

- удосконалення організаційної структури маркетингу інноваційних підприємств;
- удосконалення методів прийняття стратегічних рішень для інноваційних підприємств;
- удосконалення методів урахування ризиків і невизначеності в інноваційному підприємстві;

1. Постанова Верховної Ради України “Про дотримання законодавства щодо розвитку науково-технічного потенціалу та інноваційної діяльності в Україні” №1786-IV від 16 червня 2004 року. <http://zakon.rada.gov.ua> (системний номер 1786-15). 2. Інноваційна стратегія українських реформ / А.С. Гальчинський, А.К. Геєць, А.К. Кінах, В.П. Семіноженко. – К., 2002. 3. Чумаченко Н.Г., Соломатина Л.Н. Роль інновацій в економічному розвитку України // *Економіка промисловості*, 2003. – №1 – С. 102–109. 4. Чумаченко Б, Лавров К. Некоторые аспекты формирования рыночной инфраструктуры трансферта технологий// *Проблемы теории и практики управления*, 2003. – № 3. – С. 81–85. 5. Антонюк Л.Л. Поручник А.М., Савчук В.С. Інновації: теорія, механізми розробки та комерціалізації. – К, 2003. 6. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління : Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2003. 7. Стратегічні перспективи реформ. Виступ Президента України Леоніда Кучми на науково-практичній конференції “Стратегія сталого розвитку та структурно-інноваційної перебудови української економіки (2004 – 2015 р.р.)” // Урядовий кур’єр № 80 від 28 квітня. С. 5–8. 8. Решетникова Т.П. Підвищення конкурентноздатності підприємства і її вимір // *Наукові праці Донецького державного технічного університету. Серія: Економічна.* – 2001. – № 37. – С. 54–57. 9. Дацій О. Маркетингова концепція інноваційної політики агропромислових підприємств у конкурентному середовищі // *Схід*. 2003, № 2. – С. 39–41. 10. Герасимчук В.Г. Маркетинг: теорія і практика: Навч. посібник. – К., 1994. 11. Дойль П. Менеджмент : стратегія і тактика. – СПб, 1999. 12. Маркетинг: Учебник, практикум и учебно-методический комплекс по маркетингу / Р.Б. Ноздрева, Г.Д. Крылова, М.И. Соколова, В.Ю. Гречков. – М., 2003. 13. Методические подходы к управлению инновационными процессами в угольной промышленности Украины / А.И. Амоша, Б.М. Биренберг, А.И. Кабанов, Г.В. Моисеев. – Донецк, 1999. 14. Ансофф И. Стратегическое управление. – М., 1989. 15. Ch. Kim, R. Mauborgne. *Knowing a Winning Business Idea When You See One*, *Harvard Business Review*, Sept – Oct. 2000.

УДК 338

А. Ліманський

Вища школа маркетингового управління та іноземних мов, м. Катовіце,
Республіка Польща

ФОРМИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПОЛЬСЬКИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ГОСПОДАРСТВА

© Ліманський А., 2005

Проаналізовано форми реструктуризації промислових підприємств в умовах їх трансформації, наведені їхні характеристики. Розглянута тісна взаємозалежність між процесами перетворення господарств і етичними цінностями господарських суб’єктів.

Industrial enterprise restructuring forms in transitional conditions are analyzed and their description is presented. Tight interdependence between processes of firm transformation and ethic values is considered.

Постановка проблеми. З аналізу досвіду різних сфер реструктуризації підприємств як найважливішого елементу системної трансформації польського господарства десятиріччя дев’яностих років впливають кілька важливих констатацій.

Реструктуризація засобів підприємства, і, зокрема, виробничого майна, і зайнятих працівників прямувала у дев’яностих роках передусім до збільшення їх продуктивності і еластичного

пристосування потенціалу підприємств до вимог, які відповідають ринковим критеріям. Можна вирізнити тут три види реструктуризації: технічну і технологічну, майна підприємства, а також зайнятості.

Досвід технічної та технологічної реструктуризації вказує, що ця реструктуризація у десятиріччі дев'яностих років отримала порівняно велику підтримку серед керівних кадрів і багатьох працівників, які були в стані побачити загрози, які виникають з толерантності неефективних процесів виробництва з традиційними технологіями виготовлення, а також які диспонували відповідними фінансовими засобами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. До найважливіших видів реструктуризації підприємств, яка реалізується у десятиріччі 90-х років, зараховують реструктуризацію власності, оскільки вона детермінує великою мірою усі вищезазначені типи реструктуризації. Оцінка перебігу і суспільно-економічних ефектів реструктуризації, яка прямує до приватизації державних підприємств, серед економістів, політиків, а також різних суспільних і професійних груп є досить диференційованою. З досліджень CBOS випливає, що приватизація, на думку більшості респондентів була для польського господарства не вигідною (відсоток опитаних зріс у 1997–2000 роках з 8 до 35), у той час як наполовину зменшився (з 43 до 21) відсоток тих, хто оцінює її позитивно [5, с.58]. На думку дослідників, приватизацією скористались, здебільшого, шахраї і комбінатори, закордонний капітал і державні службовці, які приватизували господарство.

Одночасно з цих досліджень випливає, що за рахунок приватизації найбільше втратили: більшість громадян, польське господарство, а також працівники приватизованих підприємств. За останні три роки десятиріччя дев'яностих років різко погіршилися оцінки приватизації... “як процесу нечесного, скерованого на часткові інтереси деяких груп, а також закордонного капіталу, з ігноруванням суспільного інтересу і господарства в цілому” [6, с.72].

На думку К. Познанського, майно державних підприємств у Польщі у дев'яності роки часто продавалось закордонним інвесторам за заниженими цінами, як так званий “лом”, що означає, власне кажучи, позбавлення власного національного капіталу і підкопування розбудованої ідеї, яку турботливо зберігали у минулому, а саме усвідомлення громадського інтересу, яка становила принциповий імпульс національного зриву до відходу від соціалістичної системи [7]. З іншої публікації Познанського випливає, що у 2001 році з Польщі були вивезені прибутки від інвестованих закордонних капіталів розміром 2–3 млрд. доларів. Потік цих прибутків був одностороннім, тобто вони не були реінвестовані у польському господарстві, призводячи до осучаснення її структури. Типовим прикладом цього було знищення в Польщі у дев'яності роках вітчизняного науково-дослідного тилу внаслідок різкого зменшення фінансових витрат на розвиток цього тилу [8, с.74].

Формулювання цілей статті. Метою цієї статті є систематизація та класифікація різних форми реструктуризації промислових підприємств і формування взаємозалежності між процесами перетворення господарства у ринкове і приватизації за етичними позиціями і цінностями господарських суб'єктів.

Виклад основного матеріалу. Реструктуризація зайнятості у польських промислових підприємствах у дев'яності прямувала у напрямку зміни загальної кількості зайнятих, раціоналізації структури зайнятості, а також зміни кваліфікації зайнятих для їх кращої підготовки до праці у підприємстві (зокрема також для виконання нових завдань, які впливають з реструктуризації підприємства).

У підприємствах, які піддаються реструктуризації зайнятості, спочатку переважали звільнення (часто групові). Головною метою цієї реструктуризації було на цьому етапі зменшення зайнятості до розмірів, визначених реальними потребами і можливостями підприємств, внаслідок чого знизився рівень виробництва і продажу своїх виробів. Звільнення започаткували необхідні зміни розміру і структури витрат у підприємствах, пошук джерел заощаджень і конкуренто-спроможності, зміцнені механізмами ринку. Безробіття стало неодмінною ціною, заплаченою за

роки неефективного господарства, а виникнення ринку праці створило основну систему подальшої раціоналізації зайнятості у підприємствах.

Організаційна реструктуризація, а також зміни системи управління підприємствами полягали у пристосуванні внутрішніх структур і процедур у підприємствах до ефективної реалізації стратегії, визначеної положеннями системної трансформації господарства.

У практиці дев'яностих можна побачити такі напрямки організаційної реструктуризації у польських підприємствах [1, с.56]: еволюцію організаційних структур, яка настає у міру поглиблення товарної і просторової диверсифікації, диференціація, як ринкова, так і товарна, яка породжує децентралізацію організаційних структур підприємств, створення холдингової структури, що особливо рекомендується у разі розширення ліній продуктів підприємства, а також розвиток ринків, які вимагають структур, просторово зорієнтованих, а також рішень, які відхиляються від традиційних принципів єдності управління (матричної структури).

У початковому періоді десятиріччя дев'яностих років основною метою організаційної реструктуризації у польських підприємствах було впровадження спрощених організаційних структур, створення їх еластичнішими і відкритими на контакт з ринком, що відроджується. Тут домінували прості зміни організаційних структур, перспективи обслуговуваних ринків, а також перетворення, пов'язані зі створенням структур, які відповідають прийнятним стратегіям розвитку.

З плином часу в умовах трансформації доступ до ринкової інформації став ключем до успіху підприємств. Звідси терміновим завданням у реструктуризованих підприємствах стало створення інформаційних систем, які дали б змогу нагромаджувати відповідну інформацію, перетворювати і передавати до місць прийняття рішень. У сучасній політиці реструктуризації підприємств ключове значення отримує необхідність досягнення вищого рівня їх інноваційності. Елементи стратегії пристосування Польщі до вимог ЄС в аспекті науково-технічної політики містяться у Білій Книзі [2, с.95], в якій вирішальне значення надається прогресу у сфері рівня освіти як найважливішого елементу, який сприяє інноваційній активності у сучасному підприємстві.

Відновлювальна реструктуризація, метою якої було усунення некорисних економічних тенденцій, здебільшого через відсутність фінансової плинності підприємств, прямувала у таких напрямках:

- селективні реструктуризаційні дії, які охоплювали лише вибрані сфери діяльності підприємства і стосувались періоду від одного року до двох років;
- покращання фінансового результату, здебільшого через повніше використання простих резервів у підприємствах;
- концентрації уваги на утриманні існуючого виробництва;
- досягнення підприємством швидко відчутних користей.

Реструктуризація розвитку спиралася на стратегічні рішення підприємства, охоплювала від двох до п'яти років і її характеризувало:

- здійснення у широкому масштабі якісних і структурних змін, які полягають переважно у виході за межі діапазону діяльності підприємства;
- висока технічна, виробнича і маркетингова інноваційність;
- так званий понадсередній ризик здійснених заходів [3, с.15–16].

У першому періоді трансформації устрою лише нечисленні підприємства (найкращі) були в стані впроваджувати повну програму такої реструктуризації.

Операційна реструктуризація охоплювала зміни в основній сфері господарської діяльності підприємства, визначеній прибутком або операційною втратою, і відображалось у змінах стану структури активів підприємства. У польській практиці дев'яностих років цей вид реструктуризації підприємств стосувався найчастіше змін у таких трьох сферах реструктуризації: маркетинговій, засобів підприємства, а також організації і зміни системи управління.

Реструктуризація у сфері маркетингу здійснювалась здебільшого через: швидке впровадження нових продуктів – найбільше це стосувалось спілок з перевагою закордонного капіталу; кількісні і якісні адаптації раніше запропонованих продуктів – здебільшого в установах, капітально здомінованих стратегічними вітчизняними інвесторами і у спілках з розпорощеними акціонерами;

розширення діяльності на нові ринки, зміни у географічній структурі продажу продуктів приватизованих підприємств; зростає експорт у фірмах, охоплених стратегічними інвесторами, концентрація діяльності на вітчизняному ринку у спілках з переважанням закордонного капіталу, а також активізацію промоційних дій, а також дій, які сприяють будівництву справної мережі дистрибуції як умови широкого надходження до нових клієнтів [4, с.155].

Варто, нарешті, підкреслити тісну взаємозалежність між процесами перетворення господарства у ринкове і приватизації за етичними позиціями і цінностями господарських суб'єктів. Ринкове господарство, як ніяке інше господарство, не може діяти ефективно без мінімального етичного стандарту. Типовими прикладами цього можуть бути: свідомо затримка оплати зобов'язань щодо контрагентів, легковажне використання кредитів і зміни узгодженої раніше мети їх призначення, фіктивні банкрутства і уникання оплати зобов'язань фірми, корупція працівників банків, а також складання фальшивих інформацій у кредитних поданнях, податкові шахрайства і багато інших. На етичні позиції суб'єктів господарства особливу увагу звертають теоретики суспільного ринкового господарства.

Адже принципи етики і моральності є у ринковому господарстві, на думку Арроу, ...“невидимими інституціями” (свідомими або несвідомими угодами) між учасниками ринкових стосунків, метою яких є досягнення взаємних вигод [9, с.74]. Отже, такі цінності, на думку Боулдинга, як довіра, правдомовність, лояльність та інші, можна трактувати як блага, товари, які мають практичну господарську вартість. Цими товарами не можна в принципі торгувати, натомість вони полегшують господарювання (виготовлення благ і надання послуг), а також збільшують ефективність системи [10, с.68]. Тому також – як стверджує К.Е. Боулдинг – інституції ринкового господарства повинні бути доповнені інтегрувальними інституціями, такими, як: родина, церква, школа і народ. Адже вони формують системи цінностей, які ґрунтуються на коханні, самопожертві, ідентифікації з позаособистими цілями, а також альтруїзмі [10, с. 69]. Без цих цінностей як інтегрувальних інституцій існує серйозна небезпека розвитку позицій, взагалі шкідливих для виживання ринкових інституцій, і може вести навіть до розкладу морального життя і дезінтеграції суспільства.

Висновки. Обговорені етичні цінності виконують важливу роль в Європі. Вже Р. Шуман – батько і засновник європейської спільноти – був переконаний, що забезпечення країнам Європи миру – що було головним мотивом ідеї об'єднання – побудова такого стандарту життя, щоб війна стала нерентабельною, не буде можливою без опори на духовні цінності. А саме буде неможливою, якщо не звернутися до християнських джерел, оскільки... “демократія є принципово євангелічною – вважав Шуман” [11, с.47].

Серед численних бар'єрів у процесах приватизації державного сектора в Польщі найчастіше називають: невелика підтримка цього процесу робітниками у побоюванні, що вона спричинить масові звільнення і зростання безробіття, відсутність результативних засобів впливу держави на менеджерів на користь приватизації, “розмазування” права власності приватного сектора і постійне відкладання реприватизації, непевність, що утримується постійно і яка виникає з діяльності ринку, а також інституціонального і правового оточення, яке не сприяє розвитку творчого приватного підприємництва, все ще не подолані бар'єри у ліквідації підприємств, які дають втрати і не дають шансів на вихід з кризи, нарешті, вільний зв'язок приватизації із реконструкцією зокрема великих державних підприємств, які займають приблизно 10–20% глобальних засобів вітчизняної робочої сили. Це становить не лише серйозне обтяження бюджету держави, але може також стати причиною багатьох непорозумінь і політичних проблем у країні.

1. Jarmakowicz W. *Podstawy działań restrukturyzacyjnych. Materiały szkoleniowe. Centrum Prywatyzacji.* – Warszawa, 1997. 2. *Biała Księga. Polska-Unia Europejska, nauka i technologia, URM-KBN.* – Warszawa, 1996. 3. Kowalczyk-Jakubowska D., Malewicz A. *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa. „Orgmasz”.* – Warszawa, 1992. 4. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W. *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy. PWE.* – Warszawa, 1998. 5. *Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych w I półroczu 2000 roku. GUS, Warszawa, 2000.* 6. *Opinie o przemianach*

własnościowych i obecności kapitału zagranicznego w polskiej gospodarce. CBOS, Warszawa, grudzień 2000. 7. Poznański K. *Wielki przekręt-klęska polskich reform*, Towarzystwo Wydawnicze i Literackie. – Warszawa, 2001. 8. Poznański K. *Obłęd reform, wyprzedaż Polski*. Ludowa Spółdzielnia Wydawnicza. – Warszawa, 2001. 9. Arrow K.J. *Granice organizacji*. PWN. – Warszawa, 1989. 10. Boulding K.E. *Etyka i biznes*. [W:] *Ponad ekonomią*. – Warszawa, 1985. 11. Verstraeten J. *Chrześcijaństwo a integracja europejska*. Seria „Wokół Współczesności”, Wydawnictwo WAM. – Kraków, 1997.

УДК: 658

Н.Т. Мала

Національний університет “Львівська політехніка”

КОМУНІКАЦІЇ У ХОДІ КЕРІВНИЦТВА ОРГАНІЗАЦІЄЮ

© Мала Н.Т., 2005

Розроблена видова класифікація комунікацій, створена модель комунікативного процесу між керівником та підлеглим, зосереджена увага на комунікативній компетентності управлінця, а також запропонована класифікація стилів спілкування керівника.

In this article the classification of different kinds of communication has been developed, the model of the communicative process between the supervisor and the subordinate is designed, much attention is paid to the communicative competence of management. Besides, the classification of the supervisor’s styles of communication has been suggested.

Постановка проблеми. Висока комунікативна компетентність керівника та ефективність комунікативного процесу відіграють важливу роль в діяльності організації та її окремих структурних одиниць. Керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень, і доводить прийняті рішення до своїх підлеглих. Тому багато залежить від його вміння передати інформацію так, щоб досягалось найадекватніше сприйняття цієї інформації підлеглими.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Комунікація (від лат. *communicatio*) і похідні від цього терміна в інших мовах означають “повідомлення”, “спільність”, “зв’язок” та “передача інформації”, тому терміни “спілкування”, “комунікація”, “обмін інформацією” вживаються як тотожні. У вузькому розумінні термін “комунікація” визначається як обмін інформацією між двома або кількома особами (працівниками). У широкому розумінні термін “комунікація” визначається як інформаційна взаємодія між людьми у ході матеріального та духовного виробництва, який здійснюється через безпосередні чи опосередковані контакти, в які працівники вступають у процесі діяльності.

Комунікація є складною системою інформаційної взаємодії між людьми, що містить чотири основні елементи: пізнавальний, емоційний, діловий та оцінювальний. Можна виокремити основні функції комунікації: інформаційна (сукупність формальних та неформальних повідомлень); спонукальна (спонування до дії, заборона певних дій, дестабілізація тощо); контактна (сприяє встановленню взаємин між опонентами); координаційна (сприяє узгодженню дій для досягнення певної спільної мети); перцептивна (проявляється у вмінні управляти своїм сприйманням та організувати його); інтерактивна (виявляється у встановленні взаємних дій, спрямованих на реалізацію спільної діяльності) та експресивна (збудження або зміна характеру емоційних переживань).

В.І. Крамаренко виділяє проблеми міжособистісних комунікацій (різне сприйняття інформації; невербальні перешкоди; різні способи передавання інформації; поганий зворотний зв’язок) та організаційних комунікацій (спотворення повідомлень; інформаційні переважання; незадовільна структура організації) [2].