

ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА



Навчальний посібник

ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА

Навчальний посібник

За загальною редакцією проф. О.Ф. Балацького,
проф. О.М. Теліженка



Суми
Університетська книга
2014

УДК 658.1
ББК 65.29я73
Е 45

Рекомендовано до друку вченою радою Сумського державного університету. Протокол № 5 від 22.12.2011

Рецензенти:

А.І. Яковлев, доктор економічних наук, професор
С.М. Козьменко, доктор економічних наук, професор
Є.В. Мішенін, доктор економічних наук, професор

Гриф надано Міністерством освіти і науки України.
Лист № 1/11-4238 від 26.03.2014.

Економічний потенціал підприємства : навчальний посібник / за заг. ред. проф. О. Ф. Балацького, проф. О. М. Теліженка. — Суми : Університетська книга, 2014. — 724 с.

ISBN 978-966-680-706-2

У посібнику розкривається сутність економічного потенціалу, висвітлюються питання управління та використання його елементів. Охарактеризовано організаційні фактори оптимізації управління потенціалом підприємства. Особливу увагу приділено проблемам організаційного проектування.

Принциповою особливістю посібника є комплексний підхід до вивчення економічного потенціалу підприємства.

Для студентів напрямів «Менеджмент і адміністрування» та «Економіка і підприємництво» всіх форм навчання.

УДК 658.1
ББК 65.29я73

ISBN 978-966-680-706-2

© Колектив авторів, 2014
© ТОВ «ВТД «Університетська книга», 2014

ЗМІСТ

ВСТУП	8
Розділ 1. АДМІНІСТРАТИВНІ ТА ВИРОБНИЧІ СИСТЕМИ	11
1.1. Системи управління	12
1.2. Поняття управлінських структур	22
1.3. Типи структур управління	30
1.4. Системи управління адміністративними територіями в зарубіжних країнах	34
1.5. Удосконалення адміністративних систем управління	43
1.6. Організації та виробничі системи	47
1.7. Підприємства в умовах перехідної економіки	59
1.8. Вибір системи управління	69
Розділ 2. ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ	86
2.1. Поняття і сутність економічного потенціалу	87
2.2. Основні структурні елементи економічного потенціалу підприємства	91
2.3. Економічний потенціал підприємства в системі економічного потенціалу регіону	94
2.4. Загальнотеоретичні підходи до оцінки економічного потенціалу підприємства	104
2.5. Теоретичні основи оцінки виробничого потенціалу підприємства	115
2.6. Теоретичні основи і принципи оцінки кадрового та організаційно – управлінського потенціалів	124
2.7. Основи моделювання економічного потенціалу	134
Розділ 3. ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА	139
3.1. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства та її рівні	140
3.2. Методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства	143
3.3. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності потенціалу підприємства	147

3.4. Внутрішньофірмове управління економічним потенціалом підприємства	158
3.5. Формування системи показників для регулювання використання економічного потенціалу підприємства	166
3.6. Механізм стимулювання ефективного використання економічного потенціалу підприємства	176

Розділ 4. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНКИ І ПРОГНОЗУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

4.1. Інформація як системоутворювальний компонент економічного потенціалу	193
4.2. Інформатизація управління та управління інформацією	199
4.3. Сутність та підходи до моделювання економічного потенціалу підприємства	210
4.4. Автоматизація процесів оцінки та прогнозування економічного потенціалу підприємства	220

Розділ 5. КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА

5.1. Основні поняття і категорії трудового потенціалу	233
5.2. Склад і структура кадрового потенціалу підприємства	238
5.3. Методи оцінки кадрового потенціалу	243
5.4. Комплексна оцінка кадрового потенціалу підприємства	254
5.5. Облік екологічного фактора в оцінці кадрового потенціалу	

Розділ 6. ПОТЕНЦІАЛ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

6.1. Сутність і структура потенціалу інноваційного розвитку підприємства	291
6.2. Принципи управління потенціалом інноваційного розвитку підприємства	301
6.3. Методичні засади оцінки ринкового потенціалу інноваційного розвитку	314

6.4. Показники, критерії і методика оцінки інноваційного потенціалу	326
---	-----

6.5. Виробничо-збутовий потенціал інноваційного розвитку підприємства	339
---	-----

Розділ 7. ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА

7.1. Стратегія і тактика інвестування	355
7.2. Модель інвестиційного потенціалу підприємства	371
7.3. Економічна оцінка інвестиційного потенціалу підприємства	389
7.4. Ефективність управління інвестиційним потенціалом	408

Розділ 8. ОЦІНКА І АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

8.1. Особливості формування потенціалу	434
8.2. Витратна концепція оцінки потенціалу підприємства	450
8.3. Порівняльний підхід до оцінки потенціалу підприємства	454
8.4. Результатна оцінка потенціалу підприємства	455
8.5. Економічна оцінка виробничого потенціалу підприємства	469

Розділ 9. ОЦІНКА ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

9.1. Криза підприємства: симптоми та фактори, що її зумовлюють	484
9.2. Економіко-правові аспекти банкрутства підприємств	495
9.3. Методичні засади діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства	497
9.4. Стратегії запобігання банкрутству підприємств	501
9.5. Фінансова санація підприємств, її економічний зміст та порядок проведення	508
9.6. Трансформація економічного потенціалу підприємства в процесі фінансової санації	514
9.7. Економічний потенціал підприємства як складова антикризового управління	524

9.8. Управління фінансовим потенціалом підприємства в контексті його фінансового оздоровлення 529

Розділ 10. ЗОВНІШНІ ВИТРАТИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА 544

10.1. Загальноекономічні аспекти екологізації виробництва 545

10.2. Облік екологічного фактора при оцінці економічного потенціалу підприємства 553

10.3. Внутрішньофірмове планування економічного потенціалу підприємства 566

Розділ 11. УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА 579

11.1. Сутність поняття «експортно-імпортний потенціал» 580

11.2. Фактори формування експортно-імпортного потенціалу підприємства 587

11.3. Організаційно-економічне забезпечення використання експортно-імпортного потенціалу підприємства 595

11.4. Економіко-правове забезпечення використання експортно-імпортного потенціалу підприємства 601

11.5. Фінансово-економічне забезпечення використання експортно-імпортного потенціалу підприємства 611

11.6. Транспортне забезпечення використання експортно-імпортного потенціалу підприємства 622

11.7. Економічна оцінка використання експортно-імпортного потенціалу підприємства 624

11.8. Організаційно-економічний механізм управління експортно-імпортним потенціалом підприємства з урахуванням екологічного фактора 635

РОЗДІЛ 12. ВПЛИВ МИТНОГО РЕГУЛЮВАННЯ НА ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА 645

12.1. Організаційно-правові основи митної діяльності 646

12.2. Порядок переміщення товарів і транспортних засобів через митний кордон України 648

12.3. Митні режими щодо товарів і транспортних засобів, які переміщуються через митний кордон України 653

12.4. Митна вартість товарів і методи її визначення 662

12.5. Митні платежі. Оподаткування митними платежами товарів 667

12.6. Заходи нетарифного регулювання зовнішньоекономічної діяльності на території України 670

Розділ 13. МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА 684

13.1. Система управління економічним потенціалом підприємства 685

13.2. Механізм раціонального використання економічного потенціалу підприємства 696

13.3. Система показників використання економічного потенціалу підприємства 709

13.4. Формування механізму забезпечення безпеки економічного потенціалу підприємства 714

ВСТУП

В умовах постійних змін зовнішнього і внутрішнього середовища, невизначеності та ризику постає задача адаптації підприємства до змін. Успішне функціонування підприємства в таких умовах можливе лише за рахунок орієнтації керуючої системи на довгострокові конкурентні переваги. З цією метою використовується система стратегічного управління. Однак для її розробки необхідна відповідна база.

Побудова ефективних механізмів адаптації системи управління неможлива без використання показників економічного потенціалу підприємства, його структурних елементів і взаємозв'язків між ними.

Необхідність формування механізму використання економічного потенціалу обумовлена трансформацією власності і форм управління підприємств. Взаємозв'язок зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства передбачає координацію зусиль законодавчої, виконавчої влади та менеджерів промислових підприємств спрямованих на реалізацію наявного потенціалу та на формування умов його зростання.

В умовах нестабільності зовнішнього середовища основні фактори успіху підприємства переміщуються із внутрішнього середовища в зовнішнє. При цьому економічний потенціал підприємства розглядається не тільки як здатність виробляти блага, але і як система, яка синтезує зростання такої здатності. Реалізація цих процесів вимагає від економічної науки і практики формування принципово нових підходів до визначення ролі і місця економічного потенціалу у процесі розробки стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності і мінливості зовнішнього середовища. Особливого значення ця проблема набуває в умовах докорінного реформування економіки України.

Викладачами кафедри управління Сумського державного університету за останні роки було опубліковано 5 монографій з наукових досліджень в галузі стратегічного управління адміністративними і виробничими системами на основі комплексного показника «економічний потенціал». У цих публікаціях була розвинена загальна теорія оцінки економічного

потенціалу підприємства, компанії, регіону. На основі розробленої методики визначення економічного потенціалу ряду підприємств базових галузей промисловості були розглянуті актуальні питання теорії і практики формування та розвитку нових економічних відносин у сфері виробництва, висунуто гіпотезу щодо необхідності і можливості переходу до оцінки активів підприємства з точки зору найбільш ефективного використання їх потенціалу.

Цілісний комплекс структурних елементів економічного потенціалу підприємства диференціюється на виробничий, кадровий, природно-ресурсний, інноваційний, інвестиційний та інституційний потенціали.

Напрацьовані підходи до формування економічного потенціалу підприємства і використання його показників в управлінні підприємством дозволили підготувати даний навчальний посібник.

Посібник призначений студентам денної, заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання, що навчаються у ВНЗ України III–IV рівня акредитації за напрямами підготовки 6.030601, 7.030601, 8.030601 «Менеджмент» (за освітньо-кваліфікаційними рівнями «бакалавр», «спеціаліст», «магістр»), 8.03050801 «Фінанси і кредит» (за освітньо-кваліфікаційними рівнями «бакалавр», «спеціаліст», «магістр»), 8.000014 «Управління інноваційною діяльністю» (за освітньо-кваліфікаційними рівнем «магістр») і може бути використаний на кафедрах вищих навчальних закладів України, що ведуть підготовку фахівців за вказаними напрямами.

Посібник відповідає навчальному плану підготовки фахівця напрямом 0306 «Менеджмент», 0305 «Економіка і підприємництво» та вимогам до навчальної літератури, викладених у науково-методичних рекомендаціях МОНМС.

Навчальний посібник може бути використаний студентами та викладачами при виконанні випускних робіт рівня спеціаліст та магістр.

Авторский коллектив:

Балацький О.Ф., д.е.н. – вступ, 1.1, 1.6, 1.8, 2.1, 13.1.
Теліженко О.М., д.е.н. – 1.2, 1.4, 1.5, 13.4, 7.2, 7.3, 7.4.
Лапін С.В., д.е.н. – 1.3, 1.7, 3.4, 13.2.
Жулавський А.Ю., к.е.н. – 2.2, 2.3, 13.3.
Кислий В.М., к.е.н. – 2.3, 2.4, 2.5, 2.6.
Дегтяренко О.Г., к.е.н. – 3.1, 3.2, 3.3, 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5.
Глівенко С.В., к.е.н. – 4.1, 4.2.
Смоленніков Д.О., викл. – 4.3, 4.4.
Таранюк Л.Н., к.е.н. – 3.5, 3.6.
Балацький Є.О., к.е.н. – 5.1, 5.2, 5.3.
Джаїн І.О., к.е.н. – 5.3, 5.4, 5.5.
Ілляшенко С.М., д.е.н. – 6.1, 6.2, 6.3.
Шипуліна Ю.С., к.е.н. – 6.3, 6.4, 6.5.
Лук'янихін В.О., к.е.н. – 10.1, 10.2.
Лук'янихіна О.А., к.е.н. – 10.3
Грищенко В.Ф., к.е.н. – 11.2, 11.5, 11.6, 11.8.
Грищенко І.В., викл. – 11.1, 11.3, 11.4, 11.7.
Боронос В.Г., к.е.н. – 9.1, 9.2, 9.3, 9.4, 9.5, 9.6, 9.7, 9.8.
Фролов С.М., д.е.н. – 12.1, 12.2, 12.3, 12.4, 12.5, 12.6.
Акуленко В.Л., к.е.н. – 7.1.

Розділ 1

АДМІНІСТРАТИВНІ ТА ВИРОБНИЧІ СИСТЕМИ

Мета – формування основних понять, які пояснюють формування, існування та розвиток адміністративних та виробничих систем.

Предмет – загальні закономірності формування та існування адміністративних та виробничих систем.

Зміст розділу: системи управління; системоутворювальні фактори; недоліки сучасних управлінських систем; логічна схема розвитку систем управління; поняття управлінських структур; принципи формування управлінських структур; типи структур управління; вимоги до формування ефективних структур управління; системи управління адміністративними територіями в зарубіжних країнах; удосконалення адміністративних систем управління; організації та виробничі системи; підприємства в умовах перехідної економіки; кризові явища; напрямки реструктуризації організаційних структур вітчизняних підприємств; вибір системи управління; механізм корпоративного управління.

1.1. Системи управління

Управління - це функція біологічних, соціальних, технічних, організаційних систем, що забезпечує збереження їх структури, підтримує визначений режим діяльності. У загальному вигляді управління розглядається як цілеспрямований, запланований, координований і свідомо організований процес, який сприяє досягненню максимального ефекту при мінімальних затратах ресурсів, зусиль і часу.

Факторами управління є система об'єктивних закономірностей, що діють у суспільстві. Ці закономірності впорядковують систему, встановлюють певні пропорції в розвитку окремих її елементів, спрямованість, ритми і темпи її руху. Якщо ці закономірності не виявлені, не проходять через свідомість людей, то вони діють як стихійні регулятори. Об'єктивне управління, яке не підвладне людині та виникає стихійно, не пов'язане зі свідомою діяльністю людей, специфічних громадських інститутів. Такими, наприклад, є закономірності ринку, конкуренції в ринковому суспільстві. Саме ринкова стихія, випадкова гра численних актів купівлі-продажу в ринкових умовах господарювання, є головною керуючою силою ринкового виробництва. Стихія ринку, переплетення численних актів попиту та пропозиції автоматично, без втручання людей, громадських інститутів управляє виробництвом, регулює суспільний поділ праці, встановлює в господарстві певні пропорції, які через випадкові обставини циклічно порушуються і встановлюються.

Основні принципи методології вивчення адміністративних і виробничих систем полягають у використанні діалектичного підходу в поєднанні з принципами системно-функціонального аналізу.

По суті, при дослідженні або конструюванні будь-якої системи варто враховувати, що системоутворювальними її факторами є:

- процес визначення основної мети;
- формулювання основних функцій і завдань;
- структурна організація системи;

- форми управління;
- форми діяльності;
- кадрова політика і форми стимулювання;
- організація інформаційного, документального та комунікаційного забезпечення управління.

Окремою проблемою є систематизація факторів.

Існують дві групи факторів. Перша група стосується соціології і включає в себе владу та організаційний розвиток. Друга предмета управління і включає в себе інституційні форми і глобалістські тенденції.

Фактор влади є одним із ключових у функціонуванні організацій, а також економіки і суспільства в цілому. Влада і організація невіддільні одна від одної. І в періоди стабільного зростання, і за необхідності здійснення змін владні відносини опиняються у центрі уваги.

Відповідно до класичного визначення М. Вебера влада - це здатність і можливість індивіда у визначених умовах здійснювати власну волю всупереч опору іншого. У цьому визначенні акцент робиться на соціальний характер влади: владні відносини завжди виникають між людьми та суспільними групами.

Будь-яка організація бере участь у боротьбі за владу, а також виступає елементом владних відносин.

Крім міжорганізаційного середовища, владні відносини і боротьба за владу існують також всередині організаційної структури. Багато в чому рівнями міжорганізаційної взаємодії і внутрішньоорганізаційних процесів обумовлюються динаміка і ефективність еволюції організації.

Одним з найбільш вражаючих феноменів останніх двох століть було стрімке розширення меж управління. Індустріальні суспільства ставали все більш централізованими, ієрархічними і бюрократизованими. До недавнього часу високоцентралізовані, керовані державою системи господарювання здавалися логічною метою суспільного розвитку.

Останніми роками спостерігається зміна передовими індустріальними країнами своїх соціально-політичних траєкторій у двох важливих сферах: системі цінностей та інституційній структурі. Тут йдеться про межі розвитку ієрархічних

бюрократичних організацій, що сприяли створенню сучасного суспільства. Бюрократична держава, дисциплінована олігархічна політична партія, ієрархічна корпорація зіграли дуже важливу роль у мобілізації та організації енергії мас людей. Вони зробили можливими промислову революцію і сучасну державу. Але вони підійшли до поворотного пункту з двох причин: по-перше, вони наближаються до меж своєї функціональної ефективності, а по-друге, - до меж їх масового сприйняття.

У результаті глобальних змін виникло багато проблем, які вимагають фундаментального перегляду, наприклад, проблема прав людини, культурного плюралізму, солідарності. У зміненому соціально-економічному (нова економіка і новий соціальний порядок) і культурному середовищі (зміна цінностей та ідеологій), які мають цілком непередбачуваний характер, необхідно знаходити адекватні політичні рішення.

Проте загальні елементи політичної культури повинні пропорційно розвиватися у своїх країнах, щоб бути базисом для глобального управління і просування інтересів людства у світі. Необхідно знайти деякий компроміс цінностей для того, щоб вони були адекватно сприйняті усім різноманіттям етнічних і соціально-політичних культур. Глобальна перебудова передбачає, що уряди постійно будуть стикатися з питаннями ціннісних орієнтацій, які стосуються глобальної справедливості, навколишнього середовища, суспільства. Вони повинні бути уповноважені приймати відповідальні рішення відповідно до узгоджених правил і визнаних етичних пріоритетів. Усі заходи, пропоновані для досягнення ідеалу нового управління, зводяться до такого:

- розширення і поглиблення системи міжнародного законодавства, у тому числі і кримінального;
- посилення глобального управління через створення відповідних наднаціональних інститутів;
- «виховання» нових політичних еліт, політичне мислення яких має повністю охоплювати юридичні питання, установи та ресурси, а також залишати місце для здійснення проектів на довгострокову загальнолюдську перспективу.

Сучасному світу властива множинність рівнів і типів управління, яка відрізняється і від моделей прийняття рішень міжнародними організаціями, і від диктату світового ринку. Управління вбирає в себе всі наявні інститути та практичні функції: громадські та приватні, державні і недержавні, національні та інтернаціональні. Але при цьому національна держава, як і раніше, відіграє постійну і важливу роль сполучної ланки між діючими особами світової політики. Вона усуває розбіжності між ними, оскільки має право делегувати частину своїх функцій вгору міжнародній спільноті і вниз - субнаціональним структурам.

Управлінську систему можна розглядати як контур зворотного зв'язку між соціосистемами і умовним центром управління, за який може розглядатися окрема людина, група людей, інформаційний конструкт. Така схема передбачає обов'язкове поєднання двох інформаційних потоків - директивного та індикативного. Директивний потік обмежується певними «рамками», в ролі яких виступають закони природи і суспільства. Рамкові обмеження також можуть бути пов'язані з етикою, юридичними та культурними нормами, прийнятими у суспільстві.

Функціонально-історично можна виділити пряме, директивне та корпоративне управління. За структурою інформаційних зв'язків адміністративні системи поділяються на ієрархічні, мережні і змішані. Причому абсолютна більшість систем управління стосується першого типу.

Ієрархічні системи управління, в яких будь-яка підсистема також є ієрархічною системою управління, стійкі по відношенню до зовнішніх впливів і мають сильний індуктивний ефект, - транслюють свою структуру в будь-які системи, з якими вони взаємодіють. З іншого боку, інформаційний опір в ієрархічних системах дуже великий, що в деяких випадках призводить до розриву ланцюжка зворотного зв'язку і втрати управління.

У мережних управлінських структурах розрив зворотного зв'язку відбувається через розмивання позиції центру управління і, в кінцевому підсумку, її втрати. Мережні структури управління

працюють при малому числі елементів (4-5 управлінських позицій), при дуже слабкій управлінській взаємодії.

Слід зазначити, що до загальновідомих недоліків сучасних управлінських систем належать:

- відчуженість керованого об'єкта від системи управління;
- низька ефективність управлінських механізмів;
- недостатня пропускна здатність інформаційних каналів;
- значні рамкові обмеження.

Ці недоліки призводять до суттєвого зниження якості елементів управлінської системи, до виникнення в ній паразитних інформаційних потоків і відповідних їм процесів діяльності, що веде до розвитку структурної кризи системи. Зазначені проблеми не можуть бути вирішені оптимізаційними процедурами і вимагають проектування принципово нових управлінських механізмів.

Поширеним методом боротьби з недоліками сучасних систем управління є кризове управління, що передбачає, зокрема:

- створення зовнішньої, по відношенню до системи, управлінської ланки;
- інсталяцію каналів, які допускають пряме управління виконавцями з боку кризового центру управління;
- перехід до прямого примусу замість контекстного або узгоджувального управління.

Кризове управління, за своєю суттю, завжди є адміністративним і ієрархічним. Горизонтальні мережні зв'язки, у тому числі корупційні, ліквідуються при управлінській кризі в першу чергу.

З функціонально-історичної точки зору кризове управління має архаїчні риси. Замість сучасної корпоративної структури застосовується суміш директивного і прямого силового управління. Іншими словами, бюрократія індустріальної фази замінюється на адміністративну систему.

Єдиним результатом впровадження кризового управління є різке ослаблення сумарного інформаційного потоку через контур адміністрування. Це примітивізує управлінські завдання і дає можливість приймати відповідні рішення в реальному часі. Можливо, ці рішення будуть помилковими, і, напевно, вони

виявляться непродуманими, але в усякому випадку управління соціосистемою відновлюється, і вона може вийти зі структурної кризи.

Відносна ефективність кризового управління обумовлена зняттям відповідальності з управлінців та підвищенням пасіонарності за рахунок спонтанного прояву ідентичностей. Разом з тим кризове управління призводить до соціального перегріву, який є більш сильним, чим більшою є керована соціосистема.

Функціональні недоліки сучасних управлінських систем поглиблюються при наближенні індустріальної цивілізації до фазового бар'єра. Формально, величина бар'єра визначається тим, скільки соціальної енергії необхідно вкласти в організаційні структури поточної фази розвитку, щоб вони почали відповідати потребам наступної фази.

Практично, фазовий перехід являє собою катастрофічне парадигмальне зрушення. Змінюється тип економіки, перебудовуються політичні та адміністративні механізми, створюються нова етика і мораль.

Зрозуміло, що не багато соціосистем накопичують у поточній фазі свого розвитку інформаційно-енергетичний ресурс, достатній для подолання фазового бар'єра. Суспільство підходить до межі фазового бар'єра, якщо в поточній фазі воно вичерпало практичні можливості розвитку (точніше кажучи, такого існування, яке підтримує розвиток). Це передбачає, по-перше, накопичення протиріч, які неможливо вирішити в існуючій парадигмальній системі, і, по-друге, зімкнення цивілізаційних меж у вузький коридор. Практично, соціосистема, що опинилася перед фазовим бар'єром, долає його або піддається спрощенню і відкидається в минуле.

Поблизу бар'єра сукупність можливих рішень різко обмежена цивілізаційними можливостями. Залежно від граничних умов це проявляється або як фізична відсутність рішення (наростаючі катастрофічні події кваліфікуються як непереборні сили стихії), або як неможливість зробити свідомий вибір між різними рішеннями (наростаючі катастрофічні події кваліфікуються як помилки в управлінні). В обох випадках криза має системний

характер, тобто охоплює всі сторони життя суспільства, загрожуючи самому існуванню соціосистеми.

Індустріальна економіка має кредитний характер. Вона передбачає безперервне розширення виробництва і територіальну експансію. У даний час вільного простору для експансії на планеті немає.

Наближення постіндустріального бар'єра супроводжується зростанням непередбачуваних випадкових катастроф, політичною та фінансовою нестабільністю, гострими соціальними конфліктами. Важливим проявом кризового характеру сучасного світу є дедалі частіші відхилення від імовірнісних розподілів.

При наближенні до постіндустріального бар'єра наведені вище недоліки управлінських систем поглиблюються. Слід також мати на увазі, що в межах бар'єра всі форми кризового управління є неефективними, оскільки не відповідають новим, постфазовим умовам розвитку.

Є підстави припускати, що одним із проявів постіндустріальної катастрофи стане переповнення інформаційних каналів соціосистем, в результаті чого вони значно втратять свої властивості, а саме відтворювальні.

Діяльність управління полягає у виборі між декількома альтернативними йому варіантами. Для того щоб рішення стало безпомилковим, проблема вибору піддається інформаційному підсиленню: вона обговорюється на колегіях, у комісіях, на експертних нарадах і т.п. Однак для того щоб така система нормально функціонувала, повинні виконуватися дві основні умови:

- існує алгоритм, який виокремлює правильне рішення з усієї сукупності варіантів;

- час прийняття рішення не обмежений.

На практиці ці дві умови не завжди виконуються, а в міру наближення системи до фазового бар'єра, коли частота подій і складність завдань наростають, перестають виконуватися зовсім.

Адміністративні системи намагаються боротися з такими проблемами апробованими методами: збільшенням кількості управлінських ланок, підвищенням їх якості, уточненням

рамкових обмежень, накладених на управління. Результатом є підвищення щільності адміністративного поля і перехід системи в такий стан, коли практично будь-яке управлінське рішення суперечить або законам і внутрішнім інструкціям, або зачіпає інтереси паралельних управлінських ланок.

Спроба спроектувати управлінські системи, здатні функціонувати на межі фазового бар'єра, призводить до необхідності застосування досвіду військового управління, якому, зі структурної точки зору, притаманні всі недоліки кризового, але при цьому воно є функціонально ефективним. У найбільш загальному вигляді військове управління:

- тягнє до принципу єдиного начальника і концентрації адміністративної відповідальності;

- є оптимальним з точки зору розподілу інформаційних потоків;

- підтримує стратегічну «рамку» (управління майбутнім);

- проводить чіткий розподіл між штабною роботою (підготовка інформації для прийняття рішення) і оперативною роботою (власне, прийняття рішення);

- задовільно задає формат ділових відносин (система статутів).

Іншими словами, військове адміністрування здатне контролювати зростання інформації, зберігаючи можливість управління системою. Воно апріорі здатне функціонувати в умовах ірраціональних задач і різкого дефіциту часу на прийняття рішення.

Слід відрізнити розвиток управління від його удосконалення.

Якщо для розвитку управління характерною рисою є порівняння його поточного стану з попереднім, то для удосконалення управління - порівняння стану системи управління з найкращими зразками за локальними або інтегральними критеріями. Розвиток управління та його удосконалення - це різнопланові процеси, більш глибинним і відповідно визначальним серед яких є розвиток управління.

По-перше, стан розвитку систем управління знаходиться залежно від рівня розвитку виробничих сил. При цьому виділяються три типи управління:

- традиційне управління (воно будувалося залежно від можливостей людини; людина перебуває в центрі виробничого процесу);

- управління промислової стадії (людина є додатком до машини, технології, які вона використовує у своїй трудовій діяльності; інакше кажучи, людина хоча і є користувачем техніки в процесі виробництва, в першу чергу виступає як фахівець з приведення в дію необхідних інструментів і технічних засобів для виконання певних операцій);

- управління постіндустріальної стадії (науково-технічна революція розвиває систему машин і технологію настільки, що людина, яка була раніше при машині і підлегла машинній технології, «відривається» від неї і стає надмашиною).

По-друге, переважна більшість підходів до вирішення проблем розвитку управління пов'язані з відпрацьованим у минулому досвідом вирішення аналогічних проблем.

Розвиток управління здійснюється відповідно до певної логіки, яка проявляється і реалізується через систему загальних принципів розвитку.

Перший принцип розвитку управління полягає в такому: незалежно від конкретного змісту причин, які вимагають і викликають розвиток управління, його перетворення повинне починатися з перетворення вихідних начал, які задають побудову і здійснення управління.

Другий принцип розвитку управління полягає в тому, що необхідність і спрямованість розвитку визначаються переважно змістом нових завдань, що виникають перед організацією.

Третій принцип розвитку управління, - чинником, який обмежує будь-які перетворення управління, є кадри. Люди не тільки проводять у рух і створюють нове, проте вони ж і гальмують розвиток.

Логічна схема розвитку систем управління повинна відповідати таким етапам (рис.1.1).

Перший крок. Початком для розвитку систем управління, є генерування нових завдань.

Другий крок. Реакція на нові завдання. При цьому можливі три типи реакції:

- спроба нічого не змінювати в управлінні або провести незначні, часткові зміни, основну увагу сконцентрувати на виявленні причин, що вимагають зміни, та їх усуненні;

- стереотипний підхід до вирішення завдань, які виникають, тобто спроба вирішувати будь-які управлінські завдання практично незалежно від їх змісту, природи і динаміки за допомогою підходів до трансформації системи управління, які раніше себе виправдали;

- комплексна перебудова системи управління відповідно до змісту і сутності нових завдань, які виникають перед управлінням (такий тип реакції, з наукової точки зору, є єдино правильним, з практичної точки зору, - результативним).



Рисунок 1.1 - Логічна схема розвитку управління

Третій крок. Перебудова фундаментальних положень, на яких будується система управління. Цей крок передбачає впровадження принципів управління відповідно до сутності і змісту нових завдань.

Четвертий крок. Перебудова структури та елементів системи управління.

П'ятий крок. Закріплення в системі управління нових якостей і властивостей, згенерованих у процесі зміни. Це передбачає, по-перше, відповідний розвиток інформаційно-поведінкової підсистеми. По-друге, на цьому кроці проводиться моніторинг ходу розвитку системи управління та аналіз результатів заходів, що проводяться в процесі перебудови. Потретьє, здійснюється цілеспрямоване коригування як усього процесу розвитку системи управління, так і окремих її складових.

Наведена логічна схема розвитку системи управління свідчить, що це неоднозначний процес, який вимагає постійного зіставлення дій з удосконалення системи управління з завданнями, що стоять перед управлінням, а також з ресурсними можливостями.

1.2. Поняття управлінських структур

"Структура управління", або "організаційна структура управління" (ОСУ), - одне з ключових понять менеджменту, тісно пов'язане з метою, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом повноважень між ними. У рамках цієї структури відбувається весь управлінський процес (рух потоків інформації і прийняття управлінських рішень), в якому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації.

Під структурою управління (незалежно від того, розглядається організація або територія) розуміється упорядкована сукупність взаємозалежних елементів, що забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого. ОСУ визначається також як форма розподілу і кооперації управлінської діяльності, у рамках якої здійснюється процес управління з відповідних функцій, спрямованих на вирішення поставлених завдань і досягнення намічених цілей. З цих позицій структура управління розглядається як система оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності,

порядку і форм взаємодії між органами управління, які входять до її складу, та відповідними виконавцями.

Ключовими поняттями структур управління є елементи, зв'язки (відносини), рівні і повноваження. Елементами ОСУ можуть бути як окремі працівники (керівники, спеціалісти, службовці), так і служби або органи апарату управління, в яких задіяна та або інша кількість фахівців, які виконують певні функціональні обов'язки. Розрізняють два напрямки спеціалізації елементів ОСУ:

- залежно від складу структурних підрозділів виокремлюють ланки структури управління, які здійснюють маркетинг, менеджмент виробництва, науково-технічного прогресу і т.п.;

- виходячи з характеру загальних функцій, які виконуються у процесі управління, формуються органи, що займаються плануванням, організовують виробництво, працю і управління, виконують контрольні функції.

Відносини між елементами структури управління підтримуються завдяки зв'язкам, які поділяють на горизонтальні і вертикальні. Перші мають характер узгодження і є однорівневими. Другі - це відносини підпорядкування. Необхідність у них виникає при ієрархічності побудови системи управління, тобто за наявності різних рівнів управління, на кожному з яких переслідується своя мета.

При дворівневій структурі створюються верхні ланки управління (керівництво організацією в цілому) і нижні ланки (менеджери, які безпосередньо керують роботою виконавців). При трьох і більше рівнях в ОСУ формується так званий середній прошарок, який, у свою чергу, може складатися з декількох рівнів.

У структурі управління розрізняють лінійні і функціональні зв'язки. Перші опосередковують відносини з приводу прийняття і реалізації управлінських рішень і руху інформації між, так званими лінійними керівниками, тобто особами, які повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів. Функціональні зв'язки кореспондуються з тими або іншими функціями менеджменту. Відповідно використовується таке поняття, як повноваження лінійного персоналу, штабного

Адміністративно-територіальні одиниці нашої держави можна розрізнати відповідно до рівня територіального розподілу. Згідно з Конституцією України первинним рівнем системи територіального устрою є міста, села й селища (природні територіальні утворення). Другий рівень складають райони, а третій - області, міста Київ і Севастополь (відповідно до ст. 133 Конституції України вони мають аналогічний з областями територіальний статус), а також Автономна Республіка Крим (штучні територіальні утворення). Територіальні утворення кожного з цих рівнів разом із загальними рисами мають і особливості свого статусу. Звідси випливає необхідність різних форм організації влади та місцевого самоврядування в цих адміністративно-територіальних одиницях.

Згідно з Конституцією України (ст. 140) самоврядними адміністративно-територіальними утвореннями є міста, села й селища. Відповідно до цього положення і має будуватися вся організація системи місцевого самоврядування в Україні. Проте практика місцевого самоврядування в Україні розкрила ряд протиріч у його реалізації. Перш за все проявилася невідповідність конституційно встановленого первинного рівня територіального устрою тому, що є насправді.

Територія громад у даний час обмежена в основному рамками населених пунктів. Залишається багато територій, на які не поширюється компетенція жодної територіальної громади. На необхідність вирішення цієї проблеми як пріоритетної вказувалося не один раз політиками, представниками місцевого самоврядування. У результаті дискусій панівною стала ідея закріплення в Конституції України як базової, первинної адміністративно-територіальної одиниці громади (сільської, селищної, міської). По-перше, це сприятиме створенню стрункої системи адміністративно-територіального устрою, яка не допускає включення одного територіального рівня до складу іншого. По-друге, така система обумовлює специфіку організації державної влади та самоврядування на кожному рівні територіальної організації держави. По-третє, в одній адміністративно-територіальній одиниці буде один первинний суб'єкт місцевого самоврядування, основний носій його функцій і

повноважень. Разом з тим на законодавчому рівні необхідно визначити:

- статус громад як адміністративно-територіальних одиниць базового (первинного) рівня, порядок вирішення питань у сфері адміністративно-територіального устрою;
- чіткі критерії їх класифікації, а також критерії віднесення населених пунктів до категорій сіл, селищ і міст;
- порядок утворення громад, які включають у себе кілька населених пунктів, їх державну реєстрацію;
- статус населених пунктів, які входять до складу громади, можливість створення в них самоврядних структур, рівність у наданні соціально-культурних та адміністративних послуг у складових частинах громади, у створенні матеріально-фінансової бази їх розвитку.

При цьому слід керуватися правилом, відповідно до якого встановлення функцій та повноважень адміністративно-територіальних одиниць, їх перерозподіл між рівнями територіальної організації держави слід починати з громад. Ті функції і повноваження, які об'єктивно не можуть виконувати громади, передаються на рівень районів, а ті, у свою чергу, - на рівень областей, а від них - державі в цілому. У цьому й полягає суть принципу субсидіарності. Якщо громади є територіальною базою місцевого самоврядування, то регіональні адміністративно-територіальні одиниці (області та райони) мають стати територіальними утвореннями, які реально будуть гармонізувати загальнодержавні та місцеві інтереси. І це буде запорукою формування в Україні реального місцевого самоврядування європейського зразка, а також ефективної державної влади.

1.6. Організації та виробничі системи

На будь-якому рівні господарського управління об'єктом управління є організація.

Будь-яка, навіть найменша організація, - це складна соціально-технічна система, що складається із взаємозалежних частин, тісно пов'язаних із зовнішнім світом. Внутрішні зміни

організації в основному є результатами управлінської діяльності, причому як прямими, так і побічними, а іноді і небажаними (наприклад, монотонність конвеєра).

Виробнича функція організації включає в себе дії, безпосередньо пов'язані з виробництвом товарів і послуг. Вона реалізується через здійснення виробничого процесу, під яким розуміють сукупність взаємозв'язаних процесів праці та природних процесів, спрямованих на виготовлення певної продукції (надання послуг).

Функція виробництва - основа діяльності організації. Вона здійснюється за рахунок одного або кількох процесів перетворення. Її сутність - створення у процесі перетворення додаткової вартості, тобто різниці між вартістю вкладень та вартістю (ціною) кінцевого продукту. Якщо мова йде про некомерційні організації, то вартість кінцевого продукту (будівництво дороги, пожежна служба і т.п.) - це вартість його утримання для суспільства. При цьому, чим більша додана вартість, тим вища ефективність організації. Організації, які не виробляють доданої вартості, вважаються збитковими.

Основне завдання в реалізації виробничої функції покладається на виробничого менеджера і полягає в управлінні системою шляхом прийняття певних рішень, одна частина яких пов'язана з розробленням системи, а інша - з її функціонуванням.

Розроблення системи включає рішення, які стосуються виробничої потужності, географічного розміщення, розподілу виробничого процесу на дільниці і відділи, розміщення обладнання в межах організації, планування товарів і послуг, придбання обладнання.

Функціонування системи включає управління персоналом, планування і управління запасами, складання графіків виробництва, керівництво проектами, гарантію якості.

Для наочного сприйняття функціонування виробничих систем використовують концептуальну динамічну модель системи з елементами оперативного управління виробництвом (рис. 1.2).

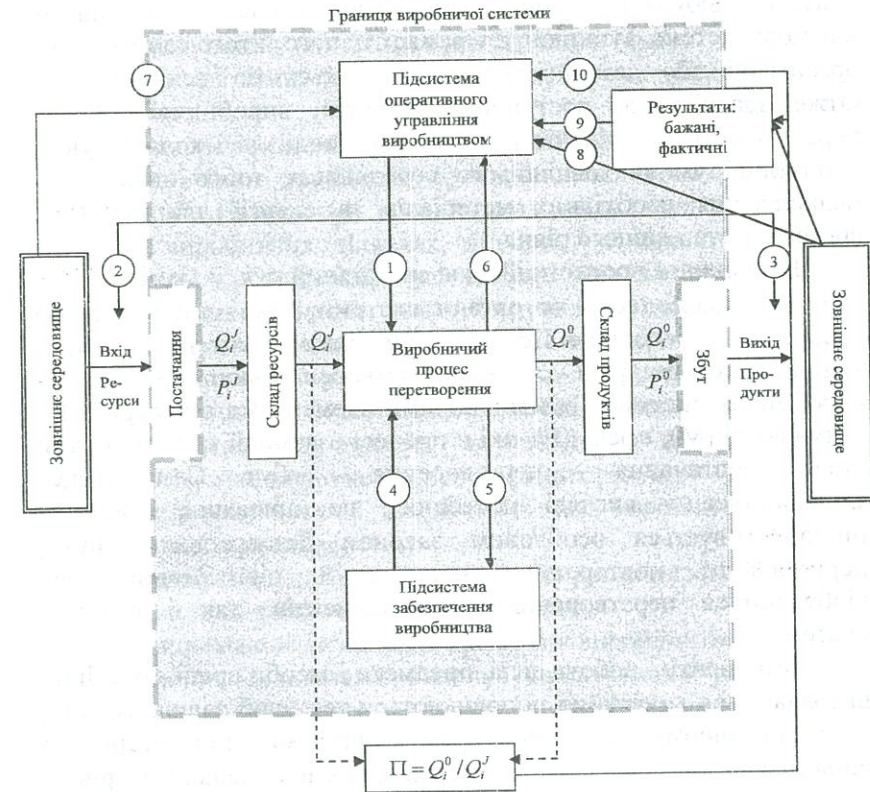


Рисунок 1.2 - Концептуальна модель функціонування виробничої системи

Розвиток виробничої системи, підвищення рівня її організації пов'язані зі збільшенням кількості компонентів цілісної системи, ускладненням та удосконаленням їх взаємозв'язків, постачанням матеріальних, трудових та енергетичних ресурсів. Отримати ці ресурси зі свого власного середовища через дію закону збереження енергії система не в змозі, вона постійно отримує їх із зовнішнього середовища.

Якщо ці умови сприятливі, тобто мають ресурси та енергію відповідного типу, необхідних для руху системи в стан вищої організації і якщо сама система внутрішньо здатна до такого

руху, то відбувається поступовий розвиток системи. В іншому випадку система функціонує у рамках одного й того самого рівня організації або дезорганізується, рухається по похилій лінії. Отже, здатність до поступового розвитку виробничої системи перетворюється в дійсність лише там і тоді, де і коли існують сприятливі умови зовнішнього середовища, тобто наявність і надходження необхідних матеріалів та енергії для переходу системи у стан вищого рівня.

Виробничий процес здійснює своєрідний рух, у якому беруть участь і взаємодіють як органи системи, так і елементи, які утворюють середовище. Цей процес можна вивчати (пізнавати) за методом: вхід ресурсів - система перетворень - вихід продукту. У виробничих системах взаємодіючими елементами є ресурси (Р), потужності (М), ефект (Е), які в процесі взаємодії проходять три стадії: постачання - перетворення - збут. Сам процес здійснюється у вигляді постійного повторювання циклів і підпорядковується особливим законам безперервного руху, періодичного повторення процесів. З цієї точки зору відбуваються перетворення як компонентів, так і функцій системи.

Компоненти - робоча сила, предмети і засоби праці - постійно витрачаються і постійно поповнюються так, щоб залишатися на тому чи іншому рівні. Виконувана органами системи робота спрямована на досягнення та збереження заданого рівня. Кінцевий продукт на виході - не просто та чи інша кількість і якість виробленої продукції, а визначений рівень продуктивності та ефективності виробничого процесу в часі і просторі.

Функціонування системи є проявом властивостей, якості системи при взаємодії з іншими об'єктами системного і несистемного порядку, вираженням відповідного, відносно стабільного реагування системи на зміни її внутрішнього стану та її зовнішнього середовища, своєрідним специфічним способом поведінки системи, засобом усунення постійного протиріччя між системою та її зовнішнім середовищем.

Кожен компонент, кожна частина системи має в системі специфічні функції, спрямовані на її збереження, вдосконалення

та розвиток, на досягнення системного результату, причому виконує ці функції у межах певного простору і часу.

Іншими словами, функції компонентів узгоджені в часі та просторі.

Виділяють координацію і субординацію функцій.

Координація - узгодження функцій компонентів системи "по горизонталі". Наприклад, координують свою діяльність робочі місця на виробничих ділянках, ділянки - в цехах, цехи - на підприємстві. Субординація - узгодження функцій "по вертикалі", підпорядкування функцій одних компонентів іншим і всіх без винятку компонентів системі загалом. Таким чином, координація відображає просторову упорядкованість компонентів системи, впорядкованість "по горизонталі" взаємодії компонентів одного рівня. Субординація показує "вертикальну" впорядкованість компонентів, взаємодію компонентів різних рівнів.

У загальному вигляді динамічна модель виробничої системи складається з трьох підсистем:

- переробна підсистема (виробничий процес перетворень);
- підсистема забезпечення виробництва;
- підсистема оперативного управління виробництвом.

Переробна підсистема виконує продуктивну роботу, яка безпосередньо пов'язана з перетворенням вхідних величин (ресурсів) у вихідні результати (продукти).

Підсистема забезпечення виконує необхідні функції підтримки робочого стану переробної підсистеми. Вона може взаємодіяти з переробною підсистемою двома способами: через підсистему оперативного управління виробництвом і безпосередньо з процесом перетворення. При безпосередній взаємодії підсистема забезпечення по контуру зворотного зв'язку (5) отримує інформацію про стан переробної підсистеми і виконує необхідні функції забезпечення її ритмічного функціонування (контур прямого зв'язку (4)).

Підсистема оперативного управління виробництвом отримує інформацію від переробної підсистеми (контур зворотного зв'язку (6)) про її стан і незавершене виробництво. Інформація про попит на продукцію, наявність та вартість ресурсів, тенденції розвитку технологій, державні нормативні акти, результативність

функціонування виробничої системи і про інші фактори зовнішнього середовища надходить у підсистему оперативного управління виробництвом по контурах зворотного зв'язку (7), (8), (9), (10). Весь цей обсяг досить складної інформації підсистема оперативного управління має опрацювати і видати рішення, як саме повинна функціонувати переробна підсистема. Конкретні рішення переважно містять планування виробничих потужностей, диспетчеризацію ходу виробничого процесу, управління матеріально-технічними ресурсами, контроль якості виготовленої продукції та інші аспекти функціонування виробничої системи.

При вирішенні завдань оперативного управління виробництвом поле діяльності менеджера залежить від специфіки виробничої системи: частота зміни номенклатури продукції, багатоопераційність обробки деталей, велика і різна тривалість виробничого циклу виготовлення продукції, різноманітний і дорогий парк технологічного обладнання та пристроїв, різний професійний склад робочих.

Так, в одиничному виробництві основними проблемами забезпечення оптимального функціонування виробничої системи є питання управління та контролю. У масовому виробництві - проблема планування. У серійному виробництві менеджер повинен вміти розробити календарно-планові нормативи: розмір партії деталей у виробництві, рівень запасів, період повторення виробництва. Маючи справу з великим обсягом досить складної інформації, менеджер повинен мислити аналітично, сприймати і оцінювати нові технології, мати обширні знання та навички в галузі аналізу, системотехніки і соціальних наук, вміти ними користуватися.

Приймаючи рішення, які впливають на результативність функціонування виробничої системи, менеджер впливає на три її елементи: вхід, процес, вихід. Впливаючи на вхід системи (контур прямого зв'язку (2)), залучає до участі у виробництві нові матеріальні і трудові ресурси, нову технологію. Впливаючи на виробничий процес (контур прямого зв'язку (1)), менеджер отримує нові комбінації матеріалів, технологій, енергії, використовуючи нові дослідження і розробки. Впливаючи на

вихід системи (контур прямого зв'язку (3)), менеджер забезпечує зовнішні зміни у функціонуванні всієї системи, отриманні кращого продукту завдяки зміні технології виробництва і попиту.

Виробнича система - це система, що використовує операційні ресурси компанії для перетворення фактора виробництва ("входу") в продукцію або послугу ("вихід") (табл. 1.1). "Вхід" може бути представлений сировиною, замовником або готовою продукцією, отриманою з іншої виробничої системи. Операційні ресурси включають у себе п'ять основних елементів, які отримали назву 5Ps операційного менеджменту від англійських слів: персонал (People), заводи (Plants), матеріали та комплектуючі виробу (Parts), процеси (Processes) та системи планування та управління (Planning and Control Systems).

Виробниче перетворення може мати такий характер:

- фізичне перетворення як результат виробничого процесу;
- зміна місця розташування як результат транспортування;
- обмін як результат роздрібної торговельної операції;
- складське зберігання як результат складського обслуговування;
- фізіологічне перетворення як результат медичного обслуговування;
- інформаційне перетворення як послуга телекомунікації.

Перелічені вище перетворення не є взаємовиключними. Так, наприклад, супермаркет одночасно дозволяє покупцеві порівнювати ціни і якість пропонованих ним товарів (інформаційне перетворення), зберігати певні товари на складі до того часу, поки в них не виникне необхідність (складування), і продавати товари (обмін).

Основна відмінність між процесами виробництва продукції і послуг полягає в тому, що процес надання послуг характеризується неосяжністю, в той час як продукція являє собою фізичний результат конкретної виробничої операції. Інші відмінності полягають у тому, що в процесі надання послуг часто важливим фактором є вдале розташування сервісних приміщень, а також те, що в ньому нерідко беруть участь самі споживачі, чого практично не відбувається в процесі виробництва продукції.

Слід також зазначити, що якщо розглядати дане питання з точки зору операцій, то слід зазначити, що в процесі споживання більшості послуг, на відміну від споживання матеріальної продукції, клієнти знаходяться безпосередньо на місці їх надання.

Крім того, існує також немало сфер, в яких матеріальні "входи" і "виходи" задіяні неявно. Так, наприклад, великі авіакомпанії, банки та страхові компанії, як правило, містять великі допоміжні офіси, що забезпечують контакт із клієнтами. У ході роботи таких офісів проводиться обробка документів (квитків, чеків, скарг тощо), і процес управління ними багато в чому збігається з керуванням фабрикою.

У компанії, яка працює у сфері виробництва, як правило, вся операційна діяльність групується таким чином, щоб продукція виготовлялася в одному і тому ж підрозділі, а в сервісних фірмах її елементи розкидані по всій організаційній структурі. Наприклад, складання графіків попередніх замовлень квитків в авіакомпанії є частиною виробничого процесу перельоту, незважаючи на те, що ця операція виконується неопераційним підрозділом.

Таблиця 1.1 - Взаємозв'язок «вхід – перетворення - вихід» у виробничих системах

Система	Основний "вхід"	Ресурси	Основна перетворювальна функція	Типовий очікуваний "вихід"
Лікарня	Пацієнти	Лікарі, медсестри, медикаменти, обладнання	Медична допомога (фізіологічне перетворення)	Здорові люди
Ресторан	Голодні відвідувачі	Продукти, кухарі, офіціанти, оформлення залів	Смачні і правильно сервіровані блюда, красивий зал (фізичне перетворення і обмін)	Задоволені відвідувачі
Машинобудівний завод	Листова сталь, комплектуючі для двигунів	Верстати, обладнання, робочі	Монтаж і складання автомобілів (фізичне перетворення)	Високоякісні автомобілі
Коледж, університет	Випускники середніх шкіл	Викладачі, підручники, аудиторії	Передача знань і навиків (інформаційне перетворення)	Освічені спеціалісти

Продовження табл. 1.1

Універмаг	Покупці	Вітрини, запаси товарів, продавці	Залучення покупців, реклама товарів, виконання замовлень (обмін)	Задоволені покупці з купленими товарами
Оптова база	Одиниці врахування запасів	Складські бункери, навантажувальні о-розвантажувальні машини	Зберігання і перерозподіл запасів	Швидка доставка, доступність запасів

У виробничій сфері менеджер з виробничих питань відповідає за управління різними допоміжними операціями, виконання яких необхідне для виробничого процесу. В організаціях на операційну діяльність відводиться значна частка капіталовкладень і робочої сили.

З іншого боку, останніми роками в промисловості спостерігається нова тенденція, суть якої полягає в тому, що будь-яка виробнича компанія є також сервісним підприємством.

Виробничі операції, як і будь-який інший елемент організації, також мають відношення до сервісу, навіть якщо споживачем послуг є лише якийсь внутрішній підрозділ компанії. У виробничій сфері такі послуги можна розділити на дві групи - основні послуги та послуги, що додають вартість. Послуги, що додають вартість, надаються внутрішнім і зовнішнім клієнтам підприємства.

Основними (базовими) послугами (Core Services), які споживачі отримують разом з продукцією, є такі: дотримання правил технології, урахування конкретних вимог споживачів, своєчасна доставка і конкурентоспроможна ціна. Типову основу будь-якої операційної функції визначають такими чотирма критеріями: якість, гнучкість, швидкість і ціна (або собівартість продукції).

Послугами, що додають вартість (Value-Added Services), вважаються послуги, які полегшують умови функціонування зовнішнього споживача або, по відношенню до внутрішніх споживачів, допомагають їм більш якісно і швидко виконувати їх

конкретні професійні функції. Такі послуги споживач згоден оплачувати, і вони включаються в ціну. Послуги цього типу можна розділити на чотири категорії: інформаційна підтримка, усунення проблем, підтримка при продажу та оперативне технічне обслуговування.

1. Інформаційна підтримка забезпечує надання вичерпних відомостей щодо технічних характеристик продукції, параметрів її обробки і собівартості як внутрішнім групам (наприклад, які займаються науково-технічними та конструкторськими розробками), так і зовнішнім споживачам, які можуть використовувати ці дані для вдосконалення своїх операцій або своєї продукції.

2. Усунення проблем - це здатність компанії допомогти групам зовнішніх і внутрішніх споживачів у вирішенні можливих проблем, особливо тих, які пов'язані з якістю продукції, що випускається.

3. Підтримка при продажу сприяє підвищенню ефективності маркетингових заходів компанії і збільшенню обсягів продажів.

4. Оперативне технічне обслуговування - це здатність компанії швидко замінити несправні комплектуючі або оперативно заповнювати запаси, щоб повністю ліквідувати у замовника можливість простою.

Надані зовнішнім споживачам послуги, які додають вартість, дають компанії дві основні переваги. По-перше, вони виділяють підприємство в конкурентній боротьбі, оскільки в більшості випадків легше скопіювати саму продукцію фірми, ніж відтворити сервісну інфраструктуру допоміжних послуг для її технічного обслуговування. По-друге, послуги такого роду створюють певний позитивний взаємозв'язок компанії з клієнтами.

Реалізація виробничої функції здійснюється відповідно до виробничої (операційної) стратегії. Якщо корпоративна стратегія компанії визначається ринком збуту (тобто наявністю на ньому споживачів товарів і послуг, вироблених компанією), то виробнича стратегія ґрунтується на головній місії корпорації і, по суті, відображає, як саме фірма планує використовувати всі свої

ресурси і функції з метою забезпечення конкурентної переваги. Операційна стратегія визначає спосіб і рівень використання виробничої потужності компанії, які сприяють реалізації корпоративної стратегії.

Що стосується прийняття управлінських рішень, то на рівні операційної функції всі рішення, пов'язані з управлінням, можна поділити на три великі групи: стратегічні рішення (довгострокові); тактичні рішення (проміжні); рішення, пов'язані з плануванням операцій та їх управлінням (короткострокові).

Стратегічні рішення, як правило, мають найбільш широкий характер і дають відповіді на загальні питання. Рішення щодо операцій, прийняті на стратегічному рівні, впливають на довгострокові показники ефективності роботи компанії, оскільки визначають, яким чином вона може задовольняти потреби своїх клієнтів. Ці рішення повинні максимально відповідати обраній нею корпоративній стратегії. Таким чином, рішення, прийняті на стратегічному рівні, мають характер обов'язкових умов або виробничих обмежень, з урахуванням яких фірма повинна функціонувати як у довгостроковій перспективі, так і в короткостроковому плані.

Наступний рівень процесу прийняття рішень націлений на тактичне планування. На цьому рівні виробляються конкретні варіанти найбільш ефективного розподілу матеріальних ресурсів і робочої сили з урахуванням обмежень, визначених на попередній стадії прийняття стратегічних рішень.

Рішення щодо планування операцій та управління ними охоплюють невеликий період часу. Вони, як правило, містять відповіді на більш конкретні питання.

Операційна стратегія полягає у прийнятті рішень, пов'язаних з розробленням виробничого процесу та інфраструктури, необхідної для його підтримання. Розроблення процесу полягає у виборі відповідної технології, складанні тимчасового графіка процесу, визначенні товарно-матеріальних запасів, а також способу розміщення даного процесу. Рішення, пов'язані з інфраструктурою, стосуються систем планування і управління, способів забезпечення якості та контролю якості, структури оплати праці та організації операційної функції компанії.

Слід зазначити, що операційну стратегію можна розглядати як складову частину загального процесу планування, яка забезпечує відповідність операційних завдань завданням більш широкої організаційної структури. Оскільки завдання більш широкої організаційної структури з перебігом часу мають тенденцію змінюватися, операційна стратегія також повинна розроблятися з урахуванням можливих майбутніх змін потреб покупців продукції компанії. Тоді операційні можливості будь-якої фірми - це портфель можливостей, найбільш точно відповідних для адаптації до змінюваних запитів клієнтів фірми щодо відповідності її продукції та / або послуг.

Шлях до успіху операційної стратегії полягає в тому, щоб максимально точно визначити всі альтернативні варіанти пріоритетів; зрозуміти, які можуть бути наслідки вибору кожного з наявних варіантів, а також те, на які компроміси доведеться йти в разі обрання того чи іншого варіанта. При цьому до основних типів операційних пріоритетів відносять такі: витрати виробництва, якість і надійність продукції, термін виконання замовлення, надійність поставок, здатність фірми реагувати на зміну попиту, гнучкість і швидкість освоєння нових товарів, а також специфічні для кожного окремого товару критерії.

Операційна стратегія не може реалізовуватися ізольовано, вона повинна бути пов'язана зі споживачами (по вертикалі) і з іншими елементами структури підприємства (по горизонталі). При цьому враховується структура взаємозв'язків між запитами споживачів, їх пріоритетами щодо технічних характеристик та вимогами до виробничих операцій, а також операційними та іншими ресурсними можливостями підприємства, призначеними для задоволення цих вимог.

Основні цілі розвитку виробничої стратегії полягають, по-перше, в правильному визначенні (на основі найважливіших пріоритетів, які, як правило, з'ясовуються в результаті проведення маркетингових досліджень) конкретних вимог до операцій і, по-друге, у розробленні планів, які гарантують, що операційні можливості (і можливості підприємства) виявляться достатніми для виконання цих вимог.

1.7. Підприємства в умовах перехідної економіки

Розвиток економіки України об'єктивно обумовлює не лише трансформацію організаційних форм виробництва, а й впровадження нових організаційних структур, нової системи управління, ліквідації одних і створення інших підрозділів, зміцнення зв'язку між вищим керівництвом і низовими рівнями управління, забезпечення надійного обміну інформацією і в процесі прийняття управлінських рішень.

Найбільш поширеними у світовій практиці управління промисловістю є галузеві та корпоративні структури.

Галузева структура характерна для адміністративно-командної економіки, її відмінними ознаками є такі:

- наявність 10-15 галузей, що включають від 500 до 1000 підприємств;
 - технологічна спеціалізація з наявністю 1-3 критичних технологій у галузі;
 - відсутність диверсифікації та повної вертикальної інтеграції;
 - високий рівень міжгалузевого продуктового обміну.
- Корпоративна структура характеризується іншими ознаками:
- наявністю 100-200 великих корпорацій з вертикально інтегрованими підрозділами;
 - диверсифікацією;
 - розвиненим внутрішньокорпоративним програмно-цільовим та оперативним плануванням;
 - малим обсягом міжкорпоративних зв'язків.

Перехід від галузевої структури промисловості до корпоративної пов'язаний з величезними матеріальними і фінансовими витратами. У зв'язку з тим, що великі підприємства мали значну допоміжну і обслуговуючу сферу виробництва, постійно існувала проблема максимального зосередження в одній господарській структурі допоміжних і забезпечуючих виробництв. Крім того, практично всі великі, а також більшість середніх підприємств мали у своєму складі значну кількість об'єктів соціальної сфери. Це впливало на зниження ефективності

- поділ великих підприємств на частини, тобто на самоврядні фірми, орієнтовані на виробництво і збут спеціалізованої продукції;
 - створення дочірніх підприємств (можливо, технологічно пов'язаних із головним) на основі майна головного підприємства;
 - відокремлення від підприємства непрофільних структурних підрозділів;
- реорганізація на основі об'єднання (злиття, поглинання, приєднання) суб'єктів господарювання:
- об'єднання збиткових підприємств з ефективно функціонуючими підприємствами;
 - створення спільних підприємств шляхом об'єднання капіталів із закордонними інвесторами;
 - створення концернів, корпорацій, холдингів, промислово – фінансових груп, асоціацій;
 - створення науково-виробничих комплексів за принципом об'єднання етапів циклу розроблення, випуску і реалізації продукції;
- реорганізація внутрішньої структури підприємства:
- часткове закриття, ліквідація виробництва нерентабельної продукції;
 - ліквідація та реформування виробничих і технічних підрозділів підприємства;
 - реорганізація планово-економічної служби, створення і вдосконалення служби маркетингу, служби зовнішньоекономічної діяльності тощо.

Реорганізація системи управління підприємством шляхом децентралізації спрямована на створення гнучких організацій, здатних швидко адаптуватися до змін ринкового середовища. Для збереження конкурентоспроможності підприємства вся його робота повинна бути сфокусована на конкретному виді продукції і конкретному споживачеві.

Реформування перехідних економік супроводжується також створенням і розширенням ефективних організаційних структур, які відповідають сучасному рівню організаційно-технологічних зв'язків та забезпечують необхідний для розвитку рівень

концентрації капіталу, інвестиційних ресурсів, а також максимальне прискорення інноваційних процесів. Мова йде про фінансово-промислові і промислово-фінансові групи та пов'язані з ними структури малого, середнього та великого бізнесу, про оптимізацію виробничої та організаційно-економічної структур безпосередньо на підприємствах. При цьому участь у прийнятті та реалізації управлінських рішень різних рівнів може здійснюватися не лише у вигляді прямого управління, а й опосередковано через придбання пакета акцій. Ідея організації таких компаній полягає в тому, щоб, не дотримуючись принципу збереження за підприємствами статусу юридичної особи, повною мірою використовувати позитивні можливості, які існують у кожного підприємства або його структурних підрозділів.

Реально причини інтеграції банківського і промислового капіталів можуть бути різними, але основа їх об'єднання полягає в концентрації інвестиційного потенціалу для реалізації певних цілей, оскільки спостерігається швидке збільшення інвестиційних потреб, задовольнити які окремі компанії не спроможні.

Таким чином, необхідно відзначити, що трансформація системи управління підприємств є об'єктивною необхідністю. Еволюція підприємства на рівні галузі та економіки країни в цілому зумовлює залежність основних принципів побудови структури управління від стадії розвитку організації. Вітчизняні підприємства на сьогоднішній день досягли рівня зрілості, коли децентралізація процесу та структури організації повинна стати основним фактором забезпечення конкурентоспроможності.

1.8. Вибір системи управління

Особливості системи управління підприємствами на сучасному етапі тісно пов'язані зі зміною стратегічних орієнтирів у їх діяльності. Основними економічними цілями є такі, як підвищення ефективності виробництва, максимізація прибутку, завоювання нових ринків та задоволення потреб колективу. Разом з тим зростає вплив фактора господарського ризику, з'являються переваги вільного ціноутворення, можливості самостійного вибору постачальників і споживачів. При цьому держава знімає з

себе відповідальність за забезпечення сировиною і матеріалами, за збут продукції, за рівень заробітної плати. Звідси серйозна проблема з переосмисленням системи управління підприємством.

Як правило, сам вибір системи управління підприємством зводиться до такої процедури:

- у результаті вивчення проблеми ми маємо справу з такою її характеристикою: неможливість своєчасно і адекватно реагувати на зміни ситуації; низька керованість підрозділів; дублювання функцій; значні витрати на управлінський апарат та ін.;

- виникає завдання реорганізації системи управління підприємством;

- рішення даного завдання передбачає ряд дій: економіко-організаційна експертиза діючої структури і оцінка системи управління підприємством у цілому; розроблення раціональної організаційної структури та штатного розпису, а також технологій функціонування структурних підрозділів; розроблення схем зовнішнього і внутрішнього документообігу; розроблення положень про структурні підрозділи та посадових інструкцій; розроблення плану реорганізації системи управління з урахуванням загальної стратегії і пропозиції щодо його реалізації;

- при цьому очікується такий результат: забезпечення гнучкого реагування на зміни ринку, зниження ризиків прийняття хибних рішень, підвищення керованості підрозділів і всього підприємства в цілому, забезпечення оптимального рівня децентралізації управлінських рішень, усунення дублювання функцій управління в суміжних структурних підрозділах і персоніфікація відповідальності; зниження витрат на управлінський апарат.

У сучасних умовах функціонування більшості підприємств країн із перехідною економікою можна охарактеризувати як «рух за течією», оскільки у більшості з них відсутні надійні та ефективні системи стратегічного управління.

З усього розмаїття стратегій підприємств на ринку перехідної економіки виділяють два типи, діаметрально протилежних за цілями і основними методами реалізації, які, однак, перетинаються один з іншим. Їх називають «Первинне

накопичення капіталу» та «Стратегія довгострокової присутності».

Стратегія первісного нагромадження капіталу націлена на отримання максимуму прибутку «сьогодні», причому майже будь-якими способами. В арсеналі найбільш дієвих засобів знаходяться: доступ до бюджетних ресурсів у тому чи іншому вигляді; маніпуляції з ПДВ; реструктуризація боргів з «викачуванням» ресурсів із промислових підприємств; прямі неплатежі із зобов'язань. Весь отримуваний таким чином прибуток переводиться за кордон і осідає в банках. Інвестиції у вітчизняну економіку не передбачаються, за винятком реалізації схем «купити-вичистити-продати».

Стратегія довгострокової присутності націлена на стабільне зростання бізнесу у визначених напрямках або в певному стилі. В арсеналі найбільш дієвих засобів: створення конкурентних переваг (кошти в даному випадку не мають значення); виконання платіжних зобов'язань. Прибуток частково реінвестується у власний бізнес, частково перекладається за кордон і осідає в банках (основний фактор переведення прибутку за кордон полягає швидше в бажанні застрахуватися від значних ризиків, властивих нестабільній економіці перехідного типу, ніж у бажанні збагачення і приховування «брудних» доходів).

Для обох типів на різних етапах їх реалізації стають актуальними питання управління складною структурою та ефективного обслуговування ринку - питання впровадження змін. У такому випадку виникає необхідність у наявності надійної та ефективної системи, здатної скоординувати і пов'язати воедино дії з проектування та реалізації масштабних і довгострокових планів щодо збереження, експлуатації та збільшення капіталу.

Слід зазначити, що в процесі формування ефективної організаційної структури підприємства оптимізація управління є найбільш складним завданням. Для деяких структур досить застосувати збалансоване управління, щоб отримати оптимізаційний ефект. У переважній більшості випадків реформування системи управління та модифікація застосовуваних технологій роботи з ринком проводяться

паралельно, оскільки взаємно пов'язані і неможливі одне без одного.

Система управління є проблемною областю оптимізації з тієї причини, що для неї існує значне обмеження - світогляд вищого керівника, який може бути скориговано в дуже незначній мірі. Більше того, подібна корекція може стати слабким місцем на етапі впровадження нових технологій і, при найменшому збої, привести до повернення на старі позиції. Це, однак, не означає, що керівник не здатний до навчання. Навпаки, саме він найбільш готовий і мотивований до отримання нових знань.

Таким чином, існуюча потреба в надійній та ефективній системі стратегічного управління підприємством залишається незадоволеною переважно через значні обмеження, які накладаються неприйняттям новизни з боку керівництва компанії.

Останніми роками в результаті вибору системи управління перевага віддається корпоративному управлінню. Найбільш важливими подіями, які заслуговують на увагу в цьому відношенні, є: зростання ролі приватного сектору; посилення тенденцій до інтернаціоналізації економік; нові умови конкуренції для компаній.

Для того щоб виправдовувати очікування суспільства і успішно виконувати значущу економічну функцію, компанії та інвестори повинні зосередитися на досягненні поставлених цілей, бути конкурентоспроможними і підзвітними в своїй діяльності. Тому заходи з проведення ринкових реформ супроводжуються зобов'язанням компаній удосконалювати ділову практику. Раціонально побудована система корпоративного управління дозволяє уникнути втрати активів компанії, гарантує фінансову прозорість, підзвітність компанії і відповідальність інвесторів.

Сьогодні чимало процвітаючих компаній значно відрізняються від уявлення про традиційну акціонерну компанію. Ці відмінності викликані якісно новими, незрівнянно більш складними умовами ринкової конкуренції на міжнародних ринках, які змушують керівництво компаній постійно шукати і впроваджувати сучасні методи і способи управління. Однією з тенденцій сьогодні є зміщення акцентів в управлінні у бік

людського фактора і нематеріальних активів, таких, як фірмове найменування, патенти, стратегічні угоди і ноу-хау з організації виробництва. Сама система органів корпоративного управління наведена на рис. 1.3.

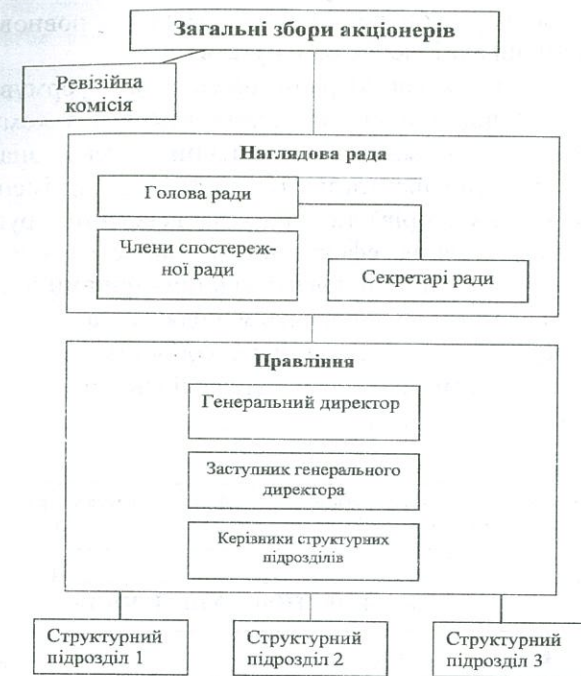


Рисунок 1.3 - Система органів управління акціонерного товариства

Основою системи корпоративного управління є процес організації і ефективного здійснення внутрішнього контролю за діяльністю менеджерів компанії від імені її власників (інвесторів). У корпораціях виділяють три рівні управління: збори акціонерів - визначення загальних цілей діяльності компанії; рада директорів (наглядова рада) - визначення конкретних стратегічних завдань і способів їх досягнення; менеджери - реалізація висунутих завдань. Розподіл повноважень

між зазначеними рівнями управління, як правило, закріплюється в статуті компанії.

Основні механізми корпоративного управління, що використовуються в країнах з розвинутою ринковою економікою: участь в раді директорів; вороже поглинання (ринок корпоративного контролю); отримання повноважень за дорученням від акціонерів, банкрутство.

Базова ідея діяльності ради директорів - формування групи осіб, вільних від ділових та інших взаємин з компанією і її менеджерами, які мають визначений рівень знань про її діяльність, що здійснюють наглядові функції від імені власників (акціонерів / інвесторів) та інших зацікавлених груп. Ключове питання забезпечення ефективної діяльності ради директорів полягає у забезпеченні рівноваги між принципами підзвітності та невторчання у поточну діяльність менеджмента.

Корпоративне управління являє собою безперервний процес використання різноманітного управлінського і фінансового інструментарію (рис. 1.4)



Рисунок 1.4 - Механізми корпоративного управління

В основі ворожого поглинання, як правило, лежить право акціонерів, розчарованих у результатах діяльності своєї компанії,

вільно продавати свої акції. Якщо такі продажі набувають масового характеру, падіння курсової вартості акцій дозволить іншим компаніям скупити їх і, отримавши більшість голосів на зборах акціонерів, замінити колишніх керівників на нових. Загроза поглинання не лише змушує менеджмент компанії діяти в інтересах своїх акціонерів, а й домагатися максимально високої курсової вартості акцій навіть за відсутності ефективного контролю з боку акціонерів.

Прийнята в країнах з розвиненим фондовим ринком практика передбачає, що менеджмент компанії, сповіщаючи акціонерів про майбутні загальні збори, просить у них доручення на право голосувати належним їм числом голосів (одна акція дає акціонеру право на один голос) і, як правило, отримує таку від більшості акціонерів. Проте група акціонерів чи інших осіб, не задоволена менеджментом компанії, також може спробувати отримати від великого числа (або більшості) інших акціонерів довіреності на участь у голосуванні від їх імені та провести голосування проти чинного менеджменту компанії.

Банкрутство як спосіб контролю за діяльністю корпорації, як правило, використовується кредиторами в тому випадку, якщо компанія виявляється не в змозі здійснювати платежі за своїми боргами і кредитори не схвалюють план щодо виходу з кризового стану, запропонований менеджментом компанії. У рамках цього механізму рішення орієнтуються насамперед на інтереси кредиторів, а вимоги акціонерів щодо активів компанії будуть задоволені в останню чергу. Управлінський персонал і рада директорів втрачають право контролю над компанією, яка переходить до призначеного судом ліквідатора або конкурсного керуючого.

Що стосується структури власності українських компаній, то вона складалася в ході зміни форми власності (приватизації). За цей період відбулися досить значні зміни щодо структури інсайдерів, свідченням чого є збільшення частки вищого керівництва підприємств у структурі їх власності. Але при цьому зміни в структурі власності не мали виразного зв'язку з ефективністю корпоративного управління.

Масова приватизація в Україні трансформувалася в процес, який все більше нагадував інвестування. У країну почали приходити великі інституційні інвестори з реальними інвестиціями, що вплинуло на структуру власності.

Значно збільшилася частка інсайдерів у структурі власності (з 44 до 57%). При цьому майже не змінилася частка аутсайдерів. Очевидно, що «промислова» приватизація призвела до переходу власності з рук держави в руки великих інвесторів-інсайдерів.

Тенденція розвитку структури власності українських підприємств, яка характеризується її концентрацією, крім активності інституційних інвесторів, пояснюється також і активністю вищого керівництва підприємств щодо отримання абсолютного корпоративного контролю.

Найбільшу активність щодо отримання корпоративного контролю і доступу до інсайдерської інформації продемонструвало поряд з інституційними інвесторами і вище керівництво українських підприємств.

Процес концентрації власності українських підприємств підтримується двома групами акціонерів - вищим керівництвом підприємств та інституційними інвесторами. Збільшення в структурі власності частки вищого керівництва та інституційних інвесторів супроводжується змінами у структурі джерел фінансування діяльності підприємств.

У результаті підприємства, які контролюються інституційними інвесторами, набагато частіше, ніж підприємства з розпорошеною структурою власності, стикаються з проблемою недореінвестування.

Прихід на підприємство великого інсайдера - інституційного інвестора - не супроводжується, як правило, підвищенням ефективності корпоративного моніторингу. Це пояснюється тим, що після отримання корпоративного контролю інституційні власники призначають своїх менеджерів не лише на пости стратегічного рівня, але навіть і тактичного.

В умовах перехідної економіки, зокрема в Україні, де лише кілька років тому завершилася масова приватизація, має місце ще одна важлива проблема корпоративного управління, а саме дуже

низький рівень знань індивідуальних інвесторів у галузі інвестування.

Намагаючись вирішити проблему агентських конфліктів на приватизованих підприємствах шляхом збільшення участі в акціонерному капіталі найбільш тісно пов'язаних один з одним учасників корпоративного управління, а саме менеджерів і трудового колективу, не було приділено достатньої уваги проблемі підвищення рівня знань трудового колективу в частині ефективного управління корпоративною власністю. На даний момент ця група акціонерів українських публічних акціонерних товариств володіє 48% корпоративної власності, будучи найбільш представницькою в структурі корпоративної власності в Україні, але водночас найбільш пасивною і найменш ефективною у прийнятті рішень у галузі корпоративного управління.

Пасивність трудового колективу в управлінні корпоративною власністю пояснюється не лише проблемою асиметрії інформації, але і незнанням основ корпоративного управління. Проста більшість акціонерів, які чудово володіють інструментарієм корпоративного управління, є останнім рівнем підтримки найбільш перспективних для підприємства рішень на зборах акціонерів.

Ще одним критерієм оптимальності є присутність у структурі власності інституційних інвесторів, тобто інвестиційних фондів, компаній, банків і т.п. Найбільшим рівнем знань у сфері корпоративного управління володіють саме інституційні інвестори.

Інституційні власники виконують свої обов'язки як акціонери більш професійно, ніж індивідуальні інвестори, для яких отримання доходу внаслідок управління корпоративною власністю є не єдиним джерелом їх особистого доходу.

У разі відсутності оптимальної структури акціонерів підприємство приречене функціонувати в умовах асиметрії інформації, що значно знижує перспективи його розвитку, особливо на етапі прийняття акціонерами найбільш актуальних для підприємства рішень.

За словами П. Друкера, незабаром зміняться принципові основи діяльності компаній - відбудеться перехід від компаній, які "базуються на раціональній організації", до компаній, які "базуються на знаннях та інформації". В основі побудови і функціонування компаній та їх взаємодії одна з одною лежатиме не вузька функціональна спеціалізація, а інтеграційні процеси в управлінській діяльності. Навіть традиційні ієрархічні (бюрократичні) структури управління доповняться численними горизонтальними зв'язками на різних рівнях ієрархії, утворюючи так звані квазіієрархічні структури.

Нова корпоративна модель, розширення коопераційних зв'язків між конкурентами, постачальниками і споживачами, прогрес інформатики, автоматизація виробництва і управління на основі широкого застосування обчислювальної техніки та засобів телекомунікації змінили традиційні уявлення про межі компанії, зруйнували їх замкнутість і зробили малоефективними ті з них, які ґрунтувалися на структурах, що забезпечують цю якість. Отже, відбувається перехід до нових моделей управління, в основі яких лежать інтеграційні процеси в компаніях, об'єднання цих компаній за допомогою глобальних інформаційних систем у стратегічні альянси та інші союзи різних типів.

Розвиток корпоративного управління відповідно до стратегічних перспектив включає: встановлення окремих показників, визначення етичних стандартів; створення робочої обстановки підтримки стратегії; виховання духу роботи на високому культурному рівні.

Стиль стратегічного керівництва вимагає: управління процесом зростання показників, культури фірми і сприяння стратегії; підтримки організаційних інновацій і нових можливостей; участі в політиках реалізації стратегії, підтримки виробничих можливостей та організаційного консенсусу; акцентуванню на етичних стандартах у поведінці; ініціативи коригувальних дій для поліпшення методів реалізації стратегії.

Перелічимо основні характеристики підприємств, які ефективно діють з точки зору стратегії:

- організаційна схема більшості таких компаній досить стабільна. Звичайним є використання децентралізованих схем

управління з відділеннями бізнес / продукт, тобто стратегічних зон господарювання;

- частина організаційної структури досить рухлива і гнучка, що дозволяє швидко реагувати на зміну зовнішніх умов;

- нові стратегічні зони господарювання з'являються для того, щоб дати можливість розвиватися новим видам бізнесу, що відбувається шляхом створення нового виробництва з нового продукту або шляхом перетворення частини існуючого бізнесу в незалежне відділення;

- люди, продукти і навіть виробництва часто пересуваються від одного відділення до іншого з метою найбільшої ефективності, просування по службі, збільшення конкурентної сили та адаптації до умов ринку;

- більшість таких підприємств мають порівняно невеликий персонал у головній конторі. Відбувається досить часта ротація персоналу "головний офіс - відділення";

- форми функціонального управління, як правило, "підганяються" до головних завдань підприємств;

- засобом запобігання стагнації організацій є регулярна їх реорганізація шляхом ротації кадрів, передачі виробництв з однієї стратегічної зони господарювання в іншу.

Основні принципи діяльності корпорації потрібні для розроблення її структури, мистецтва організації, відмінних переваг, бюджету, забезпечуючих систем, мотивацій, політик і процедур, культури. Чим глибше використання принципів в адміністративній практиці, тим більш потужна стратегія може бути створена.

Фірма McKinsey розробила рамкову конструкцію для оцінки принципів у семи сферах діяльності компанії: стратегії; структурі; принципах, позиції і філософії; підходах до штабної діяльності та її орієнтації на персонал; адміністративній практиці, процедурах щоденної діяльності, включаючи систему винагород, формальну і неформальну політику, розроблення бюджетів, фінансового управління та контролю; організаційного мистецтва, можливостей і відмінних переваг; стилю керівництва. Ця конструкція була названа 7S (рис. 1.5).

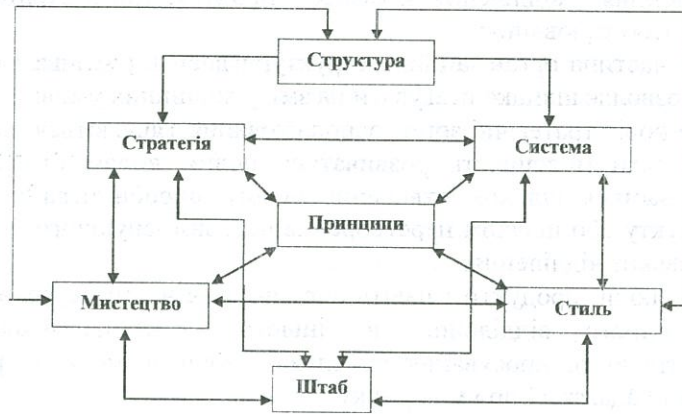


Рисунок 1.5 - Схема взаємного впливу адміністративних сфер діяльності

Основними напрямками модифікації компаній і структур управління ними є:

- перехід від вузької функціональної спеціалізації до інтеграції у змісті та характері самої управлінської діяльності, у стилі управління;
- де бюрократизація, відмова від формалізації, від ієрархії, від відокремлення функціональних і штабних ланок;
- скорочення числа ієрархічних рівнів завдяки тому, що кращими будуть не великі централізовані компанії, а низка дрібних, із гнучкими, спеціалізованими формами праці мереж компаній;
- трансформація організаційних структур компаній з пірамідальних у плоскі з мінімальним числом рівнів між вищим керівництвом і безпосередніми виконавцями, оскільки управління по горизонталі є більш дієвим, ніж по вертикалі;
- здійснення децентралізації низки функцій управління, передусім виробничих і збутових. З цією метою у рамках компаній створюються напівавтономні або автономні відділення, стратегічні бізнес-одиниці, які повністю відповідають за прибутки та збитки;

- підвищення ролі діяльності з нововведень, створення у рамках великих компаній фірм з нововведень, орієнтованих на виробництво і самостійне просування на ринках нових виробів і технологій, що діють за принципами "ризикового фінансування";
- підвищення статусу інформаційних і кадрових засобів інтеграції (наприклад, комбінації персоналу) порівняно з технократичною і структурною інтеграцією;
- встановлення філіальних форм зв'язку між самою компанією та іншими підприємствами, наприклад, шляхом створення внутрішніх ринків;
- створення автономних груп (команд), постійне підвищення творчої і виробничої віддачі персоналу.

Узагальнено основні риси компанії майбутнього, прогнозовані на основі аналізу вже намічених тенденцій, зводять до наведених у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Основні характеристичні риси компанії майбутнього

Зміст характеристичних ознак	
Основні характеристичні риси	
1	2
Глобалізація діяльності компанії	Повинна мати глобальну стратегію, глобальну організацію діяльності, яка дозволить діяти в різних країнах на будь-якій стадії ланцюжка зі створення доданої вартості. Компанія буде не лише виробляти або експортувати товари в інші країни, а зможе використовувати найкращі ресурси: сировинні, трудові, фінансові. Виробнича діяльність, наукові дослідження та дослідно-конструкторські розробки можуть здійснюватися в найбільш придатних для цих цілей країнах, а ринком збуту може бути весь світ
Побудова компанії на основі принципу мережності	Компанія не обов'язково повинна мати повний набір усіх видів діяльності - від наукових досліджень і дослідно-конструкторських розробок до маркетингу, розподілу і реалізації продукції. Компанії будуть укладати договори з іншими фірмами для виконання визначених функцій за допомогою перерозподілу ресурсів або створення стратегічних альянсів. Покупці і постачальники також будуть частиною цієї мережі. Виникне як мережа компаній, так і компанії-мережі, внутрішня організація яких буде ґрунтуватися на мережних структурах

Продовження табл. 1.2

1	2
Інтеграція змісту і характеру в управлінську діяльність, функції управління	Компанія майбутнього буде являти собою інтегровану організацію з перехресними функціями управління. Замість традиційної жорсткої функціональної спеціалізації, при якій чітко окреслюються такі сфери, як маркетинг, виробництво, наукові дослідження, дослідно-конструкторські розробки тощо, організаційна побудова компанії, можливо, матиме форму матриці, оскільки жодне важливе рішення не зможе прийматися, якщо воно не передбачатиме інтеграцію та координацію цілого ряду функцій
Гнучкість, адаптивність компаній. Самонавчання	Компанії будуть швидко адаптуватися до змін на своїх ринках і в середовищі своєї дії. Адаптивність як найважливіша властивість організації буде забезпечуватися цілеспрямованим навчанням і тренуванням працівників, включенням самоаналізу в процес діяльності. Частиною системи навчання в організації стануть послідовне експериментування, застосування відповідних засобів оцінки діяльності
Активне використання інформаційних технологій, глобальних інформаційних систем	Компанія буде значною мірою залежати від використання інформаційних технологій в інтересах підвищення ефективності операцій і прийнятих рішень, досягнення стійких конкурентних переваг на ринку. Комп'ютери, інформаційні системи, системи зв'язку будуть робити істотний вплив на діяльність організації і результати роботи, на інтеграцію виробничих і обслуговуючих партнерів процесів і підвищення конкурентоспроможності
Орієнтація на передбачення	В умовах необхідності управління з штаб-квартири компанії різномірними в культурному відношенні групами, незалежні дії працівників компанії можна забезпечити тільки тоді, коли загальною базою для прийняття рішень буде служити все більш чітке, далекоглядне практичне передбачення. Досягнення загального розуміння і реалізація такого підходу всередині і поза компанією є однією з ключових функцій вищого управлінського персоналу
Горизонтальні принципи побудови компанії	Компанія швидше за все буде являти собою горизонтальну корпорацію. Пірамідальні оргструктури перетворюються на плоскі. Компанія буде більш спрощеною і менш ієрархічною порівняно з традиційною.
Формування автономних команд (груп) як основи побудови компанії	Основною складовою частиною компанії стануть автономні групи (команди). Компанії націлені на постійне підвищення творчої і виробничої віддачі персоналу. Головна перевага такої – зростаючий інтерес, утягнутість і відповідальність працівників, що веде до більш швидкого і повного задоволення потреб клієнтів і акціонерів

Продовження табл. 1.2

1	2
Орієнтація не лише на акціонерів, але і на інших утримувачів зацікавленості	Компанія не зможе функціонувати як організація, зацікавлена лише в досягненні своїх внутрішніх цілей. Буде приділятися значна увага не лише своїм акціонерам, а й інтересам інших власників капіталу, які також здобудуть значну вагу в корпоративному управлінні
Безмежність компанії	Розширення коопераційних зв'язків між конкурентами, постачальниками і споживачами, створення мереж компаній і компаній-мереж стирають традиційні кордони компаній. Компанії об'єднуються разом для того, щоб використовувати специфічні ринкові можливості, які для окремо взятих компаній не існують. Будь-яка функція реалізується на світовому рівні, що неможливо досягти в окремій компанії
Орієнтація на конкуренцію, засновану на часі	Конкуренція, яка ґрунтується на часі, є вирішальною у прискоренні розвитку та організації виробництва нових продуктів. Дослідження показують, що на загальні результати діяльності компанії значний вплив здійснює затримка виходу нового продукту на ринок. Вплив прискорення процесу розроблення нової продукції та її виходу на ринок для компаній набуває особливого значення, оскільки для більшості продуктів та послуг їх життєвий цикл стає все коротшим
Орієнтація на задоволення потреб конкретних клієнтів	Ринкова орієнтація і задоволення потреб клієнтів будуть продовжувати залишатися ключовими факторами. Все більше число фірм буде засновувати свої системи заохочень та компенсацій виходячи з рівня задоволення потреб клієнта.
Інноваційність компанії	У швидко змінних зовнішніх умовах інноваційність у кожній фірмі повинна здійснюватися своєчасно й ефективно. Для цього у рамках великих компаній будуть створюватися фірми з нововведень, орієнтовані на виробництво і самостійне просування на ринках нових виробів і технологій
Орієнтація на додану вартість і на якість	Щоб бути конкурентоспроможними, компанії повинні бути впевнені у тому, що їхня діяльність забезпечує створення доданої вартості

На закінчення необхідно відзначити, що сучасні системи управління в організаціях повинні базуватися не стільки на вивченні зовнішніх можливостей і небезпек та розвитку сильних сторін як основи конкурентних переваг, скільки на дослідженні і розвитку внутрішнього потенціалу, на прагненні так змінити своє зовнішнє оточення, щоб внутрішній потенціал отримав

максимальне вираження і був затребуваний з найбільшою ефективністю.

Питання для самоперевірки

- 1 Назвіть основні системоутворювальні фактори, які необхідно враховувати при конструюванні будь-якої системи.
- 2 Які ви можете назвати недоліки сучасних управлінських систем?
- 3 Назвіть та охарактеризуйте три типи управління.
- 4 Поясніть логічну схему розвитку системи управління.
- 5 Дайте визначення поняття структури управління.
- 6 Які виділяють напрямки спеціалізації елементів організаційної структури управління?
- 7 Назвіть принципи формування організаційної структури управління.
- 8 Назвіть та охарактеризуйте види організаційних цілей.
- 9 Охарактеризуйте зовнішнє та внутрішнє середовища організації.
- 10 Які виділяють типи структур управління?
- 11 Які риси характерні для органічного типу структури управління?
- 12 Яких вимог необхідно дотримуватися при формуванні ефективних структур управління?
- 13 Назвіть особливості систем управління адміністративними територіями різних зарубіжних країн.
- 14 Поясніть концептуальну модель функціонування виробничої системи.
- 15 Дайте визначення поняття «виробнича система».
- 16 З яких підсистем складається динамічна модель виробничої системи?
- 17 На які категорії можна поділити послуги доданої вартості?
- 18 В чому полягає сутність операційної стратегії у прийнятті рішень?
- 19 Назвіть недоліки сучасної системи управління промисловим підприємством.
- 20 Які чинники визначають особливості планування та проведення децентралізації вітчизняних підприємств?

Список рекомендованої літератури

- 1 Афанасьев М. В. Основы менеджменту: навч. – метод. посіб. – Харків: ВД «Інжек», 2003. – 481с.
- 2 Кузьмін О.Є. Основы менеджменту: підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 415 с.

3 Менеджмент для бакалаврів: підручник: у 2 томах/за ред. О.Ф. Балацького, О.М. Теліженка. – Суми: Університетська книга, 2009. – Т.1. – 605 с.

4 Менеджмент для магістрів: підручник: у 2 томах/за ред. О.Ф. Балацького, О.М. Теліженка. – Суми: Університетська книга, 2011. – Т.1. – 662 с.

5 Экономический потенциал административных и производственных систем: монография / под общей ред. О.Ф. Балацкого. – Сумы: ИГД «Университетская книга», 2006. – 973 с.

6 Социально – экономический потенциал региона: монография / под общей ред. проф. О.Ф. Балацкого. – Сумы: Университетская книга, 2010. – 364 с.

7 Weber M. The Theory Of Social And Economic Organization. – New York, 1964. – P.337.

Розділ 2 ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ

Мета – формування основних понять економічного потенціалу підприємства; розроблення теоретико-методологічних підходів до оцінки економічного потенціалу підприємства.

Предмет – загальні закономірності формування, використання та оцінки економічного потенціалу.

Зміст розділу: поняття та сутність економічного потенціалу; структурні елементи економічного потенціалу підприємства; підходи до визначення структури економічного потенціалу; підходи до оцінки економічного потенціалу; основи оцінки виробничого потенціалу підприємства; теоретичні основи і принципи оцінки кадрового та організаційно-управлінського потенціалів; основи моделювання економічного потенціалу.

2.1. Поняття і сутність економічного потенціалу

Процес розвитку будь-якої системи пов'язаний з її змінами. Наприкінці ХХ ст. поняття «розвиток» отримало нове доповнення - «стійкий». Концепція стійкого розвитку була прийнята на конференції ООН в Ріо-де-Жанейро в 1992 р.

Згідно з енциклопедичним визначенням розвиток – це необоротна, направлена, закономірна зміна матеріальних і нематеріальних об'єктів. Наявність трьох зазначених властивостей виділяє процеси розвитку серед інших змін.

Стойкий розвиток – це такий розвиток, який задовольняє потреби сьогодення, але не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби. Стойкий розвиток передбачає відтворення динамічної рівноваги, при якій би виникало постійне розширення протиріч між внутрішніми компонентами системи.

Формування стратегії розвитку країни, регіонів, територіальних комплексів, окремих підприємств і їх структурних підрозділів залежить від потенційних можливостей задовольняти економічні потреби економічних суб'єктів з мінімальними ресурсними витратами. Для вирішення цієї задачі використовуються показники економічного потенціалу господарської системи (національної економіки, галузі, регіону, підприємства), які враховують як величину накопичених нею ресурсів, так і ступінь використання потенційних можливостей.

В економічній науці існує традиційний підхід, згідно з яким головною метою підприємства є максимізація прибутку. Але при цьому одні підприємства впевнено досягають цієї мети, а інші – працюють менш успішно. При цьому багато дослідників успіхи функціонування підприємства зв'язують із правильним вибором виду діяльності, наявністю достатньої кількості ресурсів і вмінням орієнтуватися в умовах ринкової економіки. Безумовно, правильна початкова орієнтація і сприятливі вихідні умови (забезпеченість матеріальними, фінансовими, трудовими, а останнім часом інформаційними ресурсами) - основа вдалого функціонування будь-якого підприємства. Разом з тим одним з

найважливіших факторів досягнення цільових настанов є те, наскільки ефективно управління підприємством.

Для більш повного розуміння проблеми сучасної атрибуції поняття "економічний потенціал" слід розглянути дану економічну категорію в ретроспективно – етимологічному контексті. Насамперед слід зазначити, що методологія визначення поняття "економічний потенціал" повинна базуватися на чіткому термінологічному визначенні поняття "потенціал".

У широкому науковому побуті поняття "потенціал" почало використовуватися наприкінці 70-х - початку 80-х років ХХ століття. Саме в цей період з'явилися публікації, автори яких розглядали різні аспекти цього поняття. При цьому більша частина дослідників як елементи цього поняття виділяли наявність ресурсної складової й потенційну можливість її використання. У багатьох працях цього періоду відзначається важливість вивчення проблем оцінки потенціалу й зазначається на розбіжності як у трактуванні самого поняття "потенціал", так і виявленні його сутності, складу й співвідношення з іншими економічними категоріями.

Досить значне поширення в цей період одержало поняття «виробничий потенціал» («потенціал підприємства»).

Слід зазначити, що до інтерпретації виробничого потенціалу найбільше поширення в науці одержав ресурсний підхід. При цьому чітко виділяються дві "ресурсні" позиції. Перша - потенціал являє собою сукупність ресурсів без урахування їх взаємозв'язків і участі в процесі виробництва, як кількість і якість ресурсів, якими володіє підприємство або інша господарська система, розуміє потенціал підприємства.

Особливість другої ресурсної позиції визначається у трактуванні потенціалу як сукупності ресурсів, здатних виробляти певну кількість матеріальних благ. Потенціал характеризує ресурси виробництва, їх кількісні і якісні параметри, що визначають максимальні можливості виробництва матеріальних благ у даний момент часу.

Виходячи із ресурсної концепції, потенціал підприємства включає різні види ресурсів.

Поряд з ресурсним підходом до визначення сутності потенціалу підприємства в літературі трапляються й інші думки. Наприклад, потенціал підприємства є аналогом його виробничої потужності і тому визначає його як максимально можливий річний, добовий, змінний або віднесений до іншої часової одиниці обсяг випуску продукції.

Аналіз дозволяє зробити висновок про значні відмінності у визначенні економічного потенціалу, розумінні його сутності, структурних елементах, взаємозв'язках з такими категоріями, як «національне багатство», «продуктивні сили» і т.п.

На думку більшості дослідників, економічний потенціал є узагальнювальним показником. У ньому об'єднуються природні, виробничі, науково-технічні, соціально-культурні можливості економічної системи. Величина економічного потенціалу визначається масштабами, ступенем досконалості й структурою продуктивних чинників. При цьому основним елементом, що визначає величину й умови зростання економічного потенціалу, є потенціал підприємства, який є частиною економічного потенціалу й відрізняється від останнього тим, що не включає у свою структуру економічні зв'язки.

Таким чином, на основі узагальнення результатів досліджень можна виділити принаймні чотири підходи до розуміння сутності економічного потенціалу.

Економічний потенціал як сукупна здатність галузей економіки й окремих підприємств виробляти продукцію.

Економічний потенціал як сукупність виробничих ресурсів.

Економічний потенціал як результат економічних і виробничих відносин між суб'єктами господарської діяльності.

Економічний потенціал як сукупність властиво виробничого потенціалу підприємства й потенціалу його системи управління.

Існує розбіжність із приводу рівнів, які характеризують економічний потенціал. Одні вважають, що економічний потенціал характеризує насамперед досягнутий рівень розвитку економічної системи. Згідно з іншою точкою розрізняють досягнутий і перспективний економічні потенціали. При цьому досягнутий економічний потенціал - це сукупність основних фондів і обсягів валової продукції або валового суспільного

продукту, створених при фактично досягнутому організаційному рівні розвитку продуктивних сил і ступені використання потенційних можливостей виробничого апарату підприємства.

Перспективний економічний потенціал розкриває максимальну можливість господарської системи, що визначає найбільш можливий обсяг виробництва матеріальних благ і послуг, який можна досягти при ідеальних умовах виробництва і оптимальному використанні виробничих ресурсів.

У цілому для розглянутих понять загальними елементами є ресурси, що дозволяють реалізувати наявні можливості. Якщо розглядати поняття "потенціал" стосовно окремого працівника, підприємства, суспільства, то воно виражає реальні здатності до використання наявних ресурсів для досягнення наміченої мети. Потенціал підприємства відображає реальну здатність до створення максимального обсягу матеріальних благ з урахуванням конкретних ресурсних обмежень, збалансованості трудових і матеріальних ресурсів.

У більшості випадків категорія «економічний потенціал» розглядається стосовно національної економіки, суспільства, регіону, адміністративної території, окремого підприємства. За змістом економічний потенціал визначається кількісними та якісними характеристиками економічних ресурсів, величиною вироблених продукції і послуг у виробничій і невиробничій сферах діяльності, сукупною здатністю наявних економічних ресурсів виробляти певну кількість споживчих вартостей. Загальним для всіх наведених визначень є зв'язок економічного потенціалу з кількістю і якістю економічних ресурсів, якими володіє підприємство або інша економічна система, їх здатністю до задоволення суспільних, колективних і особистих потреб, а також умовами внутрішнього й зовнішнього середовища, що забезпечують реалізацію потенційних можливостей цих ресурсів. Разом з тим на відміну від інших економічних систем (домогосподарств, території, національної економіки), підприємства мають своєю метою не виробництво споживчих вартостей як таких, а одержання доходу від їхньої реалізації.

При визначенні категорії економічного потенціалу слід виходити із трактування, згідно з яким «потенціал», у найбільш

загальному вигляді, – це запаси, джерела, що є в наявності, які можуть бути мобілізованими, приведеними в дію, використаними для досягнення певної мети.

До основних характеристик поняття «економічний потенціал» відносять сукупні здатності виробничої системи. Ці можливості можуть бути реалізовані лише за наявності відповідних виробничих ресурсів. Дані ресурси повинні бути залучені у виробництво або підготовлені до використання в господарській системі.

Економічний потенціал підприємства відображає реальну, фактичну здатність до створення максимального обсягу матеріальних благ з урахуванням конкретних ресурсних обмежень, збалансованості виробничих ресурсів. Крім того, можливості системи пов'язуються з характером і особливостями соціально-економічних відносин і взаємодій між людьми, підприємствами, державними установами. Мета цих відносин полягає у формуванні потреб і максимальному їх задоволенні за допомогою вироблених товарів і послуг при оптимальному використанні виробничих ресурсів.

Таким чином, під «економічним потенціалом підприємства» розуміються його сукупні можливості визначати, формувати й максимально задовольняти потреби споживачів у товарах і послугах в умовах раціональної взаємодії з навколишнім середовищем і оптимального використання його економічних ресурсів.

Таким чином, поняття "економічний потенціал" стосовно окремого підприємства характеризує не стільки виробничі можливості (виробничу потужність), а інтегральні здатності підприємства максимально задовольняти потреби споживачів і враховувати інтереси держави при оптимальному використанні наявних економічних ресурсів.

2.2. Основні структурні елементи економічного потенціалу підприємства

Економічний потенціал підприємства являє собою складну, динамічну, ієрархічну і за характером взаємозв'язків стохастичну

Розділ 13
МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ
ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Мета – формування механізму управління економічним потенціалом підприємства; розроблення системи показників використання економічного потенціалу підприємства; формування механізму забезпечення безпеки економічного потенціалу підприємства.

Предмет – загальні закономірності формування і використання механізму управління економічним потенціалом підприємства.

Зміст розділу: система управління економічним потенціалом підприємства; завдання управління економічним потенціалом підприємства; процес відтворення складових потенціалу; процес стратегічного управління з урахуванням економічного потенціалу підприємства; поняття «резерви» і «фактори виробництва»; механізм раціонального використання економічного потенціалу підприємства; показники, що характеризують рівень використання економічного потенціалу підприємства; показники оцінки економічного потенціалу підприємства; система показників використання економічного потенціалу підприємства; механізм забезпечення безпеки економічного потенціалу підприємства; індикатори економічної безпеки підприємства; поняття «неприпустимий збиток»; алгоритм оцінки економічної безпеки при різних стратегіях підприємства.

13.1. Система управління економічним потенціалом підприємства

Формування економічної політики підприємства потребує визначення цілей і стратегії його розвитку в коротко- та довгостроковій перспективі, виходячи з потенційних можливостей підприємства та його забезпеченості відповідними ресурсами.

При формуванні стратегії підприємства насамперед необхідно з'ясувати, чи володіє воно внутрішніми резервами, щоб скористатися зовнішніми можливостями, і чи існують в нього слабкі сторони, які можуть створити проблеми, пов'язані з зовнішніми небезпеками, тобто провести управлінський аналіз ситуації.

Управлінський аналіз являє собою загальну оцінку потенційних можливостей підприємства і його функціональних зон для виявлення стратегічно сильних і слабких сторін. У процесі аналізу повинні вивчатися такі компоненти, як маркетинг, управління виробництвом, трудові ресурси, корпоративна й виробнича культура, а також імідж організації.

При дослідженні маркетингу необхідно звернути увагу на такі елементи: конкурентоспроможність і потенційну частку ринку підприємства; якість і асортимент виробів; ринкову статистику, контроль за змінами на ринках; ринкові дослідження й розроблення нових товарів; післяпродажне обслуговування клієнтів; ефективний збут, рекламу та просування товару; прибуток.

Досить важливим для реалізації потенційних можливостей підприємства є безперервний аналіз управління та планування виробництва. У ході вивчення сильних і слабких сторін управління виробництвом слід звернути увагу на такі питання: чи може підприємство продавати товари або послуги за ціною, нижчою, ніж у конкурентів; чи має підприємство доступ до нових матеріалів; яке устаткування на підприємстві; чи спрямована система постачання на зниження матеріальних запасів і терміну замовлення; чи існують адекватні механізми контролю вхідних матеріальних ресурсів і вихідних виробів; чи піддається продукція підприємства сезонним коливанням попиту; чи може

підприємство обслуговувати ті ринки, які не можуть обслуговувати його конкуренти; чи володіє підприємство ефективною й результативною системою контролю якості; наскільки ефективно спланований процес виробництва.

Досвід показує, що більшість проблем на виробництві пов'язані з людським фактором. Під час аналізу персоналу підприємства необхідно враховувати: рівень підготовки співробітників; компетентність і підготовку керівництва; систему винагород; спадкоємність керівних посад; підготовку й підвищення кваліфікації співробітників, утрати провідних спеціалістів і причини цього, якість роботи співробітників.

Культура підприємства (атмосфера або клімат в організації) використовується для залучення працівників і для стимулювання певних типів поведінки. При цьому імідж компанії створюється за допомогою співробітників, клієнтів і суспільної думки.

Привівши внутрішні компоненти у відповідність до зовнішніх загроз й можливостей, керівництво готує до вибору відповідної альтернативи, спрямованої на реалізацію економічного потенціалу підприємства.

В основі процесу формування стратегії підприємства лежить інформація про стан зовнішнього середовища підприємства і його потенціалі, а процес реалізації стратегії прямо пов'язаний з ефективним використанням і нарощуванням його економічного потенціалу. Врахування економічного потенціалу в системі стратегічного управління підприємством являє собою комплексне й досить складне завдання. Вирішення цього завдання вимагає, з одного боку, глибокого вивчення всіх питань, що стосуються безпосередньо теорії управління економічним потенціалом підприємства, а з іншого – перегляду і коригування деяких елементів системи стратегічного управління.

Під управлінням економічним потенціалом підприємства розуміється процес прийняття й реалізації управлінських рішень, спрямованих на раціональне використання, оптимізацію й нарощування економічного потенціалу з метою досягнення поставлених цілей і забезпечення стійкого функціонування й розвитку підприємства.

У теорії управління економічним потенціалом підприємства виділяють такі завдання: формування оптимальної структури

економічного потенціалу; створення умов найбільш ефективного його використання; забезпечення стійкого нарощування економічного потенціалу (рис.13.1).



Рисунок 13.1 – Основні завдання управління економічним потенціалом підприємства

Формування економічного потенціалу підприємства – це процес створення підприємницьких можливостей, їх структуризації й побудови певних організаційних форм для стабільного розвитку й ефективного відтворення. Формування економічного потенціалу відбувається при створенні підприємства або при переході підприємства в якісно новий стан (наприклад, реорганізація, реструктуризація й т. п.). На процес формування економічного потенціалу підприємства впливають різні фактори, серед яких можна виділити: сферу діяльності підприємства, його розмір, номенклатуру й особливості продукції, регіон і місце розташування підприємства, мету й стратегію розвитку і т. п. Крім того, до формування економічного потенціалу підприємства можна віднести й процес оптимізації його структури.

При цьому оптимальною буде така структура економічного потенціалу підприємства, у якій кожний елемент відповідає поставленим до нього вимогам, тобто має таку величину і якість, які необхідні для стійкого функціонування й розвитку підприємства, реалізації обраних стратегій і досягнення налічених цілей.

Слід зазначити, що поняття "оптимізація структури економічного потенціалу підприємства" відрізняється від поняття "оптимізація використання ресурсів підприємства". Ця

відмінність пов'язана з тим, що не завжди шляхом оптимізації використання ресурсів підприємства можна досягти оптимальної структури його потенціалу. Процес оптимізації структури економічного потенціалу підприємства може містити в собі такі етапи: дослідження, оцінку й аналіз існуючої структури економічного потенціалу підприємства, величини і якості складових його елементів; поставлення вимог до величини і якісного змісту елементів економічного потенціалу підприємства (визначення того, якою повинна бути оптимальна структура); розроблення заходів щодо оптимізації структури економічного потенціалу підприємства.

Використання економічного потенціалу підприємства – це процес реалізації сукупних можливостей підприємства. Будь-яке діюче підприємство тією чи іншою мірою використовує свій економічний потенціал. Одним із основних завдань управління економічним потенціалом підприємства є підвищення рівня його використання до оптимального значення. Цей рівень визначається виходячи з обраних цілей і стратегій розвитку підприємства.

Відтворення економічного потенціалу підприємства пов'язане з процесом безперервного відновлення всіх його складових. При цьому розрізняють:

- просте відтворення економічного потенціалу підприємства – здійснюється за рахунок відновлення спожитих факторів виробництва в тому самому обсязі, що й до споживання й забезпечення безперервності функціонування підприємства;

- розширене відтворення (розвиток, нарощування) економічного потенціалу підприємства – передбачає кількісний і якісний розвиток виробничих факторів та інших складових економічного потенціалу підприємства, який забезпечує більш високу результативність його діяльності.

На підставі аналізу систем управління економічним потенціалом підприємства можна зробити висновок, що управління економічним потенціалом підприємства має стратегічний характер (оскільки тактичні завдання є логічним продовженням стратегічних і спрямовані на вирішення останніх). У зв'язку з цим управління економічним потенціалом

підприємства є складовою частиною процесу стратегічного управління підприємством. При цьому основні етапи процесу управління економічним потенціалом мають органічно входити в етапи стратегічного управління підприємством. Процес стратегічного управління, побудований на основі оцінки економічного потенціалу підприємства, містить такі етапи (рис. 13.2).

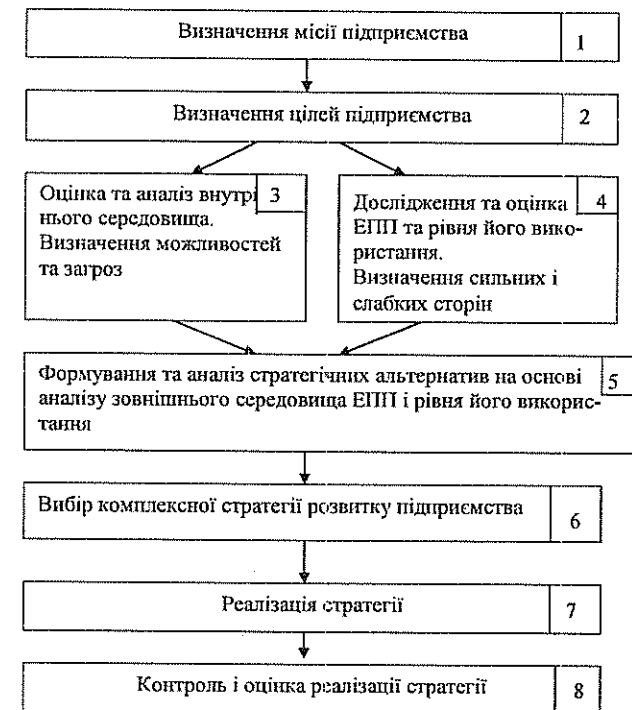


Рисунок 13.2 – Місце економічного потенціалу підприємства у системі стратегічного управління підприємством

Доцільно розглянути зміст тільки тих етапів, що розробляються на основі показників економічного потенціалу підприємства. Це етапи 4 – 8.

Етап 4. На етапі дослідження сильних і слабких сторін діяльності підприємства, крім вивчення фактичного стану

підприємства й результатів його функціонування, проводиться оцінка економічного потенціалу і його складових. Визначається фактичний рівень використання економічного потенціалу підприємства. Оскільки можливості підприємства більшою мірою є взаємозалежними, а характер цих зв'язків може бути різним, то й процедура виявлення можливостей підприємства може мати кілька альтернативних варіантів, які необхідно оцінити. Найкращий з погляду цілей і результатів реалізації набір потенційних можливостей і може розглядатися як економічний потенціал підприємства.

На цьому ж етапі визначаються вимоги до оптимальної структури економічного потенціалу підприємства. Здійснюється перевірка фактичної його структури на оптимальність і визначаються величини надлишкового та недостатньо реалізованого потенціалів, що є складовими економічного потенціалу підприємства.

Етап 5. На основі аналізу зовнішнього середовища, оцінки економічного потенціалу й рівня його використання формуються й аналізуються стратегічні альтернативи розвитку підприємства. Аналіз стратегічних альтернатив проводиться з позицій їх відповідності ключовим факторам середовища, місії, цілям підприємства з урахуванням ризиків реалізації стратегій та інших факторів.

Етап 6. Вибирається комплексна стратегія розвитку підприємства. Насамперед здійснюється вибір основних його стратегій. На основі вибраних основних стратегій вибирається стратегія використання й розвитку економічного потенціалу підприємства. Вона містить у собі такі допоміжні стратегії: стратегію використання економічного потенціалу підприємства, стратегію оптимізації структури економічного потенціалу підприємства, стратегію нарощування економічного потенціалу підприємства. Розроблення функціональних стратегій для всіх областей діяльності підприємства здійснюється в рамках стратегії використання й розвитку економічного потенціалу підприємства (оскільки функціональні стратегії в цьому випадку можна розглядати як стратегії використання й розвитку елементів економічного потенціалу підприємства).

Етап 7. Реалізація вибраної стратегії розвитку підприємства здійснюється за допомогою проведення змін, розроблення тактики, політики, правил і процедур. Перший етап проведення змін повинен бути пов'язаний із розкриттям можливостей економічного потенціалу підприємства.

Етап 8. Контроль і оцінка результатів реалізації стратегії здійснюються традиційним способом. На цьому етапі проводиться порівняння фактично досягнутих результатів із запланованими.

Як було зазначено вище, одним із основних стратегічних завдань є нарощування економічного потенціалу підприємства. Доцільно виділити два основні напрямки нарощування економічного потенціалу підприємства. Перший – зовнішній напрямок, реалізація якого можлива на основі залучення ресурсів зі сторони. Другий, перспективний, напрямок – це пошук внутрішніх резервів.

Щодо першого напрямку, слід зазначити два моменти. По-перше, поки що не вдалося створити діючого механізму управління інвестиційною активністю підприємства; по-друге, у найближчому майбутньому підприємствам не слід очікувати активної допомоги держави в проведенні інвестиційної політики. Говорячи про допомогу держави, слід мати на увазі, що вона проявляється в основному через державні замовлення і централізовані капіталовкладення.

Реалізація сучасних, навіть нескладних, проектів потребує значних коштів. Тому в ході планування інвестиційної діяльності як основи нарощування економічного потенціалу підприємства необхідно обґрунтувати напрямки інвестицій. Для цього слід розробити систему пріоритетів, згідно з якою різні напрямки інвестицій повинні ранжуватися.

Як відомо, розміри інвестицій за рахунок прибутку залежать від розміру чистого прибутку й співвідношення між накопичуванням і споживанням. Максимізація розміру прибутку – це мета підприємства, що ж стосується ставки податку на прибуток – це поза його компетенцією.

На жаль, в останніми роками чітко проявляється тенденція "проїдання" доходів. Багато в чому це обумовлене об'єктивними причинами (інфляція, спад виробництва, неплатежі та ін.). Однак

неабияку роль відіграють і суб'єктивні фактори – недостатньо висока кваліфікація менеджерів, слабка економічна обґрунтованість управлінських рішень, прийнятих на різних ієрархічних рівнях, низька ефективність реалізації інвестиційних проектів.

Тому можливості реалізації економічного потенціалу підприємства зосереджені на внутрішніх факторах і пов'язані з усуненням виробничих утрат і нераціонального використання ресурсів.

Основою нарощування потенціалу є резерви підприємства, що виявляються в результаті аналізу його сильних і слабких сторін.

Слід зазначити, що можливості зростання економічного потенціалу підприємства не зводяться лише до усунення будь-яких утрат. Внутрішньовиробничі резерви пов'язані головним чином з використанням досягнень науково-технічного прогресу, сучасного устаткування і технологій, ефективних організаційних структур. Саме на цих напрямках повинна концентруватися увага менеджменту.

З метою більш ефективного виявлення й мобілізації внутрішньовиробничих резервів необхідно розрізнити поняття резервів і факторів виробництва.

Резерви – це невикористані можливості підвищення ефективності виробництва, скорочення витрат праці і матеріалів на одиницю продукції. Використання можливостей, що з'являються з підвищенням кваліфікації кадрів, упровадженням сучасних технологій і організаційних заходів, є важливим фактором реалізації резервів.

Фактори – це процеси і явища, під впливом яких виникають і перебувають у русі виробничі резерви підприємства. На підприємствах застосовують різноманітну техніку, технологію, різні форми й методи організації виробничих процесів і праці, ведеться робота, спрямована на підвищення якості продукції, і т. п. Усе це – фактори виявлення і реалізації резервів виробництва.

Для виявлення резервів необхідно проаналізувати діяльність підприємства за такими чотирма напрямками.

1. Переваги. Аналізуються цінова доступність продукції, резерви підвищення цін на сировину, зниження собівартості

продукції, підвищення інтенсивності використання персоналу, можливостей модифікації продукції, ресурсозбереження, підвищення ефективності управління підприємством, отримання прибутку за рахунок виключних прав.

2. Організація виробництва і управління. Аналізуються оперативність поточної звітності, інтенсивність використання персоналу, ринків збуту і ресурсів, зв'язки зі споживачами, технологічність, гнучкість, конструкторська підготовка виробництва, система збуту.

3. Ринкові умови. Містить у собі аналіз: чутливості споживачів до підвищення цін, частки продукції на ринку, доступу до дешевої сировини, чутливості попиту на зміну ціни (тобто еластичності попиту за ціною), ступеня конкуренції за ціною, ступеня стабільності ринку.

4. Дестабілізуювальні фактори. Містить у собі аналіз: чутливості споживачів до цін, зміни вимог споживачів, іміджу продукції, рівня інфляції, недосконалості законодавчої системи, відсутності гарантій одержання прибутку, витрат на початкових етапах створення нової продукції, ризику банкрутства.

Ефективне управління економічним потенціалом обумовлює отримання п'яти видів інтегральних ефектів, кожний із яких може, у свою чергу, поєднувати безліч локальних ефектів.

Розглянемо сутність зазначених ефектів. Перший ефект відображає рівень максимального доходу, який може бути отриманий тільки при забезпеченні високого ступеня відповідності характеристик продукції характеристикам економічного потенціалу підприємства на всіх етапах його формування і функціонування з урахуванням умов зовнішнього середовища.

Виходячи з особливостей виробничого процесу, частина економічного потенціалу не використовується безпосередньо для отримання кінцевого результату, тому що існує невідповідність технічних, економічних і технологічних можливостей системи характеристикам продукції. Частина економічного потенціалу йде на розвиток самої системи, на переміщення й концентрацію ресурсів. На процес виробництва постійно впливають фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які несуть у собі елементи невизначеності, що не дозволяє добитися повної

готовності виробничої системи. Частина економічного потенціалу поглинається резервами, необхідними для стабілізації параметрів системи й підтримки її певного рівня готовності й працездатності. Слід зазначити, що ступінь використання економічного потенціалу підприємства залежить від конкретних умов проведення економічних і організаційних рішень.

Другий ефект проявляється при переході потенціалу в робочу потужність підприємства. При цьому витрати на приведення параметрів системи у відповідність характеристикам зовнішнього середовища й створення рухливої інфраструктури найчастіше дорівнюють витратам на виробничо-технологічні процеси. Отже, будь-яка виробнича система (підприємство) повинна мати здатність трансформуватися й переміщатися відповідно до вимог навколишнього середовища.

Третій ефект характеризує ступінь втрат у системі при її трансформаціях. Величина цих утрат пов'язана з імовірнісним характером функціонування підприємства і невідповідністю рівня розвитку технологій вимогам, що ставляться до продукції.

Четвертий ефект проявляється у відповідності характеристик кінцевої продукції (послуги) характеристикам робочих параметрів системи. Цей ефект визначається як сума другого й третього ефектів.

П'ятий ефект відображає рівень управління системою. Управлінські рішення повинні охоплювати всю гаму заходів щодо нарощування економічного потенціалу підприємства, бути спрямованими на підвищення досягнутих потенційних можливостей, сприяти збільшенню рівня використання всіх форм організації, комбінування, концентрації, посилення ефекту мобільності, використання гнучких систем управління. Співвідношення п'ятого ефекту з четвертим дає можливість спланувати, виявити й проаналізувати рівень управління виробничою системою.

Цей рівень пов'язаний з поняттями стратегічного й оперативного планування. Стратегічне планування вимагає знання потенціалу, його структурних складових і можливостей реалізації, тоді як оперативне планування орієнтується безпосередньо на ресурси, якими володіє підприємство. Тим самим стратегічне планування означає усвідомлену спробу

конструювання майбутнього. Тому воно не тільки впливає на умови діяльності підприємства, але й створює їх. Оперативне ж планування в основному базується на заданих умовах, характеризується наявністю фактичної інформації.

При розгляді економічного потенціалу підприємства необхідно виділити певну ієрархічну вертикаль. Це дозволяє розглядати економічний потенціал підприємства як систему, що містить потенціали окремих функціональних підрозділів. У свою чергу, потенціали підрозділів (цеху, управління, департаменту і т. д.) також складаються з потенціалів відповідних функціональних служб, ділянок, бригад і т. д.

Слід зазначити, що процес трансформації та адаптації підприємств до ринку призводить до істотних змін в організаційній ієрархії. На тлі відносного зниження статусу виробничих підрозділів статус менеджерів середньої ланки (лінійних керівників) може й повинен підвищуватися, якщо відносини між верхнім і середнім рівнями управління будуються на економічній основі.

Будучи основним провідником стратегії реалізації потенційних можливостей підприємства, лінійний менеджмент набуває нових навичок, які виходять за рамки його традиційних функцій щодо виконання «спущеного зверху» плану. Його управлінська влада над робітниками зростає. Цьому сприяють ситуація перевищення пропозиції праці над попитом на працю, яка виникла в умовах спаду виробництва, загроза безробіття, спрощення процедури звільнення робітників. У той самий час питання управління на рівні виробничих підрозділів були й залишаються недостатньо розробленими, не змінюються організація праці, її нормування й стимулювання. У цих умовах поведінка лінійних керівників тяжіє до старих зразків, що ґрунтуються на традиційних цінностях і збереженні неформальних механізмів управління виробничим процесом.

У такій комбінації активності, прагнення зберегти основний кістяк кадрів і консервативності традиційних виробничих цінностей, опорі змінам проявляється суперечливість ролі лінійних керівників у підвищенні рівня внутрішньофірмового управління формуванням і реалізацією економічного потенціалу підприємства.