

Секція: МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
Section: MANAGEMENT AND BUSINESS ADMINISTRATION

Башлай А.О.

студентка 3-го курсу бакалаврської програми «Менеджмент бізнес-організацій»

Омельяненко Т.В.

д. е. н., доцент, професор кафедри менеджменту,

ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана»

м. Київ, Україна

ЯК ТЕХНОЛОГІЯ ВИРОБНИЦТВА ВИЗНАЧАЄ ОРГАНІЗАЦІЙНУ СТРУКТУРУ ПІДПРИЄМСТВА

Людство на сьогоднішній день пройшло величезний еволюційний шлях від першої промислової революції з паровими двигунами до четвертої промислової революції із масовим оцифровуванням інформації. Одночасно з цим процесом зазнавали змін і технології виробництва, якими користуються підприємства різних галузей. І оскільки перетворень зазнавали виробничі технології, той характер їх змін впливав безпосередньо на організаційну структуру управління підприємством, яка адаптувалася під новий формат роботи.

Ще наприкінці 50-х років ХХ століття відома британська дослідниця систем менеджменту Джоан Вудворд намагалася довести, що технологія виробництва як сукупність прийомів та способів впливу на предмет праці з метою досягнення максимального результату трансформує під себе організаційну структуру. У наших наукових пошуках, результати яких викладено нижче, ми спиралися на висунуту нею тезу про те, що успіх організації залежить від відповідності її структури використовуваній технології. За основу було взято основні положення досліджень Дж. Вудворд, викладені в роботі під назвою «Management and technology» (1958 р.) [1], в якій вона розглядала три основні технології виробництва:

- small batch and unit technology (невелика партія та одинична технологія);
- large batch and mass technology (велика партія та масова технологія);
- continuous process production (безперервний виробничий процес).

Аналіз сучасної практики, здійснений на засадах підходу Дж. Вудворд, виявив вельми яскраво виражені взаємозв'язки між характеристиками організаційних структур та типами й методами організації виробництва (а саме це мається на увазі під технологіями у застосовуваній Дж. Вудворд термінології).

Одинична технологія (за Дж. Вудворд це *unit technology* – англ.) має ряд певних ознак. По-перше, операційна діяльність фірм одиничного виробництва не є формалізованою, адже відсутні чітко визначені стандарти праці. По-друге, менеджери знаходяться в тісному контакті з робітниками, що породжує низьку норму керованості підлеглих. І, зазвичай, такий вид діяльності базується на майстерності робітників операційного ядра, які здатні створювати якісну та неповторну продукцію. Ці особливості зумовлюють застосування в таких організаціях органічної структури управління [2]. Прикладом такої організації з органічною структурою може слугувати приватна кондитерська, яка виробляє торти та тістечка індивідуально на замовлення клієнтів. Менеджер, декілька кондитерів, – це, по суті, весь персонал організації. Останні виконують безпосередньо завдання менеджера, при цьому не мають прописаних стандартів виробництва, адже створюють кожного разу неповторний продукт за вподобаннями замовника.

Структури фірм з використанням масової технології (за Дж. Вудворд це *mass technology* – англ.), навпаки, обумовлені стандартним характером їх технічних систем. Масове виробництво призводить до формалізації поведінки. Операційна діяльність

одноманітна та не потребує високої кваліфікації. Чітко прописані посадові обов'язки, особливе місце письмових комунікацій, єдиноначальність, чітке розмежування лінійних і апаратних функцій, широке планування дій, – все це забезпечує безперервну діяльність підприємств масового виробництва, і відповідає механістичній структурі управління, яка іноді вважається еталоном ефективної управлінської діяльності. Однак дуже часто така структура наповнена ворожістю і підозрами, які проявляються в протиріччях між вузьким поглядом менеджерів нижніх рівнів і широким поглядом вищих керівників, а також суперечками між лінійними і апаратними групами в адміністративній структурі: перші володіють владою, другі – знанням [3].

Що стосується безперервного виробництва (за Дж. Вудворд це *continuous process production* – англ.), то, порівняно з масовим, воно стає вкрай відрегульованим, і наближається до автоматизму. Автоматизація призводить до змін в операційному ядрі; на місце менеджерів середньої ланки, які контролюють роботу операційних працівників, приходять висококваліфікований персонал, який здатен самостійно слідкувати за своєю діяльністю. І важливі рішення починають прийматися тими, хто володіє не владою, а в першу чергу знаннями. Це сприяє скороченню числа некваліфікованих працівників, тоді як всі правила, стандарти та інструкції створюються у розрахунок виключно на машини. Тому зникає необхідність у прямому контролі, з'являється колектив технічних фахівців, які розробляють технічні системи і стежать за їх роботою. Завдяки цьому структури таких фірм мають органічний характер, адже їх операційні ядра складаються з кваліфікованих допоміжних робітників, що беруть участь у створенні продукту, і в основному їх діяльність зосереджена в малих робочих групах, де існують неформальні та близькі взаємини між виконавцем та керівником. Яскравим прикладом такої структури та виробництва може слугувати діяльність американської компанії Uber, яка створила додаток для пошуку, виклику та оплати таксі або приватних водіїв, який функціонує і на території України. Над додатком працюють висококваліфіковані ІТ-спеціалісти, діяльність повністю автоматизована. Мобільний додаток надає послугу замовлення таксі, проте виконує її вже приватна, відокремлена від компанії, особа. Тобто відбувається різке розмежування між розробкою продукту і самою операцією, про що в своєму дослідженні й говорила Дж. Вудворд [1].

Окремої уваги заслуговує організаційна структура МС (*Mass Customization* – англ.) – організацій. Взагалі МС-організації – це підприємства, які застосовують одночасно переваги одиничного та масового виробництва. Це явище ще інтерпретують як «кастомізацію масового виробництва» [4]. Такі підприємства адаптують масовий продукт під запити конкретного споживача шляхом його комплектації додатковими елементами. Тому і їхня організаційна структура теж зазнає змін. Всі, хто залучені до виробничого процесу на даному підприємстві мають бути інтегрованими до єдиного ланцюга «постачальник – виробник – замовник». При цьому підприємство має відмовитися від традиційного підходу до створення організаційної структури, який базується на відокремлених один від одного департаментах, на користь створення команд універсального типу, до яких входять фахівці із роботи з клієнтами, дизайнери, фахівці із роботи з постачальниками, виробничники, рекламисти тощо [4]. Проектна організаційна структура – ідеальний варіант, який забезпечує ефективну роботу МС-організації.

Отже, у висновку можемо зазначити, що одинична технологія зазвичай зумовлює виникнення органічної структури управління, яка не потребує жорсткої формалізації правил і процедур в організації. Безперервне виробництво зазвичай теж використовує таку організаційну структуру, але в цьому випадку більшість процесів доведені до автоматизму, і не потребують жорсткої координації з боку людини. Масова технологія через високий рівень горизонтальної диференціації праці та чітко прописані правила й надалі буде потребувати механістичної структури управління, яка забезпечує ефективну діяльність таких організацій. Тоді як МС-підхід, базований на комбінації елементів масової й одиничної технологій, вимагатиме організаційної структури проектного типу.

Список літератури

1. Woodward Joan. Management and Technology. Published 1958 by H.M.S.O. in London. URL: https://openlibrary.org/books/OL13747456M/Management_and_technology.
2. Даусон С. Вудворд, Джоан. Классики менеджмента: энциклопедия / под ред. Малькольма Уорнера. СПб.: Питер, 2001. С. 226-234.
3. Саава С. Исследования Джоан Вудворд: единичное, массовое и поточное производство. URL: <https://saavas.livejournal.com/18956.html>.
4. Омеляненко Т. В. Виробнича стратегія МС-підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*: зб. наук. пр. К.: КНЕУ, 2010. Вип. 26-27. С. 112-123.

Bliznyuck O.S.

*Master of economic Sciences, lecture of the Department of innovation and entrepreneurship,
Belarusian state University
Minsk, Belarus*

USING RATING ASSESSMENT FOR COMPETITIVENESS INDICATOR

Annotation. Currently, brand valuation is not just an assessment of the company's value and directly the price of its shares, as well as the income of entrepreneurs and shareholders. First of all, this is a sign of quality. No one will pay a lot of money for a product of poor quality, and moreover, poorly promoted on the world car market. Considering the machine-building complex, it should be borne in mind that modern machine-building organizations are large corporations and strong players in the world market. In many respects, in fact, they determine new promising directions and branches of development of the modern economy. This is why the analysis of the competitiveness of machine-building organizations, and the factors that shape it, is necessary for a correct understanding of the processes taking place in the modern world. The purpose of this article is to analyze such economic category as brand price. It is in many aspects the main indicator of the competitiveness and market position of a machine-building organization in the market.

Keywords: brand price, competitiveness of machine-building organizations, rating "Best Brands".

One of the most important indicators of the competitiveness of machine-building organizations is the brand price.

In machine-building, there are six main ways to beat competitors, such as price, quality, service, brand, innovation, and comfort. Machine-building organizations implement various strategies to achieve competitive advantage. The main strategy of Ford Motor Company is product development and effective leadership. General Motors focuses on innovation and superior quality products, using decentralized decision control as its main strategy. Toyota focuses on both product quality and product diversity.

Analysis of competitors' activities is an integral part of the analysis of competition in the industry and the competitiveness of the product. By studying the strengths and weaknesses of competitors, you can adjust your strategy in order to improve your competitiveness by correcting competitors' mistakes, moving to other markets, creating new (intermediate) market niches, and understanding your own position in the market. [1]

At the same time, the brand allows you to create a new competitive advantage that is available to all companies. In fact, the brand creates a unique competitive position for the company.

According to the American Marketing Association (AMA), a brand is a name, term, symbol, design, or combination of these that Express the true nature of a product or service company. First of all, the brand is a sign of quality and customer trust. Customer trust is the main goal of the brand. David Aaker says that a brand is a symbol that reflects the moral qualities of a company or product.

Today, brands play a leading role in improving the lives of consumers and increasing the value of the company. Brands define the basis of a product and allow individuals or businesses to