

## МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 658.114

*О.І. БОГДАН*, кандидат економічних наук, доцент  
Кременчуцького державного політехнічного університету імені Михайла Остроградського

*Н.М. ЯЦЕНКО*, кандидат економічних наук, доцент  
Кременчуцького державного політехнічного університету імені Михайла Остроградського

## ФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОФІРМОВИХ ВІДНОСИН

У статті розглянуто основні передумови розвитку підприємництва в організації, виходячи з підвищення вагомості внутрішньофірмових відносин, які забезпечують успіх ринково орієнтованої організації; систематизовано ініціативні дії учасників, а також проаналізовано їхній зміст.

В статье рассмотрены основные предпосылки развития предпринимательства в организации, исходя из повышения весомости внутрифирменных взаимоотношений, обеспечивающих успех рыночно ориентированной организации; систематизированы инициативные действия участников, а также проанализировано их содержание.

The article is devoted to the basic of entrepreneurship development on the enterprise due to the increase of impotence of intrafirm relationship which forms success of market-oriented organizations, in addition the participants' actions have been systematized and their contents have been analyzed.

*адаптація, внутрішньофірмове підприємництво, ініціативна діяльність, підприємницькі переваги, розвиток організації, ефективне управління*

З поглибленням на початку XXI ст. процесів економічних реформ в Україні і структурної перебудови її народногосподарського комплексу значно зростає потреба в пошуку найбільш оптимальних варіантів ринкових відносин і шляхів найбільш ефективного входження країни у світову економічну систему. Усе переконливіше ознаки того, що головним критерієм ефективності, на основі якого слід розробляти різні варіанти цього входження, є одержання максимальної вигоди при мінімізації економічних і соціальних витрат суспільства.

Набутий досвід організації та управління сучасним підприємством свідчить про те, що існує чимало нерозв'язаних проблем. Потреба новітніх концепцій в організації економічних процесів загалом і на виробничих підприємствах зокрема, змушують впроваджувати нові підходи, більшість з яких базується на підприємницьких засадах. Це має дозволити домогтися створення ефективного механізму розподілу факторів виробни-

цтва і, насамперед, фінансових, виробничих і трудових ресурсів, реструктуризації всього господарського комплексу, усунення внутрішньогосподарських протиріч і необґрунтованості, які є головними факторами соціально-економічної нестабільності як на державному рівні, так і на рівні окремо взятих підприємств, незалежно від їхньої відомчої та майнової приналежності.

Тому назріла гостра потреба дослідження проблем розвитку трудових взаємовідносин і визначення форм і методів управління, адекватних сучасному етапу економічного розвитку і використання ресурсів організації, складних процесів формування дійового механізму стимулювання, зростання продуктивності праці та економії робочої сили на основі дослідження сучасних тенденцій відносин в управлінні підприємством.

Підвищення уваги до розвитку підприємницьких засад в управлінні пов'язане, перш за все, зі становленням ринкової економіки і, як наслідок, виник-

ненням різноманітних форм власності, зростанням конкуренції між суб'єктами економічної діяльності, переходом до економічних методів управління. На сьогодні підприємництво є важливою складовою економічного поступу суспільства, ефективним засобом впливу на поведінку людей та їхнє ставлення до праці. Вітчизняні та зарубіжні вчені й економісти висловлюють думку про необхідність розвитку підприємницького середовища, застосування підприємницьких механізмів у повсякденній практиці господарювання вітчизняних підприємств.

Як відомо, в державах з ринковою економікою підприємництво розвинуте і становить вагомий частину всіх форм організації. На сьогодні основним завданням підприємництва визнано формування нової парадигми управління підприємством, яка б враховувала сучасні погляди на мету та цілі діяльності, раціональність використання ресурсів, організацію процесу виробництва товарів і послуг, застосування інновацій, розуміння господарського ризику, а також поділу відповідальності за кінцеві результати діяльності.

Домінування соціально-економічних факторів у діяльності сучасних організацій потребує переходу до методів управління, здатних враховувати підприємницькі переваги. Однак неодноразово трактування основ підприємництва та коренів виникнення ініціативності працівників, призвело до ігнорування когнітивно-компетенційних складових при формуванні конкурентоспроможних методів управління. Не набули розвитку інноваційні технології, які відображали б сучасні новаторські шляхи отримання конкурентних переваг організації. До того ж залишаються неопрацьованими методичні основи таких технологій, що гальмує процес систематизації основних напрямків, у межах яких доцільно використовувати ініціативу учасників процесу взаємодії, зокрема керівного складу та співробітників.

Аналіз першоджерел дає змогу стверджувати, що в основі розвитку підприємницьких підходів і використання

відповідного інструментарію менеджменту лежить ініціатива працівника, яка певним чином врегульована відносинами правового і фінансового характеру. Серед найбільш поширених прикладів застосування підприємництва у сучасній зарубіжній практиці можна відзначити розвиток концепцій внутрішньофірмового підприємництва, співпідприємництва та інтрапренерства, які за своїм походженням мають внутрішньофірмову природу, але за характером дії виходять далеко за формальні межі організації. Наведена класифікація констатує динамічність процесу реалізації ініціатив та ставить перед дослідниками ряд нових питань щодо перспектив розвитку організації.

У традиційному уявленні економічне зростання визначається як стійкий процес збільшення виробничих можливостей економіки та збільшення внаслідок цього національного доходу. Ця теорія опрацьована значною кількістю вчених-економістів, які у своїх дослідженнях дійшли висновку, що з часом причини економічного зростання мають властивість змінюватися. Принципово важливим висновком було те, що стан економіки все більше характеризується нейтральним впливом науково-технічного прогресу. Особливого значення у зв'язку з цим набувають моделі економічного зростання, запропоновані П. Ромером, який разом з виробничими факторами розглядає особливий неконкурентний виробничий фактор – знання.

Згідно з Ромером, темпи економічного зростання при незмінності ціни нових технологій залежать лише від величини людського капіталу, зосередженого у сфері отримання нових знань. Звідси – саме дослідницький (підприємницький) сектор набуває значення головного фактора економічного прогресу. Це, по суті, є послідовним розвитком думки Й. Шумпетера про фактори економічного зростання, адже він стверджує, що пошук і здійснення нових комбінацій факторів виробництва задають форму, зміст і темпи економічного розвитку.

В умовах динамічних змін техніки й економіки виробництва, конкурентної боротьби, інформаційних технологій і методів управління необхідне розуміння механізмів продукування й оволодіння знаннями, а також факторів, які їм протидіють. На думку відомого фахівця з управління Б. Мілнера, саме знання і компетентність персоналу на сьогодні лежать в основі розвитку організації і дозволяють знаходити вирішення технічних, економічних і організаційно-управлінських проблем як поточних, так і перспективних.

Розглянуті в ході проведеного дослідження тенденції та специфічні особливості економічного зростання, що мають місце в період інституціональних змін вітчизняної економіки, значною мірою сприяють розвитку і гуманізації сучасних форм і методів управління організацією. Найменш висвітленими в цьому плані залишаються методологічні підходи, запропоновані К. Нагелем. Згідно з розробленою ним концепцією, розвиток підприємства описується проходженням певних циклів, обумовлених зародженням, освоєнням у господарській практиці та розповсюдженням радикальних інновацій. Їх поява призводить до зміни панівної технологічної парадигми, виникнення і зростання нових галузей матеріального виробництва, залучення в господарський обіг нових ресурсів, швидкого формування нової інфраструктури і, як наслідок, до прискорення суспільного розвитку.

Таким чином, завдання, які постають перед менеджерами, полягають у подоланні перешкод на шляху розвитку підприємства завдяки формуванню особливої бізнес-філософії, яка б дозволила ефективно управляти ресурсами, серед яких ключове значення має інтелектуальний капітал. Зростає впевненість у тому, що майбутнє належатиме найбільш новаторським, а не найбільш ефективним компаніям. Не самоцільна реорганізація, не комерціалізація кожної операції, не ранжування компаній за балансовою вартістю активів, а перевага, закладена в знаннях, на думку П. Друкера, стає основною конкурентною перевагою для організації.

Умовою отримання такої переваги в конкурентній боротьбі стає розкриття нових перспектив взаємовідносин, як усередині, так і за межами організації, які базуються на довірі, ініціативі працівників і здатності компанії оперативно і в повному обсязі задовольнити потреби й очікування споживачів.

Зокрема, слід систематизувати спектр дій керівного складу і співробітників, які забезпечують вищезазначену орієнтацію. Так, на думку К. Нагеля, дії персоналу слід регламентувати в межах: постановки завдань, орієнтації співробітників, менеджменту, орієнтації на клієнта. Далі подамо коротку характеристику кожної складової.

Перша складова забезпечує адекватне виконання комплексної системи завдань підприємства і високу готовність до кооперації між керівництвом і трудовим колективом. Встановлений взаємозв'язок між соціальною активністю і фінансовим зростанням означає також необхідність встановлення відповідності між завданнями кожного зокрема і цілями та складовими успіху фірми. Особливого значення набуває творчий потенціал колективу, самомотивація.

Практика доводить, що готовність виявляти ініціативу і робити особистий внесок у вирішення завдань властива значній частині працівників або може стимулюватися відповідними заходами. До того ж творчість і самостійність у поведінці співробітників фірми досягаються шляхом створення відповідного оточення, належних умов для розкриття таких здібностей. Якщо взаємодія в рамках міжособистісних відносин відбувається оптимальним чином і, тим самим, забезпечує спільну діяльність замість неефективного протиборства, то створюються основні передумови для ефективної праці, на яких може будуватись орієнтована на майбутнє організація.

На сьогодні вже немає сумніву, що успішне управління підприємством базується на реалізації конкретних факторів успіху. Чисельні емпіричні дослідження доводять, що разом з чіткою, довгостроковою стратегією, гнучкою організацією, ефективною інформаційною системою і

найкращим чином практикованою орієнтацією на клієнта важлива роль належить використанню потенціалу співробітників і створенню дійових систем управління. Кожній організації необхідно розпізнавати і використовувати наявну енергію і здібності співробітників, застосовувати навички шляхом передачі частини функцій управління, що призведе до зацікавленості в успіху підприємства.

Найкращі підприємства практикують більшу наближеність до ринку і концентруються при цьому на власних силах. Підприємці і керівники несуть особливу відповідальність за реалізацію принципу орієнтації на клієнта. Оскільки підприємство знаходиться під впливом зовнішнього середовища, керівники повинні перш за все намагатися найбільш сприятливим для підприємства чином трансформувати його вплив. Їх відносини з клієнтами, постачальниками, акціонерами, підприємствами, урядовими інстанціями і, особливо, з оточуючим середовищем значною мірою визначають ступінь досягнення успіху.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що при запропонованій вище постановці проблеми в основі розвитку організації слід вбачати перетворення самих людей як господарюючих суб'єктів, що є носіями нових здібностей та потреб. За таких умов досягнення прогресу слід пов'язувати з розв'язанням проблем характеру управління, питань вибору найбільш ефективних адаптивних методів управління.

Підбиваючи підсумки, слід зазначити, що динамічність розвитку питання ініціативності працівників, використання людських ресурсів у плані внутрішньофірмових відносин є ще більш важливими, ніж технології. Вони стають основним джерелом формування компетенцій і, як наслідок, конкурентних переваг організації. Тому подальший розвиток теми оптимізації системи взаємовідносин учасників у виробничому

процесі залишається актуальним і має й надалі бути в центрі уваги сучасних дослідників.

Саме стан розвитку трудових відносин, найбільш передових форм взаємодії на підприємницьких засадах, які набувають значного поширення, визначає потенціал підприємства і здатен впливати на формування адекватного сучасним ринковим вимогам внутрішнього середовища організації.

Незважаючи на складність відносин в умовах конкурентного середовища між підприємствами, розвиток підприємницьких (внутрішньофірмових) засад взаємодії, на нашу думку, є найбільш привабливим для сучасних керівників і має бути використаний як інноваційний інструмент розвитку підприємства, що відповідає вимогам скерування на індивідуальну систему інтересів та дозволяє визначати необхідний алгоритм їх досягнення.

#### Список використаної літератури

1. Генералов Ю.В. Методология дослідження тенденцій економічного зростання / Ю.В. Генералов // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 1 (55). – С. 3–11.
2. Друкер, Питер, Ф. Бизнес и инновации: пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 432 с.
2. Камерон Э. Управление изменениями / Эстер Камерон, Майк Грин; пер. с англ. – М.: Изд-во «Добрая книга», 2006. – 360 с.
3. Маслов П.Н. Ініціативна економічна діяльність. Економіко-психологічні фактори та основи її мотивації: монографія / П.М. Маслов, О.В. Ткаченко, О.В. Бойко, А.С. Магдич. – Д.: Моноліт, 2006. – 396 с.
4. Covey, S. The Seven Habits of Highly Effective People // Simon and Schuster. – London, 1989.

*Отримано 27.02.09*