

# РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В НЕСТАБІЛЬНОМУ КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

УДК 65.011.1 : 65.018 (477)

**І.В. Піхур,**  
*Хмельницький інститут  
соціальних технологій  
ВМУРоЛ «Україна»*

Управління підприємством здійснюється на основі управлінської системи, структурна побудова, функції і характеристики якої залежать від ступеня розвитку економічної системи в цілому, а також від ступеня залежності підприємства від навколишнього середовища. Ступінь розвитку економічної системи визначає складність її поведінки, а відповідно, невизначеність значень характеристик майбутнього стану середовища для окремо взятого підприємства.

Методологічні, методичні та організаційно-економічні аспекти дослідження проблеми формування системи управління підприємством знайшли своє відображення у працях зарубіжних вчених М. Альберта, Р. Акоффа, І. Ансоффа, Дж. Грейсон, Дж. Обер-Крие, Карла О'Делла, Ф. Хедоурі. На теренах постсоціалістичного простору побудові ефективної системи управління підприємством присвячені праці Б. М. Андрушкова, С. В. Богачева, О. С. Віханського, В. І. Голікова, В. С. Єфремова, В. М. Мельника, В. П. Полуянова, А. В. Попова, З. П. Румянцевої, О. Третяк, Ф. І. Хміля та ін.

Метою роботи є дослідження змін в системі управління підприємством в нестабільному конкурентному середовищі.

Об'єктом дослідження є система управління підприємством, яка залежить від стану середовища і визначається тим, в якій мірі воно змушене перебудовувати свої технології, продукцію, перекваліфікувати персонал, змінювати системи управління в залежності від зміни потреб споживачів або дій конкурентів.

Грунтовне вивчення та узагальнення опублікованих праць вищезгаданих науковців, щодо дослідження змін в системі управління підприємством в конкурентному середовищі залишається об'єктом дискусій, як у створенні єдиного понятійного апарату, так і у питанні дослідження передумов їх трансформації. Це об'єктивно висуває завдання щодо формування науково - обґрунтованих рекомендацій щодо її побудови та вибору, пошуку ефективних форм взаємодії з факторами конкурентного

середовища з урахуванням специфіки суб'єкта господарювання, масштабу його діяльності, галузевої приналежності. Тобто "теорія фірми повинна не тільки прогнозувати результати тих чи інших соціально-економічних заходів, але і пропонувати менеджерам орієнтири і індикатори подальшого розвитку" [1, с. 49]. Сьогодні основне завдання кожного дослідника, який вивчає проблеми системи управління підприємством в конкурентному середовищі, полягає у пошуку джерел, складових частин і критеріїв його оцінки. Однак, на наш погляд, дослідження стримуються через надзвичайну "конотаційну заплутаність" (суперечливість понять, значень, критеріїв).

Ступінь залежності підприємства від стану середовища визначається тим, в якій мірі воно змушене перебудовувати свої технології, продукцію, перекваліфікувати персонал, змінювати системи управління в залежності від зміни потреб споживачів або дій конкурентів. Ця характеристика виражається таким показником, як рівень нестабільності.

По мірі того, як протягом часу зростав рівень нестабільності в ринковій економіці і зростала непередбачуваність майбутнього в діяльності підприємств, еволюціонували системи управління підприємств. Відносно спокійним і передбачуваним фазам 1900-1950 рр. відповідали системи управління, засновані на фінансовому контролі, складанні поточних бюджетів і бюджетів капіталовкладень, а згодом – системи, які базувалися на цільовому управлінні і довгостроковому плануванні [3, с. 204]. В основі ідеології таких систем лежить припущення про те, що майбутнє може бути передбачено шляхом екстраполяції наявних тенденцій в зміні середовища і параметрів підприємства.

Початок двадцятого століття співпав з початком епохи масового виробництва, для якої властива відсутність жорсткої конкуренції. Галузі були розмежовані і мали добрі перспективи зростання, увага керівників спрямовувалася на ефективну роботу і удосконалення виробничого механізму. Головною умовою успіху була пропозиція

типового товару за низькими цінами. В результаті випрацювався набір управлінських уявлень, підходів та переваг - так званий виробничий стереотип. Особливостями функціонування таких організацій були: відсутність стратегічних проблем, галузева орієнтація виробництва, невтручання держави.

Головною метою розвитку планової (соціалістичної) економіки було досягнення її ідеалізованого стану наступними шляхами: задоволення потреб, без кризового розвитку та справедливого розподілу матеріальних благ. Народногосподарський план розглядався як система пропорцій, яка забезпечувала функціонування підприємств як складових величезної фабрики. Їх діяльність жорстко регулювалася і спрямовувалася системою центральних органів управління. Підприємству "зверху" нав'язували постачальників та споживачів, обсяг і терміни виробництва, асортиментну політику, основні вартісні показники: обсяг виробництва, собівартість продукції, продуктивність праці, прибуток. У системі жорсткого розподілу ресурсів і єдиної політики розвитку всього господарства не було необхідності розвивати функції, пов'язані з вивченням ринку і попиту. Це призвело до орієнтації виробництва не на споживача, а винятково на план, відірваний від дійсності [20]. Перевагами такої організації вважалась можливість управляти пропорціями, недоліками необхідність регулювання виробництва, пошук механізмів справедливого розподілу продуктів виробництва. Варіантами рішення цих проблем були: жорсткий контроль і централізована система розподілу та непевні спроби задіяння інтересів виробників продукції. Перший підхід не стимулював продуктивності праці не використовував повною мірою творчий потенціал людини. Організація централізованого розподілу виправдовувала себе лише при гострому дефіциті продуктів харчування для підтримки життєдіяльності населення. Більш перспективною була ідея задіяти інтереси виробників продукції, але в цьому випадку загальний результат залежав від системи показників, на основі яких оцінювалися результати роботи підприємств та окремих людей.

Важливим було те, що принципи діяльності були єдині для малих, великих і середніх підприємств і не допускали варіацій залежно від їхнього розміру або галузевої належності.

Це ставило підприємства в нерівні умови. Адже плановість, стабільність, стандартність дій, як ми переконалися, більше відповідають природі великих підприємств і зовсім далекі дрібним. Власне кажучи, всі підприємства СРСР управлялися як великі підприємства. Це призвело до того, що при настільки твердій регламентації конкуренція між підприємствами майже зникла, існуючи в прихованій подавленій формі.

Дана ситуація сильно вплинула на успішність господарської діяльності. Велике підприємство за відсутності конкурентів у принципі може займатися й спеціалізованим, і піонерським, і локальним бізнесом, однак робити це ефективно воно не в змозі незалежно від того, є поруч конкурент чи його немає. І якщо такий все-таки з'явився, поразка великого підприємства в невластивій йому сфері визначена.

Діяльність великих підприємств була спрямована на вирішення пріоритетних загальнонаціональних завдань і одержувала потужну державну підтримку.

Порівняно із західними, більшість великих радянських підприємств випускали неякісну, застарілу продукцію, до того ж мали й меншу продуктивність праці. Значною мірою це була не тільки їхня провина, а й лихо всієї економіки, що не створила системи різних типів фірм, пристосованих до задоволення різних господарських потреб.

По-перше в СРСР реально хоч і існували малі підприємства, але функціонально вони не були такими, а були, якщо так можна сказати, великими підприємствами в мініатюрі. Вони не орієнтувалися на гнучке задоволення потреб споживачів, на відміну від дрібних західних фірм. Навпаки, вони прагнули виробляти стандартну продукцію, та до того ж у малих масштабах і тому неефективно. Це вкрай негативно позначалося на якості кінцевої продукції та її відновленні [4, с. 363].

Ще гірший стан споживача був, коли потрібні йому деталі на додаток до основної продукції доручалося виготовляти великому підприємству. Виробляти невеликі партії товарів було не вигідно, а покарання за невиконання другорядних завдань плану підприємство не боялося.

По-друге, відсутність у радянській економіці фірм-піонерів істотно стримувала технічний прогрес на підприємствах. Практично весь післявоєнний період слабка комерціалізація результатів наукових досліджень залишалася однією з найбільш гострих проблем країни. Дійсно, по цілому ряду напрямів радянська наука займала лідируючі позиції у світі. Разом з тим використання цих досягнень в економіці йшло вкрай повільно.

Великі підприємства в цілому світі обережно ставляться до проривних інновацій і порівняно рідко виступають їхніми ініціаторами. Це цілком раціональна лінія поведінки, оскільки при величезних масштабах, які диктує масове виробництво, помилки обходяться дорого. Тому перевага віддається передбачуваному, поліпшуючому науково-технічному прогресу. В СРСР піонерські проекти, що відкидаються великими підприємствами, взагалі не знаходили реалізації. У ринковій же економіці цим ризикованим бізнесом займаються піонерні фірми. Вони готують комерційно зрілий продукт

для наступного його тиражування. Великим підприємствам в СРСР не було на кого опертися, і вони активно пручалися радикальному технічному прогресу.

По-третє, радянська промисловість практично не брала участі у формуванні спеціалізованих підприємств у ході диференціації продукту, де фірма надає своєму товару особливих властивостей, які відрізняють його від усіх аналогічних товарів, і тим самим розширює спектр пропозиції на ринку.

Перевага великих підприємств над усіма іншими типами фірм вела до збідніння радянського товарного ринку. Саме великі підприємства систематично позбувалися від дрібносерійного виробництва у своїй програмі. Існувала потужна тенденція до уніфікації всієї, виробленої в країні, продукції, розмаїтість споживчих та інвестиційних товарів була вкрай обмежена [4, с. 365].

Таким чином, не маючи гнучких і надійних постачальників, відчуючи недолік у спеціалізованому встаткуванні, не маючи можливості опертися на досвід піонерських фірм у комерціалізації технічних новинок, радянські великі підприємства просто через обставини, що їх оточували, неминуче повинні були програвати в ефективності своїм західним аналогам. Не забудемо також про значну закритість економіки СРСР, що заважала радянським промисловим гігантам використовувати досягнення інших країн.

Великі підприємства радянської економіки самі по собі володіли в існуючих умовах серйозними недоліками, які не давали розкритися всім перевагам силової стратегії.

По-перше, вони ніколи не керували стратегічними інвестиціями, на відміну від виробничого потенціалу великих компаній, що діяли в ринковій економіці. Великомасштабне виробництво радянських гігантів не було результатом їх власної інвестиційної діяльності. Держава сама будувала заводи й лише потім передавала їх в управління адміністрації створюваних підприємств. Усі великі збільшення потужностей також здійснювалися централізовано.

Тому, на відміну від західного аналога, радянське підприємство не могло забезпечити своє зростання і процвітання за рахунок стрімкого нарощування випуску товару, що сподобався масовому споживачеві. Хронічні дефіцити найрізноманітніших продуктів були прямим наслідком такого стану.

По-друге, радянському великому підприємству було складно знаходити сегменти перспективного масового попиту, оскільки воно було повністю позбавлене збутової мережі й, отже, ізольоване від прямого контакту зі споживачем. Проблема збуту вирішувалася шляхом здачі продукції або в загальнонаціональну торговельну мережу (споживчі товари), або органам Держпостачу,

або твердо закріпленому підприємству-споживачеві (інвестиційні товари). Тому великі підприємства не цікавилися проблемою реалізації своєї продукції, а виходить – і її конкурентоспроможністю.

По-третє, великі радянські підприємства не мали системи ефективного управління. Відірваність підприємств від стратегічних інвестиційних і маркетингових рішень робила непотрібними й відповідні служби в їхній адміністрації, тобто в ній не знаходилося місця для підрозділів, відповідальних за розвиток фірми або конкурентоспроможність продукції.

По-четверте, можливості радянського великого підприємства вдосконалювати свій товар були обмежені, вони не тільки не підвищували його конкурентоспроможність, а й не бажали цього, тобто не хотіли приглядатися до споживача. Якщо західне підприємство повинно було постійно зважати на небезпеку втрати клієнта, то радянське підприємство практично не мало таких проблем. В умовах постійного дефіциту й відсутності вибору (тобто бази конкуренції), підвищення ціни, скорочення асортиментів і будь-яке інше погіршення характеристик товару незначно впливало на зміну попиту на нього. Покупець змушений був брати товар і радіти, що одержав хоч такий.

Резюмуючи позитивну й негативну роль великих радянських підприємств, варто сказати, що вони відіграли головну роль у всіх соціалістичних перетвореннях, оскільки найкраще піддавалися централізованому управлінню. Однак останнє призвело до повного розладу природного конкурентного механізму функціонування компаній в економіці з усіма наслідками, що випливають звідси.

Результатом пошуків найбільш ефективних організацій став перехід від планової системи управління до ринкової. Іншими словами, головним критерієм успіху діяльності підприємств (приватизованих і державних) і, природно, їхнього керівництва замість виконання плану стає одержання прибутку або, що типово для кризових періодів – мінімізація збитків і виживання фірми на ринку.

Зміна задач управління супроводжувалась винаходом нових систем управління організаціями, які дозволяли ефективно їх вирішувати з точки зору трьох складових нестабільності оточення: ступеня звичності, темпу змін та передбачуваності майбутнього. Проблеми виробництва і збуту продукції нарастають і ускладнюються, на них накладаються інші проблеми: технологічні прориви, зміни в структурі світової економіки та ринків, відношення між організацією і державою, організацією і суспільством. Чисельність, складність, новизна і темп задач, які підвищують вірогідність стратегічних несподіванок сприяли розвитку і досконалості систем управління.

Отже, аналіз еволюції систем управління підприємством дозволив виявити щільний зв'язок між змінами зовнішніх умов та системами управління. Тому перехід від застарілих методів управління промислової епохи до методів епохи інформаційної треба здійснювати в межах нових систем управління підприємством орієнтованих на конкурентне середовище.

Формування конкурентного середовища означає створення такої кількості підприємств, суб'єктів ринкових відносин і таких умов в усіх сферах економіки, які дозволили б забезпечити створення самовідтворюючого механізму конкуренції. Динамізація і глобалізація зовнішньоекономічного середовища роблять стратегічні фактори конкурентного успіху вирішальними. Тому, на наш погляд, підприємства повинні мати і оцінювати направленість на довготерміновий розвиток, стратегічні альтернативи і формувати альянси, засновані на ефективних ділових і господарських зв'язках. При цьому основною метою є відкриття світових ринків для вітчизняного товаровиробника та, відповідно, зниження його втрат. Таким чином, дослідження системи конкурентних відносин і її складових є для української економічної науки завданням актуальним і пріоритетним одночасно.

Удосконалення системи управління являється необхідною умовою підвищення конкурентноздатності підприємств як соціально-

економічної системи і повинно базуватися на економічному аналізі, обліку і контролі, методичному забезпеченні стійкого розвитку підприємства враховуючи вимоги нестабільного конкурентного середовища. Новий етап ринкових перетворень в економіці України викликає необхідність посиленої уваги до проблем розробки на підприємствах маркетингової стратегії розвитку, яка адаптована до зовнішніх ринкових і внутрішніх ресурсних можливостей і обмежень. Сучасний набір принципів, методів і функцій управління може бути відносно постійним, але внутрішній зміст окремих функцій і механізмів їх реалізації необхідно постійно розвивати і удосконалювати в умовах нестабільності ринку. Також важливим моментом на підприємстві є облік економічних, організаційних, нормативно-правових, інформаційних і технологічних аспектів управління.

#### **Список використаної літератури**

1. Клейнер, Т. Системная парадигма и теория предприятия // Вопросы экономики. – 2002. – № 10. – С. 47-69
2. Бородин, А. И. Особенности систем стратегического управления предприятием в условиях рыночной экономики // Вестник ВГУ. Серия Гуманитарные науки, 2004. – № 1. – С. 204-213
3. Должанський, І. З., Загорна, Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.