів та не дозволяє через нього реалізувати визначені функції, тому доцільно розглядати таке поняття, як потенціал діяльності, яке більше відображає її забезпеченість при спрямуванні на здійснення того чи іншого впливу та, в свою чергу, є основою даного потенціалу. Таким чином, треба розрізняти такі характеристики потенціалу діяльності підприємства: ресурси; здатності до змін; можливості для адекватного реагування на зміни; якість потенціалів діяльності. (див. рис. 1.1)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  | Характеристика | **Потенціал діяльності, як агрегована сутність** | Функції впливу |  |  |  |  |
|  |  |  | Якість | Контроль |  |  |  |
|  |  | Можливість до адекватного реагування на зміни | | Стимулювання | |  |  |
|  | Здатність до змін | | | Трансформація | | |  |
| Ресурси | | | | Організація та Планування | | | |

Рис. 1.1. Агрегація характеристик та функцій потенціалу діяльності підприємства

*Джерело. Складено самостійно*

Для забезпечення необхідних параметрів потенціалу повинні виконуватись такі функції впливу: організації, планування, реструктуризації, стимулювання, контролю, що дозволяє вчасно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. На нашу думку, для прийняття управлінських рішень, здатних забезпечити адекватне функціонування елементів внутрішнього середовища доцільно зробити двоаспектну декомпозицію потенціалу діяльності підприємства, яка ґрунтується на статичному та динамічному розумінні формування і удосконалення потенціалу діяльності через проведення його реструктуризації.

«На наш погляд, саме розгляд реструктуризації як функції, а не тільки як інструменту здійснення перетворень, сприятиме приведенню організаційно-управлінської, фінансово-економічної, виробничо-господарської підсистем підприємства та бізнес-процесів до його конкурентної позиції на ринку, що забезпечить більш повне використання його наявного економічного потенціалу» [24].

Разом з тим, аналіз підходів до визначення сутності реструктуризації в економічній літературі дозволив зробити висновок, що має місце певна кількість науково-практичних підходів, що обумовлено різнобічним характером як самого процесу, так і об’єктів, на які направлена його дія. У цьому напрямку частина науковців розглядає реструктуризацію діяльності підприємства як процес керованого впливу на зміну структури його складових через цілеспрямованість, системність та предметність дій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

«Трансформація діяльності підприємства передбачає застосування таких основних типів її реалізації: санаційну, антикризову, адаптаційну, розвиткову, стратегічну, кожний тип з яких має власний горизонт впливу та застосовувані функції, які дозволяють розробити необхідні заходи для виведення підприємства з невідповідного господарського стану на тому чи іншому етапі свого розвитку» [16].

Узагальнення науково-теоретичних положень та аналіз існуючих методичних підходів щодо формування заходів, етапів проведення реструктуризації показав, що вони відрізняються здебільшого ступенем декомпозиції завдань та розміщенням їх у часі. Це не дозволяє концентрувати увагу на необхідній системі дії з оцінкою наявного потенціалу діяльності, тому в роботі обґрунтовано відповідну модель, яка передбачає можливість проведення такого ступеня реструктуризації, якого потребує в даний час підприємство та для здійснення якого у нього достатньо ресурсів, можливостей та здатності до активної реалізації необхідних заходів, спрямованих на удосконалення та зміну структури у процесах, що здійснює підприємство при своїй діяльності.

«Таким чином, трансформація підприємства передбачає зміну структури управління та організації потенціалу діяльності, спрямовану на досягнення конкурентоспроможності в умовах локальних і загальних процесів економічної трансформації» [22].

«Загалом трансформація включає два взаємозв’язаних аспекти: процесний й ієрархічний» [22]. «Процесний підхід передбачає проведення реструктуризації ”по горизонталі”, тобто зміну основних елементів виробничого процесу: знарядь праці, предметів праці й самої праці, конкретними формами реструктуризації при цьому виступають: заміна машин і устаткування, матеріалів, виробів і конструкцій, а також впровадження прогресивних технологій, тобто послідовне витіснення ручної праці механізованою чи автоматизованою» [15].

У результаті досягається максимально можлива продуктивність праці за окремими виробничими процесами. Отже, результат реструктуризації в даному випадку може бути визначений як максимальна ефективність конкретних процесів створення продукції.

У ході подальшого історичного розвитку відбувся перехід до якісно нового рівня перетворень. Резерви підвищення продуктивності праці через оновлення базових елементів виробництва мають об’єктивні межі. Тому вичерпаним стає і забезпечення послідовного зростання ефективності виробництва на основі процесного підходу у межах виробничого процесу.

Об’єктивним наслідком такого стану стало здійснення реструктуризації на якісно вищому рівні, суть якого визначається як управління виробництвом. Особливість нового підходу полягає в тому, що він є не просто підвищенням рангу системи, тобто перехід від процесного до міжпроцесного рівня, а поява як основного резерву подальшого підвищення ефективності діяльності підприємства управлінського чинника. Покращення результативних показників досягається за рахунок якіснішого формування і реалізації управлінських рішень. У змістовному контексті це означає виконання на більш високому рівні загальних функцій управління: планування, організації, координації, мотивації і контролю.

Саме на цьому етапі було сформовано системне уявлення про підприємство як сукупність керованої та керуючої підсистем (об’єкту і суб’єкта управління в межах єдиної системи). Ще до закінчення даного етапу формується теорія менеджменту як відособленої галузі науки (теоретичні концепції й підходи Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Гантта, Ф. Емерсона).

Саме концепція управління Г. Форда дозволяє простежити зв’язок реструктуризації виробництва і управління: конвеєрна організація виробництва на заводах Форда спричинила зміну організаційної структури управління, забезпечивши необхідну адаптацію керуючої підсистеми. Початок XX століття ознаменований появою нового етапу, який визначається як управління підприємством. Основна особливість його полягає в тому, що об’єктом управління стає не тільки виробництво як сфера створення кінцевої продукції, але і всі забезпечуючі процеси і ресурси. Роль забезпечуючих елементів у досягненні кінцевих результатів функціонування підприємства послідовно підвищується, а об’єкт управління послідовно ускладнюється - як за рахунок збільшення його складових елементів, так і в результаті прогресивного зростання кількості зв’язків. Теоретичне обґрунтування даних змін викладено в працях Е. Мейо, Л. Ф. Урвіка, Ф. Херцбергер, Д. Мак-Грегора.

У цілому можна констатувати, що до закінчення даного етапу сформувалося єдине розуміння об’єкту управління як сукупності всіх ендогенних чинників виробництва, при послідовному зростанні ролі одного з них, а саме – управління. Подальший розвиток практики і теорії управління пов’язаний з підвищенням ролі і значення екзогенних чинників діяльності підприємства.

Крім того, послідовне збільшення масштабів виробництва призводить до якісного ускладнення кооперованих зв’язків і підвищення їх ролі. Відповідно, підприємство як в цілому відокремлена підприємницька структура трансформується в бізнес, характерною рисою якого варто вважати домінуючу роль ринкової позиції підприємства, тобто його стан у порівнянні з конкурентами.

Ефективне позиціонування стає одним з основних цільових пріоритетів управління, а основними способами його досягнення стають методи, що орієнтовані на всесторонній аналіз ринкового середовища, в першу чергу, маркетинговий.

Завершальним етапом еволюції перетворень, що триває і в даний час, є підхід, який визначається як управління вартістю. Суть управління вартістю як концепції полягає в тому, що бізнес підприємства розглядається як процесс формування вартості й має цільовим критерієм її максимізацію.

«Узагальнюючи теоретичні підвалили вищезазначених підходів окреслюється необхідність розгляду та врахування реструктуризаційної позиції підприємства, яка формується під впливом його реструктуризаційного потенціалу та реструктуризаційного клімату, реструктуризаційний клімат – це сукупність факторів зовнішнього середовища, що обумовлюють необхідність реструктуризації підприємства, сприяють чи протидіють досягненню її цілей, при цьому виділяється два рівні: макроклімат, що складається з PEST- факторів зовнішнього середовища та мікроклімат, що створюють конкуренти, споживачі, постачальники, консалтингові компанії, фінансово-кредитні установи» [25].

«Реструктуризаційний потенціалє сукупністю маркетингових, виробничих, організаційних, інноваційних, фінансових, кадрових ресурсів і можливостей, що визначають та забезпечують готовність і здатність підприємства до формування й реалізації програми реструктуризації, з метою проведення діагностики реструктуризаційного потенціалу на практиці застосовують комплексну систему оцінки його складових та методику розрахунку інтегральної абсолютної й інтегральної відносної оцінки реструктуризаційного потенціалу підприємств» [12] (рис. 1.2).

*Блок впровадження, контролю Проектно-підготовчий Дослідницько-аналітичний*

*та коригування блок блок*

Дослідження **реструктуризаційного клімату**

Макроклімату Мікроклімату

Прогнозування змін **реструктуризаційного клімату**

Дослідження **реструктуризаційного потенціалу** підприємства

Організаційно-економічного Виробничо-інноваційного

маркетингового фінансового організаційного виробничого кадрового інноваційного

Визначення **реструктуризаційної позиції** та пріоритетних напрямків розвитку підприємства

Формування концепції реструктуризації з урахуванням специфіки, **реструктуризаційної позиції** підприємства та прогнозів змін **реструктуризаційного клімату**

(цілі, завдання, види, методи)

незадовільний

Прогнозований ефект?

Розробка етапів реструктури-зації та графіку їх реалізації

Розробка програми реструктуризації

Визначення джерел формування ресурсів відсутніх у підприємства

Розробка системи мотивації

персоналу

задовільний

Формування критеріїв оцінки та розрахунок прогнозованого ефекту від реструктуризації

Реалізація програми

Оцінка фактичних результатів

незадовільний

задовільний

Результат?

Необхідно коригувати програму?

ні

так

Новий рівень розвитку підприємства

Рис. 1.2 Структурно-логічна схема здійснення реструктуризації підприємства

«Отже, трансформація підприємства включає реалізацію організаційно-економічних, правових і технічних заходів, які спрямовані на зміну структури підприємства, його управління, форм власності, організаційно-правових форм, які здатні привести підприємство до фінансового одужання, збільшення обсягів виробництва конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва» [5].

При цьому для здійснення організаційно-господарської діяльності проводять реструктуризацію окремих елементів підсистеми, якою управляють, та підсистеми, яка управляє, згідно з обраними напрямками та визначеними ініціаторами. При цьому трансформація організаційно-господарської діяльності підприємства може здійснюватися як за зовнішньою ініціативою, так і за внутрішньою на основі дотримання принципів самостійності, системності, цілеспрямованості, упорядкованості, стійкості, цілісності, динамічності, зацікавленості, інформатизації.

На наш погляд, такий узагальнений нами підхід до розуміння реструктуризації підприємства відображає сутність даної економічної категорії, наявність складності та взаємозумовленості її внутрішніх зв'язків у нерозривній єдності із зовнішніми умовами функціонування підприємств.

## РОЗДІЛ 2

# ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВ В НЕСТАБІЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

## 2.1 Трансформація напрямів організаційно-структурного розвитку підприємства

Метою діяльності переважної більшості підприємств в ринковому середовищі є досягнення та подальше збереження його позицій на ринку при одночасному максимально можливому підвищенні його вартості. Підтвердженням цього є багаторічна боротьба організацій в усьому світі: за збереження чи завоювання своїх позицій на ринку, здійснювані ними широкомасштабні програми вдосконалення, але як зазначають багато дослідників, переважна більшість фундаментальних змін не приводить до бажаного результату внаслідок швидкого зростання конкурентного тиску. Причина невдач – не в програмах змін, які розробляє менеджмент, а у формах і акцентах їх проведення в процесі та часі.

Світовий і вітчизняний досвід організаційного розвитку показує, що:

* сьогодні в організаціях, що діють згідно з певною стратегією, так і в організаціях, що не мають стратегії, шанси практично однакові;
* в організаціях, що не мають чітко сформульованої стратегії функціонування, розвиток має спонтанно-еволюційний характер, в той час як в організаціях, що управляються згідно стратегічного плану, розвиток набуває планово-еволюційного характеру;
* «успіх приходить до тих організацій, чиї стратегії спрямовані на активне використання їх внутрішнього потенціалу для зміни зовнішнього середовища прямої дії, а не простого пристосування до нього» [12];
* «ні розробка, ні здійснення ефективної стратегії, ні успішні організаційні зміни неможливі, якщо в організації відсутній механізм навчання та використання організаційних знань» [17].

Ті організації, які на протязі тривалого часу достатньо успішно функціонують, дотримуються принципу підтримки динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем, не маючи стратегічного плану. Дискретність змін в таких організаціях завжди узгоджуються із загальним напрямком змін в їхньому середовищі. Якщо в організації відсутні уявлення щодо власного майбутнього, тоді вона у своєму розвитку орієнтується на тенденції змін у зовнішньому середовищі прямої дії. Зміни в організації узгоджуються зі змінами зовні. За таких умов організація виступає пасивним суб’єктом економічної системи в цілому.

В таких організаціях не відбувається суттєвих змін, принаймні, до тих пір, поки не відбудуться глибокі і несподівані зміни в їх зовнішньому середовищі. Альтернативою такому способу поведінки, може бути лише протиставлення, протидія організації зовнішнім умовам у напрямку їх зміни. Для цього організація повинна володіти силою: фінансовою, політичною, соціальною.

Однак, враховуючи те, що великі організації не спроможні змінювати власні структури, функції і процеси так швидко, як змінюються політичні, соціальні, фінансові, технологічні, та макроекономічні умови, тому гіганти часто прагнуть змінити зовнішні умови, а не здійснювати зміни в себе. Одним з підтверджень цього є процеси надконцентрації капіталу шляхом злиття, поглинання, трансформації великих і дуже великих компаній.

У рамках концепції організаційного розвитку потрібно встановити, в якому місці організаційної ієрархії знаходиться вихідний пункт для процесу змін, який в подальшому стане всеохоплюючим для організаційної системи. Дана концепція в цьому відношенні сильно відрізняється від класичних концепцій структурних змін. «Якщо для останніх характерним є рух "зверху вниз", то концепція організаційного розвитку має значно більше варіантів, вона допускає не тільки зворотний хід процесу ("знизу нагору"), але і його ініціювання в нижній і верхній частинах ієрархії одночасно (так звана біполярна стратегія)» [23].

Отже, під організаційним розвитком нами мається на увазі концепція планування, ініціювання та здійснення процесів змін організаційних систем з залученням широкого кола учасників. У цьому аспекті зазначимо, що прихильники еволюційної концепції виходять з того, що в першу чергу для забезпечення нового організаційно-структурного розвитку підприємства повинні змінюватися погляди, ціннісні уявлення та моделі поведінки своїх стейкхолдерів, а потім і сама система адаптується до нових умов функціонування.

«Внутрішні і зовнішні консультанти (так звані агенти змін) можуть виступати в якості допоміжної сили, але не як основні виконавці змін, це виражається в постулаті "опора на власні сили" (без залежності від експертів), а також "люди, яких торкається зміна, стають їх учасниками», тим самим організаційний розвиток може сприяти демократизації праці, тобто зайві ієрархічні щаблі повинні ліквідуватися, а владні відносини зводитися до рівня партнерства з упором на взаємну довіру» [17].

«Розширена концепція організаційного розвитку включає як структурний, так і кадровий аспект, у рамках структурного підходу може робитися спроба за допомогою змін в організаційному регулюванні (наприклад, організаційних планів, описів окремих рольових функцій) створити сприятливі рамкові умови для досягнення цілей організаційного розвитку» [8].

Кадровий підхід полягає у підвищенні кваліфікації співробітників і стимулювання їхньої готовності до прийняття і здійснення змін. На наш погляд, цілеустановка організаційного розвитку повинна спиратися на комбінацію обох підходів.

Коригування організаційного розвитку повинен здійснюватися в кілька етапів. Спочатку необхідним є "розморожування" економічної системи. «На цьому етапі ставляться під питання погляди, цінності і моделі поведінки членів системи і проводиться експертиза їх придатності для досягнення системних цілей» [18]. Системними цілями для досліджуваного підприємства ми вважаємо продуктивність, інноваційну активність, гуманізацію праці. На другому етапі доцільно розпочинати рух до змін. На цьому етапі нові моделі поведінки та організаційного регулювання випробовуються і закріплюються в ході навчання персоналу.

«Процеси змін вимагають логічного завершення, оскільки вони можуть тривати нескінченно довго, тому необхідні стабілізація і консолідація нових, офіційно узаконених моделей поведінки і організаційних правил, це відбувається на етапі так званого заморожування процесу змін» [20].

«Процес змін може початися також в декількох ієрархічних ланках, різних спеціальних сферах і на різних ієрархічних рівнях (стратегія "багатьох точок") або подібно клину в центрі ієрархічної структури, поступово поширюючись на прилеглі пласти системи (стратегія клину)» [15].

Пристосування до змін зовнішнього середовища за такого підходу до управління в кінцевому підсумку закінчується конфліктом між організацією та її оточенням, чергове пристосування до змін в навколишньому середовищі буде сприйматися власниками більш дорогою справою, ніж зміна самого зовнішнього середовища (рис. 2.1).

}

Критична стратегічна невідповідність

Траєкторія розвитку організації

Вектор змін зовнішнього середовища

Розвиток

Рис. 2.1. Розвиток підприємства через стратегічне управління

У подібних ситуаціях необхідний підхід диференціації стратегії економічного розвитку на принципах внутрішньо-організаційних змін. Такий підхід до розвитку поряд із трансформацією структури і стратегії передбачає програмування фундаментальних змін на основі використання потенціалу підприємства.

Передумовою реалізації таких змін є, перш за все, відмова від деяких підходів до їх управління. По-перше, більшість вітчизняних підприємств вважають можливим продовжувати ефективно розвиватися без радикальної зміни системи управління. Подібне можуть собі дозволити лише підприємства, що отримали з різних причин доступ до “специфічних” ресурсів, зокрема, джерел унікальної сировини (ліс карпатський), джерел зовнішнього фінансування, різноманітних пільг, або стали монополістами на власному сегменті ринку. Навіть повна безвідповідальність в управлінні такими компаніями до певного часу компенсується перевагами від використання зазначених факторів.

По-друге, навіть підприємства зорієнтовані на ведення бізнесу в умовах чесної конкурентної боротьби переважно зосереджені лише на вдосконаленні менеджменту ресурсів. Наслідком цього є безрезультатні спроби вдосконалити менеджмент шляхом впровадження іноземних інформаційних систем управління ресурсами підприємства, радикально не перебудовуючи усієї системи управління.

Для перетворення системи управління підприємства в один з потужних факторів конкурентоздатності необхідно усвідомити, що в умовах інтеграції у світову економіку і підвищення конкуренції на внутрішньому ринку неможливо зберегти свої “специфічні” ресурси, які дають тимчасову перевагу на ринку в довгостроковій перспективі.

Необхідно виходити з того, що існуючі конкурентні стратегії в кінцевому підсумку зводяться не стільки до лідерства у витратах в традиційному розумінні, скільки до більш диференційованого задоволення різноманітних потреб споживача, які постійно змінюються.

Таким чином, на практиці визначення потреби у структурних змінах підприємства повинно відбуватися комплексно, з урахуванням умов і можливостей розвитку підприємства, а не тільки його найважливіших проблем.

На сьогодні переважна більшість вітчизняних виробників мають потребу в комплексних структурних змінах, які є синтезом усіх напрямків реструктуризації організаційно-господарської діяльності. Це, з одного боку, веде до вдосконалення і розвитку середовища функціонування підприємств та ліквідації дисбалансу між темпами ринкових перетворень на макро- і мікрорівні, а з іншого - вимагає використання якісно нових принципів внутріуправлінської політики.

При цьому необхідно враховувати ряд причин, що стосуються адаптації підприємства до нового вектора організаційно-структурного розвитку, а саме: нестаціонарність об*’*єкта управління та середовища його функціонування; необхідність систематизації витрат на управління; необхідність адекватності системи управління реальним процесам управління на виробництві. В свою чергу, ці причини вказують на необхідність забезпечення системи управління спеціальним механізмом адаптації.

В основу формування оцінки необхідності структурних змін в діяльності ПАТ «Тернобуддеталь» нами покладено систему взаємопов’язаних показників оборотності, які характеризують виробничий, маркетинговий та фінансовий потенціали підприємства. Зокрема, виробничий потенціал як поточні і майбутні можливості підприємства щодо формування та використання чинників, що забезпечують виробничо-господарську діяльність підприємства визначають такі показники, як коефіцієнт оборотності активів та коефіцієнт оборотності основних фондів, аналіз динаміки яких за 2022–2023 роки свідчить про недовикористання ПАТ «Тернобуддеталь» власного виробничого потенціалу, що обумовлює необхідність його реструктуризації.

Маркетинговий потенціал, як сукупність можливостей підприємства щодо визначення потреб ринку, організації продажу і післяпродажного обслуговування, використання потенційних ринків збуту, характеризується коефіцієнтом оборотності запасів, оцінка якого показала, що ПАТ «Тернобуддеталь» має досить високі значення коефіцієнту

Фінансовий потенціал, як здатність підприємства раціонально управляти власними, позиченими та залученими фінансовими ресурсами, визначається коефіцієнтом оборотності дебіторської заборгованості, коефіцієнтом оборотності власного капіталу і коефіцієнтом оборотності кредиторської заборгованості.

Оцінка чинників у балах по кожному підприємству

Оцінка чинників у балах по кожному підприємству

Визначення виду структурних змін діяльності підприємств

Вибір чинників зовнішнього середовища підприємства

Вибір чинників ефективності управління підприємством

Стадія життєвого циклу промисловості

Ринковий ризик

Структура ринку

Рівень попиту на ринку

Ступінь дефіциту сировини і матеріалів

Структурні пропозиції відносин

Інтенсивність конкуренції

Потенційний ринок

Виробничий потенціал

Маркетинговий потенціал

Фінансовий потенціал

Потенціал мінімізації ризиків та банкрутства

Потенціал капіталізації

Потенціал самофінансування

Комплексна оцінка з вагою кожного чинника

Комплексна оцінка з вагою кожного чинника

Розрахунок показника активності зовнішнього оточення

Розрахунок показника ефективності управління підприємством

Побудова матриці варіантів реструктуризації

Вибір найвпливовіших зовнішніх факторів для оцінки

Рис. 3.2 Етапи процедури визначення доцільного типу структурних змін на

підприємстві

Аналіз динаміки яких за аналізований період свідчить про неефективне використання власного капіталу підприємством, деяким зниженням ділової активності і певною недостатністю власних коштів, що також обумовлює необхідність прискореної реструктуризації фінансового потенціалу даного підприємства.

Для визначення типу структурних змін доцільно здійснити дослідження та оцінку чинників активності зовнішнього середовища та ефективності управління елементами економічного потенціалу, які у взаємному поєднанні дозволяють встановити необхідний їх тип.

«На наш погляд, такі фактори, як потенційний ринок, стадія життєвого циклу промисловості, ринковий ризик, структура ринку, рівень попиту на ринку, ступінь дефіциту сировини і матеріалів, структурні пропозиції відносин та інтенсивність конкуренції характеризують вплив зовнішнього оточення на діяльність підприємства будівельної галузі» [14].

Наступним етапом запропонованого методичного підходу є оцінка ефективності управління елементами економічного потенціалу, що визначають виробничий, маркетинговий, фінансовий потенціали, потенціал мінімізації ризиків та банкрутства, потенціал капіталізації та потенціал самофінансування (рис .2.2).

Одні компанії, порівняно з іншими функціонують і розвиваються більш успішно тому, що їх керівництво по-різному уявляє основи і рушійні сили організаційного розвитку власних компаній при інших, в принципі рівних умовах. Результати досліджень показують, що менш успішні компанії прагнуть дотримуватися і розвивати ті якості, які забезпечували і забезпечують їм переваги в конкурентному середовищі. Такі компанії, як правило, головну увагу за продуктовим або ринковим принципом зосереджують на розвитку своїх спеціалізованих підрозділів.

Інші компанії, навпаки, зосереджуються на комбінуванні власних ресурсів. Вони завжди прагнуть використовувати те, чим володіють на даний час впроваджуючи інновації, прагнуть досягти, на перший погляд, недосяжні цілі. Головна увага в таких компаніях приділяється інноваційному підходу до використання ресурсів з метою створення нових можливостей. Менеджери з підприємницьких позицій використовують власні ресурси, формулюючи вимоги середовища, здатні самі повністю задовольнити. Розробляючи та виконуючи напружені плани внутрішньофірмовий менеджмент забезпечує постійне оновлення своєї організації як з позиції її внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Найбільш успішні організації не лише прагнуть пристосуватися до змін у своєму навколишньому середовищі, вони діють у напрямку створення середовища навколо себе, якому вони відповідають найбільшою мірою.

В межах теорії стратегічного управління часто занепад організації пов’язують з невірно вибраною та розробленою стратегією розвитку підприємства або з відсутністю такої. Але в практиці, як і в теорії менеджменту поки що немає переконливих однозначних фактів у вірності такого взаємозв’язку між стратегією і розвитком підприємства.

Поодинокі приклади які мають місце не можуть претендувати на загальність і науковість. Розміри і темпи зміни складу та структури бізнес-організацій настільки значні, що однієї стратегії розвитку підприємства недостатньо для пояснення існуючих реалій соціально-економічною життя сучасних економіко-виробничих систем. Скоріше всього ми маємо справу з більш складними, суперечливими процесами становлення, функціонування та розвитку економічних явищ, процесів на рівні їх глибинної сутності, а не на рівні тих форм їх прояву, які більш легко “піддаються” суб’єктивному усвідомленню та реальному впливу і регулюванню. Якщо припустити, що руйнування та занепад організацій є закономірний етап розвитку сутнісних елементів ринкової системи господарювання, для якої конкретні економіко-виробничі системи є лише формою прояву її існування, тоді розвиток ринкової форми господарювання як цілого об’єктивно передбачає зміну структури і складу підприємства як її головного елемента. Виходячи з такого методологічного підходу означає, що необхідно періодично, своєчасно, а відтак і постійно змінювати внутрішню структуру, склад підприємства у відповідності до тенденцій, закономірностей розвитку ринкової системи господарювання. Це означає, що темпи і масштаби організаційної динаміки є невід’ємним елементом єдиного процесу управління виробничо-господарською діяльністю підприємств як відкритої системи.

В економічній теорії і практиці переважає думка, що метою діяльності підприємства є максимізація прибутку шляхом боротьби за покупця.

Але такий підхід не дозволяє пояснити причини виникнення, існування і зникнення організації. У такому разі усі організації стають конкурентами, так як правильно зауважують деякі автори, вони зацікавлені в досягненні однієї й тієї ж мети внаслідок чого виникає ситуація тотальної конкуренції всі конкурують з усіма.

Концепція конкуренції за гаманці покупців не враховує структури потреб. Наприклад, споживач, який вирішив відпочити в горах, навряд чи задовольниться пропозицією придбати що-небудь для підводної рибалки. На якій підставі університетові бачити в особі підприємств конкурентів, для якого потенційно він готує фахівців. Насправді на практиці підприємства визначають цілі свого існування та розвитку дещо по-іншому.

Головна функція будь-якого бізнесу полягає у перетворенні можливостей суспільства в конкретно задоволені потреби. Ця функція має як внутрішні обмеження, зумовлені внутрішнім потенціалом організації так і зовнішні обмеження, зумовлені дією факторів зовнішнього середовища.

Якщо можливості бізнесу визначають нижню межу, тобто той рівень, з якого підприємству доцільно інтегрувати свій бізнес у відповідну галузь, в той час як кінцеві (маються на увазі споживачів, а не покупців) потреби, визначають верхню межу. Верхня межа бізнесу – це той рівень, до якого підприємству доцільно інтегрувати свій бізнес в ринок. В сучасному маркетингу часто галуззю називають продавців або сукупність підприємств і організацій, які виробляють подібну продукцію. Рівень вертикальної інтеграції бізнесу до якого здатне піднятися або опуститися підприємство, може радикально змінити його обличчя. «Характер входження бізнесу в простір “галузь-ринок” може зумовити будь-яку організаційну структуру від вертикально-інтегрованої до віртуальної» [11]. Зміна бізнесу веде до зміни внутрішньої структури і здійснення організаційних процесів внаслідок зміни складу підрозділів, кадрів тощо.

Дотримання визначеної цілеспрямованої поведінки організації передбачає такий спосіб дій, котрий складається в межах певних принципів, правил і пріоритетів, прийняття та реалізації рішень управлінським персоналом. Прийняття та реалізацію рішень менеджмент розглядає з точки зору тієї системи принципів, правил і пріоритетів, що діють на підприємстві. Такий підхід до управлінської діяльності на підприємстві дозволить спрямовувати усю діяльність персоналу на реалізацію розробленої і прийнятої до виконання стратегії розвитку.

## 2.2 Розробка моделі трансформації організаційної структури підприємства

«Розвиток будь-якого підприємства в ринковій економіці значною мірою залежить від тих змін, що відбуваються в його середовищі, при цьому непередбачуваність попиту серед клієнтів, які постійно змінюють свої замовлення, набуває стратегічного значення для майбутнього підприємства» [7].

«Зі стратегічного управління ті зміни, що відбулися у світі економіки та в світі бізнесу об’єктивно призвели до радикальної зміни правил у досягненні стратегічного успіху» [17].

Для досягнення, по-перше, треба зрозуміти, як змінюється покупець, якими будуть його пріоритети завтра і як повинні перебудувати ділову діяльність підприємства, щоб їхні товари були першим вибором покупця завтра.

По-друге, володіти здатністю передбачати зміни у майбутньому.

«По-третє, найкраще розуміти зміни на ринку й вміти побудувати найкращу ділову модель підприємства, з цією метою трансформація підприємства, як було зазначено нами у першому розділу роботи, стає інструментом реалізації даних змін» [22].

У цьому аспекті зазначимо, що проблема реалізації виготовленої продукції перед вітчизняними підприємствами стоїть дуже гостро, більшість з яких виявилися неспроможними виробляти таку продукцію, яка відповідає платоспроможному попиту, отже, виявилися негнучкими в умовах жорсткої конкурентної боротьби. В існуючій ситуації одним з найефективніших напрямків подальшого розвитку промисловості є підвищення гнучкості поведінки підприємств, яка визначається динамікою структури потреб ринку за допомогою розробки та реалізації системи стратегічного управління розвитком власного бізнесу. Необхідність проведення структурних змін на основі використання теорії стратегічного управління зумовлена багатьма причинами, зокрема:

– неможливістю іншими шляхами достатньо успішно збільшувати асортимент та номенклатуру виробництва продукції в ринкових умовах господарювання. Досвід показує, що найменші питомі витрати на виробництво продукції мають ті підприємства, які здатні до швидкої перебудови традиційної схеми функціонування. Причиною негараздів у багатьох випадках є традиційна для масового виробництва спрямованість на максимізацію обсягів вузькоспеціалізованої продукції:

– важливо найближчим часом з внутрішнього ринку витіснити більшість імпортних товарів і заповнити його товарами власного виробництва. Вирішити цю проблему в умовах ринкової системи господарювання можливо лише шляхом зменшення витрат на виробництво, технічним переозброєнням та випуском нової продукції підвищеного попиту. Витрати на технічне переозброєння, як правило, тим нижчі, чим вища гнучкість відповідного виробництва;

– іншого шляху вийти на зовнішні ринки немає. Загальновідомо, що низька собівартість, а отже, і ціна продукції є одним з головних інструментів у боротьбі за ринки. Досягнення низької собівартості та ціни продукції за умови швидкої зміни її видів можливе лише за наявності у підприємств високої гнучкості до нововведень і потреб ринку;

– підприємства не мають можливості, не володіючи високою гнучкістю широко та ефективно використовувати найновітнішу техніку та технологію, впровадження яких в діюче виробництво майже неможливо з причини необхідності не часткового, а системного оновлення основних виробничих фондів;

– негнучке виробництво гальмує розвиток інтелектуального потенціалу підприємства. Потенціал висококваліфікованих працівників наукових, конструкторських і технологічних підрозділів з причини низької здатності діючої виробничо-технічної бази до змін у своїй структурі, постійного саморозвитку виявляється незадіяним. Внаслідок чого гальмується НТП, що негативно відображається на конкурентоспроможності продукції;

– низький попит на продукцію підприємствасуттєво обмежують можливості підприємства мати достатні фінансові ресурси, необхідні для придбання нової техніки і технології. Підвищення гнучкості виробництва сьогодні до потреб ринку не лише необхідний компонент розвитку підприємств, але й можливість уникнути економічних негараздів в майбутньому.

Однією з важливих, але недостатньо досліджених проблем, є така характеристика виробничого підприємства як здатність гнучко реагувати на потреби ринку. У світовій економічній науці приділяється значна увага дослідженню проблеми адаптації підприємства до ринкових умов з позиції витрат на виробництво необхідної кількості продукції. Наприклад, під адаптацією розуміється процес переходу від певного обсягу випуску, досягнутого в даному періоді, до іншої величини обсягу продукції в наступному періоді.

Метою адаптації виробництва є досягнення найменшого рівня витрат на запланований обсяг продукції. При цьому перехід від одного обсягу випуску до іншого може здійснюватися шляхом почасової, інтенсивної та кількісної адаптації виробництва. Гнучкість і адаптивність виробничої системи, в умовах ринкової економіки – необхідна умова підвищення ефективності виробництва. Під гнучкістю розвитку підприємства ми розуміємо процес цілеспрямованої зміни його внутрішньоорганізаційних параметрів і складових елементів як єдиної економіко-виробничої системи у відповідь на зміни потреб ринку, а під адаптацією – процес пристосування структури і функцій підприємства до умов зовнішнього середовища.

Пропонована нами модель реструктуризації підприємства, з однієї сторони, враховує умови зовнішнього середовища функціонування підприємства, а з іншої – сприяє активному діалогу виробничої системи підприємства та ринку.

Науковий пошук, спрямований на дослідження практики реструктуризації підприємств, окреслив наступну логіку побудови моделі реалізації реструктуризації, що охоплює три етапи – аналітичний, організаційний і імплементаційний (рис. 2.3).

Моніторинг економічного оточення

Аналіз внутрішніх процесів

Організаційно-управлінський аналіз

Аналіз фінансового стану

Аналіз стратегії

Прийняття рішення щодо необхідності проведення реструктуризації

Розроблення програми реструктуризації

Вибір джерел фінансування

Делегування

та розподіл обов’язків

Оцінка факторів впливу

Оцінка рівня ефективності реструктуризації

Вибір заходів ре структури-зації

Впровадження обраної програми реструктуризації

Поточний контроль та координація дій

Аналіз досягнутих результатів

Рис. 2.3 Модель реалізації реструктуризації

«Роль аналітичного етапу полягає у зборі, аналізі та систематизації інформації для прийняття рішення щодо необхідності реструктуризації, на ньому виявляються негативні тенденції у господарській діяльності підприємства шляхом аналізу фінансового стану підприємства, організаційно-управлінського аналізу й аналізу стратегії підприємства» [22].

«Окрім внутрішнього аналізу, здійснюють моніторинг економічного середовища – ситуаційний аналіз, його основними методами є SWOT-аналіз, аналіз сегментів ринку, аналіз конкуренції та позиційний аналіз» [8].

«Реалізація організаційного етапу передбачає формування програми реструктуризації – вибір заходів структурного реформування та джерел їх фінансування, дослідження факторів впливу на реструктуризаційний процес, делегування та розподіл обов’язків, упровадження системи мотивації, превентивне оцінювання ефективності обраної програми реструктуризації» [17].

«Імплементаційний етап передбачає реалізацію обраного варіанта реструктуризації, забезпечує поточне управління та координацію дій, аналіз результатів» [4].

Відповідні розрахунки на прикладі оцінювання ефективності адаптивної реструктуризації, що здійснило підприємство ПАТ «Тернобуддеталь» у 2023 р. «Отримані значення функції належності змінної ефективність реструктуризації дорівнюють відповідно 0,221 на основі чого нами зроблено висновок про низький рівень ефективності реструктуризації, що підтверджено результатами аналізу показників, негативні зміни яких детермінують адаптивну реструктуризацію» [12] (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

**Результати аналізу ефективності адаптивної реструктуризації**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показник** | **ПАТ «Тернобуддеталь»** | | |
| **2023 рік** | **2022 рік** | **Зміна,+, (-)** |
| Частка нематеріальних активів у майні, % | 0,007 | 0,008 | (0,001) |
| Рентабельність продажу, % | 3,44 | 4,7 | (1,26) |
| Питома вага собівартості у виручці від реалізації, % | 96,6 | 95,3 | 1,3 |
| Матеріаломісткість продукції | 0,11 | 0,35 | (0,24) |
| Оборотність виробничих запасів | 8,4 | 27,2 | (18,8) |
| Фондовіддача | 2,2 | 7,8 | (5,6) |
| Рентабельність активів, % | 0,02 | 1,6 | (1,58) |
| Рентабельність власного капіталу, % | 0,1 | 5,4 | (5,3) |
| Оборотність активів | 0,33 | 1,08 | (0,75) |
| Продуктивність праці | 47,3 | 171,4 | (124,1) |
| Оборотність кредиторської заборгованості у днях | 61,0 | 36,7 | 24,3 |
| Оборотність дебіторської заборгованості у днях | 27,9 | 26,6 | 1,3 |
| Питома вага сумнівної дебіторської заборгованості, % | – | – | – |
| Коефіцієнт покриття | 1,6 | 1,3 | 0,3 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | 0,4 | 0,9 | (0,5) |
| Коефіцієнт стійкості економічного зростання | 0,02 | 0,16 | (0,14) |
| Коефіцієнт фінансової стійкості | 0,9 | 0,8 | 0,1 |

Важливим принципом менеджменту реструктуризації має стати її поетапне впровадження. На сьогодні для ПАТ «Тернобуддеталь» на першому етапі реструктуризації нами пропонується на базі часткового використання виробничих потужностей товариства «створити самостійну бізнес-одиницю – мале підприємство, яке б поступово вивчало і завойовувало певні позиції на вітчизняному ринку будівельних виробів, а також займалось пошуком ринків збуту продукції за межами країни» [15].

«На другому етапі, по мірі розвитку служби збуту продукції, напрацювання необхідного досвіду в цій сфері, мале підприємство має вийти на зовнішні ринки збуту продукції, третій етап реструктуризації передбачає перехід ПАТ «Тернобуддеталь» до повного управління всією ланкою бізнес-процесів з метою оптимізації джерел постачання і ринків збуту і підвищення на цій основі рентабельності виробництва» [24].

Таким чином, для реалізації пропонованої моделі реструктуризації необхідним є проведення маркетингових досліджень ринків будівельних виробів і сировини для їх виробництва. Ці результати досліджень можуть свідчити про наявність резервів підвищення ефективності роботи підприємства та пошуку нових сфер для проведення доцільних структурних змін.

## РОЗДІЛ 3

# ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В НЕСТАБІЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

В умовах кризи найважливішими завданнями менеджменту підприємств різних напрямів функціонування є зміна стратегії, виведення їх роботи на якісно новий рівень за рахунок інтеграції, «запровадження політики диверсифікації продукції та сфер діяльності, розширення асортименту й номенклатури продукції, такі структурні зміни повинні враховувати можливості розвитку підприємств, які випливають з характеристик зовнішнього та внутрішнього середовищ, базою для обґрунтування можливостей здійснення обраних стратегій змін є загальні конкурентні стратегії, конкурентні переваги підприємства загалом та окремих його підсистем» [11]. Вибір доцільних структурних змін з багатьох можливих є складним завданням.

На наш погляд, для підприємств будівельної сфери, до яких відноситься і досліджуване нами підприємство ПАТ «Тернобуддеталь», реалізацію структурних змін доцільно здійснювати на основі стратегії інтеграції. Стратегія інтеграції в нестабільних умовах економіки здатна забезпечити ефективний розвиток підприємства за рахунок концентрації ресурсів на пріоритетних напрямах розвитку. Тільки за умов комплексного використання зовнішньої та внутрішньої інтеграції можливе отримання максимального ефекту від інтеграційних процесів. Зовнішня інтеграція повинна зумовлюватися перспективним станом підприємства на ринку та довгостроковими зв’язками зі споживачами, постачальниками та дилерами, що викликає необхідність перегляду підходів до об’єктів інтеграції.

Внутрішня інтеграція передбачатиме нову взаємодію структурних підрозділів і повинна забезпечувати довгострокове та надійне виробництво та експлуатацію технічно складного виробу в межах його життєвого циклу з метою формування стійкої прихильності споживачів до продукції підприємства.

Для ПАТ «Тернобуддеталь» у цьому напрямку нами пропонується зміна організаційної структури управління, яка повинна починатися із формалізації бізнес-процесів. В процесі реформування організаційної структури нами пропонується спочатку встановити діапазон відповідальності, після чого необхідно визначити зміст *“*горизонтальних*”* взаємодій підрозділів, що дозволить підвищити ефективність управління.

Принципово новими вихідними завданнями до побудови нової організаційної структури управління є:

* «взаємозв’язки між структурними підрозділами повинні передусім відбивати завдання і місію даного підприємства» [22];
* «забезпечення оптимального розподілу праці між ланками управління що забезпечувало б оптимальне навантаження, а також належну спеціалізацію» [22];
* «взаємоузгодження функціонування структурних підрозділів потрібно пов'язувати з визначенням повноважень і відповідальності кожного працівника, зі встановленням системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними» [12].
* «дотримання балансу між функціями і обов'язками кожного структурного підрозділу з метою недопущення дисфункції системи управління в цілому» [12];
* «функціонування структурних підрозділів підприємства повинно бути адекватним умовам, що виявляє істотний вплив на рішення відносно рівня централізації і деталізації, розподілу повноважень і відповідальності, міри самостійності і масштабів контролю менеджерів, практично це означає, що спроби сліпо копіювати структуру управління, що успішно функціонують в інших умовах та сферах функціонування, не гарантують бажаного результату» [8].

Враховуючи специфіку проблеми проектування організаційної структури управління підприємством, яка полягає в тому, що вона є, по суті, кількісно-якісним складним завданням, що вирішується на основі поєднання наукових методів аналізу, оцінювання, моделювання організаційних систем із суб’єктивною діяльністю керівників, фахівців і експертів вже на етапі вибору й оцінювання найкращих варіантів організаційних рішень, доцільно використовувати методичний підхід до вдосконалення організаційної структури управління будівельних підприємств, що сприяєтиме адекватності прогнозної моделі організаційної структури (див. рис. 3.1).

На наш погляд, застосовуючи пропонований методичний підхід знижується ймовірність помилки і пов’язані із нею зайві витрати коштів у практичній діяльності підприємства.

При цьому доцільно застосовувати наступний методичний підхід, що дозволяє визначити стійкість новоствореної організаційної структури управління. Припускаючи, що кожний структурний підрозділ підприємства буде прагнути до максимізації власної вигоди за умови збереження цілісності новоствореної організаційної структури управління



Рис. 3.1 Методичний підхід до вдосконалення організаційної структури управління ПАТ «Тернобуддеталь»

Пропонований методичний підхід до оцінювання ефективності проектування нової організаційної структури управління заснований на класичній моделі стійкості інтегрованої структури, яка визначає стабільність підприємства за рахунок отримання можливого синергетичного ефекту від інтеграції, перерозподілу пов’язаних з виконанням певних функцій матеріальних, фінансових, трудових ресурсів з метою максимального використання умов кон’юнктури і зовнішніх обставин, а також перерозподілу ресурсів на найбільш вигідні в конкретний момент стратегічні зони господарювання, сегменти товарних і фінансових ринків, що дає змогу максимізувати прибуток як незалежних підприємств, підрозділів, так і соціально-економічної системи загалом.

Для визначення ефективності вдосконаленої організаційної структури підприємства в процесі діяльності підприємства доцільно періодично оцінювати «показники досягнення основних цілей та вирішення головних завдань, на які спрямоване управління підприємством до та після впровадження запропонованої організаційної структури, показники оцінки вартості розробки (витрати) організаційної структури підтримки прийняття рішень, яка дає можливість визначити оцінку майбутньої економічної вигоди від застосування вдосконаленої організаційної структури управління і термін її окупності» [21]. На наш погляд, витрати на розробку (заробітна плата персоналу тощо), створення й впровадження організаційної структури управління значно знизяться за рахунок використання власних ресурсів підприємства.

Тому нами пропонується у посадових інструкціях директора та головного економіста ввести обов’язки щодо моніторингу оточення функціонування підприємства за допомогою діагностики сили впливу факторів зовнішнього та внутрішнього оточення. На наш погляд, це дозволить забезпечити швидку реакцію кожного елемента організаційної структури даного підприємства на зміни середовища.

Радикальні зміни в економіці України в перехідний період до ринкових відносин проявляються у зростанні значущості ринку, що вимагає від підприємств постійної адаптації до змін у зовнішньому середовищі через вчасні зміни у систему управління вцілому та окремих підсистем, зокрема. Тому, в сучасних умовах господарювання необхідним є здійснення постійного контролю і поліпшення всіх процесів через пошук нових, більш ефективних форм та методів управління, що забезпечать конкурентоспроможність підприємств.

У зв’язку з цим, процеси структурних змін стають об’єктивною необхідністю успішного функціонування підприємств, що ставить нові вимоги до використання потенціалу діяльності та елементів економічного потенціалу завдяки вчасній розробці та реалізації відповідних заходів. В тім, більшість підприємств є не готовими вчасно реагувати на відповідні зміни, працювати в умовах постійного коригування сутності як функцій управління, так напрямків функціонування, оскільки мають неефективний внутрішній механізм і структуру господарювання, що не дозволяє протистояти конкуренції, підвищувати рівень доходності діяльності підприємства і вирішувати проблему його існування та розвитку.

Оцінка готовності ПАТ «Тернобуддеталь» до структурних змін згідно сучасних методологічних підходів була проведена у три етапи через аналіз маркетингового, організаційного та фінансового потенціалів реалізації змін.

В напрямку удосконалення механізму проведення структурних змін на підприємстві нами пропонується диференціація стратегії економічного розвитку на принципах внутрішньо-організаційних змін. Такий підхід до розвитку поряд із трансформацією структури і стратегії передбачає програмування фундаментальних змін на основі використання потенціалу підприємства.

Удосконалення підходів до вдосконалення організаційної структури управління підприємством базується на класичних підходах забезпечення стійкості інтегрованої структури. Пропонована взаємодія елементів організаційної структури забезпечить стабільність підприємства за рахунок отримання можливого синергетичного ефекту від інтеграції, перерозподілу пов’язаних з виконанням певних функцій матеріальних, фінансових, трудових ресурсів з метою максимального використання умов кон’юнктури і зовнішніх обставин, а також перерозподілу ресурсів на найбільш вигідні в конкретний момент стратегічні зони господарювання, сегменти товарних і фінансових ринків, що в перспективі дасть змогу максимізувати прибуток підприємства.

# ВИСНОВКИ

1. «Глобалізація, прогрес інформаційних технологій призвели до зсуву центру влади у відношеннях «виробник – споживач» у бік останнього, що є важливою рисою сучасного економічного розвитку, в зв’язку з цим очевидним стає необхідність глибинних перетворень у системі управління вітчизняними підприємствами» [12].
2. «Серед сучасних напрямків модифікації підприємств та структур управління можна виокремити перехід від вузької функціональної спеціалізації управлінської роботи до інтеграції в змісті та характері управлінської діяльності, дебюрократизація, скорочення кількості ієрархічних рівнів шляхом реорганізації великих централізованих підприємств у декілька невеликих або створення мережі підприємств, трансформація організаційних структур підприємств із ієрархічних у пласкі, із мінімальною кількістю рівнів управління між керівництвом та безпосередніми виконавцями, здійснення децентралізації низки функцій управління, насамперед виробничих і збутових, організація філіальних форм зв’язку між самим підприємством та іншими підприємствами, у тому числі шляхом створення внутрішніх ринків» [22];
3. «Зміни, з точки зору процесного підходу до управління діяльністю, є такими ж повноцінними процесами, що й інші процеси, цим найчастіше і пояснюється «природне відторгнення» змін при спробі реалізувати його всередині функціонально-орієнтованої організації» [8].
4. «Трансформація підприємства передбачає зміну структури управління та організації потенціалу діяльності, спрямовану на досягнення конкурентоспроможності в умовах локальних і загальних процесів економічної трансформації» [24].
5. «Основними передумовами, що визначають необхідність реструктуризації підприємств єформування нової моделі інноваційного розвитку економіки та єдиного глобального бізнес-середовища, інтернаціоналізація виробництва, технологічна багатоукладність української економіки, велика енергоємність вітчизняних підприємств, необхідність підвищення рівня екологічності національного виробництва, зростання значення маркетингу» [15].
6. На практиці визначення потреби у структурних змінах підприємства повинно відбуватися комплексно, з урахуванням умов і можливостей розвитку підприємства, а не тільки його поточних найважливіших проблем.
7. Коригування організаційного розвитку повиненно здійснюватися в кілька етапів: "розморожування" (оцінка цінностей, моделей поведінки елементів організаційної системи, експертиза їх придатності для досягнення системних цілей); рух до змін (консолідація нових організаційних правил), заморожування процесу змін.
8. В основу формування оцінки необхідності структурних змін в діяльності ПАТ «Тернобуддеталь» нами покладено систему взаємопов’язаних показників оборотності, які характеризують виробничий, маркетинговий та фінансовий потенціали підприємства Для визначення типу структурних змін доцільно здійснити дослідження та оцінку чинників активності зовнішнього середовища та ефективності управління елементами економічного потенціалу, які у взаємному поєднанні дозволяють встановити необхідний їх тип.
9. На наш погляд, такі фактори, як потенційний ринок, стадія життєвого циклу будівельної промисловості, ринковий ризик, структура ринку, рівень попиту на ринку, ступінь дефіциту сировини і матеріалів, структурні пропозиції відносин та інтенсивність конкуренції характеризують вплив зовнішнього оточення на діяльність підприємства будівельної галузі. Пропонована нами модель реструктуризації підприємства, з однієї сторони, враховує умови зовнішнього середовища функціонування підприємства, а з іншої – сприяє активному діалогу виробничої системи підприємства та ринку.
10. Для підприємств будівельної сфери, до яких відноситься і досліджуване нами підприємство ПАТ «Тернобуддеталь», реалізацію структурних змін доцільно здійснювати на основі стратегії інтеграції. Тільки за умов комплексного використання зовнішньої та внутрішньої інтеграції можливе отримання максимального ефекту від інтеграційних процесів. Зовнішня інтеграція повинна зумовлюватися перспективним станом підприємства на ринку та довгостроковими зв’язками зі споживачами, постачальниками та дилерами, що викликає необхідність перегляду підходів до об’єктів інтеграції. Внутрішня інтеграція передбачатиме нову взаємодію структурних підрозділів і повинна забезпечувати довгострокове та надійне виробництво та експлуатацію технічно складного виробу в межах його життєвого циклу з метою формування стійкої прихильності споживачів до продукції підприємства.
11. Для ПАТ «Тернобуддеталь» пропонується зміна організаційної структури управління, яка повинна починатися із формалізації бізнес-процесів. В процесі реформування організаційної структури необхідно спочатку встановити діапазон відповідальності, після чого необхідно визначити зміст *“*горизонтальних*”* взаємодій підрозділів, що дозволить підвищити ефективність управління.

# СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ