

Система обліку витрат, що діє, погано сприймає ринкові принципи, ініціативу, багатоваріантність прийняття ефективних рішень, конкуренцію та прибутковість, а отже, не відповідає сучасним вимогам управління.

Що стосується таких функцій управління, як аналіз та поточний контроль накладних витрат, то тут на всіх досліджуваних підприємствах взагалі немає чіткої схеми організації цих процесів. Аналіз здійснюється епізодично і некомплексно, а поточний контроль епізодично тільки при підписанні первинних документів.

Загальною проблемою всіх промислових підприємств є відсутність належної обчислювальної техніки, програмного забезпечення та кваліфікованих працівників, здатних науково і ефективно організувати управління накладними витратами.

Сьогодні перед вітчизняними вченими-економістами постає актуальне завдання – удосконалити існуючу на промислових підприємствах систему управління витратами, зокрема накладними. Вирішення цієї проблеми передбачає максимальне наближення цієї системи до світових стандартів, з врахуванням кращих традицій, досягнень та особливостей вітчизняної управлінської практики.

1. П(С)БО 16 – Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 “Витрати”: Затв. наказом Мінфіну України від 31 грудня 1999 р. № 318. 2. Положення 473 – Типове положення з планування, обліку і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості: Затв. постановою Кабінету Міністрів України від 26 квітня 1996 р. № 473.

УДК 339.188.4

Н.В. Чернописька

Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра економіки енергетичних і хімічних підприємств та маркетингу

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

© Чернописька Н.В., 2001

Розглянуто об’єктивні умови реструктуризації ВАТ “Іскра”. Рекомендуються логістично зорієнтована організаційна структура підприємства, аналізуються умови її дієвості.

The objective conditions of restructurazation VAT “Iskra” are considered in this article. The organization structure with logistics orientation are recommended. Conditions to work this orgstructure is determined.

Вступ. Зміни в зовнішньому середовищі (глобалізація, стрімкий технологічний розвиток, перехід від індустріального до інформаційного суспільства, посилення конкуренції) сьогодні вимагають від підприємств гнучкості, глобальності, динамічності. Гнучке підприємство здатне отримувати прибуток на ринках з широкою номенклатурою товарів та короткими життєвими циклами товарів, не обмежене строгими умовами поставки та умовами оплати. Для підвищення гнучкості підприємств в конкурентному середовищі необхідно:

по-перше, пропонувати споживачам додаткові, нові послуги (як доповнення до основного замовлення); тоді товар буде оцінений і з погляду додаткової корисності;

по-друге, інтегрувати зусилля з іншими учасниками логістичного ланцюга; це дасть змогу підприємству ефективно вийти з новим товаром на ринок;

по-третє, вміти дієво реагувати на зростання попиту на товари. Для цього доцільно використовувати гнучкі організаційні структури, які вміють пристосовуватися до змінних ринкових умов;

по-четверте, забезпечити своїм працівникам доступ до наявної інформації та сучасних знань; така діяльність вирізняє підприємство як генератора наукових ідей та постійних інновацій.

Пріоритети у розвитку підприємств. Суть тенденцій, які будуть визначати перспективи розвитку українських промислових підприємств з позиції пристосування до змінних ринкових умов, можна подати табл. 1 з використанням [1, с. 20].

Таблиця 1

Трансформація базових чинників розвитку підприємства

Характеристика	Існуючий погляд	Перспектива
Організаційна структура	Пірамідальна	Мережева
Характер ринку (масштаби)	Внутрішній	Глобальний
Сутність товару	Масовий	Індивідуалізований
Критичний ресурс	Запаси	Інформація
Формування стратегії	Зверху-вниз	Знизу-вверх

Перспективна зміна поглядів на підприємство аргументується так. Організаційна структура: останнім часом багато підприємств створюють віртуальні корпорації, які дають можливість виконавчим особам, інженерам, науковцям тощо з усього світу співпрацювати над новою продукцією та послугами, навіть не зустрічаючись особисто. Такі віртуальні компанії, як правило, використовують організаційну структуру, яка називається мережевою, складаються з груп команд з різних питань, які з'єднані внутрішньою мережею (Інтранет). Вони також розвивають альянси та зв'язок через зовнішню мережу (Екстранет) з постачальниками, споживачами, посередниками, підрядниками, конкурентами. Отже, мережева структура дає можливість створити гнучку компанію.

Масштаби ринку: усі найбільші компанії світу є глобалізованими компаніями. Глобалізація компаній здійснюється за чотирма варіантами [1, с. 20]:

1. Корпоративний колоніалізм – створення представницьких офісів, які продають товари та послуги компанії на певному ринку і мало інтегровані в її структуру.

2. Використання дешевої робочої сили – відкриття виробничих потужностей у країнах з дешевою робочою силою для випуску гігантської кількості глобалізованих товарів, що мало адаптовані до окремих національних ринків.

3. Транснаціональність – адаптація глобалізованих товарів та послуг до національних ринків, використання національних філій компанії не тільки для продажу чи виробництва, але і для розробки нових ідей.

4. Справжня глобальність – національність працівників перестає відігравати роль. Компанія відкриває головні офіси і реалізує свої функції у різних частинах світу.

Більшість світових корпорацій лише переходять від другого етапу до третього. Через кілька років можна очікувати появи більшої кількості “справді глобальних” компаній.

Сутність товару: на відміну від індустріальної економіки, де визначальними факторами ефективності виробництва були масштаби та концентрація виробництва, поділ праці та

спеціалізація виробництва, зростання масовості та серійності виробництва, інтенсифікація живої праці, то для постіндустріальної економіки є характерним головна орієнтація виробництва на задоволення індивідуальних потреб споживача на основі дестандартизації, індивідуальних замовлень. У результаті зміниться склад та структура виробничих та організаційних систем-підприємств.

Критичний ресурс: традиційне розуміння критичності ресурсів виробництва передбачало формування достатніх запасів сировини, комплектуючих, виробничих потужностей, людей тощо. Однак в умовах сучасного інформаційного простору, суцільної комп'ютеризації економічних процесів, розвинутої транспортної мережі, високої швидкості транзакційних процесів, достатньої ринкової інфраструктури та насиченості цільових ринків повноцінним замінником дорогих запасів стає інформація [2, с. 80]. Багато експертів (зокрема Пітер Дракер) твердять, що інформація стала фактором виробництва, а маючи доступ до Інтернету, отримати її досить просто. Практично кожен, хто добре володіє комп'ютером, здатен за 10–15 хвилин зібрати необхідну інформацію. Отже, успіху досягнуть ті, хто швидше отримуватиме інформацію та ефективніше з нею працюватиме.

Формування стратегії: підкреслюється, що організація праці є ключем до успіху японських фірм: “Основну відмінність між американськими і японськими фірмами можна резюмувати так: американська фірма робить наголос на економічність, досягнуту шляхом дрібної спеціалізації та чіткого розмежування трудових задач, в той час, як японська фірма підкреслює здатність групи робітників справлятися з локальними неприємностями автономно і яка розвивається через навчання в процесі роботи і обміну знаннями в цеху” [3, с. 163]. Коли ринок змінюється, технологія множить, з'являються нові конкуренти, а продукція швидко стає застарілою, успішними підприємствами залишаються ті, які постійно створюють нові знання та ідеї, швидко поширюють їх та втілюють у нових технологіях та товарах. Це вимагає повної участі робітників в інноваційному процесі та спричиняє трансформацію відносин між менеджментом та робітниками.

Із зміною поглядів на підприємство актуалізується застосування системи менеджменту з орієнтацією на логістику, яка:

по-перше, передбачає нове розуміння механізмів ринку і виступає як стратегічний елемент в реалізації конкурентних можливостей підприємства;

по-друге, здатна забезпечити гнучкість підприємству за рахунок гнучкості процесів, оскільки об'єктом вивчення логістики як певного інструменту менеджменту є потокові процеси;

по-третє, спрямована на досягнення синергії скооперованих одиниць;

по-четверте, передбачає розвиток інформаційної інфраструктури підприємства, за допомогою якої можна зменшити невизначеність щодо змін умов ринкового середовища;

по-п'яте, забезпечує розвиток виробництва, оснований на інформації (мається на увазі обмін вербальними та невербальними знаннями).

Принципи формування логістично зорієнтованої організаційної структури підприємства. На прикладі ВАТ “Іскра” пропонується трансформація діючої оргструктури в логістично зорієнтовану (рис.1, 2).

Основним недоліком діючої, комерційно зорієнтованої оргструктури є те, що окремі відділи як комерційної служби, так і інших функціональних підрозділів є більше зацікавлені в реалізації своїх цілей та задач, ніж загальних цілей комерційної служби та всієї організації. Це збільшує можливість конфліктів між функціональними сферами. Трансформація комерційної

служби в логістичну повинна забезпечити кращу координацію функціональних сфер, крізь які проходить матеріальний потік, через втілення принципів логістики (необхідний товар, в необхідній кількості, необхідної якості, в необхідний час, у необхідному місці, з необхідною інформацією, з мінімальними загальними витратами), а також повинна замінити часткову оптимізацію на системну. Крім того, така структура повинна відповідати основним принципам щодо організації логістики на підприємстві (табл. 2) [4, с. 198].

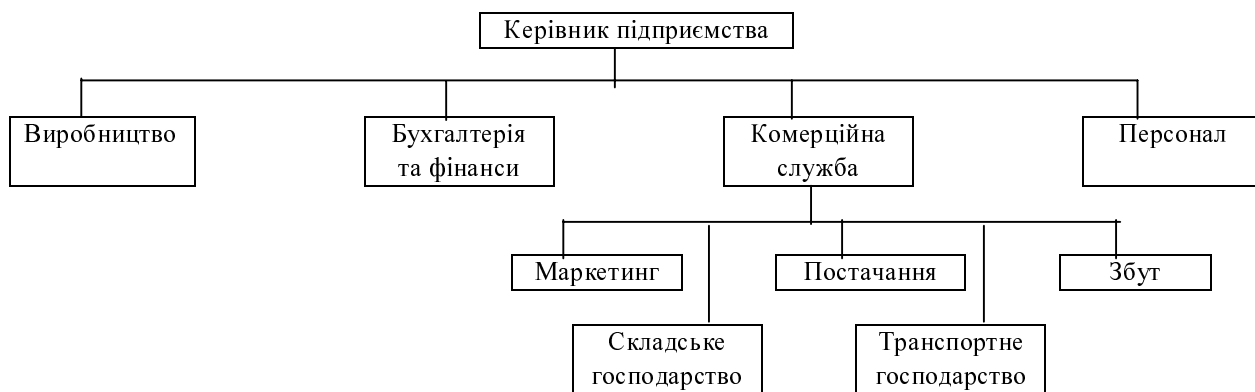


Рис. 1. Комерційно зорієнтована структура ВАТ "Іскра"

Таблиця 2

Принципи організації логістики на підприємстві

Принципи управління логістикою	Основи організації логістики
Орієнтація на час	<ul style="list-style-type: none"> швидке забезпечення наявності матеріалів, готової продукції та інформації зменшення ієрархічних рівнів проста структура, обмежена фазами прийняття рішень узгодження цілей із часом їх реалізації зменшення часу простою
Орієнтація на ринок	<ul style="list-style-type: none"> приспосовання організації логістики до ринкової стратегії диференціація діяльності відповідно до сегментів та окремих споживачів приспосовання організації до змін ринкового середовища
Орієнтація на інтеграцію (цілісність)	<ul style="list-style-type: none"> інтеграція матеріальних потоків та інформації інтеграція основних функціональних сфер зменшення прогалів у відповідальності, компетенції та прийнятті рішень прямування до цілісної відповідальності за результати
Орієнтація на потік	<ul style="list-style-type: none"> управління єдиним матеріальним потоком в ланцюгу постачання-виробництво-збут децентралізація функцій управління централізація стратегічних функцій синхронізація логістичних процесів відповідність інформаційного потоку, що супроводжує матеріальний, вимогам щодо актуальності, повноти, доступності

Викладене вище актуалізує визначення місця логістики в структурі промислового підприємства. Логістика як стратегічний інструмент в структурі підприємства може розглядатися на різних рівнях:

- функціональному;
- системному;
- інтегруючому.

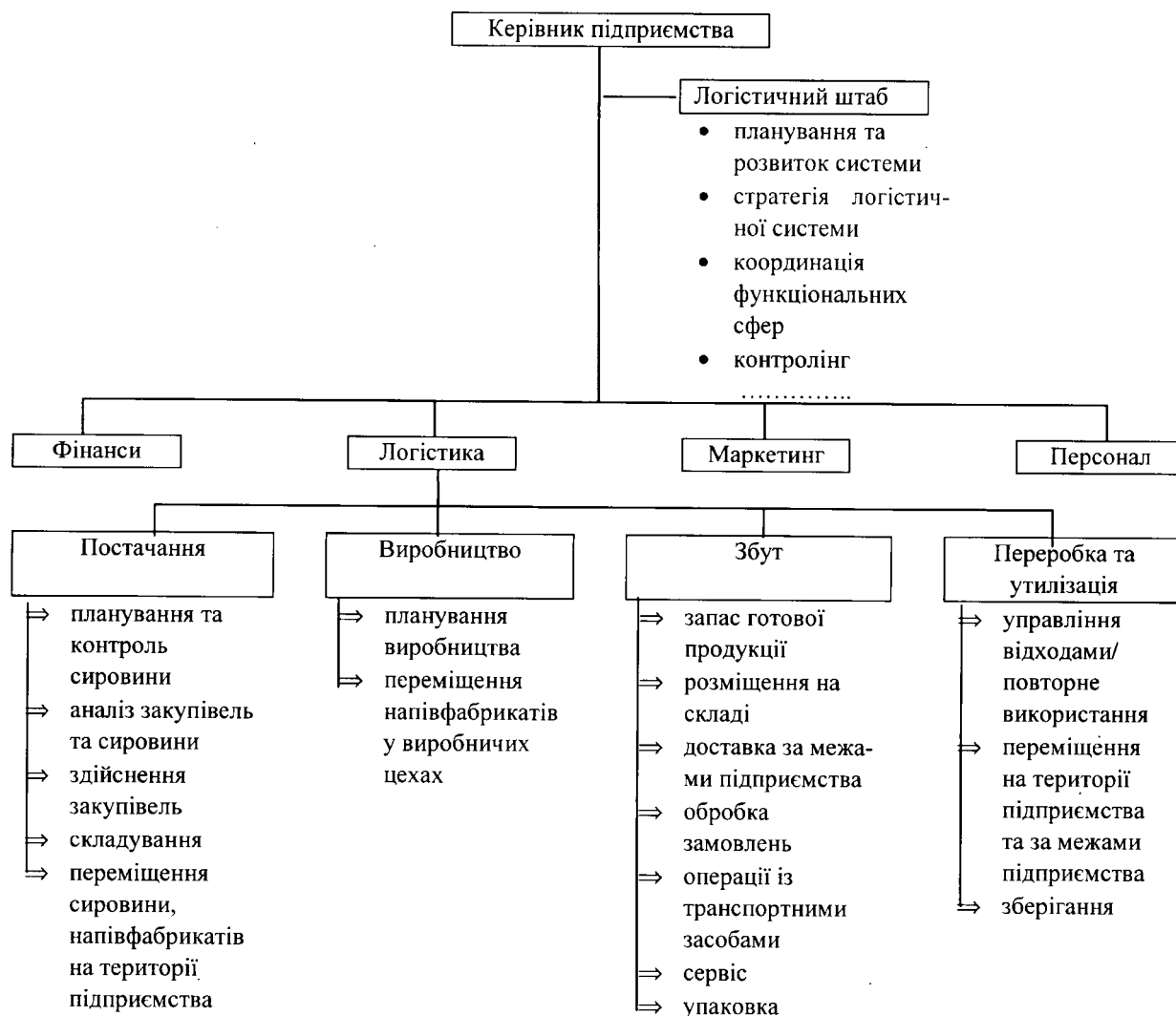


Рис. 2. Логістично зорієнтована організаційна структура підприємства

На функціональному рівні логістика охоплює певні логістичні функції та функціональні сфери, наприклад, логістика транспортування, логістика постачання, логістика збуту тощо. На цьому рівні логістика розглядається як рівноправна з іншими функціональними складовими організаційної структури, підприємства такими, як маркетинг, фінанси, виробництво, і підпорядковується загальній стратегії підприємства.

На другому рівні логістика має системне спрямування і координує сфери постачання, виробництва, збуту з метою заміни часткової оптимізації на оптимізацію цілої системи. А на найвищому рівні принципи логістичного мислення та діяльності є складовою загальної стратегії підприємства. Це означає, що при визначенні різних функціональних стратегій необхідно враховувати логістичні принципи діяльності. Логістично зорієнтовані інші функціональні стратегії інтегруються із стратегією логістики в глобальній концепції стратегічного управління підприємством, створюючи логістично зорієнтовану структуру підприємства.

Для реалізації стратегічних завдань щодо розвитку економічного потенціалу підприємства – логістичної системи доцільно створити логістичний штаб, який би складався із команди із перехресними функціями (cross-functional team) або ситуаційної команди (case team) (рис. 2). Як показують американські дослідження, організації повинні шукати можли-

вості розвитку, використовуючи групи людей, які працюють разом над вирішенням спільної задачі. Але перехід до командної схеми вимагає наявності рівня відповідальності та підготовки. В [5, с. 82] пропонується 9 характеристик ефективних команд:

1. Особа, яка створює команду, і члени команди розділяють ідеї, які становлять суть командної діяльності.
2. Команда має чіткі цілі.
3. Цих цілей можна досягти лише командою.
4. Існує необхідність у кожному члені команди.
5. Робота кожного члена команди підпорядковується цілям команди.
6. Перед командою стоять конкретні визначені задачі.
7. Команда отримує віддачу від своєї діяльності (віддача – точна, конкретна, швидка, безпосередня, надійна та адекватна).
8. Існують конкретні види заохочення за діяльність команди, а не окремих осіб.
9. Члени команди компетентні як окремі особистості та як команда.

До основних причин, які стимулюють підприємства виділяти ресурси для створення таких команд, можна зарахувати: скорочення часу; перехресне вирішення задач та проблем; досягнення організаційних цілей; забезпечення модернізації та створення синергії.

Такі команди можуть складатися із службовців різних відділів, а також із залученням постачальників, посередників, споживачів. Створення таких команд сприяє обміну інформації, основаної на знаннях.

Кадрове та інформаційне забезпечення логістично зорієнтованої організаційної структури управління підприємством. У [3, с. 164] запропоновано просту модель зародження знань у фірми. Те, що автор називає “компанією, яка створює знання”(the knowledge creating company), ґрунтується на організаційній взаємодії між вербальними і невербальними знаннями у джерел інновацій. Вербальні знання – це певні концепції, які відповідають визначеній логіці та виражені у письмовій формі. Невербальні знання не мають словесного вираження, а тому і передати їх дуже непросто (це емоції, враження, відчуття, досвід тощо). Ікудзіро Нонака доводить, що більшість знань, які накопичуються на фірмі, черпаються із досвіду і не можуть передаватися працівниками через надмірно формалізовані процедури управління. Крім того, джерела інновацій примножуються, коли організація здатна встановити мости для переведення невербальних знань у вербальні, вербальні в невербальні, невербальні в невербальні та вербальні в вербальні. Отже, не тільки досвід працівників передається і поширюється, збільшуючи вербальну сукупність знань на підприємстві, але і знання, створені в зовнішньому світі, можуть бути включені у невербальні звички працівників, дозволяючи їм виробляти власні прийоми і покращувати стандартні процедури. В економічній системі, де інновації мають критичну важливість, організаційна здатність збільшувати обсяги знань стає фундаментом новаторської фірми. Це вимагає повної участі працівників в інноваційному процесі, щоб вони не приховували свої невербальні знання. Це також вимагає стабільності робочої сили на підприємстві, тільки тоді для індивіда стає раціональним передавати свої знання підприємству, а для підприємства – поширювати формальні знання серед своїх працівників. Отже, цей простий механізм фактично передбачає глибоку трансформацію відносин всередині підприємства.

Тому можна стверджувати, що дієвість запропонованої логістично зорієнтованої організаційної структури в основному буде залежати від фаховості персоналу та від розвитку інформаційної системи на ВАТ “Іскра”, причому вимоги на різних рівнях будуть різними (табл. 3).

**Вимоги щодо персоналу та інформаційної системи
в логістично зорієнтованій організаційній структурі підприємства**

	Логістичний відділ	Логістичний штаб
Стратегія управління інформаційною системою	Розробка електронної системи документообігу, яка кодифікує, зберігає, розповсюджує інформацію та дозволяє її повторне використання. Забезпечення аналітичних рекомендацій щодо вирішення оперативних проблем	Розробка мереж, які допомагають людям обмінюватися невербальними знаннями. Забезпечення творчих, аналітичних рекомендацій щодо вирішення стратегічних проблем
Інформаційні технології	Інтенсивні інвестиції в інформаційні технології з метою надати людям доступ до повторного використання кодифікованої інформації	Середні за розміром інвестиції в інформаційні технології, мета яких – сприяти спілкуванню людей
Людські ресурси	Запрошення на роботу випускників з дипломами спеціалістів, які здатні повторно використовувати інформацію та впроваджувати як типові, так і нетипові рішення. Працівників винагороджують за використання баз даних і методичного занесення до них інформації, а також за те, що вони обмінюються своїми знаннями	Залучення працівників із магістерськими дипломами, які можуть вирішувати проблеми та які мають досвід. Працівників винагороджують за те, що вони обмінюються один із одним своїми знаннями

Висновок. Ускладнення ринкових відносин та посилення конкуренції в умовах глобалізації та інформатизації приводить до трансформації підприємства – логістичної системи, яка виражена в таких моментах:

- зростає швидкість матеріальних потоків, збільшується інтенсивність та складність матеріальних та інформаційних потоків;
- скорочується кількість ланок логістичного ланцюга; зменшується кількість взаємозв'язків у межах організаційно-економічних відносин в логістичній системі, але складність їх зростає;
- зменшується надійність логістичного ланцюга за рахунок зменшення рівня запасу.

Наслідком таких тенденцій є збільшення потенційної нестійкості підприємства-логістичної системи. Для підвищення їх стійкості та надійності при досягненні стратегічних цілей підприємства необхідна інтеграція як в самій логістичній системі, так і з динамічним зовнішнім середовищем. Це повинно відобразитись у самій організаційній структурі підприємства, її кадровому та інформаційному забезпеченні.

Описані вище організаційні зміни будуть мати пріоритетне значення в новій інформаційній економіці, тому їх необхідно враховувати, визначаючи стратегію підприємства.

1. Шеремета П. Бізнес XXI століття: глобальний, віртуальний, динамічний, невагомий... // Синергія. – 2000. – № 1. – 48 с. 2. Крикавський Є. Логістика: Підручник. Львів, 1999. – 264 с. 3. Мануель Кастельс. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / Пер. с англ.; Под ред. О.И. Шкаратана. – М., 2000. – 608 с. 4. Piotr Blaik. Logistyka. Polskie wydawnictwo ekonomiczne. – Warszawa, 1996. – 246 s. 5. Майкл Р. Лундерс, Харольд Е. Фирон. Управление снабжением и запасами. Логистика / Пер. с англ. – СПб., 1999. – 768 с.