

УДК 338.1: 364

Б.М Пунько

ЛНАВМ ім. С.З. Гжицького, м. Львів

## ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ І УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ – УЧАСНИКІВ СЕЗ "ЯВОРІВ" В УМОВАХ ЗЕД

© Пунько Б.М., 2003

Проаналізовано й узагальнено теоретико-функціональний досвід формування організаційних структур і принципів управління персоналом, методологічні основи оцінки менеджерських задатків і функцій менеджменту національного й міжнародного рівнів. Обґрунтовано підходи щодо вирішення практичних завдань і цілей організації на основі вдало побудованої управлінської структури підприємств – суб'єктів СЕЗ в умовах зовнішньої економіки.

Analyse the theorist-functional experience of shaping the organizing structures and principles of personnel governing, методологические base of evaluation of manadgmt deposits and functions of management of national and international levels. Motivated approaches for deciding the practical problems and whole organizations on the base aptly build management structure of enterprises in conditions of external economy.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** Обґрунтування зовнішньоекономічної стратегії і тактики розвитку сучасних українських підприємств – учасників спеціальної економічної зони "Яворів" (СЕЗ "Яворів") вимагає дослідження теоретико-функціонального досвіду застосування принципів формування організаційних структур і управління персоналом. Потребує напрацювання нової економіко-управлінської філософії з урахуванням передової міжнародної прогресивної практики. Проблематика тісно взаємопов'язана з науковими і практичними завданнями менеджменту ЗЕД і побудовою організаційних структур як його ключовою складовою.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми.** Дослідженням проблеми формування адекватної до умов роботи в сфері ЗЕД організаційної структури управління та якісного управління "людським фактором" присвятили свої праці А.Н. Михайлик [1], Г.М. Дроздова [2], А.І. Кредісов [3], Б.М. Пунько [4], О.А. Кириченко [5] та багато інших науковців. Однак не вирішеними раніше частинами загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття, є узагальнення теоретико-функціонального досвіду формування організаційних структур і економіко-управлінської філософії управління персоналом, розробка практичних методів щодо порівняльної оцінки менеджерських задатків та характерних особливостей менеджерських функцій національних і міжнародних компаній, вирішення практичних завдань і цілей організації на основі вдало побудованої управлінської структури підприємств – суб'єктів СЕЗ в умовах зовнішньої економіки.

**Цілі статті.** Узагальнити основні завдання, які є прерогативою формування організаційних структур і економіко-управлінської філософії управління персоналом,

сформулювати принципово пріоритетні положення оптимізації організаційних управлінських систем підприємств – учасників СЕЗ "Яворів", проаналізувати теоретичні аспекти й емпіричні методологічні підходи щодо оцінки управлінських систем та навести порівняльні характеристики здібностей менеджерів до міжнародного бізнесу та функцій менеджменту для національних і транснаціональних компаній.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Розроблені світовою управлінською наукою принципи й положення формування сучасної організаційної структури підприємств, накопичений прикладний досвід є актуальними для забезпечення ефективного, з точки зору "якісного менеджменту", функціонування спеціальних економічних зон (СЕЗ). Розглянемо ці аспекти в контексті їх адаптації до економічних умов спеціальної економічної зони "Яворів".

Станом на 1 січня 2003 року у СЕЗ "Яворів" зареєстровано 83 суб'єкти, 40 з них реально розпочали економіко-господарську діяльність. В основному це господарські одиниці, створені у формі підприємств з іноземною участю, виробничої кооперації та спільних підприємств. Ці структури організовані за участю фізичних та юридичних осіб з 17-ти країн світу: Австрія, Англія, В'єтнам, Голландія, Данія, Іспанія, Канада, Китай, Німеччина, Польща, Росія, Румунія, Словаччина, США, Туреччина, Франція та Японія.

Основні з них: ЗАТ "Автопорт – Краковець – Глонік" (будівництво зони митного контролю вантажного транспорту та бізнес-центру в автопорту "Краковець"), ДП "Градент" ТзОВ "Кера Трейдинг" (виробництво імпортозамінної енергозберігаючої продукції для будівельного комплексу), ДП "Вікнабуд" (виробництво фасадних систем, вікон та дверей із металопластику, алюмінію та дерева), СП ТзОВ "Термобуд" (виробництво імпортозамінних будматеріалів у межах державної програми енергозбереження), ДП "Віконт – II" ТзОВ "Віконт" (організація виробництва тари поліетиленової для продукції харчової промисловості та товарів народного вжитку), ДП "Технодім" ТзОВ СП "Технобуд" (виробництво елементів каркасних будинків та їх монтаж для реалізації державної програми з будівництва житла), ТзОВ "Єврошпон" (переробка деревини), ТзОВ "Трансагро" (переробка сільськогосподарської продукції), ТзОВ "Галицький легіон" (виробництво продукції харчової промисловості та тари для її упакування), ТзОВ "Орлан–Транс–Краковець" (створення та діяльність комплексної транспортної інфраструктури з обслуговування транспортних коридорів) тощо.

Господарська діяльність підприємств СЕЗ "Яворів" пов'язана з інвестуванням економіки регіону, з експортом та імпортом товарів і послуг, іншими видами кооперування з іноземними партнерами, а тому потребує адаптованої до норм і правил або організаційних кодексів провідних країн, організаційної структури підприємств, яка має відповідати управлінському досвіду міжнародної зовнішньої економіки – його структурному й змістовному наповненню.

Організація ЗЕД – дуже складна і копітка робота, вона вимагає уважного опрацювання таких питань, як кон'юнктура світового ринку, потенційні покупці і продавці, встановлення ділових контактів з ними, проведення переговорів, підписання угод і т. д. Тому для ефективного управління ЗЕД на рівні підприємства необхідна адекватна до умов його роботи структура управління та якісне управління "людським фактором".

Слово "структура" означає каркас, основу; будь-яке підприємство має відповідний каркас, що пов'язує всі його підрозділи, служби і органи. Розрізняють організаційно-виробничу структуру; структуру управління; організаційну структуру підприємства.

На будь-якому підприємстві є дві системи, які управляють і якими управляють. До першої належать організаційні служби, апарат управління. До другої – виробничі підрозділи (цехи, дільниці, відділи, контори тощо).

Організаційно-виробнича структура відображає побудову системи, якою управляють, а структура управління – система, яка управляє, тоді як організаційна структура підприємства – побудову і взаємозв'язок обох цих систем.

Отже, структура управління ЗЕД відображає побудову системи управління в цій сфері, тобто організаційні служби й управлінський апарат, що здійснюють управління ЗЕД.

Апарат управління будується з урахуванням необхідного оновлення ланок (по горизонталі) і ступенів чи рівнів управління (по вертикалі). Ланка управління – це структурний підрозділ чи окремі спеціалісти, що виконують відповідні функції управління.

Організаційна структура управління ЗЕД як складова частина внутрішньофірмового управління визначається, насамперед, загальною стратегією підприємства, а також стратегією ЗЕД як її складовою. Прийнято вважати стратегію засобом виживання фірми шляхом адаптування до економічного середовища, а структуру – конструкцією, що її підтримує. Ланки ланцюга "економічне середовище ↔ стратегія ЗЕД ↔ організаційна структура" взаємопов'язані і взаємозумовлені. Якщо вони не відповідають одне одному, то під загрозу ставиться саме існування фірми.

Організаційна структура управління ЗЕД визначається тією метою і завданнями, які вона покликана вирішувати. Її мета – максимізація прибутку на довготривалий період за рахунок ефективної участі на міжнародному ринку. Організаційна структура управління ЗЕД, як і внутрішньофірмового управління, повинна постійно розвиватися і вдосконалюватися, пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі. Її форми і методи не можуть лишатися незмінними.

Перед підприємствами– суб'єктами ЗЕД завжди стоять дві важливі проблеми: як сформулювати найбільш ефективну організаційну структуру управління та як керувати нею, щоб досягти поставленої мети.

На формування організаційної структури управління ЗЕД значно впливають такі фактори: розмір фірми; значення і характер зовнішньої діяльності; ступінь диверсифікації і складність продукції, що випускається; специфіка ринків країн-партнерів і рівень конкуренції на них та ін.

Організаційні форми управління ЗЕД на виробничих підприємствах в Україні багато в чому індивідуалізовані. Разом з тим можна виділити деякі загальні риси. На виробничих підприємствах, що беруть активну участь в ЗЕД, зовнішньоекономічний апарат сьогодні існує в основному у двох формах: відділ зовнішньоекономічних зв'язків (ВЗЕЗ) у межах діючого апарату управління та зовнішньоторгова фірма (ЗТФ).

Відділ зовнішньоекономічних зв'язків (ВЗЕЗ) не є самостійним структурним підрозділом підприємств. Він являє собою частину апарату управління; його головне завдання полягає в управлінні ЗЕД як елементом єдиної цілісної системи внутрішньофірмового управління. Цей відділ не займається безпосередньо транспортуванням вантажів, митними процедурами тощо. Він створюється, як правило, для планування, організації і координації ЗЕД (хоч на практиці зустрічаються й інші варіанти).

Головними завданнями ВЗЕЗ на підприємстві можуть бути: участь в розробці стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства; сприяння розвитку ЗЕД підприємства з

метою прискорення його соціально-економічного розвитку; управління експортним потенціалом підприємства, постійне його зміцнення і розвиток; забезпечення виконання зобов'язань, що випливають з договорів та угод із зарубіжними партнерами; вивчення кон'юнктури зовнішніх ринків, збирання і накопичення відповідної інформації; організація експортно-імпортних операцій, забезпечення їх ефективності; здійснення рекламної діяльності; організація протокольних заходів та ін.

Відповідно до завдань визначаються функції ВЗЕЗ і формується організаційна структура управління. Відділ, який в свою чергу складається із ланок (груп, секторів, бюро і спеціалістів), зазвичай очолює менеджер.

Схема відділу зовнішньоекономічних зв'язків підприємства: менеджер відділу ВЗЕЗ ↔ комерційний сектор ↔ економічний сектор ↔ сектор маркетингу ↔ інженерно-технічний сектор ↔ протокольна група. Кожен із секторів (груп) має свої конкретні завдання і виконує власні функції.

Наприклад, комерційний сектор повинен забезпечувати: виконання зобов'язань з міжнародних контрактів і угод; участь у підготовці і проведенні комерційних переговорів; організацію поставок за контрактом і контроль за їх виконанням; перегляд реклаमाцій щодо експорту й імпорту та ін.

Функції економічного сектора: прогнозування і планування ЗЕД підприємства; аналіз ефективності експортно-імпортних операцій; контроль за виконанням плану; валютний контроль тощо.

Сектор маркетингу як провідна рекламно-аналітична служба підприємства займається: вивченням кон'юнктури світових ринків; рекламою; бере участь у визначенні цін на експортну продукцію; проводить аналіз конкурентів, можливостей руху товару та ін.

Завдання інженерно-технічного сектора: вивчати діючі на світовому ринку технічні вимоги до товару; аналізувати технічний рівень і якість продукції, її конкурентоспроможність; брати участь у розробці пропозицій з оновлення виробництва, випуску нової продукції; забезпечувати технічне обслуговування експортної продукції та ін.

Протокольний сектор: готує і організовує протокольні заходи; виконує доручення керівництва фірми стосовно зустрічей і прийомів представників зарубіжних фірм, які прибули на підприємство з діловим візитом.

Організаційні принципи побудови зовнішньоторгової фірми (ЗТФ) залежать від її завдань і функцій. Основними завданнями ЗТФ, як правило, є: планування, організація і регулювання зовнішньоторгових угод; збільшення обсягу експорту і вдосконалення його структури; підвищення ефективності імпортних закупок відповідно до стратегії підприємства; підвищення конкурентоспроможності продукції за кордоном, сприяння покращенню її якості; вивчення кон'юнктури товарних світових ринків і виявлення критеріїв та вимог, які висуваються до конкурентоспроможності товарів; вивчення діяльності конкурентів, їх сильних і слабких сторін; організація після продажного обслуговування за кордоном; здійснення рекламних заходів з метою розширення експорту; вивчення кон'юнктури товарних світових ринків і виявлення критеріїв та вимог, які висуваються до конкурентоспроможності товарів; правовий захист зовнішньоекономічних інтересів підприємства; участь разом з іншими підрозділами в організації транспортування і збереження продукції; участь у купівлі-продажу патентів і ліцензій, "ноу-хау"; участь у протокольних заходах тощо.

Вирішення цих та інших завдань, що стоять перед зовнішньоторговою фірмою, визначає її функції та організаційну структуру управління. Директор ЗТФ, як правило, підпорядковується директору (Президенту) підприємства (компанії) чи його заступнику із зовнішньоекономічних зв'язків. Основними функціональними підрозділами ЗТФ є маркетингова і операційно-комерційна служба. Також створюються служби, що забезпечують обслуговування ЗЕД фірми: планово-економічних розрахунків, валютно-фінансових операцій, обліку і звітності, юридичних та інженерно-технічних питань[5].

Структура ЗТФ, як правило, є багатofункціональною й багаторівневою. Наприклад, можливий такий підхід до побудови структури ЗТФ: Рівень 1. Директор (Президент) компанії або підприємства. Рівень 2. Директор ЗТФ. Рівень 3. Заступники директора: 1) із загальних питань; 2) з маркетингової політики; 3) з економічної політики; 4) з комерційної політики. Рівень 4. Керівники (менеджери) функціональних відділів (підрозділів). Рівень 5. Власне співробітники конкретних відділів й підрозділів.

На рівні заступника директора із загальних питань можуть організовуватись такі відділи (підрозділи): протокольний-візовий відділ, бухгалтерія, правовий відділ, канцелярія, відділ кадрів, господарський відділ тощо.

На рівні заступника директора з маркетингової політики можна передбачити відділ вивчення кон'юнктури ринку і ринкових цін, відділ реклами і виставок, відділ аналізу реклаमाцій і пропозицій, сектор післяпродажного обслуговування тощо.

На рівні заступника директора з економічної політики можуть створюватись такі підрозділи: планово-економічний відділ, валютно-фінансовий відділ, технічний відділ, відділ патентів і ліцензування тощо.

На рівні заступника директора з комерційної політики можуть бути створені відділ експорту, відділ імпорту, відділ зовнішньої співпраці, транспортний відділ, відділ складування тощо.

Слід зауважити, що побудова організаційної структури – це складний й постадійний процес, який залежить від багатьох факторів. По-перше, від умов виходу на зовнішній ринок – самостійно через ВЗЕЗ (або управління зовнішньоекономічних зв'язків – УЗЕЗ), ЗТФ і/або за допомогою посередників. По-друге, від частки експортно-імпортних операцій в загальному обороті життєвого циклу підприємства й індивідуальному відтворенні підприємства. По-третє, від періодичності, циклічності або дискретності зовнішньоторговельних операцій. По-четверте, від якості й конкурентоспроможності товарів, продукції, послуг. По-п'яте, від адаптації товарів, продукції й послуг на потенційних зовнішніх ринках. І нарешті, по-шосте, від наявності на підприємстві необхідної технології, висококваліфікованих фахівців із ЗЕД.

За відсутності наведених факторів, особливо за умов започаткування ЗЕД, доцільно вдаватися до співпраці з посередниками як національного, так і міжнародного рівнів. Правда, їх пошук і співпраця з ними вимагатимуть додаткових зусиль й грошових витрат.

Посередники з досвідом ЗЕД краще знають ринки, мають постійну клієнтуру, володіють методикою транспортування і збереження продукції, скорочення термінів постачання й оформлення митних документів, знають, як забезпечити передпродажний і післяпродажний сервіс з обслуговування, володіють докладною оперативною стратегічною інформацією стосовно товаровиробників і конкурентів. А цей досвід може бути дієвим важелем на стадії започаткування ЗЕД й суттєво впливатиме на економічну ефективність зовнішньоекономічних операцій.

Організаційна структура транснаціональних корпорацій передбачає виділення підрозділів за різноманітними управлінськими й функціональними ознаками та рівнями (вид продукції, регіональні виробничі інтереси, регіональні географічні інтереси, функціонально-прикладні особливості, вид звітності й відповідальності тощо).

Структурні складові виділення підрозділу ТНК за видом продукції: Рівень 1. Президент компанії. Рівень 2. Відділи, сформовані на підставі закордонних операцій за видом продукції (промисловий відділ, автомобільний відділ, відділ авіакосмічної електроніки, міжнародний відділ тощо). Структура непопулярна у Європі, характерна для ТНК, що базуються на території США, їм належить "критична маса" у світовій торгівлі. Це пояснюється тим, що для американських ТНК зовнішній ринок є привабливішим порівняно з внутрішнім.

Структурні складові виділення підрозділу ТНК за регіональними виробничими інтересами: Рівень 1. Голова правління. Рівень 2. Група енергетичних систем (електротехнічна компанія – Бельгія, компанія з виробництва вимірювальної апаратури – Аргентина). Рівень 3. Група промислової продукції цивільного та військового призначення (компанія з виробництва підйомників – Бельгія, компанія з виробництва виробів спеціального призначення – Аргентина). Організаційна структура популярна в компаніях, що працюють із диверсифікованими групами продукції.

Структурні складові виділення підрозділу ТНК за регіональними географічними інтересами: Рівень 1. Президент компанії. Рівень 2. Відділ Європи і Латинської Америки (Великобританія, Венесуела, Італія). Рівень 3. Відділ Північної Америки і країн Тихоокеанського басейну (США, Японія). Популярна насамперед у компаній з дуже розвинутими міжнародними операціями, у яких немає домінування якоїсь однієї країни або регіону. Така структура є популярною у країнах Європи, оскільки для них значне економічне зацікавлення становить внутрішній ринок.

Структурні складові виділення підрозділу ТНК за функціонально-прикладними особливостями: Рівень 1. Голова правління. Рівень 2. Виробництво (виробництво у Північній Америці, виробництво в Європі). Рівень 3. Маркетинг (маркетинг у Північній Америці, маркетинг у Європі). Застосовується, як правило, компаніями, що займаються видобутком корисних копалин (руди, нафти, бокситів тощо), оскільки їхня продукція найбільше однорідна. Отже, методи виробництва і маркетингової стратегії в цих країнах практично однакові.

Структурні складові виділення підрозділу ТНК за видом звітності й відповідальності (матричні організаційні структури): Рівень 1. Президент компанії. Рівень 2. Виробничі і географічні групи (група текстилю, група сільськогосподарської продукції, група Європи і Африки). Рівень 3. Підпорядкування, звітність й відповідальність – Великобританія. Рівень 4. Виробничі і географічні групи (група Латинської Америки, група текстилю). Рівень 5. Підпорядкування, звітність і відповідальність – Мексика. Такі організаційні структури притаманні для процесів інтеграції чи виділення закордонних операцій у формі самостійного підрозділу. В організаціях такого типу закордонна філія звітує перед декількома групами – регіональною, продуктовою, функціональною тощо. При цьому різні групи тісно між собою взаємодіють, взаємозалежні, обмінюються інформацією, кінцева ціль – виробити індивідуальні глобальні стратегічні перспективи на основі широкого й всебічного обміну різноманітними ресурсами.

На рисунку ми зобразили схематично типову організаційну структуру управління, яка є придатною для сучасних розвинутих підприємств промислової орієнтації. Наведена організаційна структура управління є нібито завершеною й характерною для підприємств з розвинутою ЗЕД. Але така структура може вибудовуватися поетапно, поступово, розпочинаючи із започаткування ЗЕД (окремі функції покладаються на існуючі відділи), далі на етапі становлення ЗЕД (створюються відділи з ЗЕД) й нарешті на етапі інтенсивного розвитку зовнішньоекономічної діяльності (створюється управління з ЗЕД і/або ЗТФ).

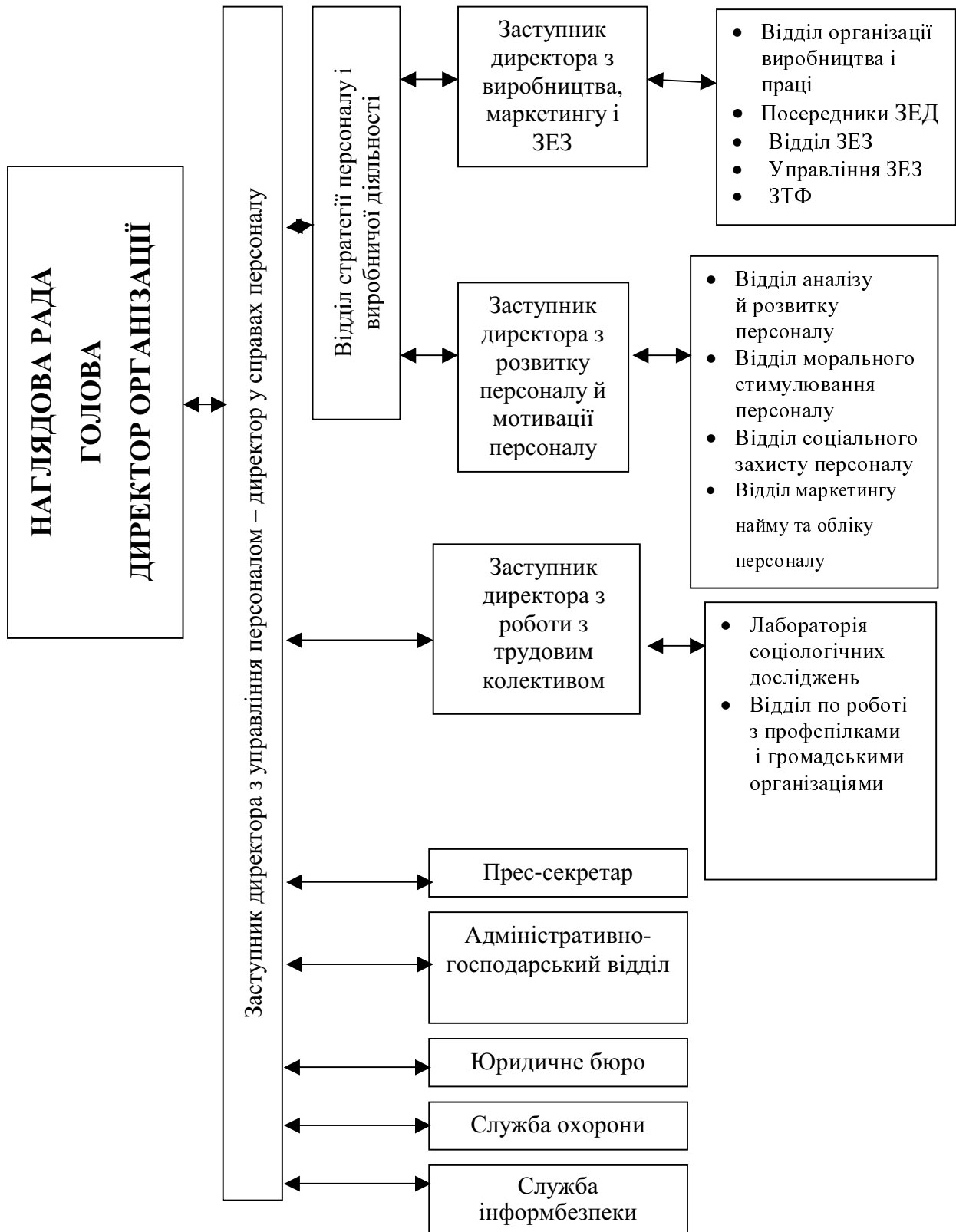
В Україні сьогодні вкрай необхідні фахівці-менеджери, які б вміли у процесі управління досягати максимального власного доходу і сприяти максимальній вигоді співробітників колективу і споживачів; володіли здатністю своєчасно реагувати на кон'юнктуру ринку і виявляти суспільні потреби, які можна задовольняти найбільш ефективно.

Сучасні менеджери повинні бути підприємливими й постійно готовими йти на конкретний чітко розрахований ризик; наділеними чутливістю на попит ринку та інтуїцією. Вміти аналізувати структурні фактори розвитку організаційної структури та її підрозділів, при економічній доцільності вчасно реорганізовуватись у міцніші щодо ринкової конкуренції й соціально-економічної ефективності організаційні структури. Бути здатними сформулювати цілі організації, окремих структурних підрозділів, організувати усіх співробітників для їх досягнення.

Концепція ринкової стратегії вимагає створення у колективах "залізної виконавчої дисципліни" без методів примусу і покарання, а заохочення і сприяння, доведення конкретних рішень до тих співробітників, які за рівнем інтелекту, умінь і навичок здатні вчасно і доброякісно їх виконати. Що ж стосується керівників первинної, середньої й вищої ланки управління, то вони мають працювати більше, ніж їхні співробітники. Вони повинні знати свій напрям діяльності, крім цього, менеджери повинні володіти технічними та ринковими знаннями і навичками. Якщо змоделювати аналітичну модель змістовної сутності сучасної управлінської філософії, то вона мала б виглядати принаймні так: "1. Законодавчі акти і державні органи управління  $\Rightarrow$  2. Загальні збори колективу  $\Rightarrow$  3. Голова правління (Президент компанії)  $\Rightarrow$  4. Менеджери вищої ланки управління  $\Rightarrow$  5. Менеджери середньої ланки управління  $\Rightarrow$  Менеджери первинної ланки управління  $\Rightarrow$  Співробітники і працівники (Персонал)".

Досліджуючи роботу керівників і спеціалістів в господарствах АПК і вивчаючи діяльність працівників управління за кордоном з матеріалів наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, ми зібрали матеріали з цих категорій працівників і подали їх як характерні риси діяльності керівника (начальника) формального типу і керівника (менеджера неформального типу).

Слід зазначити, що на діяльність господарських керівників наших підприємств суттєво вплинула адміністративно-командна система, вони досі не можуть полишити принципів цієї жорсткої, а інколи й жорстокої системи управління. Керівники колишньої соціалістичної системи господарювання внутрішньо боязкі, безініціативні в прийнятті конкретних рішень, бояться йти на ризик. Характерні риси діяльності керівника в західних країнах, яких там називають менеджерами, показують, що цей працівник має суттєво відмінні риси.



*Типова організаційна структура управління підприємством промислової орієнтації в умовах започаткування або розвитку зовнішньоекономічної діяльності*



З проведеного порівняння господарського працівника наших підприємств з управлінським працівником західних держав (менеджером) ми приходимо до висновку, що в умовах переходу до ринкових відносин нам необхідно значну увагу звернути на виховання керівників нових поглядів. Два характерні підходи до управління отримали назву "формальна система управління" та "неформальна система управління".

Характерні риси в діяльності керівника формального типу: внутрішньо невільний, боязкий, безініціативний, боїться ризику; володіє ірраціональною свідомістю псевдо-релігійного типу (культ вищого керівництва, віра в систему); володіє подвійним мисленням і псевдологікою; погано навчений, слабо інформований, замкнутий; жорстка ієрархічність управлінської системи; здійснення зв'язків між підрозділами, які перебувають на одному рівні через центр; використання жорстких посадових інструкцій; постановка перед підлеглими вичерпних завдань; центральний принцип: головне для підлеглого зробити так, як вимагає начальник; число контрольованих функцій необмежене.

Характерні риси в діяльності менеджера неформального типу (властивості неформальної системи (менеджер): внутрішньо вільний, ініціативний, ризикований; раціональний і самокритичний; логічний і позбавлений подвійної свідомості; відкритий для інформації, не забороняє діяти поза рівнями організаційної структури управлінського персоналу; дає простір горизонтальним зв'язкам; дозволяє працівникам самим формувати свої посадові обов'язки незважаючи на інструкції; створює умови, за яких підлеглому лише ставляться завдання, а його справа або право – вирішувати, як він буде їх виконувати; стимулює ініціативу і творчий підхід до праці, завдання подається в загальному вигляді без вичерпних інструкцій; формулює головну мету для працівника – розв'язати проблему, отримати й подати результат; центральний принцип: дає змогу виконавцеві самому брати участь у постановці завдання, яке йому належить виконувати; число контрольованих функцій обмежене [4].

У плані підбору менеджерів для функціонування в умовах ЗЕД важливо виявляти характеристики більш або менш здібних осіб-претендентів для виконання функцій менеджера міжнародного бізнесу. Наведемо порівняльні характеристики характерних якостей, необхідних для виконання менеджерських функцій у міжнародному бізнесі [5].

Необхідні якості у найбільш здібних: 1) особиста мета – здатність адаптуватися до окремих людей; 2) сприйняття вимог для посиленої взаємодії з іншими – не треба спеціальних навичок, успішна адаптація залежить від ситуації; 3) ключове запитання в процесі адаптації до нової культури – що відбувається? Вивчення для опису, інтерпретації та розуміння; 4) підстави для прийняття рішень – почуття і враження є визначальними; 5) процес аналізу взаємозв'язку культури та інформації – прагнення кількісно визначати різні культури з метою їх вирізнення; 6) внутрішній вплив на менеджера – модифікація стереотипів, прояснення вражень і пояснень; 7) вплив поведінки на менеджера – соціальна гнучкість і відкритість.

Якості менш здібних: 1) здатність адаптуватись у суспільстві; 2) сприйняття вимог для посиленої взаємодії з іншими – потребуються такі якості, як терпимість, співчуття, чесність, лібералізм, гнучкість; 3) ключове запитання в процесі адаптації до нової культури – чому це відбувається? Вивчення для з'ясування та обговорення; 4) підстави для прийняття рішень – факти й інформація є визначальними; 5) процес аналізу взаємозв'язку культури та інформації – прагнення кількісно порівнювати і оцінювати різні культури; 6) внутрішній вплив на менеджера – збереження стереотипів і вражень; 7) вплив поведінки на менеджера – соціальні упередженість та віддаленість.

Необхідно навести порівняльну характеристику ключових функцій менеджменту, характерних для національних і транснаціональних компаній.

Національні компанії: 1) планування. 1.1) аналіз середовища за витратами, можливостями – національний ринок; 1.2) потенційні конфлікти корпоративних цілей з економічними й політичними інтересами країн – однієї країни. 2) організація. 2.1) характеристика організаційної структури – орієнтація на внутрішні операції; 2.2) погляди на владу – подібні. 3) укомплектування штату. 3.1) джерела управлінських талантів – національний ринок праці; 3.2) орієнтація менеджерів – переважно етноцентризм. 4. керівництво. 4.1) лідерство і мотивація – формуються однією культурою; 4.2) комунікативні лінії – порівняно короткі. 5) контроль: система звітності і система обліку – єдині вимоги однієї країни.

Транснаціональні компанії: 1) планування. 1.1) аналіз середовища за витратами, можливостями – світовий ринок; 1.2) потенційні конфлікти корпоративних цілей з економічними й політичними інтересами країни – багатьох країн. 2) організація. 2.1) характеристика організаційної структури – глобальна структура; 2.2) погляди на владу – різні. 3) укомплектування штату. 3.1) джерела управлінських талантів – світовий ринок праці; 3.2) орієнтація менеджерів – геоцентризм. 4. керівництво. 4.1) лідерство і мотивація – формуються різними культурами; 4.2) комунікативні лінії – мережі з великою відстанню. 5) контроль: система звітності і система обліку – різні вимоги багатьох країн.

**Висновки.** Проаналізовано економіко-господарську діяльність суб'єктів господарської діяльності у СЕЗ "Яворів" станом на 1 січня 2003 року. Узагальнено принципи й положення формування сучасної організаційної структури підприємств, емпіричний досвід забезпечення ефективного щодо якісного менеджменту функціонування національних і транснаціональних компаній.

Висвітлено підходи та фактори, які визначають ефективність побудови організаційних структур зовнішньоекономічної орієнтації, охарактеризовано структурні складові виділення підрозділів ТНК за різноманітними ознаками. Розроблено типову оригінальну організаційну структуру управління підприємством промислової орієнтації в умовах започаткування або розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Наведено характерні риси й властивості формальної системи управління (носієм якої є господарський керівник, начальник) та неформальної системи управління (носієм якої є сучасний менеджер). У подальшій управлінській діяльності управлінцям підприємств – учасників СЕЗ і ЗЕД рекомендовано впроваджувати менеджерські принципи неформального типу.

Наведені порівняльні характеристики якостей, необхідних для виконання менеджерських функцій у міжнародному бізнесі, допоможуть у підборі менеджерів з найбільшим потенціалом, а порівняльні характеристики ключових функцій менеджменту, характерних для національних і транснаціональних компаній – підвищать ефективність економічної політики на рівні ЗЕД.

При складанні колективного договору (статуту, установчого договору) важливо формулювати принципи побудови відносин між менеджерами і співробітниками (згори – донизу), між співробітниками і менеджерами (знизу – догори), права і обов'язки, компетенцію і відповідальність менеджерів та співробітників; господарську філософію оформлення робочих місць, побудови організаційної культури, формування ефективної

ділової політики, яка б стимулювала і заохочувала до ефективної організації праці, а також сприяла створенню колективу односторонців, колективу тісної взаємодії на всіх рівнях управління й виробництва з метою досягнення високих кінцевих результатів, а отже й прибутків.

1. Михайлик А. Н. *Управление внешнеэкономической деятельностью фирмы: Учеб. пособие.* – М.: МНЭП, ИИК, 2000. – 112 с. 2. Г.М. Дроздова. *Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навч. посібник.* – К.: ЦУЛ, 2002. – 172 с. 3. Кредісов А.І. *Управління зовнішньоекономічною діяльністю.* – К.: Фенікс, 2000. 4. Пунько Б.М. *Основи підприємницької діяльності (практичні аспекти): Навч. посібник.* – Львів, 1997. – 130 с. 5. Кириченко О.А. *Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб.* – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2002. – 384 с.

УДК 330

М.Р. Тимошук, Р.В.Фещур

Національний університет „Львівська політехніка”

## ОЦІНЮВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

© Тимошук М.Р., Фещур Р.В., 2003

**Розглядаються проблеми оцінювання потенціалу розвитку підприємства. Запропоновано систему показників вимірювання потенціалу як моментної характеристики стану підприємства, а також як інтервальної оцінки можливості розвитку підприємства. Зазначається, що сукупність показників зовнішньої оцінки потенціалу підприємства може розширюватися порівняно з множиною показників внутрішнього оцінювання.**

**The problems of estimation of development's potential of enterprise are considered in this work. The system of indicators of potential as a moment characteristic of the enterprise's state and interval valuation of abilities of its development are offered. It is marked, that the totality of characteristics of external valuation of the potential of the enterprise may be expended in comparison with the set of characteristics of valuation within the enterprise.**

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** У ринкових умовах господарювання змістилися наголоси з вирішення поточних організаційно-виробничих завдань на формування та досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства.

Організування серійного і масового виробництва продукції, впровадження нових технологічних процесів, оптимізація використання виробничих ресурсів, підвищення професійного рівня працівників підприємства на певний час могли забезпечити мінімальний рівень витрат на виробництво продукції, однак не гарантували ефективності виробництва загалом, яка почала вирішально залежати не стільки від внутрішніх, скільки від зовнішніх чинників.