

з метою збереження і підвищення зацікавленості товаровиробників працювати на землі плати за землю встановити в межах диференціальної ренти, відображаючої якість угідь, їх місцезнаходження по відношенню до ринків збуту, кількість та якість виробленої на цих землях продукції;

для подальшого реформування земельних відносин і збереження сільськогосподарських угідь оцінити останні у вартісному виразі, організувати бухгалтерський облік земель натурального виду, який не відповідає їх раціональному використанню, закріпити їх за юридичними і фізичними особами, передбачивши відповідальність за нецільове використання і зниження родючості земель;

удосконалити санкції за податкові порушення з урахуванням їх змісту і завданого бюджету збитку, умов порушення законодавства, а також відповідальності податкових органів за необґрунтоване завдання збитку платнику податку.

Література: 1. Концепція реформування податкової системи України // *Голос України*. — 2000. — №44. — С. 21. 2. Програма діяльності Кабінету Міністрів України "Реформи заради добробуту" // *Урядовий кур'єр*. — 2000. — №47. — С. 14. 3. Саблук П. Соціально-економічна модель постреформованого розвитку агропромислового виробництва в Україні. — К.: КНЕУ, 2000. — С. 7. 4. Закон України "Про фіксований сільськогосподарський податок" від 17 грудня 1998 року №320-XIV // *Відомості Верховної Ради України*. — 1999. — №5 — 6. — С. 39 — 40. 5. Колотуха С. М. Удосконалення системи оподаткування / С. М. Колотуха, Б. С. Гузар, К. М. Мельник // *Економіка АПК*. — 2002. — №4. — С. 72 — 76.

*Стаття надійшла до редакції
29.06.2004 р.*

УДК 658.014

Архаров В. В.

ГНУЧКА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ — ЗАПОРУКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ

The definite advantages of organizational management structure in comparison with mechanistic one, its ability for reacting to environment, proper changes required to be done in business structure for obtaining competitive advantages and the role of human factor in the strategic management process at all the stages are demonstrated in this article.

У теорії та практиці управління існує два базових підходи до визначення сутності економічної організації (підприємства). Консервативно настроєні експерти схильні розглядати її як механізм — штучно скон-

струйований об'єкт, що з часом не змінює своїх властивостей і структури. Такі компанії мали право на існування в стабільному зовнішньому середовищі, але в постіндустріальну епоху вони приречені. В умовах стабільної нестабільності можуть вижити тільки організації, що поводяться, як живі організми, тобто розвиваються і пристосовуються.

Сучасна теорія управління не рекомендує підприємствам "йти в атаку" на навколишнє бізнес-середовище. Успішна компанія, з погляду сучасного менеджменту, повинна мати винятково гнучкий "хребет" (організаційну структуру управління), який зможе у будь-який момент зігнутися згідно з обставинами. Протягом розвитку всієї індустріальної епохи ідея гнучкого виробництва була об'єктом уваги вчених.

З виробничої точки зору гнучкість трактувалася, як можливість швидкого перенастроювання технологічного устаткування, що дозволила б випускати нову продукцію, більш затребувану ринком. З часом стало зрозуміло, що можливість швидкого перенастроювання технологічного процесу ще не забезпечує загальної адаптивності підприємства до зовнішніх впливів. Тому гнучке підприємство слід розглядати як новий тип організації роботи, у якому вся система бізнес-процесів (не тільки виробничих, але й управлінських) може швидко змінювати конфігурацію. Властивість сучасної адаптивності повинна бути властива не тільки виробничим комплексам, але й організаційній структурі управління. У випадку зміни корпоративної стратегії необхідно, щоб змінювалася й система внутрішніх лінійних, функціональних і міжфункціональних зв'язків. У протилежному випадку застарілі, відсталі форми не дадуть можливості досягти поставленої мети.

Очевидно, що не існує єдиного оптимального підходу до прийняття стратегічних рішень у компанії. Гнучкий підприємницький підхід, заснований на вирішенні окремих питань, може підійти для невеликої фірми, що діє у швидкозмінюваних умовах. Тоді як для великих компаній буде потрібно зробити розрахунок на тривалу перспективу і розробити відповідні плани. Деякі фірми складають плани на кілька років уперед, тому що їм потрібен значний час для їх реалізації. Інші ж не можуть будувати плани більше, ніж на кілька місяців уперед, оскільки знаходяться в непередбачених і швидкозмінюваних умовах.

Г. Мінцберг виділяє два підходи до стратегічного управління [1]:

- а) модель підприємницького типу;
- б) планова модель.

Перша модель має наступні характерні риси:

1. Формування стратегії — це напівусвідомлений процес, що відбувається в уяві лідера-підприємця.
2. Тривале вивчення логіки функціонування галузей і глибоке осмислення наявних тенденцій дають йому можливість сформулювати своє бачення сценарію, відповідно до якого бізнес повинен розвиватися в майбутньому.

3. Це бачення служить ніби парасолькою, під якою можуть прийматися конкретні рішення, розроблятися детальні плани і починатися відповідні дії.

4. Щоб зберегти свою плідотворність і гнучкість, бачення повинне мати неформальний і особистий характер.

Супротивники такого "суб'єктивного" підходу до стратегічного управління стверджують, що організаційний потенціал підприємств ще далеко не вичерпаний і вже багато хто, насамперед великі фірми, створили особливі механізми стратегічного управління, які дозволяють їм успішно переборювати труднощі, викликані невизначеністю ринкової ситуації, що відповідає плановій моделі, а саме:

1. Визначені стратегії — це обміркований, цілком усвідомлений і контрольований розумовий процес.

2. Ця модель розглядає стратегію як процес планування. Результат відносно стандартизований і звичайно виражається у вигляді позиції.

3. Відповідно до моделі призначається головний виконавець, який виступає в ролі головного архітектора, відповідального за розробку стратегії.

4. Модель припускає, що за визначенням стратегії в установлений час здійсниться її реалізація.

5. Процес планування дозволяє розробляти досконалі стратегії, що можуть формулюватися і передаватися різними способами.

6. Ця класична модель припускає наявність централізованого штату й націлена на досягнення визначеного стратегічного положення або реалізацію портфельної стратегії.

Необхідно також звернути увагу на характер діяльності підприємства. На деяких підприємствах, що мають складну структуру, центральний офіс не може завжди адекватно оцінити ринкову ситуацію, у якій знаходиться та чи інша філія. За цих обставин має сенс децентралізувати прийняття багатьох рішень (яку продукцію робити, де розмістити виробництво, збут). У таких випадках вище керівництво в штаб-квартирі повинне дати в належній мірі делегування повноважень і основні напрямки в прийнятті рішень менеджерами нижніх ланок.

Деякі з цих моментів показані на рис. 1. Так, підприємство може виявитися у визначеній ситуації (реалізована стратегія) за допомогою формулювання і реалізації планів або реалізована стратегія може виникнути за підсумками ряду окремо прийнятих рішень (виникаюча стратегія). Треба відзначити, що деякі спроби сформулювати стратегію провалюються (нереалізована стратегія) [2].

Процес стратегічного управління — це не проста послідовність операцій щодо розробки й реалізації стратегії і не процедура; його зміст полягає у тому, що одна подія обов'язково повинна відбутися слідом за іншою. Процес вимагає великої гнучкості й управлінського мистецтва. Люди, що беруть участь у процесі стратегічного управління, не просто виконують запропоновані їм функції, а підходять творчо до зміни характеру дії [3], якщо цього вимагають обставини.

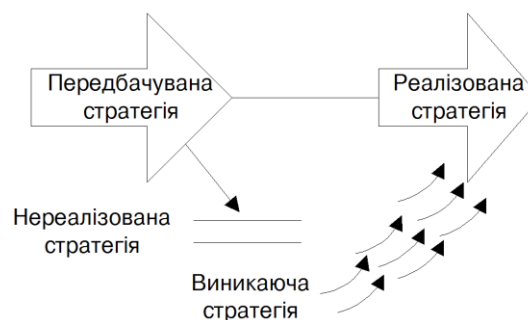


Рис. 1. Типи стратегій [2]

Процес стратегічного управління складається з ряду етапів, що впливають один за одним (рис. 2). На першому етапі підприємство проводить дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища організації, визначає головні компоненти організаційного середовища, виділяє ті з них, що дійсно мають значення для організації, складає прогнози майбутнього стану середовища, робить оцінку реального положення підприємства [4].

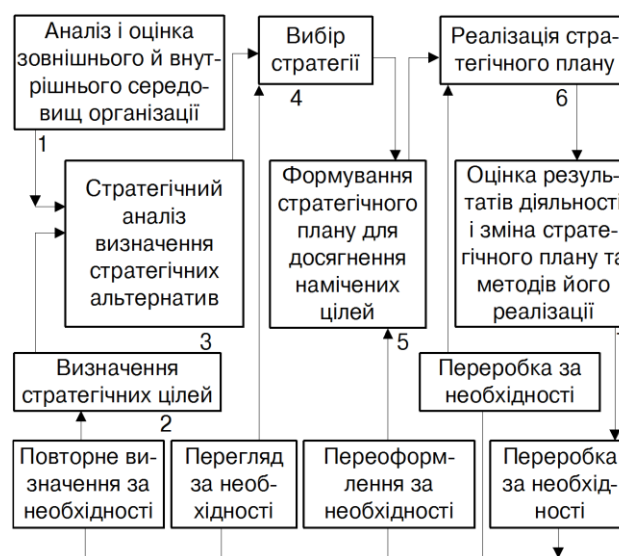


Рис. 2. Процес стратегічного управління

У ході другого етапу підприємство встановлює бажані напрямки своєї діяльності: бачення, місію, комплекс цілей. Етап повинен іти паралельно аналізу середовища.

Третій етап присвячений стратегічному аналізу. Підприємство порівнює цілі й результати досліджень факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, визначає розрив між ними, формує різні варіанти стратегій. На четвертому етапі виробляється вибір однієї з альтернативних стратегій і її пророблення. У ході п'ятого етапу підготовлюється остаточний стратегічний план діяльності підприємства. Шостий етап включає діяльність щодо здійснення планових рішень; її результатом є реальні показники діяльності організації.

На сьомому етапі відбувається порівняння реальних результатів із плановими показниками для оцінки

відповідності цих результатів поставленим стратегічним цілям. Тут необхідно також проаналізувати зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі організації, що відбулися в ході реалізації стратегії. Результатом сьомого етапу повинна стати відповідь на питання: чи варто залишити стратегію підприємства без змін, чи потрібно її змінити відповідно до нової ситуації на ринку, тобто повернення до попереднього етапу [4].

У процесі роботи кожному підприємству доводиться робити вибір між: стабільністю як засобом попередження дезорганізації і хаосу та гнучкістю як запорукою майбутньої конкурентоспроможності.

Акцент явно зміщується у бік гнучкості. Щоб організаційна структура управління компанії відповідала вимогам адаптивності і гнучкості, її необхідно змінювати в наступних напрямках:

децентралізація (делегування повноважень на нижчі рівні);

зменшення кількості ієрархічних рівнів управління (перехід на "плоску" структуру);

виникнення різних тимчасових підрозділів, що створюються і розпускаються при необхідності;

створення сітьових структур на основі застосування інформаційних технологій.

Перевагу гнучкої (органічної) структури управління перед механістичною структурою відображено в таблиці.

Таблиця

Порівняльні характеристики механістичних та гнучких (органічних) структур управління

Механістичні структури	Гнучкі (органічні) структури
Тверде закріплення завдань за співробітниками	Функціональні обов'язки співробітників змінюються ситуаційно
Майже повна відсутність командної роботи	Превалює командна робота, основна одиниця — автономні робочі групи
Тверда ієрархія, переважно вертикальні комунікації	Горизонтальна структура
Централізоване прийняття рішень	Децентралізоване прийняття рішень
Особлива увага до системи звітності та процедур	Процедури не догма, а керівництво до дії

Головною відмінною особливістю гнучких структур є те, що вони дозволяють організації дуже швидко, оперативно, чітко, без створення нових підрозділів чи реформування вже існуючих, реагувати на будь-які процеси.

Це, як правило, структури, які можна легко модифікувати без збитків для самого процесу, вони прості в управлінні незалежно від змін, які при цьому відбуваються.

На кожному підприємстві визначаються центри відповідальності, після чого практично розписується, хто і за що відповідає і які рішення входять в його компетенцію. Такі, наприклад, загальновідомі структури контролю витрат і прибутку є різновидами гнучких систем управління.

При впровадженні гнучких систем управління успіх в багато чому залежить також від непередбачуваного людського фактору. Робота персоналу стає більш творчою, мається на увазі більша, ніж раніше, участь в процесі і персональна відповідальність за результат. Крім того, впровадження гнучких систем ґрунтується на принципах командної взаємодії. Причому команди можуть змінюватися, що потребує від персоналу здатності легко адаптуватися до нових умов.

Все це, в цілому, дозволяє підприємству миттєво реагувати в непростому оточуючому середовищі, орієнтувати свою виробничу діяльність на витрати користувачів, проводити зміни в самій організації, досягати конкурентних переваг, а значить — вижити в довгостроковій перспективі.

Література: 1. Карлов Б. Деловая стратегия (концепция, содержание, символы): Пер. с англ. — М.: Экономика, 1991. — 248 с. 2. Боумен К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ, Банки и биржи, 1997. — 176 с. 3. Архипов В. М. Стратегический менеджмент. — СПб.: Изд. С.-Петербург. гос. университета экономики и финансов, 1998. — 216 с. 4. Забелин П. В. Основы стратегического управления / П. В. Забелин, Н. К. Моисеева. — М.: Информационно-внедренческий центр "Маркетинг", 1997. — 196 с.

Стаття надійшла до редакції
26.05.2004 р.

УДК 658.012.12:339.137

Иващенко А. А.

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ УРОВНЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

The Analysis of the available methods of the estimation of the competitiveness of the enterprise and studies of the industrial enterprises of Kharkov's region allow to form the system of factors of competitiveness of the enterprise. This has defined: stages of the estimation of the level of competitiveness of the enterprise; the used methods on each stage; the criteria of the estimation of level of competitiveness of the enterprise; the factors, forming competitiveness of the enterprise and levels gradation of competitiveness of the enterprise.

Уровень развития экономики страны определяется уровнем конкурентоспособности субъектов хозяйственной деятельности, прежде всего, промышленных предприятий. Оценка уровня конкурентоспособности является одной из важнейших задач стратегического управления предприятием.

Над решением проблемы оценки конкурентоспособности предприятия работали такие авторитетные