

Varnaliya. // - K. Nishi, 2007. - 768 p. 4. Dulschikov Y.S. The regional politics and management. / Y.S. Dulschikov // - M, 1997. -300 P.

5. The regional economy. / Traction S.G., Chernysh E.A., Molchanov N.P., Chernenko O.B., Novikova A.A. // Ed. professor N. Kuznetsova and professor S. Traction. Series' textbooks and учебные Handbook ". Rostov n / D: Phoenix, 2001. - 320 p.

6. G.G. Fetisov, V.P. Oreshyn The regional economy and Management: [Tutorial]. / G. Fetisov, V. Oreshyn // - Moscow: INFRA-M, 2006. - 416 p. - (Higher education). -250 P. 7. Yaremko LA Global competitiveness of the region: the sources of competitive advantage / L.A.Yaremko // Regional Economy. - 2009. - № 1. - S. 51-58.

Надійшла 12.04.2013; рецензент: д. е. н. Зборовська О. М.

УДК 65.012.4 (477)

Д. М. ВАСИЛЬКІВСЬКИЙ  
Хмельницький національний університет

## КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті розглянуті теоретичні та практичні аспекти проектування організаційних структур підприємств в умовах мінливого зовнішнього середовища. Пропонується концептуальна модель поетапної структуризації механізму організації процесу підвищення економічного потенціалу підприємства. Визначається принципова схема організації підвищення економічного потенціалу підприємства у вигляді матриці управлінських взаємовідносин між учасниками проекту підвищення економічного потенціалу підприємства. Обґрунтовано, що особливістю запропонованого механізму є висока адаптованість до вітчизняних підприємств, оскільки в ньому передбачена варіабельність рівня деталізації і тривалості циклу планування підвищення економічного потенціалу в рамках функціонування інформаційно активного середовища.*

*Ключові слова:* економічний потенціал, стратегічне планування, організаційні структури, концептуальна модель, структуризація.

D. M. VASYLKIVSKYI  
Khmelnytskyi national university

## A CONCEPTUAL MODEL OF ORGANIZING THE PROCESS OF ENHANCING THE ENTERPRISE'S ECONOMIC POTENTIAL

*The article studies theoretical and practical aspects of designing organizational structures of an enterprise in changing external environment. The author describes a conceptual model of stage-by-stage structuring of the mechanism of organizing the process of enhancing the enterprise's economic potential. It is suggested to use a matrix scheme of managerial relations between the participants of the project of enhancing the enterprise's economic potential. It is substantiated that a peculiarity of the suggested mechanism is its high adaptability to national enterprises as it presupposes variability of the level of detailed elaboration and duration of the cycle of planning the enterprise's economic potential enhancement within the framework of active information environment.*

*Keywords:* economic potential, strategic planning, organizational structures, conceptual model, structuring.

**Постановка проблеми.** Планування на підприємствах вже давно прив'язується до ринкових реалій, а в умовах непередбачуваного, нерегульованого ринку і «гіперконкуренції» більшість підприємств повністю відмовилися від формування довгострокових і стратегічних планів. І в цих умовах організаційні структури повинні сприяти, в першу чергу, виконанню миттєвих завдань, тобто бути гнучкими і орієнтованими на чинники зовнішнього середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню дослідження та планування підвищення економічного потенціалу підприємства приділялося немало уваги. Проте, не розроблено єдиного методологічного підходу до його аналізу. Не можна не відмітити вклад учених, що займалися проблемою економічного потенціалу підприємства та аналізували питання стратегічного планування. Серед них можна назвати В.Н. Авдєєнко [1], Б.М. Генкіна [2], Р. Акоффа [3], Н.Л. Ганта [4], Ф. Герцберга [5].

**Постановка завдання.** Мета дослідження полягає у проектуванні організаційних структур системи планування підприємства та формуванні концептуальної моделі механізму організації процесу підвищення економічного потенціалу підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ставлячи перед організаційною структурою мету підвищення економічного потенціалу, необхідно мати на увазі, що ефективно діюча, адаптована структура сама по собі вже має позитивно спрямований потенціал, що враховується у рамках потенціалу економічного. У зв'язку з цим розвиток організаційної структури і підвищення економічного потенціалу здійснюється паралельно.

З іншого боку, організаційна структура повинна йти за змінами не лише економічного потенціалу,

але й місії, загальної стратегії розвитку, інноваційних змін [1]. В зв'язку з цим найдоцільніше для новоутворених структур підвищення економічного потенціалу підприємства використати процесно-орієнтовану структуру управління з матричним типом. Подібний тип структури найбільш пристосований для вищевикладених завдань.

Згадані сучасні тенденції, разом з класичними і органічними типами побудови структур цілком прийнятні при формуванні механізму підвищення економічного потенціалу підприємства (рис. 1).

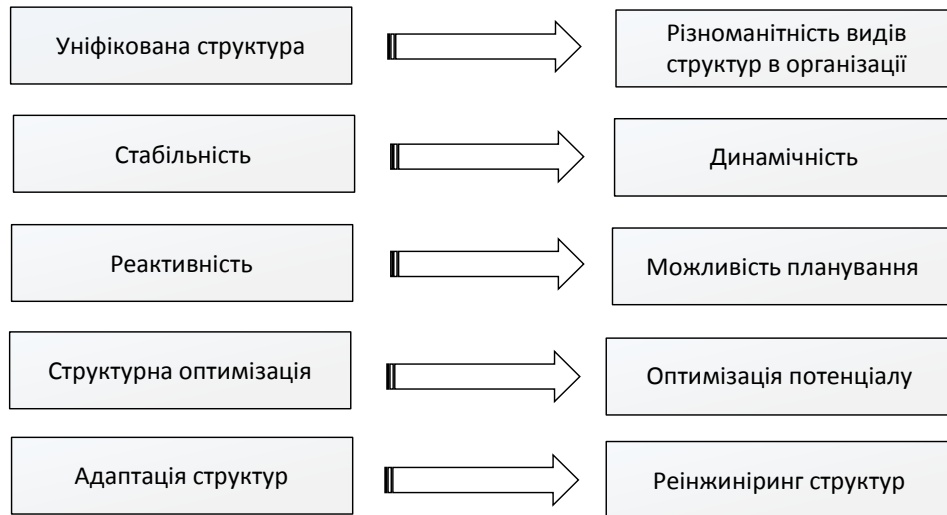


Рис. 1. Тенденції в проектуванні організаційних структур (розроблено автором за даними [3, 4])

Більшості проаналізованих машинобудівних підприємств властива структура управління, що має наступні характеристики [2]:

- Ресурсний критерій структуризації. Зокрема, як правило, два верхні рівні управління згруповані за наступними функціями (загальними: планова, бухгалтерська, фінансова; забезпечувальними: технологічна, енергетична, ремонтне обслуговування, контроль якості; основними: виробництво, матеріально-технічне забезпечення, маркетинг, збут). На більше нижніх рівнях підприємства підрозділи згруповані за технологічним процесом і видами устаткування, а також за чисельністю, часом (змінам) і місцем розташування [3].

- Тип структури – лінійно-функціональний.

- Структура управління – ієрархічна, централізована, оскільки усі управлінські функції (основні, забезпечувальні, загальні) виконуються на вищому рівні управління підприємством.

- Традиційна, механістична по відношенню до зовнішнього середовища і корпоративна по відношенню до працівника [4].

Ми не ставимо завдання глобальної трансформації усієї структури управління підприємством (подібне завдання може стати метою самостійного дослідження), а лише виділення у рамках структур, що склалися, організаційного механізму, який відповідає за підвищення економічного потенціалу.

Розшифровка основних елементів пропонованого механізму міститься в таблиці 1.

Особливістю пропонованої поетапної структуризації процесу підвищення економічного потенціалу підприємства є широке застосування для обміну даними між головним центром розвитку і підрозділами підприємства комп'ютерних технологій, серед яких ми виділяємо наступні:

1. Експертні системи – для ухвалення рішень в процесах.
2. Телеконференції з використанням веб-сервера підприємства та Інтернет для здійснення прямого спілкування між учасниками проекту підвищення економічного потенціалу (включаючи віддалених зовнішніх консультантів).
3. Системи підтримки рішень для розширення аналітичних можливостей працівників, зайнятих в реалізації декількох паралельних проектів.
4. Сервер баз даних для зберігання інформації з можливістю автоматизованого періодичного оновлення.

5. Програмне забезпечення для клієнтської частини по роботі з базами даних в локальній мережі, що припускає роботу усіх учасників проекту усередині підприємства (незалежно від розташування підрозділу).

6. Використання захищеного каналу Інтернет з відповідним програмним забезпеченням для віддаленого доступу зовнішнього консультанта до результатів ходу реалізації проекту для здійснення взаємодії між фахівцями віддалених функціональних підрозділів, задіяних в реалізації проекту.

Наступний, на наш погляд, значимий аспект полягає в обґрунтуванні розвитку методів проектування структур управління, без чого дуже ускладнено подальше вдосконалення управління і

підвищення ефективності виробництва з наступних причин:

По-перше, в нових умовах у цілому ряді випадків не можна оперувати старими організаційними формами, які не задовольняють вимогам ринкових відносин, створюють небезпеку деформації самих завдань управління.

Таблиця 1

**Етапи структуризації процесу підвищення економічного потенціалу підприємства в рамках організаційного механізму**

Найменування етапу	Розшифровка завдання етапу
1. Визначення мети підвищення економічного потенціалу	1. Узгодження інтересів власника, споживачів, працівників. 2. Розширене бачення системи управління підвищенням економічного потенціалу підприємства, включення в систему зовнішнього консультування.
2. Узгодження мети розвитку із загальним стратегічним напрямом	1. Оцінка етапу розвитку організації, її реального і прогнозованого положення в зовнішньому середовищі. 2. Синтез інтуїтивно-творчого і раціонального підходу.
3. Визначення послідовності структуризації процесу	1. Конкретизація цілей і завдань управління розвитком для усіх рівнів. 2. Ранжування процесів на основні і допоміжні. 3. Прогнозування впливу процесів на найбільш суттєві критерії ефективного розвитку економічного потенціалу, ранжування за критерієм «стратегічна значущість». 4. Оцінка вірогідності реалізації кожного процесу. Ранжування за критерієм «життєздатність». 5. Оцінка проектів (на усіх рівнях виконання) за критерієм «підтримка». 6. Оцінка процесів за критерієм «досяжність поставлених цілей». 7. Відбір процесів на основі інтегральної оцінки усієї сукупності критеріїв.
4. Бачення процесу	1. Визначення границь процесу (входу, виходу, верхньої і нижньої границі). 2. Визначення зовнішніх і внутрішніх реципієнтів і споживачів. 3. Консолідація вимог реципієнтів і споживачів. 4. Оцінка сильних і слабких сторін даного процесу. Коригування (у разі потреби).
5. Формування нового процесу	1. Характеристика специфіки процесу (функціонування, зайнятість, час і місце). 2. Формування інформаційних потоків нових процесів на основі поєднання традиційних методів з реінжиніринговими.
6. Формування центрів відповідальності	1. Визначення рівня і характеру відповідальності за загальний стратегічний розвиток ЕПП. 2. Визначення відповідальності за розвиток конкретних напрямів (елементів) економічного потенціалу
7 Формування підрозділу. Розподіл функціональних обов'язків	1. Виділення центрального рівня, відповідального за розвиток, формування провідного відділу з висококваліфікованих фахівців, експертів за участю зовнішнього консультування 2. Розподіл функцій по рівнях і функціональних підрозділах. 3. Формування команди.
8. Укладення трудових договорів	Організація системи трудових договорів, які визначають взаємодію безпосередніх учасників проектів розвитку і зовнішніх консультантів.
9. Формування адекватної цілям розвитку інформаційної системи управління підвищенням ЕПП	1. Обмін інформацією на основі використання Інтернет-технологій. 2. Використання адміністрування електронних баз даних для формування віртуальних груп зі співробітників різних підрозділів 3. Робота віртуальних груп в інтерактивному режимі 4. Використання електронних трансакцій.
10 Формування системи критеріїв оцінки ефективності проекту підвищення ЕПП.	Визначення системи показників оцінки конкурентоспроможності ЕПП, і окремих його елементів; ефективності функціонування організаційно-економічного механізму розвитку.
11 .Формування корпоративної культури.	Поєднання традиційних неформальних взаємодій між незалежними підрозділами і нетрадиційних у взаємозалежних структурах.

По-друге, у сфері господарності управління технічними системами. Комплексний підхід до вдосконалення організаційного механізму раніше багато в чому був підмінений роботою з впровадження і використання автоматизованих систем управління [5].

По-третє, створення структури повинне спиратися не лише на досвід, аналогію, звичні схеми та

інтуїцію, але й на наукові методи організаційного проектування.

Так, переважання неформалізованих методів, технологій і прийомів вдосконалення організаційних структур не дають можливості отримати цілісну організаційну структуру, яка не містить протиріч. Безумовно, що кожне підприємство у своєму роді унікальне, проте, проведений аналіз машинобудівних підприємств показує, що, для вирішення проблеми перебудови організаційних структур з метою їх адаптації до умов зовнішнього і внутрішнього середовища, що змінюються, керівники підприємства нерідко використовують методи, які супроводжуються непередбачуваністю, значними витратами матеріальних і часових ресурсів, станом «шоку» працівників [6, 7]. Серед таких методів слід виділити наступні:

- авторитарно-інтуїтивний, який ґрунтується на власному, як правило багатому, досвіді і знаннях керівника, який дотримується жорсткого стилю управління;
- метод проб і помилок, який ґрунтується на переборі декількох можливих рішень;
- проблемний метод, що має у своїй основі певну проблему, і можливу відмову від вибраного напрямку зроблених або змін, які здійснюються при першому збої системи;
- наслідування лідера, досить прогресивний метод, що має у своїй основі досвід успішно діючої структури лідируючого на ринку підприємства, проте подібний досвід не завжди дає очікуваний ефект в силу саме специфіки виробничої діяльності, характеру економічних відносин усередині підприємства, корпоративної культури і т.п. [8].

**Висновки з даного дослідження.** Таким чином, нами сформований механізм організації процесу підвищення економічного потенціалу підприємства, який об'єднує механізми стратегічного управління розвитком; системного планування; інформаційної взаємодії і структуризації процесу. Означені основні етапи процесу розвитку. Особливістю запропонованого механізму є висока адаптованість для машинобудівних підприємств, оскільки в ньому передбачена варіабельність рівня деталізації і тривалості циклу планування підвищення економічного потенціалу в рамках функціонування інформаційно активного середовища.

### Література

1. Авдеенко В.Н. Производственный потенциал промышленного предприятия / В.Н. Авдеенко, В.А. Котлов. – М. : Экономика, 1989. – 240 с.
2. Генкин Б.М. Основы управления персоналом / Б.М. Генкин. – М. : Высшая школа, 1996. – 383 с.
3. Акофф Р. Планирование будущего компании / Р. Акофф ; [пер. с англ. В.И. Данилова]. – К. : Хвиля-Прес, 2005. – 328 с.
4. Gant N.L. Work, Wages and Profits / N.L. Gant. – N.Y., 1916. – 124 p.
5. Herzberg F. The Motivation to Work / F. Herzberg. – N.Y., 1959. – 362 p.
6. Макарова Г. С. Формування економічного потенціалу будівельного підприємства / Г. С. Макарова // Економічний часопис-XXI. – 2012. – № 7-8. – С. 47–49.
7. Миргородська А. П. Оцінка фінансової підсистеми підприємницького потенціалу лісгосподарських підприємств / А.П. Миргородська // Економічний часопис-XXI. – 2012. – № 5-6. – С. 56–59.
8. Mc. Gregor D. The Human Side of Enterprise / D. Mc. Gregor. – N.Y., 1960. – 318 p.

### References

1. Avdeenko, V.N. The production potential of the industrial enterprise. Moscow: Ekonomika, 1989. 240 p. (in Russian).
2. Genkin, B.M. Fundamentals of Personnel Management. Moscow: Vysshaya shkola, 1996. 383 p. (in Russian).
3. Ackoff, R. Planning for the future of the company. Kyiv: Hvylya-Pris, 2005. 328 p. (in Ukrainian).
4. Gant, N.L. Work, Wages and Profits. New York, 1997. 124 p.
5. Herzberg, F. The Motivation to Work. New York, 1959. 362 p.
6. Makarova H.S. The formation of the building enterprise's economic potential. The Economic Annals-XXI Journal, 2012, no. 7–8, pp. 47–49 (in Ukrainian).
7. Myrhorodska, A.P. Financial subsystem of entrepreneurial potential assessment for the forestry enterprises. The Economic Annals-XXI Journal, 2012, no. 5–6, pp. 58–59 (in Ukrainian).
8. Mc. Gregor D. The Human Side of Enterprise. New York, 1960. 318 p.

Надійшла 12.04.2013; рецензент: д. е. н. Нижник В. М.