

Ofik M.P. Administrative decisions are in relation to providing of positive influence of co-operation on the level of innovative development of enterprises

Determination of concept is specified "administrative decision", the extended classification of administrative decisions and graphic model of control the system by innovative development is built by the subjects of co-operation from position of administrative decisions, the stages of technology of acceptance and realization of administrative decisions are selected

Офиск М.П. Управленческие решения, обеспечивающие позитивное влияние кооперирования на уровень инновационного развития предприятий

Определено понятие "управленческое решение", построена расширенная классификация управленческих решений и графическая модель системы управления инновационным развитием субъектами кооперирования с позиции управленческих решений, выделены этапы технологии принятия и реализации управленческих решений.

УДК 658.6/8(477.8):061.5

*Доц. Р.П. Підлипна, канд. екон. наук –
Ужгородський навчальний центр КНТЕУ*

**АДАПТАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ
ДО СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ
ПІДПРИЄМСТВОМ**

Досліджено організацію стратегічного аналізу до структури управління торговельним підприємством, з'ясовано типи організаційної структури підприємства, визначено складники організаційної структури управління та запропоновано його модель.

Ключові слова: стратегічний аналіз, організаційна структура управління, стратегічні господарські підрозділи.

Постановка проблеми. Запровадження і організація системи стратегічного аналізу в торгівлі є одним з ключових практичних завдань, які якими стикається керівництво торговельних підприємств в процесі постановки регулярно стратегічного управління. Будь-яка методика аналізу не може давати очікуваного ефекту, якщо аналіз виконується нерегулярно, а його результати не впроваджуються у життя з допомогою управлінських рішень. Необхідний ефект важко досягнути і тоді, коли стратегічний аналіз належним чином не інтегрований у систему стратегічного управління компанією на усіх рівнях – від ради директорів до функціональних підрозділів.

Виклад основного матеріалу. Дослідження практичної діяльності низки вітчизняних торговельних підприємств свідчить, що на ефективну організацію стратегічного аналізу впливають різні чинники, але найголовнішими з них є: організаційна структура підприємства, внутрішні бізнес-процеси, чинні норми і регламенти, інформаційні системи та комунікації.

Насамперед, організація системи стратегічного аналізу визначається організаційною структурою управління (ОСУ) підприємства. На погляд Дж.К. Лафта, організаційна структура управління спрямована, насамперед, на встановлення чітких взаємозв'язків між її окремими підрозділами, розподіл між ними прав та відповідальності [1]. До цього твердження можна додати, що ОСУ визначає також зміст бізнес-моделі (набору взаємопов'язаних бізнес-процесів) та конфігурацію інформаційної системи управління (ІСУ) компанії.

У літературі, зазвичай, виділяють декілька ключових типів організаційної структури підприємств: лінійну, лінійно-штабну, функціональну, дивізійну,

матричну [2]. Більшість вітчизняних торговельних підприємств мають традиційні більш консервативну і традиційну структуру – лінійну, лінійно-штабну або функціональну. Зарубіжні торговельні підприємства, навпаки, тяжіють до більш сучасних матричної та дивізійної структур. Коротко розглянемо особливості кожного з видів ОСУ.

Лінійна ОСУ – ієрархічне дерево, де безпосередні зв'язки між підрозділами відбуваються тільки по вертикалі.

Лінійно-штабна ОСУ: також ієрархічне дерево, але додатково, поза адміністративною ієрархією, створюються спеціальні служби при керівниках певних рівнів з підпорядкуванням виключно цим керівникам. Безпосередні зв'язки в лінійно-штабній структурі відбуваються по вертикалі, а для спеціальних служб – тільки з визначеним керівником.

Функціональна ОСУ: суворо ієрархічне дерево, але додатково до адміністративної ієрархії призначаються функціональні керівники (фінансовий директор, комерційний директор, директор з персоналу тощо). Безпосередні зв'язки відбуваються по вертикалі, для функціональних підрозділів (фінансово-економічний відділ, комерційний відділ, відділ управління персоналом та ін.) – паралельне підпорядкування функціональному керівнику.

Дивізійна ОСУ: стрункого ієрархічного дерева немає, а сама організаційна структура являє собою набір локальних проектів, у кожному з яких беруть участь спеціалісти різних рівнів; безпосередні зв'язки відбуваються тільки по вертикалі.

Матрична ОСУ: стрункого ієрархічного дерева немає, безпосередні зв'язки відбуваються як по вертикалі, так і по горизонталі. Такі структури дають змогу забезпечити високу гнучкість і динамічність, допомагають оптимально використовувати людські ресурси та орієнтуватися на інновації.

В умовах впровадження принципів стратегічного управління ОСУ, зазвичай, видозмінюється, еволюціонуючи у бік так званих стратегічних ОСУ. Традиційні структури характеризуються тим, що вони більш стабільні, побудовані на принципах ієрархічності, функціональності, централізації; ці структури більш регламентовані та більш жорстко контрольовані із центру.

ОСУ стратегічного типу більш децентралізовані, гнучкі, орієнтовані на вирішення проблем. Перехід до цих структур відбувається, зазвичай, поступово, з урахуванням багатьох питань (рис. 1). Внаслідок трансформацій утворюються ОСУ матричного, проектного чи дивізійного типу.

Внесення стратегічних змін до структури підприємства завжди породжує проблему вибору рівня диференціації та інтеграції. Диференціація – це розподіл робіт в організації між її частинами у такий спосіб, щоб кожна з них набула певної завершеності в межах одного підрозділу. В організаціях, які орієнтуються на ринок, диференціація – це виокремлення частин в організації, кожна з яких пропонує щось для задоволення попиту та інших вимог з боку зовнішнього середовища, насамперед тих організацій та споживачів, котрі перебувають у середовищі безпосереднього впливу.

Так, створення окремих підсистем управління пов'язано з існуванням окремих суботочень підприємства і необхідністю урахування особливостей змін у них (рис. 2). Поняття інтеграції в підприємстві можна витлумачити як внутріш-

ню взаємодію між її структурними підрозділами з метою спільного вирішення загально організаційних завдань. Інтеграція необхідна через декілька причин: по-перше, в сучасних підприємствах домінують спеціалізація та широкий розподіл обов'язків між відділами і працівниками, а по-друге, досягнення остаточного результату є наслідком відлагодженої взаємодії господарського ланцюга, до якого залучені практично всі підсистеми організації.

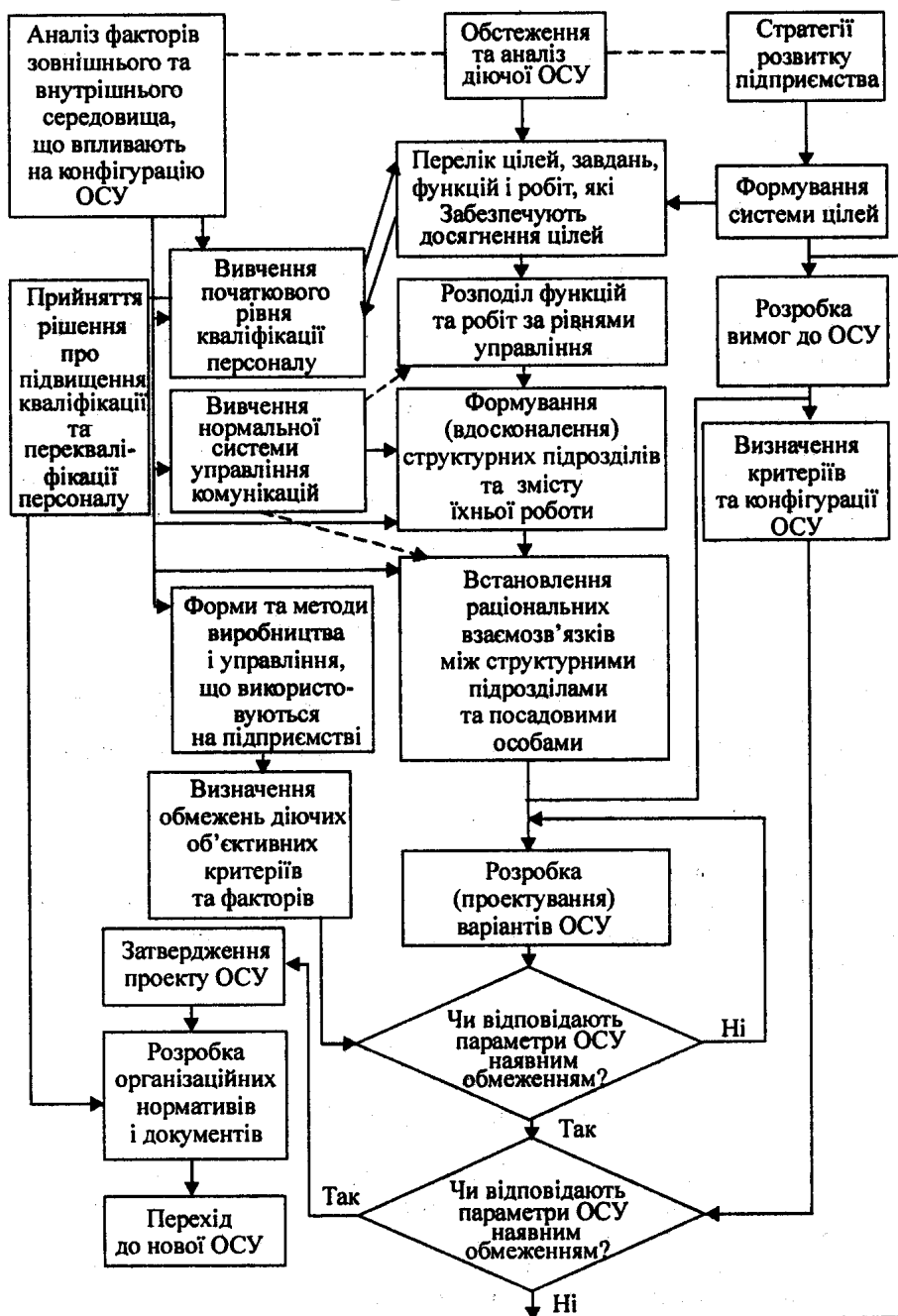


Рис. 1. Процес формування організаційної структури управління [3]

Вимоги "стратегічного набору" до відповідних змін в ОСУ досягаються через стратегії диференціації/інтеграції у межах стратегії розвитку загального управління, відображених у децентралізованих ОСУ різних типів.

Матричні структури. Ці структури з'явилися відносно недавно, але добре зарекомендували себе в умовах розширення продуктових лінійок, розробці нових стратегій, реалізації масштабних внутрішніх проектів реорганізації діяльності. Головна характеристика та структуротвірний елемент будь-якої матричної структу-

ри – це наявність мети, спосіб досягнення якої має визначити та здійснити цільова група. Найчастіше така група складається з менеджерів і фахівців різних спеціальностей та рівнів ієрархії, що сприяє комплексному підходу до вирішення питань.



Рис. 2. Графічна інтерпретація концепції Лоуренса-Лорша щодо зв'язку диференціації з інтеграцією в ОСУ [3]

Матричні структури мають такі основні характеристики:

- органічне поєднання цільової орієнтації на досягнення конкретних результатів зі збереженням чітко виражених функціональних, часових і територіальних аспектів діяльності за рахунок доповнення лінійно-функціональної структури;
- подвійне підпорядкування "цільових груп" і відповідних управлінських ланок лінійно-функціональної структури;
- обмежені терміни існування, оскільки з досягненням мети ці структури ліквідують.

Як кожне явище, матричні структури мають певні переваги та вади. Матричні структури існують в кількох варіантах. Їхні особливості залежать від характеру мети, яку передбачається досягти за їх допомогою та пов'язаного з цим охоплення всіх або декількох стадій ділового циклу підприємства, а також ступеня автономності цих організаційних форм.

Розрізняють проектні, продуктові, функціональні, програмні та фрагментарні ринково-стратегічні угруповання матричного типу. Прийняття рішень про формування структур матричного типу потребує ретельного обґрунтування, оскільки вони, на жаль, не є панацеєю від вад ОСУ.

Проектні структури. Як вже зазначено, проектні структури можуть базуватися на матричному принципі організації. Але можливі й інші підходи. Головне – виконання таких вимог:

- підтримка постійного пошуку та генерації нових ідей як основи розвитку;
- сприяння проникненню стратегічних нововведень у діючі на підприємстві правила та процедури за рахунок розроблення певних проектів;
- впровадження проектів у повсякденну діяльність, щоб нові ідеї ставали частиною оперативної роботи.

Основні принципи створення проектних структур:

- об'єднання частини матеріальних, людських та фінансових ресурсів у межах проектних груп, орієнтованих на розв'язання конкретних проблем;
- надання групі певної самостійності (певної автономії);

- налагодження інформаційних зв'язків;
- створення необхідної системи мотивації;
- спеціальна підготовка та залучення кадрів певної кваліфікації.

Організаційно-проектна група може бути оформлена як самостійна ланка підприємства (центр прибутків, венчур, відділення), існувати у статусі дочірньої фірми або входити до апарату управління як один із підрозділів. Останній варіант у вітчизняній літературі дістав назву "лінійно-програмні структури".

Окрема проблема, яку по-різному розв'язують на підприємствах, – це створення органів координації для розроблення та управління виконанням стратегічних програм. Вони можуть створюватись на таких засадах:

- формується спеціальний орган, який включається до діючої організаційної структури за лінійно-програмним принципом як один з відділів апарату управління, або має вигляд координаційної ради або комісії, до складу якої входять представники виконавців і співвиконавців;
- наділяється спеціальними повноваженнями діючий підрозділ (наприклад, відділ стратегічного планування або досліджень і розробок – залежно від характеру більшості керованих програм).

На підприємствах, де розроблені та виконуються одночасно кілька стратегічних програм (проектів), можлива досить складна внутрішня структура відділу (центру, комітету, ради) управління стратегічними програмами (проектами) (ВУСП) (рис. 3).

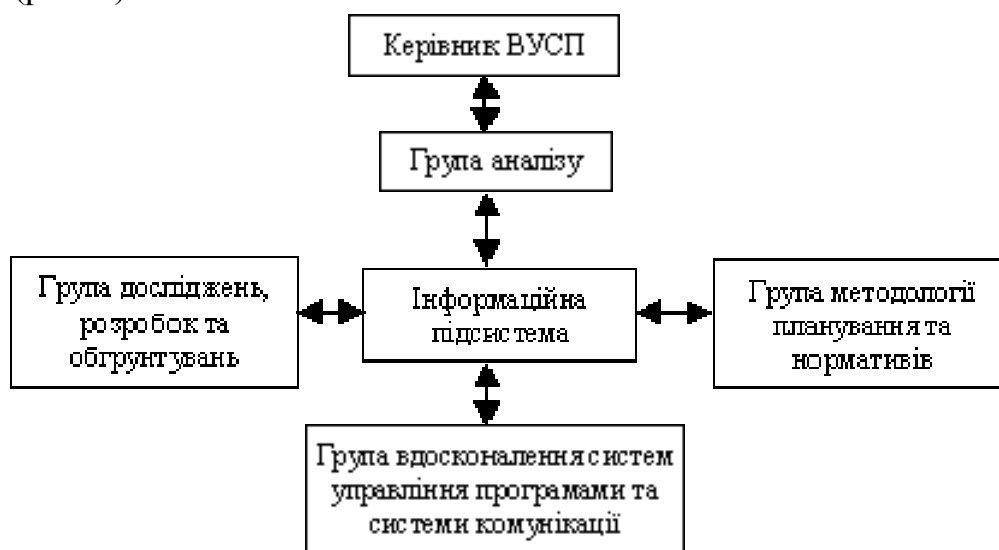


Рис. 3. Відділ управління стратегічними програмами (типова структура)

Залежно від змісту програм, діяльність яких координується, можна виокремити такі групи: управління якістю та конкурентоспроможністю; соціальних досліджень; ефективності тощо. Мета введення матричних і проектних структур – підвищити гнучкість ОСУ, знайти організаційні форми виконання нових для чинних ОСУ робіт і делегувати повноваження, тобто здійснити децентралізацію прийняття рішень.

Розвинені процеси децентралізації в ОСУ дають змогу поєднати переваги ширших фінансових можливостей великих підприємств з організаційною гнучкістю. Переваги децентралізованих ОСУ:

- можливість концентрації фінансових ресурсів для подальшого їх інвестування;
- забезпечення стійкої позиції на ринку;
- проведення НДПКР з досить широкого кола питань;

- формування кадрового потенціалу певної організації;
- можливість господарських маневрів за розподіленого ризику;
- можливість розробки та реалізації гнучкої ринкової стратегії на кількох сегментах ринку;
- перерозподіл влади і повноважень для поліпшення керованості за рахунок зменшення витрат часу та тривалості бюрократичних процедур тощо.

З розвитком стратегічного управління з'явилася ще одна структуротвірна база – продуктово-товарні стратегії. Відповідно, з'явилися певні новації і у складі ОСУ – почали виділятися квазіавтономні бізнес-одиниці, або стратегічні господарські підрозділи – СГП (Strategic Business Unit) [4].

На основі СГП побудовано діяльність багатьох зарубіжних і вітчизняних компаній. Виділення СГП насамперед характерне для диверсифікованих багатопрофільних корпорацій, які володіють низкою різних бізнес-напрямків, одночасно працюють у різних галузях і прагнуть полегшити управління власним господарським портфелем.

Найчастіше СГП – це окремий підрозділ компанії, що має свою місію, конкурентів, "стратегічний набір". У практиці роботи українських торговельних компаній останніми роками також спостерігається процес створення самостійних децентралізованих підрозділів. Це відбувається тоді, коли компанії створюють самостійні логістичні центри (з правом вільно надавати послуги іншим організаціям), виділяють або придбають транспортні організації.

Виділення СГП у структурі компанії сприяє більшій самостійності і керованості окремих бізнесів. СГП діють на принципах відносної незалежності від корпоративного центру, самі визначають цінову і кадрову політику, укладають договори із контрагентами, вибирають сегменти цільових ринків і відповідають за бізнес-стратегію та досягнуті результати. Насамперед, характеристиками СГП є кількісні та якісні показники ринків, які вони обслуговують, їх конкурентна позиція, а також виробничо-господарські чинники, які формують його конкурентоспроможність і фінансову успішність.

Нині можна створювати СГП за таких умов:

- наявність великої, самостійної виробничо-збутової програми як інструменту реалізації продуктово-товарної стратегії;
- здатність до стратегічної діяльності на певному ринку незалежно від інших підрозділів;
- самостійність у виборі політики управління ресурсами та фінансовими потоками;
- наявність господарського та організаційно-управлінського потенціалу, що дає змогу ефективно конкурувати із сильними конкурентами.

Деякі СГП за структурою і масштабами діяльності можуть зрівнятися з великими самостійними компаніями. Для їх обслуговування на рівні управляючої компанії (корпоративного центру) створюють низку сервісних служб, завданням яких є централізована підтримка і забезпечення певних функцій для СГП. Такими підрозділами можуть бути: відділи маркетингу, науково-конструкторських робіт, експериментального виробництва, збутові і логістичні центри тощо. Важливою при цьому є фінансова залежність або незалежність СГП від інших рівнів управління.

Розрізняють два типи СГЦ:

- децентралізовані ОСУ з повністю незалежними СГЦ;

- децентралізовані ОСУ з частково незалежними СГЦ, де відбувається перехресне (централізоване і децентралізоване) фінансування.

Такі організаційні структури створюють в диверсифікованих компаніях, що мають нові та освоювані (нові) напрямки діяльності, між якими потрібно перерозподіляти ресурси з метою досягнення загальної стратегії зростання через переливання прибутків з менш перспективних у більш перспективні напрямки. У цьому разі СГЦ може мати "урізаний" апарат управління, підпорядкований централізованому органу за стратегічним розвитком, в якому остаточно і формується господарський портфель компанії.

Приймаючи рішення про створення ОСУ з виділенням СГЦ, треба добре знати їх переваги та вади.

Стратегічні переваги дивізіональної структури з виділенням СГЦ:

- забезпечує стратегічну відповідність поєднання великої кількості різноманітних бізнес-напрямків у функціональну систему;
- полегшує координацію між окремими напрямками діяльності з несхожими стратегіями, ринками та можливостями зростання;
- дає змогу перенести основні операції зі стратегічного планування на відповідний рівень управління підприємством;
- допомагає вищим рівням управління встановлювати загальні стратегії для всього підприємства більш об'єктивно та ефективно;
- допомагає розподіляти ресурси з найбільшими можливостями зростання в довготерміновій перспективі;
- налагоджує більш тісну взаємодію між новими напрямками діяльності, які пов'язані з тими, у котрих підприємство вже здійснює діяльність;
- координує всі види діяльності, пов'язані з функціонуванням СГЦ; як наслідок, підвищується прибутковість стратегічних дій у СГЦ;
- збитки та ліквідація окремих СГЦ не руйнують всієї організації.

Стратегічні вади:

- об'єднання у СГЦ кількох напрямків діяльності може обґрунтовуватися лише метою підвищення керованості, що призводить до перенесення вад адміністрування на нижчий рівень управління;
- окреме СГЦ може проявити обмеженість у визначенні майбутнього напрямку діяльності, опинитись у "пастці протореного шляху";
- створює додатковий зайвий рівень управління, що перешкоджає поширенню загальних рішень вищого керівництва;
- виникає невизначеність у розподілі прав, обов'язків і відповідальності між центральними органами управління, СГЦ та їхніми керівниками; навіть добре розроблена стратегія може опинитись у пастці цієї невизначеності;
- стратегічна координація між окремими напрямками діяльності, об'єднаними в СГЦ, нерідко залежить від волі керівника СГЦ;
- можливі конфлікти між більш чи менш прибутковими СГЦ, що руйнують організацію;
- створюються умови для конкуренції за кредити та прихильність вищих керівників.

Висновки. У межах різних типів ОСУ стратегічного типу з'являються передумови для децентралізації повноважень з розроблення та реалізації стратегії. Повноцінну підтримку прийняття стратегічних управлінських рішень на підприємстві може забезпечити лише інтегрована і належним чином організована система стратегічного аналізу. Інтегрована система стратегічного аналізу в су-

часних умовах є гідною альтернативою іншим підходам до організації стратегічного аналізу, які найчастіше трапляються в економічній літературі (розподілена та централізована системи).

Література

1. **Лафта Дж.К.** Теория организации : учебн. пособие / Дж. К. Лафта. – М. : Изд-во ТК "Велби", Проспект, 2003. – 416 с.
2. **Современный** супермаркет : учебник по современным формам торговли. – 3-е изд., [перераб. и доп.]. – М. : Изд-во "Жигульского", 2003. – 336 с.
3. **Шершньова З.Є.** Стратегічне управління : навч. посібн. / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К. : Вид-во КНЕУ, 1999. – 384 с.
4. **Редченко К.І.** Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посібн. / К.І. Редченко. – 2-ге вид., [перероб. і доп.]. – Львів : Вид-во "Новий Світ – 2000"; "Альтаір – 2002", 2003. – 272 с.

***Пидлыпная Р.П.* Адаптация организации стратегического анализа к структуре управления торговым предприятием**

Исследовано организацию стратегического анализа к структуре управления торговым предприятием, выяснены типы организационной структуры предприятия, определено составляющие части организационной структуры управления и предложена его модель.

Ключевые слова: стратегический анализ, организационная структура управления, стратегические хозяйственные подразделения.

***Pidlupna R.P.* Adaptation of strategic analysis organization to management structure of mercantile establishment**

It is investigated the organization of strategic analysis to the governance structure of commercial enterprise, it is clarified types of enterprise organizational structure, and it is defined the components of organizational management structure and it is offered its model.

Keywords: Strategic analysis, organizational management structure, strategic business units.

УДК [330.101:331.522.4]/(477)

Здобувач Г.В. Река – Львівська КА

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ

Розглянуто структуру інтелектуального капіталу і взаємозв'язок окремих його елементів. Проаналізовано основні теоретико-методологічні підходи до визначення сутності інтелектуального капіталу, що дало змогу запропонувати власне трактування категорії "інтелектуальний капітал".

Ключові слова: інтелектуальний капітал, елементи інтелектуального капіталу, людський капітал, структурний капітал.

Постановка проблеми. Сталий розвиток вітчизняної економіки можливий лише за умови ефективного використання якісно нового джерела економічного зростання – науково-технічного прогресу, пов'язаного із впровадженням у виробництво передової техніки та новітніх технологій. За таких умов визначальним чинником соціально-економічного розвитку стають освіта, наукові знання, компетентність, професіоналізм та інші унікальні творчі задатки людини, тобто її інтелектуальний капітал. Це актуалізує дослідження концептуальних теоретико-методологічних підходів до визначення інтелектуального капіталу.

Вагомий внесок у дослідження проблем інтелектуального капіталу, а саме у розкриття його сутності, структури, формування, розвитку та управління,