

УДК 650.012

О. В. Бойко, к.е.н., доцент,

О. Є. Катеринок

Луцький національний технічний університет

ЗНАЧЕННЯ СТРУКТУРИ УПРАВЛІНЯ У ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПОЛІГРАФІЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті розглянуто особливості формування та роль структури управління в процесі реалізації антикризової стратегії поліграфічним підприємством у кризових умовах його функціонування. Запропоновано використання адаптивних структур управління поліграфічним підприємством, які можуть запобігти кризовим явищам.

Ключові слова: структура управління, поліграфічне підприємство, криза, антикризова стратегія, адаптивні структури управління.

O. Boyko, O. Kateryniuk

ROLE OF PRINTING ENTERPRISE MANAGEMENT STRUCTURE IN THE PROCESS OF ANTICRISIS STRATEGY IMPLEMENTATION

The publication presents the features and the role of management structure in the process of the printing enterprise strategy implementation under the crisis conditions of functioning. It is offered to use the adaptive structure of management for implementation of measures on crisis resolution.

Key words: structure of management, printing enterprise, crisis, anticrisis strategy, adaptive structures of management.

O. B. Бойко, O. E. Катеринюк

ЗНАЧЕНИЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПОЛИГРАФИЧЕСКИМ ПРЕДПРИЯТИЕМ В ПРОЦЕССЕ РЕАЛИЗАЦИИ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ

В публикации рассмотрены вопросы относительно особенностей формирования и значения структуры управления в процессе реализации антикризисной стратегии полиграфическим предприятием в кризисных условиях его функционирования. Предложено использование адаптированных структур управления полиграфическим предприятием, которые могут предупредить кризисные явления.

Ключевые слова: структура управления, полиграфическое предприятие, кризис, антикризисная стратегия, адаптивные структуры управления.

© O. B. Бойко, O. E. Катеринюк

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. В сучасних умовах господарювання ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою залежить від успішної реалізації антикризової стратегії. Це твердження стосується і підприємств поліграфічного ринку, який на сьогодні вважається одним із найперспективніших напрямків розвитку економіки держави. Однак, поліграфічним підприємствам слід подолати певні негативні тенденції в галузі, спричинені кризовими явищами. Це вимагає посиленої уваги як зі сторони держави, так і зі сторони керівників поліграфічних підприємств, форми і методи роботи яких утратили свою раціональність у зв'язку зі зміною ринкових умов та зростанням кризових тенденцій у галузі. Отже, поліграфічні підприємства потребують структурної перебудови організації управлінської діяльності. З приводу особливостей реалізації антикризової стратегії і ролі чинників, що впливають на даний процес, ведуться активні дискусії. Саме від визначення ролі структури управління підприємством як основного чинника, буде залежати перебіг процесу, який забезпечує виведення підприємства зі стану кризи з найменшими втратами у найкоротші терміни, що свідчить про актуальність даної проблеми.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Вагомий внесок у дослідження різних аспектів управління підприємством у процесі реалізації антикризової стратегії зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як С. Іванюта, Е. Коротков, Л. Лігоненко, О. Пушкар, О. Тридід, О. Скібіцький, Е. Уткін, А. Чернявський, А. Штангрет та інші. Однак у дослідженнях вищезазначених учених мало уваги приділяється чинникам зовнішнього і внутрішнього середовища, оскільки антикризовий менеджмент вимагає нових підходів до системи, механізму і процесу управління підприємством у процесі реалізації антикризової стратегії. Тому особливої уваги заслуговують сучасні підходи до врахування факторів впливу та визначення їхньої ролі в процесі протидії кризовим тенденціям, викладені такими науковцями, як А. Багол, Л. Єфімова, Т. Кібук, О. Сторчак, О. Шапуров, А. Дмитренко, Н. Юрик. Проте вплив структури управління на процес реалізації антикризової стратегії, зокрема для поліграфічних підприємств, вивчений недостатньо, що

підтверджує важливість даного дослідження. Відсутність фундаментальних напрацювань щодо даного питання зумовлює необхідність більш ґрунтовного дослідження даної проблеми.

Цілі статті. Метою даної статті є дослідження значення структури управління в процесі реалізації антикризової стратегії на поліграфічному підприємстві і визначення її ролі в адаптації підприємства до ринкових потреб та внутрішніх можливостей підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. На усіх підприємствах різних галузей метою антикризового управління є розробка і реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних чинників, які негативно впливають як на сам процес розроблення, так і на реалізацію антикризової стратегії [7, с. 59].

На сьогодні проблема багатьох підприємств, зокрема поліграфічних, полягає в неспроможності досягнути оптимального поєднання чинників, необхідних не лише для стабілізації кризового стану, але й подальшого розвитку підприємств. Оскільки процес впровадження антикризової стратегії – це процес змін, то при її реалізації керівництву необхідно сконцентрувати увагу на тому, як відбудеться сприйняття такого нововведення, який стиль управління доцільно при цьому обирати. Дійсно, у такому випадку виникає системний опір нововведенням, від подолання якого залежить успішність реалізації всієї антикризової стратегії. Для цього потрібно звести опір до мінімального рівня, або, за можливості, усунути повністю [6, с. 87].

Поряд із цим доречно відмітити, що структура управління підприємства суттєво визначає здатність підприємства реагувати на зміни зовнішнього середовища і є одним із найважливіших впливових чинників. На поліграфічних підприємствах реалізацією антикризових заходів займаються не спеціально створені групи чи відділи антикризового управління, а керівники і персонал усіх наявних на підприємстві структурних підрозділів в межах оперативного планування.

Слід зазначити, що підприємства, які реагують на незначні зміни організаційних структур управління, що були спричинені ринковими вимогами, намагаються адаптувати існуючу структуру

управління до змін, тобто організувати діяльність в умовах кризового стану, підвищеного ризику, нестабільності внутрішнього і зовнішнього середовища, або створити так звану перехідну структуру. Такими діями керівництво підприємств прагне подолати опір змінам, пов'язаним із переходом до нової стратегії, що, у свою чергу, не так болісно вплине на роботу всього підприємства. Оскільки в кризовій ситуації реалізацію антикризової стратегії і передбачених нею антикризових заходів необхідно здійснити в обмежений строк та не допустити зволікання, то цілком оптимальним варіантом буде її реалізація в межах адаптованої структури управління й підпорядкування збалансованій системі цілей підприємства.

Вивчаючи питання раціонального вибору виду структури управління в процесі реалізації антикризової стратегії, слід зазначити, що при наявності на поліграфічному підприємстві іншої структури управління, можуть відбуватися певні зміни, які можуть болісно відобразитися на роботі персоналу.

Наявність на підприємстві жорсткої організаційної структури може призвести до неспроможності підприємства адаптуватися до нових кризових умов діяльності, здійснювати творчий підхід при реалізації будь-яких нововведень, зокрема тих, які пов'язані з реалізацією антикризової стратегії [4, с. 173].

Досліджуючи організаційні структури управління поліграфічним підприємством різного рівня кризового стану, можна відзначити, що керівництво у більшості випадків прагне уникнути структурних змін, які супроводжуються невизначеністю і незадоволеністю персоналу підприємства. В кращому випадку, за необхідності такої зміни, реорганізація може відкластись на тривалий період. А це, у свою чергу, неприпустимо, тому що весь процес подолання кризового стану безпосередньо залежить від ефективності реалізації стратегії. Існуюча на підприємстві система управління також може сприяти або перешкоджати реалізації антикризової стратегії. Так, з метою її ефективної реалізації повинен залучатися увесь персонал підприємства. Адже при централізованій системі, де панує бюрократичний стиль управління, за якого ініціативність працівників не заохочується, здійснити будь-які зміни буде дуже важко. Необхідно зазначити, що авторитарний стиль управління може бути виправданим, коли

необхідно негайно усунути опір при проведенні важливих для підприємства змін. У свою чергу, децентралізована система управління прискорить даний процес. Оптимальним для підприємства є той варіант, коли існуючий стиль управління не суперечить антикризовій стратегії підприємства.

Вважаємо, що з метою ефективної реалізації антикризової стратегії доцільно запропонувати використання адаптивної структури управління, оскільки ієрархічна структура, яка характерна для більшості поліграфічних підприємств, давно втратила свої позиції і переваги у даній галузі. Відомо, що саме ієрархічна структура управління у результаті призводить до великої інформаційної перенавантаженості керівників, величезного потоку документів, множинності контактів з підлеглими, вищестоящими і суміжними ланками. Дана структура характеризується негнучкістю і не дає змогу вирішувати завдання, обумовлені умовами функціонування, які постійно змінюються. Такі структури є формальними, механістичними, бюрократичними і традиційними, оскільки характеризуються твердою ієрархією влади на підприємстві, формалізацією правил і процедур, які використовуються централізованим прийняттям рішень, вузько визначеною відповідальністю в діяльності. Виходячи з цього, слід докорінно змінювати підхід до вибору структури управління на підприємстві.

Проаналізувавши структури управління, які відносяться до адаптивних, можна констатувати, що вони є більш органічними, оскільки характеризуються невеликою кількістю рівнів управління, гнучкістю структури влади, слабким чи помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією прийняття рішень, широко обумовленою відповідальністю в діяльності та пристосованістю до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Адаптивна структура здатна порівняно легко змінювати свою форму, вона орієнтується на прискорення раціоналізації складних проєктів, комплексних програм та вирішення складних проблем в умовах змінного ринкового середовища.

Слід зазначити, що адаптивні структури управління більш ефективні в умовах невизначеності і складності зовнішніх факторів та прискореної їхньої зміни. Натомість ієрархічні структури найбільш прийнятні в умовах стабільного і складного зовнішнього

середовища, коли цілі і завдання прості та зрозумілі, а результати діяльності можна легко виміряти. Адаптивні структури управління слід використовувати на підприємствах, коли завдання не мають чітких меж, а результати виміряти складно або ж взагалі неможливо.

Порівнявши умови найбільш ефективного застосування двох представлених вище структур управління, можна стверджувати, що використання адаптивних структур управління прискорить не лише процес реалізації антикризової стратегії, але й процес стабілізації та розвитку ринку.

Доцільно також відмітити роль допомоги у процесі реалізації антикризової стратегії, яку можуть надати залучені спеціалісти. Ними можуть бути незалежні експерти в даній сфері діяльності, зовнішні консультанти, керівники з досвідом роботи в кризових умовах. Такі спеціалісти не лише прискорять реалізацію антикризових змін, але й допоможуть персоналу підприємства пристосуватися до них, здійснюючи раціональні заходи.

Висновки. Отже, на основі вищевикладеного у статті матеріалу, можна зробити висновок, що в теперішніх умовах змінного середовища запропонована адаптивна структура управління має суттєві переваги і тому буде більш ефективною в процесі реалізації антикризової стратегії поліграфічних підприємств, специфіка діяльності яких вимагає більш дієвих заходів щодо усунення кризових явищ.

З метою врегулювання перебігу процесу реалізації антикризової стратегії рекомендується чинники впливу і обмеження розглядати і враховувати на етапі формування стратегії, розробляючи при цьому заходи з усунення або послаблення дії цих чинників.

Саме ці обставини обумовлюють необхідність удосконалення механізму реалізації антикризової стратегії поліграфічних підприємств, враховуючи фактори впливу на їх галузеву специфіку і кризовий стан одночасно, що і є основою ефективної діяльності будь-якого підприємства, а також перспективою подальших наукових розробок у цьому напрямку.

1. Дмитренко А. І. Стратегії антикризової діяльності промислових підприємств / А. І. Дмитренко // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. – 2009. – № 4. – С. 49-53.
2. Єфімова Л. М. Проблеми виходу вітчизняних підприємств з кризи на сучасному етапі / Л. М. Єфімова // Держава та регіони. – 2009. – №7. – С. 79-83.
3. Іванюта С. М. Антикризове управління: Навч. посібник / С. М. Іванюта – К.: Центр учбової літератури. – 2007. – 288 с.
4. Кібук Т. М. Удосконалення процесу розробки та реалізації стратегії підприємства / Т. М. Кібук // Стратегія економічного розвитку України: Збірник наукових праць. – 2009. – Вип. 24-25. – С. 169-179.
5. Лігоненко Л. О. Реструктуризація підприємства як інструмент антикризового управління та економічного зростання суб'єктів підприємництва / Л. О. Лігоненко // Вісник Донецького університету. – Серія В: Економічні науки. – 1999. – Вип. 3. – С. 45-53.
6. Погорелов Ю. С. Модель вибору стратегії розвитку як складник загальної моделі розвитку підприємства / Ю. С. Погорелов // Економіка. Менеджмент. Підприємництво: збірник наук. праць. – 2010. – №22 (11). – С. 84-90.
7. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: Навч. посібник / О.М. Скібіцький. – К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 568 с.
8. Сторчак Н. О. Місце антикризового управління в економічній стратегії фірми / Н. О. Сторчак // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. – 2009. – № 3. – С. 59-63.
9. Шапуров О. О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління / О. О. Шапуров // Держава та регіони. – Серія: Економіка і підприємництво. – 2009. – № 1. – С. 228-232.
10. Штангрет А. М. Антикризове управління як засіб попередження банкрутства / А. М. Штангрет // Регіональна економіка. – 2001. – № 2. – С. 23-30.