

дослідженні особливостей впливу факторів зовнішнього і внутрішнього підприємницького середовища на рівень і динаміку його витрат.

1. Бланк И.А. Управление прибылью. – К.: «Ника-Центр», 1998. – 544 с.
2. Грещак М.Г., Коцюба О.С. Управління витратами: Навч.-метод. посібник для самот. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2002. – 131 с.
3. Голов С.Ф. Управлінський облік: Підручник. – К.: Лібра, 2003. – 704 с.
4. Данилюк О.М., Лецій В.Р. Теорія і практика процесно-орієнтованого управління витратами: Монографія. – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2002. – 242 с.
5. Економічна енциклопедія: У 3-х томах. Т.1 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2000. – 864 с.
6. Карпова Т.П. Управленческий учет. – М.: Аудит-ЮНИТИ, 1998. – 350 с.
7. Котляров С.А. Управление затратами. – СПб.: Питер, 2001. – 160 с.
8. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник. – Львів: Національний університет “Львівська політехніка” (інформаційно-видавничий центр “ІНТЕЛЕКТ +” Інституту післядипломної освіти), “Інтелект-Захід”, 2002. – 228 с.
9. Нападівська Л.В. Управлінський облік: Монографія. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2000. – 450 с.
10. Паршин Г.О., Загородній А.Г. Управлінський облік: Конспект лекцій для студентів напряму підготовки 0501 “Економіка і підприємництво”. – Львів; Видавничий відділ ІППТ. – 74 с.
11. Попов О. Управління витратами // Економічна енциклопедія: У 3-х томах. Т. 3. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2002. – 952 с.
12. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільського. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
13. Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2002. – 656 с.
14. Чумаченко Н.Г. Роль бухгалтерського учета в управлении себестоимостью продукции // Бухгалтерский учет. – 1982. – № 5. – С. 3–9.
15. Шандова Н.В. Створення ефективної системи управління витратами підприємства // Фінанси України. – 2003. – № 7. – С. 98.
16. Шанк Дж., Говиндараджан В. Стратегическое управление затратами / Пер. с англ. – СПб.: ЗАО “Бизнес Микро”, 1999. – 288 с.
17. Шим Дж.К., Сичел Дж. Г. Методы управления стоимостью и анализа затрат. – М.: Филинъ, 1996. – 341 с.

УДК 338.45

Н.Ю. Подольчак

Національний університет “Львівська політехніка”

СУТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ОБМЕЖЕНЬ В ПРОЦЕСІ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

© Подольчак Н.Ю., 2004

Розглянуто вплив обмежень на діяльність та необхідність врахування в процесі оцінки ефективності системи менеджменту організацій. Розроблено класифікацію обмежень, які є найбільш поширеними у діяльності організацій.

The constraints of organization activity and necessity of taking into account the constraints in the evaluation of management effectiveness were considered in this article. The classification of the widest constraints in organization activity is elaborated.

Постановка проблеми та її зв'язок із науковими та практичними завданнями. В економічній теорії існує низка підходів та моделей до оцінки ефективності системи менеджменту організації. Однак, застосовуючи розроблені моделі для оцінки ефективності діяльності системи управління окремих підприємств можна отримати хибні результати. Найбільш відомими в сучасному світі бізнесу є прикладами компаній “Енрон” та “Ворлдком”, які збанкрутували в 2002 р.

та сколихнули світову економіку. Ринок та експерти напередодні банкрутства наведених транснаціональних компаній оцінювали їхню діяльність як високоефективну.

Банкрутами часто стають організації, які порушують у виробничо-господарській діяльності обов'язкові норми та інституції. Саме такі порушення (фінансові махінації) існували у діяльності корпорацій „Енрон” та „Ворлдком”. Тому пропонуємо в процесі оцінки рівня ефективності системи менеджменту організацій враховувати обмеження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. Можливості підприємства найчастіше обмежені. Обмеження (Constraints) – чинники, що обмежують виробництво або реалізацію продукції (послуг) [1, с. 232]. Як зазначають науковці [2, с. 23], намагаючись знайти джерела підвищення економічної ефективності, а разом з тим підвищення конкурентоспроможності, підприємства в ринкових умовах змушені постійно долати різноманітні перешкоди (бар'єри) у виробничо-господарській діяльності, а отже, подолати увесь комплекс факторів, що негативно впливає на значення функції цілі. Діючи за умов обмежень, підприємство змушене обирати ті види продукції або послуг, виробництво яких найвигідніше [1, с. 232].

Існує причинно-наслідковий зв'язок між обмеженнями та розвитком системи менеджменту. Він полягає в тому, що обмеження сприяють чи стримують розвиток системи менеджменту, який здатен створювати нові та ліквідувати неефективні обмеження (рисунок).

При формуванні ефективної системи управління обмеження слід вважати додатковими можливостями, а не бар'єрами для розвитку менеджменту, оскільки зовнішні бар'єри, як правило, є однаковими для суб'єктів ринку. І той суб'єкт ринку, який зрозуміє природу обмежень і розробить ефективну програму управління обмеженнями, отримує додаткові вигоди. Наприклад, економічний ризик є бар'єром для розвитку певних організацій, оскільки спричиняє негативні наслідки для підприємства у вигляді збитків, але водночас стимулює розвиток інших підприємств, оскільки створює додаткові можливості.

Слід зазначити, що оптимальні обмеження та ефективна програма управління ними самостійно не забезпечать розвиток менеджменту, як і досконалі законодавчо-нормативні акти не гарантують ефективного керівництва країною. Обмеження слід формувати з метою підтримки розвитку організації, тобто для постійного руху менеджменту організації.



Взаємозв'язок між обмеженнями та розвитком системи менеджменту

Функціонування організації пов'язане із креативною діяльністю та творчим підходом, який регламентується правовими та етичними обмеженнями. Як підкреслюють вчені, успіх діяльності підприємства залежить від дотримання правових норм і моральних засад [3, с. 105]. Нормативно-законодавчі обмеження, закладені у міжнародному та національному законодавствах, повинні виконуватись як основна, необхідна умова організаційної ефективності.

Про недотримання обмежень однією із зацікавлених груп (акціонери, менеджери, працівники, суспільство тощо) свідчить кількість позовів та судових справ з економічних злочинів. Найчастіше зустрічаються випадки недотримання правових норм та етичних принципів менеджментом підприємства, при цьому основні збитки, як правило, несуть акціонери [3, с. 110]. Як зазначає Аккоф, в багатьох випадках проблемні рішення, які приймаються, блокуються тими, хто їх виконуватиме. Рішення, прийняті без урахування інтересів керованої системи, приводять до корупції, яку можна віднести до неправових обмежень [4, с. 48].

Цілі статті. Для з'ясування суті обмежень слід виявити їхню природу та провести класифікацію. Насамперед, обмеження у діяльності підприємства встановлюється як результат суперечливих інтересів зацікавлених груп. Тобто, для балансу великої кількості цілей та завдань на підприємстві формуються добровільні обмеження згідно з чинним законодавством та етичними принципами.

Основний матеріал дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Обмеження, як правило, об'єднуються в інститути або інституції. Під інституцією (інститутом) часто розуміють всі види більш-менш усталених принципів та норм поведінки (законодавчі акти, правила, звичаї, регламенти, кодекси добросовісної практики тощо) [5, с. 7]. Як зазначає Д. Норт, інститути абсолютно схожі на правила гри між спортивними командами [6, с. 12]. Інституційні обмеження охоплюють як заборону індивідам щось робити, так і умови, за яких їм дозволяється здійснювати певні види діяльності. Тому вони є засадами, за якими відбувається людська взаємодія [там само].

Класична економічна теорія вказує на два види обмежень економічного розвитку: фізичні, породжені рідкістю ресурсів, і технологічні, викликані недостатністю знань та практичної майстерності економічних агентів (тобто ступінь майстерності, з якою вони перетворюють вихідні ресурси в кінцеву продукцію) [5, с. 10].

Ліманський виділяє необхідні та надмірні обмеження, котрі, як правило, об'єктивно зумовлені природними, технічними, економічними та суспільними факторами [2, с. 27]. Також А. Ліманський виділяє такі обмеження: ресурсів, технічного та технологічного стану виробництва, рівня кваліфікації та організації робочої сили, структури виробництва та його підрозділів, фінансових ресурсів (капіталу), охорони природного середовища, різних соціальних вимог працівників.

Ми пропонуємо таку класифікацію обмежень за різними кваліфікаційними ознаками (таблиця).

Для подальшого вивчення проблем кількісної оцінки обмежень при визначенні рівня ефективності системи менеджменту організацій слід детально розглянути особливості найбільш важливих у діяльності підприємства обмежень.

Внутрішні обмеження є тісно пов'язаними з зовнішніми. Існує думка, що внутрішні формуються під впливом зовнішніх [7, с. 34], тобто під впливом чинної системи правових та суспільних норм, системи цінностей, сформованої організацією у процесі становлення, традицій, звичаїв тощо, котрі є відображенням інституційних складових зовнішнього середовища. Отже, внутрішні обмеження слід розглядати, не забуваючи про те, що відбувається у зовнішньому середовищі, а зовнішні необхідно зіставляти з тим, який стан у внутрішньому середовищі. При формуванні оптимальних внутрішніх обмежень важливим є наявність зворотного зв'язку між окремими підрозділами, низовими ланками і органами вищого керівництва. Сила тиску вищого керівництва може саме врівноважуватись наявністю і функціонуванням системи зворотного зв'язку.

Класифікація обмежень організацій

№ п/п	Класифікаційні ознаки та види обмежень	Приклади
1	За терміном дії	Довгострокові, середньострокові, короткострокові
2	За середовищем виникнення	Внутрішні та зовнішні
3	За аспектами виникнення	Соціальні, психологічні, економічні, природно-екологічні, політичні, адміністративно-законодавчі, науково-технічні, організаційні; фінансові
4	За масштабами	Глобальні; регіональні
5	За юридичним змістом	Нормативно-законодавчі (формальні); звичаєві, етичні та неправові (неформальні)
6	За сферою дії	Загальнообов'язкові; спеціальні; локальні.
7	За механізмом	Прямі, непрямі обмеження
8	За суб'єктом підприємництва	Обмеження для фізичних осіб (громадян-підприємців), обмеження для юридичних осіб
9	За етапами функціонування підприємства	Обмеження на етапі створення підприємства, обмеження на етапі зростання та зрілості, обмеження на етапі ліквідації підприємства.
10	За характером	Добровільні та примусові
11	За впливом на обмеження	Керовані, потенційно керовані та некеровані
12	За видами залучених ресурсів	Інформаційні, енергетичні, фінансові, матеріальні, трудові

Нормативно-законодавчі (формальні) обмеження встановлюються на основі сили і авторитету влади та реалізуються через закони, накази, постанови, розпорядження, інструкції тощо. Вони є найбільш важливими у діяльності організацій, які функціонують на території правових демократичних країн. Політика створює межі для розвитку економіки, а вже потім економіка може відбуватися “сама в собі”. Ринок сам по собі не є ані добрим, ані злим. Добрим чи поганим, ефективним чи непродуктивним він стає внаслідок чинних на ньому правил. А їх визначає політика [8, с. 10]. Нормативно-правові обмеження врегульовують правовідносини між державою, організацією та іншими суб'єктами ринку, тим самим гарантуючи уникнення незаконного впливу органів державної влади на діяльність інших суб'єктів ринку.

Такі обмеження дозволяють: 1) встановлювати чіткі нормативи щодо виробничо-господарської діяльності підприємства; 2) регламентувати правовідносини із іншими суб'єктами ринку; 3) регламентувати діяльність всієї організації, окремих підрозділів, посадових осіб тощо; 4) дисциплінувати діяльність підприємства.

За період суверенного розвитку, який пройшла Україна, створено нормативно-правову базу функціонування економіки та окремі механізми регуляції ринку та конкуренції, сформувалась банківська система із власною національною валютою та золотовалютними запасами. Однак країна все ще перебуває на перехідному етапі розвитку: ринкові засади та атрибути розроблені недостатньо. Для нормативно-правових актів слід чітко встановити механізми реалізації. Саме відсутність чітких механізмів реалізації спричинило те, що в перші роки незалежності нашої країни більшість законів не виконувались.

Для підвищення ефективності економіки країни ринкові інститути повинні доповнюватись соціальними інститутами, такими як сім'я, церква, школа і нація. Це повинно відбуватися тому, що останні формують систему цінностей, яка ґрунтується на альтруїзмі, самопожертві, а не на особистих цілях [9, с. 69]. Тобто, такі інститути виконують об'єднавчі функції та встановлюють обмеження для уникнення негативних тенденцій в суспільстві.

Етичні принципи формуються на засадах: поваги до влади, чесності та правдивості, шануванні інституту приватної власності, вірності слову, цілеспрямованості, професіоналізмі, честі підприємця; професіоналізму, пошанування партнера тощо. Дотримання правових норм та етичних засад створює, за словами науковців, позитивний імідж організації, що в майбутньому відіб'ється на її фінансових результатах [3, с. 107]. Норми етики і моралі в ринковій економіці є “невидимими

установами” (свідомими або підсвідомими угодами) між учасниками ринкових відносин, метою яких є досягнення взаємної вигоди [10, с. 74]. Не підлягає сумніву, що, виконуючи свої функції і здійснюючи власну діяльність відповідно до політичних та етичних принципів суспільства, підприємство укріплює економічний потенціал цього суспільства [11, с. 22]. Такі якості, як довіра, правдивість, лояльність тощо можна оцінювати як блага і товари, що мають практичну господарську цінність. Такі товари не можна продавати, але вони полегшують господарювання (виробництво благ і надання послуг), а також підвищують ефективність системи [9, с. 68].

Етичні норми у більшості своїй дублюються нормативно-законодавчими актами. Однак деякі з них дозволяють зрозуміти правила поведінки в конкретних ситуаціях, тобто виконують функції механізму реалізації окремих нормативно-законодавчих актів. Якщо можна віднайти прогалини в нормативно-правових актах, то етичні норми є більш гнучкими. У Польщі, наприклад, прийнятий Кодекс “Етики господарської діяльності” 1994 р., який не суперечить праву [3, с. 111].

При цьому при управлінні організацією не слід забувати, що політичні та етичні принципи являють собою (в термінах логіки) побічні умови, які обмежують, модифікують, стимулюють або, навпаки, стримують економічну діяльність підприємства [11, с. 22]. У сучасних умовах керівникам підприємств доводиться переглядати соціальні та етичні стандарти [12, с. 506], оскільки стандарти виробництва стають жорсткими, змінюються підходи суспільства до етичних норм бізнесу. Водночас, вчені стверджують [4, с. 114], що саме ті підприємства досягали фінансових результатів, для яких дотримання моральних норм було чітким безкомпромісним принципом не тільки з боку акціонерів та менеджерів, але й працівників.

Трудові обмеження залежать від таких факторів: рівня кваліфікації та компетентності працівників, знань, досвіду, психологічного стану, розумових здібностей, фізичних сил та можливостей тощо. Суттєвим обмеженням, яке слід віднести до трудових, у розвитку вітчизняного менеджменту є недосконале знання менеджерами та працівниками української мови у східних та південних областях країни. Це створює суттєві перешкоди при спілкуванні менеджерів різних регіонів країни та спричиняє втрати ресурсів через пошук порозуміння та витлумачення певних слів та висловів. Як зазначає класик сучасного менеджменту П. Друкер: “менеджери повинні досконало знати рідну мову, щоб розуміти точне значення кожного із слів та виразів” [11, с. 347]. Можливо, найважливішим є те, що вони повинні навчитись цінувати рідну мову як справжнє багатство, безцінний дар, успадкований від своїх предків [там само].

Обмеження не слід розглядати відокремлено і оцінювати їх вплив окремо. Наприклад, порушення нормативно-правових актів та махінації спричинять збитки в момент виявлення, а також збитки виникатимуть у подальшій діяльності (порушення бізнес-процесів, зниження іміджу організації тощо).

Основне завдання менеджменту підприємств – здійснювати власну діяльність так, щоб обмеження стали можливостями. Керівництву необхідно створити умови, в яких працівники виконуватимуть роботу настільки ефективно, наскільки їм дозволяють власні можливості [4, с. 428]. Отже, керівництво подолає організаційні та психологічні обмеження працівників.

Обмеження також постійно змінюються внаслідок задоволення одних інтересів та цілей різних зацікавлених груп і відповідної появи інших. Найкращим свідченням появи нових обмежень є постійна фрагментація ринку, що створює нові обмеження для одних підприємств та шанси, можливості для інших.

Політика суб’єкта щодо обмежень може бути пасивною та активною. Пасивна поведінка проявляється в адаптації елементів системи управління до існуючих обмежень. Активна політика щодо обмежень реалізується такими способами: 1) обхід (використання недосконалості та прогалин) системи обмежень; 2) вплив на формування обмежень (ПР, реклама, перетин директорату, лобіювання, інтеграція або злиття тощо); 3) оптимізація системи обмежень; 4) комбінований (поєднання перерахованих підходів). Активна політика щодо обмежень просто необхідна для сучасного підприємства. Така політика передбачає зміни як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищах підприємства. Проблеми, які можуть виникнути при проведенні такої політики, проявляються як спротив однієї із зацікавлених груп змінам. Тому слід налагодити тісний

зв'язок із зацікавленою групою та пояснити, що зміни ведуть до розвитку підприємства, а отже, задоволення інтересів всіх груп на якісно новому рівні. У практичній діяльності та серед науковців панує думка, що люди чинять спротив змінам. Однак, як зазначено в науковій праці [11, с. 268], людина бажає нового – просто необхідно знайти ефективні підходи та інструменти для впровадження змін.

Д. Норт підкреслює, що концептуально слід чітко відрізнити правила від гравців. Мета правил – визначення способу, згідно з яким відбувається гра. Однак завдання команди в межах цієї сукупності правил полягає в тому, щоб перемогти в грі за допомогою поєднання майстерності, стратегії та координації чесними, а іноді і нечесними засобами [6, с. 13]. Такими командами, на думку Д. Нортона, є організації.

Поширеною є активна політика організації щодо обмежень, яка реалізується в обхід встановлених правил та норм. Більшість організацій виживають тільки тому, що їх менеджери навчилися обходити статті власного бюджету [4, с. 68–69]. Менеджерам відомо, що буквально виконання бюджету є способом поставити організації на лінію банкрутства. Так само англійські працівники нерідко практикують “роботу за правилами”, що наносить організації набагато більших збитків, ніж офіційний страйк [4, с. 107].

У національному законодавстві поняття “обхід закону” не використовується [13, с. 77]. Лише в Книзі восьмий Цивільного кодексу України встановлено наслідки обходу закону у міжнародному приватному праві. Відповідно до ст. 1557 угода та інші дії учасників відносин, що регулюються Цивільним кодексом України та спрямовані на те, щоб в обхід правил Книги восьмої про право, що підлягає застосуванню, підпорядкувати іншому праву, є недійсним. У цьому разі застосовується право відповідної країни, яке підлягає застосуванню відповідно до правил згаданої Книги. Класичним прикладом реалізації щодо політики обходу обмежень є побудова організаційної структури компанії АВВ. Ця компанія є власником виробничих активів в США і її підтримує американський уряд, хоча вона є європейською організацією [14, с. 43]. Тобто прогалини у визначенні національних приналежностей організації допомагає розширити межі правосуб'єктності та підвищити рівень лояльності місцевих органів влади, споживачів, контрагентів, що сприяє реалізації стратегії та підвищенню ефективності систем управління. Різні критерії та теорії визначення національності суб'єктів господарської діяльності дозволяють підпорядкувати їхній правовий статус законодавству тієї держави, яка є “поблажливішою” в питаннях укладання й виконання господарських договорів, податкової, митної політики [13, с. 76]. Тобто організації намагаються обійти насамперед нормативно-законодавчі акти.

Обхід закону найчастіше виникає у правових системах, де монополія держави обмежена; зі значною часткою приватної власності; з нечітким законодавчим визначенням принципу автономії волі сторін [13, с. 77]. Різні законодавства можуть містити норми, спрямовані на відвернення можливостей обходу закону щодо конкретних правовідносин (в Аргентині, США, Швейцарії) [там само].

Деякі необхідні обмеження, які виділяє Ліманський, можна подолати або їх мінімізувати за допомогою заходів як економічного, так і соціального характеру [2, с. 27]. Це зокрема: інвестиції, зовнішньоекономічна діяльність, зміна структури виробництва, наукові дослідження, підготовка кадрів тощо [там само]. Ці заходи повинні бути підібрані так, щоб через найменші затрати змінити обмеження і завдяки цьому максимально збільшити значення функції цілі [там само].

Більше того, на підприємстві доцільно самостійно встановлювати деякі із зовнішніх обмежень. Якщо відсутні навіть нормативно-законодавчі акти щодо частки ринку, якою володіє підприємство, в деяких випадках доцільно самому встановлювати такі обмеження, оскільки домінування на ринку створює перешкоди у вигляді психологічних обмежень менеджерів та працівників для інноваційної діяльності, а також керівництво підприємства не враховує зовнішні зміни [11, с. 76]. Як наслідок, значні коливання у зовнішньому середовищі призведуть до негативних наслідків для підприємства.

Як уже зазначалось, з більшою кількістю обмежень зіштовхуються великі підприємства. Однак малі підприємства можуть мати більше внутрішніх неефективних обмежень порівняно з

великими. Це пов'язано з тим, що малими підприємствами, як правило, керує диктатор, який не терпить жодних заперечень і вимагає суворого виконання поставлених завдань. При цьому такий керівник володіє усією інформацією, ускладнюючи тим розробку ефективної програми щодо обмежень.

Слід пам'ятати, що зміна обмежень може призвести до появи нових обмежень або може зрости значення, рівень інших обмежень, що приведе в кінцевому результаті до зниження значення функції цілі. Обмеження тісно пов'язані між собою, і найменша зміна одного обмеження призводить до зміни інших обмежень у діяльності організацій.

Недотримання обмежень часто приводить до втрат та збитків на підприємстві. Однак в теорії та практиці управління відомі способи мінімізації та уникнення збитків. Найчастіше для зниження обсягу збитків організації застосовують страхування. Проте проблема полягає в тому, що неможливо застрахуватись від усіх нещасних випадків, а за деякими страховий внесок є досить високим. У такому випадку, виходячи із світової практики [15, с. 138–140], слід проводити портфельне страхування, що дозволяє знизити страхову суму та включити в портфель ризику, які не хотіли брати на себе страхові організації.

Найбільш дорогою є активна політика організації щодо формування обмежень та впливу на них. Політика формування та впливу на обмеження повинна враховувати усталені етичні принципи та чинне законодавство. За таких умов менеджмент підприємства є джерелом обмежень – як внутрішніх, так і зовнішніх. Наприклад, для збереження конкурентоспроможності менеджмент створює обмеження для конкурентів на вході в сегмент бізнесу чи ринок у вигляді високих затрат капіталу, дефіцитності сировини, патентів, ліцензій, квот тощо, а також шляхом розвитку компетенцій при накопиченні знань та досвіду. Щодо внутрішніх обмежень, то в соціальній сфері менеджмент формує інституції у корпоративній культурі, в економічній сфері – шляхом вибору ресурсів, технології, встановленням цілей; а у технічній сфері – залученням обладнання та предметів праці. Однак негативним обмеженням у діяльності підприємства є бюрократія [12, с. 510]. Бюрократія виникає внаслідок історичного розвитку підприємства і деструктивно впливає на виробничо-господарську діяльність. Отже, організаційна рутинна, що у результаті утворює бюрократію, стає суттєвим обмеженням у пошуку нових рішень.

Політика оптимізації системи обмежень реалізується через знаходження оптимальної структури обмежень. При цьому засадами повинні стати етичні норми та нормативно-правова база, а також мудрість, здобута світовим співтовариством протягом історії існування. Так, побудова зв'язків менеджменту організації з іншими зацікавленими групами через оптимізацію обмежень може здійснюватись за філософією достатності та обмеженої нерівності, яка на індивідуальному рівні висловлена у Соломонових притчах: “Бідності та багатства мені не давай, годуй мене тільки хлібом насущним, щоб я не переситився і не відрікся від Тебе, і не сказав: “Хто Господь?”. І щоб я, збіднівши, не став красти і не зневажав ім'я мого Бога” (Притч. 30:8) [16, с. 245].

Обмеження є обов'язковими для підприємства, оскільки їхня відсутність спричинить хаос. Так само, як і цілі зацікавлених груп обмеження можуть суперечити одні одним.

На перший погляд видається, що активна діяльність організацій вимагає значно більших витрат, ніж пасивна. Однак, для адаптації до деяких із ринкових обмежень доводиться витрачати значні кошти. Наприклад, для підтримки продукту Expedia корпорації Microsoft довелося купити ліцензію на право займатися туристичною діяльністю, а в підтримку Home Advisor корпорації довелося стати іпотечним брокером [15, с. 117].

Висновки. Важливо виділити обмеження, проаналізувати їх, спрогнозувати їхній розвиток та врахувати при розробці стратегій організації, визначивши витрати на формування політики щодо обмежень. Це дасть можливість врахувати в ціні продукції, а також планах організації витрати на формування обмежень та можливі втрати внаслідок негативного впливу обмежень. Скориставшись розробленою класифікацією обмежень, при оцінці ефективності системи менеджменту та плануванні діяльності підприємства доцільно використати класифікацію за аспектами виникнення.

1. Голов С.Ф. *Управлінський облік: Підручник*. – К.: Лібра, 2003. – 704 с. 2. Ліманський А. *Організаційно-економічні механізми підвищення ефективності промислових підприємств в умовах трансформації та євроінтеграції (на прикладі промислових підприємств Польщі та України) / НАН України ІРД*. – Львів, 2003. – 520 с. 3. Герасимчук Н.А. *Взаємодія правових норм і етичних норм в підприємницькій діяльності малих підприємств // Вісник НУ “Львівська політехніка”* – 2003. – С.105–114. 4. Аккоф Р. *Аккоф о менеджменте / Пер. с англ. // Под ред. Л.А. Волковой* – СПб.: Питер, 2002. – 448 с. 5. Скринька Д.В. *Право як фактор економічного розвитку (інституційний підхід). Автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. юрид. наук.* – К., 2004. – 20 с. 6. Норт Д. *Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки / Пер. з англ. І. Дзюба.* – К.: Основи, 2000. – 198 с. 7. Стадник В.В. *Вплив інституційного середовища на формування принципів і методів управління організацією // Наукові праці Донецького Національного технічного університету. Серія економічна.* – ДонНТУ, 2003. – Вип. 55.– С. 32–37. 8. Шуманн Г. *Світ – не товар // Deutschland.* – 2003. – №3. – С. 40–43. 9. Boulding K.E. *Etyka i biznes. Pod ekonomia.* Warszawa 1985. – 192 с. 10. Arrow K.J. *Granice organizacjii.* PWN, Warszawa 1989. – 213 с. 11. Друкер П.Ф. *Практика менеджмента / Пер. с англ.* – М.: «Вільямс», 2001. – 398 с. 12. Дойль П. *Маркетинг-менеджмент и стратегии. 3-е издание / Пер. с англ. // Под ред. Ю.Н. Каптуревского.* – СПб.: Питер, 2002. – 544 с. 13. Федуняк Г.С., Федуняк Л.С. *Міжнародне приватне право: Підручник.* – 3-є вид., доп. і пероб. – К.: Атака, 2003. – 544 с. 14. Виссема Х. *Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер. с англ.* – М.: ИНФРА-М, 1996. – 288 с. 15. Батон Т., Шенкир У., Уокер П. *Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься.* – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 208 с. 16. *Поша зростанням. Економічна теорія сталого розвитку / Пер. з англ. Герман Дейлі: Інститут сталого розвитку.* – К.: Інтелсфера, 2002.

УДК 658

Л.П.Сай

Національний університет “Львівська політехніка”

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ НАУКОВО-ТЕХНІЧНОЮ ПІДГОТОВКОЮ ВИРОБНИЦТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ

© Сай Л.П., 2004

Розглянуто методи управління науково-технічною підготовкою виробництва (НТПВ). На основі проведеного аналізу і порівняння існуючих методів НТПВ розроблено пропозиції щодо ефективності застосування того чи іншого методу в управлінні підприємством.

The article considers the methods of scientific-technical designing of production management. Basing on conducted analysis and compare of existing methods of scientific-technical designing of production the proposals directed on application of concrete method of enterprise management.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Основними напрямками інноваційної діяльності підприємств є розробка і впровадження нових технологічних процесів, створення і виробництво нової чи удосконаленої продукції. Саме на етапі науково-технічної підготовки виробництва (НТПВ) розробляються продуктові і технологічні інновації і розраховуються показники, яким вони повинні