

О. В. БОЖАНОВА

Національна металургійна академія України, Дніпропетровськ

КОНСОЛІДАЦІЯ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРНИМИ ПЕРЕТВОРЕННЯМИ

В роботі досліджено методичні основи консолідації ресурсів підприємства для реалізації функцій управління структурними перетвореннями. Визначено, що в умовах кризи, в залежності від ступеня її глибини і характеру прояву, одним із шляхів виходу із скрутного фінансово-економічного становища є зміна організаційної структури, яка при вірній організації має певні позитивні результати. Наведено основні чинники, що спонукають управлінців займатися завданнями консолідації ресурсів. Запропоновано типову послідовність консолідації ресурсів, що включає в себе консолідацію інформації, впровадження систем управління виробництвом, консолідацію персоналу та виробництва. Доведено, що для найбільш ефективного управління структурними перетвореннями необхідно на ранніх стадіях виробити спільну стратегію розвитку та мати чітке бачення системи управління підприємством на різних етапах та чітко представляти взаємозв'язок різних рівнів та їх вимоги один до одного, до внутрішніх і зовнішніх чинників впливу на підприємство.

Ключові слова: консолідація, ресурси, структурні перетворення, організаційна система, управління, підприємство

Вступ

В сучасних економічних умовах перед управлінцями виникає проблема формування ефективної організаційної системи управління, яка відповідає цілям і задачам машинобудівних підприємств, що функціонують в умовах жорсткої конкуренції, а також дозволяє йому адекватно реагувати на внутрішні і зовнішні зміни. В умовах кризи в залежності від ступеня її

глибини і характеру прояву одним із шляхів виходу із скрутного фінансово-економічного становища є зміна організаційної структури, яка при вірній організації дає добрі результати.

Рішення проблем подальшого поступального економічного розвитку, з урахуванням кризових явищ в економіці, визначає потребу структурних перетворень за рахунок консолідації ресурсів підприємства. При цьому на перше місце висувається необхідність вирішення антикризових проблем, що для підприємства представляється досить складним. У сучасних економічних дослідженнях і практиці недооцінюється роль консолідації ресурсів підприємств у промисловості нашої країни. Економічний розвиток підприємства в сучасних кризових умовах неможливий без пошуку ефективної консолідації ресурсів підприємства, задля яких обумовлюють зростання ролі механізмів саморегулювання в складних економічних системах, що підвищує актуальність даного дослідження.

Багато науковців вивчають питання структурних перетворень підприємств, серед них: М. О. Кизим [1], В. А. Забродський [1], В. А. Зінченко [1], В. В. Прохорова [2], В. І. Ярмолюк [2], А. М. Асаул [3], І. П. Князь [3], Ю. В. Коротаєва [3], Э. М. Коротков [4] та інші.

1. Формулювання проблеми

Дослідження методичних основ консолідації ресурсів підприємства для реалізації функцій управління структурними перетвореннями.

2. Рішення проблеми

Відомо, що «система управління підприємством» або «організаційна система управління» є одним з ключових елементів менеджменту, тісно пов'язаних з цілями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом між ними функціональних обов'язків та повноважень. У рамках організаційної системи управління реалізується основна частина управлінського процесу виробництва підприємств, в якому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації [1]. Під організаційною структурою управління розуміють взаємопов'язану сукупність організа-

ційних одиниць апарату управління, що виконують різні функції управління, і спрямовані на вирішення певних завдань і досягнення цілей. Таким чином, якщо розглядати в цьому світлі структуру управління, то можна сказати, що це система оптимального співвідношення функціональних обов'язків і відповідальності між органами та елементами управління, що входять до неї. Елементами організаційної структури управління є відділи і співробітники апарату управління, які виконують певні функціональні обов'язки.

Ресурси підприємства – це наявні засоби, що забезпечують здійснення підприємницької діяльності. Вони використовуються і, зрештою, споживаються суб'єктом для досягнення поставлених цілей. У літературі виділяються дві категорії ресурсів: матеріально-речові ресурси, які представлені в предметній формі, в доступних для огляду образах, і людські (трудові) ресурси, які мають особистісний характер, що виявляється в здатності до дій і несупроводжуваний втіленням в якому-небудь речовому образі. З позицій суб'єкта підприємницької діяльності, орієнтованої на вироблення певної продукції, економічними ресурсами є ті джерела, які конкретно необхідні для здійснення справи і вирішення господарських завдань.

В даний час тільки деякі підприємства, тим чи іншим чином вирішують завдання консолідації ресурсів для реалізації функцій управління структурними перетвореннями підприємства. Причини, які спонукають управлінців займатися завданнями консолідації ресурсів, можуть бути різними. Це і вимоги ринку щодо підвищення конкурентоспроможності продукції, що випускається і зниження втрат виробництва, і скорочення бюджетів підприємства – інфраструктури, і плани з розвитку бізнесу, і багато інших [2]. Консолідація ресурсів може проводитися на різних рівнях, але в загальному випадку процес розвивається поетапно, починаючи з найбільш простих заходів поступово доходючи до більш високих рівнів.

Типова послідовність може виглядати приблизно так:

- консолідація ресурсів;
- консолідація інформації;
- впровадження систем управління виробництвом;
- консолідація персоналу та виробництва.

Такий розвиток обумовлено тим, що для проведення якісних структурних перетворень на якому-небудь рівні необхідна відповідність нижче лежачих підсистем управління певним вимогам. Без цього немає сенсу починати певний етап структурних перетворень, так як ефективність такої діяльності буде спочатку занижена.

Для найбільш ефективного управління структурними перетвореннями необхідно на ранніх стадіях виробити спільну стратегію розвитку та мати чітке бачення системи управління підприємством на різних етапах, та чітко представляти взаємозв'язок різних рівнів та їх вимоги один до одного, до внутрішніх і зовнішніх чинників впливу на підприємство. Якщо знехтувати плануванням, при реалізації чергового рівня з великою ймовірністю може виявитися необхідність у зміні або перестроюванні щойно завершеного попереднього рівня. Або ж новий рівень доведеться підлаштовувати під специфіку попередніх, що ускладнить процес реалізації та відповідно призведе до збільшення термінів і матеріальних витрат [3]. Не підлягає сумніву, що консолідація повинна проводитися не заради самої консолідації, а для вирішення поставлених завдань. Тому при плануванні чергового рівня структурних перетворень, варто визначити, які ресурси має сенс об'єднувати, а які ні. Найчастіше перехід на повністю централізовану модель (централізація інфраструктури, виробництва, людських ресурсів та ін.) неефективний в економічному та організаційному сенсах, в таких випадках переважно комбіноване рішення, коли консолідації піддаються тільки найбільш критичні або легко реалізовані завдання. Крім того, на етапі вибору рішення бажано розглянути декілька альтернативних варіантів, які потім можуть бути оцінені за сукупністю таких критеріїв, як економічна ефективність, вартість реалізації, функціональні можливості, наявність необхідних ресурсів і т.д.

Необхідним елементом антикризового управління є структурні перетворення – зміни в організації, що сприяють новому, як правило, більш ефективному, образу дій. Перетворення – не обов'язково інновації, вони можуть не нести принципового нововведення, а в окремих випадках можуть навіть бути змінами назад. Перетворення відрізняються і від реструктуризації наявністю більш широкого спектра змін. Існує безліч видів перетворень, властивих всякому управлінню. Але для антикризового управ-

ління найбільше значення мають перетворення продуктів, що визначають матеріальний результат управління, процесні перетворення, що змінюють всі процеси функціонування організації, перетворення ресурсні, пов'язані з перерозподілом ресурсів, та структурні перетворення, що змінюють структуру управління підприємством. Особлива роль цих видів перетворень визначається їх впливом на інвестиційну діяльність організації. Структурні перетворення антикризового управління включають такі нововведення:

- у структурі взаємодії організації із зовнішнім середовищем (організація збутової і закупівельної діяльності, схеми співпраці, вибір партнерів);
- у структурі управління рухом матеріальних запасів і грошових коштів (логістичні перетворення) ;
- у структурі інформаційно-аналітичного забезпечення управління (оперативність, достовірність, своєчасність, аналітична цінність);
 - технологічні – в процесах виробництва продукту, послуги та ін.;
 - організаційні – у процесах взаємодії функцій, персоналу, цільових груп.

Структурні перетворення орієнтовані на економію всіх видів витрат, часу, підвищення якості роботи. У цьому випадку вони можуть бути безпосереднім джерелом додаткового прибутку. Особливість структурних перетворень – короткостроковість їхньої окупності, доступність у проектуванні та реалізації.

Консолідація ресурсів – це об'єднання всіх ресурсів підприємства для досягнення мети підприємства. Під час консолідації ресурсів підприємства, як правило, відбуваються ресурсні перетворення. Ресурсні перетворення це:

- реконструкції основних чинників функціонування підприємства;
- реорганізація підприємства в різних факторах його функціонування;
- управління, організація виробництва, робота з персоналом та ін.;
- перерозподіл або реструктуризація матеріальних і нематеріальних ресурсів;

– перерозподіл відповідальності посадових осіб і повноважень менеджерів різного рівня, зміцнення дисципліни, підвищення організаційної чіткості роботи всіх ланок управління.

Таким чином можна зробити висновок, що консолідація ресурсів безпосередньо не приносить додаткових прибутків, але є необхідною умовою реалізації структурних перетворень.

Водночас консолідація ресурсів вимагає певних витрат, проходить іноді дуже болісно у соціально-психологічному відношенні і повільно окупається. Вона характеризує стратегічний аспект антикризового управління.

Висновок

На шляху виходу із кризи структурні перетворення підприємств повинні взаємодіяти із зовнішньою середою. Вибір організаційної структури залежить від стратегії розвитку підприємства. Це означає, що структура підприємства має бути здатною забезпечити реалізацію цієї стратегії. Оскільки з плином часу стратегії змінюються, то можуть знадобитися відповідні зміни і в організаційних структурах - і це найважливіша наукова та практична проблема. В даний час успішно функціонують ті підприємства, що регулярно оцінюють ступінь адекватності своїх організаційних структур і змінюють їх так, як цього вимагають зовнішні умови.

Дослідження показали, що лише деякі підприємства, тим чи іншим чином вирішують завдання консолідації ресурсів для реалізації функцій управління структурними перетвореннями підприємства. Основними причинами, які спонукають управлінців займатися завданнями консолідації ресурсів: вимоги ринку щодо підвищення конкурентоспроможності продукції, що випускається; зниження втрат виробництва; скорочення бюджетів підприємства – інфраструктури; плани з розвитку бізнесу. Отже, консолідація ресурсів для реалізації функцій управління структурними перетвореннями може проводитися на різних рівнях, але в загальному випадку процес розвивається поетапно, починаючи з найбільш простих заходів поступово доходючи до більш високих рівнів.

Література

1. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства [Текст] : моногр. / М. О. Кизим, В. А. Забродський, В. А. Зінченко і др. – Х. : Видавничий Дім „ІНЖЕК”, 2003. – 144 с.

2. Прохорова, В. В. Інноваційні перетворення як структурний елемент антикризового управління підприємством [Текст] / В. В. Прохорова, В. І. Ярмолюк // Економіка і управління. – 2013. – № 2. – С. 28 – 33.

3. Асаул, А. Н. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса [Текст] / А. Н. Асаул, И. П. Князь, Ю. В. Коротаева ; под ред. засл. строит. РФ, д-ра экон. наук, проф. А. Н. Асаула. – СПб. : АНО «ИПЭВ», 2007. – 224 с.

4. Антикризисное управление [Текст] : учебник / под ред. проф. Э. М. Короткова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 620 с.

Надійшла до редакції 12.05.14, розглянута на редколегії 19.05.2014

Рецензент: д-р экон. наук, проф., завідувач кафедрою економіки організації діяльності суб'єктів господарювання, **В. В. Прохорова**, Українська інженерно-педагогічна академія, Харків.

КОНСОЛИДАЦИЯ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ СТРУКТУРНЫМИ ПРЕОБРАЗОВАНИЯМИ

Е. В. Божанова

В работе исследованы методические основы консолидации ресурсов предприятия для реализации функций управления структурными преобразованиями. Определено, что в условиях кризиса, в зависимости от степени его глубины и характера проявления, одним из путей выхода из трудного финансово-экономического состояния является изменение организационной структуры, которая при правильной организации имеет определенные положительные результаты. Приведены основные факторы, побуждающие управленцев заниматься задачами консолидации ресурсов. Предложена типичная последовательность консолидации ресурсов, которая включает в себя консолидацию информации, внедрение систем управле-

ния производством, консолидация персонала и производства. Доказано, что для наиболее эффективного управления структурными преобразованиями необходимо на ранних стадиях выработать общую стратегию развития и иметь четкое видение системы управления предприятием на различных этапах, и четко представлять взаимосвязь различных уровней и их требования друг к другу, к внутренним и внешним факторам влияния на предприятие.

Ключевые слова: консолидация, ресурсы, структурные преобразования, организационная система, управление, предприятие.

CONSOLIDATION ENTERPRISE RESOURCE TO ALLOW MANAGEMENT OF STRUCTURAL TRANSFORMATIONS

O. V. Bozhanova

We studied the methodological basis for the consolidation of enterprise resource management functions in structural reforms. Proposed consolidation of the typical sequence of enterprise resources. Main reasons motivate managers to engage in tasks of consolidating resources: market requirements to improve the competitiveness of products; reduction of production losses; reducing the company's budget - infrastructure; business development plans. It is proved that for the most effective management of structural change is necessary in the early stages of development of a common strategy and have a clear vision of enterprise management system at various stages, and clearly understand the relationship between different levels and their requirements to each other, to internal and external factors impact on the company.

Keywords: consolidation, resources, structural transformation, organizational system, management, enterprise.

Божанова Олена Василівна – канд. екон. наук, доцент кафедри фінансів, Національна металургійна академія України, Дніпропетровськ.