

ПРОБЛЕМИ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО РИНКОВИХ ЗМІН

У статі розглянуті особливості планування в умовах ринку, та формування організаційної структури підприємства, її адаптація до ринкових умов. Обґрунтовані загальні принципи розробки організаційної структури підприємства для його збалансованого розвитку.

In the article we considered the peculiarities of planning in conditions of market, forming of organization structure of business and its adaptation to conditions of market. The main principles of elaboration of organizational structure of business for its balanced developments are well founded.

Зміни в економічних, політичних, соціальних структурах викликають непередбачений порядок подій. Ці процеси ще більше прискорюються під впливом науково-технічного прогресу, темпи якого постійно підвищуються. Останнім часом відбулися технологічні та фундаментальні відкриття в галузі електроніки, радіофізики, хімії, інформаційних технологій тощо. Таким чином, підприємство не має досить повних даних про своє сьогодення і майбутнє, воно не в змозі передбачити всі зміни, що можуть відбутися в зовнішньому середовищі. В цих умовах підприємство починає шукати засоби оволодіння ситуацією.

Планування є одним зі способів прояснення внутрішніх і зовнішніх умов діяльності в умовах ринку. Планування - це інструмент подолання невизначеності, але треба розуміти, що підприємству не під силу цілком усунути невизначеність його існування, тобто спланувати свою діяльність, бо усунути невизначеність - значить усунути сам ринок. Планування в умовах ринку ускладнено багатьма обставинами та динамічністю процесів, тому труднощі в передбаченні результатів на основі часто суперечливої інформації вимагають високого рівня знань від фахівців у галузі планування. Можна погодитися з думкою американського вченого Р. Акоффа, який відмічав, що водночас з прискоренням змін підсилюється комплексність задач, які мусить розв'язувати підприємство.

В умовах ринку організаційні структури управління підприємством повинні навчитися зберігати стійкість виробництва щодо зовнішніх впливів і внутрішніх збурень, а також забезпечувати їх адекватну організаційну реакцію на різноманітні зміни в умовах господарської діяльності. Сьогодні більшість підприємств в Україні мають застарілу матеріально-технічну базу з високим рівнем зносу (більше 50 процентів) та незаповнені виробничі потужності.

Останнім часом економічна ситуація в Україні складається таким чином, що виникає спокусливе бажання розпочати виробництво. Статистичні данні дійсно відображають деяке пожвавлення виробництва. Підприємствами міста Одеси у 2000 році було вироблено на 57 процентів більше продукції, ніж у 1999 році. Але виникає питання, чи зможуть підприємства, які останні десять років не виробляли продукцію, морально і фізично застарілі, більшість з яких втратила кадровий склад працівників, виробляти конкурентоспроможну продукцію.

Необхідно враховувати, що виробництво та організація виробництва під впливом науково-технічного прогресу за останні роки набули нових характерних рис. З'явилися і постійно змінюються нові відношення між наукою, технікою і виробництвом, внаслідок чого різко знижується строк впровадження наукових відкриттів у виробництво. В цих умовах відставання призводить не тільки до утрати позицій у даній га-

лузі, а і великим збиткам. Швидкість появи нових винаходів і нових напрямів дослідження, які стають самостійними галузями наукового знання сприяє підвищенню швидкості морального зносу.

Останнім часом нове виробництва повинно здійснюватися на основі наукових відкриттів, які дозволяють перейти на новий рівень виробництва. Внаслідок еволюції технологій має місце передача трансформаційних функцій від людини техніці. Еволюція технологій тісно пов'язана з еволюцією форм організації виробництва, методів управління.

На наш погляд, усі підприємства, які існують в Україні з точки зору сприйняття змін у економічному розвитку, треба поділити на декілька груп. По-перше, це підприємства, яким необхідна глобальна перебудова усієї діяльності. Вони мають застарілу матеріально-технічну базу, на деяких залишився кваліфікований склад робітників та інженерно-технічних робітників. Але вони не мають досвіду успішного функціонування в умовах ринку. На багатьох з них значна частина основних фондів потребує ремонту і використання їх у процесі виробництва призводить до збільшення собівартості та виробництва не конкурентоспроможної продукції. Складається ситуація, коли темпи росту фінансових вкладень у розвиток та оновлення виробництва нижче, ніж темп росту витрат на обслуговування застарілої матеріально-технічної бази, внаслідок чого основні фінансові кошти витрачаються на підтримку роботи застарілої матеріально-технічної бази. У цих умовах необхідно провести аналіз, завдяки якому підприємство змогло би оцінити негативний ефект використання морально і фізично застарілого обладнання. На жаль, більшість підприємств недооцінює проведення цього аналізу, хоча саме таким підприємствам необхідна глобальна перебудова організаційної структури і зміна головних принципів організації.

По-друге, підприємства, які були створені останнім часом і вже працюють в умовах ринку, але більшість з яких виробляє не наукомістку продукцію, продукцію з невеликим виробничим циклом. Ці підприємства вже працюють достатній строк в умовах ринку, швидко реагують на ринкові зміни та отримують прибуток. Але їм постійно бракує управлінських технологій, відчувається недосконалість стратегічного планування. Найчастіше вони пов'язують це з дефіцитом кваліфікованих кадрів, у зв'язку з чим вони за великим обсягом поточної роботи втрачають перспективні напрями.

Постійно реагуючи на зміни, а інколи і випереджаючи їх, компанії проводять перебудову організаційної структури підприємства. Але ж, на жаль, немає єдиної схеми, яка була б основою для проведення цих заходів. Можна лише навести загальні підходи для формування організаційної структури. Необхідно пам'ятати, що організаційна структура визначає функції людей, але й робітники підприємства, їх здібності, вміння працювати тощо визначають зміни в організаційній структурі, а значить відтворюють організаційну структуру. Саме тому не можна сприймати організаційну структуру підприємства як щось незмінне.

Організаційна структура підприємства мусить бути активною. Це не означає, що кожний підрозділ повинен постійно виходити зі своїми пропозиціями. Усі підрозділи мусять чітко виконувати загальну програму дії компанії до моменту, коли ситуація на ринку відповідає прогнозу. В період, коли прогноз і фактична ситуація не співпадають, підрозділи підприємства повинні бути готовими активно реагувати на зміни. Це можливо лише за допомогою ретельно розробленого виробничого обліку й ефективно діючої системи управління, впровадження якої дозволить систематично стежити за змінами, що відбуваються, і дозволить більш ґрунтовно проводити глобальні дослідження процесу виробництва на підприємстві для розроблення стратегії функціонування підприємства в умовах ринку.

Інформація, відбита у фінансових звітах, показує результат фактів і господарських операцій, що здійснилися за визначений період часу. Інформація фінансового обліку використовується управлінцями при плануванні й будіванні прогнозів. Проте в структуру управлінського обліку, крім того, потрапляє інформація, звернена і до майбутньої діяльності підприємства. У цілому мета фінансового обліку - показати "як це було", а виробничого обліку - "як це повинно бути". При цьому найбільша увага приділяється оцінкам майбутніх періодів.

Ця система заснована на координації функціонування окремих частин підприємства, а також установленні взаємного високоефективного інформаційного зв'язку. Інформаційний зв'язок надає можливість достатньо швидко й ефективно узгоджувати керовані процеси, розподіляти і концентрувати необхідні матеріальні і грошові ресурси. На основі зібраної інформації стає можливим проведення системного аналізу процесів, а також оцінка явищ, що відбуваються.

У залежності від місця виникнення і завдань усі інформаційні потоки проходять декілька рівнів. Перший рівень - початковий. На даному рівні перед підрозділами стоїть завдання суворого документування всіх операцій, проведених на підприємстві. На другому рівні відбувається систематизація інформації, її узагальнення для розроблення звітних документів за напрямками діяльності фінансового відділу, планового відділу, відділу праці і заробітної плати, відділу головного механіка і т.п..

Виробничий облік, на відміну від бухгалтерського обліку, не тільки відбиває реальне протікання операцій, але й на основі науково обґрунтованих норм і нормативів розраховує відхилення й ефективність прийнятих рішень. Введення подібного обліку значно підвищує якість калькулювання, дозволяє побачити реальні витрати й оцінити їх доцільність.

Другим принципом формування ефективно діючої організаційної структури є проблема збалансованості різних частин підприємства. Будівання організації направлено на формування динамічної нерівноваги. Система повинна бути стійкою і швидко реагувати на зміни. Перевагою стійкої системи є її передбачуваність та відносна простота планування та прогнозування загальних тенденцій розвитку.

Очевидно, неправильно було б подавати збалансованість як якусь абсолютну злагожденість усіх ланок економіки підприємства. Для даної складної, важко прогнозованої системи характерне постійне порушення пропорції відтворення. І тільки завдяки вирівнюванню виробничих факторів досягається "хитлива рівновага". Усе питання в тому, наскільки органічно "стикуються" загальноекономічні фактори і з якими витратами пов'язані часткові невідповідності при збалансованості економіки підприємства.

Наступним принципом будівання організаційної структури підприємства є спрямованість дій усієї організації. Практика свідкує, що відсутність цілій або незрозумілості їх персоналом організації може привести до складних ситуацій. Так, наприклад, діяльність виконавчого директора "Еппл Компьютер" Джона Скаллі була спрямована на те, що компанія не повинна розслаблюватися взагалі. Але ж постійні реорганізації призвели до того, що робітники компанії перестали бачити майбутню спрямованість діяльності компанії, і в результаті це призвело до зниження якості виробленої продукції, продуктивності праці та ефективності виробничого процесу.

Важливе значення для ефективності роботи організаційної структури має простота організації. Це необхідно для того, щоб існувала можливість відстежити ефективність прийнятого рішення. Але ж ця простота не повинна спрощувати усю діяльність підприємства. У цілому організаційна схема функціонування підприємства відображає взаємодію різних підсистем, які складають єдину складну систему. Кожна підсистема мусить сприяти досягненню загальної мети, але за допомогою розробленої програми,

яка може бути виконана цим підрозділом. Це, як вже було розглянуто раніше, можливе лише завдяки ефективно функціонуючим інформаційним зв'язкам.

Наприклад, вимоги сучасного періоду обумовили необхідність створення підсистеми відтворення основних промислово - виробничих фондів на підприємстві. Ця підсистема є складовою частиною економіки підприємства і заснована на координації окремих частин підприємства і встановленні взаємного інформаційного зв'язку з метою побудови на підприємстві матеріально - технічної бази, яка могла б ефективно виконувати сучасні завдання і бути основою для розробки та виробництва конкурентоспроможної продукції. Створення такої підсистеми дозволяє швидко та ефективно узгоджувати керовані процеси, концентрувати і розподіляти необхідні фінансові й матеріальні ресурси.

Для ефективно роботи даної системи підприємство повинно організувати центр відтворення основних промислово-виробничих фондів, окремий структурний підрозділ, де збиратиметься вся інформація, яка буде отримана завдяки виробничому обліку. Кінцевим продуктом цього центру є достроковий план розвитку підприємства. Також цей центр відповідає за ефективність відтворення основних промислово - виробничих фондів і контролює безперервне проходження кругообігу.

Останнім принципом формування організаційної структури є економічність її функціонування й розробки. Значні кошти витрачаються на організацію структури управління і здійснення її реорганізації для підвищення результативності управління. При формуванні організаційної структури виникають додаткові витрати на:

- дослідження ефективності організаційної структури;
- організацію підрозділу планування, виробничого обліку;
- залучення додаткового персоналу та підвищення кваліфікаційного рівня персоналу підприємства.

Таким чином, можна сформулювати наступне правило визначення витрат на формування організаційної структури: будь-які додаткові кошти повинні бути витрачені тільки в тому випадку, якщо вони створять додатковий позитивний ефект.

Переваги в здійсненні формування організаційної структури підприємства належать великим фірмам, тому що вони мають необхідний для того потенціал:

- у них вище фінансові можливості;
- вони у своїй більшості ведуть серйозні наукові і проектні розробки;
- вони мають висококваліфікований персонал і спроможні залучати таких же кваліфікованих спеціалістів, зовнішніх консультантів із науково-дослідних організацій. Великі фірми, як правило, мають у своєму складі спеціальні підрозділи, які здатні проводити широкомасштабні дослідження.

Невеликі підприємства не можуть проводити широкомасштабну роботу, проте головною перевагою в організації невеликого підприємства є внутрішнє середовище даної організації, більш просте, а тому більш доступне для огляду і передбачене. Крім того, в маленькій організації легше створити особливий психологічний і соціальний клімат, що дозволяє згуртувати людей навколо інтересів підприємства. А будівництво особливої організаційної культури в великій корпорації - це одне з найскладніших питань, тому що в залежності від особливостей організації, стилю управління формується певна поведінка працівників.

У ринкових умовах необхідно зробити на підприємстві таку ситуацію, коли нові ідеї відносно виробництва, проектування, маркетингу, обслуговування клієнтів могли б поступати до вищих ланок управління підприємством з усіх рівнів виробничої й управлінської структури, забезпечуючи постійне надходження ідей і інформації.

Проблема виробництва конкурентоспроможної продукції потребує від підприємств сконцентрувати зусилля на комплексній автоматизації усіх процесів, зокрема і

процесів управління , та удосконалення форм і методів управління . А це можливо лише завдяки розвитку матеріально-технічної бази підприємства та постійного впровадження в виробництво досягнень науки і техніки.

Цей процес може бути здійсненим на підприємстві , якщо зі сторони держави будуть розроблені конкретні заходи відносно лібералізації правил списання основних виробничих фондів. Прискорення відтворення основних промислово-виробничих фондів на умовах пільгового оподаткування повинно надати підприємствам новий стимул для оновлення і модернізації засобів виробництва . Досвід американських підприємств свідчить, що протягом багатьох років одним з найбільш широко розповсюджених податкових стимуляторів інвестиційного процесу була знижка з податку на прибуток у розмірі визначеного проценту капіталовкладень підприємств в обладнання та виробниче будівництво.

Необхідно враховувати , що автоматизація та комп'ютеризація виробництва не є самоціллю і не обов'язково надасть підприємству конкурентні переваги. Більш того японські підприємці вживають спеціальні заходи для того щоб внаслідок переходу на виробництво більш складних і досконаліх у технічному відношенні виробів знизити технічну, технологічну та організаційну складність виготовлення. Перед підприємствами стоїть завдання поєднати гнучкість і адаптивність дрібносерійного виробництва з продуктивністю праці масового виробництва .

Так, японські компанії прагнуть до такої технології та організації виробництва, щоб будь-які виробі могли бути виготовлені на основі стандартів, простих операцій та легких в управлінні процесів. В результаті завдяки ретельній підготовці виробництва, детально розрахованого виробничого процесу спрощується робота виробничих підрозділів. Крім того, на підприємстві створюються умови для того, щоб будь-які відхилення були визначені безпосередньо на робочому місці та виробничий персонал був здатним їх вирішити .

Власні особливості при вирішенні цього питання мають і американські компанії. У середині 80 -х років вони головний акцент зробили на автоматизацію і комп'ютеризацію. Результативне функціонування підрозділів здійснюється з рахунок адаптивних інформаційних систем , великої кількості оптимізаційних моделей за допомогою яких відслідковується будь-яке незаплановане відхилення та пропонуються заходи по ліквідації . Але будівництво такого "підприємства-майбутнього" потребує великого обсягу інвестицій і все ж таки кваліфікованого персоналу. Тому особливу увагу хотілось би звернути і на проблему кадрового складу робітників підприємства. Враховуючи , що останні 10 років більшість підприємств не функціонувало , на підприємстві не було створено резерву кадрів. Підприємство повинно створити умови для відтворення кадрового потенціалу. Насамперед це торкається робітничих спеціальностей. Зараз ми маємо серйозну кадрову проблему, якщо вона не буде вирішена , то на підприємстві буде нова технологія , нове сучасне обладнання , але не буде кваліфікованих робітників, які були би здатні на ньому продуктивно й якісно працювати і ефект будь-яких інвестицій у виробництво буде нульовим . На наш погляд, необхідно розробити державну програму створення системи кадрового оновлення виробництва, яка відновила б ефективність навчання у професійних закладах , підвищила б заінтересованість в отриманні робітничої спеціальності та стимулювала б діяльність підприємства щодо підвищення кваліфікації працівниками підприємства.

Таким чином , адаптація підприємства до ринкових змін передбачає комплексні дії спрямовані на сприйняття позитивних змін на ринку , розробку альтернативних варіантів вирішення складних проблем , ефективну інтеграцію сильних та слабких сторін підприємства та формування гнучкої організаційної структури підприємства швидко реагуючої на зміни.