

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ

УДК 658.29

Й.М. Петрович, І.І. Грибик

Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра менеджменту організацій

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО РИНКОВИХ УМОВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

© Петрович Й.М., Грибик І.І., 2005

На основі системного підходу розглядається сутність процесу адаптації підприємства до змін в умовах глобалізації світової економіки та сучасних інформаційних систем, досліджуються напрямки управління цим процесом.

In given article it is considered on the basis of the system approach essence of process of adaptation of the enterprise to changes in conditions глобализации economic and modern information systems, it is investigated opportunities of management by this process and his prominent features.

Постановка проблеми. На процеси управління адаптацією підприємств до ринкових умов господарювання значно впливають динаміка інтенсифікації глобалізаційних економічних процесів, трансформація цих процесів та командно-адміністративної системи. Невизначеність і недостатня прозорість змін форм власності, надмірна лібералізація зовнішньоекономічних відносин в умовах недостатнього наповнення інноваціями технологій і продукції, відсутність належного досвіду децентралізованого управління та розвинутого організаційно-економічного механізму регулювання діяльності учасників соціально-економічних процесів призвели до значного падіння обсягів виробництва, зниження рівня життя більшості населення та негативних явищ у функціонуванні внутрішнього середовища підприємств. З іншого боку, необхідність реалізації інноваційної моделі розвитку економіки України при обмежених інвестиційних ресурсах з наявністю на підприємствах застарілих основних виробничих фондів, диспропорцій між промисловою і соціально-побутовою інфраструктурою, недосконалість сформованих корпоративних відносин і державного регулювання економіки значно ускладнюють процес управління підприємствами, знижують їх можливості адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Це вимагає вирішення низки проблемних питань, пов'язаних із процесом управління адаптацією підприємств до ринкових умов господарювання.

Аналіз останніх досліджень і результатів. За останні роки зросла кількість публікацій вітчизняних та зарубіжних авторів, в яких узагальнені результати їх досліджень, пов'язаних із розв'язанням проблемних завдань адаптації підприємств до ринкових умов господарювання. В них ґрунтовно аналізуються питання адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища [1,3,4,7]. При цьому недостатньо висвітлюються проблемні питання впливу зовнішнього середовища на діяльність окремих виробничих структур підприємства, його організаційних структур, персоналу та інших виробничо-управлінських складових.

Постановка задач. На основі системного підходу передбачається розглянути сутність процесу адаптації підприємств до ринкових умов господарювання з урахуванням впливу факторів глобалізації та сформулювати методичні засади управління цим процесом в умовах дефіциту інвестиційних ресурсів.

Виклад основного матеріалу. Характерною особливістю функціонування підприємства в ринкових умовах є необхідність його пристосування до мінливості середовища господарювання, що проявляється у невизначеності і нестабільності поведінки споживачів, підприємців, постачальників, конкурентів, органів державної влади і місцевого самоврядування [1,3,5]. Неабияку роль у дестабілізації внутрішнього середовища відіграє і персонал підприємства з його особистісним сприйняттям змін і оцінкою можливих їх наслідків для себе і для виробництва [1,5].

Отже, адаптація підприємств до змін зовнішнього середовища забезпечить реалізацію підприємством своєї місії і цілей функціонування як суб'єкта ринку. Адаптація підприємства – це складний і неперервний процес пристосування його діяльності до змін зовнішнього середовища з метою якнайповнішої реалізації місії та цілей функціонування в динамічних умовах ринкової конкуренції. Отже, вона є об'єктивною необхідністю для успішного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання.

Проте процес адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища все ще недостатньо оцінюється їх керівниками та менеджментом і часто проходить неефективно, про що свідчать численні банкрутства. Малоефективним є процес адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища в країнах посткомандної економіки, хоч поважних і об'єктивних причин для цього у багатьох випадках не було. За висновками багатьох дослідників, особливо неефективним був цей процес адаптації підприємств до ринкових умов господарювання в Україні. Так, результати аналізу показали, що майже 70% падіння обсягів виробництва у перше десятиліття реформування економіки можна віднести на рахунок невдалої адаптації підприємств до ринку. Значна частина підприємств, які на час переходу до ринку мали незаперечні конкурентні переваги (мали певні визначальні компетенції, провідне і монопольне становище) не зуміли зберегти обсягів діяльності, зазнали значної економічної скрути. Як показав аналіз, основними причинами цих явищ був вплив сукупності організаційно - економічних факторів. Серед них, насамперед, треба назвати некерованість процесом адаптації основним власником майна – державою, неконтрольованість дій керівництва стосовно реалізації цілей діяльності підприємств, недооцінка ним ролі особистості працівника як визначального фактора адаптаційного потенціалу, невідповідність організаційно-економічного та мотиваційного механізмів управління потребам ефективного функціонування та розвитку, зокрема, несформованість й до цього часу загальновизнаних та обов'язкових для всіх учасників принципів та регламентів корпоративної поведінки в Україні. Суттєву роль у наростанні кризових явищ та неефективній адаптивності підприємств до ринку відіграли низький рівень ринкової кваліфікації керівного персоналу, відсталість технології виробництва, традиції надмірної централізації управління, досвід екзогенного регулювання інноваційного процесу, непрозорість процесів приватизації. Все це не сприяло структуризації процесу адаптації підприємств до змін і нових умов їх функціонування [4,7].

Комплексний вплив зазначених факторів призвів до того, що більшість підприємств не тільки не підвищили рівень конкурентоспроможності, але й розгубили ті визначальні компетенції, якими володіли на початку ринкового реформування економіки. У таблиці наведено дані, які характеризують стан та результати процесу адаптації до ринку провідних промислових підприємств Львівщини.

Отже, причинами неефективності процесу адаптації підприємств є як недостатня дослідженість його сутності, так і нерозробленість методичних рекомендацій з удосконалення управління цим процесом.

На основі узагальнення публікацій, окремих наукових досліджень та теоретичних положень встановлено, що адаптивність є однією з властивостей підприємства загалом як складної організаційно-виробничої системи, так і кожного її елемента зокрема. Ця властивість реалізується як процес з відповідною послідовністю етапів, дій, операцій в системі управління підприємством, які забезпечують пристосування внутрішнього середовища – цілей, структури, продукції, технології, персоналу до зміни умов зовнішнього середовища. Найактивнішим і найважливішим носієм і реалізатором адаптаційної властивості на підприємствах є людина з її інтелектуальними, професійними та іншими характеристиками. Такі складові підприємства, як матеріальні компоненти процесу виробництва, транспортування, складування, збут і т.д., а також ієрархічні та інтеграційні зв'язки, нормативні документи та інформація, регламенти, процедури і т.п. є пасивними носіями властивостей адаптації [1,2].

Результати процесу адаптації до ринку провідних промислових підприємств Львівщини

№ з.п.	Перелік підприємств і орієнтовна чисельність працівників	Становище підприємств на ринку на початку ринкового реформування економіки	Визначальна компетенція підприємства	Експертна оцінка можливостей адаптації підприємства на початку 90-х рр.	Відомі вразливості підприємства у ринковому середовищі	Сучасний стан адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища на початку III тисячоліття
1	2	3	4	5	6	7
1	Державний завод “Львівприлад” ≈ 8,8 тис.чол.	Монополіст в Україні Монополіст в СНД Конкурентоспроможна продукція за цінами в СНД, східноєвропейських та інших країнах.	Виготовлення датчиків для вимірювання температур і приладів стану продукту у продуктопроводах.	Найкращі перспективи серед підприємств Львівщини і України.	Низька якість продукції. Відсутність власного науково-проектного забезпечення розвитку	У 2003 р. оголошений банкрутом
2	ВАТ “Концерн Електрон” ≈ 30тис.чол.	Понад 60% обсягів виробництва телевізорів в Україні і біля 30% в СНД. Налагоджена збутова мережа і поставка зарубіжної комплектації	Технологія виготовлення корпусних деталей, електронних модулів і японська лінія складання телевізорів	Нормальні стартові умови для боротьби за утримання становища на ринку.	Низька якість продукції.	Обсяги продажів не перевищують 10% від рівня 1990 р.
3	Державний завод ЛОРТА понад 35 тис.чол.	Рівень конверсії 80–90%. Досвід роботи з централізованим розподілом продукції.	Технологія виробництва електронних модулів ЕОМ, технологія цифрового лазерного запису і відтворення звуку. Технологія виробництва пристроїв передавання високочастотних сигналів.	Незначні можливості збереження обсягів діяльності, потреба у коштах для диверсифікації і конверсії.	Відсутність власного науково-проектного забезпечення розвитку.	Обсяги продажів не перевищують 10% від рівня 1990 р.

4	Завод “Львівсільмаш” ≈ 5 тис. чол..	Монопольне становище на ринку України і СНД.	Універсальна технологія виготовлення оприскувачів	Нормальні стартові умови для боротьби за утримання становища на ринку і оновлення асортименту.	Низька якість продукції. Необхідність розширення асортименту виробів у зв’язку з появою інших споживачів, крім колгоспів і радгоспів.	Коливання обсягу продажів від 5 до 10 % до 1990р. ; скочування до банкротства.
5	ВАТ “Львівський автоаванта- жувач” ≈ 5 тис. чол..	Монопольне становище на ринку України і СНД. Розвинута сервісно- збутова мережа на теренах СНД.	Технологія виготовлення і випробування гідросистем	Важкі стартові умови переходу до ринку у зв’язку з потребою фінансування оновлення виробів і технології.	Застарілі моделі продукції, низька якість, вузький асортимент.	Оголошений банкрутом у 2001 р.
6	ВАТ “ЛАЗ” ≈ 8,0 тис. чол..	Привілейоване становище на ринку. Розвинута сервісно- збутова мережа.	Технологія виготовлення кузова.	Нормальні стартові умови для боротьби за утримання становища на ринку оновлення продукції і розширення асортименту.	Виробництво застарілих моделей, необхідність розширення асортименту і підвищення якості.	Обсяг продажу становить 2–5% проектної потужності.

Із основних факторів зовнішнього середовища найвагомішими та особливо руйнівними для підприємств України, були: лавиноподібна поява нових конкурентів і товарів та послуг-замінників при нерозвинутих механізмах державного захисту власного ринку і внутрішнього регулювання економіки в умовах її ринкової трансформації.

Зміна зовнішнього середовища під впливом попиту споживачів та інших факторів визначає необхідність зміни цілей і параметрів функціонування підприємств, складових їх внутрішнього середовища. Можливості зміни цілей і параметрів підприємства визначаються його адаптаційним потенціалом загалом і кожного його підрозділу. Величина та рівень використання адаптаційного потенціалу визначаються особливостями взаємодії трудових ресурсів та інших факторів внутрішнього середовища підприємства, зокрема, методами управління, мотиваційним, економічним та організаційним механізмами і тими умовами, які вони створюють для взаємодії людини, зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Необхідно зазначити, що динамічність факторів глобалізації зовнішнього середовища та зміна під їх впливом параметрів внутрішнього середовища підприємства, як правило, знижують можливості реалізації його цілей і визначають потребу пристосування до змінених умов функціонування. Вони обумовлюють також необхідність цілеспрямованого управління процесом адаптації підприємства з метою збереження і оптимального рівня використання можливостей реалізації його місії. Мету управління процесом адаптації підприємств до ринку в Україні необхідно розглядати як пристосування їх цілей, структур та можливостей продукції, технології і персоналу до зміни вимог і потреб ринку.

Процес адаптації внутрішнього середовища підприємства здійснюється на різних рівнях ієрархії: “зовнішнє середовище – підприємство”, “підприємство – підрозділ”, “підрозділ – група – індивідуум”, а також у послідовності “середовище – індивідуум – підприємство” і т.д. Способи та результати взаємодії підрозділів, рівнів ієрархії характеризують процес адаптації і дозволяють оцінити, наскільки ефективно підприємство виконує своє основне завдання – забезпечує гармонійну взаємодію між індивідуумами, їх потребами та зовнішнім середовищем в широкому плані.

Сучасне уявлення про підприємство як систему свідчить про його матеріально-інформаційну основу [1,2]. Матеріальна основа – це сукупність об’єднаних в єдине ціле матеріальних активів підприємства, що виконують виробничі та інші функції. Трудові фактори водночас є носіями всебічної інформації. Нематеріальна компонента підприємства, яка пов’язує у системне ціле його матеріальні елементи, забезпечує їх упорядкованість у внутрішньому середовищі і відповідність до потреб зовнішнього середовища загалом у просторі й часі.

Сучасне уявлення про внутрішню енергетику підприємства дозволяє стверджувати, що зміни зовнішнього середовища порушують взаємодію його складових. Для повернення внутрішнього середовища підприємства у рівноважний стан, відновлення упорядкованості взаємодії складових, подолання внутрішнього опору змінам потрібні додаткові ресурси, обсяг яких можна навести формалізовано у вигляді:

$$P_{n.a} = P_{v.o} + P_{n.v} + P_{pec}, \quad (1)$$

де $P_{n.a}$ – ресурси, які потрібно витратити на процес адаптації підприємства до зміни ЗС та адаптацію до них всіх його складових при збереженні обсягів діяльності; $P_{v.o}$ – ресурси, які потрібно витратити на вирішення проблем відновлення досягнутого рівня діяльності, подолання опору до змін; $P_{n.v}$ – незворотні витрати ресурсів, пов’язані з викликаними процесом адаптації змінами (наприклад, вартість матеріальних компонентів, які неможливо використати після реалізації адаптаційних заходів за вирахуванням доходу від їх ліквідації і т.п.); P_{pec} – ресурси, які витрачаються на розвиток окремих складових підприємства та формування їх нових властивостей, потреба у яких визначається наслідками емергентності.

Процес адаптації забезпечують ресурси (власні або залучені), витрачені на нього, або на нові ідеї, підходи, продукти, технології, які генеруються і впроваджуються персоналом для збереження рівня діяльності, забезпечення цілеспрямованого розвитку підприємства. Однак продукування нових ідей, виробів, технологій, знань, які змінюють можливості внутрішнього середовища,

вимагають не тільки певних коштів (навчання персоналу, отримання нової інформації, купівля ліцензій), але й покращання його стану шляхом підвищення організаційної культури, удосконалення взаємовідносин особистості та організації. Отже, всю сукупність ресурсів на забезпечення функціонування підприємства в конкурентному середовищі можна подати так:

$$P_c = P_{od} + P_{na} + P_{pn} + P_{nv}, \quad (2)$$

де P_c – ресурси забезпечення; P_{od} – ресурси, які витрачаються на забезпечення процесу основної діяльності; P_{na} – ресурси, які витрачаються на процес адаптації до змін зовнішнього середовища; P_{pn} – ресурси, які скеровуються на підвищення або зростання потенціалу підприємства, котрий забезпечує можливості його розвитку та підтримки конкурентоспроможності; P_{nv} – ресурси на незворотні витрати.

Зовнішні впливи приводять до зниження інформаційної упорядкованості підприємства як системи та зменшення його потенціалу. Кожний елемент системи по-різному реагує на зовнішні впливи, що приводить до збільшення витрат на координацію їх діяльності, подолання опору змінам та наслідків набуття нових властивостей (емерженції). Основним фактором зменшення інформаційної упорядкованості є реакція на зміни поведінки людини, котра, аналізуючи свій досвід, причини успіхів та поразок, прислуховуючись до порад керівництва, думок колег, прогнозує можливі наслідки для системи і для себе і т.п., робить певні висновки. Вони визначають зміну поведінки особистості, її рішення стосовно характеру адаптації до оточення і взаємодії з ним. Ці зміни поведінки хоча й мають індивідуальний характер, але спричиняють спочатку виникнення властивостей колективної поведінки, а з часом і корпоративної. Цим зумовлена складність пошуку критеріїв ефективності кожного із елементів, механізмів спрямування їх дій на користь підприємства, прогресивний його розвиток, оптимальне використання адаптаційного потенціалу кожної особистості, окремого структурного підрозділу і підприємства загалом.

Ефективне управління процесом адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища повинно базуватись на сукупності ідей і методів синергетики, яка збільшує енергію взаємодії складових внутрішнього середовища. Це потребує відповідного структурного забезпечення управління процесом адаптації, перегляду методів встановлення цілей та критеріїв ефективності, розробки нових підходів до оцінки діяльності та розподілу ресурсів, регулювання взаємодії персоналу і відповідного мотиваційного механізму.

На особливу увагу заслугоує удосконалення управління процесом адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища, яке побудоване на засадах синергетики. Досягнення позитивних результатів у цьому напрямку вимагає нового підходу до визначення внутрішнього середовища, виявлення та оцінювання факторів його зростання.

У системах управління, заснованих на уявленнях про лінійний характер функціонування, пріоритетними є виробничі фактори та інвестиції, тоді як синергетичний підхід основним пріоритетом вважає гармонійне об'єднання можливостей людей, котрі можуть описати, розрахувати і реалізувати бажані оптимальні для себе, а за певних умов і для підприємства загалом, сценарії розвитку подій. Знаючи майбутній бажаний стан (ціль, мету, тенденції та методи розвитку), людина може скоротити час досягнення цілей. Потрібно лише взаємно погодити цілі різних рівнів ієрархії, на яких працює людина, ініціювати бажані для людини тенденції розвитку, залучити відповідні організаційно-економічні та мотиваційні механізми, внаслідок яких майбутні цілі будуть досягнуті швидко, якісно і ефективно.

Вирішення цих проблемних питань безпосередньо пов'язано з формуванням системи цілеспрямованої мотивації найактивнішого учасника процесу адаптації підприємств до ринкових умов господарювання – персоналу. В зв'язку з тим важливе методологічне значення має формування основних концептуальних засад побудови мотиваційного механізму. В загальному вигляді його можна подати як складний комплекс із трьох взаємопов'язаних частин:

- мотивація високопродуктивної праці, самоорганізації та взаємодії персоналу;
- мотивація пошуку, створення та реалізації інноваційних ідей, інженерної творчості, інформаційного обміну, самонавчання, збереження та розвитку визначальної компетенції;

– мотивація внутрішнього та зовнішнього підприємництва, інтеграції, ефективного господарювання, раціоналізації управління, вдосконалення розподілу прав, обов'язків та відповідальності у зв'язку із змінами зовнішнього та внутрішнього середовища під їх впливом.

Структуру мотиваційного механізму вдосконалення управління процесом адаптації підприємства до ринку наведено на рисунку.



Структура мотиваційного механізму управління процесом адаптації підприємства до ринкових умов господарювання

Мотиваційний механізм спрямований на підвищення адаптаційного потенціалу особистості, творче вирішення проблем оновлення підприємства, покращання внутрішньої і зовнішньої взаємодії персоналу на основі самоорганізації, вдосконалення регламентів розподілу прав, обов'язків, відповідальності, накопичення, систематизації та обміну інформації і використання синергічного ефекту.

Висновки. Управління процесом адаптації повинно базуватись на достатньо відпрацьованих структурних, інформаційних, технологічних, економічних методах вирішення проблем адаптації на засадах синергетики, що забезпечує перехід складових підприємства із невизначеного стану у впорядкований і бажаний для підприємства. З досягненням окремими складовими внутрішнього середовища певних значень параметрів адаптаційного потенціалу поведінка системи змінюється стрибкоподібно, що забезпечує для підприємства конкурентну перевагу. Це теоретичне положення

має особливо важливе значення для підприємств України, адже досягнути рівня виробництва розвинутих країн традиційними методами практично неможливо, і є важливою методичною основою для удосконалення управління процесом адаптації підприємства до змін ринкового середовища.

Отже, використання ідеології самоорганізації і синергетики для побудови ефективного управління процесом адаптації підприємства обумовлює перетворення його на поліцентричну систему з множинними центрами саморегулювання, самоуправління в певних межах з досконалими методами декомпозиції цілей, повноважень, відповідальності, організації та мотивації персоналу, що може забезпечити досягнення бажаних цілей як для окремих підприємств, так і для економіки країни у реально близькому майбутньому.

1. Друкер П.Ф. *Задачи менеджмента в XXI веке.* – М., СПб., К., 2001. 2. Пригожин И., Стенгерс И. *Порядок из хаоса. Новый диалог человека с природой.* М. Прогресс, 1986. 3. Глуценко В.В. *Менеджмент . Системные основы.* М. ИПЦ «Крылья», 1996. 4. Бажин Н.Н. *Управление реальями.* – Харьков: КОНСУМ, 2004. 5. Гончаров В.Н. и др. *Система адаптации и организации сборного производства.* – Луганск: 2004. 7. Ползунова Н.Н., Краев В.Н. *Исследование систем управления.* – М.: Академпроект, 2004. 8. Ландина Т.В. *Организационно-экономический механизм адаптации предприятий к условиям рынка.* – К.: Наукова думка, 1994. – 150 с.

УДК 69.003.2

В.В. Козик, І.Є. Тимчишин

Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра економіки і менеджменту
інвестицій та нерухомості

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ БУДІВНИЦТВА ОБ’ЄКТІВ РЕАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙ

© Козик В. В., Тимчишин І.Є., 2005

Досліджено об’єктивні взаємозв’язки між основними атрибутами проекту реальних інвестицій на етапі будівництва: час будівництва – витрати будівництва; час будівництва – ризик; ризик – витрати будівництва.

Concept of construction cost management based on functional interconnections between real investment project’s attributes (cost, risk and duration) is the key idea of the article.

Постановка проблеми. Розвиток української економіки переважно пов’язують з підвищенням рівня та ефективності інвестиційної діяльності. Питання інвестування є складним в теоретичному і практичному плані. Їх коренем є капітал, основоположними компонентами якого є кошти і фізичні засоби виробництва. Їх взаємодія є основою майбутніх доходів завдяки спорудженню і введенню в експлуатацію нових об’єктів виробництва. Необхідність підвищення ефективності інвестування змушує учасників інвестиційного процесу використовувати інвестиційні проекти з оптимальними витратами на усі види будівельно-монтажних та інших супутніх робіт. Закономірно постає питання про розроблення та освоєння противитратного механізму у будівництві.