

Володимир Насінник, Наталія Рожко

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ РИНКОВОЇ МОДЕЛІ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Перехід до ринкової моделі господарювання зумовив глибокі соціально-економічні та організаційні зміни, які потребують розв'язання принципово нових завдань управління діяльністю підприємств. У зв'язку з цим стала особливо очевидною необхідність прийняття радикальних і дієвих заходів у контексті зміни концепції управління економікою, трансформації функцій і завдань управління як на макро- так і на мікрорівнях.

Вживання підприємства залежить від взаємовідносин з окремими особами чи організаціями із його оточення, частково від рівноваги обігу, який забезпечує ресурсами майбутню діяльність. В умовах нестачі ресурсів їх вартість і умови отримання є критичними факторами, які впливають на його розвиток. Таким чином, залежність підприємства від оточення (контрагентів) приховує у собі деяку загрозу виживанню. Якщо загроза рахується серйозною, то можна застосувати дві стратегії, що породжують організаційний розвиток. По-перше, підприємство може адаптуватися до вимог партнерів, що буде означати зміни в його діях. По-друге, воно може спробувати зменшити цю залежність, здійснюючи пошук альтернативних партнерів, чи засоби для здійснення контролю над вже існуючими партнерами, або над умовами розрахунків з ними. Взагалі будь-яке підприємство зацікавлене в зменшенні ступеня своєї залежності від інших підприємств стосовно ресурсів, котрі найбільш важливі для його функціонування. Тому збереження життєздатності шляхом зменшення залежності є ще однією рушійною силою організаційного розвитку.

На практиці невизначеність і залежність часто супроводжують одна одну, оскільки існує висока ступінь залежності від інших підприємств, які мають різні інтереси. Однак невизначеність і залежність - це два самостійних рівня зв'язків організації з середовищем. Вони не обов'язково виступають як сили, що породжують організаційний розвиток.

Стратегії розвитку, прийняті для захисту чи посилення позиції організації в її середовищі, можуть бути спрямовані:

- 1) на зростання;
- 2) на підвищення конкурентоспроможності чи суспільного визнання;
- 3) на створення в середовищі безпечної зони господарювання.

Відомо багато передумов для вибору стратегії організаційного розвитку, їх можна об'єднати в наступні групи:

А. Зростання підприємства забезпечує задоволення вимог всіх працюючих при тій умові, що ріст виникає не за рахунок зменшення прибутку і не викликає непропорційного зростання витрат. Ріст задовольняє потреби в більш високих доходах, престижі і владі, особливо серед керівного персоналу.

На керівних рівнях зростання може зробити цікавішим виконання завдань, які стоять перед персоналом. Особливо це відноситься до технічного персоналу, де розширення виробництва дозволяє впровадити цікаві нові проекти. Ріст також забезпечує кращі перспективи кар'єри.

Серія: Економіка

Б. Зростання може зменшити залежність підприємства, особливо якщо воно пов'язане з іншими підприємствами. Оскільки ріст забезпечує більший контроль в рамках організаційного середовища, тому він дозволить зменшити невизначеність. Як показали експериментальні дослідження, є позитивний зв'язок між розміром фірми і стабільністю її діяльності. Дослідження також показали, що по мірі збільшення розмірів фірми зменшується ймовірність спаду діяльності. Тому ріст - це основа безпеки.

В. Зростання може бути побічним продуктом інших стратегій, які включають успіх підприємства при задоволенні попиту за його продукцію. Таким чином прагнення до успіху може привести, до росту. Створення надлишкових ресурсів може само по собі бути важливим стимулом розвитку.

При необхідності організаційного росту не дивно, що більшість підприємств розвивається у часі, що набуває самого великого значення в моделях організаційного розвитку. Набагато важче визначити, які фактори росту найбільш важливі, як правило, це залежить від типу підприємства і його становища.

Одним із сильних стимулів росту, який переважно спостерігається: в більшості підприємств з великою кількістю службовців, є прагнення створити можливості просування по службі. Економічна теорія визначає декілька основних форм росту.

1. Ріст за рахунок створення нових сфер діяльності.

Вступаючи в нову сферу діяльності, підприємство може зменшувати свою залежність від вже освоєних нею сфер діяльності. Якщо попит на продукцію чи вимоги до її нинішньої діяльності падають, проникнення на нове поле діяльності може стати єдиним засобом виживання підприємства.

Важливим напрямком створення нових сфер діяльності підприємства є стратегія диференціації продукту. Якщо підприємства достатньо чітко розмежовують свої продукти і послуги, вони можуть зменшити взаємну конкуренцію і ту невизначеність, яку вона породжує. Якщо велика кількість підприємств піде по цьому шляху, то вони зможуть досягти погодженості дій у спільній сфері діяльності. В цих розподілених сферах діяльності ріст може здійснюватися без конкуренції.

2. Друга відома стратегія росту, яка полягає у проникненні в принципово нову сферу діяльності - диверсифікація (розширення номенклатури продукції). В даному випадку підприємство переборює обмеження свого власного вихідного середовища шляхом проникнення у нове поле діяльності, де перешкод явно менше, а перспектив експансії - побільше.

Агресивний розвиток при допомозі диверсифікації є майже завжди характерною рисою ділових організацій. Диверсифікація має декілька форм:

- горизонтальна;
- вертикальна;
- концентрична;
- конгломератна.

Горизонтальна диверсифікація - це розвиток підприємства шляхом нововведень у видах продукції, які продовжують постачатись тим самим клієнтам і замовникам. Нововведення часто може породити попит, який до цього був незадоволеним. Задоволення попиту здійснюється за рахунок пропозиції продукції кращих технічних параметрів і характеристик, чи більш дешевої. Численні дослідження показали, що нововведення може бути попутною стратегією для збільшення темпів розвитку підприємства. Значне нововведення може породити суттєвий "стрибок" в динаміці росту підприємства у порівнянні з середніми темпами росту по промисловості у цілому.

Експериментально доведено, що велике підприємство з значною монополістичною владою сприяє високому ступеню нововведень, оскільки розміри підприємства і його монополієне становище дають змогу фінансувати дорогі дослідження, досягти економії, обумовленої зростанням масштабів виробництва (ефект масштабу, зменшувати ризик, а також гарантувати успіх ризикованих інвестицій[1]). На основі цих аргументів можна зробити висновок, що успішний розвиток підприємств шляхом нововведень має тенденцію до посилення. Підприємства ростуть за рахунок нововведень, а по мірі її зростання темпи нововведень також підвищуються.

Схильність підприємств до розвитку шляхом нововведень пов'язана також з цілим рядом внутрішніх структурних особливостей. Наприклад, відомо, що з більш високим рівнем нововведень в продукції і послугах поєднані такі організаційні властивості:

- зростання питомої ваги спеціалістів-професіоналів;
- децентралізація;

Серія: Економіка

- низька формалізація видів робіт і правил;
- відсутність продукції великого обсягу;
- відносно невелика зацікавленість у зниженні витрат;
- висока задоволеність працею.

Ці властивості, перш за все, будуть сприяти виробленню передачі і адаптації нових ідей і проектів і, тим самим, забезпечать успішне здійснення стратегії росту через нововведення.

Вертикальна інтеграція - це диверсифікація у сфері діяльності постачальників чи замовників підприємства. Галузі промисловості, для яких властива вертикальна інтеграція - це переважно ті, в яких підприємства сильно залежать від постачальників або замовників. Керівники цих підприємств прагнуть зменшити цю залежність, перейнявши функції замовників і постачальників.

Вертикальна інтеграція збільшує залежність підприємства від якоїсь конкретної сфери діяльності. Якщо вертикальна інтеграція прив'язує підприємство до певних конкретних постачальників чи замовників, то воно може внаслідок цього втратити свою стратегічну гнучкість. Власне цими причинами пояснюються більш низькі темпи росту такого роду підприємств, ніж тих, які проводять диверсифікацію іншими шляхами, зокрема концентричну диверсифікацію.

Концентрична чи конгломератна диверсифікація - це перехід підприємства в нові галузі промисловості чи сектори економіки. Така концентрична форма диверсифікації має місце при проникненні в ті сфери діяльності, які пов'язані з наявними галузями діяльності по лінії техніки чи ринку. При цьому є великі можливості використати нагромаджені знання і навички в нововведеннях, які спрямовані на стратегічні форми організації праці. Конгломератна диверсифікація - це проникнення в нові сфери діяльності, не пов'язані з вже існуючими. Очевидно, що підприємства, які функціонують в галузях промисловості і характеризуються низькими темпами росту, високою концентрацією чи високою питомою вагою технічних працівників, перш за все будуть здійснювати диверсифікацію в інші галузі промисловості.

Таким чином, галузі промисловості, в які проникають підприємства, здійснюючі диверсифікацію, характеризуються високими темпами росту і високими прибутками. При цьому, диверсифікація, безумовно, є стратегією, яка сприяє організаційному розвитку. Концентрична диверсифікація в порівнянні з конгломератною в цілому характеризується більш високими нормами прибутку, але більш низькими темпами зростання.

3. Ріст за рахунок технічного розвитку.

Здійснення технічного прогресу шляхом впровадження нових способів виробництва і шляхом зміни його структури, є стратегією, яка історично здійснила найбільший вплив на організаційний розвиток, принаймні у тих підприємствах, функціонування яких ґрунтується на техніці. Ця тенденція розвитку, хоч вона ні в якому випадку не властива виключно діловим підприємствам, чітко прослідковується власне у вказаному напрямку. З часів промислової революції, їх розвиток в значній мірі є адаптацією до технічного прогресу.

Технічний прогрес - важлива стратегія, яка приймається з метою підсилення організаційного розвитку. Економісти визнають, що в США і Німеччині власне він в основному є фактором економічного росту.

Таким чином, питання щодо обставин вибору технічного прогресу як стратегії розвитку має практичну спрямованість.

4. Ріст за рахунок проникнення в безпечну сферу діяльності при допомозі неконкурентних засобів.

Підприємство може прагнути до розвитку і здійснювати його в рамках власного середовища або шляхом конкурентних стратегій, спрямованих на підсилення своїх позицій у порівнянні з конкурентами, або шляхом конкурентних стратегій, які мають за мету пристосування до інших підприємств при домовленості з цими підприємствами.

Існує три основних типи конкурентної стратегії:

- укладення контрактів;
- кооптування;
- злиття.

Укладення контрактів - спільне вироблення згоди для обміну діяльністю у майбутньому. Якщо контракт є згодою з профспілками, які забезпечують мирне існування протягом наступних трьох років, чи ліцензією, яка відкриває новий ринок, тоді він значно сприяє розвитку підприємства.

Кооптування визначається як процес введення нових елементів в управління чи політику структуризації підприємства як засобу усунення загрози його стабільності чи існуванню. В

Серія: Економіка

дослідженнях показано, що підприємство, зіткнувшись з сильною опозицією, змогло частково нейтралізувати її, вводячи в свою раду директорів представників опозиції[2].

Злиття - це з'єднання або спільна дія з підприємством чи підприємствами даного середовища.

Таким чином, стратегії розвитку за допомогою домовленостей мають певні переваги. Завдяки ним можна легше домогтися змін з боку сильних зовнішніх груп. Вони є основним аргументом для кооптування представників профспілок чи для спільного вироблення з ними програми дій для реалізації певних цілей.

5. Ріст за рахунок створення організаційної гнучкості.

Здатність передбачити розвиток економічних процесів своїх конкурентів теж зменшує невизначеність і залежність. Таким чином, забезпечення організаційної гнучкості - ще одна стратегія розвитку підприємств. На противагу наведених вище стратегій, вона не націлена на збільшення влади над середовищем, швидше це пасивна, а не активна стратегія.

Під інтелектом ми розуміємо одержання підприємством інформації з метою збільшення відомостей про середовище. Ці відомості - обов'язкова, але не достатня, умова для досягнення гнучкості. Підприємство повинно також бути готовим здійснювати швидкі дії на основі тієї інформації, яку воно отримало стосовно середовища, тому йому потрібна ефективна система координації. Якість координації в великій мірі залежить від структури підприємства.

Метою збільшення організаційної гнучкості є забезпечення безумовної здатності підприємства здійснювати відповідні зміни. Всі зрушення у розвитку підприємства, про які згадано, направлені на збільшення гнучкості шляхом встановлення відкритих довірчих відносин між членами колективу підприємства. З іншого боку, велика гнучкість вимагає значної кількості людей, часу та інших витрат. Заходи по збільшенню гнучкості мають велике значення в загальних успіхах підприємства.

У структурному розвитку, характерному для підприємств, можна прослідкувати певні загальні риси. До них відносяться: зростаюча внутрішня диференціація спеціалізованих ролей, функцій, спеціалізація і рівень підготовки кадрів, вирішення проблем шляхом горизонтальних, а не ієрархічних зв'язків, використання формальних систем і процедур, висока питома вага адміністративно-обслуговуючого персоналу. В зв'язку з цим виникає питання узгодження цих процесів а прийнятими стратегіями розвитку.

В проведених дослідженнях в основному вирішується питання, яким чином стратегії розвитку, що використовуються в організаційній діяльності, могли б визначати формування організаційних структур. На жаль, більшість цих досліджень не задовольняють трьома важливим вимогам, а саме:

- 1) врахування взаємозалежності можливих впливів на структуру та особливостей організаційного розвитку;
- 2) визначення структури повинно бути достатньо точним для організаційного розвитку різних елементів цієї структури;
- 3) дії, які впливають на структуру, повинні досліджуватися а врахуванням змін у часі, а не на основі одноразового збору даних.

Основні висновки, отримані на основі досліджень з проблем взаємозалежностей між стратегіями організаційного розвитку і структурами показані в таблиці 1.

Таблиця 1. Взаємозалежність між стратегіям організаційного розвитку і структурою

Стратегія розвитку підприємства	Зміни в організаційній і функціональній структурах управління
Організаційний ріст а) збільшення розміру підприємства б) ріст за рахунок диверсифікації	Зростаюча вертикальна диференціація (збільшення ієрархічних рівнів управління). Зростаюче число видів робіт і функціональних підрозділів (горизонтальна диференціація). Зростаюча формалізація. Зростаюче делегування функцій управління. Зростаюча спеціалізація професійних навичок і функцій. Поділ основних підрозділів. Зростаюча формалізація, особливо процедур планування і розподілу ресурсів.
2. Технічний розвиток	2.1. Зростання професійного рівня працівників, їх спеціалізації. 2.2. Зростаюча спеціалізація професій і функцій.
3. Проникнення в безпечну сферу	3.1. Створення нових структурних підрозділів.

Серія: Економіка

діяльності з допомогою неконкурентних засобів (особливо з допомогою складання спільних програм).	3.2. Зростаюче делегування функцій управління. 3.3. Більш активні внутрішні зв'язки за рахунок побічних взаємозв'язків.
4. Створення організаційної гнучкості	Залежить від прийнятих методів, але звичайно супроводжується: 4.1. Створенням нових спеціалізованих підрозділів для обслуговування вертикальних інформаційних систем чи для поширення координації побічних неформальних зв'язків. 4.2. Активніший внутрішній зв'язок за рахунок побічних взаємозв'язків. 4.3. Зростаюче делегування функцій управління.

Таким чином, вибір тих чи інших стратегій розвитку потребує розробки адекватних форм і методів управління, в тому числі і організаційних структур. Ці обставини необхідно враховувати при виборі стратегії організаційного розвитку.

Література

1. Starbuck W.N. "Organizational metamorphosis" in W Starbuck (ed.). Organizational Growth and Development. Harmandsworth: Penquin 1978. 2. Buckley Sociology and Modern Systems Theory. Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall.

Анотація

У статті "Організаційно-економічний розвиток промислових підприємств в контексті формування ринкової моделі господарювання" розглядаються питання стратегії розвитку для захисту та посилення позиції в зовнішньому середовищі.

Annotation

In article "Organizational and economic development of the industrial enterprises in a context of formation of market model of a economy " the questions of strategy of development for the enterprises in market conditions are examined.

УДК 330.322