

ОБҐРУНТУВАННЯ НЕОБХІДНОСТІ ІНТЕГРОВАНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В ЙОГО ОРГАНІЗАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ

Досліджуються трансформаційні процеси, що відбуваються при формуванні нової глобальної економіки та їх вплив на менеджмент організацій. Обґрунтовано необхідність організаційних змін у формі інтегрованого підходу до управління підприємством для забезпечення його ефективного розвитку.

Investigate transformation processes in the formation of the new global economy and their impact on the management of organizations. Substantiated the need for organizational change in the form of an integrated approach to enterprise management to ensure its effective development.

Ключові слова: організаційний розвиток, логістична концепція.

Постановка проблеми. Оскільки, зміни в тій або іншій формі стають практично постійним процесом на будь-якому підприємстві, процеси управління цими змінами привертають все більшу увагу як науковців, так і керівників-практиків. Стратегічні рішення, пов'язані з серйозною перебудовою організації бізнесу, почали прийматись вже не раз на п'ять років, а, майже, щорічно – іноді, навіть, і частіше. При цьому, розвиток інформаційних технологій призвів до того, що загальною тенденцією стало застосування засобів автоматизованого проектування не тільки для розробки технічних та програмних систем, але і для підвищення якості управління організаційними змінами.

Криза української економіки – це, перш за все, криза управління, проблема недосконалого менеджменту. Особливо це стосується вітчизняних промислових підприємств. Причини їх проблем полягають у невідповідності якості управління вимогам сучасного ринкового середовища. Зміні такої ситуації заважають деякі і хибні підходи управлінського персоналу вищого рівня до шляхів організаційного розвитку: 1) керівництво багатьох приватизованих промислових підприємств вважає, що вони можуть продовжувати ефективно розвиватись без радикальних змін системи управління; 2) навіть розвинуті компанії, орієнтовані на ведення бізнесу в умовах чесної конкурентної боротьби, переважно зосереджені тільки на вдосконаленні менеджменту ресурсів, а менеджмент організації, як правило, незаслужено забутий. Внаслідок цього здійснюються безуспішні спроби досягнення ефективного менеджменту шляхом впровадження іноземних інформаційних систем управління ресурсами підприємства (ERP) без одночасної радикальної перебудови всієї системи управління. Тому, найбільш актуальною стала задача формування точного уявлення організації діяльності, яке необхідне для проведення змін.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження проблем управління організаційним розвитком (оргструктури управління) висвітлювались в публікаціях П. Друкера, А.Цвиркун, Н.Сидорова, Ю.Мироненко, В. Верхоглазенко та ін.; в публікаціях Й. Рюєгг-Штюрм, Д. Іванова, В.Сердюк, Н. Михайленко та ін. піднімаються питання про нову форму організаційних утворень – мережеві та віртуальні підприємства; питанням інтегрованого логістичного підходу в управлінні присвячені роботи наступних науковців Джеймс С. Джонсон, Д.Р. Сток, Б.А. Анікін, В.І. Сергєєв, С.В. Саркисов, В.С. Крикавський, О.М. Тридід, М.А. Окландер та ін. Невирішеним питанням залишається вибір підходів до управління підприємствами з урахуванням змін, що відбуваються при формуванні нової глобальної економіки.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає в обґрунтуванні необхідності організаційних змін у формі інтегрованого підходу до управління підприємством для забезпечення його ефективного розвитку.

Виклад основного дослідження. В 21 столітті на перший план вийшли проблеми постійного розвитку та постійних змін організації. Трансформації, що виникають при формуванні нової глобальної економіки, торкнулись практично всіх компаній світу та спричинили вагомі для менеджменту наслідки (табл. 1) [1].

З розширенням закордонних операцій перед підприємством постає завдання адаптації його організаційної структури до змінного середовища для ефективнішого пристосування діяльності закордонних філій до цілей підприємства. При цьому виникає організаційна структура, яка виступає результатом взаємодії ряду чинників, в тому числі місця розташування і типу закордонних підприємств, їхнього впливу на загальну ефективність роботи підприємства, характеру активів, що використовуються для ведення бізнесу поза країною базування, і перспектив досягнення цілей міжнародної діяльності і загальних цілей підприємства в часі.

Як бачимо, наразі мінливим є не тільки зовнішнє середовище, але і самі системи, що взаємодіють в ньому. Відбувається принципова зміна ситуації з управлінням: зростає розуміння того, що стійкість та доходність бізнесу тепер визначається швидкістю реакції на зміну уподобань кінцевого споживача. Для стійкого управління в такій ситуації, час прийняття рішень про внесення змін в систему та час реалізації такого рішення повинен бути набагато меншим постійної часу змін як для самої системи, так і для зовнішнього середовища. Повільність системи може бути викликана відсутністю цілісності моделі,

розподіленої серед керівників та їх підлеглих. Отже, підприємству, що претендує на успіх, необхідно краще за інших знати поточні та майбутні потреби, а також швидше за інших перебудувати свою організацію для підтримки готовності задовольнити потреби клієнта. Для стійкого управління системою, що змінюється в мінливому середовищі необхідно по новому створювати моделі організації.

Таблиця 1

Наслідки формування глобальної економіки

Трансформації в глобальній економіці	Наслідки для промислових підприємств	Вплив на менеджмент
Прискорення ринкових процесів	Скорочується життєвий цикл продукції Успішність підприємства залежить від строків створення нового продукту Акценти управління виробництвом переходять з процесної моделі на продуктову	Підвищення значущості управлінських функцій: - в умовах швидкого змінного середовища зростає роль оперативного реагування на відхилення; - для ухвалення рішень потрібно все більше точних і своєчасних даних про продукти, процеси і ланцюжок постачань; - зростає роль прогнозування виробничого і ринкового середовища.
Зростання різноманітності та спеціалізації	Більшість виробників вимушена перейти від універсальної серійної продукції до широкого кола нішевих спеціалізованих моделей Розширення номенклатури готової продукції ускладнює прогнозування і планування Різнманітність призводить до глобалізації – постачальники, субпідрядники і покупці можуть знаходитися де завгодно.	
Посилення взаємодії контрагентів:	Виникають тісніші зв'язки між продавцями і споживачами, виробниками і постачальниками Вчорашні конкуренти сьогодні можуть стати двома підрозділами однієї компанії Клієнти (ринки збуту) стають найважливішим ресурсом, що обмежує розвиток виробничих систем Рівень сервісу (швидкість і точність обробки замовлень), що надається клієнтові (замовникові готової продукції, напівфабрикатів, сировини, послуг), визначає конкурентоспроможність підприємства.	

За даними 14-го Щорічного глобального опитування (14th Annual Global CEO Survey), проведеного PricewaterhouseCoopers (PwC) [2] серед керівників найбільших компаній світу в останньому кварталі 2010 року, майже три чверті керівників компаній у світі відзначили невизначеність або нестійкість економічного росту як потенційну перешкоду на шляху розвитку своїх компаній. Майже третина опитаних висловили «сильну стурбованість» з приводу економічних перспектив. Респонденти назвали наступні глобальні ризики: політична нестабільність (58%), нестача природних ресурсів (34%), зміна клімату (27%) і природні катаклізми (25%). 70% керівників компаній зазначили, що планують змінити стратегії управління організаційною структурою.

Висока динамічність сучасного ринку, з якою змушені рахуватись всі економічні суб'єкти від найкрупніших корпорацій до малого бізнесу, переконала навіть вкрай консервативно налаштованих в необхідності внесення регулярних та своєчасних змін в діяльність компанії. Такі, раніше незаперечні, достоїнства процвітаючих підприємств, як стала організаційна структура та стійкі процеси наразі стають недоліком, оскільки інерційна організація не дозволяє своєчасно реагувати на зміни вимог ринку.

Більше того, незмінність організації розглядається як передумова кризи. Втрата організацією своєї адекватності зовнішнім умовам починається з «закостенілості» управлінської ланки, якщо вона ігнорує нові істотні фактори діяльності або йде лише на поверхневі зміни у виконавчих ланках. Що динамічніше мікро- та макросередовище життя компанії, тим більш стрімкішими темпами вона йде назустріч своїй кризі [3]. Підприємство повинне долати кризові точки в своєму розвитку (насамперед в інтересах виживання). З цією метою необхідно регулярно удосконалювати систему ведення бізнесу, здійснюючи перетворення від попереднього рівня до наступного.

Для досягнення цілей організаційного розвитку необхідне регулярне та цілісне стратегічне управління змінами, що поєднує перетворення функціонально-організаційної структури, бізнес-процесів діяльності та ресурсів з врахуванням персональних цінностей співробітників. Регулярне удосконалення системи стратегічного удосконалення системи стратегічного та оперативного управління в організаційному розвитку дозволяє компанії з мінімальними затратами здійснювати перехід на нову стадію свого розвитку [4].

В більшості випадків застосування методів удосконалення системи управління, притаманних для більш вищого рівня розвитку, ніж об'єктивно досягнутий, не дає позитивного ефекту. Про це свідчать спостереження аналітиків за впровадженням ERP-систем протягом шести років [5]. Часто компанії

сподіваються дістати ефект від впровадження завдяки самому факту купівлі ERP-системи. Втрати від провальних ERP-проектів вимірюються мільйонами доларів. Експерти дійшли висновку, що головною причиною краху таких проектів є небажання бізнесу змінюватися. На їх думку, компанії повинні розглядати впровадження ERP як комплексний проект трансформації бізнесу, що охоплює три ключові області: процеси, технології та затрати. Аналітики вказують на те, що реорганізація бізнес-процесів стає найдорожчою частиною ERP-проекту. Це пояснюється наявністю у більшості підприємств лінійної структури управління, в якій кожен відділ працює як самостійний підрозділ зі своїм окремим штатом, технологіями та методами роботи. «Дуже важливо для керівників усвідомити помилковість такого підходу, та створити в рамках глобальної структури загальні підрозділи за видами діяльності, які можуть працювати на всі інші підрозділи, скорочуючи видатки та ліквідуючи дублювання функцій» [5]. До таких видів діяльності слід віднести постачання, збут, управління персоналом та фінансами.

Окрім того, за сучасного ритму процесів, що відбуваються в зовнішньому середовищі, стало необхідним різко скоротити затримки та втрати проходження інформації та знань на підприємстві. З'явилися тенденції інтеграції всіх служб та інформаційних систем підприємства для безперервного забезпечення керівників економічною інформацією про стан справ та наявні можливості. Підприємства відходять від повністю централізованої моделі організації ділових комунікацій та управління ресурсами, як від повільної та неефективної моделі. Виразно проявляється тенденція переходу до децентралізованого управління ресурсами та комунікаціями [6]. Дивізійна або матрична організація підприємства є вирішенням проблеми децентралізації на сьогоднішньому рівні розвитку комунікацій. Можна очікувати, що з появою відповідних технологій підприємства стануть співтовариством цільових груп з структурою, що змінюється. Вони одночасно зможуть бути і крупніше, і мобільніше.

Характерною рисою останніх років та очікуваною тенденцією майбутнього періоду є перехід від вузької спеціалізації до інтеграції в змісті та характері самої управлінської діяльності в стилі управління [7]. Спостерігається тенденція відходу від управління через владу над людьми до управління через організацію їх діяльності. Відомо, що в умовах спеціалізації зростання продуктивності праці забезпечується за рахунок дроблення робіт, функцій, знань. Підвищення рівня спеціалізації робіт вимагає і більшого обсягу зусиль з координації, яка здійснюється в основному працівниками середнього рівня управління та штабних служб. В результаті число рівнів управління постійно зростає, а кожен працівник відчуває все більше відчуження від своєї діяльності. Зрозуміло, що шлях до надмірної спеціалізації є тупиковим – майбутнє за розвитком інтеграційних процесів в управлінській діяльності та відмовою від авторитарного стилю керівництва на користь координаційного, демократичного. Керівник повинен не наказувати своїм підлеглим, а спрямовувати їх зусилля, допомагати розкриттю їх здібностей, формувати навколо себе групу однодумців. В найближчому майбутньому тенденція продовжиться переходом до управління людьми через зміну моделі діяльності. При цьому керівник реалізує процес досягнення мети без безпосереднього управління людьми. Він вводить в модель ціль та змінює середовище, а діяльність людей підкоряється моделі. При такому підході організаційні структури з пірамідальних повинні перетворюватись на плоскі, з мінімальним числом рівнів між вищим керівником та безпосередніми виконавцями, з орієнтацією на зв'язок зі споживачем. За таких тенденцій, організація управління в XXI столітті буде мати форму матриці або мережі, оскільки жодне важливе рішення не буде прийняте, якщо воно не буде передбачати інтеграцію та координацію цілого ряду функцій. За попередніми даними можна стверджувати, що така організація буде мати вдвічі менше рівнів, ніж зараз, а чисельність керівників складе лише третину їх сучасного складу. Конструювання та створення подібної організації стає задачею найближчого майбутнього.

Прикладом плоскої повністю децентралізованої моделі організації є модель «віртуального підприємства» [1]. Під віртуальним підприємством розуміється динамічна, відкрита бізнес-система, заснована на формуванні юридично незалежними підприємствами єдиного інформаційного простору з метою спільного використання своїх технологічних ресурсів для реалізації всіх етапів робіт з виконання проекту (замовлення клієнта) – від джерел первинної сировини до здачі продукції кінцевому споживачу [8]. Основна мета віртуального підприємства – швидке реагування на ринкові вимоги та максимізація ступеня використання ресурсів підприємства. Основний економічний потенціал віртуального підприємства з точки зору організації виробництва та логістики закладений в якісно нових можливостях управління логістичним ланцюгом та процесами створення вартості на основі концентрації великої кількості ресурсів в єдиній базі.

Такі тенденції ставлять під сумнів існування у майбутньому менеджменту як техніки управління великими корпораціями, який гуру бізнесу Пітер Друкер колись назвав "найважливішою інновацією XX-го століття" [9]. Причина полягає в тому, що корпорації є бюрократіями, їх фундаментальна тенденція полягає у самовідтворенні та у здійсненні супротиву змін. У сучасному ж світі ринкові сили – стрімка глобалізація, прискорення інновацій, посилення конкуренції – інтенсифікували так звані сили "креативного руйнування" (creative destruction). Старі інституції, які створювалися десятиліттями, можуть зникнути за одну ніч, тоді як нові, на зразок Google чи Twitter, виникають миттєво і практично нізвідки. Ці тенденції мають природу геометричного пришвидшення. Якщо радіо досягнуло аудиторії 50 млн користувачів за 38 років, то телебачення зробило те саме вже за 13 років. Інтернету знадобилося лише 4 роки, щоб досягнути тієї ж аудиторії, iPod повторив досягнення за 3 роки, а Facebook всього за 2. Втім, слабкість корпорацій через

виклики, які постають перед ними внаслідок пришвидшення змін – лише половина проблеми. Друга половина проблеми полягає у руйнуванні самого обґрунтування необхідності корпорацій.

У 1937 році британський економіст Рональд Коз (Ronald Coase) логічно обґрунтував необхідність керування корпорацій у своїй праці "Природа компанії" (The Nature of the Firm). Він стверджував, що корпорації необхідні, в першу чергу, через складність та дороговизну пошуку правильного працівника в потрібний момент для виконання певного завдання. З того часу люди на різних континентах і з різним набором знань та навичок могли спільно виконувати найскладніші завдання. Неймовірно за обсягами роботи, такі як підтримка Wikipedia чи розробка операційної системи Linux, тепер могли виконуватися взагалі без видимої управлінської структури. Відомі утопісти Дон Тапскотт (Don Tapscott) та Ентоні Вільямс (Anthony Williams), автори книги "Вікіноміка" (Wikinomics), навіть пророкували початок ери "масового співробітництва" та створення нової форми економічної організації. Вони вірили, що корпорації зникнуть, а індивіди будуть працювати спільно для створення різних благ. Дійсно, вартість співробітництва продовжує знижуватися, а можливості для нього – зростати. Ми стоїмо перед обличчям необхідності створити нову форму економічної організації та нової науки менеджменту, яка змогла б справитися з приголомшливими реаліями XXI століття.

Останні роки переконливо свідчать, що більшість історій великих менеджерів стали не тріумфом корпорацій, а тріумфом "над" корпорацією чи "всупереч" корпорації. Нова модель, вочевидь, повинна бути більш схожою на ринок і менше на традиційну корпорацію минулого. Вона повинна бути гнучкою, швидкою та мати здатність практично миттєво пристосовуватися до ринку, володіти достатнім запасом ресурсів, які відкривають перед нею нові можливості. Нова модель зобов'язана забезпечувати співробітників креативністю, а також духом руху вперед. Рішення в такій організації повинні прийматися на всіх рівнях, а не лише на вершині. Традиційні бюрократичні структури повинні бути замінені на команди однодумців, які працюють на рівних і однаково сильно хочуть досягнути позитивного результату.

Ще на початку 60-х років деякі дослідники почали підходити до організації як до «інтерпретаційної системи», підкреслюючи при цьому особливе значення інтеракційної цільності та розвитку комунікації в горизонтальному напрямку. Вже тоді використовувалось поняття «мережева структура». Під мережевою організацією розуміють ідеальний організаційний тип, який характеризується структурною вільною пов'язаною мережею принципово рівноправних та незалежних партнерів [10]. Внаслідок обмеженості власних ресурсів автономні члени мережі для досягнення загальних цілей постійно удаються до політики колективного самообмеження. При цьому можуть виникати ієрархічні та демократичні мережеві форми, що функціонують на базі консенсусу та в обмежені терміни.

Головне зусилля мережевої структури направлено на збереження розбіжностей між окремими партнерами (а отже і розмаїтості їх ресурсів) при одночасному визнанні ними колективних цінностей та прагненні до досягнення загальних цілей шляхом активного включення в процеси прийняття рішень. В рамках подібної ідеальної системи порядок та орієнтація подій задаються моделлю координації, яку часто називають «гетерархією» або «демократичною ієрархією». Ідея прямих комунікаційних каналів між відносно рівноправними партнерами призвела до позначення організації як мережі. Проте взаємовідносини в мережі підкоряються чітким правилам, які передбачають втручання «тренера» у випадку виникнення конфлікту, а контроль здійснюється на рівні правил гри, специфічних тактичних принципів та очікувань від рольових дій.

До найбільш важливих переваг (потенціалів корисності) мережевих організаційно-управлінських форм, які можуть врівноважити витрати та виправдати ризиковані проекти їх впровадження, можна віднести наступні:

- 1) нове розуміння функції управління самими керівниками – інтегральними менеджерами: управління вже не прив'язується до службових постів, а проявляється тоді, коли люди незалежно від посад, які вони займають, при виникненні конструктивно важливих критичних питань вирішують їх, підтримуючи один одного;
- 2) негайна колективна інтерпретація та обробка критично важливих для підприємства подій;
- 3) зняття системного захисту проти організаційних інновацій;
- 4) здатність підприємства до організаційних дій в результаті згладжування ієрархічних рівнів ра розширення повноважень всіх членів колективу.

Останнім часом, у зв'язку з бурхливим розвитком комп'ютерної техніки і комп'ютерних мереж загального доступу, виникла можливість перенесення частини діяльності господарюючих суб'єктів і державних органів управління в так званий «кіберпростір», під яким варто розуміти циркуляцію вмісту локальних і глобальних мереж, об'єднаних Інтернетом. З розвитком електронної комерції споживачі отримують можливість вибрати найбільш підходящого для них постачальника поза залежністю від його географічного положення, а фірмам бути більше ефективними, гнучкими, швидше реагувати на запити, що змінюються, своїх клієнтів, працювати в більше тісному співробітництві з ними. Модель підприємницької діяльності B2C («business to consumer») викликає нову хвилю більш високого рівня сервісу і більш індивідуального підходу до клієнта. В результаті, клієнт цинить не сам продукт, а добре вибудовані відносини.

Перехід до нових організаційних форм управління потребує відповідного функціоналу, з посиленням функцій координації та контролю. Це завдання може бути вирішено на базі контролінгу, який забезпечує виконання наступних функцій:

- координація управлінської діяльності з досягнення цілей підприємства;
- інформаційна та консультативна підтримка прийняття управлінських рішень;
- створення умов для функціонування загальної інформаційної системи управління підприємством;
- забезпечення раціональності управлінського процесу.

Контролінг не зводиться до простої системи контролю, а охоплює значно ширшу сферу діяльності підприємства, оскільки контролінг – це і система спостереження й вивчення поведінки економічного механізму конкретного підприємства та розробки шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою, і система, орієнтована на майбутній розвиток підприємства. Якщо прийняти до уваги перераховані цілі і функції контролінгу, то можна сказати, що він є своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, що здійснює зворотній зв'язок в контурі управління. Займаючи особливе місце в системі управління підприємством, контролінг сприяє інформаційному забезпеченню прийняття рішень з метою оптимального використання наявних можливостей, об'єктивного оцінювання сильних та слабких сторін підприємства, а також для запобігання банкрутства та кризових ситуацій.

Реалізація вказаних тенденцій в організаційному забезпеченні менеджменту повинна базуватись на логістичній концепції, сутність якої можна стисло сформулювати як інтеграцію та координацію в управлінні потоками: матеріальними, інформаційними та фінансовими.

Особливо сильний поштовх розумінню логістики як концепції управління дала глобалізація економіки і викликана нею інтенсифікація конкурентної боротьби. Одночасно вирости і вимоги клієнтів до термінів, надійності і гнучкості постачань при збереженні низьких витрат на логістику. Щоб вижити в конкурентному середовищі, будь-яка компанія повинна домогтися того, щоб всі її структури функціонували як єдиний, злагоджений механізм. Якщо кожен підрозділ підприємства вносить свій внесок у загальні зусилля, його діяльність можна вважати економічно виправданою. Підхід до ділового підприємства, як до інтегрованої системи, що досягає загальні цілі, полегшує пристосування до конкурентного середовища. Усвідомлення цих явищ вищим менеджментом підприємств приводить до все більш широкого розповсюдження логістичної концепції управління, яку останнім часом часто називають концепцією SCM (ланцюгів управління поставками). Суть її базується на тому, що виробниче підприємство представляє собою частину системи, що пов'язує ланцюг: джерела сировини – виробництво – кінцевий користувач. Рушійна сила розвитку в ній – не виробництво, а запити кінцевих споживачів, що витягують із джерел сировини потрібні компоненти, запускають необхідні виробничі ресурси та залучають мережі дистрибуторів. Підприємства, що досягли компетентності в організації й забезпеченні міжнародних базисних стандартів логістичного забезпечення, мають конкурентні переваги по витратах і рівню якості сервісу.

З метою виявлення масштабу застосування практики логістичного управління та її результатів Всесвітній банк провів кілька років назад огляд 1450 компаній США, Японії, Канади й семи західноєвропейських країн. Із цих компаній 55% представляли промисловість, 15% – оптову й роздрібну торгівлю, 30% – послуги (транспорткування, зберігання, електронна обробка даних або ЕОД). Практично жодна з них не заперечувала того, що логістика, полегшуючи управління, має потенціал підвищувати ефективність. Серед численних підтверджень цього відзначається наступне [9]:

- зниження на 1% витрат на логістику так само впливає на ефективність, як й 10%-відсотковий ріст обсягу збуту (компанії General Motors, Bosch, Siemens, Mitsubishi);
- керування каналами руху продукції веде до скорочення тривалості циклу замовлення на 80% і розміру запасів на 30–70%, підвищенню продуктивності на 20–50%, зменшення витрат на доставку продукції до 30% (Європейська асоціація промисловості);
- після переходу членів Всесвітнього банку на системи з використанням ЕОД (EDI) їхні запаси скоротилися на 30–50%; завдяки одержанню товарів за допомогою електронних замовлень багато фірм збільшили обсяги збуту в межах 50% (Асоціація промисловості США);
- у результаті вдосконалювання логістичного управління й зниження запасів на 30% зменшилися витрати на зберігання й капітальні вкладення, що, у свою чергу, призвело майже до 35%-відсоткового зростання прибутку на активи (Henkel International Chemicals);
- використовуючи інтегроване управління логістикою, деякі промислові компанії знизили до 25% тривалість виробництва продукції, що дозволило їм скоротити на 20% загальні витрати на маркетинг (Boston Consulting Group – Огляд змін у східноєвропейських країнах).

Економісти-міжнародники пишуть про нове "мережне століття", конкуренція все менше виявляється на рівні окремих підприємств і все більше на рівні мереж створення вартості. Від конкурентної боротьби виграють в цілому всі види мереж. Проте, на першому місці знаходяться кооперативні стратегічні мережі, призначені для спільної роботи на довгостроковий період, тобто макрологістичні системи. Управління стратегічними взаєминами фірм розглядається як основний фактор успішності в бізнесі.

На підставі вищевикладеного можна стверджувати, що ефективна діяльність сучасного

підприємства можлива тільки за наявності єдиної (комплексної) системи, що базується на логістичній концепції і поєднує управління фінансами, персоналом, постачанням, збутом та процес управління виробництвом.

Висновки та перспектива подальших досліджень. Для того, щоб управляти організаціями в XXI столітті, треба навчитись управляти системою, що змінюється в мінливому середовищі. Існуючі конкурентні стратегії зводяться, у кінцевому рахунку, або до лідерства та виграшу у ціновій конкуренції, або до більш диференційованого задоволення потреб замовника. Тому, для перетворення системи управління компанією у потужний фактор конкурентоспроможності, стоїть завдання комплексного вдосконалення як менеджменту ресурсів, так і менеджменту організації. Активна робота зі створення майбутньої структури забезпечить підприємствам тимчасову перевагу в конкуренції, оскільки вони своєчасно зможуть почати розвивати свої структури і удосконалювати процеси по створенню вартості.

Більша частина з існуючих на сьогодні інститутів виникли для створення відносно стабільних та урівноважених конструкцій, таких, наприклад, як крупна ієрархічна корпорація. Між тим, загострення конкурентного середовища, глобалізація та розвиток технологій призводять до того, що саме гнучкість, здатність організації оперативно трансформувати свої процеси, генерувати нові знання, створювати та використовувати інноваційні технології стають ключовими для успіху. Виникають нові організаційні форми, що більш повно відповідають цим вимогам. Основною з таких форм стає матрична та мережева організації, рішення менеджерів, в яких передбачають інтеграцію та координацію цілої низки функцій. Сучасне розуміння логістики як концепції управління в повній мірі відповідає новим умовам підприємницької діяльності – на рівні однакової високої якості продукту вирішальним в конкурентній боротьбі буде поєднання з такою ж високою якістю логістики.

Література

1. Сидоров Н. Новый взгляд на деятельность руководителя / Н. Сидоров, А. Авилов, О. Розманов // Государственная академия управления имени Серго Орджоникидзе [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.PTPU.ru/Issues/3_98/PU3_12.HTM
2. www.management.com.ua/tend/tend371
3. www.management.com.ua/cm/?type=0
4. Мироненко Ю. Д. Роль стратегического управления компанией в ее организационном развитии / Ю. Д. Мироненко, А. К. Тереханов // Корпоративные системы. – 2004. – №5. – Режим доступа : <http://www.enterprise.com.ua/>
5. www.management.com.ua/tend/tend345.htm
6. Стивен Теллин. Переход от управления к координации в современных организациях / Стивен Теллин // СУБД. – 1996.– № 5-6.
7. Цвиркун А. Д. Моделирование развития предприятий с учетом технологии производства продукции и финансовых потоков предприятия / А. Д. Цвиркун, В. К. Акинфиев // Продукты и технологии: продвижение на рынок : Международная конференция. – М., 2000.
8. Иванов Д. Виртуальные предприятия: оперативная кооперация в логистике с помощью Интернет / Д. Иванов // Коммерческий директор. – 2006. – № 1. – С. 55–58.
9. www.management.com.ua/tend/?page=2
10. Йоханесс Рюэгг-Штюрм. Сетевые организационно-управленческие формы – мода или необходимость? / Йоханесс Рюэгг-Штюрм, Леона Ахтенхаген // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 6. – С. 98–101.

Надійшла 21.03.2011

УДК 330.341.1

Т. В. ГРИНЬКО

Дніпропетровський національний університет ім. Олеся Гончара

МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ЩОДО РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ

*Розглянуто підходи до формування інноваційного розвитку підприємства на основі його інноваційної активності.
The approaches to the development of innovative companies based on its innovative activity.
Ключові слова: інновації, розвиток, механізм, підприємство.*

Відповідно до діючого законодавства України [1], інновації – «новостворені або вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери». Відповідно до законодавства, інноваційний продукт – результат науково-дослідної і (або) дослідно-конструкторської роботи, що відповідає вимогам,