

УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДХОДІВ

© Новаківський І.І., 2010

Показано, що сучасна організаційна система управління підприємством повинна гармонійно поєднувати такі різнофункціональні ієрархічні утворення, як: структура бізнесу, організаційна структура управління, виробнича структура, структура центрів відповідальності. Таке поєднання структур в межах організаційної системи менеджменту перебуває в постійному розвитку і періодично набуває нових, унікальних конфігурацій для узгодженого управління трудовими, фінансовими, матеріальними та інформаційними потоками у межах підприємства. Доведено, що найефективніший механізм організування діяльності підприємства на засадах логістики ґрунтується на інтеграції його структурних утворень.

It is rotined in the article, that modern organizational control the system by an enterprise must harmoniously combine such різнофункціональні hierarchical educations as: business structure, organizational structure of management, production structure, structure of centers of responsibility. Such combination структурв scopes of the organizational system of management is in permanent development and periodically acquires new, unique configurations for the concerted management labour, financial, material and informative streams within the limits of enterprise. It is well-proven that the most effective mechanism of organization activity of enterprise on logistic principles is based on integration of him structural educations.

Постановка проблеми. В умовах динамічного розвитку суспільства управління виробництвом товарів/ послуг на рівні підприємств безперервно оновлюється, що неможливо забезпечити без глибокого дослідження тенденцій і нових горизонтів розвитку, без вибору альтернатив і напрямів проведення змін. Макросередовище знаходиться в стані постійної динамічної рівноваги – одна, порівняно стійка реальність змінюється наступною, а частота таких змін зростає.

Тому сьогодні фактично будь-яке підприємство перебуває в процесі розвитку, який передбачає його структурну трансформацію з метою адаптації до поточних вимог зовнішнього середовища, орієнтуючись на потреби ринку. Досягнувши нового рівня «досконалості», підприємство через нетривалий період виявляє, що його система менеджменту не задовольняє необхідного рівня економічної безпеки, і розвиток продовжується. Величезна складність цих перетворень та невизначеність стану зовнішнього середовища надзвичайно утруднюють процес розвитку підприємства. Тут доцільно навести дані офіційної американської статистики [2, 6], де стверджується, що близько 40 % відомих компаній, внесених два десятиліття тому в список Fortune 500, в наші дні більше просто не існують. Із списку Fortune 500 за 1970 рік зникло 60 % компаній унаслідок їхнього поглинання або просто розпаду і виходу з бізнесу. З 12 найпотужніших в 1990 році компаній-гігантів, за даними яких тоді розраховувався індекс Доу-Джонса, сьогодні залишилася тільки General Electric. Не важко навести аналогічні дані по вітчизняному сегменту компаній чи списку місцевих підприємств.

У таких умовах організаційна система підприємства повинна знаходитися в стані безперервного розвитку, успіх якого сьогодні неможливо забезпечити без дослідження тенденцій і можливостей, без обґрунтованого вибору альтернатив і напрямів розвитку організації. Тому очевидно, що своєчасним і актуальним стає розробка методики розвитку підприємства, яка зможе йому забезпечити підвищені шанси на виживання, комерційний успіх і стійкий розвиток.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Результати аналізу численних публікацій показали, що багато підприємств продовжує дотримуватися традиційних положень класичної теорії стратегічного управління, спрямовуючи зусилля на підтримку й розвиток тих структур, які б забезпечили стратегічний відрив у конкурентному середовищі за продуктовим або ринковим принципом [1, 4, 5]. Слід відзначити, що кожне підприємство самостійно формує свій потенціал розвитку. При цьому помилки у виборі шляхів розвитку широко варіюються, а тому наведемо найтипівіші та найвідоміші [2]. Організації, що досягли конкурентних переваг за рахунок унікальних інженерно-конструкторських досягнень (наприклад, Digital, Caterpillar, Texas Instruments), розвиваючи стратегії поліпшення якості і економії на витратах, непомітно для себе рано чи пізно починають ігнорувати думку своїх клієнтів стосовно власної продукції. Швидко зростаючі організації під керівництвом обдарованих лідерів з добре організованим персоналом, розвиваючи стратегію

експансії, рано чи пізно втягуються в слабо досліджені ними види бізнесу, що призводить до даремних витрат (наприклад, ІТТ, Litton Industries, Gulf and Western, Dome Petroleum). Організації з потужним науково-дослідним потенціалом, концентруючи увагу виключно на його зростанні, раптом виявляються заручниками футуристичних проєктів власних провідних конструкторів і винахідників (наприклад, Wang, Rolls Royce, Polaroid). Організації з розвиненими маркетинговими можливостями, широкими ринками збуту і відомими торговими марками, концентруючись виключно на розвитку цих якостей, розпоршують мету свого існування, а усю свою діяльність спрямовують на обслуговування замовлень (наприклад, Procter and Gamble, General Motors, ІВМ).

Численна література з проблем управління і логістики розкриває різні шляхи до стійкого успіху [3, 5]. Проблема полягає у тому, щоб вичленувати концепції, які б задовольняли унікальним вимогам кожної конкретної організації, враховуючи величезну кількість можливих напрямів розвитку, відбраковуючи просто нереальні чи прийнятні з надто жорсткими обмеженнями варіанти для практичного застосування.

Формування цілей статті. Основна мета роботи полягає у визначенні сучасної концепції успішного розвитку організаційної системи управління підприємства з урахуванням мінливості зовнішнього середовища в умовах становлення інформаційного суспільства. Досягнення поставленої мети полягає у виявленні основних структурних утворень підприємства, визначенні сутності їх взаємозв'язків та виборі методики управління їх взаємоузгодженим розвитком.

Виклад основного матеріалу. Сучасні тенденції глобалізації та інтернаціоналізації економіки тісно пов'язані з накопиченням та інтенсивним використанням насамперед розподіленого мережевого інтелектуального капіталу як джерела підвищення конкурентоспроможності і ефективності діяльності підприємства. Найважливішими ознаками нової економіки стає:

- зародження мережевого суспільства на основі єдиного відкритого глобального простору знань, формування ринку знань;
- масова інтелектуалізація товарів/послуг за рахунок розвитку і розповсюдження персоналізованих мережевих технологій на основі НТП;
- зміни на ринку в напрямі персоналізації обслуговування клієнтів, скороченні життєвого циклу продукції, глобалізації конкуренції;
- застосування прогресивних методів управління для розподілу ризиків і ресурсів, децентралізації систем управління, підвищення оперативності ухвалюваних рішень.

Сучасне підприємство – це складна система, яка є одночасно виробничо-технічною, соціальною, організаційно-господарською системою. Характерною ознакою сучасного підприємства стає багатоплоскостна, гнучка, адаптивна, динамічна мережева структура. Часто така структура не є реальною (офіційно затвердженою), а створюється інформаційною інтеграцією різних структур управління трудовими, матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками. Слід зазначити, що інформаційні технології не є достатньою умовою для створення переваг, а необхідне ефективне застосування управлінських інформаційних технологій для мережевого середовища підприємства (наприклад, систем CAD/CAM, FMS тощо та їх інтеграції). Крім того, така мережева структура ґрунтується на цілях, культурі, традиціях, ресурсах, досвіді багатьох підприємств-партнерів.

Отже, статичне представлення системи управління сучасного підприємства, а особливо її організаційної структури управління, все частіше входить в антагонізм з динамікою змін ринкових ситуацій. Тому вище керівництво підприємства прагне контролювати на принциповому рівні баланс відповідності між внутрішніми структурами підприємства і специфікою змін як у макро-, так і мікрооточенні. Виявляючи значні невідповідності в зазначеному балансі, керівництво прагне перенацілити, доповнити чи навіть перебудувати структури підприємства. У широкому сенсі такий розвиток пов'язують із змінами в сукупності структурних елементів з відповідними повноваженнями і ресурсним наповненням. Тому, як мережу підприємство доцільно розглядати з таких аспектів, як: структура бізнесу, організаційна структура управління, виробнича структура, структура центрів відповідальності тощо. В сукупності ці структури якнайповніше охоплюють діяльність підприємства (таблиця).

Для досягнення цілісної організаційної інтеграції підприємство повинно гармонійно об'єднати різноцільово спрямовані структури в нові організаційні блоки. Це означає, що традиційні функціональні підрозділи повинні поєднуватися в єдиному цілісному для підприємства процесі. Таке поєднання часто вимагає перебудови традиційних організаційних структур і формування ними нових конфігурацій з унікальними властивостями.

Розглянемо детальніше структурні утворення підприємства:

І. Структура бізнесу – це сукупність господарюючих суб'єктів (підрозділів, бізнес-одиниць тощо) з різним рівнем підпорядкованості (від внутрішніх підрозділів до цілком незалежних), а також взаємозв'язків

цих суб'єктів між собою і з корпоративним центром. Основними завданнями структури бізнесу є: підтримка спрямованості на клієнтів, розгортання територіальної мережевої організації, досягнення конкурентної переваги, контроль над частиною сегменту ринку і забезпечення стабільної прибутковості. До таких об'єднань зраховують: промислові, торговельно-промислові, фінансово-промислові групи, транснаціональні корпорації, міжгалузеві комплекси тощо.

Основні структурні елементи організаційної системи управління

Структура	Об'єкт прикладення	Критерії ефективності
Структура бізнесу	Матеріальні, фінансові та інформаційні потоки	Оптимізація політики присутності на ринку та максимізація частки ринку
Організаційна структура управління	Трудові та інформаційні потоки	Раціональне розподілення та використання трудових ресурсів
Виробнича структура	Матеріальні та інформаційні потоки	Оптимізація використання виробничих потужностей та матеріальних ресурсів
Структура центрів відповідальності	Фінансові та інформаційні потоки	Максимізація прибутку

*Авторська розробка.

Стан підприємства усе більше залежить від того, що відбувається з постачальниками, партнерами, конкурентами, тобто з його найближчим оточенням. Тому структура бізнесу відіграє ключову роль в забезпеченні конкурентоспроможності у ринковому просторі. Виграє те підприємство, яке не покладається на інтуїцію, а своєчасно і відповідно до динаміки середовища адаптує свою структуру бізнесу.

Структура бізнесу повинна задовольняти таким сучасним ринковим вимогам:

- володіти високою гнучкістю виробництва, щоб швидко змінювати асортимент товарів/послуг в зв'язку з тим, що життєвий цикл продукції/послуг стає коротшим, а різноманітність виробів і обсяг випуску партій через вплив глобалізації — більшим;
- періодично вводити абсолютно нові форми контролю, організування і розподілу праці, а також оновлювати виробничі технології;
- забезпечувати конкурентоспроможність товарів/послуг у площинах якості продукції, організування післяпродажного обслуговування і надання додаткових інформаційних послуг;
- удосконалювати механізми прийняття рішень з метою підвищення їх оперативності і надійності, врахування невизначеності зовнішнього середовища.

Найперспективнішими структурами бізнесу є мережева і оболонкова структури:

- мережева форма бізнесу переважно застосовується у сфері послуг і роздрібній торгівлі, а рідко у виробничих об'єднаннях. Штаб-квартира корпоративної мережі відіграє вирішальну роль у визначенні продуктового асортименту. Спільність володіння і контролю – основні ознаки корпоративної мережі. Її успіх ґрунтується на здатності досягнення цінових переваг над незалежними торговцями завдяки збільшенню обсягів продажів і зниженню націнок. Одним з алгоритмів прискореної територіальної експансії корпоративних мереж є франчайзинг;
- оболонкові структури формують ті компанії, в яких частина бізнес-функцій передається на контрактній основі стороннім підрядникам. Найчастіше така компанія пропонує виробничому підприємству перекласти на себе трансакційні витрати, пов'язані з пошуком покупців і доведенням продукту до кінцевого споживача (наприклад, лідер у виробництві спортивного взуття – фірма «Nike»).

Безперечною перевагою мережевих підприємств є їх гнучка і динамічна адаптація до змінних умов ринку. За рахунок розділення функцій і глибокої функціональної спеціалізації відбувається зниження сукупних витрат, стабілізуються виробничі процеси.

II. Виробнича структура – це структура виробничих і обслуговувальних підрозділів підприємства і зв'язків між ними (цехів, виробництв, ділянок, служб) в перерізі кожного його суб'єкта. Для успішної організації виробництва необхідно раціонально побудувати виробничий процес в просторі і часі. В умовах нестримного НТП за відсутності структурних змін через короткий час виробничі процеси підприємства перестануть бути оптимальними стосовно нових вимог динамічного зовнішнього середовища. Вдосконалення виробничої структури створює умови для інтенсифікації виробництва, ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, підвищення якості продукції. Загалом вдосконалення виробничої структури може передбачати:

- раціоналізацію майнового комплексу для забезпечення пропорційності і збалансованості потужностей підприємства (наприклад, усунення «вузьких місць», тобто дефіциту потужностей, а з іншого боку, уникнення надлишків в устаткуванні, площі, об'єктів інфраструктури);

- удосконалення системи забезпечення виробництва може здійснюватися за такими напрямками: зниження потреби підприємства в послугах допоміжних і обслуговувальних служб; виведення зі складу підприємства допоміжних і обслуговувальних виробництв і отримання відповідних послуг з договорів підяду; централізація допоміжних і обслуговувальних виробництв;

- поліпшення організаційної структури основного виробництва за рахунок впорядкування рівнів лінійного підпорядкування згідно з нормативами керованості і особливостей виробничо-технологічного процесу.

До характерних властивостей виробничих структур можна зарахувати:

- цілеспрямованість, тобто здатність створювати необхідну продукцію/послуги;
- поліструктурність, тобто одночасне існування взаємозалежних підсистем;
- відкритість у матеріальному, енергетичному та інформаційному обміні;
- різноманітність на рівні спеціалізації, концентрації, пропорційності як окремих частин виробничої системи і її підсистем, так і видів продукції;
- складність одночасного та узгодженого поєднання вищенаведених властивостей.

Найскладнішим завданням виробничої структури є організування виробництва в часі, тобто в упорядкуванні руху предметів праці у процесі їх перетворення на готову продукцію, а також порядку переміщення працівників між окремими виробничими підрозділами, робочими місцями, знаряддями праці у межах календарного часу (зміни, робочого дня, тижня тощо), способі застосування знарядь праці в часі (режим роботи, терміни профілактики/ремонт устаткування тощо). У гнучких виробництвах із змінним асортиментом продукції, з постійним уточненням технологій та зміною трудомісткості окремих операцій виробничих процесів особливого значення набуває систематичне уточнення поточних планів виробництва.

III. Організаційна структура управління відображає сукупність підрозділів і посадових позицій та розподіл між ними функцій (завдань), повноважень, відповідальності. На підприємстві усі функції або завдання виконуються структурними підрозділами або окремими посадовими особами, для чого вони наділяються відповідними трудовими, матеріальними, фінансовими, інформаційними ресурсами і повноваженнями (правами і обов'язками). Ефективною можна вважати ту організаційну структуру управління, яка забезпечує якнайкращу реалізацію основних функцій підприємства з погляду його кінцевої мети, для чого вона повинна задовольняти таким вимогам:

- бути функціонально придатною, тобто гарантувати надійність і забезпечувати наскрізне управління на усіх рівнях;
- оперативно управляти бізнес-процесами;
- бути мобільною і гнучкою, мати мінімальну кількість рівнів управління і раціональні зв'язки між органами управління;
- бути економною, мінімізувати витрати на виконання управлінських функцій.

Суть структурних перетворень полягає у наявних на підприємстві ресурсах (матеріальних, фінансових, трудових) і в створенні такої сукупності підрозділів, служб і органів управління, щоб забезпечити виконання підприємством нової сукупності функцій. Частота організаційних змін для кожного підприємства визначається з урахуванням умов господарювання і конкретної ринкової ситуації. Будь-яку зміну необхідно оцінювати насамперед з погляду досягнення поставлених перед підприємством цілей.

Основними критеріями оцінки поліпшення організаційної структури управління є зростання продуктивності праці, прискорення технічного розвитку, кооперація в ухваленні і реалізації управлінських рішень тощо. У кризовий період зміни в структурах підприємства спрямовані на виживання підприємства за рахунок раціональнішого використання ресурсів, зниження витрат і гнучкішого пристосування до вимог зовнішнього середовища.

IV. Структура центрів фінансової відповідальності з часом відіграє дуже важливу роль в організаційній системі управління. Центр відповідальності — це структурний підрозділ підприємства, менеджер якого несе відповідальність за його діяльність. «Відповідальність» у цьому випадку означає, що керівник підрозділу не тільки контролює, але й може впливати на параметр, за який він «відповідає». Скажімо, якщо він відповідає за валовий прибуток, то має можливість «маніпулювати» ціною товару/послуги в конкретних умовах з метою отримання оптимального загального результату. Центри відповідальності можна класифікувати за такими ознаками: функції, що виконуються центром відповідальності, та обсягом повноважень і відповідальності. Залежно від характеру діяльності підрозділу можна виділити такі основні види відповідальності за витратами, доходом, прибутком. На практиці використовується ще кілька варіантів центрів відповідальності, наприклад, центр вартості тощо.

Центр витрат — це найменший сегмент діяльності або відповідальності підприємства, в якому акумулюються витрати, керівник якого відповідає не лише за якість і обсяг товарів/послуг, а також за понесені витрати (наприклад, виробничий цех, конструкторське бюро). Центри витрат можуть входити до складу більших центрів відповідальності будь-якого типу. Їх можна розбити на центри регульованих,

довільних (частково регульованих) і слабо регульованих витрат. Центр закупівель — це різновид центру витрат, який відповідає за своєчасне і в повному обсязі постачання підприємства необхідними матеріальними ресурсами у межах виділених коштів (наприклад, відділ постачання). Центр управлінських витрат — це різновид центру витрат, відповідальний за якісне виконання функцій управління. До цього типу належить апарат управління компанії, здебільшого без поділу на структурні складові.

Центр доходів — це, як правило, структурний підрозділ, відповідальний за збутову діяльність компанії. Його ефективність визначається максимізацією доходів підприємства у межах виділених для цих цілей ресурсів. Взаємозв'язку між витратами на функціонування такого центру і значенням виручки фактично немає, тому основним контрольованим показником є виручка, а також її головні показники: обсяги збуту в натуральному обсязі, ціни, структура реалізації.

Центр прибутку — це структурний підрозділ (або компанія загалом), в якому оцінюється діяльність підрозділу, асортиментної групи або географічного регіону, керівник якого відповідає як за витрати, так і за прибутки (наприклад, підприємство у складі великого об'єднання). Здебільшого відповідальність за поточний прибуток/збиток несе керівництво підприємства. В окремих випадках у підприємстві можуть виділятися центри прибутку, відповідальні за фінансовий результат за певним видом діяльності.

Центр інвестицій — це структурний підрозділ, відповідальний за ефективність інвестиційної діяльності. Мета центру інвестицій — не тільки отримання максимального прибутку, як у випадку центру прибутку, але й досягнення максимальної рентабельності вкладеного капіталу, максимальної прибутковості інвестицій, збільшення вартості акціонерного капіталу.

Виділення у підприємстві центрів відповідальності визначається специфікою конкретної ситуації з врахуванням таких вимог:

- центр відповідальності необхідно логічно ув'язати з іншими структурними утвореннями підприємства та з цілями його створення;
- кожен центр відповідальності має очолювати відповідальна особа — менеджер з чітко визначеною сферою повноважень і відповідальності;
- у кожному центрі відповідальності повинні бути показники для оцінювання ефективності діяльності і база для розподілу витрат, а ступінь деталізації інформації повинен бути достатнім для аналізу, але не надмірним, щоб ведення обліку не було занадто трудомістким;
- оскільки поділ підприємства на центри відповідальності дуже впливає на мотивацію керівників відповідних центрів, необхідно враховувати соціально-психологічні чинники.

Недоцільно деталізувати структуру центрів відповідальності, випустивши з уваги головні цілі і основні напрями діяльності підприємства. Адже тоді відповідальність буде розпорошена, а оптимальне вирішення часткових проблем не гарантує досягнення оптимального результату загалом. Мета обліку по центрах відповідальності полягає в узагальненні даних про витрати і результати діяльності по кожному центру відповідальності так, щоб відхилення, які виникають, можна було персоніфікувати. Система, яка будується на складанні звітів про виконання бюджету, де порівнюються фактичні і планові дані, називається обліком по центрах відповідальності.

Застосування механізмів організаційного дизайну з метою раціоналізації діючих організаційних структур управління, можливе лише на чіткій науково-методологічній основі, якою можна вважати систему принципів управління гармонійного розвитку структур підприємства. До такої системи принципів насамперед потрібно зарахувати:

- інерції – зміна структур починається через деякий час після початку дій змін у зовнішньому або внутрішньому середовищі і продовжується якийсь час після їх закінчення;
- еластичності – швидкість зміни структури залежить від гнучкості і здатності до саморегуляції існуючої структури;
- безперервності – процес зміни структур відбувається безперервно, змінюються лише швидкість і напрям змін;
- стабілізації – система прагне до стабілізації діапазону зміни потенціалу системи, адже людина і суспільство прагнуть стабільності;
- планування, тобто організація має мати обґрунтований план діяльності і розвитку;
- координації – система управління вносить відповідні корективи до механізму виконання за стратегічних, тактичних і оперативних змін;
- повноти, тобто могли виконувати увесь набір функцій, покладених на неї;
- єдності мети, тобто наявність чітко сформульованої мети або цілей підприємства;
- первинності функцій і вторинності структури, тобто розбудова внутрішніх структур повинна ґрунтуватися на виявленні складу і змісту функцій управління;
- функціональної закритості, тобто коло завдань кожного структурного елемента має бути чітко окресленим та достатнім для досягнення мети управління;

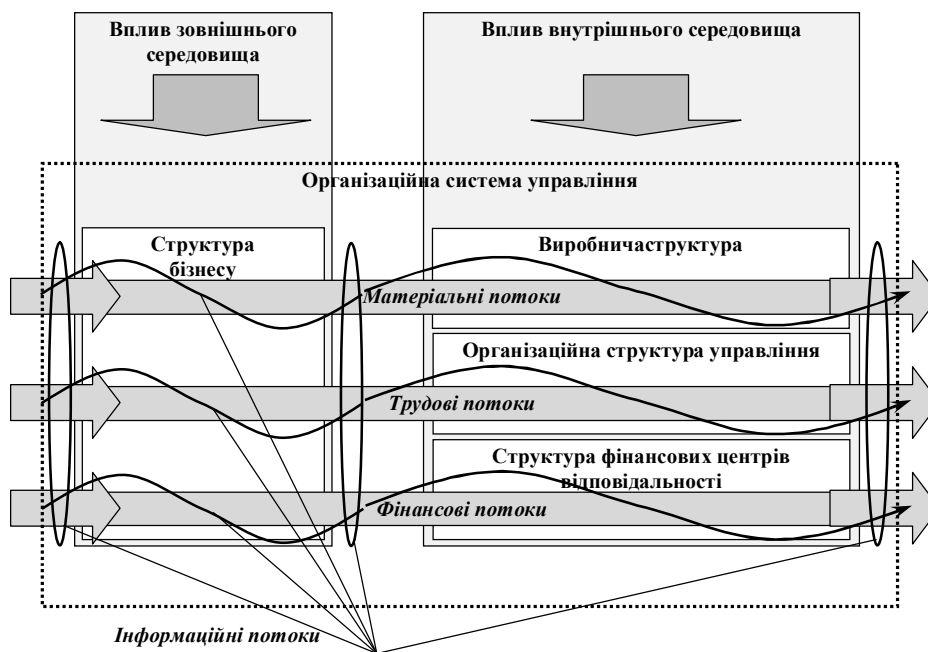
- простоти структур, тобто кількість ланок і рівнів повинні бути мінімальними;
- єдності керівництва, що є необхідною умовою узгодженості дій, координації зусиль;
- оптимальної норми керованості, яка визначається характером взаємодії керівника і підлеглих;
- зворотного зв'язку, тобто проводити постійний контроль за наслідками функціонування системи і створювати умови для її використання.

Наведені принципи визначають внутрішні чинники управління структурним розвитком підприємства. Зовнішніми чинниками прямого та опосередкованого впливу на структурний розвиток підприємства є такі світові процеси:

- розширення сфер уніфікації стандартів;
- прискорення розвитку міжнародної інтеграції;
- розширення сфери державного регулювання.

Наведені вище принципи розбудови організаційної системи управління взаємопов'язані і взаємообумовлені. Кожен з них має самостійне значення, але тільки їхнє загальне використання забезпечує комплексний, науковий характер.

Загалом підприємство — це живий організм, зміни його складових структур повинні бути адекватні стратегічним чи навіть тактичним змінам. Тому розвиток підприємства загалом комплексно охоплює логічно взаємопов'язані перетворення у цих розглянутих структурних утвореннях, щоб повною мірою задовольняти кон'юнктуру ринку і вимогам зовнішнього середовища. Саме характер взаємозв'язків (тобто структура), а не склад елементів системи, визначають властивості підприємства, спрямовані на досягнення його цілей. Схематично ці зв'язки показані на рисунку у вигляді поєднання різних типів потоків.



Структурне відображення організаційної системи управління підприємства
*Авторська розробка

Таблиця 2

Еволюція логістичного інструментарію управління підприємством

Етап	Завдання підприємства	Критерії	Напрямок застосування логістики
I	Обсяги виробництва	Ціни	Управління ресурсами
II	Обсяги продажів	Рівень послуг	Управління розподілом
III	Використання капіталу	Прибутковість	Управління виробництвом
IV	Забезпечення конкурентоспроможності	Якість	Управління ланцюжком закупівля/виробництво/продаж
V	Глобалізація, екологія	Час	Управління бізнес-процесом
VI	Задоволення персоналізованого попиту в умовах багаторівневого партнерства	Задоволення споживача	Управління мережевими структурами

*Авторська розробка.

В основі сучасного управління підприємством на засадах логістики лежить ідея безперервного моніторингу усього логістичного ланцюга для задоволення потреб кінцевого споживача. Розвиток підприємства (див. рисунок), зокрема його внутрішніх структур, можна інтерпретувати як логістичний процес, який повинен підпорядковуватися правилу 7R: «Забезпечення потрібного продукту в необхідній кількості і заданій якості у потрібному місці у встановлений час для конкретного споживача з оптимальними витратами». Як бачимо з рисунка, трудові, матеріальні, фінансові та інформаційні потоки є тим об'єднувальним чинником, що визначально впливає на структурні утворення підприємства. У цьому правилі відображені найістотніші ознаки логістичної місії підприємства, акценти якого у міру розвитку ознак нової економіки мігрують, як це показано у табл. 2.

Тому найефективнішим інструментарієм для організування стає логістика, роль якої зростає з часом.

Зростання вагомості логістики зумовлюються тим, що традиційні сфери її застосування зливаються воедино, об'єднуючи в єдиний інтегрований процес матеріальні, трудові, фінансові та інформаційні потоки. В основі успіху інтегрованої логістики лежить здатність застосування інформаційних технологій і нових підходів до організації бізнес-процесів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Враховуючи запропоновану організаційну систему управління як взаємопов'язаний комплекс таких структурних утворень, як структура бізнесу, організаційна структура управління, виробнича структура та структура центрів фінансової відповідальності, можна по-новому підійти до виконання завдань стійкого розвитку підприємства. Новизна цього підходу полягає в застосуванні інструментів логістики, а його реалізацію можна подати у вигляді такого алгоритму:

- виділення трудових, фінансових, матеріальних та взаємопов'язаних з ними інформаційних потоків на підприємстві;
- ресстрація основних структурних утворень в організаційній системі управління згідно з рисунком;
- аналіз відповідності рівня готовності структурних утворень підприємства до взаємопов'язаного управління трудовими, матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками;
- застосування логістичних механізмів для удосконалення ефективності застосування організаційної системи управління загалом.

Сьогодні ключовим стало завдання не як організувати виконання окремих функцій, а як сформувати стійку структуру, сприятливу для управління підприємством в мінливих умовах ринку. На практиці поставлене завдання найчастіше виконується частково у формі задач аналізу, спрямованих на регулювання показників потоків. До того ж з'являються серйозні напрацювання, які розглядають проблеми оптимізації структурних утворень підприємства. Нагальним завданням постає створення моделей для реформування структур підприємства відповідно до тих трудових, фінансових, матеріальних та інформаційних потоків, які воно збирається обслуговувати. Такі завдання потребують глибшого дослідження та розроблення.

1. Дугельный А.П., Комаров В.Ф. Структурные преобразования промышленного предприятия. – Новосибирск: Новосиб. гос. ун-т., 2001. 2. Ефремов В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – №1. – www.cfin.ru. 3. Мильнер Б. 3. Теория организации : учеб. для вузов / Б.З. Мильнер. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 719 с. 4. Организационное развитие компании http://www.psymanager.km.ru/social/orgdevelop/file_definition.html. 5. Яцына А. Кое что об эволюции сообществ. www.naymit.igry.ru/game/stat/. 6. Fortune 500 companies' views on the supply chain & logistics landscape 2005/2006 Report [Electronic resource]. — 06.2005. www.eyefortransport.com/supplychain/.