

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄВИМ ЦИКЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. В статті розглянуто сучасні теоретичні підходи до формування системи управління життєвим циклом організації. Визначено, що найбільш оптимальним в сучасних ринкових умовах України є витратний підхід, який визначає рівень організаційних витрат на певному етапі життєвого циклу організації.

Ключові слова: Життєвий цикл організації, зовнішнє та внутрішнє середовище, еволюція розвитку організації, моделі життєвого циклу.

Annotation. The article deals with modern theoretical approaches to the system life cycle management organization. Determined that the most appropriate in current market conditions in Ukraine are costly approach that determines the level of organizational costs at some stage of the life cycle of the organization.

Keywords: Life cycle of the organization, external and internal environment, the evolution of the organization life cycle model.

Під системою управління життєвим циклом підприємства слід розуміти організацію безперебійного функціонування підприємства у площині життєвого циклу, тобто з моменту зародження до ліквідації, реорганізації чи реформування.

Системи управління життєвим циклом підприємства можна класифікувати за ознаками:

- взаємодія із зовнішнім середовищем;
- цінності підприємства і його організаційна культура;
- ключовий чинник, який лежить в основі системи управління;
- спосіб координації.

Одним з найважливіших чинників, що визначають тривалість існування підприємства, є здатність адаптуватися до зовнішнього середовища. Аналіз еволюції зовнішніх умов існування бізнесу (епох підприємництва), еволюції етапів організаційного розвитку, а також тих систем управління, які були характерні для них, показує взаємозалежність цих змінних. Наприклад, стан зовнішнього середовища впливає на етап організаційного розвитку, а той — на основну систему управління.

Зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі бізнесу, закономірно викликають появу нових принципів управління. Так, розглядаючи еволюцію принципів управління організацією відносно еволюції зовнішнього середовища, можна побачити, що від відсутності планування як такого відбувся перехід до стратегічного планування (рис. 1).

Результати аналізу еволюції систем управління представлені в таблиці 1.

Таблиця 1.

Відповідність епох підприємництва, етапів організаційного розвитку бізнесу та систем управління

Епоха підприємництва	Епоха промислового перевороту	Епоха масового виробництва	Епоха масового збуту	Постіндустріальна епоха		
				50-70 рр. XX ст.	70 – 90 рр. XX ст.	90 рр. XX ст. – теперішній час
Етап організаційного розвитку бізнесу	Криза лідерства	Пряме управління	Пряме управління Криза автономії	Делегування Криза контролю	Координація Криза бюрократії	Співробітництво Криза синергії
Фактори конкурентоспроможності	Низька собівартість		Якість продукції		Адаптивність	Інноваційність
Система управління цінностями організації	Виробнича система управління		Маркетингова система управління Система управління тотальною якістю			Система управління постійними змінами
Тип корпоративної культури	Культура влади / культура ролі		Культура ролі / культура завдання			Культура особистості
Система управління в залежності від ступеня змін зовнішнього середовища	Контроль за виконанням	Довгострокове управління		Стратегічне планування		Стратегічне управління
Система управління за ключовим фактором системи управління	Метод спроб та помилок	Функціональна система управління		Процесна система управління	Проектна система управління	
Координаційні системи управління	Бюджетування					Балансове управління

Чим більше виявляється дія зовнішнього середовища, тим більше уваги повинно приділяти вивченню процесів, що відбуваються в оточенні організації, і розробці адекватних реакцій на можливі зовнішні дії, способів довгострокового розвитку.

Таблиця 1 та рисунок 1 схематизують реальні процеси переходів, в яких межі розмиті, однак спостерігається певна відповідність епох розвитку підприємництва і етапів організаційного розвитку бізнесу, які, у свою чергу, визначали виникнення тих або інших систем управління, в наявності.

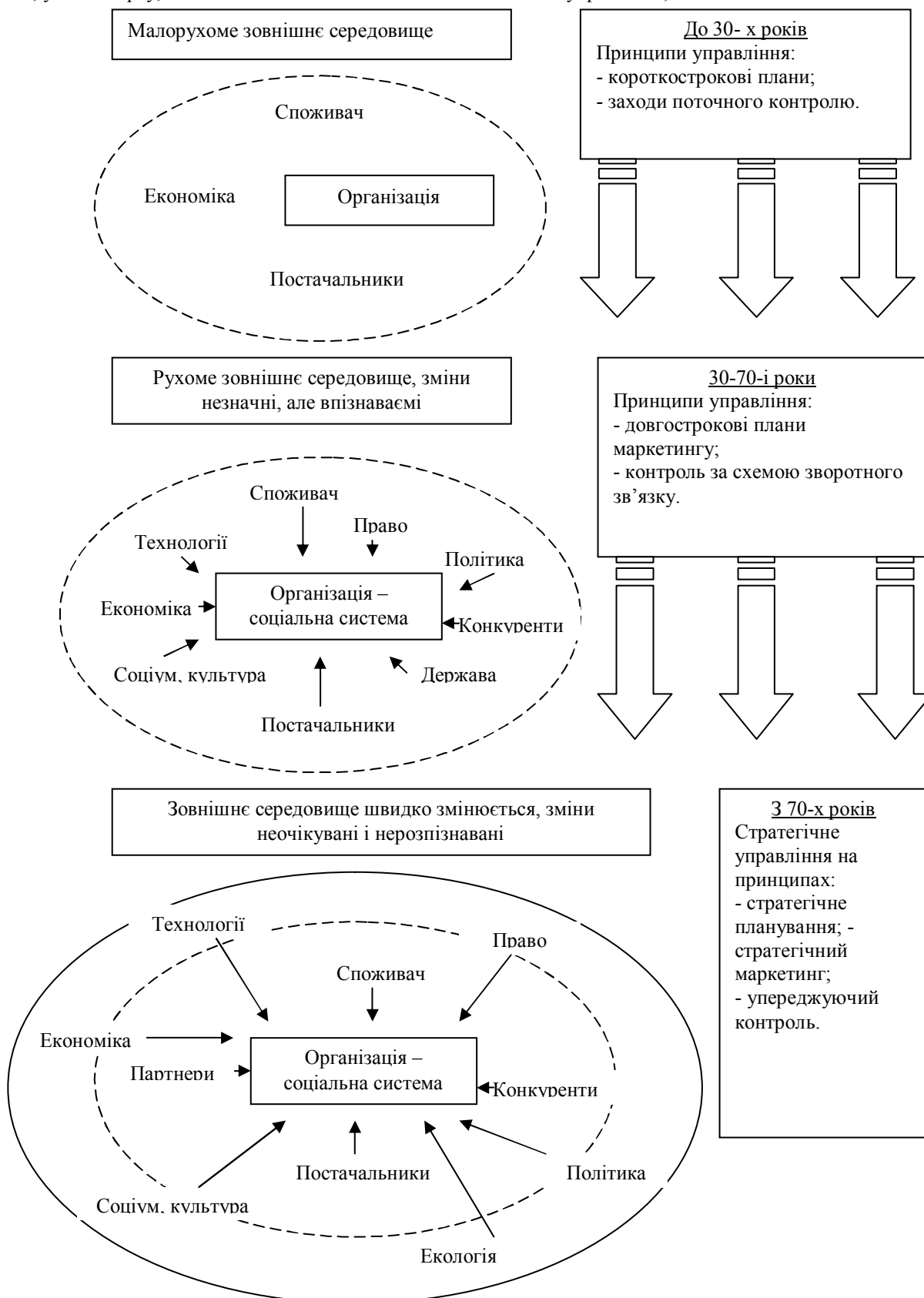


Рис. 1. Еволюція організації та принципів управління

Цей висновок разом з аналізом організаційного етапу розвитку будь-якого економічного суб'єкта, його зовнішнього середовища дає можливість:

- аналізувати існуючу систему управління;
- виявляти її достоїнства і недоліки в цілому, її ефективність з погляду відповідності спостережуваних характеристик вимогам зовнішнього середовища;
- пропонувати можливі зміни поточної системи управління;
- прогнозувати ефективність зміненої системи управління.

Запропонована в таблиці схема може бути з користю застосована і для розуміння існуючих систем управління на сучасних українських підприємствах.

Розглянемо детальніше кожний елемент системи управління життєвим циклом підприємства і почнемо із зовнішнього середовища.

Характерною особливістю ринкової економіки є те, що кризові ситуації виникають на всіх стадіях життєвого циклу підприємства: у якісь моменти воно може не отримувати прибутку, а працювати в збитку. Але це короткострокові, епізодичні ситуації, які не міняють суті підприємства як виробника прибутку. Вони можуть бути усунені за допомогою оперативних заходів. Якщо ж підприємство неефективне в цілому, економічна кризи набуває затяжний характер і може закінчитися процедурою його ліквідації, продажі майна для розрахунків з кредиторами, яка називається банкрутством підприємства. Щоб цього не відбулося, необхідно вчасно зрозуміти причини, чому економіка підприємства опинилася в кризі, і розробити відповідні заходи по їх усуненню.

Всю сукупність чинників, які здатні привести підприємство до економічної кризи, можна розділити на дві групи:

- 1) зовнішні по відношенню до підприємства, на які воно не в змозі впливати або його вплив обмежений;
- 2) внутрішні, такі, що виникають в результаті діяльності самого підприємства.

Причинами кризового стану українських підприємств є несприятливі зовнішні умови: порушення традиційних господарських зв'язків; спад попиту; різкі, важко прогнозовані зміни економічної політики уряду; інфляція; розбалансованість ринку; політична нестабільність.

Стан національної економіки може також сильно вплинути на можливість отримання організацією капіталу для своїх потреб. Це, в основному, обумовлено тим, що уряд може намагатися згладити наслідки погіршення економічної обстановки, регулюючи податки, грошову масу і ставку банківського відсотка. Посилювання оподаткування не сприяє стимулюванню підприємницької діяльності, а дорожчання кредиту призводить до зростання витрат.

Серед політичних чинників, здатних спровокувати кризовий стан підприємства, можна виділити відношення держави до підприємницької діяльності заборонного або обмежувального характеру; політичну нестабільність діяльності уряду; націоналізацію власності і т.д. Все це погіршує інвестиційний клімат, сприяє вивозу капіталу з країни.

Такі чинники правового середовища як недостатнє антимонопольне регулювання, обмежене регулювання ЗЕД, нерозвиненість законодавчої бази з питань підприємництва також можуть сприяти настанню економічної кризи діяльності підприємств.

Соціокультурні чинники, в числі яких переважають установки, життєві цінності і традиції, також впливають на організацію.

Серед соціальних чинників, які можуть призвести до виникнення і розвитку кризи економічної діяльності підприємства, можна назвати злочинність і корупцію, які, на жаль, набувають в сучасній Україні все більшої ваги і стають для багатьох підприємств непереборним бар'єром в бізнесі.

Вся ця сукупність специфічних характеристик визначила особливу схильність багатьох українських підприємств до кризи і предбанкротним явищам в умовах реформування економіки.

Технологічні нововведення впливають на ефективність, з якою продукти можна виготовляти і продавати, на швидкість старіння продукту, на те, як можна збирати, зберігати і розподіляти інформацію, а також на те, якого роду послуги і нові продукти чекають споживачі від організації. Низькі витрати держави на науку і техніку ведуть до технологічного застою, підприємства для виробництва товарів і послуг використовують застарілу технологію, а незадовільний патентний захист не стимулює підприємців набувати новітніх технологій. Все це знижує конкурентоспроможність продукції і веде підприємство до економічної кризи.

При розгляді зовнішніх чинників, здатних привести підприємство до економічної кризи, слід зазначити, що організація може робити істотний вплив на них і запобігти їх виникненню. Ці чинники пов'язані з конкурентним середовищем підприємства і визначають форми конкуренції. Серед них: високий рівень цін на виробляему продукцію, низький рівень вживаних технологій, незадовільну якість продукції.

Рівень вживаної технології визначає всі складові процесу виробництва товару і його конкурентоспроможність. Зміни в технології виробництва в цілях забезпечення конкурентних переваг, вимагають значних капіталовкладень і можуть протягом відносно тривалого періоду часу негативно відбитися на прибутковості підприємства, у тому числі і в наслідок невдач при впровадженні нової технології. Може негативно позначитися на прибутковості і зменшення об'єму продаж продукції підприємства внаслідок появи на ринку за нижчими цінами продукції фірм, у виробництві яких використовується прогресивніша технологія, що підвищує якість товарів.

Не менш важливі серед зовнішніх чинників і взаємовідношення з покупцями і постачальниками. Уповільнення темпів зростання виручки, або її абсолютне зниження спостерігається при неповній платежів, що росте, за відвантаженою продукцією, коли підприємство працює з неналежним покупцем або не вільно в його виборі. Затримки постачань сировини і матеріалів, або їх низьку якість можуть понизити об'єм виробництва і якість готової продукції.

Але зовнішні умови однакові для всіх підприємств. Чому ж, як показує досвід останніх років, далеко не всі вітчизняні підприємства здатні успішно конкурувати в умовах ринку? І навіть володіння конкурентоздатною продукцією не дозволяє багатьом з них ефективно реалізовувати цю перевагу.

Отже, причини економічної кризи українських підприємств криються в них самих. І як підтвердили проведені дослідження, саме внутрішні чинники посилюють дію зовнішніх чинників.

Як вже зазначалось, для аналізу внутрішнього середовища організації в залежності від етапу її життєвого циклу можна використати рутинний підхід. Категорія «організаційна рутинна» виступає найбільш адекватною основою для побудови еволюційної моделі життєвого циклу внутрішнього середовища організації. Р. Нельсон і С. Уінтер відзначали, що організаційну рутину можна уподобити біологічному гену, оскільки вона успадковується організацією і схильна до відбору по здатності генерувати прибуток для організації [5].

Рутинний підхід дозволяє представити організацію як ієрархію організаційної рутини. На рис. 2 представлена багатопірамідална структура внутрішнього середовища підприємства, запропонована Г. Клейнером [3], яка показує основні рівні втілення організаційної рутини. Шари розташовані з урахуванням особливостей відтворення, збереження і еволюції рутини відповідних рівнів.



Рис. 2. Піраміда фундаментальних і функціональних чинників діяльності підприємства

В основі піраміди фіксується фундаментальна група рівнів, зміни в яких відбуваються поволі, оскільки вони глибоко вкорінені у внутрішньому середовищі підприємства. До фундаментальної групи відносяться ментальні, культурні, когнітивні і інституційні особливості підприємства. Рутинна фундаментального рівня формує «соціально-економічний генотип» — сукупність успадкованих ознак підприємства.

У верхній частині піраміди представлені функціональні рівні — організаційно-управлінські і техніко-технологічні особливості, поведінкові паттерни і ринковий досвід функціонування підприємства.

Ці шари рухоміші та схильні до змін в коротший проміжок часу, забезпечуючи накопичення, перетворення і структуризацію організаційного досвіду. Пронизуючи діяльність підприємства і знаходячись в підпорядкованості, взаємодіючи один з одним фундаментальні і функціональні рутинні рівні формують об'єктивні передумови для еволюції внутрішнього середовища організації в цілому.

З погляду рутинного підходу, організація представляється об'єктом, що складається з різноякісних елементів, визначених в різних за змістом і функціям просторах, але, одночасно, і як система, що включає організаційну рутину. У контексті системно-інтеграційного підходу застосування моделі життєвого циклу організаційної рутини дозволяє умовно виділити дев'ять можливих станів внутрішнього середовища організації (рис. 3), залежно від динаміки її фундаментальної і функціональної складових (насправді таких станів більше, бо нижченазвані рівні мають «шарувату» структуру з різним темпом протікання змін усередині кожного з шарів).

По діагоналі матриці показані «збалансовані» стани внутрішнього середовища підприємства, коли організаційна рутинна різних рівнів знаходиться на ідентичній стадії життєвого циклу. Зліва і праворуч від діагоналі «збалансованості» показані різні стани «розбалансованості», коли підприємство володіє ціннісно-

ментальною і ресурсно-поведінковою рутинною, етапи життя яких не співпадають. Стрілками показаний найбільш вірогідний сценарій розвитку еволюційних процесів, згідно якому протягом одного повного циклу зародження, вкорінення і застаріння рутини фундаментального рівня міняється декілька поколінь організаційної рутини функціонального характеру.

Рутини фундаментального рівня	Рутини функціонального рівня			
		Нові	Закоренілі	Застарілі
	Нові	Подвійна інновація	→	→
	Закоренілі	→	Подвійна рутинність	→
Застарілі	→	→	Подвійна жорсткість	

Рис. 3. Матриця станів піраміди внутрішнього середовища підприємства і вірогідна траєкторія її еволюції [3]

Крім управління організаційним розвитком в аспекті організаційної структури та культури, викликає інтерес економічний аспект діяльності організації. В даному аспекті деякі рекомендації дають моделі життєвого циклу організації Адізеса та Грейнера [1, 10].

Так, згідно до моделі Грейнера найефективнішим інструментом подолання криз на етапі зародження організації є перерозподіл повноважень або відповідальності між учасниками процесу [1]. В залежності від етапу життєвого циклу відбувається передавання певних повноважень від директора організації інвестору. Водночас, обмеженням даного інструменту є те, що не всі інвестори згодні приймати ці повноваження, наполягаючи лише на функції фінансового контролю.

На етапі розвитку виникає криза лідерства і інструментом подолання даної кризи є система збалансованих показників, яка на сьогоднішній день є одним з найефективніших інструментів формалізації стратегії управління. Система збалансованих показників дозволяє описати фінансові результати та сформулювати важливі не фінансові цілі та завдання. Обмеженням даного інструменту виступає відсутність стратегічного бачення майбутнього (вибору), що призводить до виникнення протиріч між власниками організації, також до неможливості розподілу обов'язків між власниками.

Криза автономії провокується на етапі зростання і провокується, в більшому ступені, формальними правилами організації роботи компанії та її управлінням. Подолання цієї кризи можливе через підвищення рівня мобільності організації, що можливо забезпечити розділивши компанію на декілька автономних бізнес-одиниць. Обмеження даного інструменту очевидні – не кожний власник піде на дроблення компанії, а тим паче, наділення окремих підлеглих автономними повноваженнями управління.

Внаслідок розділення організації на стратегічні бізнес-одиниці виникає криза контролю. Топ-менеджмент бізнес-одиниць намагається концентрувати владу у себе і вимагає все більших фінансових поступок. Від власника на даному етапі вимагається прийняти важке, але важливе рішення – зробити топ-менеджмент мініатюрними власниками компанії, що дозволить зберегти цілісність всієї організації.

Як бачимо, узагальнення інструментів управління організацією на різних етапах життєвого циклу, які пропонують Адізес та Грейнер, передбачають структурні рішення і не дають повного економічного бачення даних рішень. Також, необхідно відмітити, що пропонувані рішення можуть дозволити собі лише великі та потужні компанії, і зовсім неможливі для малих та середніх компаній України.

Отже, Грейнер бачить вихід з негативних ситуацій, що склалися, в створенні команди, а Адізес, крім вищезазначеного, віддає пріоритети втручанням держави.

Оцінюючи значущість вищеповисаних моделей для українських умов, відзначимо, що вони володіють як достоїнствами, так і недоліками. До перших, на нашу думку, відносяться виявлені авторами, по-перше, істотні умови, без реалізації яких компанія не зможе розвиватися: необхідність переходу до регулярного менеджменту і необхідність створення адміністративної підсистеми; по-друге, констатовані ними проблеми, що виникають в процесі розвитку, - міжособові конфлікти, необхідність делегування повноважень і ін.

Період становлення ринкових відносин в Україні супроводжується кризовим станом багатьох галузей національного господарства, в тому числі і авіаційної. Для досягнення і стійкої підтримки прибутковості організацій необхідно мати глибоке знання природи, суті, законів функціонування і розвитку бізнес-діяльності як економічної категорії, а також специфіку певного класу організацій, що вступають в бізнес-відносини. Від цього залежить вибір підходів до формування підприємницького інструментарію управління розвитком бізнесу. Переосмислення способів організації і розвитку бізнесу породжує необхідність принципово іншого підходу, який дозволить повною мірою реалізувати переваги нових технологій управління і ресурсного потенціалу. Це пов'язано з розвитком самих організацій і новим поглядом на можливості використання навколишнього середовища і інтеграції з ним.

Згідно інституційної концепції, зокрема теорії Р. Коуза, фірма розглядається як сукупність довгострокових контрактів, на відміну від ринку, де діють відносно короткострокові контракти [4]. Основна причина існування фірми полягає в можливості мінімізації транзакційних витрат, якими виступають витрати здійснення ділових операцій агентських відносин. Самі транзакційні витрати, згідно теорії Ф. Найта,

інтерпретованою до сьогоднішніх економічних умов Р. Боке і О. Серве, пов'язані з виникненням умов невизначеності у відносинах економічних ринкових агентів [12].

Мінімізації транзакційних витрат сприяють інститути довіри як основний чинник стабільності в ринковій системі. Теоретичний внесок в інституційну концепцію бізнесу внесений О. Уільямсоном, що полягає в поясненні залежності формування економічних інститутів від розвитку ринкових відносин. Згідно цієї теорії найважливішими інститутами є ринки, фірми (організаційно-управлінські системи - підприємства) і об'єднуюча їх система контрактних зв'язків.

Різноманітність контрактних форм в міжфірмових відносинах дає можливість організаціям обирати прийнятну форму поведінки і розвитку, зменшуючи невизначеність зовнішнього середовища. Недостатня довіра має своїм наслідком посилення конкурентних відносин, і навпаки, розвиток довірчих відносин сприяє співпраці і кооперації бізнесів.

Згідно технологічної теорії Д. Робінсона, Е. Чемберліна, І. Шумпетера інструментами оптимізації розвитку фірм виступають технології і ціни на ресурси [7, 8, 9]. При цьому не явно, але по суті, технологічна концепція фірми розглядає її функціонування і розвиток по аналогії з домашнім господарством. Зокрема, Д. Робінсон визнає різноманіття поведінкових характеристик фірм-виробників і споживачів. Нею розроблені параметри і правила конкурентної поведінки фірми на ринку агента, як виробника, так і споживача. Чемберлін Е. висуває стратегію фірм - «свідомий паралелелізм», що визначає поведінку залежно від кількості конкурентів на ринку. Шумпетер І. розробив концепцію підприємницької фірми як економічного агента, що конкурує за допомогою впровадження на ринок нововведень (товарів, технологій, джерел сировини, типів організації), метою якої є не максимізація прибутку, а пошук стратегічних переваг [9].

Пояснення і розв'язання невикористаних можливостей розвитку організації в умовах сьогоднішнього дня здатний дати синтез технологічної, інституційної концепції організаційних утворень та концепції життєвого циклу організації. Даний концептуальний системно-інтегративний підхід визначає, що, не дивлячись на різні методи і засоби взаємодії організації із зовнішнім бізнес-середовищем, кожна організація володіє певним набором поведінкових відносин. З іншого боку, кожна організація розвивається згідно певним закономірностям змін, що відбуваються в ній, відповідно до концепції життєвого циклу.

Значущий теоретичний внесок до розуміння суті і змісту організаційного розвитку внесли Ф.Ж. Гу'яр і Д.Н. Келлі, що розглядають організацію як живий організм - біологічну корпорацію, якій, перш за все, потрібна всестороння узгоджена дія, що виражається у відмові від покрокових реакцій на конкурентні погрози і заснована на стратегії попереджувального формування умов для прискореної еволюції корпорації як цілого [2]. Вважаючи розвиток потребою біологічної корпорації, автори роблять акцент на навчанні, щоб корпорації могли постійно орієнтуватися за змінного навколишнього середовища, озброївшись розробленою Р. Капланом і Д. Нортеном системою збалансованих показників (СЗП) [6, 11].

Розумінню економічної суті і розкриттю змісту категорії «розвиток» певне місце приділяється російськими ученими-економістами і практиками-фахівцями бізнесу. Звертає на себе увагу не тільки істотна спільність виявлених авторами закономірностей, але і певні розбіжності в змістовній частині поняття «розвиток».

Концептуальні положення розглянутих поглядів систематизовані нами таким чином:

- в основу закономірностей розвитку покладені організаційні зміни по стадіях життєвого циклу, що відображають, відповідно до динамічної теорії, природу руху організації в часі;
- в розвитку задіяна здібність організації як системи до саморозвитку;
- пріоритетним є підприємницький тип поведінки, тому категорії «зростання» і «розвиток» жорстко розрізняються;
- пріоритет оцінки кризових явищ в діяльності організації як необхідна умова подальшого розвитку і адаптації організації до зовнішньої бізнес-середовища;
- залежність організації, яка посилюється, від швидкозмінюючогося бізнес-середовища, що вимагає, в першу чергу, якісних змін в бізнес-діяльності.

Розглядаючи організацію ми повинні виходити з її ресурсної природи. Інтегральний розгляд ресурсних елементів підводить нас до розуміння потенціалу розвитку організації, оскільки термін «потенціал» (від латинського слова *potentia* - сила) позначає, зокрема, ресурси, які можуть бути приведені в дію (табл. 2).

Таблиця 2

Матриця впливу етапів життєвого циклу підприємства на процес ресурсозабезпечення

Стадія життєвого циклу підприємства	Стадії процесу ресурсозабезпечення				
	Потреба в ресурсах	Зв'язки з постачальниками	Транспортування ресурсів	Розподіл ресурсів	Зберігання ресурсів
Виникнення	Невизначена	Зародження відносин	Не існує	Не визначений	Не існує
Становлення	Середня	Налагодження зв'язків	Зовнішнє транспортування	Становлення певної схеми	Створення складського господарства
Ріст	Висока	Багатосторонні та інтенсивні	Зовнішнє транспортування та власна мережа	Чітко визначений механізм	Чіткий механізм складського господарства

Насичення	Стала висока	Сталі та помірно інтенсивні	Зовнішнє транспортування та власна мережа	Чітко визначений механізм	Чіткий механізм складського господарства
Спад	Обмежена	Сталі та за потребою	За потребою, переважно зовнішнє транспортування	Виникнення проблем з розподілу ресурсів	Складське господарство працює з проблемами
Ліквідація	Низька	За потребою	За потребою	Низька ефективність	За потребою

Звідси можна зробити наступні висновки:

- оскільки кожному ресурсу притаманний свій власний потенціал і ключові характеристики (чинники активності), що визначають можливість і синергетичну результативність їх комбінації, остільки акценти в управлінні бізнес-розвитком повинні бути зміщені в бік інструментів дії на ресурсний потенціал;

- прибутковість організації як системи, що здійснює бізнес-діяльність з метою отримання доходу, може бути досягнута формуванням такого ресурсного потенціалу енергообміну із зовнішнім середовищем і між його елементами, який в максимально можливій мірі включає в розвиток організації позитивний синергізм і забезпечує їй стійкі конкурентні переваги.

На сучасному етапі розвитку найефективнішим визнано проектний метод управління. Досвід проектної роботи в компаніях різного масштабу, проведенні дослідження внутрішніх і зовнішніх передумов організаційного розвитку, а також на аналізі шляхів подолання кризових точок можна запропонувати використовувати залежність рівня розвитку організації від витрат на її організаційний розвиток. Такий підхід відповідає запропонованій автором Універсальної моделі життєвого циклу організації, має економічний зміст та натуральну природу. Крім того, використання показника витрат на організаційний розвиток дозволяє відслідкувати всі етапи життєвого циклу і розробити адекватні інструменти управління.

Під витратами на організаційний розвиток компанії розуміються витрати на організаційні заходи, які повинна проводити компанія для подолання криз шляхом складання бюджетів (кошторисів) на реструктуризацію, вдосконалення бізнес-процесів витрати можуть бути явними. Окрім цього, витрати на організаційний розвиток компанії можуть робитися і неявно, наприклад, шляхом залучення до перетворень співробітників без відповідного урахування цих витрат. Окрім власних витрат, до складу витрат на організаційний розвиток може входити оплата продуктів і послуг сторонніх організацій: програмне і інформаційне забезпечення підтримки процесу управління, управлінський консалтинг, навчання управлінців.

У сучасних умовах ведення бізнесу витрати на організаційний розвиток повинні здійснювати компанії будь-якого розміру і терміну життя і робити це постійно. При цьому очевидно, що у будь-якому випадку витрати по вдосконаленню системи управління повинні бути відповідні об'єму бізнесу. Наприклад, невелике підприємство, роблячи відповідні витрати, може побудувати таку ж високорозвинуту систему управління, як і крупна компанія.

Для переходу з одного етапу життєвого циклу на інший керівництво компанії вимушене нести витрати на втілення в життя бізнес-ідей. Для досягнення найвищого рівня розвитку керівництво компанії несе витрати на створення корпоративних стандартів управління з регламентацією діяльності, на їх раціоналізацію. При цьому повинна бути забезпечена відповідність організаційно-розпорядчої документації фактичному розподілу функцій між організаційними структурами компанії. Важливо на цьому етапі закласти в стратегічному контурі управління елементи вибору найбільш ефективного позиціонування компанії і постановки коректних цілей. Далі виникають витрати на оптимізацію бізнес-процесів оперативної діяльності. Оптимізація бізнес-процесів (як продуктивних, так і забезпечуючих) повинна здійснюватися на регулярній основі. Крім оперативної діяльності, для вирішення стратегічних завдань важливо оптимізувати різні види аналізу: маркетинговий, фінансово-економічний, організаційно-управлінський і ін. На певному етапі життєвого циклу організації проводяться витрати на оптимізацію стратегічного і оперативного управління компанією, які і визначають оптимальність використовуваних ресурсів. Стратегічний контур управління повинен забезпечувати вибір найбільш ефективного позиціонування компанії на ринках і вироблення відповідної стратегії досягнення поставленої мети. Оперативний контур управління повинен забезпечувати вибір ефективних способів реалізації стратегії підприємства. Раціональне управління потенціалом має на увазі також наявність розвинутої системи мотивації персоналу компанії. Окрім цього, система управління повинна забезпечувати раціональний розподіл повноважень по ухваленню управлінських рішень на середній рівень менеджменту в рамках їх компетенції. Проводяться витрати на оптимізацію інтелектуальної власності, іміджу підприємства, відносин з клієнтами і партнерами. Оптимальність використання нематеріальних активів істотно залежить від якості персоналу і ефективності його взаємодії як усередині компанії, так і із зовнішнім середовищем.

Раціональне управління нематеріальними активами компанії відкриває перед компанією нові можливості. Підвищення ефективності її діяльності можливе вже не тільки за рахунок внутрішніх можливостей, але і за рахунок формування свого оточуючого середовища.

Очевидно, що рівень розвитку системи управління залежить від того, скільки витрат було вкладено в її вдосконалення. При цьому ніякий власник при повному розумі не проводитиме витрати тільки ради прагнення

до досконалості, якщо останнє не принесе додатковий дохід. Тому будь-який перехід до наступного етапу вимагає оцінки ефективності проведення вищеприписаних витрат.

У ряді випадків витрати на організаційний розвиток взагалі не проводяться: за відсутності істотних зовнішніх і внутрішніх передумов до змін, або за відсутності належного ефекту, або просто за відсутності засобів. Але для більшості підприємств це нехарактерно. Основна їх частина, з одного боку, працює в динамічному середовищі, а з іншого боку, має прагнення до розвитку і необхідні для цього засоби. Для таких підприємств важливо не тільки без втрат долати кризи, але своєчасно здійснювати перетворення, що виключають саму появу криз. Пропонований витратний підхід допомагає оптимально проводити витрати на організаційний розвиток, підвищуючи якість системи управління від етапу до етапу життєвого циклу організації.

Таким чином, важливим аспектом дослідження життєвого циклу організації виступає розуміння сутності організаційного розвитку. Під розвитком організації розуміється природний процес, на який впливають раціоналістичні (суб'єктивні) фактори зовнішнього і внутрішнього організаційного середовища. Розглянуті підходи до формування системи управління ЖЦО доводять, що кризи супроводжують будь-який етап розвитку організації. Витратний метод управління життєвим циклом організації ґрунтується на досвіді проектної роботи в компаніях різного масштабу і має економічний зміст та натуральну природу. Саме цей метод доцільно використовувати для управління ЖЦО.

Список використаних джерел

1. Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций / Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент (4): 2002, с. 76–92.
2. Гуияр, Ф. Ж. Преобразование организации [Текст] / Ф.Ж. Гуияр, Д.Н. Келли; пер. с англ. - М.: Дело, 2000. - 376 с.
3. Клейнер Г. Системная парадигма и теория предприятия. // Вопросы экономики. — 2002. — № 10. — С. 47—69.
4. Коуз, Р. Фирма, рынок и право [Текст] / Р. Коуз; пер. с англ. - М.: Дело ЛТД, 1993. - 285 с.
5. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. - К.: "Академвидав", 2003. - 416 с.
6. Минцберг Г. Структурирование организаций / Стратегический процесс. — СПб: Издательство «Питер», 2001. — С. 254—280.
7. Робинсон, Д. Экономическая теория несовершенной конкуренции [Текст] / Д. Робинсон. - М.: Прогресс, 1986. - 471 с.
8. Чемберлин, Э. Теория монополистической конкуренции [Текст] / Э. Чемберлин. М.: Экономика, 1996. - 349 с.
9. Шумпетер, И. История экономического анализа [Текст] / И. Шумпетер. - М., 1954. - 252 с.
10. Adizes I. Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about It. / I. Adizes. - Englewood Cliffs. - N.J. : Prentice Hall, 1988. - 569 p.
11. Anderson C.R., Zeithaml C.P. Stage of the product life cycle, business strategy, and business performance // Academy of Management Journal, March 1984, vol. 27, pp, 5-24.
12. Baquet, R. Concurrence et cooperation. Une approche du systeme industriel par les conventions. Dans Firms et economie industrielle [Текст] / R. Baquet. - Paris, 1997.

УДК 338.2

СОШНЕВ А.Н., к.э.н., доцент, зав. кафедрой социального анализа
и математических методов в социологии
факультета социологии СПбГУ

СОШНЕВА Е.Б., к.э.н., доцент кафедры истории экономики
и экономической мысли
экономического ф-та СПбГУ

ОБРАЗОВАНИЕ КАК ФАКТОР ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ В ПОСТСОЦИАЛИСТИЧЕСКИХ ГОСУДАРСТВАХ

Аннотация. Государства постсоветского пространства развивают капиталистическую экономику, это является для них главным условием включения в мировые рыночные отношения. Однако для завоевания места на мировом рынке нужно обладать конкурентоспособностью. Её важным условием является инноватика. В свою очередь, инноватика определяется состоянием института образования.

Анотация. Держави постсоціалістичного простору розвивають капіталістичну економіку, що виступає для них головною умовою входження до світових ринкових відносин. Водночас для завоювання місця на світовому ринку необхідно мати конкурентоспроможність. Її важливою умовою є інноватика. У свою чергу, інноватика визначається станом інституту освіти.