

ЗАДАЧІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ВЗАЄМОВІДНОСИН ПІДПРИЄМСТВА ІЗ ЗАЦІКАВЛЕНИМИ СТОРОНАМИ

Підприємство реалізує свою місію шляхом взаємодії із зовнішнім середовищем у рамках такого способу організації персоналу, що забезпечує ефективність цієї взаємодії, по-перше, з погляду реалізації місії підприємства, а по-друге, з урахуванням вимог представників зовнішнього середовища. Фактично для підприємства має практичний сенс задоволення вимог представників зовнішнього середовища, що є зацікавленими в його діяльності. Концепція зацікавлених сторін була запропонована Р.Е. Фріменом у 1984 р. як ідея про представлення фірми, її зовнішнього й внутрішнього оточення як набору зацікавлених у її діяльності сторін (англ. версія «stakeholder» — стейкхолдер): власників (акціонерів) підприємства, робітників (зокрема тих, що залучаються тимчасово), клієнтів, постачальників, дистриб'юторів і партнерів, з якими укладають довгострокові договори, держави, що розраховує на надходження податків й створення робочих місць й ін.

Зміна способу взаємодії з тією або іншою зацікавленою стороною означає для підприємства необхідність організаційних нововведень. Для фірми, що діє в умовах невизначеного мінливого зовнішнього середовища, організаційна структура повинна мати динамічну властивість адаптивності, а організаційний процес (далі — оргпроцес) на підприємстві розглядається як процес організаційної адаптації до його зовнішнього й внутрішнього оточення.

Аналіз наукових публікацій та досліджень за темою свідчить і про відсутність загальноприйнятої методології організаційного проектування, і про необхідність зміни самого механізму стратегічного управління на підприємстві. Те, що зміст успішних стратегій включає, у першу чергу, створення унікальних організаційних компетенцій, стверджувалося ще в перших наукових працях, присвячених ресурсній концепції стратегічного управління (К. Прахалад, Г. Хамел). Розвиток на українських підприємствах систем корпоративного керування, необхідність нарощування капіталу соціальної довіри підвищує увагу керівництва підприємств до робіт з теорії зацікавлених сторін, а саме: Р.Е. Фрімена [1], Р.К. Мітчела, Б.Р. Егла, Дж. Вуда [2], М. Дженсена [3], А.Л. Фридмена та С. Майлса [4], К.С. Солонухіна [5] та ін. Розробка стратегії розвитку підприємства повинна ґрунтуватися на синтезі економічної, управлінської й організаційної наук, а поточне планування — забезпечувати наявність й ефективний розподіл організаційних ресурсів, тому необхідні спроби цілісного аналізу взаємозв'язку змісту завдань організаційного процесу з рівнями планування на підприємстві.

Загальна постановка проблеми полягає в розробці структурної моделі та відповідного комплексу економічно-математичних моделей організаційних процесів на підприємстві. Для вирішення поставленої проблеми **актуальним** є визначення змісту й порядку реалізації організаційно-управлінських задач у рамках оргпроцесу з формування системи взаємовідносин підприємства зі стейкхолдерами.

Мета цієї роботи полягає у визначенні змісту завдань оргпроцесу з формування системи взаємовідносин фірми зі

стейкхолдерами, а також класифікації зазначених організаційних завдань за рівнями планування на підприємстві.

Сучасна управлінська парадигма як технологія ефективного управління в умовах підвищеної нестабільності й невизначеності зовнішнього середовища передбачає стратегічне управління. У зв'язку з тим, що оргпроцес первинний відносно управлінського й бізнес-процесу, у процесі стратегічного планування проводять розрахунок необхідних організаційних ресурсів, аналіз відповідності наявних організаційних можливостей необхідним розрахунковим величинам і аналіз відповідності фактичної організації підприємства перспективному (необхідному) способу взаємодії із зовнішнім середовищем. В умовах невизначеності щодо поведінки зовнішніх контрагентів рішення приймаються на підставі прогнозів, і актуальним стає така властивість соціально-економічних планів розвитку, як гнучкість, тобто можливість їхньої адаптації в умовах надходження додаткової інформації. Тому стратегічний план розвитку підприємства є основою для вироблення із часом більш детальних і, можливо, модифікованих планів. За змістом задач, що розв'язуються, розрізняють такі види планування: стратегічне планування як пошук нових можливостей, замовлень і продуктів, тактичне планування — виявлення передумов і ресурсів для відомих можливостей, замовлень і продуктів, а також оперативне планування — реалізація відомих можливостей й конкретного замовлення. Тактичне планування реалізується на основі результатів стратегічного, а оперативне — на основі результатів тактичного. Управлінські завдання на кожному з рівнів планування спрямовані на створення відповідно стратегічного, тактичного або оперативного потенціалу підприємства.

Стратегічне планування здійснюється в умовах невизначеності щодо змісту й способу майбутньої діяльності, а також переліку зацікавлених у діяльності підприємства сторін й умов відносин з ними. Стратегічні рішення формуються як багаторівневі та довгострокові. Про три рівні формування стратегії вперше написали Ч. Хофер і Д. Шендель в [6, с. 64]. У наш час деякі автори [7, с. 37] виділяють чотири рівні формування стратегії (для диверсифікованої компанії, у якій одночасно реалізуються кілька видів бізнес-діяльності): корпоративний, діловий, функціональний й операційний рівні. Корпоративна стратегія розробляється як загальний план управління диверсифікованою компанією. Ділова стратегія визначає план дій із забезпечення конкурентних переваг окремої стратегічної бізнес-одиниці (далі — СБО). Для спеціалізованих підприємств корпоративна й ділова стратегії збігаються. Функціональні стратегії задають зміст і параметри діяльності функціональних відділів (напрямок) конкретної СБО, а операційні стратегії визначають план діяльності оперативних одиниць окремих функціональних напрямків. Таким чином, стратегічний план підприємства являє собою багаторівневу систему стратегій розвитку різних рівнів організаційної ієрархії. Кожний з рівнів стра-

Таблиця 1

Розподіл організаційних завдань за рівнями стратегічного планування

№ з/п	Рівень стратегії	Організаційні завдання відповідного рівня
1.	Корпоративний	<ul style="list-style-type: none"> Визначення основних груп стейкхолдерів, розробка моделей взаємодії з ними, розробка бачення (місії) компанії. Визначення бізнес-напрямків діяльності компанії, виділення (ліквідація) СБО в організаційній структурі, встановлення організаційно-правової форми СБО, їхнє об'єднання, придбання нового бізнесу, створення спільного підприємства й т. д. Визначення системи взаємин СБО між собою та з корпоративним центром (питання підпорядкування й залежності, механізми координації й контролю, забезпечення їх ресурсами). Узгодження стратегій СБО й корпорації.
2.	Діловий	<ul style="list-style-type: none"> Позиціонування підприємства (СБО) на ринку, визначення зовнішніх груп стейкхолдерів і розробка моделі взаємодії з ними. Визначення переліку функціональних напрямків (підрозділів) підприємства чи СБО. Розробка організаційної стратегії підприємства (СБО). Проектування ділових процесів верхнього рівня (реінжиніринг існуючих), подальша модернізація організаційної структури підприємства (СБО): створення, виділення або розформування підрозділів, рішення питань підпорядкування й взаємозв'язку, контролю й координації підрозділів. Узгодження рішень.
3.	Функціональний	<ul style="list-style-type: none"> Визначення змісту й параметрів роботи кожного функціонального напрямку підприємства (СБО). Виділення центрів фінансової відповідальності. Модернізація виробничо-технологічної структури підприємства (СБО). Проектування організаційної технології незнайомих задач у рамках заданої функції. Розробка організаційної стратегії розвитку функціонального напрямку. Визначення потреби й предмета партнерських відносин (аутсорсинга функцій, аутстафінга й т. д.). Проектування, реінжиніринг ділових процесів з реалізації кожної з функцій, подальша модернізація оргструктури функціональних напрямків (підрозділів). Забезпечення відповідності норм організаційної культури (новим) організаційним регламентам. Визначення стратегічних потреб і правил користування й розпорядження ресурсами. Розробка кадрової стратегії. Узгодження рішень.
4.	Операційний	<ul style="list-style-type: none"> Визначення змісту стратегічних завдань структурних підрозділів, розробка процедур діяльності. Розподіл відповідальності за реалізацію стратегічних завдань, розробка й зміна посадових інструкцій. Моделювання інформаційних потоків і розробка (зміна) інформаційної структури підприємства. Узгодження організаційних рішень із відповідальними за реалізацію стратегічних завдань виконавцями.

тегії породжує завдання, що вимагають певної організації структурних елементів підприємства (табл. 1).

Зазначимо, що на практиці немає суворої відповідності рівня стратегії й місця в організаційній ієрархії його розроблювачів. Більшість функцій стратегічного планування реалізують спільно корпоративний центр і керівництво СБО, однак залученими в процес розробки стратегії можуть бути й інші групи стейкхолдерів: держава (якщо їй належить частина акцій), керівники функціональних напрямків, підрозділів, професійні об'єднання та ін. У формуванні сис-

теми відносин із зовнішніми й внутрішніми стейкхолдерами беруть участь спеціалізовані структурні підрозділи (відділ із зв'язків із громадськістю, рекламний відділ, профспілка й ін.). Персонал підприємства виявляється залученим у стратегічне планування через процедури узгодження рішень. Таким чином, постановка й рішення стратегічних організаційних задач здійснюється не тільки корпоративним центром, що підтверджується тим фактом, що функції корпоративного центра відрізняються в різних компаніях. В [8] представлені чотири чисті типи моделі діяльності корпоративно-

Класифікація організаційно-управлінських завдань за рівнями планування на підприємстві

№ з/п	Рівень планування	Типи організаційно-управлінських задач
1.	Стратегічний	<ul style="list-style-type: none"> • Розробка моделей взаємовідносин підприємства зі стейкхолдерами. • Розробка нових організаційних технологій бізнес-діяльності, проектування й реінжиніринг бізнес-процесів рівня підприємства, СБО й функціональних напрямків діяльності. • Розробка організаційної стратегії розвитку підприємства, СБО й функціональних напрямків. • Проектування й модифікація організаційної структури підприємства. • Взаємне узгодження змін у виробничо-технологічній, фінансовій, організаційній й інформаційній структурах підприємства. • Завдання узгодження стратегічних інтересів і цілей. • Забезпечення відповідності норм організаційної культури (новим) організаційним регламентам. • Визначення стратегічних потреб і моделей забезпечення ресурсами підприємства й структурних підрозділів (включаючи кадрову стратегію). • Визначення необхідного складу й числа співробітників тактичного рівня планування.
2.	Тактичний	<ul style="list-style-type: none"> • Проектування нерегулярних ділових процесів оперативних одиниць. • Забезпечення оперативних одиниць організаційними ресурсами. • Задачі формування складу й синтезу оптимальної структури оперативних одиниць. • Завдання узгодження призначень.
3.	Оперативний	<ul style="list-style-type: none"> • Забезпечення рівномірного завантаження трудових ресурсів (з урахуванням повного використання наявних потужностей підприємства), задачі розподілу обсягів і типів робіт. • Розподіл організаційних ресурсів. • Узгодження за часом, координація діяльності співробітників, залучених у різні ділові процеси. • Узгодження параметрів організаційного рішення з усіма майбутніми виконавцями.

го центру. Так, корпоративний центр може діяти відносно СБО винятково як «фінансовий контролер», приймаючи рішення лише корпоративного рівня стратегії і не координуючи діяльності автономних СБО у виборі основних стейкхолдерів і розробці ділової стратегії. Модель корпоративного центру «стратегічний архітектор», передбачає управління фінансово незалежними СБО відповідно до єдиної корпоративної концепції, затвердження центром ділових стратегій СБО й вибірку ревізію з метою перевірки логіки рішень. Корпоративний центр типу «стратегічний контролер» розробляє й затверджує більшість стратегічних рішень СБО (і ділові, і функціональні стратегії), які можуть спільно використовувати ресурси корпорації й зобов'язані діяти в рамках єдиної корпоративної концепції й кадрової політики. Головний офіс типу «оператор» контролює процес розробки всіх рівнів стратегії СБО, відслідковує результати операційної діяльності й розвиває систему послуг всіх напрямків, що спільно використовуються бізнес-одиницями.

Тактичне планування реалізується на тимчасовому відрізку, на якому є в наявності сукупність домовленостей з основними групами стейкхолдерів підприємства щодо його майбутньої діяльності. Основні умови роботи персоналу, задіяного в тактичному плануванні, визначаються угодами підприємства (договірними й неформальними) зі стейкхолдерами, що були укладені на стратегічному рівні. Таким чином, саме умови домовленостей зі

стейкхолдерами визначають тактичний потенціал підприємства. На тактичному рівні планування конкретні умови домовленостей (наприклад, із замовником по проекту) можуть визначати характеристики використовуваних ресурсів (наприклад, трудових — аж до вимоги включення в команду проекту конкретних виконавців) і в цілому засобів виробництва (знарядь праці — наприклад, конкретних програмних продуктів, які співробітники будуть зобов'язані освоїти, або предметів праці — наприклад, вимоги до якості вихідної інформації). «Тактична цілевказівка» містить упорядковану за часом послідовність дій, результат яких забезпечить досягнення поставленої мети на конкретний період [9], тобто мається на увазі об'ємно-календарне й ресурсне планування основної діяльності. Об'ємно-календарне планування забезпечується оргпроцесами проектування унікальних бізнес-процесів оперативного рівня. На тактичному рівні планування, крім безпосередньо управлінських, зосереджена робота допоміжних функцій: планово-економічна робота, бухгалтерське обслуговування, юридичне й фінансове забезпечення, управління кадрами, інформаційне забезпечення й програмно-технічна підтримка. Тактичні організаційні задачі полягають у ресурсному забезпеченні основної діяльності, включаючи задачі формування складу організаційних елементів, синтезу оптимальної для них структури й процедури узгодження призначень.

Період, який можна віднести до *оперативного планування*, для кожного підприємства є індивідуальним і довірнює величині виробничого циклу для відповідного продукту чи послуги. Оперативний рівень планування характеризується детермінованими показниками потоку робіт на цей період, тобто на цьому рівні є точно відомим перелік проектів і відповідних робіт, а організаційні задачі ставляться як оптимізаційні за відомих обсягів наявних ресурсів.

Оперуючи термінологією стратегічного, тактичного й оперативного планування, можна класифікувати організаційно-управлінські задачі за рівнями планування на підприємстві (табл. 2).

Відсутність кардинальних нововведень на стратегічному рівні планування гарантує відносну організаційну інерційність підприємства. Ефективна реалізація організацією власних ключових компетенцій можлива лише за умови гармонічної роботи всіх рівнів планування на підприємстві. Отже, організаційна структура підприємства повинна дозволити ефективно вирішувати задачі оперативного, тактичного й стратегічного рівнів.

Висновки. Класифікація організаційно-управлінських задач, що виникають на різних рівнях планування, важлива для визначення закономірності організаційного процесу на підприємстві в цілому. У соціально-економічній системі можна виділити стратегічні, тактичні й оперативні організаційні процеси, що послідовно породжують один одного. Стратегічні оргпроцеси полягають в організаційному проектуванні й зміні систем і технологій майбутньої діяльності. Тактичні оргпроцеси забезпечують матеріальне наповнення спроектованих систем і технологій діяльності людськими й іншими видами організаційних ресурсів. Організацію ефективної взаємодії персоналу та її координацію в ході виробничого циклу забезпечують оперативні оргпроцеси. **Перспективи подальших наукових досліджень** за темою полягають у розробці структурної моделі організаційних процесів на підприємстві.

Література

1. **Freeman R.E.** A stakeholder approach to strategic management / R.E. Freeman, J. McVea // The Blackwell handbook of strategic management / M.A. Hitt, R.E. Freeman, J.S. Harrison (Eds.). — Oxford : Blackwell Publishing, 2001. — p. 189 -207. — ISBN-10: 0631218602. 2. **Mitchell R. K.** Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What really Counts / R. K. Mitchell, B. R. Agle , D.J. Wood // Academy of Management Review, 1997. — Vol. 22, No. 4. — p. 853 — 888. 3. **Jensen M.** Value maximization, Stakeholder theory, and the Corporate objective function / Michel C. Jensen // Journal of Applied Corporate finance. — 2001. — Vol.14, No. 3. — P. 8 — 21. — (ISSN 1078-1196). 4. **Friedman A. L.** Developing Stakeholder Theory / Andrew L. Friedman, Samantha Miles // Journal of Management Studies. — 2002. — Vol. 39, No. 1. — P. 1—21. // Режим доступу : <http://www.wiley.com/bw/journal.asp?ref=0022-2380>. 5. **Солодухин К.С.** Проблемы применения теории заинтересованных сторон в стратегическом управлении организацией / К.С. Солодухин // Евразийский междунар. науч.-аналит. журнал «Проблемы современной экономики». — 2007. — №4 (24). — Режим доступа : <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=23057>.

6. **Hofer C.V.** Strategy Formulation: Analytical Concepts / C.V. Hofer, D. Schendel. — St. Paul, MN: West Publishing Company, 1978. — 920p. 7. **Степанова Г.Н.** Стратегический менеджмент. Планирование на предприятии : учеб. пособ. / Г.Н. Степанова. — М. : Издательство МГУП, 2001. — 136 с. — Режим доступа : // <http://www.hi-edu.ru/e-books/xbook097/01/>. 8. **Фут Н.** Роль корпоративного центра / Н. Фут, Д. Хенсли, М. Лэндсберг, Р. Моррисон // Вестник McKinsey. — М. — 2003. — №1. // <http://www.mckinsey.com/locations/moscow/russianquarterly/>. 9. **Зубанов Н.В.** Анализ устойчивости относительно поставленной цели как один из подходов к описанию функционирования организации в условиях неопределенности : монография / Н.В. Зубанов / Самарский государственный технический университет. — Самара, 2001. — Режим доступа : // <http://www.aup.ru/books/m66/>.

Ковпак Е. О. Задачі організаційного процесу з формування системи взаємовідносин підприємства із зацікавленими сторонами

Стаття присвячена дослідженню закономірностей організаційного процесу підприємства, на якому впроваджено технологію стратегічного управління. Визначений зміст організаційно-управлінських задач у процесі формування системи взаємовідносин підприємства із зацікавленими сторонами. Приводиться класифікація організаційних задач за рівнями формування стратегії та в цілому за рівнями планування на підприємстві.

Ключові слова: організаційний процес, стейкхолдер, стратегічне планування, тактичне планування, оперативне планування.

Ковпак Э. А. Задачи организационного процесса по формированию системы взаимоотношений предприятия с заинтересованными сторонами

Статья посвящена исследованию закономерностей организационного процесса предприятия, на котором внедрена технология стратегического управления. Определено содержание организационно-управленческих задач в процессе формирования системы взаимоотношений предприятия с заинтересованными сторонами. Приводится классификация организационных задач по уровням формирования стратегии и в целом по уровням планирования на предприятии.

Ключевые слова: организационный процесс, стейкхолдер, стратегическое планирование, тактическое планирование, оперативное планирование.

Kovpak E.O. The organizational process tasks devoted formation of stakeholder relationship on the enterprise

The article is devoted to research of laws of the organizational process of the enterprise, on which the technology of strategic management is introduced. The problem of definition of the essence of the organizational process tasks during forming of stakeholder relationship on the enterprise is investigated. The classifications of organizational tasks by strategy levels and by levels of the planning at the enterprise are given.

Key words: organizational process, stakeholder, strategic planning, tactical planning, operational planning.

Стаття надійшла до редакції 09.10.2009 р.

Прийнято до друку 27.11.2009 р.