

В качестве альтернативы можно предложить использование традиционных, но в то же время эффективных методов обучения, среди которых следует назвать: проведение лекций, ролевых игр, ротации, наставничества, моделирования, самообучения. Вместе с этим обучение персонала и условия его деятельности должны быть достаточными для его самореализации и самосовершенствования. Таким образом, дальнейшего усовершенствования требует подход развития персонала, что является определяющим фактором эффективности менеджмента персонала.

Все более актуальными за рубежом в настоящее время становятся так называемые обучающие организации, которые поощряют и поддерживают постоянный рост знаний и обмен информацией между своими работниками независимо от занимаемой должности. Этот процесс происходит в соответствии с принципом конфиденциальности и секретности информации. Факторы, влияющие на продвижение по служебной лестнице, включают не только стаж работы, авторитетность и компетентность работника, но и способность к обучению и самообучению, общий период обучения и применение полученных знаний, умений, навыков на практике, а также возможность их передачи коллегам. Обучающими организациями нельзя назвать те, которые лишь предоставляют возможность повышения квалификации своим работникам. Обучающие организации — это организации, у которых философия управления основана на постоянном и непрерывном процессе обучения и самообучения сотрудников. Духом повышения образовательного и профессионального уровня пронизаны все подразделения подобной организации, здесь доминирует новаторство и созидательность, здоровая конкуренция и взаимная поддержка.

В отечественной практике удельный вес обучающих организаций намного ниже аналогичных на Западе. Однако поступательное движение к созданию организаций подобного образца предпринимать стоит уже незамедлительно. Вследствие недостаточности финансирования обучающих программ, существующей системы мотивации работников, а также других специфических условий наиболее целесообразным будет самообучение персонала, что подразумевает овладение знаниями, умениями, навыками самостоятельно. Для повышения эффективности данного процесса рекомендуется вовлечение более опытных и компетентных коллег с целью наставничества. Такая форма обучения требует от личности высокой организации и мобилизации своих способностей, а также затраты средств на приобретение учебной литературы, периодических изданий, пользование современными средствами обучения (например, Internet).

Авторы предлагают использовать систему самообучения и обмена знаниями между сотрудниками, что, с одной стороны, позволит повысить профессионализм и компетентность персонала, а, с другой — инвестировать минимальные средства в развитие персонала.

В работе предложено авторское определение современных методов обучения, их обобщение и систематизация с целью практического использования в организациях, что в дальнейшем станет фактором повышения их интеллектуального капитала. Проведенный анализ позволяет выделить в качестве новационного для украинского менеджмента метод симуляций с учетом адаптации методики его проведения к отечественным условиям.

Дальнейшие исследования авторов будут содержать анализ современных и перспективных методов развития персонала, а также поиска направлений повышения интеллектуального уровня работников и нации в целом.

Литература: 1. Бакирова Г. Х. Управление человеческими ресурсами. — СПб.: Речь, 2003. — 152 с. 2. Букович У. Управление знаниями: руководство к действию / Букович У., Уилльямс Р.: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 504 с. 3. Данченко И. Ваш персонал — ваш капитал. Наши видеокурсы — ключ к увеличению вашего капитала // Управление персоналом. — 2002. — №4. — С. 60 — 61. 4. Орехов В. Д. Особенности корпоративного обучения менеджеров // Управление персоналом. — 2002. — №5. — С. 26 — 31. 5. Барышев С. Коучинг для топ-менеджеров: пропуск в суперлигу // Менеджмент сегодня. — 2001. — №6. — С. 29 — 31. 6. Крюкова Е. Можно ли отказаться от тренингов // Служба кадров. — 2001. — №9. — С. 33 — 35. 7. Серова Г. А. Подходы к организации дистанционного обучения при профессиональной переподготовке персонала / Г. А. Серова, Н. В. Никитин // Управление персоналом. — 2002. — №5. — С. 33 — 39.

Стаття надійшла до редакції
20.02.2004 р.

УДК 658.011.1

**Іванов Ю. Б.,
Найденко О. Є.**

ВИЗНАЧЕННЯ ВІДПОВІДНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ КОНКУРЕНТНІЙ СТРАТЕГІЇ

One of the most important problems of enterprise management is the problem of forming an organizational structure of management, answering the purposes and strategy of an enterprise. The analysis of this structure in terms of the strategy fulfillment

© Іванов Ю. Б., Найденко О. Є., 2004

should be aimed at defining to what extent an existing organizational structure can promote the strategy realization and at what levels of an organizational structure the problem to be solved should be carried out.

Підприємства за умов сучасних складних процесів перебудови нерідко приймають недалекоглядні стратегічні рішення замість того, щоб визначити свою місію на основі глибокого осмислення визначальних економічних, соціальних та ідеологічних перетворень. Однією з найважливіших проблем управління підприємством стає проблема побудови такої організаційної структури управління, яка б відповідала цілям і стратегії підприємства і сприяла б досягненню запланованого результату.

Перед підприємствами стоїть завдання пристосування організаційної та виробничої структури до нових вимог. Для цього існуючі організаційні структури треба постійно вдосконалювати, для нових фірм — розробляти нові організаційні структури. Організаційні форми необхідно постійно приводити у відповідність до змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі.

Проблеми визначення відповідності структури управління стратегії висвітлені в працях багатьох науковців.

Так, Чандлер А. Д. [1] сформулював принцип, згідно з яким проектування організації повинно відповідати стратегії, обраній фірмою. Цю думку розвивали й інші науковці. Томпсон А. [2] виділив рекомендації щодо адаптації структури до стратегії. Мінцберг Г. [3] вважає, що структура та стратегія існують окремо, але кожна з них впливає на іншу. На думку Мільнера Б. [4], структура не може існувати без стратегії, що, в свою чергу, не може бути успішною без структури, яка б відповідала стратегії.

Сьогодні у вітчизняній теорії та практиці немає єдиного підходу до визначення відповідності організаційної структури управління стратегії підприємства. Потребує додаткового вивчення питання розробки методики оцінки відповідності та виділення критеріїв та показників, за якими можна буде охарактеризувати ступінь відповідності між структурою та стратегією.

Мета даної статті — описати послідовність етапів оцінки відповідності між структурою та стратегією й вибір показників та критеріїв оцінки.

Ключовим моментом організації є її структура. Наявність структури — невід’ємний атрибут реально існуючих систем, тому що саме структура надає їм цілісності.

Організаційна структура управління (ОСУ) — це система зв’язків і відносин, що виникають (зникають) у процесі діяльності підприємства, між існуючими та

створюваними (зникаючими) ланками, підрозділами, ступенями систем управління згідно з обраною стратегією [5].

Існують такі види організаційних структур управління: лінійна, функціональна, дивізійні, адаптивні [6].

Організаційні принципи побудови фірми визначаються її цілями і стратегією. Аналіз організаційної структури з позиції виконання стратегії має бути спрямований на визначення того, якою мірою існуюча організаційна структура може сприяти реалізації стратегії, на яких рівнях в організаційній структурі мають здійснюватись вирішення завдань у процесі реалізації стратегії.

Зі зміною стратегії перед організацією виникають нові проблеми, вирішення яких пов’язане з проектуванням нової організаційної системи. Зовсім не обов’язково змінювати організаційну структуру щоразу, коли організація переходить до реалізації нової стратегії, але обов’язково необхідно встановити, чи відповідає стратегії існуюча ОСУ, а вже потім вносити зміни, якщо в цьому є потреба [1].

Чандлер А. Д. [1] передбачив, що організація з обмеженими ринками збуту та простими операціями має тенденцію до формування лінійно-функціональної структури і в питаннях формування стратегії централізована; у процесі розвитку організації проявляється тенденція до децентралізації її структурних підрозділів; у міру того, як організація стає більш диференційованою в питаннях стратегії, вона стає більш вільною у виборі своїх структур.

Він також провів дослідження зв’язку між типом ОСУ і стратегіями фірми: оборонною, наступальною та аналітичною [1].

При оборонній стратегії формується функціональна структура з високим рівнем поділу праці і формалізацією виконуваних функцій.

Наступальна стратегія краще за все сполучається з дивізійною структурою управління з низьким рівнем поділу праці та формалізацією функцій. Така структура передбачає децентралізоване управління, складний механізм координації і розв’язання конфліктів шляхом взаємної адаптації учасників.

Аналітична стратегія вибирається тоді, коли виникає потреба захисту одних ринків при забезпеченні зростання на інших ринках. Цим завданням більше відповідає матрична структура.

ОСУ може сприяти стратегічному розвитку підприємства або гальмувати його. Мінцберг Г. [3] довів, що й стратегія може обмежувати розвиток підприємства.

Над проблемою взаємовпливу стратегії та стратегії працювала Шершньова З. С. Вона розглядала два варіанти взаємодії стратегії та структури [5]. Перший варіант передбачає, що у разі неможливості

пристосування структури до стратегії відбувається коригування стратегії та повернення до "старих" характеристик системи. При другому варіанті структура була готова до сприйняття стратегічних змін.

Більш досконалим є другий варіант, оскільки він дає змогу запроваджувати загальні та конкурентні стратегії, тобто змінювати підприємство в потрібному напрямку. Ліквідація діючої ОСУ та створення нової — це, фактично, реалізація забезпечуючих стратегій стратегічного набору і особливо комплексної стратегії розвитку загального управління, формування інструменту впровадження інших стратегій. Інакше розвиток згідно з визначеними стратегіями є неможливим.

Отже, якщо підприємство має на меті досягти високих результатів, йому необхідно постійно аналізувати ступінь відповідності структури управління обраній стратегії. Для цього авторами пропонується наступна загальна схема оцінки, наведена на рисунку.



Рис. Загальна схема оцінки відповідності між структурою та стратегією

Спочатку підприємство оцінює відповідність реалізації стратегії поставленим стратегічним цілям. Якщо спостерігається відхилення від встановлених цілей, то однією з причин цього може бути неефективна організаційна структура управління, тому необхідно оцінити існуючу структуру управління підприємством.

Вивчення іноземного й вітчизняного досвіду дозволило встановити методи оцінки діючих організаційних структур і напрями їх вдосконалення [4; 6]: моделювання (розробки формалізованих математичних, графічних та машинних описів); експертної оцінки; структуризації цілей, аналогій, структурних еволюційних порівнянь.

Сутність *експертного методу* полягає в діагностичному дослідженні системи менеджменту з метою вивчення її стану. Перевагою цього методу є відносно висока швидкість отримання результатів.

Спосіб *аналогій* використовує здобутки інших підприємств під час аналізу структур управління. Він передбачає розробку й використання стандартних інструкцій, типових структур управління, структуризації цілей і проблем організації за певними ознаками, які стають основою для виділення видів діяльності, функцій, складу управлінських робіт.

Спосіб *організаційного моделювання* базується на формалізації системи управління, створенні відповідних моделей, декомпозиції інформаційного процесу виконання управлінських робіт, встановленні залежності параметрів керівної системи від виробничо-технічних факторів, вимірі міцних зв'язків, дослідженні кількісних характеристик. Це розширює можливості системного аналізу, дозволяє вивчати організаційні зміни в системі управління, забезпечує більш ефективне вирішення завдань.

Найбільш ефективним є спосіб *структурних еволюційних порівнянь*. Це пояснюється тим, що підприємство може проводити оцінку структури управління з урахуванням досвіду інших підприємств. І це дозволить йому вносити своєчасні зміни, доповнення у структуру та розробляти заходи щодо її вдосконалення. При цьому в процесі оцінки треба використовувати всю сукупність способів. Порівняльна модель організаційної структури повинна базуватися на оцінці відповідності функцій, відповідальності та повноважень посадових осіб виробничо-ринковим цілям підприємства, на очікуванні зміни цілей, завдань та результатів виробничо-ринкової діяльності. При формуванні результатів оцінки слід враховувати всю сукупність факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та їх прогнозовані зміни.

На наступному етапі потрібно встановити ступінь відповідності існуючої структури обраній стратегії ("+" — відповідає; "—" — не відповідає) (таблиця).

Таблиця

Відповідність організаційної структури управління конкурентній стратегії

Організаційна структура	Конкурентна стратегія			
	Низькі витрати	Диференціація продукції	Фокусування	
			на витратах	на диференціації
Лінійна	+	–	+	–
Функціональна	+	–	+	–
Дивізійні:				
продуктова	–	+	+	+
споживча	–	+	+	+
територіальна	–	+	+	+
Адаптивні:				
матрична	+	+	+	+
проектна	–	+	–	+

Для оцінки відповідності можуть бути використані наступні показники (собівартість продукції, обсяг виробництва, обсяг продажу, витрати на маркетинг, витрати на НДДКР, ціна продукції, чисельність персоналу, фінансова стабільність, продуктивність праці) та критерії: внутрішні (розмір підприємства; номенклатура продукції; технологія виробництва; кваліфікованість персоналу) й зовнішні (географічне положення підприємства; ринки збуту; споживачі).

Оцінка відповідності за допомогою показників здійснюється шляхом порівняння планових показників із фактичними, а за допомогою критеріїв — шляхом порівняння планових цілей з фактичними досягненнями підприємства (наприклад, чи всі заплановані ринки збуту змогло завоювати підприємство при застосуванні обраної структури та стратегії (для оцінки використовується показник частки ринку); чи призвела до покращення якості та обсягів виробництва технологія, що використовується; чи ступінь ефективності географічного розташування підприємства визначається витратами на придбання сировини та матеріалів, обсягами продажу; чи кваліфікованість персоналу визначається продуктивністю праці).

Якщо підприємство досягло поставлених цілей або перевиконало їх, то можна стверджувати, що стратегія, яку обрало підприємство, відповідає структурі.

Лінійна структура управління може бути використана підприємством при реалізації стратегії лідерства за низькими витратами, стратегії фокусування на низьких витратах. Це пояснюється тим, що лінійна структура застосовується в умовах функціонування дрібних підприємств із нескладним виробництвом при відсутності розвинутих зв'язків із постачальниками, споживачами, тобто ця структура є характерною

для малого бізнесу. При цьому витрати на науково-дослідницькі розробки та маркетинг мають бути мінімальні. Виробничий потенціал має бути достатньо розвинутим, щоб забезпечити виробництво продукції при мінімальних витратах (переваги у ціні продукції). Для реалізації виробничих можливостей необхідні стабільні фінансові ресурси та кваліфікований персонал.

Функціональна структура застосовується середніми підприємствами при реалізації стратегій низьких витрат та фокусування на низьких витратах, тому що ця структура підходить для підприємств, що виробляють обмежену номенклатуру продукції та діють у стабільних зовнішніх умовах. Під час використання цієї структури технологія виробництва залишається незмінною. Функціональна структура не підходить для підприємств із широкою номенклатурою продукції та тих, які здійснюють свою діяльність у широких міжнародних масштабах (тобто тих, що використовують стратегію диференціації).

Дивізійні структури (продуктові, споживчі, територіальні) можуть бути використані великими підприємствами зі значною кількістю виробничих відділень, які функціонують в умовах динамічного середовища. Тому ці структури можуть бути використані підприємствами, що реалізують стратегію диференціації та стратегію фокусування на диференціації.

Це пояснюється тим, що, наприклад, при використанні продуктової структури усі підприємства, які входять до складу головного підприємства, зосереджують свою увагу на виробництві одного виду продукції для всіх територій та усіх видів споживачів. Недоліком цієї структури є підвищення витрат підприємства через дублювання робіт для різних видів продукції.

Структура управління, яка орієнтована на споживача, передбачає забезпечення виробничих потреб певних груп споживачів (сегмент ринку, диференціація продукції).

Територіальна структура управління формується за географічним розташуванням підприємства (сегментом ринку).

Тому для сполучення дивізійних структур та стратегії диференціації важливо, щоб підприємство мало розвинутий виробничий потенціал для виробництва широкої номенклатури продукції, достатньо фінансових коштів на проведення маркетингових досліджень (рекламу, пошук споживачів, ринків збуту), на розробку та впровадження технологій для різних видів продукції.

Сутність адаптивних структур (проектних, матричних) полягає у можливості легко змінюватись відповідно до нових цілей, завдань, ресурсів.

Проектна структура може бути використана підприємствами, що реалізують стратегії диференціації, тому що висока результативність та якість функціонування цих структур забезпечується високими витратами, які доступні далеко не всім фірмам. І тому підприємствам, що використовують стратегії низьких витрат та фокусування на низьких витратах, може не вистачити коштів на формування цієї структури.

Ця фінансова обмеженість вирішується шляхом переходу до матричних структур, які дозволяють забезпечити економію на масштабах діяльності, високу цільову орієнтацію останньої, можливість швидкої мобілізації та перерозподілу ресурсів на ключові напрямки діяльності. Тому ця організаційна структура сполучається з усіма конкурентними стратегіями.

Після встановлення відповідності або невідповідності підприємству слід почати реалізовувати стратегію або змінити організаційну структуру. Зміни у структурі відбуваються слідом за стратегією.

Під час формування організаційних структур управління використовують такі методи: побудови типових підходів, використання інформаційних моделей, системно-цільовий.

Недоліками цих методів є орієнтація на "середні" умови, тільки на досягнуті результати, недостатнє врахування особливостей підприємства, підготовки менеджерів. Недоліки можуть бути усунені за допомогою підходу, що базується на таких принципах: при проектуванні структур треба враховувати негативні та позитивні результати використання на підприємстві попередніх ОСУ; побудову ОСУ слід розглядати як процес поступових змін і вдосконалень; під час формування ОСУ необхідно орієнтуватися на майбутній стан підприємства.

Для реалізації цих принципів доцільно використати метод структурних еволюційних змін, який враховує досягнення інших методів. Він передбачає пошук найкращого варіанта ОСУ для підприємства шляхом поступової її перебудови.

Таким чином, організаційна структура та стратегія перебувають у взаємозв'язку та взаємозалежності. Аналіз організаційної структури з позиції виконання стратегії має бути спрямований на визначення того, якою мірою існуюча структура може сприяти реалізації стратегії.

Використання запропонованої загальної схеми оцінки при здійсненні аналізу дозволить встановити ступінь відповідності між структурою та стратегією підприємства. Найкращою є організаційна структура, яка відповідає розміру та галузевій належності підприємства, динамізму й складності виробничо-управлінського апарату та зовнішнього середовища, а також особливому складу, кваліфікації та досвіду персоналу підприємства.

Основною проблемою, що залишається невирішеною, є відсутність єдиного методичного підходу до визначення відповідності між структурою та стратегією, потребують подальшого дослідження система показників та критеріїв, за допомогою яких можна оцінити ступінь відповідності.

Література: 1. Chandler A. D. Strategy and Structure: A chapter in the History of industrial Enterprises. — Cambridge: Mass., MITPress, 1962. — 724 с. 2. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.: Пер. с англ.; [Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 580 с. 3. Минцберг Г. Стратегический процесс: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2000. — 468 с. 4. Мильнер Б. З. Теория организации. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 336 с. 5. Шершньова З. С. Стратегічне управління: Навчальний посібник / З. С. Шершньова, С. В. Оборська. — К.: КНЕУ, 1999. — 384 с. 6. Економіка та менеджмент: Навчальний посібник / За наук. ред. О. Є. Кузьміна. — Львів: Держ. університет "Львівська політехніка", 1996. — 828 с.

*Стаття надійшла до редакції
11.02.2004 р.*

УДК 658.3

**Ястремская Е. Н.,
Попов А. С.**

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

In the article the substance of motivation and stimulation concepts is analysed. Recommendations on rising the interest of the personnel in their own functions efficient execution and positions on improvement of the material stimulation of the personnel of an enterprise are given.

Одним из наиболее важных факторов обеспечения и повышения уровня конкурентоспособности промышленных предприятий являются трудовые ресурсы. Обобщая предлагаемые в литературных источниках [1 – 6] определения трудовых ресурсов, можно сделать вывод, что последние представляют собой часть населения Украины, обладающую наличием врожденных и приобретенных способностей работать в определенной сфере деятельности, проживающую