

2. Чаплина А. Конкурентоспособность как интегральный показатель эффективности предприятия / А. Чаплина, И. Войцеховская // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 3. – С. 108-113.
3. Алещенко В.В. Теоретико-методологические вопросы конкурентоспособности экономической системы / В.В. Алещенко // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 1 (45). – С. 106-112.
4. Савчук С.И. Уровень конкурентоспособности и результаты конкурентной борьбы: проблема корректного использования показателей / С.И. Савчук // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 6 (36). – С. 124-131.
5. Смирнов С. Оценка социально-экономической ситуации в регионах для принятия хозяйственных и управленческих решений / С. Смирнов // Общество и экономика. – 1998. – № 4-5. – С. 27-34.
6. Ахматова М. Теоретические модели конкурентоспособности / М. Ахматова, Е. Попов // Маркетинг. – 2003. – № 4 (71). – С. 25-38.
7. Фасхiev X.A. Сколько показателей необходимо для достоверной оценки качества товара? / X.A. Фасхiev // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. – № 1 (63). – С. 72-91.

Надійшла 18.05.2009

УДК 658.47: 65.012

І. В. СОКИРНИК

Хмельницький національний університет

СУТНІСТЬ ТА ІНСТРУМЕНТИ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

Розглянуто сутність стратегічних змін у зв'язку із динамічними здібностями організації, інструменти розробки системи стратегічних змін.

The essence of strategic changes in connection with the dynamic capabilities of organization, instruments of development of the system of strategic changes was considered in the article.

У відповідь на стрімкі зовнішні зміни, що відбуваються сьогодні, організація повинна розробляти та впроваджувати адекватні дії. За думкою І.Адізеса, передумовою успішних дій фірми в умовах кризи є інтеграція всіх її функціональних підсистем: персоналу, фінансів, виробництва, маркетингу тощо. Стратегія кожної організації (у формалізованому чи неформалізованому вигляді) повинна містити систему стратегічних змін, оскільки тільки системний підхід до формування стратегічних змін в організації може привести до успіху.

Головна задача успішного розвитку організації сьогодні – створити можливості для успішної реалізації обраної стратегії та одночасно залишати можливості для реалізації фундаментальних змін. Навіть при ефективній реалізації стратегії організація повинна мати здатність до постійних інновацій, до створення нових вдосконалених продуктів, процесів, до виходу на нові ринки.

Теоретичні засади розробки та впровадження стратегічних змін підприємства досліджується в роботах зарубіжних та вітчизняних учених, таких як І. Адізес, Дж. Коттер, Й. Хентце, А. Каммель, Е. Камерон, І. Фішер, Дж. Харрінгтон, К. Фрайлінгер, К. Туоминен, Г.О. Коваленко, С.В. Ковалевський, Г.В. Широкова, В.О. Мосейко, Т.В. Бауліна та інших.

Разом з тим залишаються невизначеними питання стосовно системного підходу до розробки та впровадження стратегічних змін в контексті ресурсної концепції стратегії організації, адаптації сучасних закордонних розробок до практики діяльності українських підприємств.

В сьогоднішніх складних умовах діяльності в практиці роботи українських підприємств, на жаль, переважає інтуїтивний, підприємницький підхід до розробки та реалізації стратегії. Так, наприклад, проведений нами аналіз результатів діяльності багатьох провідних підприємств різних секторів народного господарства Хмельницької області, які мають різні терміни роботи на ринку та знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу, дозволяє стверджувати, що у більшості випадків стратегія організації розробляється тільки на вищому рівні управління, вона не представлена у вигляді формалізованого управлінського документу, крім того стратегічні рішення та відповідно стратегічні зміни мають фрагментарний характер і стосуються переважно технологій, цін, окремих аспектів роботи із споживачами, оптимізації чисельності персоналу тощо та не носять системного характеру. В умовах кризових явищ в економіці в організаціях переважають дії щодо досягнення короткострокових, переважно фінансових цілей. Разом з тим світовий досвід свідчить, що підприємства, які зосереджені тільки на поточних проблемах виживання, не мають запоруки успіху в майбутньому, а повноцінно розвиватися у майбутньому зможуть тільки ті організації, які закладають засади цього розвитку сьогодні, в умовах кризи. Для керівників українських підприємств засвоєння теоретичних та практичних аспектів управління змінами, є особливо актуальним, оскільки робота в умовах безперервних економічних, політичних та технологічних змін супроводжується і внутрішньою дезінтеграцією, відсутністю системності у змінах, що впроваджуються.

Згідно з ресурсним підходом до розробки стратегії успішність стратегії фірми залежить від внутрішніх та зовнішніх компетенцій, динамічних здібностей. Динамічні здібності за Д. Дж. Тисом, Г.

Пизано и Е. Шуеном визначаються як потенціал фірми в інтеграції, створенні і реконфігурації внутрішніх і зовнішніх компетенцій для відповідності середовищу, що швидко змінюється. Динамічні здібності, отже, відображають потенціал організації в досягненні нових і інноваційних переваг. Виділяють наступні види динамічних здібностей, або "компетенцій": 1) активи (унікальні технологічні, фінансові, репутаційні ресурси); 2) управлінські структури (забезпечують координацію, навчання, реконфігурацію здібностей); 3) траєкторії розвитку [7, с. 148].

Розвиток динамічних можливостей визначає в яких напрямках необхідно змінювати внутрішні та зовнішні компетенції організації для того, щоб відповідати змінам у зовнішньому середовищі та упереджувально впливати на формування аспектів зовнішнього середовища у відповідності до нових можливостей організації. По суті динамічні можливості фірми відображують її здатність створюваної форми ключових компетенцій відповідно до ринкової ситуації. Динамічні здібності відображують здатність фірми генерувати та впроваджувати стратегічні зміни в структурах, процесах управління, які підтримують ключові компетенції, а також формувати нові можливості створення споживчої вартості. Виходячи з цього, сьогодні дієвим механізмом реалізації переваг організації на засадах динамічних здібностей є постійне організаційне оновлення. Динамічні здібності визначають здатність адекватно реагувати на зміни у вимогах споживачів, швидко приймати рішення та діяти у відповідності до потенційних загроз та можливостей зовнішнього середовища, здатність управляти знаннями та постійно навчатися, здатність здійснювати інновації та швидко та ефективно впроваджувати необхідні зміни.

Стратегічні зміни – це основний конструктивний зміст будь-якої стратегії. Крім того стратегія організації обов'язково враховує зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Так, наприклад, Лапін О.Н. [5, с. 196]. виділяє стратегії підприємства на основі врахування певних змін, зокрема змін глобального середовища (загальної для всіх галузей оболонки – політичної, економічної, соціальної), стратегії на основі змін відношення до галузі (шляхом впливу на ситуацію в галузі, початок операцій в новій для себе галузі, припинення дій в галузі або зміна структури участі в різних галузях), стратегії на підставі зміни відношення до цільового ринку (зміна частки ринку, освоєння нового цільового ринку, вихід з ринку або його сегменту), стратегії на підставі зміни відношення до продукту (позиціонування фірми як лідера або послідовника), стратегія на основі зміни до внутрішніх ресурсів (наприклад, на підставі зниження витрат, розвиток за рахунок внутрішніх ресурсів – матеріальних та нематеріальних, стратегія консолідації), стратегія, заснована на зміні відносин до конкурентів (обирається залежно від встановлених цілей та можливостей фірми).

Сьогодні існує багато визначень поняття «стратегічні зміни». Так, наприклад, Немцов В.Д. та Довгань Л.С. визначають стратегічні зміни як постійний або східчастий процес переведення організації на новий ступінь із використанням існуючих ідей і концепцій [6, с. 248].

За Р. Джейкобсом: «Стратегічні зміни – це процес залучення добре проінформованих людей для реалізації змін, які спрямовані на засвоєння нових способів роботи, завдяки яким виграє вся організація як в теперішній час, так і в майбутньому» [3, с. 26]. І. Ансофф визначає стратегічні зміни як чотирьохстадійний процес, що включає стадії аналізу поточної ситуації, аналізу чинників ситуації, вибору стратегії зміни і контролю за реалізацією і впровадження [2, с. 201].

Саме стратегічні зміни є головними носіями нової якості в ході розвитку організації і являють собою ключовий об'єкт управління в процесі реалізації кожної функціональної та спеціалізованої, а також корпоративної стратегії в цілому. Стратегічні зміни обумовлюють перехід підприємства з одного стратегічного стану в інший [9].

Традиційно основними областями стратегічних змін вважають:

- 1) інформування і мотивація персоналу;
- 2) лідерство і стиль менеджменту;
- 3) базові цінності і корпоративна культура;
- 4) організаційну та інші структури;
- 5) фінансування й інше ресурсне забезпечення;
- 6) компетенцію і навички [8].

За думкою О. Віханського можна виділити два зрізи організації, які є основними при здійсненні стратегічних змін [4, с. 113-114]. Перший – це організаційна структура, другий – організаційна культура. Найбільші труднощі виникають при проведенні змін в організаційній структурі і організаційній культурі. Зміни в організаційних структурах управління фірмами і створення структур стратегічного менеджменту набувають форму пошуку оптимального співвідношення між централізацією і децентралізацією владних функцій.

Таким чином, можна стверджувати, що стратегічні зміни є результатом ідентифікації нових можливостей у розвитку організації та отримання певних економічних переваг, витікають із змісту стратегії, запорукою їх успішності є системний характер, а реалізація стратегічних змін потребує застосування певних методів, процедур та прийомів.

Система стратегічних змін повинна відповідати певним вимогам. Вона має бути досить унікальною, як і стратегія в цілому, відповідати характерним рисам підприємства в конкретній бізнес-ситуації, охоплювати всі значні аспекти діяльності, а також забезпечувати комплексний і органічний перехід з

одного стратегічного стану в інший.

Система стратегічних змін має бути досить гнучкою й адекватною до зовнішнього середовища підприємства. Управління стратегічними змінами потрібно розглядати як певний процес. Успішне впровадження стратегічних змін істотно залежить від спроможності вищого керівництва спрямувати ці зміни. У багатьох організаціях керівництво переважане вирішенням поточних завдань і не має можливості зосередитися на стратегічних проблемах. Окрім цього, особливістю вітчизняних керівників можна вважати і небажання «ділитися» правами з підлеглими.

Узагальнення наявних наукових підходів щодо впровадження змін в організації, дозволяє стверджувати, що для успішного формування системи стратегічних змін, здійснення процесу управління стратегічними змінами є необхідним наявність лідерів змін, проведення діагностики ситуації, вибір стратегії змін, визначення важелів змін. Найбільш сучасною концепцією з погляду наявності та участі лідерів змін є концепція управління змінами І. Адізеса, згідно з якою на кожному етапі життєвого циклу організації для успішного впровадження змін необхідна переважна кількість управлінських працівників певного типу («вітаміни» Адізеса).

Управління стратегічними змінами передбачає також визначення видів та типів стратегічних змін. Насамперед, види та якісний зміст стратегічних змін витікають з варіанту обраної загальнокорпоративної стратегії та стратегій більш низького рівня – ділових, функціональних операційних. Зміст змін, що закріплюється в системі стратегічних планів, визначається в результаті стратегічного аналізу.

Для визначення видів та типів змін доцільно, на наш погляд, використовувати процедуру бенчмаркінгу, а також відповідні моделі змін (табл. 1).

Таблиця 1

Застосування моделей для визначення змісту, виду та типу змін

№ п/п	Модель змін	Зміст
1	Модель І.Адізеса	Визначення необхідних змін у стилі керівництва, складі управлінських працівників різних типів («вітаміни» І.Адізеса)
2	Модель життєвого циклу організації Л.Грайнера	Визначення стадії життєвого циклу, відповідного типу «кризи» та змін, що можуть привести до її подолання та успішного переходу на наступну стадію життєвого циклу
3	Діагностична модель Турілі	Визначення подій, що дають поштовх для ініціювання змін, проведення експериментів та аналіз результатів для визначення стратегічних змін та методів їх реалізації
4	Модель Надлера і Тушмана	Розгляд у взаємозв'язку управлінських, стратегічних, технічних та соціальних аспектів (чотири взаємозалежних компоненти: робота, люди, формальна організація, неформальна організація). Чим краще узгодженість, тим успішніше відбуваються зміни.

До складу діагностичного процесу відноситься і визначення певних контекстних факторів (за Дж. Белоганом). До них відносять:

- 1) час (як швидко необхідні зміни);
- 2) діапазон (зміст та глибина змін);
- 3) збереження (які ресурси та характеристики організації треба зберегти);
- 4) влада (якою владою володіє керівник програми);
- 5) потенціал (які наявні ресурси для здійснення змін).

На нашу думку, готовність організації до реалізації стратегічних змін визначається наступними чинниками:

- 1) наявність культури змін;
- 2) система заохочення самостійності співробітників;
- 3) структурна орієнтація на клієнта;
- 4) гнучкі ієрархічні структури;
- 5) відношення співробітників до змін;
- 6) наявність лідера перетворень;
- 7) наявність команди змін;
- 8) наявність рис організації, що здатна навчатися (самонавчатися);
- 9) різноманітність (однорідність працівників організації);
- 10) можливості (можливості управлінських працівників для проведення змін);
- 11) готовність персоналу до змін.

По суті в цих контекстних факторах відображаються характеристики стратегічного потенціалу організації. І дійсно для успішної реалізації стратегії (впровадження стратегічних змін) необхідно створити відповідний рівень стратегічного потенціалу.

Для визначення критичної чисельності прихильників змін можна використовувати метод планування прихильності (рис. 1).

За допомогою цього методу можна визначити обсяг роботи щодо підготовки реалізації запланованих змін та подолання опору (О – сьогоdnішній стан відношення до змін, Х – бажаний стан).

До діагностики контексту організації відноситься метод «культурної мережі». Складовими

«культурної мережі» є структура влади, організаційна структура, система контролю, порядки та ритуали, історії, парадигма. Аналіз перерахованих компонентів культурної мережі дозволяє визначити, по-перше, необхідні зміни цих складових у відповідності до обраної корпоративної стратегії, а по-друге, ті проблемні моменти та види опору, що будуть супроводжувати процес змін.

Перелік ключових осіб	Опозиція	Нейтральне відношення	Допомога	Ініціатива
Генеральний директор			○ →	→ X
Заступник директора			○ →	→ X
Головний інженер	○ →	X		
Технолог				○ X
Бухгалтерія		○ →	→ X	
Начальник виробництва			○ →	→
Начальник відділу збуту	○ →	→ X		
Менеджер		○ →	→ X	
Працівники цеху			○ →	→ X

Рис. 1. Планування прихильності в проекті змін

Ще одним діагностичним інструментом у розробці системи стратегічних змін є аналіз «поля сил» в організації. Рушійні та стримуючі сили зображуються у вигляді стрілок, що показують їх напрями та відносні величини. «Поле сил» вивчається на предмет зменшення стримуючих сил, а не збільшення рушійних, оскільки коли величина рушійних сил зростає, стримуючі сили реагують на це аналогічно.

Застосування методу картографії оточення дозволяє виявити ключові групи осіб, вплив яких має вирішальне значення для реалізації намічених змін, оцінити їх очікування від проекту змін та врахувати можливі проблеми у випадку опору змінам.

З метою визначення відношення персоналу до змін може бути використане опитування співробітників організації (табл. 2) [8]. В процесі опитування проводиться оцінка важливості кожного наведеного критерію за п'ятибальною шкалою в межах від 1 до 5 та оцінка поточного і бажаного стану організації за визначеним критерієм (x – наявний стан, o – бажаний). Узагальнення результатів тестування дозволяє визначити напрямки роботи щодо формування системи змін.

Таблиця 2

Тестова таблиця для проведення оцінки системи стратегічних змін в організації

1. Планування змін	Важливість критерію (1-5)	Поточні і необхідні оцінки по даному критерію				
		1	2	3	4	5
1.1. Чи приймається організацією і чи достатньо підтримується ідея про необхідність змін?		X		o		
1.2. Чи всі співробітники розділяють і підтримують бачення керівництвом майбутнього компанії?						
1.3. Чи демонструє керівництво організації свою прихильність до участі в проведенні змін і до навчання?						
1.4. Чи володіє керівництво достатньою сміливістю, щоб відмовлятися від деяких звичних методів, коли запускаються нові важливі проекти?						
1.5. Чи достатньо високі, перспективні і привабливі для всіх цілі, поставлені перед організацією?						
1.6. Чи є плани-графіки проектів змін напруженими і цікавими?						
1.7. Чи вміє керівництво правильно вибирати час для проведення змін?						
Сумарна оцінка						
2. Ресурси і кваліфікація виконавців	Важливість критерію	Поточні і необхідні оцінки по даному критерію				
		1	2	3	4	5
2.1. Чи володіє компанія необхідними навиками використання всіх наявних ресурсів розвитку?						
2.2. Чи прагне керівництво витратити гроші на залучення професіоналів в області розвитку організації?						
2.3. Наскільки регулярно інвестуються засоби на підвищення кваліфікації працівників?						
2.4. Чи може підприємство оперативно реагувати на виникаючі потреби в змінах?						
Сумарна оцінка						

3. Керівництво змінами	Важливість критерію	Поточні і необхідні оцінки по даному критерію				
		1	2	3	4	5
3.1. Чи вміють керівники організації вірно доносити свої погляди до всіх співробітників?						
3.2. Чи здатні керівники дохідливо роз'яснювати свої побажання і переконувати працівників в необхідності розділяти їх?						
3.3. Чи враховує керівництво потреби своїх працівників?						
3.4. Чи демонструють керівники свою прихильність до змін і здібності до їх проведення?						
3.5. Чи вміє керівництво доводити свої погляди підлеглих, ставлячи перед ними цікаві завдання?						
3.6. Чи підбирають керівники кваліфікованих, зацікавлених і націлених на досягнення високих результатів виконавців усередині організації?						
3.7. Чи достатні професійні навички і кваліфікація керівників проєктів для досягнення поставлених перед ними цілей?						
3.8. Наскільки інтенсивно співробітники компанії залучаються до реалізації програм розвитку?						
3.9. Чи є в організації перевірені бійці, готові відповідати на нові виклики?						
3.10. Чи вирішуються виникаючі конфлікти належним чином?						
3.11. Чи достатньо широко обговорюються на підприємстві необхідні зміни і удосконалення?						
3.12. Чи здатна організація підтримувати безперервне задоволення потреб в змінах?						
Сумарна оцінка						
4. Впровадження змін	Важливість критерію	Поточні і необхідні оцінки по даному критерію				
		1	2	3	4	5
4.1. Чи дотримані необхідні пропорції між плануванням і проведенням змін?						
4.2. Чи підтверджена готовність керівництва і співробітників організації на початок проведення змін?						
4.3. Чи можливе одночасне проведення змін в декількох напрямках?						
4.4. Чи привертають керівники увагу працівників до вирішення поставлених завдань шляхом використання засобів наочної агітації?						
4.5. Чи можуть проєкти проведення змін бути запущені швидко і без затримок?						
4.6. Чи передбачені пілотні проєкти на початковій стадії реалізації програми змін?						
4.7. Чи дають зміни, що проводяться, швидкі і відчутні результати?						
4.8. Чи враховуються довгострокові потреби організації при проведенні поточних змін?						
4.9. Чи прийнято в компанії нагороджувати працівників тільки за кінцеві результати або спроби їх досягнення також нагороджуються?						
4.10. Чи здійсненні розпочаті проєкти?						
4.11. Чи націлена домінуюча в організації система цінностей на підтримку безперервності змін?						
Сумарна оцінка						
Загальна оцінка						

Управління організаційними змінами вимагає не тільки вибору концепції (моделі) змін, а й розроблення стратегії їх здійснення. Стратегія впровадження змін – це сукупність стилів та методів управління стратегічними змінами, а також дій управлінських працівників різних ієрархічних рівнів.

Певний варіант стратегії вибирається в залежності від обставин і враховує наступні фактори: темп здійснення змін, ступінь управління з боку менеджерів, використання зовнішніх агентів, спосіб здійснення змін.

Всю розмаїтість стратегій змін можна об'єднати в п'ять груп (табл. 3).

Таблиця 3

Стратегії організаційних змін

Стратегії	Підхід	Способи реалізації	Переваги та проблеми, умови використання
Директивна стратегія (примушування)	Використання влади, нав'язування змін, узгодження позицій по другорядних питаннях	Нав'язування певних угод (наприклад по оплаті праці), зміна порядку роботи (наприклад, норм, розцінок, розкладу роботи) у наказовому порядку	Приносить успіх під час кризи, в умовах швидких трансформаційних змін та при наявності авторитарної культури
Стратегія, що заснована на переговорах	Пояснення причин, визнання законності інтересів інших сторін, що беруть участь у змінах, можливість поступок	Зустрічі, брифінги, наради, збори, особисті переговори, укладання угоди по продуктивності, угоди з постачальниками з питань якості	Поповнення браку інформації, спростування хибної інформації, що зменшує опір. Потребує великих витрат часу. Доцільна для впровадження поступових змін при наявності великого запасу часу
Нормативна стратегія	Лідер координує, контролює та делегує елементи змін, з'ясування загального відношення до змін, часте використання зовнішніх агентів по змінах, консультантів	Лідер змін направляє та контролює процес, залучає персонал, розробка програма нових цінностей, робота в команді, елементи нової культури	Поступові, некризові трансформаційні зміни, небезпека появи у персоналу відчуття маніпулювання
Аналітична стратегія, (співпраця)	Підхід, заснований на чіткому визначенні проблеми; збір, вивчення інформації, залучення експертів, участь у прийнятті стратегічних рішень	Проектна робота, наприклад, по нових системах оплати; по використанню верстатів; по нових інформаційних системах тощо	Прозорість та оперативність, ризик не вірного сприйняття нової стратегії
Стратегія, орієнтована на дії	Загальне визначення проблеми, спроба знайти рішення, що модифікується у контексті отриманих результатів, залучення зацікавлених людей	Відслідковування процесу змін, розповсюдження інформації про зміни, програма заходів для зниження кількості прогулів	Трансформаційні зміни, координація процесів змін та вплив на них, залучення персоналу до генерації ідей, поступове виконання рішень

В одній системі стратегічних змін перераховані підходи до впровадження не виключають один одного, оскільки різні складові системи можуть вимагати різної швидкості, та мають різний ступінь готовності до впровадження змін. Найбільш успішними методами, що використовуються для просування змін та стимулювання інновацій є децентралізація, створення оперативних робочих груп, альянсів, спільних підприємств, віртуальних корпорацій, здійснення реінженірингу.

Література

1. Аакер Д. Бизнес-стратегия от изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений. – М.: Эксмо, 2007. – 464 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
3. Джейкобс Роберт В. Стратегические перемены в реальном времени: Эффективное внедрение метода стратегических перемен – путь к успеху: Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. – 408 с.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2002. – С. 113-114.
5. Лапин А.Н. Стратегическое управление современной организацией. – М.: ООО «Журнал» Управление персоналом», 2006. – 288 с.
6. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. – К.: Вид-во УПВК ЕксОб, 2002. – С. 248.
7. Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Сер. "Менеджмент". – 2003. –

№ 4. – С. 148.

8. Тоуминен К. Качество управления изменениями: / Пер. с англ. А. Л. Раскина. – М.: РИА Стандарты и качество, 2008. – 96 с.

9. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – С. 202.

Надійшла 18.05.2009

УДК 338.242.2

Л. М. ХРИСТЕНКО

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

ВПЛИВ ЧИННИКІВ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Досліджено існуючі підходи щодо виділення чинників, які впливають на ефективність управління підприємством; встановлена відповідність чинників ефективності управління основним характеристикам існування системи управління; виділено напрями групування чинників внутрішнього середовища, встановлено їх перелік та досліджено характер впливу на ефективність управління підприємством.

The existent approaches to the selection of factors which influence on efficiency of enterprise management were explored; accordance of factors of efficiency of management of basic descriptions of existence of the control system was set; directions of grouping of factors of internal environment were selected, their list was set and character of influence on efficiency of management of enterprise was explored in the article.

Актуальність теми. Одним з найважливіших напрямів програми реформ у нашій країні є перебудова систем управління підприємством, яка спрямована на підвищення його ефективності. Забезпечення гідного рівня ефективності управління є метою будь-якого підприємства, оскільки саме це дозволяє успішно функціонувати та розвивати кожну організаційно-господарчу ланку в складі підприємства. Особливе значення проблемне питання щодо підвищення ефективності управління набуває на рівні тих підприємств, місце яких у ринковій економіці повністю змінюється. Коли підприємство стає економічно самостійним об'єктом товарно-грошових відносин, що повністю відповідає за результати своєї фінансово-господарської діяльності, воно має сформувати таку систему управління, яка б забезпечила йому високу ефективність роботи, конкурентоздатність та стійкість положення на ринку. Все це свідчить про значний вплив на ефективність управління, наряду з чинниками зовнішнього середовища, чинників внутрішнього середовища підприємства. В зв'язку з цим є актуальним дослідження питань щодо видів чинників внутрішнього середовища, які впливають на ефективність управління підприємством, та характеру їх впливу.

Аналіз попередніх досліджень та останніх публікацій. З метою дослідження питання щодо складу чинників внутрішнього середовища та їх впливу на ефективність управління підприємством вивчені праці таких авторів, як Р.З. Вечерковські, О.С. Віханський, Й.С. Завадський, П.В. Журавльов, І.І. Мазур, А.І. Наумов, Н.Г. Ольдерогге, Г.В. Осовська, О.А. Осовський, З.П. Румянцева, Р.С. Сегедов, В.Д. Шапіро, В.Г. Янчевський та ін. Аналіз праць зазначених авторів показав, що в управлінській науці на сьогоднішній день розглядається багато різноманітних чинників, що впливають на ефективність управління підприємством. Однак однозначності в поглядах щодо їх складу серед різних авторів не існує.

Метою статті є виявлення чинників внутрішнього середовища, які впливають на ефективність управління підприємством, та дослідження характеру впливу таких чинників.

Виклад основного матеріалу. Під чинниками взагалі розуміють суттєві обставини, умови, причини або параметри будь-якого явища чи процесу. В свою чергу, до чинників, що впливають на ефективність управління можуть бути віднесені такі умови, які дозволяють оцінити повноту та якість виконання основних характеристик управління підприємством. При цьому, вибір має проводитися за умови, що всі чинники, які впливають на ефективність управління, з одного боку, мають відповідати загальним характеристикам системи управління, а з іншого – досить детально характеризувати окремі елементи системи управління підприємством. Як загальні характеристики системи управління виділяють виживання, оперативність, організованість, економічність і результативність. Виживання або адаптованість являє собою можливість існування підприємства якомога довше. Це може тривати дуже довго, тому що підприємства мають потенціал існувати нескінченно. Однак для того, щоб залишатися сильними й вижити, більшості підприємств доводиться періодично змінювати свої цілі (адапуватися), вибираючи їх відповідно до змін і потреб зовнішнього середовища. Важливою характеристикою системи управління є оперативність, тобто своєчасність дій до потреб діяльності підприємства. Економічність системи управління характеризує спроможність впливати на об'єкт управління з найменшими витратами трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Організованість або раціональність системи управління полягає в спроможності забезпечення чіткої організаційної взаємодії управління з різними напрямками діяльності підприємства. Це виражається в