

ються один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на виході створюється продукт, що представляє цінність для споживача» [1, с. 38].

Досвід впровадження різних систем управління на багатьох підприємствах показує, що для успішної реорганізації необхідна наявність кількох чинників, без яких чергове покращення закінчиться невдачею [2, с. 128]:

➤ по-перше, повинна існувати певна критична маса співробітників, готових приймати нові методи роботи, інакше впровадження зустрине сильний опір всередині підприємства;

➤ по-друге, необхідно зважати на специфіку діяльності фірми, усталені правила роботи. Не всі успішно реалізовані проекти на одному підприємстві приведуть до успіху на інших. Для кожної організації потрібно розробляти свої кроки поліпшення системи бізнес-процесів, які дадуть оптимальний результат;

➤ по-третє, необхідно безпосередня участь вищого керівництва у впровадженні нових методів роботи; перекладання всієї роботи на середню ланку управління, а також на незалежних консультантів не приведуть до значних результатів. Будь-яка оптимізація системи — це щоденна робота всієї системи управління на покращення бізнес-процесів.

Таким чином, використання процесного підходу до оцінки діяльності компанії дозволяє розглядати підприємство не як окремі функціональні відділи, а систему взаємопов'язаних бізнес-процесів, що мають кожен свій вхід і вихід, власника процесу та необхідні для його протікання ресурси. Такий підхід дозволяє ефективніше використовувати наявні на підприємстві ресурси і знаходити резерви для підвищення продуктивності роботи.

Література

1. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. — СПб.: Издательство С.-Петербургского ун-та, 1997. — 332 с.
2. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: регламентация и управление: учебн. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 319 с.

УДК 348.242:621.774

Ткаченко Алла Михайлівна,
д.е.н., професор,
Запорізький національний
технічний університет, Україна
Бобровников В.А.,
аспірант, Запорізький національний
технічний університет, Україна

Tkachenko Alla M.
Doctor of Economics, professor,
Zaporizky natsionalny
tehniczny University, Ukraine
Bobrovnikov V.A.
Aspirant, Zaporozhia national
technical university, Ukraine

ЕКОНОМІКО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

EKONOMIKO ADMINISTRATIVE ANALYSIS OF FORMING OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF ENTERPRISE

Анотація. У статті розглядаються питання аналізу стану формування організаційних структур управління підприємства та оцінки продуктивності (ефективності) діяльності.

Ключові слова: організаційна структура, продуктивність, ефективність, організаційні зміни

Abstract. The questions of analysis of the state of forming of organizational structures of management of enterprise and estimation of the productivity (to efficiency) of activity are examined in the article.

Key words: organizational structure, productivity, efficiency, organizational changes

Враховуючи досвід розвитку вітчизняної економіки протягом останніх 20 років можна зазначити, що необхідність зміни організаційної структури підприємства виникла принаймні раз на 3—5 років (перехід до ринкових умов господарювання, зміна форм власності, приватизація, можливість виходу на зовнішні ринки, введення національної валюти, глобальна світова криза, перспектива приєднання до міжнародних організацій і т.п.). Сучасний практичний досвід дозволяє зробити висновок про те, що динаміка зовнішніх збурень буде тільки зростати, що в свою чергу викликає необхідність постійного проведення різного роду змін у системі управління підприємством.

Одним із визначальних чинників сучасного управління є проведення постійних організаційних змін, як на рівні структури підприємства в цілому, так і на рівні окремих підрозділів та процесів. Дослідження дозволяють сформулювати низку основних напрямків, що визна-

чають характер і задачі проведення цих змін. Зокрема, в промислових корпораціях України організаційні зміни проводяться для виконання низки завдань, пов'язаних із вдосконаленням операційної діяльності.

Організаційні зміни в досліджених системах управління провідних світових корпораціях з виробництва електротехнічної продукції охоплюють кілька основних напрямків діяльності, зокрема спрощення ділових операцій, придбання та продаж виробничих підрозділів, втілення в життя ефектів інновацій, а також втілення системи холдингів. Загалом такі зміни слід охарактеризувати як прагнення підвищення ефективності управління великими організаційними системами, що викликане необхідністю відповіді на зміни в навколишньому середовищі. Зміни, що проводяться у досліджених вітчизняних компаніях (ПАТ «ЗТЗ», КП ЗЗВА, ПАТ «Запоріжсталь», ПАТ «Дніпроспецсталь»), мають дещо інший напрямок, який обумовлюється як значно меншим штибом діяльності самих компаній, так і відповідним характером завдань. Основними напрямками таких змін є завершення формування філійної мережі, завершення формування загально корпоративної структури управління, подальше втілення інформаційно-комп'ютерних систем, початок запровадження систем комітетів (втілення принципів взаємного узгодження).

Аналіз організаційних структур управління промислових підприємств дозволяє визначити низку характерних недоліків, головними з яких є: завищена норма керованості; надмірна замкнутість структурних підрозділів на перших керівниках; наявність кількох дублюючих посад заступників керівника з нечіткістю посадових функцій, обов'язків і відповідальності; суто формальний підхід до використання інформації із зовнішнього середовища та інш.

Аналіз організаційних структур здійснюється за такою послідовністю: графічне моделювання організаційної структури; виявлення первинних кількісних характеристик; визначення кількісних оцінок; визначення якісних характеристик з використанням експертних економічних, фінансових показників та моделей; оцінка відповідності організаційної структури системі цілей, технології, розміру корпорації, стану зовнішнього середовища. Також проведений аналіз ефективності та результативності управління з кількісною оцінкою за узагальнюючими та питомими показниками, та показниками продуктивності діяльності [1].

Аналіз даних показників дозволяє визначити низку особливостей діяльності підприємств промисловості.

Продуктивність промислових підприємств демонструє помітну динаміку змін продуктивності (з помітним збільшенням або зменшенням за відповідні періоди). Це свідчить про чітку реакцію системи управління промислових підприємств на управлінські впливи. За динамікою показника продуктивності можна визначити міру інертності (швидкість реакції) систем управління цих підприємств. У цьому сенсі структури управління різних підприємств відрізняються одна від одної як за своєю циклічністю та періодичністю, так і за показниками інертності систем. Серед вітчизняних промислових корпорацій існують такі, що мають високу інертність, і їх система управління майже не реагує на управлінські впливи.

Одним з чинників, який впливає на ефективність, є зовнішнє середовище. Проведений SWOT — аналіз дозволив виявити сильні та слабкі сторони, загрози і можливості корпорації ПАТ «ЗТР». Моделі SWOT-аналізу надають можливість виділити сильні і слабкі сторони діяльності і як результат збільшити вплив сильних і зменшити вплив слабких сторін, що підвищить ефективність управління та якість прийняття управлінських рішень.

Узагальнений аналіз дозволяє зробити такі висновки. На загальному рівні системи управління машинобудівними підприємствами та підприємствами металургійної галузі побудовані по принципу механістичної бюрократії, що зобумовлено застосуванням в якості механізму координації стандартизації виробничих процесів. Але деякі внутрішні підсистеми побудовані за іншим принципом, а саме за матричним, що викликано застосуванням механізму взаємного узгодження (ПАТ «Запоріжсталь»).

Загальний рівень технологій, що застосовуються на підприємствах машинобудівної галузі можна охарактеризувати як середній. Рівень технологій на підприємствах металургійної галузі є дещо нижчим, і визначається як низький. Але одночасно з цим система менеджменту якості, інформаційно-облікова система та єдина обчислювальна мережа металургійних підприємств використовує технології середнього рівня.

Вказані обидві групи підприємств мають доволі розгалужені інформаційні мережі середнього рівня, а єдина обчислювальна мережа ПАТ «Дніпроспецсталь» має ще вищий рівень розгалуженості. Незважаючи на це, вказані інформаційні системи мають низький ступінь застосування на загальному рівні управління. Це пов'язано з загальною проблемою використання інформаційних систем саме в управлінні, і слід зазначити що на теоретичному рівні

класичний менеджмент практично не розрізняє використання інформаційних систем в управлінні на загальному рівні та використання задля обробки та зберігання чисельних масивів даних. В середині ж себе ступінь використання цих інформаційних систем саме в управлінні, з негайним прийняттям управлінських рішень є дещо вищим [2].

Проаналізувавши стан структур управління машинобудівних і металургійних корпорацій і динаміку показників їх діяльності, можна зробити висновок про наявність двох основних типів їхніх станів. Перший стан: мінливість основних показників діяльності, що означає наявність певної реакції на управлінські впливи; другий стан — незначна мінливість загальних показників, що означає відсутність реакції на управлінські впливи. Тому підприємства з першим типом реакції визначаються як перспективні для подальшого втілення самоадаптивних структур управління машинобудівних, металургійних та інших корпорацій.

Література

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджмента / М.Х.Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. з англ. — М.: Дело, 1992. — 702с.
2. Бобровников В.А. Концептуальні уявлення щодо устрою системи управління підприємством / В.А.Бобровников // Управління підприємством: проблеми та шляхи їх вирішення. Матеріали міжнародної практичної конференції. — Ялта, 2005. — Том 2. — С. 32—34.

УДК 621.

a.l.l.a_a.l.l.a@mail.ru

Ткаченко Алла Михайлівна,
д.е.н., проф. зав. каф. підприємництва, торгівлі
та біржової діяльності Запорізького
національного технічного університету, Україна
Пожусва Тетяна Олександрівна
д.е.н., доц., зав. каф. менеджменту та фінансів
ДВНЗ «Український державний
хіміко-технологічний університет», Україна

Tkachenko Alla M.
Doctor of Economics, prof. Head. Dep. Enterprise,
Trade and exchange of Zaporizhzhya National
Technical University, Ukraine
Pozhuieva Tetyana O.
Doctor of Economics, Assoc., Head of Dep. Man-
agement and Finance SHEI Ukrainian State Univer-
sity of Chemical Technology, Ukraine

ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЕНЕРГОРЕСУРСИ

COST OPTIMIZATION ENERGY INDUSTRIAL ENTERPRISES

Анотація. В умовах росту цін і дефіциту, що загострюється на енергоносії пошук інноваційних продуктивних енергозберігаючих сучасних технологій, з метою отримання енергії та застосування нетрадиційних джерел з метою поновлення є важливим реально для всіх галузей нашої економіки. У роботі наголошено, що ефективне використання енергетичних ресурсів промислового підприємства є важливою складовою зменшення виробничих витрат, і отримання додаткового фінансового результату, завоювання більшої частки на ринку та рішення соціально-економічних проблем.

Ключові слова: ресурси підприємства, енергозбереження, науково-технічний поступ

Summary. In terms of price increases and deficit exacerbated energy productive search for innovative energy-saving technologies to modern energy and use alternative sources in order to restore is really important for all sectors of our economy. The article stressed that the energy efficiency of industrial enterprises is an important part of reducing production costs, and obtain additional financial result, gain greater market share and solving social and economic problems

Key words: resources of enterprise, energy, scientific and technological progress

У процесі господарської діяльності ресурси підприємства посідають чільне місце при визначенні оптимального обсягу витрат. Управління ресурсами в цілому впливає на стан суб'єкта господарювання, а також визначає його поточний стан. Політика підприємства в цілому задається тенденціями економічного розвитку, перспективним рівнем науково-технічного прогресу та станом його виробничих потужностей. Актуальність даної теми також полягає в тому, що для забезпечення нормальної роботи підприємства зазвичай стикаються з питаннями дефіциту ресурсів, тому у непростих умовах сьогодні значно підвищилась зацікавленість до питань ефективного та раціонального використання ресурсів у цілому та паливно-енергетичних зокрема. Прийняття управлінських рішень у площині паливно-енергетичних ресурсів потребує пристальної уваги до цих питань і в цілому має вплив на майбутній стан суб'єкта господарювання.

Формуючи політику ресурсозбереження підприємства говорять про доцільність детальної комплексної економічної оцінки різних варіантів застосування ресурсів. Відбір найпридат-