

тання нематеріальних активів; оцінка збитків; вироблення оптимальних рішень щодо використання у господарській діяльності підприємства нематеріальних активів або реалізація їх іншим суб'єктам господарювання. Для зменшення ситуаційної невизначеності в умовах мінливого середовища при управлінні нематеріальними активами доцільно використовувати інтелектуальні системи.

Як результат, можна стверджувати, що управління нематеріальними активами, чи через придбання об'єктів у інших підприємств та організацій, чи створення власних мають суттєвий вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства та росту вартості бізнесу загалом.

Література

1. Промислова власність у цифрах. Показники діяльності Державної служби інтелектуальної власності України та державного підприємства «Український інститут промислової власності 2013» за перше півріччя 2013 р. [Електронний ресурс] // Український інститут промислової власності. — 2013. — С. 49 — Режим доступу: http://www.uipv.org/i_upload/file/promvlas-I-halfyear-2013.p

2. Мосов С. П. Про стан справ щодо промислової власності на підприємствах України. [Електронний ресурс]// Офіційний сайт державного підприємства «Український інститут промислової власності» — Режим доступу: http://www.uipv.org/ua/mosov_180313

Ю. І. Кулиняк, асистент,
Національний університет «Львівська політехніка»

АНАЛІЗ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ

Кулиняк Юрій
Анализ структуры управления
малым предприятием в процессе
реализации конкурентной
стратегии

Kulinyak Yuri
Analysis of the structure of small
enterprise management
in the process of implementing
a competitive strategy

Ефективне вирішення проблем активізації діяльності малих підприємств — один з найважливіших напрямів підвищення ефективності і гармонійного розвитку вітчизняної економіки. В сучасних умовах ведення конкурентної боротьби, розроблення кон-

курентної стратегії малого підприємства, яка за умови успішної реалізації здатна забезпечити високу ефективність його господарської діяльності, є особливо актуальним.

Успішна реалізація конкурентної стратегії малого підприємства залежить від великої кількості факторів, але найбільше впливають на її реалізацію організаційна структура управління (ОСУ) та форма організації господарської діяльності малого підприємства. ОСУ дає змогу керівнику ефективно розподіляти обов'язки між персоналом підприємства, а також інші функції, виконання яких забезпечує реалізацію конкурентної стратегії. Формування ОСУ відповідно до цілей конкурентної стратегії є основним завданням, яке повинно бути вирішене на стадії розроблення стратегії.

Виділяють кілька типів ОСУ, які характеризуються різними перевагами та недоліками і можуть бути використані для різних форм (способів) організації діяльності малого підприємства. Зокрема виділяють такі ОСУ: проста, функціональна, ОСУ на основі географічного принципу та ін.

Реалізації конкурентної стратегії мікропідприємства (дрібний сімейний бізнес чи підприємства, де кількість працівників менше десяти) обмежена вибором простої ОСУ. В мікропідприємствах комунікації між керівником і працівником є неформальними і відбуваються швидко, проте стратегічні рішення ухвалює керівник і працівники не беруть участі в цьому процесі, обов'язки окремих працівників співпадають, а організаційні взаємовідносини неформалізовані. Досягнення цілей конкурентної стратегії в цій ситуації часто є неможливим, тому для мікропідприємств і простої ОСУ важливо чітко ідентифікувати завдання працівників і сферу їх відповідальності.

Реалізація конкурентної стратегії малими підприємствами, що випускають один вид продукції, відбувається здебільшого в умовах функціональної ОСУ. Виділення в ОСУ функціональних рівнів забезпечує чітке визначення обов'язків керівника та працівників конкретних відділів (маркетинг, виробництво, облік, фінанси, дослідження та розробки), що є перевагою порівняно з простою ОСУ мікропідприємств. Спеціалізація працівників конкретного відділу та їх керівника дають змогу концентрувати увагу на власному напрямі роботи.

Досягнення цілей конкурентної стратегії відбувається більш впорядковано, так як сформоване «дерево цілей» зручно інтегрувати в функціональну ОСУ аналізованого підприємства таким чином, що цілі функціональних ланок є декомпозицією головної цілі конкурентної стратегії. Як негативний вплив на конкурентну

стратегію за умови використання функціональної ОСУ варто вказати на функціональну «короткозорість», конкуренцію між відділами та багаторівневу ієрархію управління.

В умовах розширення виробництва та появи нових ринків збуту продукції малого підприємства впровадження конкурентної стратегії при функціональній ОСУ є неефективним, тому необхідні стратегічні зміни, зокрема формування ОСУ за географічним принципом. Така організаційна структура забезпечує високий рівень координації між функціональними підрозділами в рамках кожного регіонального відділення, дає змогу здійснювати порівняльний аналіз ефективності діяльності в розрізі регіональних відділень і проводити, за потреби, стратегічні зміни у цих відділеннях з метою коригування конкурентної стратегії.

Вибір ОСУ пов'язаний з пошуком компромісу між високим рівнем динамізму і диференціацією ринку (продукту), а також високим рівнем функціонального динамізму та синергією. Використовуючи ці дві змінні, вибирають оптимальну ОСУ, наприклад за методикою Х. Віссеми [1].

Процес вибору чи зміни ОСУ в процесі реалізації конкурентної стратегії малого підприємства доцільно проводити за такою послідовністю: визначення завдань і функцій, що використовуються і мають критичне значення для стратегії; встановлення зв'язку між стратегічними завданнями і функціями; формування підрозділів, на які буде покладена відповідальність за виконання стратегічних завдань; визначення рівня їх підпорядкованості вищому рівню управління та форма участі у розробленні конкурентної стратегії; встановлення організаційно-комунікативних зв'язків вищого керівництва і керівників підрозділів [2].

Будь-яка ОСУ характеризується певними перевагами і недоліками, оскільки ідеального способу організації управління малим підприємством не існує. Обґрунтований вибір ОСУ є певною мірою запорукою успіху вдалої реалізації конкурентної стратегії малого підприємства.

Література

1. *Виссема Х.* Менеджмент в подразделениях фирмы / Х. Виссема. — М.: Инфра-М, 1996. — 288 с.
2. *Кіндрацька Г. І.* Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. — 2-ге вид., переробл. і доповн. — К. : Знання, 2010. — 406 с.