

УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-СТРУКТУР ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасне вкрай мінливе ринкове середовище, ринкова глобалізація ставлять перед підприємствами принципово нові завдання підтримувати свою життєдіяльність, стримувати конкурентний наступ ззовні найрізноманітнішими засобами, зокрема, шляхом постійного пристосування своєї бізнес-структури до нових потреб ринку, іноді – зі змінюванням границь бізнесу на основі злиттів і поглинань, або навпаки, з виділенням часток бізнесу у вигляді окремих суб'єктів. На цьому шляху підприємства вирішують вкрай складні задачі, які породили розвиток новітніх напрямків сучасного менеджменту, таких як стратегічний менеджмент, інституціональна теорія, поведінка суб'єктів бізнесу, управління стійкістю підприємств тощо. Але, попри наявність доволі значної кількості теоретичних напрацювань у цьому напрямку, дієвих інструментів для практичного використання підприємствами для вирішення питань підтримки своєї бізнес-структури у адекватному стані, ще дуже недостатньо, що зумовлює актуальність продовження досліджень у даному напрямку.

Поняття бізнес-структури підприємства, на відміну від його організаційної структури, доволі ясно визначають В. Горшков і В. Маркова як склад його структурних бізнес-одиниць (СБО), обумовлений стратегічним вибором підприємством своєї позиції на ринку у відповідності зі своєю «ключовою компетенцією», визначення якої стає одним з найважливіших завдань стратегічного менеджменту підприємств [2].

В умовах зростаючого розуміння ролі зовнішніх факторів формується нове уявлення про значення адаптивного розвитку бізнес-структури підприємства для забезпечення його ефективної діяльності [3, 5]. Структурне настроювання діяльності підприємства традиційними заходами, такими, як вер-

тикальний поділ праці, комбінація лінійного й функціонального видів підпорядкування, департаментизація й дивізійна структуризація, централізація й децентралізація відображають все-таки механізми традиційного менеджменту, часи якого минають, що доводять праці К. Клока, наприклад [4].

І. І. Мазур і В. Д. Шапіро вважають, що комбінацію стратегічних завдань, що стоять перед підприємствами, які функціонують у динамічному середовищі і потребують реструктуризації, може визначати, наприклад, за матрицею І. Ансоффа, яка представлена на рис. 1 [8, с. 154].

	Старий ринок	Новий ринок
Старий товар	Стратегія вдосконалення (1)	—
Новий товар	Товарна експансія (2)	Диверсифікованість (3)

Рис. 1. Типове становище й вектор зміни стратегій машинобудівних підприємств України відповідно до матриці І. Ансоффа

Загальним напрямком адаптивного перетворення бізнес-структури підприємств є перехід від традиційних напрямків до створення підприємницьких організаційних структур усередині підприємства на основі розвитку інтрапідприємства, як особливої форми внутрішнього підприємництва [9].

При цьому як фактор перетворення внутрішньої бізнес-структури підприємства враховуються впливи зовнішнього середовища у вигляді трансакцій – операцій з передачі споживачам прав власності на продукцію, досліджуваних Р. Коузом [7]. У кінцевому висновку неминучість процесу перетворення унітарних організаційних структур у структури різної форми й ступеню децентралізації завчасно відзначав О. І. Вільямсон, який виділив різні стадії розвитку організаційних структур підприємств [1]. Відмічені напрацювання складають теоретичну основу подальших досліджень, деякі результати приведено у доповіді. В подальшому досліджуються зв'язки завдань стратегічного менеджменту й організаційної поведінки підприємств на шляху виходу з економічної кризи, в процесі удосконалення організаційних структур, виникнення змін в зовнішньому середовищі та загострення конкуренції. Серед

причин інертної поведінки багатьох підприємств було виявлено зниження конкурентних умов діяльності великих підприємств, які неспроможні займатися організаційними перетвореннями, оскільки вони достатньо жорстко прив'язані до своїх традиційних споживачів. Автори відслідкували зв'язок галузевої приналежності виробників та споживачів з використанням механізму угруповань. Запропонуємо для цього матрицю (табл. 1), яка розсікає всю безліч підприємств на групи, утворені сполученням ознак:

1) приналежність підприємства-виробника до однієї або декількох галузей, що виражається наявністю в його складі структурних бізнес-одиниць (СБО) різної галузевої приналежності;

2) приналежність споживачів продукції цих підприємств до однієї або декількох галузей, що виражається відношенням підприємства-споживача до однієї або декількох стратегічних зон господарювання (СЗГ), розташованих у різних галузях споживання продукції.

Таблиця 1

Матриця угруповань підприємств за кількістю наявних у їх складі галузевих СБО та кількістю СЗГ у середовищі споживання його продукції

Кількість СБО	Кількість СЗГ на ринку споживання			
	1	2	3	Більше 3
1	Моновиробник продукції галузевого споживання			Моновиробник продукції багатогалузевого споживання
2				
3				
Більше 3	Полівиробник продукції галузевого споживання			Полівиробник продукції багатогалузевого застосування

В результаті рекомендовані стратегії для низки підприємств з урахуванням їх віднесення до конкретних угруповань. Вибір певної стратегії для підприємства важливий тим, що він визначає основний вектор актуальних перетворень в організації його діяльності. Наприклад, організація маркетингового дослідження й обґрунтування нового становища підприємства на рин-

ку; організація розробки нового товару; ефективна організація виробничої системи випуску нового товару; організація просування нового товару на ринок. Автори вважають важливим елементом системи виконання адаптивної настройки відповідності структурних бізнес-одиниць (СБО) стратегічним зонам господарювання (СЗГ).

Концепція організаційної поведінки підприємства, як системи дій з пристосування до умов мінливого й невизначеного середовища, не обмежується застосуванням тільки до підприємства як цілого, а розповсюджується також на діагностику стану окремих структурних бізнес-одиниць (СБО), структура яких у складі підприємства зазвичай залишається незмінною. Предметом діагностики стає відповідність ключової компетенції підприємства, яка проявляється в діяльності його окремих СБО й відповідних стратегічних зон господарювання (СЗГ) у ринковому середовищі.

Обґрунтовано доцільність адаптивного перетворення бізнес-структури шляхом використання оновлених форм інтрапренерства в умовах мінливого середовища. Розвиток інтрапренерства, як внутрішнього підприємницького середовища, формує умови для участі все більшої кількості працівників у досягненні кінцевого результату не тільки в діяльності усередині підприємства, але й у зовнішньому середовищі.

Відмінністю інтрапренерської структури підприємства від традиційної є введення в систему взаємин, крім адміністративних, також організаційних відносин у частині власності й розподілу кінцевих результатів діяльності. Останні виникають, якщо підрозділам підприємства, як елементам, надається властивість акцепції частки приросту кінцевого прибутку підприємства, створеного в зовнішньому середовищі його діяльності, який і розподіляється між учасниками пропорційно їх внеску в отриманий результат.

Більш високий статус самостійності підрозділу в інтрапренерській структурі стає тим резервом приросту стійкості діяльності підприємства, який неможливо компенсувати іншими засобами. Вибір рівня самостійності підрозділу формується з урахуванням його участі в забезпеченні своєї діяльності

й реалізації продукції, а також розвитку елементів господарського розрахунку й орендних відносин, які одержали широкий розвиток на підприємствах України протягом тривалого періоду часу, починаючи з 1990 року.

Дослідження процесів переводу на внутрішньогосподарські розрахунки, оренду з викупом, виділення підрозділів у ролі самостійних суб'єктів, здійснених на ряді великих підприємств дозволило виявити роль транзакційних чинників у підвищенні господарської самостійності підрозділів і подальшому процесі організаційних перетворень[7]. Критерієм позитивної оцінки запропоновано приріст кінцевого прибутку та його розподіл пропорційно внеску в отриманий результат, підвищення статусу самостійності підрозділу. Це дозволило сформулювати вимоги до рівнів централізації структур з ціллю їх більшої адаптивності і формування стану сетізації. Моніторинг процесів децентралізації структур дозволив виявити особливості цієї тенденції і зробити деякі висновки. Серед них те, що основне значення в цьому процесі відіграють операції пов'язані з просуванням і передачі споживачеві своєї продукції – ринкові транзакції. Важливою ознакою при запропонованій класифікації підприємств за характером транзакції є їх розподіл між підприємством і підрозділом, характер здійснення транзакцій, тип бізнес-структури та умови функціонування підприємства на ринку. Процеси адаптивного перетворення оргструктур з точки зору їх децентралізації, розвитку самостійності і впливу на розподіл виконуваних транзакцій дозволили дослідити організаційну доцільність злиття, поглинання і виділення з урахуванням транзакційних факторів. У зв'язку з цим розроблено і запропоновано метод вибору типу бізнес-структури підприємства з урахуванням пропорції розподілу транзакції між підприємством і підрозділом і ступенем залежності підрозділу від підприємства. Процеси децентралізації набувають більшої актуальності у період кризи, що примушує використовувати сучасні варіанти програм аутсорсингу.

Висновки. Процеси децентралізації підприємств набули гострої актуальності у період фінансово-економічної кризи 2008-2009 років і продовжують бути актуальними й до нині. Розглянуті механізми перетворення біз-

нес-структур підприємств, зокрема, на основі розвитку інтрапренерства та змінювання границь бізнесу шляхом злиттів та виділень підрозділів у якості окремих суб'єктів, дають змогу підприємствам вирішувати на науково обґрунтованій основі актуальні питання свого розвитку в умовах сучасного швидко змінюваного ринку.

С п и с о к л і т е р а т у р и

1. Акулов В. Б. Теория организации : [учебн. пособ.] [Электронный ресурс] / В. Б. Акулов, М. Н. Рудаков. — Петрозаводск : ПетрГУ, 2002. — Режим доступа : yakulov@mainpgu.karelia.ru
2. Горшков В. Стратегия диверсификации завода [Электронный ресурс] / В. Горшков, В. Маркова // Проблемы теории и практики управления. — 2001. — № 5. — Режим доступа: http://narod.ru/ptpu/18_5_01.htm.
3. Гринько Т.В. Управління адаптивним інноваційним розвитком промислових підприємств: економічне обґрунтування та концептуальні засади: моногр./Т.В.Гринько; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. — Донецьк,2011. — 352 с. 103.
4. Клок К. Конец менеджмента / К. Клок, Дж. Голдсмит. — СПб.: Питер, 2004. — 368 с.
5. Колосов А.Н.Адаптивная организация деятельности предприятия: монография - Луганск: Изд-во ВНУ им. В.Даля, 2008.- 440 с.
6. Колосов А.М. Організаційна поведінка підприємства в умовах мінливого середовища (150 питань теорії і практики організації) : монографія.- Луганськ: Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2010. — 344 с.
7. Коуз Р. Фирма, рынок и право / Р. Коуз. — М.: Новое издательство, 2007. — 224 с.
8. Мазур И. И. Реструктуризация предприятий и компаний. Справочное пособие для специалистов и предпринимателей / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро и др.; под ред. И. И. Мазура. — М.: Высшая школа, 2000. — 587 с
9. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь [Электронный ресурс] / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. — М.: ИНФРА-М, 2006. — Режим доступа: <http://slovari.yandex.ru/dict/economic>