

Література

1. Лагутін В.Д. Фінанси і виробництво: структурні взаємозв'язки, суперечності стимули // Фінанси України. – 2000.- №2. - с. 10-19.
2. Яковенко Л.І. Промислова політика в трансформаційній економіці: інвестиційний аспект // Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.01.01 – Економічна теорія. - Київський університет ім. Тараса Шевченка, Київ, 2001.
3. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ./Под ред. и с предисловием В.Д.Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.

Радева М.М.

Гуманітарний університет «ЗИГМУ»

м. Мелітополь

Стратегічний напрямок розвитку організації в перехідному суспільстві

Перехід до ринкових умов господарювання за відсутності досвіду та чітких рекомендацій щодо вибору підприємством його організаційних форм є складним та суперечливим процесом. В цій ситуації виникає життєва необхідність визначити можливий стратегічний напрямок розвитку, який надасть можливість досягти довгострокових і короткострокових цілей організації.

Згідно з думкою Г. Мінцберга залежно від ситуаційних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, визначаються базові виміри організації або “конфігурації”. Організація відображається не у вигляді структурних схем та інформаційних потоків, і у формі візуальної комбінації важливіших компонентів,

які об'єднуються у конфігурації [3, с.255]. Г.Мінцберг виділив п'ять основних, найбільш розповсюджених конфігурацій: підприємницька (антрепренерська) організація, механістична організація (машинна бюрократія), диверсифікована організація, професіональна організація (професійна бюрократія), інноваційна організація (адхократія).

Більшість компаній починають свою діяльність в якості вузькоспеціалізованих підприємств з обмеженим асортиментом продукції [2, с.189]. Метою компанії є збільшення обсягу продаж, збільшення долі ринку, завоювання стійких конкурентних позицій. На початковому етапі ріст компанії здійснюється за рахунок внутрішніх резервів: розширюється асортимент продукції та сервісні послуги для задоволення різноманітних потреб споживачів. У подальшому, збільшення обсягів продажу відбувається за рахунок географічної експансії у такій послідовності: місцевий – регіональний – національний – міжнародний ринок. Наступним етапом підвищення ефективності діяльності компанії є диверсифікація в інші галузі.

Дослідження, які проводилися у різні роки в США, показують, що рентабельність активів та акціонерного капіталу диверсифікованих компаній у середньому нижча ніж інших компаній. Хоча результати досліджень неоднозначні, існують важливі організаційні та управлінські переваги концентрації зусиль на одній сфері діяльності. По-перше, увага менеджменту цілком концентрується на досягненні постійної відповідності стратегії фірми будь-яким змінам в галузі. По-друге, бізнес в одній сфері стимулює посилення конкурентних переваг компанії для забезпечення виживання у довгостроковій перспективі. Водночас існує ризик концентрації зусиль на одному виді діяльності, у випадку, якщо галузь з якихось причин перестає бути привабливою, наприклад, внаслідок зміни потреб споживачів, появи товарів-субститутів в інших галузях, появи нових технологій. Це є мотивом впровадження стратегії диверсифікації, навіть при успішному розвитку основного виду діяльності компанії. Вирішення питання коли розпочинати диверсифікацію залежить від конкурентної позиції фірми на ринку та від

можливостей фірми у традиційній галузі. Першими кандидатами на диверсифікацію являються компанії, які мають сильні конкурентні позиції в галузі з повільними темпами росту.

Економічне реформування на початку 90-х років висунуло на перший план малі, незначні за розмірами підприємства[1]. Гнучкі та необтяжені зобов'язаннями минулих років, ці організації стали найбільш конкурентоспроможними, випередивши компанії-гіганти, розраховані на значні обсяги виробництва і масовий збут. Лібералізація цін 1992 року потягла за собою зниження платоспроможного попиту населення, знецінення обігових грошових коштів, спад виробництва. Найбільш постраждали підприємства важкої, хімічної та легкої промисловості. Поряд з цим, повністю монополізовані підприємства цих галузей отримали можливість компенсувати спад виробництва ростом цін. Отже, найбільш відчутно криза вдарила по диверсифікованим підприємствам, які мали широке коло суміжних виробництв. Падіння виробництва в цих галузях призвело до пригнічення ділової активності, а єдиною можливістю існування став перехід до більш простих форм організації виробництва. Подальша трансформація економіки викриває та загострює недоліки малих підприємств: обмежені фінансові ресурси, неможливість інвестування, поєднання в одній особі власника та керівника, ігнорування необхідності планування; стимулює підприємства до збільшення, поєднання виробничої, збутової та фінансової діяльності, знову зумовлює необхідність появи на ринку диверсифікованих компаній.

Спираючись на дослідження Чандлера і Мінцберга, з деякою умовністю, це можна пояснити перетвореннями трьох базових конфігурацій організації (підприємницької, механістичної, диверсифікованої), які замінюють одна одну у часі, створюючи підґрунтя для цієї заміни.

Підприємницька організація дуже часто досить молода і організаційно виключно проста. Це пояснюється тим, що з часом вона або перетвориться на складнішу бюрократичну організацію, або простота структури зробить її уразливою і призведе до розпаду. Класичний варіант такої конфігурації – невелика

підприємницька фірма, керована і контрольована особисто власником. Пік розвитку антрепренерських організацій у західному суспільстві прийшовся на кінець XIX століття – становлення американських трестів. В Україні вони досі залишаються вельми важливою конфігурацією. До життя їх кличуть умови, які склалися у сучасному українському суспільстві: вигоди підприємницької ініціативи; потреби у невеликих, неформальних організаціях; потреба в оновленні всіх організацій, які проходять через кризи.

Механістична організація отримала життя завдяки спеціалізації, стандартизації технологій і праці. Невід'ємною частиною механістичної організації є крупна техноструктура на функціональній основі, яка тяжіє до високої вертикальної інтеграції. Прикладом механістичної структури є масові виробництва або масовий сервіс.

Диверсифікована організація може розглядатися як множина автономних утворень, зібраних під дахом єдиної структури. Причиною диверсифікації компанії Мінцберг називає різницю у виробничих лініях, які є причиною реорганізації підприємства, коли місце функціональних підрозділів займають ринкові підрозділи кожної товарної лінії. Можна виділити кілька важливих характеристик диверсифікованої організації:

1. Має набір автономних одиниць – підрозділів.
2. Контроль за результатами діяльності підрозділів і компанії загалом здійснює центральна адміністрація.
3. Розробка корпоративної стратегії спрямована на формування бізнес-портфелю.
4. Делегування влади на рівень бізнес-одиниць відбувається одночасно з централізацією влади всередині підрозділу. Це означає механістичну бюрократію в суборганізаціях.
5. Розвиток диверсифікаційної структури відбувається внаслідок розширення кола товарів та послуг або ринків збуту, яке мотивує організацію до створення багатопрофільної конфігурації.

6. Підприємство має значні розміри. Зі збільшенням масштабів підприємства розширюються сфери діяльності.

7. Має феномен самопідживлення. Диверсифікація формує кадрову основу агресивних менеджерів бізнес-підрозділів, які сприяють випуску нових продуктів та ще більшому ступеню диверсифікованості підприємства.

8. Вік компанії аналогічний масштабам підприємства. На традиційних ринках з часом посилюється конкуренція, що примушує керівництво шукати нові ринки збуту для нових товарів.

Перетворення функціональної організації в диверсифіковану проходить у чотири етапи. На початковому етапі організація має вигляд безперервного ланцюжка, який з'єднує три етапи технологічного процесу: постачання сировини, виробництво одного виду продукції, реалізацію. Організація має механістичну конфігурацію. Наявність незавантажених ресурсів створює передумови для виробництва побічного продукту. Виникає форма виробництва побічного продукту, при якій використовується вертикальна інтеграція, в більшості випадків зворотна, тобто побудована на використанні одного виду сировини. Диверсифікація ринків побічної продукції призводить до збільшення обсягів виробництва, підвищення значення неосновних підрозділів. В момент коли обсяг виробництва побічної продукції стає не меншим обсягу виробництва основної продукції, компанія знаходить форму взаємопов'язаних продуктів. Збільшення обсягів продукції, захват нових ринків зумовлюють перетворення компанії у чисто диверсифіковану.

Можна стверджувати, що існує тенденція до шаблонного структурного розвитку успішних компаній на ринку. Еволюція розглядається як реакція на ускладнення управлінських завдань у зв'язку з ростом та розширенням організації. Багато фірм не потребують радикальних змін стратегій, але ймовірно, вони не зможуть досягти поставлених цілей. Факт існування компанії на ринку вже є доказом правильності її стратегії, але успішність фірми відрізняється від простого виживання. Значною мірою компанії схильні працювати стабільно та без змін. Це явище

отримало назву поступового руху. Концепція поступового руху передбачає, що організації тягнуться до збереження своєї організаційної структури, доки вони справляються із завданнями і знаходяться у гармонії з зовнішнім оточенням. Розширення перспектив і горизонтів існування організації створює підґрунтя до утворення складніших структур. Вороже середовище, незалежно від виду проявів ворожості, примушує організацію тимчасово переходити до простіших структур. Професором Гарвардського університету Кантером запропонована ідея використання паралельних організацій. Застосування ієрархічної системи для виконання поточних задач і гнучкої системи для успішної адаптації до зовнішнього середовища, дозволить використати спеціалізації, уникаючи її недоліків: сталості та неузгодженості.

ЛІТЕРАТУРА

1. Зозулев А., Длигач А., Писаренко Н. Современные проблемы менеджмента украинских предприятий // Экономика Украины, 2002, №6. – с.41-46.
2. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415с.
3. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процес. – СПб.: Питер, 2001. – 688с.

Старостенко Ганна Григорівна
Питак Андрій Андрійович,
(Київський національний
економічний університет)

ТРАНСФОРМАЦІЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РИНКУ ПРАЦІ

Становлення ринку праці потребує глибоких досліджень комплексу проблем у сфері зайнятості, обумовлених специфікою перехідного періоду від командно-адміністративної до ринкової економіки. Реструктуризація економіки, зміна форм власності,