

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, М. В. Шкробот

СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

*Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
як навчальний посібник для здобувачів
ступеня магістра за освітньою програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»*

Київ
КПІ ім. Ігоря Сікорського
2018

Рецензенти: *Войтко С. В.*, доктор економічних наук, професор
завідувач кафедри міжнародної економіки
КПІ ім. Ігоря Сікорського
Семенченко Н. В., доктор економічних наук, професор
професор кафедри теоретичної та прикладної економіки
КПІ ім. Ігоря Сікорського

Відповідальний редактор *Дергачова В. В.*, доктор економічних наук, професор

Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського (протокол № 3 від 22.11.2018 р.)

Електронне мережне навчальне видання

Довгань Людмила Євгенівна, канд. екон. наук, проф.
Ведута Людмила Леонідівна
Шкробот Маріна Володимирівна, доц., канд. екон. наук

СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ [Електронний ресурс] : навч. посібник для здобув. Ступ-ня маг-ра за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, М. В. Шкробот; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 2,46 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 278 с.

Розглянуто сутність і характерні особливості сучасних концепцій управління організаціями в умовах формування неоіндустріального суспільства та виявлено причини і фактори, що створюють можливість його формування в Україні. Обґрунтовано методологічні засади сучасних концепцій менеджменту та розкрито механізми їх впровадження в практику провідних світових компаній. Значну увагу приділено адаптивному та ситуаційному управлінню підприємствами та їх ефективності, концепції функціонального менеджменту, важливе місце займає ресурсна концепція в управлінні компанією, що обумовлено теорією обмежень. Виходячи із наявного науково-технічного та організаційного потенціалу, запропоновано моделі організацій, управлінські моделі, що базуються на цільових управлінських установках, розглянуто понятійно-категоріальний апарат управлінських технологій та їх генези та нормативно-правове регламентація заснування та діяльності підприємств в умовах VUCA середовища.

Для студентів, магістрантів, аспірантів, спеціалістів організацій та державних службовців, науковців, освітян, що вивчають сучасні проблеми управління організаціями в умовах зовнішніх викликів та загроз зовнішнього динамічного середовища.

© Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, М. В. Шкробот, 2018

© КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
Тема 1. СИСТЕМНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	10
1.1. Організація як складна система та як об'єкт управління.....	10
1.2. Системна методологія в менеджменті.	19
1.3. Особливості функціонального та системного бачення організації.....	20
1.4. Системне управління організацією як процес поєднання функціонального, процесного та ситуаційного підходів.	24
1.5. Принципи системного підходу в управлінні організацією.	28
1.6. Загальні принципи та закономірності системи	29
КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:.....	32
Тема 2. МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ВІДКРИТОЇ СИСТЕМИ	34
2.1. Моделі організації та моделі управління.	34
2.2. Особливості моделі організації як відкритої системи.	36
2.3. Особливості «моделі механістичної конструкції» та моделі, заснованої на «теорії людських відносин».	37
2.4. Сутність неокласичної, інституціональної, еволюційної та підприємницької моделі організації.	38
2.5. Відмінності механістичної, органічної та патерналістської моделі організації.....	39
2.6. Сутність конвекційної, конфліктно-ігрової та політичної моделі організації.....	40
КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:.....	50
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ	50
Тема 3. УПРАВЛІНСЬКІ МОДЕЛІ	52
3.1. Поняття «модель». Різновиди моделей	52
3.2. Моделі за походженням.....	56
3.3. Моделі управління, що базуються на цільових управлінських установках	57

3.4. Моделі управління за характером реалізації владних повноважень.....	58
КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:.....	61
ТЕСТИ.....	61
Тема 4. УПРАВЛІНСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ.....	64
4.1. Сутність терміну «управлінські технології», характеристика основних методів, які застосовуються в управлінських технологіях	64
4.2. Сутність та відмінність технологій цільового управління від технологій процесного управління.....	64
4.3. Сутність та умови застосування ініціативно-цільової технології управління	65
4.4. Сутність та умови застосування програмно-цільової технології управління	65
4.5. Сутність та умови застосування регламентній технології управління.....	67
4.6. Сутність та умови застосування технології управління за результатами .	68
4.7. Сутність та умови застосування технології управління на базі потреб та інтересів	69
4.8. Сутність та умови застосування технології управління на базі активізації діяльності персоналу	70
4.9. Сутність та умови застосування технології управління у виняткових випадках.....	71
4.10. Сутність та умови застосування технології управління шляхом постійних перевірок і вказівок	72
4.11. Сутність та умови застосування технології управління на «базі штучного інтелекту».....	72
4.12. Переваги та недоліки цільових управлінських технологій.....	73
4.13. Переваги та недоліки процесних управлінських технологій.....	74
4.14. Умови застосування цільових технологій управління та процесних управлінських технологій.....	75
КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:.....	76
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ	77

Тема 5. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	79
5.1. Нормативно-правова регламентація та порядок заснування підприємства	79
5.2. Етапи: початковий, підготовчий, реєстраційний, організаційний	83
5.3. Статут, установчий договір: основні положення.....	86
5.4. Підстави організації управління на підприємстві, процедури та особливості розробки засновницької документації.....	88
5.5. Формування органів управління, процес організації управління на підприємстві.....	94
5.6. Методологія проектування системи управління.....	99
5.7. Управлінські процедури: цільовизначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір альтернативи, реалізація	105
5.8. Основний закон управління	129
5.9. Формування дієвого та результативного підходів у менеджменті	130
5.10. Системні правила управління	133
5.11. Основи реструктуризації управління: реорганізація та реінжиніринг ..	135
КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:	136
ТЕСТИ	136
Тема 6. СИСТЕМИ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	139
6.1. Взаємозв'язок між менеджментом та маркетинговою діяльністю. Цілі та завдання менеджменту та маркетингу в діяльності організації.....	139
6.2. Види організаційних структур управління маркетингом.....	153
6.3. Основи фінансового менеджменту.....	158
6.4. Етапи комерційної діяльності на підприємствах оптової та роздрібною торгівлі.....	163
КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:	169
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ	170
Тема 7. РЕСУРСНА КОНЦЕПЦІЯ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ..	172
7.1. Ресурси як критерій розвитку економічних систем.....	172
7.2. Сучасна ресурсна концепція в менеджменті	189

7.3. Управління ресурсним потенціалом як фактор успіху функціонування організації.....	203
КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:.....	213
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ	214
Тема 8. СИТУАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	215
8.1. Сутність та генезис ситуаційного управління.....	215
8.2. Організаційно-економічного механізму ситуаційного управління.....	218
8.3. Метод сценаріїв та метод імітаційного моделювання в ситуаційному управлінні	220
КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:.....	225
Тема 9. АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД	226
9.1. Чинники, що впливають на діяльність підприємства в кризовий період	226
9.2. Суть та практичне значення адаптивного управління підприємством....	229
9.3. Зв'язок між адаптивним та антикризовим управлінням підприємством	236
КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:.....	238
Тема 10. УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	239
10.1. Теоретичні основи ефективності розвитку підприємства в ринкових умовах.....	239
10.2. Значення ефективності, її критерії	246
10. 3. Ресурсно-потенціальний підхід до оцінки ефективності системи менеджменту	250
10.4. Оцінка ефективності управління	256
КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:.....	263
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ	264
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ:	266

ВСТУП

В умовах розбудови економіки неіндустріального типу перед наукою та господарською практикою виникають проблеми принципово нового характеру. На сьогодні, коли на розвиток і успіх підприємства впливає багато факторів, потребують перегляду концепції управління організаціями, що сформувалися раніше; необхідні зміни організаційно-правових форм підприємств на основі застосування нових методів аналізу і проектування системи управління.

Зміст навчального посібника композиційно та структурно витриманий і включає розділи, що присвячені окремим сучасним концепціям управління організаціями.

В першому розділі в світлі розкриття актуальних проблем теорії і практики менеджменту розглядаються сучасні концептуальні засади управління організаціями, принципи системного підходу в управлінні організацією (цілеспрямованість, взаємопов'язаність, альтернативність, неконфліктність, від абстрактного до конкретного, єдність аналізу та синтезу, множинність зв'язків), загальні принципи та закономірності системи (цілісність, інтегративність, відкритість, умовна обмеженість, адаптованість, складність, організованість, системність, ієрархічність, комунікативність, надійність).

Другий розділ присвячено огляду моделей організації як відкритої системи. Зокрема, особливості моделі організації як відкритої системи, «моделі механістичної конструкції» та моделі, заснованої на «теорії людських відносин», сутність неокласичної, інституціональної, еволюційної та підприємницької моделі організації. Приділено увагу відмінностям механістичної, органічної та патерналістської моделі організації. Розглянуто сутність конвекційної, конфліктно-ігрової та політичної моделі організації.

Ключовим є третій розділ, в якому розглядаються управлінські моделі, що базуються на цільових управлінських установках, моделі управління за характером реалізації владних повноважень залежно від впливу динамічного середовища.

Темою четвертого розділу постає генеза управлінських технологій. Розглядаються сутність та умови застосування різних технологій управління в залежності від стадії життєвого циклу компанії, зокрема ініціативно-цільові, програмно-цільові, регламентні, технології за результатами, управління на базі потреб та інтересів, управління на базі активізації діяльності персоналу, у виняткових випадках, управління шляхом постійних перевірок та вказівок, впровадження «штучного інтелекту». Досліджено умови застосування, переваги та недоліки тих чи інших управлінських технологій.

П'ятий розділ вміщує матеріали щодо організації управління підприємством та нормативно-правову регламентацію порядку заснування підприємств.

У шостому розділі розкрито сутність системи функціонального менеджменту компанії. Зокрема, управління маркетинговою діяльністю, організація матеріально-технічного забезпечення, управління фінансово-економічною підсистемою (оборотом, запасами, основними фондами, поточними витратами, доходами та прибутками), управління процесами формування товарного асортименту та товаропостачанням, товарними запасами.

Сьомий розділ присвячено ресурсній концепції управління як фактору успіху функціонування організації.

У восьмому розділі розглядається концепція ситуаційного управління та її генеза. Застосування методів сценарії та імітаційного моделювання в ситуаційному управлінні.

Методологічні аспекти адаптивного управління підприємством в кризовий період представлено у дев'ятому розділі, зокрема, обґрунтовано принципи даної концепції як філософії сучасної компанії та зв'язок між адаптивним та антикризовим управлінням в умовах VUCA середовища.

Десятий розділ присвячено методологічним засадам та практичним рекомендаціям управління ефективністю підприємств, серед яких ресурсно-потенціальний підхід до оцінки ефективності системи менеджменту та оцінка ефективності управління.

В цілому навчальний посібник “Сучасні концепції управління організаціями” є вагомим внеском в теорію управління підприємством та помітним явищем в економічній думці, так як в ній вперше зроблена спроба систематизувати та проаналізувати досягнення та недоліки становлення управління організаціями в умовах шеренгової економіки.

Навчальний посібник буде корисним для студентів, магістрантів, слухачів бізнес кіл та практиків, які працюють в сфері менеджменту та бізнесу і вивчають проблеми управління організаціями.

Тема 1. СИСТЕМНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Організація як складна система та як об'єкт управління.

Під організацією в теорії управління розуміють соціальне утворення, об'єднання груп людей, які вступають у певні соціально-економічні та організаційно-економічні відносини і взаємодіють [1, 7].

Організація – це складне соціально-економічне утворення. Суспільство складається з безлічі організацій, з ними пов'язане його життя в цілому. Тому важливо знати, що таке організація, які її ознаки, різновиди, навіщо потрібні організації, як вони створюються, функціонують, чому члени організації діють так, а не інакше. Менеджмент організацій дає відповіді на ці запитання.

Сучасна теорія управління виокремлює такі основні ознаки організації: наявність загальної мети, самостійність, здійснення діяльності на основі принципу саморегулювання, яке забезпечується за допомогою внутрішнього організаційного центру, наявність певної організаційної культури [1].

Діяльність людей, які перебувають у певних взаємовідносинах для досягнення спільної мети, утворює організаційну структуру. Дії, спрямовані на створення такої структури та передумов її функціонування, називаються організаційним процесом, який має свої фази та особливості розвитку.

На сучасному етапі всі організації розглядаються як відкриті системи – системи, внутрішні елементи яких взаємодіють не лише між собою, а й із зовнішнім середовищем. Відкритій системі притаманні такі елементи [1, 7]:

- цілісність (взаємозв'язок і взаємодія всіх складових та певна системна якість, що характеризує цю цілісність):
 - перспективність (розвиток у напрямі вдосконалення);
 - незалежність (можливе відокремлення підприємств);
 - спеціалізованість (здатність виконувати окремі функції);
 - перетворення вхідних елементів на вихідні;
 - централізація (одна зі складових стає домінуючою);

- зростання (тенденція до розширення);
- циклічність розвитку;
- рівновага;
- непередбачуваність порушення рівноваги.

Сучасна відкрита система має вхід і вихід. Входом для організації як системи є всі види ресурсів (капітал, робоча сила, природні ресурси, інформація тощо), виходом – продукція, послуги, прибуток, соціальна відповідальність, освоєння ринку, забезпечення працівників.

Будь-яка організація як система складається з керуючої та керованої підсистем.

Отже, **організація** – це системне соціальне утворення, яке свідомо регулюється і функціонує для досягнення спільної мети [8].



Рис. 1.1. Процес функціонування організації як відкритої системи [1, 7, 8]

Недіючих систем немає. Система – це цілісність, що складається з взаємозалежних частин, кожна з яких робить внесок у характеристики цілого. Функціонування системи як єдиного цілого забезпечується зв'язками між її елементами, тобто частинами системи, які мають специфічні риси, властивості й особливе значення. Управлінська теорія виокремлює три типи зв'язків [1,8]:

- функціонально необхідні зв'язки, за якими формуються соціально-економічні відносини;
- синергетичні зв'язки спільної дії, які забезпечують збільшення загального ефекту;

– надлишкові – зайві для певної системи (організації). Глибшому розумінню особливостей системного характеру організацій допомагає попереднє ознайомлення із загально-філософським тлумаченням сутності поняття системи взагалі. Відповідно до такого підходу система – це сукупність визначених елементів, між якими є закономірний зв’язок чи взаємодія. Якісні характеристики цих елементів становлять зміст системи, сукупність закономірних зв’язків між елементами – внутрішню форму, або структуру, системи. Світ, у якому ми живемо, складається з найрізноманітніших систем: окремі тіла, явища, процеси, що вступають між собою у взаємодію; людські думки, наукові теорії, абстрактні об’єкти, між якими склалися певні співвідношення і взаємозалежність.

Серед багатьох спеціалізованих теорій систем сучасної науки, які вивчають різні типи й аспекти систем, саме вивчення системної природи організацій є прикладом побудови конкретно-наукового знання про соціальну систему у сфері менеджменту.

Управління організацією повинно спиратися насамперед на основні загальнометодологічні принципи системного підходу, який становить стратегію наукового пізнання і практичної діяльності в різних сферах дійсності, а також у сфері менеджменту [1].

Взаємозв’язок та взаємозалежність її внутрішніх елементів і факторів зовнішнього середовища.

Відповідно до системного підходу до управління, організація, як відкрита система, функціонує й розвивається завдяки наявності в ній певних елементів, які дають змогу своєчасно і адекватно реагувати на сигнали зовнішнього оточення. Ці елементи і являють собою її внутрішнє середовище. Воно формується під впливом різних факторів. З одного боку – це особливості ринку, вимогам якого внутрішнє середовище має відповідати, з другого – розміри організації. Великі підприємства з тисячами працівників вимагають зовсім іншого управління, ніж підприємства малого бізнесу. Корпорація ІВМ успішна як організація не тому, що вона велика, скоріше навпаки: вона така завдяки ефективній системі управління;

вона працює, не втрачаючи гнучкості, залишаючись близькою до своїх клієнтів так само, як і малі фірми [8].

Діяльність будь-якої організації має бути підпорядкована завданню забезпечити ефективне господарювання, яке вирішується по-різному за однакових умов. Тому можна стверджувати, що внутрішнє середовище організації створюється її керівниками відповідно до їхніх уявлень про спроможність системи бути життєздатною й досягати поставлених цілей у конкретному оточенні.

Узагальнюючи різні підходи до визначення внутрішньої структури організації, можна зробити висновок, що основними її елементами є [9]:

- мета організації;
- організаційна структура;
- система технологій;
- кадровий склад і організаційна культура.

Розглянемо ці елементи детальніше та визначимо, яким чином вони між собою пов'язані.

Будь-якій усвідомленій діяльності людей дає поштовх мета (ціль). Ціль – це бажаний стан об'єкта або бажаний кінцевий результат діяльності. Цілі організації визначаються у вигляді ідеальної моделі стану системи в майбутньому, можливість досягнення якої оцінюється менеджерами з урахуванням різних чинників, починаючи від особистих (рівень професіоналізму, співвідношення мотивів і стимулів) і закінчуючи тими, які впливають і впливатимуть на функціонування системи з боку зовнішнього середовища. Останнє зумовлене ресурсними та інституційними обмеженнями, у рамках яких можливе досягнення цілей [1].

Цілі різних організацій можуть бути подібними або істотно різнитися. Так, для підприємства, що працює на комерційних засадах, важливою метою є отримання прибутку, а для неприбуткових організацій – вирішення в рамках встановленого бюджету тих проблем, заради яких вони створюються.

Як правило, організації ставлять і реалізують не одну ціль, а кілька, які є важливими для їхнього функціонування й розвитку. Це можуть бути цілі, розраховані на перспективу або короткотермінові, вони можуть стосуватися вирішення економічних, технічних або соціальних завдань, бути пріоритетними або другорядними тощо.

Для того, щоб забезпечити досягнення цілей організації, необхідно відповідним чином координувати діяльність її елементів (підрозділів, окремих людей). Отже, зважаючи на поставлені цілі, організація вибудовує свою структуру.

Структура організації – це сукупність елементів і взаємозв'язків між ними, що дає змогу найефективніше перетворювати вхідні ресурси в завершальний продукт і досягати поставлених цілей [10].

Структура є начебто кістяком організації, об'єднуючи окремі її елементи, які вступають у стосунки між собою, проявляючи свої властивості.

Формування організаційної структури, вибір певного її типу зумовлюється багатьма чинниками. Це і специфіка діяльності підприємства, яка вимагає виконання тих чи інших видів робіт, і технологія, що застосовується для перетворення ресурсів у кінцевий продукт, і масштаби діяльності.

Структура організації має у своїй основі розподіл праці, який ніколи не буває випадковим, а ґрунтується на тому, що кожен вид роботи доручається тим фахівцям, які можуть виконати її краще, ніж інші працівники з погляду інтересів даної організації. Такий розподіл праці називається спеціалізованим і може стосуватися роботи з людьми, роботи з машинами та з інформацією. Залежно від виду робіт, які лежать в основі розподілу праці відповідно йдеться про структуру управління, виробничу структуру й організаційну структуру.

Розподіл завдань, пов'язаних з машинами, устаткуванням, інструментами, сировиною та іншими засобами праці формує виробничу структуру підприємства. Вона більшою мірою, ніж перераховані вище фактори, залежить від обраного типу технології і являє собою групування конкретних завдань у межах

виробничих підрозділів (цехів, дільниць), які між собою пов'язані єдиним ланцюжком.

Поряд із горизонтальним розподілом праці для організації є не менш важливим забезпечення раціонального вертикального розподілу праці. Це дає змогу визначити кількість рівнів управління, побудувати управлінську вертикаль і сформувати скалярні ланцюги (ланцюги команд), за якими має здійснюватися керівництво або надходити інформація на вищі рівні управління. В даному разі уже йтиметься про структуру апарату управління організацією. Структура апарату управління являє собою форму розподілу влади й відповідальності між управлінськими працівниками й сукупність формальних стосунків між ними з приводу цього розподілу.

Об'єднувальну роль щодо розглянутих вище структур відіграє організаційна структура управління. Під час її побудови передусім визначаються функції, які повинен здійснювати персонал даної організації. Якщо масштаби діяльності організації великі, то працівники, які виконують роботу в межах однієї функції, об'єднуються у спеціалізовані відділи. Залежно від масштабів діяльності фірми ці функції можуть бути або ширшими (включати в себе споріднені види робіт, наприклад фінанси й бухгалтерський облік), або спеціалізованішими. Вибір функціональних сфер багато в чому зумовлює можливість успішної діяльності організації. Тому завдання менеджера полягає в тому, щоб створити таку організаційну структуру, яка краще від інших відповідатиме вимогам функціональної спеціалізації і даватиме змогу організації ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно й раціонально розподіляти і спрямовувати зусилля своїх співробітників, а також задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю.

Як зазначалося вище, структура організації значною мірою залежить від того, на якій технології базується процес перетворення ресурсів на готову продукцію. Для багатьох підприємств технологія є основним чинником, що зумовлює її конкурентні переваги.

Технологія – це спосіб перетворення вхідних елементів І (матеріалів, сировини, інформації тощо) на вихідні (продукти, послуги) [9].

Основною характеристикою технології у сучасному світі стає її мінливість. Так, у сфері інформаційних технологій зміни відбуваються навіть протягом кількох місяців. Проте деякі технології є досить консервативними щодо змін. І. Ансофф виокремив три рівні мінливості технології, які впливають на діяльність організації [11]:

- стабільна технологія, яка в основному залишається незмінною протягом усього життєвого циклу попиту (наприклад, виготовлення консервів та інших продуктів харчування традиційного асортименту);

- плідна технологія, яка у своїй основі залишається тривалий час, але постійно вдосконалюється (наприклад гнучкі автоматизовані системи, роторні лінії, що застосовуються в машинобудуванні і здатні до значного переналагоджування робочої частини при незмінній основі; комп'ютерні технології, зокрема програмне забезпечення Microsoft Office, кожна наступна версія якого забезпечує ширші можливості);

- мінлива технологія, коли в період життєвого циклу попиту з'являються нові базові технології (наприклад телевізори, залишаючись неодмінним атрибутом житла, пережили кілька поколінь базових технологій – від лампових до цифрових).

При цьому можна виокремити такі основні результати зміни технології, які впливають на стан внутрішнього середовища організації [11]:

- використання нової технології забезпечить випуск конкурентоспроможної продукції (як за якістю, так і за витратами на її виготовлення), отже, організація має відчутти момент, коли існуюча технологія вичерпала свої можливості, і своєчасно змінити її, щоб не ослабити свої конкурентні позиції;

- запровадження нової технології вимагатиме від працівників, що її обслуговують, нових знань. Це зумовить необхідність їх навчання чи

перепідготовки. Деякі працівники можуть опиратися таким змінам і тому організація може зіткнутися з дефіцитом кадрів;

– нова технологія може значно змінити склад і способи вирішення управлінських завдань, що зумовить потребу в перерозподілі функцій та зміні організаційної структури.

Якщо розглядати зв'язок між технологією і структурою організації з урахуванням цієї класифікації, то зрозуміло, що при посередницьких технологіях координувати діяльність різних підрозділів досить легко, оскільки вони не є взаємозалежними. Необхідно лише розробити стандартні процедури, правила та інструкції, які забезпечували б однакові показники виконання робочих завдань у всіх підрозділах. Узгоджувати ж роботу послідовно взаємозалежних підрозділів під час використання багатоланкових технологій складніше, оскільки потрібно враховувати інтереси всіх підрозділів під час надходження ресурсів і їх проходження виробничими стадіями. Найскладніше координувати діяльність обопільно залежних відділів. У цьому разі необхідно створювати спеціальні інтеграційні механізми, проводити узгоджувальні наради для щоденної координації дій. Прикладом може бути технологія розробки нового продукту і просування його на ринок. Реалізація цього завдання потребує постійної координації діяльності різних підрозділів, починаючи від розробки продукту й закінчуючи обслуговуванням покупців цього продукту.

Отже, наведені характеристики наявних технологій дають змогу менеджерам спроектувати ту організаційну структуру, яка найкращим чином враховуватиме особливості застосовуваної на підприємстві технології і найефективніше її обслуговуватиме [11].

Стрижнем внутрішнього середовища організації є людські ресурси. Люди, які працюють в організаціях, поведуться в суспільстві й на роботі по-різному, залежно від складного поєднання індивідуальних рис, особливостей організаційного оточення та обставин зовнішнього середовища. Дуже часто наявність індивідуальних рис, що у своїй сукупності можуть формувати потенційно активного працівника, здатного виконувати роботу з високою

продуктивністю й результативністю, не гарантує його активної поведінки в певному організаційному оточенні, яке не заохочує ініціативу й підприємливість. І навпаки, людина із середніми здібностями може у відповідному організаційному оточенні прагнути до розвитку й поліпшувати результати своєї діяльності. Отже, робоча група впливає на людей в організації, формує певні норми поведінки, створює певні ціннісні орієнтири й зумовлює ставлення людей до роботи.

У мінливому зовнішньому середовищі організація повинна бути максимально гнучкою, а це можливо не лише завдяки змінам, ініційованим керівництвом, а й за рахунок формування певної організаційної (корпоративної) культури. Організаційна культура є складною композицією важливих припущень, які часто не підлягають формулюванню, бездоказово приймаються й поділяються всіма членами колективу. Це дає змогу забезпечувати гармонізацію колективних та індивідуальних інтересів працівників, мобілізувати їхню ініціативу, виховувати відданість організації, поліпшувати процес комунікації, поведінку. Організаційна культура визначає межі, в яких можливе виважене прийняття рішень на будь-якому ієрархічному рівні, використання ресурсів організації в цілому, відповідальність, напрями розвитку, регламентує управлінську діяльність, сприяє ідентифікації членів з організацією.

Формування і зміни організаційної культури відбуваються під впливом багатьох факторів. Які саме образи та об'єкти втілюватимуть культуру компанії, вирішують її керівники. Отже, свідомі цілеспрямовані зусилля керівників підприємства дають змогу сформувати в ньому таку організаційну культуру, яка буде адекватною оточенню фірми і сприятиме реалізації її стратегії. Таким чином, формування організаційної культури є логічним завершенням роботи менеджерів підприємства з іншими, розглянутими вище компонентами внутрішнього середовища, своєрідним "відображенням" їхніх змін і вдосконалення [11].

Підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що взаємозв'язок внутрішніх складових організації є обопільним і досить непростим. Зміна в одному елементі обов'язково вимагатиме зміни ще в одному чи декількох інших елементах, причому не завжди в бажаному напрямі. Так, упровадження нової

технології супроводжується зростанням вимог до компетенції працівників, що її обслуговуватимуть. Виникає потреба у фахівцях з новим комплексом знань, що спричиняє зміну структури персоналу й повноважень окремих працівників. Це може негативно вплинути на поведінку працівників, вони чинитимуть опір нововведенням. До початківців ставитимуться насторожено, психологічний клімат погіршиться, продуктивність праці впаде. Роль "буфера" в даному разі може відіграти висока організаційна культура, яка, завдяки спільній системі цінностей, забезпечить взаєморозуміння між керівниками й підлеглими. Високий рівень корпоративної культури сприяє успішній реалізації навіть складної за масштабами і спрямованістю стратегії, а низький її рівень ускладнюватиме реалізацію і простої, традиційної для підприємства стратегії [2].

1.2. Системна методологія в менеджменті.

Системна методологія являє собою найбільш упорядковану надійну основу для управління складними сферами взаємозалежної діяльності, дозволяючи розкривати й аналізувати складові компоненти системи і послідовно сполучити їх один з одним. При системному підході і дослідженні управлінських систем виходять з того, що будь-яка організація є система, кожний з елементів якої має свої визначені й обмежені цілі.

Сутність системного підходу багато авторів зводять до наступного [8]:

- 1) формування цілей і з'ясування їхньої ієрархії до початку будь-якої діяльності, зв'язаної з управлінням, особливо з прийняттям рішень;
- 2) досягнення поставлених цілей при мінімальних витратах по засобах порівняльного аналізу альтернативних шляхів і методів, досягнення мети і здійснення відповідного вибору;
- 3) кількісна оцінка (квантифікація) мети, методів і засобів їхнього досягнення, заснована не на часткових критеріях, а на широкій і всебічній оцінці всіх можливих результатів діяльності.

Системний підхід – напрямок методології наукового дослідження, в основі якого лежить розгляд складного об'єкта як цілісної безлічі елементів у сукупності відносин і зв'язків між ними.

Система являє собою сукупність взаємодіючих елементів, що складають цілісне утворення, яке має нові властивості, відсутні в складових її елементів. Цим трьом основним видам соціальних систем відповідають три основних види менеджменту [3, 8]:

- 1) соціально-політичний (адміністративний менеджмент);
- 2) соціально-економічний (менеджмент у виробничій сфері);
- 3) соціально-культурний (менеджмент невиробничої сфери).

1.3. Особливості функціонального та системного бачення організації.

Системний підхід – це напрям методології досліджень, який полягає в дослідженні об'єкта як цілісної множини елементів в сукупності відношень і зв'язків між ними. Це певний систематизований спосіб мислення щодо прийняття рішення, який базується на визначенні загальної мети системи і послідовного підпорядкування їй діяльності підсистем, планів їхнього розвитку, показників та стандартів роботи [4].

Системний підхід не існує у вигляді чіткої методики з визначеною логічною концепцією. Це система, утворена із сукупності логічних прийомів, методичних правил і принципів теоретичного дослідження, що виконує евристичну функцію в загальній системі наукового пізнання.

Вивчення функціонування організації як єдиного цілого, а також розв'язання практичних проблем управління, пов'язаних із побудовою узагальнених моделей, що відображають усі фактори і взаємозв'язки реальної ситуації в її діяльності, вимагають також дотримання таких найважливіших принципів системного аналізу (системного підходу) [4]:

– процес прийняття рішень повинен починатися з виявлення і чіткого формулювання кінцевих цілей;

– слід розглядати всю проблему як ціле, як єдину систему і виявляти всі наслідки і взаємозв'язки кожного конкретного рішення;

– необхідне виявлення та аналіз можливих альтернативних шляхів досягнення цілі;

– цілі окремих систем не повинні вступати в конфлікт із цілями всієї системи (програми).

Системний підхід є засобом вирішення складних і при цьому не дуже чітко визначених проблем. Він спрямований на органічне поєднання, координацію та інтеграцію різних видів діяльності.

Основне завдання використання системного підходу – виявлення і вивчення зв'язків між елементами (підсистемами) будь-якого об'єкта управління. Обов'язковою умовою є чітке формулювання єдиних цілей, завдань для подальшого визначення шляхів найбільш ефективного їх розв'язання як для системи в цілому, так і для окремих її елементів.

У практичній діяльності організацій системний підхід реалізується через системний аналіз. Системний аналіз – це комплекс спеціальних процедур, заходів, які забезпечують реалізацію системного підходу при вивченні конкретних ситуацій. Він охоплює [4, 8]:

– методи і процедури дослідження операцій, які дозволяють давати кількісні рекомендації, необхідні для планування й організації цілеспрямованих дій; методи аналізу систем, які використовуються для визначення завдань і вибору напряму дій, для оцінки поведінки систем в умовах невизначеності;

– методи системотехніки, які використовуються для проектування і синтезу складних систем на базі вивчення особливостей функціонування їх елементів.

За своїм характером системний аналіз є науковим процесом (методологією), який передбачає:

– систематичне дослідження і взаємне порівняння тих альтернативних дій, які дозволяють досягати бажаних результатів;

– порівняння альтернатив на основі вартості витрачених ресурсів і досягнутих вигоди за кожною з них;

- врахування і докладний аналіз невизначеностей.

Основні цілі організації при використанні системного підходу до управління полягають в [8]:

- усуненні суперечливості цілей окремих підрозділів;
- забезпечення однонаправленості дій підрозділів;
- пошуку критичних чинників успіху організації;
- забезпеченні чинників стабільності функціонування організації;
- забезпеченні адаптивності роботи організації.

Розглядаючи організацію як систему, зазвичай аналізують чотири головні елементи: затрати (вкладення), трансформаційні процеси, випуск (результати) і зворотний зв'язок. Затрати – це матеріальні, людські, фінансові та інформаційні ресурси, які організація отримує із середовища. Далі, за допомогою технологічних і управлінських процесів їх перетворюють у вихідні ресурси. Вихідні ресурси – це товари, послуги або і те, й інше (видимі і невидимі); прибутки, втрати або і те, й інше (навіть неприбуткові організації змушені діяти у межах своїх бюджетів); поведінка працівників та інформація. Середовище реагує на цей випуск і забезпечує зворотний зв'язок із системою.

Досягти загальної мети організації можна лише тоді, коли розглядати її як єдину систему, намагаючись зрозуміти і оцінити взаємодію всіх частин цієї системи та об'єднати їх на такій основі, яка дозволила б організації в цілому ефективно виконувати поставлені завдання.

Перевага системного підходу до управління організаціями полягає в органічній єдності процедур аналізу і синтезу. Досвід свідчить, що частіше організації користуються аналізом у вузькому розумінні цього слова, здійснюючи поділ завдань, проблемних ситуацій на складові. Набагато рідше користуються синтезом, для застосування якого необхідне діалектичне мислення, певна філософська культура.

Разом з тим, сучасний менеджмент вимагає інтегрованого, системного підходу, оскільки управління – це діяльність, що передусім спрямована на

об'єднання, синтез інтересів людей. В цьому аспекті розглянемо особливості функціонального підходу до бачення організації.

Функціональний підхід був вперше запропонований прихильниками школи адміністративного управління, які намагалися визначити функції менеджменту. Проте вони розглядали ці функції як незалежні одна від іншої. Управління розглядається як процес, оскільки робота з досягнення цілей за допомогою інших – це серія безперервних взаємопов'язаних дій (управлінських функцій).

Функціональний підхід розглядає безпосередньо процес управління організацією як процес в якому діяльність, спрямована на досягнення цілей організації, розглядається не як єдина дія у часі, а як серія безперервних взаємопов'язаних функцій управління, пов'язаних послідовно і паралельно: планування, організація, мотивація, контроль, координація, регулювання, прийняття управлінських рішень тощо.

Сутність функціонального підходу до менеджменту організації полягає в тому, що потреба розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для задоволення потреби. Після встановлення функцій створюються кілька альтернативних об'єктів для їх виконання і вибирається той з них, що вимагає мінімум сукупних витрат за життєвий цикл об'єкта на одиницю його корисного ефекту.

Функціональний підхід вказує на те, що робота менеджерів полягає у поєднанні та координуванні використання ресурсів (елементів виходу) для досягнення цілей організації. Функціональне управління – управління, у ході якого кожний функціональний керівник відповідає за виконання певних функцій, робіт.

Не дивлячись на те, що функціональний підхід розглядає управління як єдиний процес та спосіб реалізації підприємством своїх функцій, йому притаманна низка недоліків, до основних з яких належать [4]:

- складність погодження найпростіших завдань;
- відсутність цілісного сприйняття організації різними функціональними ланками;

- відсутність відповідального за кінцевий результат;
- високі витрати на марну роботу (погодження, взаємодія, контроль і т. ін.);
- відсутність орієнтації на клієнта.

Функціональний підхід реалізується за допомогою функціонально-вартісного аналізу (ФВА).

Функціонально-вартісний аналіз – метод системного дослідження об'єктів (виробів, процесів, структур тощо), спрямований на оптимізацію співвідношення між корисним ефектом і сукупними витратами ресурсів за життєвий цикл об'єкта.

За сучасних динамічних умов функціонування підприємство, здійснюючи будь-яку діяльність, зможе досягти успіху, коли матиме конкурентні переваги, які сприятимуть кращому досягненню цілей. Задля досягнення таких реальних конкурентних переваг, керівникам суб'єктів господарювання необхідно забезпечити такий процес управління, щоб його можна було коригувати, видозмінювати відповідно до вимог ринку.

Тобто, до менеджменту організації недоцільно використовувати окремо системний чи функціональний підхід, оскільки усі підходи до управління пов'язані між собою, є цілісними. Тому підприємство зможе досягти успіху, використовуючи їх комплексно [4].

1.4. Системне управління організацією як процес поєднання функціонального, процесного та ситуаційного підходів.

Суть функціонального підходу до менеджменту полягає в тому, що діяльність розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для задоволення потреби. Практична реалізація цього підходу знаходить своє відображення в дереві функцій системи управління. При цьому можливо використовувати функціонально-вартісний аналіз – як метод системного дослідження об'єктів, спрямований на оптимізацію співвідношення між корисним ефектом і сукупними витратами ресурсів за життєвий цикл об'єкта, який використовується за призначенням.

При процесному підході управління розглядається як процес, оскільки робота по досягненню цілей за допомогою інших – це серія безперервних взаємопов'язаних дій. Він характеризує стан системи в часі [5].

На даний момент часто використовується предметний підхід, коли вдосконалюється певний об'єкт шляхом доопрацювання існуючої системи на основі маркетингових досліджень. Обмеженість такого підходу полягає у відсутності обліку фактора часу.

Комплексний (макроскопічний) підхід передбачає враховувати при аналізі як внутрішню, так і зовнішню середу організації. Таке уявлення характеризує систему як єдине ціле, що перебуває в "системному оточенні" (середовищі). Це означає, що реальна система не може існувати поза системного оточення (середовища), а навколишнє середовище являє собою ту систему, в рамках якої обрані цікавлять нас об'єкти. Отже, система може бути представлена безліччю зовнішніх зв'язків із середовищем [5, 8].

Мікроскопічний підхід до подання системи управління заснований на розумінні її як безлічі спостережуваних і неподільних величин (елементів). В принципі абсолютно неподільних елементів немає, проте в кожному конкретному випадку проектування системи елемент приймається неподільним. Структура системи фіксує розташування обраних елементів і їх зв'язку.

Для дослідження функціональних зв'язків інформаційного забезпечення систем управління використовується інтеграційний підхід, суть якого в тому, що дослідження здійснюються як по вертикалі (між окремими елементами системи управління), так і по горизонталі (на всіх стадіях життєвого циклу продукту) [5, 8].

Сутність ситуаційного підходу полягає в тому, що спонукальним мотивом до проведення аналізу є конкретні ситуації, широкий діапазон яких істотно впливає на ефективність управління.

Об'єктами аналізу в даному випадку можуть бути [5]:

– структура управління: залежно від ситуації і на підставі проведених об'ємних розрахунків вибирається структура управління з переважанням або вертикальних, або горизонтальних зв'язків;

– методи управління;

– стиль керівництва: залежно від професіоналізму, чисельності та особистісних якостей співробітників вибирається стиль керівництва, орієнтований або на завдання, або на людські відносини;

– зовнішня і внутрішня середовища організації;

– стратегія розвитку організації;

– технологічні особливості виробничого процесу.

Маркетинговий підхід передбачає проведення аналізу організацій на основі результатів маркетингових досліджень. Головною метою при такому підході є орієнтація керуючої системи на споживача. Реалізація поставленої мети вимагає, перш за все, вдосконалення ділової стратегії організації, мета якої забезпечити своїй організації стійку конкурентну перевагу. Маркетинговий аналіз покликаний виявити ці конкурентні переваги і чинники що їх визначають.

Як показала практика проведення досліджень, до таких факторів відносяться наступні:

– якість продукції або послуг;

– якість управління самої організації;

– маркетингове якість, тобто властивість товару відповідати реальній потреби населення.

При цьому важливо враховувати конкурентну позицію, тобто позицію досліджуваної організації в галузі на даний період часу, оскільки конкурентна боротьба – захід дорогий, і ринок характеризується високими вхідними бар'єрами.

Ієрархічний підхід заснований на понятті "підсистема" і розглядає всю систему як сукупність підсистем, пов'язаних ієрархічно.

Інноваційний підхід заснований на вмінні організації швидко реагувати на зміни, які диктуються зовнішнім середовищем. Це стосується запровадження

нововведень, нових технічних рішень, неухильного відновлення виробництва нових товарів і послуг для найкращого задоволення потреб ринку збуту.

Розглянемо ці стадії аналізу життєвого циклу продукту при інноваційному підході [5]:

1. Аналіз можливості проведення науково–дослідних і дослідно–конструкторських робіт.
2. Аналіз можливості впровадження у виробництво результатів НДДКР.
3. Аналіз можливості виведення нового продукту на ринок.

Сутність нормативного підходу полягає в наступному: встановлені для кожної галузі нормативи, наприклад норми керованості і нормативи, які розробляються самими проектувальниками (положення про відділ, посадові інструкції, штатний розклад та інші). Нормативи можуть мати цільову, функціональну та соціальну спрямованість. До цільових нормативах відноситься все те, що забезпечує реалізацію поставлених перед організацією цілей. Це, насамперед, показники якості продукції, ресурсомісткість продукції, ергономічні показники, показники надійності, а також технічний рівень виробництва.

До функціональних нормативів відноситься якість і своєчасність опрацювання планів, чітка організованість підрозділів, оперативний облік і контроль, суворе розподіл функціональних обов'язків у кожному структурному підрозділі організації.

Нормативи в соціальній сфері повинні забезпечити оптимальні умови для спеціального розвитку колективу. Сюди включаються показники стимулювання і охорони праці, показники забезпеченості всіх співробітників необхідними технічними засобами для успішної роботи. Також можна віднести необхідність систематичного підвищення професійного зростання, хороша мотивація, правові та екологічні нормативи. Таким чином, нормативний підхід при проведенні аналізу вимагає врахування всієї сукупності нормативів при управлінні ресурсами, процесом і продуктом. Чим більше буде науково обґрунтованих нормативів з усіх аспектів діяльності організації, тим швидше прийде успіх у досягненні поставлених цілей.

Метою поведінкового підходу є створення всіх необхідних умов для реалізації творчих здібностей кожного співробітника, для усвідомлення власної значущості в управлінні організацією. Значення для менеджерів набуває вивчення різних поведінкових підходів, які рекомендує загальний менеджмент та дослідження можливості їх застосування в процесі аналізу організації. Необхідно пам'ятати, що людина – це найважливіший елемент у системі управління. Вдало підібрана команда однодумців і партнерів, здатних розуміти і впроваджувати ідеї свого керівника, – найважливіша умова економічного успіху [5].

1.5. Принципи системного підходу в управлінні організацією.

Найважливіші принципи системного підходу такі [5]:

- 1) процес прийняття рішень повинен починатися з постановки цілей;
- 2) необхідно розглядати всю проблему як ціле, як єдину систему і виявити всі наслідки і взаємозв'язки кожного приватного рішення;
- 3) необхідно виявлення та аналіз можливих альтернативних шляхів досягнення цілей;
- 4) цілі окремих підсистем не повинні вступати в конфлікт з цілями всієї системи;
- 5) перехід від абстрактного до конкретного;
- 6) єдність аналізу і синтезу, логічного та історичного;
- 7) виявлення в об'єкті різних за якістю зв'язків в їх взаємодії.

Основні системні принципи:

- 1) цілісність;
- 2) структурність;
- 3) взаємозалежність структури і зовнішнього середовища;
- 4) ієрархічність;
- 5) детермінованість;
- 6) динамічність;
- 7) інерційність;

- 8) наявність керуючого параметра;
- 9) наявність контролюючого параметра;
- 10) наявність прямих і зворотних зв'язків;
- 11) множинність опису кожної системи.

Системний підхід при вирішенні управлінських проблем може і повинен використовуватися в різних ситуаціях [5]:

- 1) при обґрунтуванні управлінських рішень;
- 2) при дослідженні організованих систем та розробці пропозицій з метою підвищення ефективності їх діяльності;
- 3) при удосконаленні систем управління.

1.6. Загальні принципи та закономірності системи

Управління – це двоєдиний процес, який містить у собі знання про закони розвитку процесів, закони управлінських відносин і практику управління, інакше кажучи це поєднання теорії і практики. Теорія відкриває шляхи ефективній практиці управління. Однак теорія і практика перебувають одночасно і в згоді, і в суперечних відносинах можуть випереджати або відставати одна від одної, але не можуть знаходитись у стані тотожності й злиття [12].

Принцип об'єктивності дозволяє керівній системі використовувати знання об'єктивних законів для досягнення цілей управління. Він спрямований проти суб'єктивізму й волюнтаризму, свавільних рішень, поспішних дій, що слабо враховують реальні ситуації й суперечні процеси. Принцип об'єктивності припускає принаймні три рівні наукового обґрунтування управлінських рішень: суб'єкт управління повинен володіти системою загальних законів і категорій суспільного розвитку; теоретичними концепціями й результатами емпіричних досліджень; закономірностями управлінської діяльності. У такому підході забезпечується взаємозв'язок принципів об'єктивності, законності, системності, комплексності в управлінні, створюється заслін від відомчих перешкод,

роз'єднаних дій. Ігнорування загальнодержавних завдань, що дозволяє управляти зі знанням справи, компетентно та професійно [12].

Про дію принципів комплексності й системності ми кажемо тому, що органи управління покликані розглядати всю сукупність факторів розвитку системи та її виробничо-технічних, економічних, політико-правових, духовно–ідеологічних елементів і процесів як у часі, так і в просторі.

Принцип системності передбачає, що суб'єкт управління при виборі методів, форм, засобів впливу на об'єкт мусить враховувати ті зміни, котрі відбуваються в середовищі, в межах якого функціонує й розвивається система. Наприклад, органи внутрішніх справ при організації боротьби з економічними злочинами виходять з нової парадигми про причини та обставини виникнення, форми виявлення економічних злочинів в умовах глибокої економічної та політичної кризи, що дозволяє з огляду на таку ситуацію перебудовувати свою структуру, функції, ставити нові завдання.

Принцип комплексності в управлінні полягає в тому, що в кожному достатньо складному явищі необхідно враховувати всі його аспекти: технологічні, економічні соціальні, ідеологічні, психологічні, організаційні, політичні. Стосовно управління органами внутрішніх справ комплексний підхід потребує повноти охоплення всіх сторін роботи підрозділів та співробітників, тобто має враховувати криміногенну ситуацію, штатну забезпеченість, матеріально–технічне постачання; ступінь кваліфікації і професіоналізму фахівців та співробітників; структуру робочого часу задоволення працею; санітарно-гігієнічні умови праці; інтенсивність праці; режим праці – змінність; розміри фінансового забезпечення, співвідношення розумових і фізичних затрат праці; суспільний престиж спеціальності; стан службової дисципліни; стосунки між співробітниками-ми в підрозділах; дотримання законності; зв'язки з громадськістю.

Ігнорування принципів системності та комплексності в управлінні чи невміння їх використовувати на практиці не дозволяє досягати намічених цілей або дозволяє досягти їх частково, з надто великими витратами сил і засобів. Так, вузьковідомчий, некомплексний підхід призвів до серйозних порушень

економічної рівноваги, соціальної й національної напруженості в ряді регіонів держави [8, 12].

Гласність в управлінні – це забезпечення доступності обговорювання й компетентної участі всіх учасників управлінських відносин у прийнятті управлінських рішень на основі широкої інформованості й врахування суспільної думки. Гласність включає правдиву, своєчасну і широку інформацію про дійсний стан справ у закладі, організації є вираженням довіри й поваги до людей, їх здатності розібратися в поточних подіях, виробити правильне рішення, свідомо брати участь в його здійсненні. Принцип є обов'язковим атрибутом демократичного суспільства. Це принцип функціонування зворотного зв'язку в системі соціального управління. Він полягає в своєчасному, широкому та регулярному інформуванні громадян про діяльність органів управління, про дійсне положення в суспільстві. Це конституційний принцип, адже різні його аспекти містяться в багатьох статтях Конституції України (наприклад ст. 15,32,40,55 та інші). Цей принцип також міститься в Законі України [12].

Принцип гуманізму (від лат. humanize – людський, людяний) є одним із основоположних принципів управління в демократичному суспільстві. Цей принцип виражає систему поглядів, що визначає цінність людини як особистості, його права на волю, щастя, розвиток, виявлення своїх здібностей, що вважає благо людини критерієм оцінки соціальних інститутів. Коротко смисл цього принципу можна висловити так: соціальне управління існує для людини. Цей принцип поєднує в собі рівність, справедливість, людяність, що є бажаною нормою відносин між людьми.

Принцип розподілу влад є типовим для цивілізованих країн, закріплених в їхніх конституціях. Автором цього принципу є Шарль Монтеск'є. У своїй відомій праці «Про дух законів» (1748) він обґрунтував теорію розподілу влад на законодавчу, виконавчу та судову. Цей принцип втілений в Конституції України (ст. 6) [12].

Принцип системності соціального управління спрямований на з'єднання окремих взаємообумовлених видів управлінської діяльності на основі загальної

мети. Тому принцип системності передбачає тісно пов'язані, що здійснюється в рамках однієї спрямованості, дії різних органів управління. Реалізація цього принципу потребує певних зусиль, але й дає великий ефект.

У соціальному управлінні принцип плановості спрямований на забезпечення пропорційного розвитку різних регіонів, різних галузей економіки та інших напрямів соціальної діяльності на різних рівнях системи з урахуванням як об'єктивних законів і закономірностей, так і потреб суспільства, колективів, соціальних груп.

Принцип конкретності. Зміст цього принципу полягає в тому, що необхідно вивчати конкретні процеси управління, зіставляти їх з відпо-відними законами та закономірностями.

Керувати конкретно – означає, зокрема, керувати на основі вірогідної і науково обумовленої інформації про внутрішній стан об'єкта управління, про зовнішні умови, в яких він функціонує. Однією з ознак наукового управління, важливішою вимогою принципу конкретності є раціональна організація інформаційних процесів [6].

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:

1. Організація як складна система та як об'єкт управління. Закономірності існування організації як системи.
2. Взаємозв'язок та взаємозалежність її внутрішніх елементів і факторів зовнішнього середовища.
3. Підсистеми організації. Загальні критерії та найважливіші системні ознаки виділення підсистем
4. Системна методологія в менеджменті. Особливості функціонального та системного бачення організації.
5. Системне управління організацією як процес поєднання функціонального, процесного та ситуаційного підходів.

6. Принципи системного підходу в управлінні організацією:

цілеспрямованість, взаємопов'язаність, альтернативність, неконфліктність, від абстрактного до конкретного, єдність аналізу та синтезу, множинність зв'язків.

7. Загальні принципи та закономірності системи: цілісність, інтегративність,

відкритість, умовна обмеженість, адаптованість, складність, організованість, системність, ієрархічність, комунікативність, надійність, здійсненість.

Тема 2. МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ВІДКРИТОЇ СИСТЕМИ

2.1. Моделі організації та моделі управління.

Управлінські моделі

Будь-який керівник стоїть перед проблемою вибору: як управляти ввіреним йому об'єктом, який арсенал управлінських стратегій, важелів і технологій використовувати. Модель управління дозволяє зробити це. Поняття "управлінська модель" дозволяє розкрити основні особливості системи управління. По суті, модель управління – це копія реального об'єкта (системи управління), що володіє його реальними характеристиками і здатна імітувати, відтворювати його дії та процеси [4].

Необхідність моделювання управлінської ситуації зумовлена складністю більшості проблем управління, труднощами або неможливістю проведення експериментів у реальному житті. Головна характеристика моделі – спрощення реальної ситуації за рахунок усунення деталей, що не відносяться до проблеми, тому використання моделей підвищує здатність керівників до адекватного сприйняття управлінської ситуації і проблем, що стоять перед ними.

Модель (від лат. *modulus* – міра) – це певний умовний образ об'єкта дослідження, котрий замінює останній і перебуває з ним у такій відповідності, яка дозволяє отримати нове знання. Модель будується для того, щоб відобразити характеристики об'єкта (елементи, взаємозв'язки, структурні та функціональні властивості), суттєві з точки зору мети дослідження. Отже, моделювання пов'язане зі спрощенням прототипу, абстрагуванням від певних його властивостей, ознак, сторін [4, 14].

Виділяють такі їх типи:

Проблемна модель – розробником цієї моделі був В. Франчук. За цієї моделі цілі організації встановлюються залежно від проблем, що виникають. Структура організації визначається характером проблем. Тип структури управління – адаптивний. Розумна реакція на збурення. Розвиток організації концентрується на реалізації змін, які забезпечують вирішення проблем.

Процесна модель – організація розглядається як потік складових процесів виробництва, пов'язаних циклами розвитку і деградації. Розвиток організації як процес збереження можливий з урахуванням взаємозв'язку внутрішнього і зовнішнього середовища. Тобто організація – це процес постійних перетворень, пов'язаних з безперервною зміною стану рівноваги, яка еволюціонує разом із зовнішнім середовищем.

Конфліктна модель (Роберт Хілл) – мета організації – знизити силу конфлікту. Організація діє в умовах суперечливих інтересів її членів і має суперечливі цілі.

Сучасна організаційна модель (Хищенко) – передбачає автономію, свободу і відповідальність. Вихід системи замикається із входом і вона переходить у стан саморозвитку.

Інтернаціональна модель (Ч. Бернارد) – організація розглядається як система взаємодії між працівниками, які приносять в організацію свої цінності і очікування.

Модель організаційного потенціалу (І. Ансофф) – в основі лежить ідея матриці. Організація розглядається як система з характерним структурно-динамічним підходом до формування організаційної структури. Характерним є прагнення до економічного використання ресурсів, забезпечення конкурентоспроможності, постійні нововведення.

Ситуаційна модель (П. Друкер) – передбачає синтез двох моделей механістичної і органічної.

Соціотехнічна модель – передбачає виявлення зв'язків між внутрішньогруповими залежностями і технологією виробництва.

Кібернетична модель – передбачає побудову математичної моделі організації з урахуванням зворотних зв'язків.

Модель людських відносин – організація розглядається як громада, головна роль відводиться неформальній організації.

Природна модель – організація розглядається як об'єктивний процес, що самоудосконалюється. Управління і контроль відсутні.

Отже, кожна з наведених моделей та концепцій розглядає суб'єкт господарювання лише під одним ракурсом. На думку більшості науковців, основою створення узагальненої моделі управління має бути концепція організації як своєрідного системного інтегратора – цілісного економічного суб'єкта, який поєднує у часі та просторі різні соціально-економічні процеси та отримує ефект шляхом використання системних мультиплікативних ефектів [4].

2.2. Особливості моделі організації як відкритої системи.

Сучасна організація – це складна відкрита виробничо-господарська і соціальна система, яка [4]:

- складається із взаємозалежних частин (виробництв, цехів, дільниць, служб тощо), діяльність яких впливає на кінцевий результат виробничо-господарської діяльності;
- взаємодіє із зовнішнім оточенням, з якого у систему надходять необхідні для виробничої діяльності фактори виробництва (входи) та в якому реалізуються і використовуються результати виробництва (виходи) – продукція, роботи, послуги;
- здійснює діяльність, спрямовану на задоволення потреб суспільства (зовнішнього середовища системи);
- має властивості, що притаманні складним відкритим цілеспрямованим системам; здійснює певні процеси протягом життєвого циклу продукції;
- реагує на зміну зовнішнього оточення і самостійно забезпечує свій розвиток (володіє властивістю самоорганізації);
- має характерне для складних систем поєднання властивостей цілісності та відокремленості, які певним чином впливають на її функціонування та розвиток.

Модель організації визначає структуру та механізми координації її діяльності [4].

2.3. Особливості «моделі механістичної конструкції» та моделі, заснованої на «теорії людських відносин».

Модель механістичної конструкції організації. Вона сформувалася на базі школи наукового менеджменту. Засновник цього напрямку Ф. Тейлор розглядав ефективність з погляду факторів часу й руху. Обов'язковою умовою функціонування високоефективної організації він вважав раціональний розподіл праці між виконавцями з наступним групуванням робіт у єдине ціле, причому кожен елемент роботи має бути оптимально спроектованим. Ще далі пішов у цьому напрямі М. Вебер, який запропонував у ролі найефективнішої форми організації раціональну бюрократію. Він розглядав підприємство як механізм, складений із комбінації основних виробничих чинників: засобів виробництва, робочої сили, матеріалів. Метою підприємства є максимізація прибутку й рентабельності. Для досягнення цього необхідно оптимально використовувати всі види ресурсів. Тому менеджмент організації має орієнтуватися передусім на оперативне управління, за допомогою якого оптимізується структура виробничих факторів і всього процесу виробництва. Відповідно до цього оцінка ефективності функціонування організації здійснюється за економічним показником (відношення обсягу випущеної продукції до використаних ресурсів) [11].

Модель організації, що будується на теорії людських відносин, виходячи з головного положення теорії про те, що найважливішим фактором продуктивності на підприємстві є людина як соціальний діяч. Тому елементами моделі є такі складові, як увага до працюючих, їхня мотивація, комунікації, лояльність, участь у прийнятті рішень. Інакше кажучи, моделюється система підтримки людських стосунків усередині організації.

При цьому особлива увага приділяється стилю управління і його впливу на показники продуктивності і задоволеності працівників своєю працею. Перевага віддається демократичному стилю, що забезпечує найбільш повне розкриття здібностей працюючих за рахунок їх залучення не тільки в процес виконання, а й у процес розробки управлінських рішень.

Головні завдання менеджерів у цих умовах полягають в організації і управлінні персоналом, що в кінцевому підсумку має привести до виконання цілей підприємства. При цьому організація забезпечує відповідні структури, регулює відносини між працюючими і координує процеси, необхідні для виконання поставлених завдань; управління ж означає особистий і конкретний вплив на співробітників, необхідний для своєчасного прийняття рішень і успішної реалізації намічених планів [2].

2.4. Сутність неокласичної, інституціональної, еволюційної та підприємницької моделі організації.

Неокласична модель, у якій організація розглядається як цілісний об'єкт, що залучає вихідні ресурси у виробництво та перетворює їх у продукцію. Модель підприємства відображає залежність результатів виробництва від витрачених ресурсів, їх розміру та співвідношення факторів. Поведінка підприємства визначається обсягом і структурою ресурсів, що залучаються, та продукцією, що виробляється. Неокласична модель організації як носія основної (виробничої) функції на сьогодні є загальноновизнаною, базовою у світовій економічній науці концепцією [4].

Інституціональна модель, згідно якої підприємство розглядається як організація, що створена людьми для ефективнішого використання обмежених ресурсів. Існування підприємства пов'язується з тими перевагами, які воно забезпечує у процесі виготовлення продукції порівняно з виробництвом тієї самої продукції без організації підприємства. Поведінка організації характеризується особливостями укладання та виконання контрактів із працівниками і зовнішніми організаціями.

Еволюційна модель, у якій організація розглядається як один із об'єктів системи, яку можна порівняти з біологічною популяцією. Поведінка підприємства обумовлена еволюційними реакціями на виклики ділового, адміністративного та технологічного середовища. У процесі функціонування підприємства та його

взаємодії з іншими суб'єктами господарювання формуються відповідні традиції та виробляються процедури прийняття рішень, певні правила реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Характерним для еволюційної концепції є системне уявлення про підприємство як подвійний об'єкт: з одного боку, підприємство є членом ділової спільноти ("популяції") і перебуває під впливом її еволюції, з іншого боку – воно є самостійним у визначенні напрямків діяльності, обсягів і пропорцій залучення ресурсів.

Підприємницька модель, яка ґрунтується на уявленні про підприємство, як сферу реалізації підприємницької ініціативи та наявних у підприємця, або доступних для залучення ресурсів. Поведінка організації є результатом взаємодії підприємців (менеджерів) усіх рівнів [4].

2.5. Відмінності механістичної, органічної та патерналістської моделі організації.

Основні риси організації механістичної моделі можна представити таким чином [15]:

- організаційні цілі – отримання економічних та інших заданих результатів, внесок в їх досягнення;
- структура і процеси – раціонально побудовані ієрархічні структури, чітко регламентовані процеси з виконання наперед спеціалізованих функцій;
- характер організаційної поведінки – виконання відповідних функцій, робіт, повністю регульована раціональна поведінка;
- тип системи управління – механістичний, тобто сукупність елементів формальної структури (підрозділів, функцій, посад і т.ін.) – що взаємодіють як єдиний механізм для досягнення поставленої мети;
- розвиток – свідомий, продуманий, наперед обґрунтований і спланований, пристосований до змінних умов;
- головні напрями вдосконалення – раціоналізація формальних структур, регламентація процесів, планомірна перепідготовка або заміна кадрів.

Органічна структура більш придатна для нестабільного середовища. Постійні зміни в середовищі вимагають і вищого рівня їх рухливості (гнучкості). Перше глибоке дослідження взаємозв'язків між середовищем і структурою провели Т. Барнс і Дж. Стакер, які ідентифікували два крайні типи середовища – стабільне (яке залишається відносно постійним у часі) і нестабільне (для якого характерні невизначеність та швидкі зміни). Вони встановили, що організації, які функціонують у стабільному середовищі, зазвичай мають структуру, яка відрізняється від структури, властивої організаціям у нестабільному середовищі. Такі типи організаційних структур отримали назву відповідно механістичної та органічної [1].

Патерналістська модель (японська) – головною ознакою є надання позитивних гарантій працевлаштування роботодавцем. Найбільш цілісно ця модель реалізована в Японії, де її підґрунтям став "довічний" найм. Ця система передбачає гарантії зайнятості працюючим аж до пенсійного віку і зростання всіх виплат відповідно до стажу роботи [16].

2.6. Сутність конвекційної, конфліктно-ігрової та політичної моделі організації

В моделі політичної системи Девіда Істона способами реагування на навколишнє середовище виступають вихідні фактори: запити, потреби, вимоги та ін., впливаючи побічно на саму підтримку мас, перетворюючи запити і потреби на реальні дії. Тим–то вихідні фактори – не остаточний результат перетворення запитів, потреб на реальні дії, а лише фрагмент безперервного циклу дій, названий Девідом Істоном петлею зворотного зв'язку. Поняття петля зворотного зв'язку означає повернення інформації та способів використання її переваг. Тут Девід Істон має на увазі два процеси, що утворюють замкнений цикл: пристосування влади соціальних інститутів до певних ситуацій і пошук зворотних зв'язків політичної системи, політичного режиму, процесів, що відбуваються в суспільстві, і наслідки реагування владних структур. Саме основним механізмом

усунення напруженості, нестабільності в суспільстві і є зворотний зв'язок (потік зібраних відомостей про становище системи та ін.) [17].

Характерні особливості моделі підприємства як відкритої системи: нестационарність, унікальність та непередбачуваність, поведінкова варіативність, сталість, здатність до адаптації та цілеформування.

Поряд з існуванням різних типів національних господарських систем кожна із них може характеризуватися різними моделями організації національного господарства. Вибір конкретної моделі означає вибір шляху розвитку суспільства, встановлення певної системи економічних інтересів, що лежать в основі забезпечення впливу на темпи і пропорції цього розвитку.

Найбільш розповсюдженою у світі є американська (точніше англо-американська) модель, що характеризується інтенсивним перерозподілом акціонерної власності. Підприємство розглядається як товар, воно може продаватися частинами, можливе також "захоплення" підприємства через фондову біржу [18].

З точки зору державної централізації ВВП, ця модель заснована на максимальному рівні самозабезпечення фізичних і самофінансування юридичних осіб, характеризується незначним рівнем бюджетної централізації, що знаходиться в межах 25-30 %. Фінансове втручання в економіку зведене до мінімуму.

У своєму класичному вигляді американська або ліберальна модель існувала з початку ХХ ст до кінця 20-х років (до початку економічної кризи 1929-1933 рр.). Вона була модифікована в ході реалізації "нового курсу" Ф. Рузвельта та під час використання кейнсіанських методів регулювання після другої світової війни.

Характерними рисами американської моделі можна назвати такі [18]:

– регулювання економіки здійснюється за залишковим принципом, тобто регулюються ті аспекти відтворення, які не піддаються ефективному регулюванню на основі вільної конкуренції. Залишковий характер має також соціальна політика, яка повинна поповнити те, що не може зробити ринок;

– яскраво виражений антициклічний. антиінфляційний характер втручання держави в ринкову економіку.

Основні риси *ліберальної моделі* ринку збереглися й дотепер, що пов'язано з наявністю величезного внутрішнього ринку, провідних позицій американських монополій на світовому ринку, слабкістю профспілкового руху соціально-демократичного напрямку і рядом інших факторів.

Посилення державного регулювання після другої світової війни суттєво модифікувало ліберальну модель ринкової економіки у європейських країнах. Ці процеси були пов'язані не тільки з потребами самого ринку, а й з особливостями класових відносин, необхідністю великих трансформацій у виробництві та рядом інших економічних і політичних факторів. Як результат в європейському просторі сформувалися інші моделі організації національного господарства. Серед найбільш визначальних виділяються німецька, англійська, шведська.

Німецька, або неоліберальна, модель широковідома модель соціального ринкового господарства і соціальної правової держави. Автори німецької моделі, враховуючи давні і вагомні позиції соціал-демократії в країні, виходили з наявності суспільних інтересів товаровиробників. Останні виражені не через концентрацію частин сукупного доходу в руках держави, а швидше через зростання ринку для всіх. Поняття "ринок для всіх", "добробут для всіх" означають таке зростання ринку, тобто суми товарних вартостей, які протистоять одне одному як еквіваленти, що супроводжується зростанням доходів більшості суб'єктів ринку і зростанням купівельної спроможності грошової одиниці. Як вважає Л. Врхард. концентрація капіталу і доходів у руках окремих суб'єктів, врешті-решт, завдає шкоди зростанню ринку, оскільки підриває інвестиційні процеси в інших галузях та обмежує купівельну спроможність населення. Дійсно, концентрація капіталу і доходу як результат конкуренції перетворюється в суттєве гальмо для розвитку ринку, що чітко проявилось у ході кризи 1929-1933 рр., що була значною мірою спровокована ціновою політикою монополій. Отже, конкуренція виступає не тільки як боротьба за місце на ринку, а й як взаємодія різних ланок суспільного

поділу праці, що дає поштовх зростанню ринку. Підтримка цієї сторони конкуренції і є предметом регулювання у рамках німецької моделі ринку [18].

Відмітна риса німецької моделі полягає в регулюванні економіки через кредитно-грошову політику, а не бюджетно-фінансову, що пов'язано з традиційно вищою організацією фінансового капіталу в Німеччині порівняно із США. Вплив на рівень цін, структуру попиту і пропозиції здійснюється не через податкову систему (американська модель), а скоріше через підтримку оптимального поєднання між величиною сукупного позичкового капіталу та величиною капіталу, зайнятого у промисловості та торгівлі і пов'язану з цим величиною відсотка.

Важливим каналом регулювання ринку за німецькою моделлю є валютно-фінансове регулювання. Останнє здійснюється через заохочення експорту як джерела валюти та сприяння такому імпорту, який через насиченість внутрішнього ринку і зміцнення купівельної спроможності національної валюти забезпечує сприятливий валютний курс для Євро. Підтримка курсу марки неможлива без підтримки позитивного торгового і платіжного балансу,

Характерною особливістю німецької моделі є також її бюджетно-податкова політика. Розміри податків і держбюджету узгоджуються із зростанням економіки. Держава вилучає ту частину доходів, яка не може бути ефективно реалізованою на ринку без "перегріву" кон'юнктури і посилення інфляційного тиску. Податкова політика спрямована на стримування надмірного зростання у рамках сформованої неефективної структури економіки і ставить безпосереднім завданням не перерозподіл доходів, а заморожування інфляційних доходів.

Особливе місце в німецькій моделі займає політика доходів і зайнятості. Держава заохочує доходи всіх виробників (власників і найманих працівників), які здійснюють внесок у зростання ринку, включаючи його експортну частину, прогресивні структурні зрушення в економіці. Зростання доходів населення в цілому та окремих його груп пов'язується із збільшенням купівельної спроможності національної валюти на основі зростання продуктивності праці і

насиченості внутрішнього ринку. Ведеться систематична боротьба з надмірною диференціацією у рівнях доходів як фактора обмеження ринку [18].

Англійська, або європейсько-кейнсіанська. модель з її найбільш характерною рисою – де регулювання – була найпоширенішою у повоєнних Великобританії. Франції. Італії. Однак у міру розвитку західноєвропейської інтеграції у 60-80-ті роки ХХ ст. уніфікації господарських механізмів відбувався процес розмивання цієї моделі і посилення рис німецької моделі ринку.

Для англійської моделі характерна наявність значної за масштабами і часткою державної власності, здійснення державних закупівель у великих розмірах, значні державні інвестиції для підтримки зайнятості, вирішення соціальних завдань. За такого підходу державний бюджет значною мірою виконує функції концентрації попиту в руках держави, яка отримує доходи через виробництво та реалізацію товарів і витрачає їх на монопольно встановлених умовах. Звідси виникає схильність до інфляції як результату державного регулювання.

В англійській моделі держбюджет виступає як фактор впливу на попит шляхом концентрації, перерозподілу доходів, які змінюють структуру попиту і впливають на ціни через зміну попиту.

Англійська модель ринку вирізняється державною власністю на підприємства капіталомістких і малорентабельних галузей, продукція яких істотно впливає на рівень витрат в інших галузях, особливо експортних. Шведська модель (відома як "держава добробуту") найбільш поширена у скандинавських країнах, а також зустрічалася на окремих етапах реформ в Іспанії, Португалії, Франції. Для цієї моделі характерне переважання соціал-демократичного підходу до економічної політики. За шведською моделлю регулювання ринку здійснюється передусім через регулювання трудових відносин на загальнонаціональному рівні (наприклад, установлення тарифних ставок) і через державну власність на підприємствах, які забезпечують відтворення робочої сили і формування вартості робочої сили [18].

Характерною рисою шведської моделі є сильна соціальна політика, що забезпечує найменшу диференціацію населення за рівнем доходів і високий рівень зайнятості, що припускає державні витрати на перекваліфікацію робітників та підтримку кількості робочих місць. Порівняно із США частка витрат на перекваліфікацію робітників в держбюджеті вища, ніж частка витрат на допомогу по безробіттю. Порівняно з Великобританією зайнятість підтримується більшою мірою через перекваліфікацію робітників, ніж через підтримку кількості робочих місць. Соціальна політика забезпечує високий рівень задоволення соціальних потреб через трансфертні платежі (безкоштовні послуги чи послуги за пільговими цінами).

Для шведської моделі характерні протиріччя між підтримкою зайнятості, реалізацією соціальних програм, з одного боку, і забезпеченням високих темпів зростання, підвищенням ефективності, боротьбою з інфляцією – з іншого боку. Загострення цих протиріч проявляється через розмивання окремих корінних рис шведської моделі. Зокрема, мав місце перехід до укладання трудових договорів нарівні окремих галузей і підприємств, здійснювалась приватизація частки комунального майна і підприємств державного сектора, відбувалось скорочення ряду трансфертних платежів та пільг тощо. Розвиток виробничої демократії дав змогу організаціям працівників вирішувати самим деякі питання, що пов'язані з організацією праці, порядком прийому на роботу та звільнення з роботи, участі в роботі управління компаній.

Разом з тим, незважаючи на відмінності окремих моделей організації національних господарських систем, що існують на території Європи, вони мають тенденцію до суттєвого зближення із загальноєвропейською моделлю, що формується і ідеологією, і вимогами Європейського союзу (ЄС). Основними напрямками такого зближення є створення єдиного ринку, формування економічного і валютного союзів, гармонізація фіскальної політики, зближення соціальних моделей та умов для підприємницької діяльності [18].

Порівняно із охарактеризованими моделями особливе місце в організації національних господарських систем займає японська модель. Таке її особливе

місце зумовлено деякими специфічними особливостями японської моделі. Ключова із них – соціальна організація суспільства, що передбачає гармонізацію відносин на всіх його рівнях та у всіх соціальних сферах на основі поваги до традицій японського способу життя.

В цій моделі основним суб'єктом є корпорація зі специфічною внутрішньою структурою. Її власником є юридична особа, представлена фізичними особами, які привласнюють дохід не у вигляді підприємницького прибутку, а заробітної плати за виконання специфічних функцій (розрив у рівнях максимальної та мінімальної заробітної плати становить не більше у 5-6 разів, на відміну від США, де такий розрив досягає у 10-11 разів) та у вигляді дивідендів за акціями, причому частка доходів у вигляді дивідендів за акціями невелика.

Для японських корпорацій характерні особливі методи закріплення робочої сили за підприємством: довгострокові трудові угоди, сприяння корпорації у вихованні своїх працівників, отриманні ними кваліфікації та освіти, набір пільг, створення умов для професійного розвитку і творчості.

Перелив капіталу між корпораціями здійснюється через рух банківського капіталу: частка позичкових засобів значно перевищує ті, які отримують від продажу акцій. Звідси більше значення має регулювання через банківсько-кредитну систему і менше – через бюджетно-податкове регулювання.

Для японського ринку характерне групування дрібного і середнього бізнесу навколо корпорацій, які закуповують продукцію цих підприємств.

Провідні позиції Японії у світовій торгівлі дають змогу підтримувати стабільність їх національної одиниці за допомогою експортно-імпортних операцій, які формують сприятливе для неї співвідношення цін товарів, що виражені у єнах, та цін товарів, які виражені у будь-якій іншій валюті.

У японській моделі використовуються також адміністративно-економічні методи регулювання (наприклад, установлення строків і розмірів оновлення устаткування конкретним корпораціям із зазначенням штрафних санкцій за невиконання, прийняття державних рішень про перенесення підприємств тощо) [18].

Різноманітність моделей характерна і для нових індустріальних країн, що розвиваються, таких, як Бразилія, Мексика, Аргентина, Південна Корея, Тайвань, Сінгапур, Кувейт, Об'єднані Арабські Емірати, Індонезія, Єгипет та ін. Характерна риса цих моделей полягає у зламі традиційних структур та формуванні ринково-підприємницьких відносин на основі створення підприємств новітньої технології і на цій основі включення в міжнародний поділ праці. Ці процеси здійснюються за рахунок державних ресурсів, які управляються безпосередньо державою чи передаються в тій чи іншій формі національним підприємцям, а також за рахунок залучення іноземного капіталу. Такі країни показують приклад ринку, що створюється самою державою за власний рахунок. Держава створює комбінацію підприємств, що можуть самостійно господарювати, бути джерелом валютних доходів чи ринком збуту для інших підприємств.

Модель розвитку України" Наприкінці 20-х років ХХ ст. в Україні утвердилась штюритарно-бюрократична модель, що проіснувала до кінця 80-х років цього століття. Їй були притаманні такі основні риси [18]:

- відмова від природного процесу усупільнення, розвитку багатоукладної економіки і насильницьке одержавлення засобів виробництва, перетворення останніх на функціональну власність тих, хто нею управляє, розпоряджається (відомств, бюрократії), відчуження від власності безпосередніх виробників (окремих працівників і трудових колективів):

- згортання товарно-грошових відносин, утвердження позаекономічних, примусових методів організації праці;

- зрівняльність інтересів усіх працівників, протиставлення соціального та Індивідуального в людині. При цьому класовий інтерес висувався як головний, визначальний, інститути влади проводили політику, орієнтовану на реалізацію класового інтересу. Реальна, жива людина у цій політиці була лише засобом, а не метою;

- бюрократизація всіх державних і партійних структур, придушення самоврядування, утвердження повної сваволі партійно-державної влади щодо народу.

Така система значною мірою ігнорувала об'єктивні закони розвитку, загальнолюдські цінності, спільне, що існує в різних системах, а спиралась виключно на особливе, специфічне і, передусім, на класовий підхід.

Сучасні моделі ринкової економіки переважають у світі. Проте навіть у такому підході чисто ринкових основ організації господарського життя не має жодна національна економічна система. Державне регулювання – важливий атрибут сучасної організації і функціонування економіки. Тому сучасні економічні моделі становлять варіанти змішаної економіки, а обов'язковим політичним атрибутом такої системи є розвинене громадянське суспільство.

Нові тенденції у світогосподарській системі, пов'язані з її глобалізацією, поглибленням нерівності між розвинутими країнами і рештою світу, реструктуризацією світової економіки, яка визначатиметься зміцненням нових центрів сили та зміною інститутів світового економічного порядку, зростанням дефіциту енергоресурсів і, відповідно, їх вартості, підвищенням ролі інфраструктурних факторів у соціально-економічному розвитку, дедалі більш жорсткими умовами міжнаціональної конкуренції, яка охоплює не тільки товарні ринки, але й ринки капіталів, технологій та робочої сили, формують досить несприятливе середовище з огляду на економічні перспективи України. У таких умовах енергоємність вітчизняної економіки, нестабільність світової кон'юнктури щодо українських товарів експортної групи, відсутність чіткої стратегії просування національних інтересів після приєднання до СОТ можуть стати фактором втрати конкурентних переваг, істотного уповільнення темпів росту ВВП при одночасному зростанні внутрішніх цін в Україні. Тому економічні стратегії національних урядів у подальшому мають акцентуватися на розв'язанні, передусім, таких проблем [18]:

– підтримка передових позицій у наукових дослідженнях і технологіях з ряду пріоритетних напрямів (нанотехнології, ядерна енергетика, авіо-, ракетно- і суднобудування, новітнє матеріалознавство і т. д.) шляхом створення потужних об'єднань вітчизняних підприємств однієї галузі, а також розвитку виробничої кооперації з відповідними фірмами Євросоюзу, країн СНД та Азійско-

Тихоокеанського регіону. Адже сьогодні високою є вірогідність нових технологічних проривів, які ґрунтуватимуться на відкриттях 1991-2000-х рр. в біології, медицині, інформатиці, космічних дослідженнях, створенні нових матеріалів і джерел енергії;

– входження або утримання/посилення позицій у глобальному обороті високотехнологічної продукції та технологій;

– спеціалізація з надання інтелектуальних послуг у галузі фундаментальних і прикладних наукових досліджень і професійної освіти.

Особливостями технологічного розвитку у найближчі десятиліття стануть, по-перше, розвиток технологій, що формуються на стику різних предметних галузей, а по-друге, посилення дифузії сучасних високих технологій в середньо- та низькотехнологічні сектори виробничої сфери. Очікується формування нових виробничих технологій, що забезпечують у рамках традиційних галузей суттєву зміну характеру виробничих процесів і властивостей готової продукції. Зростання продуктивності у світі все більше спиратиметься на нагромадження не фізичного, а людського капіталу та підвищення вкладу в економічне зростання економіки знань [19].

До обставин, що заважають вітчизняній економіці вписатися у світовий економічний процес з метою забезпечення внутрішніх потреб сталого розвитку і необхідного запасу тривкості до глобальних ризиків, належать такі.

По-перше, українська економіка залишається слабо диверсифікованою і тому вразливою до коливань кон'юнктури світових ринків та характеризується низьким рівнем інновацій і ефективності використання ресурсів. Джерела експортно-сировинного розвитку, які базуються на інтенсивному нарощуванні металургійного та сировинного експорту в умовах заниженого обмінного курсу гривні, на сьогодні фактично є вичерпаними. Україна вже не може підтримувати конкурентні позиції у світовій економіці за рахунок дешевизни робочої сили та економії на розвитку освіти і охорони здоров'я.

По-друге, однією із сутнісних характеристик вітчизняної економіки є роздвоєність: офіційна заробітна плата і неофіційна, управлінський прибуток і балансовий, ринкова вартість нерухомості і балансова тощо.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:

1. Моделі організації та моделі управління .Особливості моделі організації як відкритої системи.

2. Особливості «моделі механістичної конструкції» та моделі, заснованої на «теорії людських відносин».

3. Сутність неокласичної, інституціональної, еволюційної та підприємницької моделі організації.

4. Відмінності механістичної, органічної та патерналіської моделі організації.

5. Сутність конвекційної, конфліктно-ігрової та політичної моделі організації

6. Характерні особливості моделі підприємства як відкритої системи: нестационарність, унікальність та непередбачуваність, поведінкова варіативність, сталість, здатність до адаптації та цілеформування.

7. Що таке державне регулювання підприємництва. Сфери інтересів держави.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

1. Загальна характеристика організації (підприємства)

2. Організаційна структура Вашої організації.

3. З яких елементів складається Ваша організація.

4. Які типи зв'язків існують між елементами організації.

5. Керуюча і керована підсистеми організації.

6. Який підхід до управління використовується в Вашій організації.

7. На якому етапі життєвого циклу знаходиться Ваша організація. Які характерні ознаки притаманні етапу життєвого циклу.

8. До якого типу моделі організації можна віднести Вашу організацію.

Тема 3. УПРАВЛІНСЬКІ МОДЕЛІ

3.1. Поняття «модель». Різновиди моделей

Модель (від лат. *modulus* - міра) – це певний умовний образ об'єкта дослідження, котрий замінює останній і перебуває з ним у такій відповідності, яка дозволяє отримати нове знання [20]. Модель будується для того, щоб відобразити характеристики об'єкта (елементи, взаємозв'язки, структурні та функціональні властивості), суттєві з точки зору мети дослідження. Отже, моделювання пов'язане зі спрощенням прототипу, абстрагуванням від певних його властивостей, ознак, сторін.

Моделі у менеджменті організації відносяться до категорії змістовно-концептуальних. З одного боку, вони описують типові характеристики, які властиві організаціям, з іншого – опис організації базується на визначеній концепції чи точці зору.

Основна проблема при моделюванні систем полягає в тому, що доводиться шукати компроміс між простотою опису та необхідністю врахування численних факторів і характеристик складної системи [20]. Як правило, цю проблему вирішують через ієрархічне представлення системи, тобто вона описується не однією моделлю, а кількома, чи сімейством моделей, кожна з яких характеризує поведінку системи з погляду різних рівнів абстрагування.

В даний час найбільшого поширення набули такі методи [21, 22]:

– *елементарної математики і математичного аналізу* (диференціальне, інтегральне і варіаційне числення) – використовуються в традиційних економічних розрахунках при обґрунтуванні потреб у ресурсах, обліку витрат на виробництво і реалізацію продукції, розробці планів і проектів, при балансових розрахунках;

– *математичної статистики* – застосовуються в тих випадках, коли зміна аналізованих показників можна представити як випадковий процес. Статистичні методи, будучи основним засобом вивчення масових, повторюваних явищ,

відіграють важливу роль, особливо в прогнозуванні поведінки економічних та інших показників діяльності організації;

– *лінійного програмування*, до завдань якого зводиться велика частина розроблених для практичного застосування математичних оптимізаційних моделей. Лінійне програмування засноване на рішенні системи лінійних рівнянь, коли залежність між досліджуваними явищами строго функціональна. Його основні характеристики – математичне вираження змінних величин, певний порядок і послідовність розрахунків (алгоритм), логічний аналіз. Застосування методів лінійного програмування можливо тільки за умов, що досліджувані змінні величини і фактори мають математичну визначеність і кількісну обмеженість, і в результаті відомої послідовності розрахунків відбувається взаємозамінність факторів. За допомогою такої моделі ЛПР може, наприклад, визначити оптимальну виробничу програму, тобто розрахувати, яка кількість виробів кожного найменування слід виробляти для отримання найбільшого прибутку при відомих обсягах матеріалів і деталей, фонді часу роботи устаткування і рентабельності кожного типу виробу.

– *управління запасами* – дозволяють знайти оптимальне рішення по необхідному для стійкої, надійної та ефективної діяльності організації рівнем запасів ресурсів. Цей рівень запасу повинен забезпечувати мінімум витрат на його створення і підтримку при заданому рівні безперервності використовуваних даних ресурс процесів. Зміст надлишків запасів підвищує надійність функціонування організації і позбавляє від втрат, пов'язаних з їх браком, але їх створення вимагає додаткових витрат на зберігання, складування, транспортування, страхування і т.п. Крім того, надлишкові запаси пов'язують оборотні кошти і перешкоджають прибуткового інвестування капіталу;

– *ситуаційного аналізу* – це комплексні технології підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень, в основі яких – аналіз окремо взятої управлінської ситуації. Ситуаційний аналіз виходить з конкретних ситуацій, проблем, що виникають в реальній діяльності організації, за якими має бути прийнято управлінське рішення. Проте технології ситуаційного аналізу

дозволяють не обмежуватися прийняттям управлінських рішень в конкретній ситуації. Вони дозволяють, ґрунтуючись на більш глибокому аналізі ситуацій, встановленні тенденцій, закономірностей і факторів, що визначають їх розвиток, більш обґрунтовано приймати довготривалі управлінські рішення, аж до коригування стратегічних цілей організації.

– *теорії ігор* дозволяють моделювати ситуації, в яких при прийнятті рішень повинно враховуватися розбіжність інтересів різних юридичних або фізичних осіб, тобто конфлікт. Більшість господарських операцій можна розглядати як дії, що здійснюються в умовах протидії, найбільш масовим випадком якого слід вважати конкуренцію. При виробленні та прийнятті рішення необхідно вибирати альтернативу з найменшим протидією або дозволяє його зменшити, що забезпечить зниження ризику діяльності керованої організації. Математичні моделі теорії ігор дозволяють аналізувати виявлення альтернативи дій організації з урахуванням можливих відповідних дій конкурентів. Формалізуючи конфліктні ситуації математично, теорія ігор представляє їх як гру двох або більше гравців, кожен з яких переслідує мету максимізації своєї вигоди за рахунок іншої особи. Ігрові моделі в бізнесі використовуються для прогнозування реакції конкурентів на зміну цін, пропозиції даної організації форм і методів додаткового обслуговування, підтримки збуту, модифікацію та освоєння нової продукції.

– *«точки беззбитковості»*, в якому загальний дохід зрівнюється з сумарними витратами, тобто точки, в якій підприємство стає прибутковим. Обсяг виробництва, що забезпечує беззбитковість, можна розрахувати майже по кожному виду продукції або послуги, якщо відповідні витрати вдається визначити. Це може бути число сидінь в літаку, які повинні бути зайняті пасажирами, число відвідувачів у ресторані, обсяг збуту нового типу автомобіля;

– *«дерева» рішень* – схематичне уявлення проблеми прийняття рішень. Як і платіжна матриця, "дерево" рішень дає керівникові можливість врахувати різні напрями дій, співвіднести з ними фінансові результати, скорегувати їх відповідно до приписаної їм ймовірності, а потім порівняти альтернативи. Концепція очікуваного значення є невід'ємною частиною методу "дерева" рішень. "Дерево"

рішень можна будувати під складні ситуації, коли результати одного рішення впливають на подальші рішення. Таким чином, "дерево" рішень - це корисний інструмент для прийняття послідовних рішень. Багато допущення, з яких виходить ЛПР, відносяться до умов в майбутньому, над якими керівник майже не має ніякого контролю. Однак такого роду допущення необхідні для багатьох операцій планування. Ясно, що чим краще керівник зможе передбачити зовнішні і внутрішні умови стосовно майбутнього, тим вище шанси на складання здійснених планів;

– *каузального (причинно-наслідкового) моделювання* – найбільш хитромудрий і математично складний кількісний метод прогнозування з числа застосовуваних сьогодні. Він використовується в ситуаціях з більш ніж однією змінною. Каузальне моделювання - це спроба спрогнозувати те, що станеться в подібних ситуаціях, шляхом дослідження статистичної залежності між розглянутими факторами та іншими змінними. Коли кількість інформації недостатньо або керівництво не розуміє складний метод, або коли кількісна модель виходить надмірно дорогою, керівництво може вдатися до якісних моделей прогнозування. При цьому прогнозування майбутнього здійснюється експертами, до яких звертаються за допомогою.

Методи, що використовують *інтуїтивно-логічні* висновки, тобто мають евристичну основу застосовуються для вирішення завдань і проблем діяльності організації, які не піддаються повної формалізації, що не дозволяє вибрати рішення на основі математичних розрахунків, як є го робиться для формалізованих задач [23]. Тут використовуються в основному неформальні умовиводи і колективні форми організації процесу розробки рішень. До цієї групи методів належать, насамперед, методи експертних оцінок і "мозкового штурму".

В основі сучасних методів розробки управлінських рішень лежить моделювання реальних процесів, що протікають в організації. При цьому з усієї сукупності моделей, що використовуються в управлінні виробництвом, в переважній більшості випадків застосовуються економіко-математичні моделі.

Основними компонентами управлінської моделі є: базові принципи менеджменту, стратегічне бачення, цільові установки і завдання, характер впливу зовнішнього середовища, структура і порядок взаємодії елементів організації, організаційна культура, рушійні сили розвитку і мотиваційна політика [20].



Рис. 3.1. Компоненти управлінської моделі

3.2. Моделі за походженням

Національні моделі управління та їх характеристика.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика моделей корпоративного управління [24]

Система аутсайдерів (англо-американська модель)	Система інсайдерів (західноєвропейська та японська моделі)
Контроль ринків капіталів та зовнішній контроль	Універсальний банківський контроль власності
Розосереджена власність, пасивні акціонери	Зосереджена власність активних акціонерів
Акціонерна демократія, конкуренція інтересів та конкурентні рішення	Довгострокове співробітництво акціонерів
Однорівневі корпоративні ради, в яких господарюють інсайдери	Двохрівневі корпоративні ради, взаємне володіння акціями, пірамідальні схеми, холдингові структури
Важливі елементи	
<ul style="list-style-type: none"> - ліквідність для акціонерів; - захист дрібних акціонерів; - прозорість, розкриття інформації; - сильний захист прав кредиторів; 	<ul style="list-style-type: none"> - участь працівників в управлінні; - правила управління по домовленості; - активна участь універсальних банків в фінансових рішеннях;

<ul style="list-style-type: none"> - заборона на внутрішні угоди; - чіткі правила передачі; - явні процедури банкрутства; - більш активні ринки цінних паперів 	<ul style="list-style-type: none"> - активні власники, більш уважливий нагляд за керівництвом; - контроль інсайдерів; - розповсюджено сімейне володіння
Переваги	
<ul style="list-style-type: none"> - орієнтація на підвищення вартості компанії, її прибутковості в короткостроковому періоді; - висока гнучкість систем управління; - пристосування компанії до мобільності зовнішнього середовища; - інноваційність і достатня ризикованість проектів 	<ul style="list-style-type: none"> - орієнтація на довгостроковий розвиток компанії; - стабільність внутрішніх і зовнішніх для компанії факторів; - невеликі ризики банкрутств і руйнівних "конфліктів інтересів"; - стабільні партнерські відносини в групі акціонерів-інсайдерів (стратегічні альянси); - ефективний контроль за менеджерами компанії
Недоліки	
<ul style="list-style-type: none"> - наявність ворожих злиттів і поглинань (а деякими оцінками - 50 % усіх реорганізацій); - переоцінений фондовий ринок і як наслідок - "перегріта" економіка 	<ul style="list-style-type: none"> - темпи зростання і прибутковість західноєвропейських та японських компаній нижче, ніж американських; - слабе впровадження інноваційних та інвестиційних проектів

3.3. Моделі управління, що базуються на цільових управлінських установах

Модель забезпечення умов для самовиживання організації. Основні дії з управління повинні бути спрямовані на жорсткий контроль за дотриманням встановлених правил, підтримку таких відносин із зовнішнім оточенням, що сприяють досягненню цілей організації, чітку ідентифікацію загроз з боку зовнішнього середовища та миттєве реагування на нейтралізацію загроз.

Модель кількісного та/або якісного зростання організації («наступальна»). За такої моделі обов'язковим є збереження позицій, що досягненні та їх зміцнення, виділення ключових факторів успішності та їх пріоритетна підтримка, коригування цілісної концепції управління в разі зміни напрямків діяльності з відповідною мобілізацією наявних ресурсів, жорстке контролювання режиму виконання комплексу робіт і ключових бізнес-процесів організації.

Модель виведення організації у лідери («агресивно наступальна»). Основні дії управління мають забезпечувати цільовий безперервний пошук "розривів" у

зовнішньому оточенні для виявлення незайнятих ніш, моніторинг дій конкурентів та оцінювання їх перспектив в "розривах", пошук можливостей для масштабного "вторгнення" у зовнішнє середовище із новою стратегією, безперервне оцінювання переваг організації та забезпечення нарощування ключових чинників успіху, комбінування можливостей та ключових чинників успіху з метою забезпечення достатнього масштабу присутності.

Модель управління за цілями. Модель зорієнтована на такі управлінські дії: забезпечення комплексного моніторингу функціонуванням цілісного виробничого процесу, експертиза відповідності досягнутого рівня організації до "ідеального" стану, визначення рівня сумісності обраного варіанту дій характеру цільової функції, для упередження можливої дезінтеграції виробництва, концентрація зусиль організації на змінах, що забезпечують підвищення ефективності, вибудовування діяльності відповідно до характеру та параметрів "ідеального" стану організації.

Модель управління «за слабкими сигналами» наголошує на необхідності відстеження та врахування за високих рівнів нестабільності середовища так званих "слабких сигналів" про зміни у ньому і, орієнтуючись на ці сигнали, заздалегідь готувати відповідні альтернативні рішення. "Слабкі сигнали" мають властивість посилюватися, вимагаючи все більших зусиль та витрат на їх подолання при зростанні дефіциту часу. Якщо організація працює з урахуванням "слабких сигналів", то у неї є час підготувати відповідні заходи до моменту, коли нова загроза або можливість висвітяться повною мірою. Організація буде у змозі підготувати та запустити відповідну програму дій, яка й буде реакцією на зміни [20, 25].

3.4. Моделі управління за характером реалізації владних повноважень

Ліберальна модель управління характеризується цінностями вільної самореалізації індивідуальних і групових соціальних суб'єктів. У реальності це втілюється у різних формах реалізації індивідуальних інтересів, тобто у вигляді боротьби, конкуренції, змагальності. За такого типу управлінської моделі усі

етапи ухвалення управлінського рішення найчастіше не є окремо виділеними процесами. Так, етап виявлення проблемності виникає на зовнішніх, випадкових підставах, або коли на перший план стихійно виходить невідповідність індивідуальних інтересів когось із учасників діяльності (тобто виявляється неприхована конфліктність). У пошуку і виробленні управлінського рішення велику роль грають фактори взаємного емоційного та інтелектуального "зараження", тиску, стихійної конкуренції індивідуальних цілей, думок, тому у результаті воно може і не знімати проблемності первинної ситуації. Реалізація і контроль виробленого рішення залежить від самостійного прийняття відповідальності на себе найбільш зацікавленими у ньому особами, оскільки реального механізму наділення відповідальністю у розглянутому типі управлінської моделі немає [1, 2, 6].

Тоталітарна модель управління є антиподом ліберальної. Вона ґрунтується на цінностях стабільності, надійності, визначеності, колективної сили, персоніфікованої (втіленої) у конкретній особі лідера. Модель реалізується за рахунок пріоритету загальногрупових цілей над індивідуальними і чіткої ієрархічності управління. В тоталітарній моделі управління проблемна ситуація виникає як розрив у функціонуванні організації. Рішення її у формі наказу підлеглим пропонує керівник, у компетенцію якого входить ця проблема, він, як правило, здійснює і жорсткий контроль за його виконанням. Ця система характеризується жорсткою ієрархією управління, чітким поділом управлінських функцій, міцною системою контролю, високою технологізованістю управлінських відносин. Це надає можливість організації надійно функціонувати, швидко вирішувати проблеми, що виникають, але не залишає простору для її саморозвитку і гнучкого реагування на швидкоплинні зміни навколишнього середовища [20, 21, 25].

Демократична модель управління базується на цінностях рівних прав і можливостей для всіх індивідів. Демократичне управління є системою, кожен член якої має рівні права постановки проблем і пропозиції щодо прийняття рішень у своїй організації. Рішення приймаються більшістю голосів. У цій

процедурі може виявлятися явне чи приховане насильство більшості над меншістю, можливе маніпулювання думкою колег і жорстка боротьба за спілників. Оскільки вся увага звернена на процес прийняття рішень, де немає чітких механізмів їхньої реалізації, тож на рівні реального функціонування організації часто панує стихія і анархія, що зближує демократичну систему управління з ліберальною [20, 21, 25].

Сьогодні у практичній діяльності багатьох підприємств спостерігається *змішана модель* управління, яка поєднує у собі елементи вище описаних моделей, а саме [20, 21, 25]:

- 1) можливість індивідуального самовираження (ліберальна модель);
- 2) створення надійних і стійких засобів управління (тоталітарна модель);
- 3) наявність механізмів, що забезпечують рівність можливостей усіх (демократична модель).

Метою використання змішаної моделі управління є забезпечення умов для позитивного саморозвитку як організації, так і кожного її члена. Постановка проблем при змішаній моделі управління відбувається у результаті так званої "перспективної рефлексії", тобто проблемні ситуації прогнозуються і виникають як приховані можливості розвитку. Ініціатором цього процесу може бути кожен співробітник. Проект рішення народжується у результаті реалізації принципу полілогічності, тобто можливості рівної і, одночасно, співмірної, за рівнем компетентності, участі кожного працівника. Для оформлення і реалізації проекту рішення управлінські повноваження і відповідальність делегуються визначеним особам. Функція контролю здійснюється разом із функцією підтримки реалізації проекту, що забезпечує максимум ефективності. Організація розглядається як соціальна система, об'єднана єдиною історією, культурою, загальними цінностями, цілями тощо. Таким чином, змішана модель управління створює умови для повноцінного розвитку і реалізації творчого професійного потенціалу кожного працівника та організації у цілому [20, 21, 25].

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:

- 1) Що таке модель управління?
- 2) Які існують методи розробки управлінських моделей?
- 3) Що входить до управлінської моделі (компоненти)?
- 4) Переваги американської та японської моделей?
- 5) Недоліки англійської та західноєвропейської моделей?
- 6) Класифікація моделей?
- 7) Які існують моделі, що базуються на цільових управлінських установках?
- 8) Характеристика моделей управління за характером реалізації владних повноважень?
- 9) Яка мета використання змішаної моделі управління?
- 10) Яка управлінська модель на сьогоднішній день є найкращою?

ТЕСТИ

- 1) В чому полягає основна проблема при моделюванні системи?
 - А) доводиться шукати компроміс між простотою опису та необхідністю врахування численних факторів і характеристик складної системи;
 - Б) складність поєднання усіх складових системи функціонування підприємства;
 - В) різний підхід керівників на різних рівнях управління;
 - Г) особливості товару чи послуги, що виробляється.
- 2) Метод який дозволяє моделювати ситуації, в яких при прийнятті рішень повинно враховуватися розбіжність інтересів різних юридичних або фізичних осіб, тобто конфлікт, це:
 - А) Точка «беззбитковості»;
 - Б) Дерево рішень;
 - В) Управління запасами;
 - Г) Теорія ігор.
- 3) Система аутсайдерів характеризується:
 - А) Контролем ринків капіталів та зовнішній контроль;

Б) Однорівневими корпоративними радами, в яких господарюють інсайдери;

В) Розосередженою власністю та пасивними акціонерами;

Г) Усі відповіді вірні.

4) Важливими елементами системи інсайдерів є:

А) сильний захист прав кредиторів;

Б) правила управління по домовленості;

В) активні власники, більш уважливий нагляд за керівництвом;

Г) явні процедури банкрутства.

5) До компонентів моделей управління відносять:

А) стратегічне бачення, цільові установки і завдання;

Б) характер впливу зовнішнього середовища, структура і порядок взаємодії елементів організації;

В) рушійні сили розвитку і мотиваційна політика;

Г) всі відповіді вірні.

6) Метод, який полягає у необхідності відстеження та врахування за високих рівнів нестабільності середовища про зміни у ньому і, орієнтуючись на ці сигнали, заздалегідь готувати відповідні альтернативні рішення:

А) Управління за «слабкими сигналами»;

Б) Управління за «сильними сигналами»;

В) Модель кількісного та якісного зростання організації;

Г) Управління за цілями.

7) До моделей управління за характером реалізації владних повноважень відносять:

А) модель забезпечення умов для самовиживання, модель виведення організації у лідери, модель управління за цілями;

Б) ліберальна, тоталітарна, демократична моделі;

В) алмазна модель, модель соціально-орієнтованої організації, модель «шести осередків»;

Г) всі відповіді вірні.

8) Цінностями вільної самореалізації індивідуальних і групових соціальних суб'єктів характеризується:

- А) Змішана модель;
- Б) Демократична;
- В) Ліберальна;
- Г) Тоталітарна.

9) Яка модель реалізується за рахунок пріоритету загальногрупових цілей над індивідуальними і чіткої ієрархічності управління?

- А) Змішана модель;
- Б) Демократична;
- В) Ліберальна;
- Г) Тоталітарна.

10) Змішана модель поєднує в собі елементи:

- А) можливість індивідуального самовираження;
- Б) створення надійних і стійких засобів управління;
- В) наявність механізмів, що забезпечують рівність можливостей усіх;
- Г) усі відповіді вірні.

Тема 4. УПРАВЛІНСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ

4.1. Сутність терміну «управлінські технології», характеристика основних методів, які застосовуються в управлінських технологіях

Управлінські технології - це набір управлінських засобів впливу і методів досягнення поставлених цілей організації, які включають [26, 27]:

- методи та засоби збору і обробки інформації;
- прийоми ефективного впливу на працівників;
- принципи, закони і закономірності організації і управління;
- системи контролю.

Методами вирішення проблемної ситуації, засобами управлінських технологій є:

- реагування на ситуацію;
- пошук аналогічних станів;
- дослідження стану;
- вибір процедур перетворення в даній ситуації.

Основна функція управлінських технологій полягає в забезпеченні наукового та функціонального взаємозв'язку процесу управління з конкретними функціями, а саме: планування, організації, мотивації і контролю тощо.

4.2. Сутність та відмінність технологій цільового управління від технологій процесного управління

Технології цільового управління визначають набір технологій процесного управління. Відповідно, керівник повинен спочатку визначитися з вибором конкретної технології цільового управління, а потім у якості інструментарію використовувати відповідний їй набір процесних технологій [27].

4.3. Сутність та умови застосування ініціативно-цільової технології управління

Ініціативно-цільова технологія управління заснована на видачі завдань без вказівок засобів і методів їх виконання і розрахована на ініціативного і професійного виконавця. Вона передбачає розробку керівником тільки кінцевої мети управління, а також терміну виконання без вказівки механізму її досягнення [27]. При цьому мета може бути досягнута в передбачені строки або раніше, або ж може бути не досягнута з якихось причин, і нарешті, мета може бути досягнута за межами встановленого строку. Технологія не гарантує досягнення мети, однак дає великий простір для ініціативних рішень підлеглих.

Основними умовами використання даної технології є [28]:

- штат працівників організації або її підрозділу не більше 10 осіб;
- час виконання завдання не повинен перевищувати одного місяця з дня його видачі;
- наявність високопрофесійного персоналу або великої довіри до нього з боку керівника;
- переважне виробництво нових товарів, послуг, інформації або знань;
- наявність стійких неформальних стосунків у колективі.

Для даної технології ефективною є лінійна схема організаційних відносин. Професіоналізм виконання завдання визначається кваліфікацією виконавця, що виконує завдання, а кваліфікація керівника відіграє вторинну роль.

4.4. Сутність та умови застосування програмно-цільової технології управління

Програмно-цільове управління - один із видів управління, в основі якого лежить орієнтація діяльності на досягнення цілей, передбачених програмою. При програмному управлінні в основу ставиться не існуюча організаційна структура, а здійснюється управління елементами програми, програмними діями. [29]

Залежно від сфери застосування програмно-цільового управління на підприємстві можуть реалізовуватися такі типи програм [27, 29]:

- програма комплексного технічного розвитку;
- програма переходу на випуск нової продукції;
- програма нового будівництва;
- програма удосконалення організації управління;
- програма з підвищення якості продукції;
- програма економії матеріальних ресурсів;
- програма розв'язання соціальних питань тощо.

Основу програмно-цільового управління становить розробка комплексної цільової програми. Будь-яка комплексна цільова програма характеризується наступними ознаками [29]:

1. Наявність мети. Важливою характеристикою комплексної програми є чітка цільова установка. Визначити мету для вирішення проблеми досить складно, особливо при розробці комплексної програми, оскільки вона розрахована на вирішення багатьох проблем протягом тривалого періоду.

2. Наявність ресурсів. Для реалізації будь-якої програми потрібні певні ресурси: матеріальні, трудові і фінансові. Тому другою характеристикою програми є кількісне визначення ресурсів для здійснення кожної цілі і підцілі з розподілом на періоди протягом загального терміну виконання програми. Окрім цього, в окремих випадках виникає необхідність визначення природних ресурсів, потужностей організацій, транспортної системи, наукового потенціалу.

3. Обмеження ресурсів. Третьою характеристикою програми є обмеження ресурсів. Тільки в окремих випадках певний ресурс може бути використаний у будь-якій кількості. Це зумовлює послідовний підхід до розробки програми. Після розрахунку потреби ресурсів і встановлення обмежень виявляють дефіцит ресурсів. Для його уникнення переглядають нормативи споживання, розробляють заходи щодо економії ресурсів, заміну одного виду ресурсів іншим, застосовують часткову зміну цілей програми. До речі, такі заходи щодо зменшення потреби у ресурсах доцільні і в умовах бездефіцитності ресурсів.

4. Поділ програми на підпрограми. Четвертою характеристикою є поділ генеральної програми на складові - підпрограми. Комплексний характер програми викликає потребу здійснення технічних, економічних, ідеологічних, екологічних, правових та інших заходів. Перелік цих заходів щодо кожного напряму створює підпрограми, які, у свою чергу, також складаються з підпрограм нижчого порядку.

4.5. Сутність та умови застосування регламентній технології управління

Регламентна технологія управління полягає у видачі для виконання завдань із зазначенням можливих засобів і методів їх виконання; в інформуванні про можливі обмеження ресурсів та орієнтовний час їх виконання; у жорсткому контролі щодо руху до мети [26, 27, 29]. Професіоналізм виконання завдання визначається кваліфікацією керівника, який видав завдання, і виконавця. Регламентне управління застосовується як правило на макрорівні.

Регламентна технологія управління може привести до трьох основних результатів [30]:

- досягнення мети у прийнятні терміни (раніше чи пізніше);
- досягнення відчутних позитивних результатів від самого процесу виконання мети (а не від її досягнення);
- відсутність істотних позитивних результатів протягом прийнятного часу ("топтання на місці").

Регламентна технологія управління передбачає розробку керівником кінцевої мети управління і стратегій при можливому обмеженні різних ресурсів (матеріальних, людських, фінансових тощо). При цьому мета буде обов'язково досягнута, але у строки, які заздалегідь важко визначити.

Основними умовами використання даної технології є [31]:

- час виконання мети або складових її завдань може бути визначений не чітко, наприклад, протягом року, протягом десятиліття і т.д.;

- у процесі реалізації мети можливе істотне та непрогнозоване обмеження ресурсів (фінансових, технологічних, сировинних та ін.);
- переважно інноваційний і тривалий характер розробок.

Дана технологія базується на статистичних методах, теорії розмитих множин, теорії розробки рішень в умовах невизначеності.

Рекомендованими структурами управління є лінійно-функціональна, дивізіонально-продуктова і структура, орієнтована на споживача.

4.6. Сутність та умови застосування технології управління за результатами

Управління за результатами - це цілісна система управління, орієнтована на кінцеві результати і заснована на використанні творчого потенціалу трудового колективу, нових методів і техніки управління [26].

Якщо цільове управління робить основний наголос на плануванні, то управління за результатами більше уваги акцентує на реальному процесі управління, на мотивації і кваліфікації керівників. Це є практична філософія управління, яка об'єднує багато сучасних напрямів – стратегічне управління, ситуаційне управління, інтегрований розвиток керівників і організацій тощо.

Технологія управління за результатами використовується, коли: робота для більшості працівників обмежується їх робочим місцем, співробітники не цікавляться збутовою політикою організації, має місце погане стимулювання результатів праці. Управління за результатами – це процес, що передбачає колегіальний підхід до планування, у якому робиться наголос на досягненні певних і вимірних результатів. Він спрямований на поліпшення забезпечення планів і зміцнення ефективності управління, дієвості та підзвітності [26, 27].

Основне завдання, яке повинна вирішити ця управлінська технологія – підвищення маневреності бізнесу. Технологія управління за результатами ґрунтується на посиленні функції координації та інтеграції діяльності всіх

підрозділів. Ця технологія ефективна в середніх і малих організаціях, де спостерігається невеликий час між ухваленням рішення і його результатом.

До основних умов застосування технології "управління за результатами" належать [26, 32]:

- час між прийняттям рішень і результатом їхнього виконання мінімальний (години, кілька днів);
- відсутні нездоланні труднощі швидкого придбання необхідних ресурсів;
- професіоналізм керівника організації або керівника проекту досить високий.

Принципи технології - результати є основою діяльності; цілі -це ті ключові результати, до яких організація прагне у своїй діяльності протягом тривалого періоду часу.

Ключові результати можуть бути трьох типів:

- за комерційною діяльністю;
- за функціональною діяльністю підрозділів;
- за некомерційною діяльністю, що сприяє досягненню безпосередніх функціональних цілей (результати підтримки).

4.7. Сутність та умови застосування технології управління на базі потреб та інтересів

Технологія "управління на базі потреб і інтересів" заснована на пріоритеті міжособистісних відносин. Взаємодія між керівником і підлеглим при реалізації даної технології може виникнути тільки за умови, що виконуване завдання стосується потреб і інтересів як самого керівника, так і його підлеглого [26, 27, 33].

Технологія управління на базі потреб та інтересів має місце, коли: немає планів формування гнучких структур виробництва і управління, працівники мало знають про перспективи розвитку компанії, має місце велика плинність кадрів, керівники нерідко зустрічають протидію з боку працівників.

Управління на базі потреб та інтересів засноване на стимулюванні діяльності людини через його потреби та інтереси, до яких належать: потреби у їжі, житлі, відпочинку, підтримці здоров'я, соціальні потреби у творчій праці, порядку і стабільності та ін. Цю технологію управління рекомендується використовувати у локальному масштабі.

Умови застосування технології [26, 27, 32]:

- великий часовий інтервал між прийняттям або корегуванням рішення і одержанням результату;
- переважно колективний характер роботи.

Дана технологія дозволяє керівникові безпосередньо впливати на потреби та інтереси працівників, а не побічно.

4.8. Сутність та умови застосування технології управління на базі активізації діяльності персоналу

Управління на базі активізації діяльності персоналу реалізується шляхом стимулювання (морального і матеріального) персоналу і мобілізації його інтелектуального потенціалу. Основне завдання такого роду управління полягає у впливі на емоційний стан людини.

Технологія управління, що спирається на активізацію діяльності, використовується, коли: працівники безініціативні, акцент в організації робиться на матеріальне заохочення, працівники мають уявлення про свій внесок у результати роботи підприємства, багато часу витрачається на розбір виробничих конфліктів, персонал організації довго не оновлювався. Застосовується в організаціях найрізноманітніших форм. Технологія вимагає наявності системи спостереження за впливом стимулів і заохочень на діяльність кожного працівника або колективу. Стимулювання вказує на причини і механізми соціальних дій, поведінку осіб, спрямованих на досягнення цілей.

Спонукальними силами активності працівника виступають його інтереси, інстинкти. Мотивація обумовлює те, на що будуть спрямовані енергія, активність

особи, вибір цілей і способи їх досягнення. Мотиви працівника важливо враховувати при оцінці його дій, результатів діяльності, тому що один і той же результат може бути обумовлений різними спонуканнями. Знання мотиваційних дій та поведінки має величезне значення у розумінні працівників, дає можливість впливати на них, домагатися ефективного використання їх здібностей. Залежність продуктивності дій від сили мотивів не є лінійною. Продуктивність діяльності зростає при збільшенні мотивації до певної межі (оптимум), після перевищення якої (надлишкова мотивація) спостерігається зниження ефективності дій [26, 27].

4.9. Сутність та умови застосування технології управління у виняткових випадках

Технологія "управління у виняткових випадках" полягає у чіткому розподілі усіх управлінських і виробничих функцій. Основний формальний керівник здійснює лише зв'язки із зовнішнім середовищем. Винятковий випадок - це стійкий набір ситуацій, що заважає виконавцеві належним чином і у визначений термін виконати отримане завдання. Винятковий випадок не відноситься до форс-мажорних ситуацій. Звичайно інтелектуальний рівень виняткового випадку (перешкоди) значно нижче рівня предмету діяльності фахівців [27, 32].

Технологія управління у виняткових випадках застосовується, якщо: висококваліфіковані фахівці звільняються з роботи, надмірний апарат управління, керівники рідко бувають на робочому місці, компанія оснащена сучасним обладнанням та оргтехнікою, технологічний процес налагоджений і є власний центр з підготовки персоналу, ефективні ділові зв'язки між працівниками.

Технологія управління у виняткових випадках застосовується, коли має місце суворо регламентована технологія з чітким розподілом управлінських і виробничих функцій, налагоджена взаємодія між постачальниками і споживачами, або якщо має місце довірча структура управління, що використовується у випадках, коли в компанії засновники пов'язані між собою дружніми відносинами; засновники або працівники здатні професійно виконувати

всі види діяльності. При цьому ефективна кільцева схема організаційних відносин.

Технологія реалізується шляхом наставництва, колективних форм навчання з індивідуальним контролем керівником або фахівцем [27].

4.10. Сутність та умови застосування технології управління шляхом постійних перевірок і вказівок

Управління шляхом постійних перевірок і вказівок засноване на жорсткому плануванні діяльності підлеглих і постійному контролю керівника за поточною діяльністю.

За такої технології управління людина краще реалізує свої потреби у самовираженні, самопрояві, стабільності і порядку. Жорстке управління передбачає використання лінійної структури і застосовується у невеликих організаціях, де авторитет і професіоналізм керівника беззаперечний [26, 27].

Технологія управління на основі систематичних перевірок і вказівок застосовується у випадках, коли: недостатня координація у діяльності працівників і підрозділів, неефективні кваліфікаційні вимоги до робочого місця, погано налагоджена взаємодія підрозділів, немає оперативності при реалізації прийнятих рішень, відсутній оперативний контроль за результатами роботи підлеглих, в організації роз'єднані між собою працівники, більшість з яких холерики і сангвініки. Технологія управління шляхом постійних перевірок і вказівок базується на жорсткому плануванні роботи підлеглих, постійному відстеженні керівником стану їхніх поточних справ. Вона ефективна для невеликих організацій, де високий авторитет керівника [26, 27].

4.11. Сутність та умови застосування технології управління на «базі штучного інтелекту»

Технологія "управління на базі штучного інтелекту" заснована на пріоритеті відпрацьованої практики, статистики і сучасних економіко-математичних

методів, реалізованих у вигляді баз знань або баз даних в контексті сучасних інформаційних комп'ютерних технологій. "Штучний інтелект" – це система сучасних інформаційних технологій, що моделюють деякі сторони розумової діяльності людини при підготовці і реалізації рішення [30].

Технологія, заснована на "штучному інтелекті" на базі інформаційної системи, має місце у ситуації, коли в організації ускладнена система документообігу, немає оперативності її обробки, в організації нестача досвідчених фахівців і керівників, неефективна робота маркетингової служби або вона взагалі відсутня, на стендах безліч розпоряджень і оголошень, чимало часу йде на збори і наради, робочий день більшості керівників перевищує встановлений час.

Технологія заснована на тому, що переважна більшість відхилень у роботі організації є штатними, тобто повторюваними з відомим набором рішень з їх усунення. Позаштатні відхилення виникають на базі штатних, тому набір рішень з їхнього усунення може бути отриманий шляхом кореляції штатних методів рішень за допомогою інформаційної системи. Дана технологія особливо ефективна для організацій, які часто змінюють номенклатуру продукції, що випускається, і для організацій, що мають великий обсяг складних типових процедур [27, 33].

4.12. Переваги та недоліки цільових управлінських технологій

Таблиця 4.1

Переваги та недоліки цільових управлінських технологій

Переваги	Недоліки
Залучення керівників усіх рівнів до процесу розроблення цілей	Ієрархії цілей притаманна певна статичність, тобто у певний період склад, характеристики цілей та субординація можуть змінюватись
Стимулювання процесів зворотного зв'язку	Цілі можуть ієрархічно підпорядковуватись одна одній, тобто цілі вищого рівня можуть виявлятися важливішими і ширшими за масштабами, ніж цілі нижчого рівня
Поєднання завдань, що стоять перед кожним менеджером, із загальними цілями організації	Недоцільно застосовувати на погано організованому і погано керованому підприємстві, де цілі доводяться до керівників нижчих рівнів без узгодження з ними
Підвищення ефективності роботи за рахунок того, що кожен керівник має чітке	Не дає результатів, якщо відсутня особиста мотивація працівників

уявлення про свої цілі та цілі організації	
Посилення мотивації до роботи як результат особистої участі усіх керівників у розробленні та узгодженні цілей	Труднощі при формуванні цілей
Удосконалення системи контролю та оцінювання роботи кожного працівника відповідно до отриманих результатів	Потребує добре організованої системи контролю
Досягнення стратегічних, а не лише поточних цілей підприємства	Слабка інтеграція з іншими елементами організації

Джерело [27]

4.13. Переваги та недоліки процесних управлінських технологій

Переваги [27]:

1. Високий рівень якості управління підприємством, оскільки явно проглядається відповідальний за результати кожного кроку бізнес-процесу.
2. Мінімізація функцій, що контролюються, узгоджень за рахунок відповідальності за прийняття рішень менеджера проекту або окремого виконавця.
3. Оптимізація централізованого та децентралізованого підходів.
4. Зниження ризику субоптимізації при управлінні цілісним процесом, що проходить крізь безліч відділів.
5. Відхід від фрагментарної відповідальності під час призначення менеджерів, відповідальних за процес.
6. Управління процесами дозволяє створити кращі підстави для контролю ресурсів і часу виконання робіт.
7. Урахування динамічного характеру розвитку організацій.
8. Істотне скорочення витрат на управління, що досягається за рахунок виключення дублювання функцій й зайвих ланок управління.
9. Впровадження горизонтальних структур управління з незначною ієрархією, основою яких є бізнес-процеси.

Недоліки [27]:

1. Високий рівень фінансування при переході на процесний підхід до управління.

2. Труднощі, пов'язані зі сприйняттям працівниками нового підходу до управління.
3. Складність реалізації процесного підходу, яка полягає в тому, що з'являється необхідність документального оформлення кожного процесу.
4. Недостатність відображення процесним підходом взаємозв'язку між елементами управління, зміни в організації в цілому, в реалізації її мети у зв'язку зі змінами в якомусь елементі організації.
5. Обов'язки та критерії успішності управління мають сенс лише в контексті конкретного процесу.
6. Зниження можливості професійного зростання та звуження компетенції робітників.

4.14. Умови застосування цільових технологій управління та процесних управлінських технологій

Управління за цілями застосовується, у випадках, коли [27]:

- не всі цілі підрозділів є обґрунтованими;
- відсутня методика формування цілей;
- не проводиться статистика процесу реалізації цілей і завдань;
- немає документального аналізу реалізації цілей і завдань;
- ділові наради проводяться без необхідної підготовки;
- спостерігається багаторазова постановка однакових цілей і завдань.

Умови застосування процесних управлінських технологій розглянуто у попередніх питаннях.

Характеристики систем контролю, які застосовуються при визначенні ефективності управлінських технологій. Яким чином обираються управлінські технології.

<i>Группы, формы и численность организаций</i>			<i>Приоритеты технологий</i>
Микро	Все формы организаций с численностью персонала 5—10 чел.	Рисковое производство	Инициативно-целевая Регламентная Программно-целевая
		Типовое производство	Регламентная Программно-целевая Инициативно-целевая
Малые	Товарищества, общества, кооперативы, унитарные предприятия с численностью 100 чел.		Программно-целевая Регламентная Инициативно-целевая
Средние	Акционерные общества открытого и закрытого типов с численностью 1—5 тыс. чел.		Программно-целевая Регламентная Инициативно-целевая
Социумы	Крупные объединения, финансово-промышленные группы, государства с численностью свыше 100 тыс. чел.		Только регламентная

<i>Набор процессорных технологий</i>	<i>Целевые технологии РУР</i>		
	<i>Инициативно-целевая</i>	<i>Программно-целевая</i>	<i>Регламентная</i>
Управление по результатам	+	—	+
Управление на базе потребностей и интересов	+	+	+
Управление путем постоянных проверок и указаний	—	+	+
Управление в исключительных случаях	+	+	—
Управление на базе «искусственного интеллекта»	—	+	—
Управление на базе активизации деятельности персонала	+	—	+

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:

1. Сутність терміну «управлінські технології», надати характеристику основних методів, які застосовуються в управлінських технологіях.

2. Розкрийте сутність та описати в чому відмінність технологій цільового управління від технологій процесного управління.

3. Розкрийте сутність та умови застосування ініціативно-цільовій технології управління.

4. Розкрийте сутність та умови застосування програмно-цільовій технології управління.

5. Розкрийте сутність та умови застосування регламентній технології управління.

6. Розкрийте сутність та умови застосування технології управління за результатами

7. Розкрийте сутність та умови застосування технології управління на базі потреб та інтересів

8. Розкрийте сутність та умови застосування технології управління на базі активізації діяльності персоналу

9. Розкрийте сутність та умови застосування технології управління у виняткових випадках

10. Розкрийте сутність та умови застосування технології управління шляхом постійних перевірок і вказівок

11. Розкрийте сутність та умови застосування технології управління на «базі штучного інтелекту»

12. Переваги та недоліки цільових управлінських технологій

13. Переваги та недоліки процесних управлінських технологій

14. Визначте умови застосування цільових технологій управління та процесних управлінських технологій

15. Дайте характеристику системам контролю, які застосовуються при визначенні ефективності управлінських технологій. Яким чином обираються управлінські технології.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

1. Проаналізувати управлінські технології, які використовуються на обраному підприємстві.

2. Надати недоліки та переваги, які притаманні управлінським технологіям, що застосовуються на підприємстві.

3. Ваші пропозиції щодо вибору та застосування управлінських технологій

4. Яким чином можна оцінити ефективність управлінських технологій в разі їх застосування.

Тема 5. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

5.1. Нормативно-правова регламентація та порядок заснування підприємства

Підприємство – основна господарська одиниця сучасної ринкової економіки, яка забезпечує виробництво переважної маси товарів і послуг, здійснює науково-дослідну і комерційну діяльність з метою привласнення доходу [44].

У функціонуванні підприємства реалізується певна сукупність продуктивних сил і відносин власності (економічних, юридичних), які складаються стосовно власності на засоби виробництва та розподілу створеного необхідного і додаткового продукту. Тобто на підприємствах поєднуються працівники із засобами виробництва, причому від характеру такого поєднання значною мірою залежить тип підприємства. Якщо, наприклад, засоби виробництва належать окремому власнику або групі власників і працівники наймаються на умовах продажу робочої сили за певну заробітну плату, то це капіталістичні підприємства. Якщо засоби виробництва викуплені працівниками підприємства, то воно стає колективним трудовим підприємством. Таким чином, основним критерієм розмежування підприємств є тип власності.

За цим критерієм в Україні виокремлюють такі основні види підприємств [47]:

- державні – створені на державній формі власності, яка поділяється на загальнодержавну та комунальну;

- колективні – створені на власності трудового колективу. Розрізняють колективні трудові підприємства, кооперативні, підприємства громадських організацій;

- приватнокапіталістичні – засновані на власності окремої особи (капіталіста), що наймає робочу силу;

- колективні капіталістичні – сформовані на власності кількох власників

капіталу, що наймають робочу силу;

- сімейні – засновані на праці однієї сім'ї;

- індивідуальні – засновані на приватній власності фізичної особи та її особистій праці;

- спільні, або змішані, – створені на поєднанні різних форм власності, у тому числі із залученням іноземного капіталу.

У західній економічній літературі за критерієм власності виокремлюють лише приватні та державні (або публічні) підприємства.

Є також інші критерії розмежування підприємств. За наявністю влади на ринку вони поділяються на конкурентні, олігопольні та монопольні; за характером економічної діяльності

- на виробничі, торговельні, фінансово-кредитні, посередницькі, науково-виробничі об'єднання тощо; за сферою діяльності

- на місцеві, регіональні, національні, міжнародні; за кількісними показниками – на малі, середні й великі.

Усі підприємства – виробничі, комерційні, побутові, транспортні, наукові й дослідні, кредитні та консультаційні – функціонують у вигляді фірм або в їх складі. Однак підприємство саме собою не є юридичною особою, якщо входить до складу фірми, за його діяльність відповідає фірма, до складу якої воно входить. Сьогодні в країнах з розвинутим ринковим господарством діє декілька мільйонів фірм [48].

Підприємства (організації, фірми) не виникають самі собою, а створюються людьми як засіб досягнення певних цілей.

Утворення підприємства починається і відбувається, як зазначалося вище, за допомогою саме організації як процесу здійснення комплексу дій і заходів, підпорядкованих визначеній меті й на основі єдиного плану.

Вирішальна роль організацій у різних сферах життя сучасного людства зумовлена закономірними змінами, що відбулися у ХХ ст., у співвідношенні масштабів і можливостей індивідуальної діяльності окремої людини та організованої діяльності об'єднаних і згуртованих груп людей. Це вражаючий

результат розвитку й ускладнення самої людської діяльності в усіх вимірах її складових – цілей, засобів результатів і самого процесу здійснення діяльності, як пізнавальної, так і опредметненої в матеріальній і духовній культурі.

Лаконічне і символічно-образне відображення цих змін сконцентровано моделюють відомі висловлювання, що ХІХ ст.

– століття окремих особистостей геніїв-одинаків, тоді як ХХ ст.

– століття могутніх "суперорганізацій" [44].

Насправді, створення ядерних реакторів, вихід людини в космос, розробка засобів масових комунікацій і транспорту, інформаційних технологій, автоматизація і роботизація та інші досягнення надзвичайно змінили умови і спосіб життя людей. Усе це результати діяльності сучасних організацій, які об'єднують зусилля тисяч людей, вивільнюють їхню велику енергію і створюють синергетичний ефект. Разом із тим у сучасних умовах не лише зберігається, а й значно посилюється роль лідерства в організаціях, а також переоцінюється роль таланту і творчості людини.

Започатковувати власну справу, займатися підприємницькою діяльністю можуть тільки ті, хто нестандартно мислить, має неабиякий талант і силу волі, велику працездатність, цілеспрямованість, підприємницькі здібності. Підприємництво – це самостійна ініціатива, систематична, на власний ризик діяльність для виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг і заняття торгівлею з метою одержання прибутку.

Відповідно до Закону України "Про підприємництво", який було прийнято 7 лютого 1991 р., суб'єктами підприємницької діяльності в Україні можуть бути [44]:

– громадяни України, інших держав, не обмежені законом у правоздатності та дієздатності;

– юридичні особи всіх форм власності, встановлені Законом України "Про власність".

Не допускається заняття підприємницькою діяльністю військовослужбовцями, службовими особами органів прокуратури, суду,

державної безпеки, внутрішніх справ, державного арбітражу, державного нотаріату, а також органів державної влади й управління, які повинні здійснювати контроль за діяльністю підприємств. Особи, яким суд заборонив займатися певною діяльністю, не можуть бути зареєстровані як підприємці з правом здійснення відповідного виду діяльності до закінчення строку, встановленого вироком суду. Особи, що мають непогашену судимість за розкрадання, хабарництво та інші корисливі злочини, не можуть бути зареєстровані як підприємці, виступати співзасновниками підприємницької організації, а також обіймати у підприємницьких структурах та інших об'єднаннях керівні посади та посади, пов'язані з матеріальною відповідальністю.

Основними принципами підприємництва є такі [49]:

- вільний вибір діяльності;
- залучення на добровільних засадах для здійснення підприємницької діяльності майна й засобів юридичних осіб і громадян;
- самостійне формування програм діяльності та вибір постачальників і споживачів виготовленої продукції, установлення цін відповідно до законодавства;
- вільне наймання працівників;
- залучення і використання матеріально-технічних, фінансових, трудових, природних та інших видів ресурсів, застосування яких не заборонене або не обмежене законодавством;
- вільне розпорядження прибутком, що залишається після внесення встановлених законодавством платежів;
- самостійне здійснення підприємцем зовнішньоекономічної діяльності.

Відправною точкою підприємницької діяльності є ідея, яка може бути власною або запозиченою, тобто носієм нових ідей та механізмів її реалізації є людина. Вибір виду діяльності – дуже складний процес. Як показує світовий досвід, існують види діяльності у сферах виробництва, послуг, ідей (інтелектуальне виробництво), комерційної та зовнішньоекономічної діяльності. У розвинутих ринкових країнах у сфері послуг зайнято до 75–80 % працездатного

населення, а в матеріальному виробництві – лише 20–25 %. Ці факти засвідчують високий рівень розвитку не лише матеріального, а й нематеріального виробництва і сфери послуг, що зумовлено в цілому змінами в системі потреб, культурі та способі життя сучасного суспільства. Однак у країнах із невисоким або низьким рівнем економічного і соціального розвитку це співвідношення має інший вигляд. Наприклад, в Україні співвідношення зайнятих у цих сферах становить 12,5 і 87,5 % відповідно [44].

Такі два поняття, як ідея і вид діяльності, тісно пов'язані, тому що вдало вибраний вид діяльності дає можливість реалізувати вибрану ідею.

5.2. Етапи: початковий, підготовчий, реєстраційний, організаційний

Щоб заснувати власну справу, потрібно обрати правову форму організації, яка відповідає обраній сфері підприємництва (критерії розмежування підприємств за формами власності ми вже розглядали).

Підприємство створюється [44]:

- за рішенням власника майна або уповноваженого ним органу;
- за рішенням трудового колективу;
- у результаті примусового розділення іншого підприємства за рішенням антимонопольного органу;
- внаслідок виокремлення зі складу діючого підприємства однієї або декількох структурних одиниць;
- на базі структурного підрозділу діючого об'єднання за рішенням трудового колективу, якщо на це є згода власника або уповноваженого ним органу.

Є декілька етапів створення підприємств: початковий, підготовчий, реєстраційний, організаційний.

Найвідповідальнішим для управлінської ланки є початковий етап утворення підприємства. На цьому етапі прогнозуються майбутній стан, зовнішнє середовище, визначаються складові підприємства та досліджується їх взаємодія.

Тобто здійснюються [44, 50]:

- визначення місії підприємства;
- вибір підприємницької діяльності (сфери діяльності);
- пошук партнерів;
- підготовка бізнес-плану;
- вибір організаційно-правової форми підприємства;
- визначення цілей підприємства;
- оцінка й аналіз зовнішнього середовища;
- визначення стратегії діяльності підприємства;
- вибори або призначення керівника підприємства (уповноваженого за реєстрацією).

Другий етап створення підприємства - підготовчий. Він включає такі складові [44]:

- підготовка і складання засновницького договору;
- підготовка і складання статуту підприємства;
- визначення юридичної адреси;
- складання пакета протоколів про наміри співробітництва;
- узгодження роботи з банківськими установами (відкриття рахунку, подання нотаріально засвідчених копій статуту і засновницького договору, двох примірників банківських карток, копії свідоцтва про державну реєстрацію тощо);
- підготовка і затвердження пакета засновницької документації.

Процедура утворення підприємств (фірм) в основному однакова для всіх. Засновницькі документи юридичних осіб поділяють на основні й додаткові. Основні визначаються законодавством і складаються зі статуту та договору.

Основні розділи засновницького договору малого підприємства такі [44]:

- предмет договору;
- зобов'язання;
- права і відповідальність;
- порядок розв'язання суперечок;
- розмір статутного фонду;

– юридична адреса.

Засновницький договір – один із найважливіших видів договору, що передбачає добровільне об'єднання двох або декількох осіб, їх майна, в якому кожен учасник бере на себе певні зобов'язання щодо інших учасників із метою привласнення прибутку. Тому в ньому звертають увагу на загальні обсяги статутного фонду, частки кожного із засновників і на форму (натуральну або речову), в якій вона вноситься, а також на способи оплати за надані один одному товари, послуги або виконані роботи [44].

Важливими в засновницькому договорі є також положення про форми відповідальності учасників за невиконання взятих зобов'язань, порядок вирішення суперечок, умови розірвання або подовження договору та ін. Підписанню засновницького договору, як правило, передують ретельне комплексне техніко-економічне обґрунтування діяльності підприємства, передусім розрахунок статутного фонду, очікуваних прибутків, балансу доходів і витрат на функціонування підприємства та ін.

Головне призначення засновницького договору полягає в правовому регулюванні відносин засновників підприємства. Засновницький договір є одним із різновидів угоди про спільну господарську діяльність з утворенням самостійної юридичної особи.

Мета засновницького договору – об'єднання майна капіталів і підприємницьких зусиль для отримання прибутку. Засновницький договір визначає взаємовідносини між учасниками фірми, насамперед майнового та організаційного характеру. Про це свідчить структура договору, яка має такі розділи: "Загальні положення", "Предмет (вид), основні цілі та напрями діяльності", "Зовнішньоекономічна діяльність", "Права фірми", "Виробничо-господарська діяльність", "Управління фірмою та її трудовим колективом", "Організація та оплата праці", "Розподіл прибутку (доходу) та відшкодування збитків", "Облік, звітність і контроль", "Припинення діяльності фірми (реорганізація та ліквідація)" [44].

Засновницькі документи підтверджують юридичний статус підприємства,

тому потребують професійного підходу до укладання. Таку роботу доручають, як правило, фахівцям (юристам, економістам). Статут і засновницький договір підписують усі засновники (учасники), тиражують у необхідній кількості примірників, засвідчують у державного нотаріуса та подають на реєстрацію.

5.3. Статут, установчий договір: основні положення

Приватні підприємства створюються та функціонують на основі статуту. **Статут** – головний і дуже важливий документ у діяльності підприємства. Це юридичний документ, що визначає діяльність підприємства, регулює економічні та юридичні відносини всіх його працівників. У статуті наводиться повна характеристика напрямів діяльності підприємства. Структура статуту підприємства містить такі основні розділи: "Загальні положення", "Предмет, цілі діяльності", "Майно підприємства", "Органи управління", "Виробничо-господарська діяльність", "Регулювання трудових відносин", "Облік, звітність і контроль", "Реорганізація і припинення діяльності підприємства".

У статуті також визначаються вид підприємства, його повна назва, місцезнаходження, товарний знак. Завдання статуту – дати уявлення про правовий статус підприємства (фірми) як самостійного господарського суб'єкта, що має всі права юридичної особи, про його внутрішній механізм управління і самоуправління, режим формування і використання майна підприємства (фірми), розпорядження його коштами і прибутком [44].

У розділі "Органи управління" передбачається, що управління підприємством здійснюється на основі поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна і принципів самоврядування трудового колективу. Підприємство самостійно визначає структуру управління, встановлює штат. Власники можуть делегувати свої права з управління підприємством раді підприємства чи іншому органу, який передбачається статутом підприємства. Найняття (призначення, обрання) керівника підприємства є правом власника майна. Виконавчі функції з управління колективом підприємства здійснює

правління, яке обирається власником майна на загальних зборах таємним голосуванням на альтернативній основі. Трудовий колектив підприємства становлять усі громадяни, які працюють на основі трудового договору (контракту, угоди).

Трудовий колектив підприємства [51]:

- розглядає і затверджує колективний договір;
- вивчає і вирішує питання самоврядування трудового колективу;
- визначає та затверджує перелік і порядок соціальних пільг;
- розглядає разом із засновником зміни і доповнення до статуту підприємства;
- встановлює умови найняття керівника;
- бере участь у вирішенні питань про виокремлення зі складу підрозділів для створення нового підприємства;
- разом із власником вирішує питання про вступ і вихід підприємства з об'єднання підприємств;
- приймає рішення про оренду підприємств.

Після викупу підприємства трудовий колектив набуває прав колективного власника. Повноваження трудового колективу всіх видів підприємств, на яких використовується наймана праця, передбачаються статутом, загальними зборами та їх виборним органом. Керівництво підприємства самостійно вирішує питання діяльності підприємства, за винятком тих, що належать до компетенції інших органів управління. Таким чином, статут доповнює та конкретизує більшість положень засновницького договору.

При складанні статуту потрібно звернути особливу увагу на фірмову назву підприємства та його юридичний статус. Фірмова назва є візиткою підприємства. Необхідно уникати повторення назв уже зареєстрованих фірм, оскільки однакова назва може внести плутанину, а в деяких випадках навіть зашкодити іміджу нової фірми.

Статут підприємства приймається та затверджується загальними зборами засновників. Затверджений статут зшивається нитками та завіряється державним

нотаріусом і в комплекті з іншими документами передається до органу державної реєстрації.

5.4. Підстави організації управління на підприємстві, процедури та особливості розробки засновницької документації

Право на здійснення підприємницької діяльності підприємство набуває лише після акту державної реєстрації такої діяльності, в іншому разі така діяльність є незаконною. Є певний порядок і умови реєстрації нового підприємства. Будь-яка підприємницька структура вважається створеною і набуває права юридичної особи з дня її реєстрації в державній адміністрації місцевої влади за місцезнаходженням підприємства або за місцем проживання підприємця.

Фінансово-господарська діяльність підприємства будь-якої організаційно-правової форми і власності розпочинається з формування статутного фонду.

Статутний фонд – це виділені підприємству або залучені ним на засадах, визначених законодавством, фінансові ресурси у вигляді грошових коштів або вкладень у майно, матеріальні цінності, нематеріальні активи, цінні папери, закріплені за підприємством на праві власності або повного господарсько[^] го відання. За рахунок статутного фонду підприємство формує свої власні (основні та оборотні) кошти [52].

Порядок і джерела формування статутних фондів залежать від типу підприємства і форми власності, на базі якої воно функціонує. В Україні права підприємств різних форм власності та типів закріплені в чинному законодавстві, зокрема у законах України "Про власність", "Про підприємство в Україні", "Про господарські товариства". Порядок формування статутного фонду має специфічні особливості для державних, колективних та індивідуальних підприємств.

Статутний фонд державного підприємства – це сума коштів і вартість матеріальних ресурсів, що безоплатно виділені державою в постійне розпорядження трудового колективу підприємства на правах повного

господарського відання. Підприємство володіє, користується, розпоряджається цими ресурсами, чинить стосовно них будь-які дії, що не суперечать закону і цілям діяльності підприємства. Розмір статутного фонду державного підприємства визначається обсягом виробництва і послуг, що надаються, на ньому [5353].

Джерелом формування статутного фонду державних підприємств є кошти, які належать державі. Вони виділяються або з державного бюджету, або за рахунок інших державних підприємств – у порядку внутрішньогалузевого і міжгалузевого перерозподілу фінансових ресурсів за розпорядженням державних органів, що виконують функції з управління державним майном (Фонд державного майна, міністерства і відомства України).

У сучасних умовах державні підприємства нарощують свої статутні фонди за рахунок власних накопичень: прибутку, частину якого вони спрямовують на розвиток виробництва – реконструкцію, придбання нового устаткування, нових технологій, а другу частину – на поповнення статутного фонду, приріст власних оборотних коштів.

Індивідуальні підприємства формують статутний капітал (розмір якого не фіксується законодавством) за рахунок власних коштів або позичених грошей.

Колективні підприємства – це форма об'єднання підприємницького капіталу. Об'єднання капіталів здійснюється на основі пайової або акціонерної власності [44].

Формування статутного фонду акціонерного товариства здійснюється відповідно до Закону України "Про господарські товариства". Акціонерні товариства формують свої статутні фонди за рахунок реалізації акцій шляхом відкритої підписки на них чи купівлі-продажу на фондовій біржі (це стосується відкритих акціонерних товариств) або шляхом розподілу всіх акцій між засновниками без права розповсюдження акцій через відкриту підписку і купівлю-продаж на біржі (у закритих акціонерних товариствах). Таким чином, у закритих акціонерних товариствах 100 % статутного фонду належить засновникам. Законодавством встановлено, що засновники відкритих акціонерних

товариств несуть зобов'язання викупити 26 % усіх акцій, тобто їхня частка в статутному фонді не може бути нижчою за 25 %.

На стадії заснування під час створення відкритого акціонерного товариства юридичні та фізичні особи, які виявили бажання купити акції, тобто стати акціонерами нового підприємства, повинні внести на рахунок засновників не менше 10 % вартості акцій, на які вони підписалися.

Акціонерне товариство збільшує свій статутний фонд за рахунок:

- додаткового випуску акцій;
- спрямування прибутку на приріст статутного фонду шляхом збільшення номінальної вартості акцій.

Товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю і повні товариства формують статутні фонди із внесків учасників. Ці внески, оцінені в національній валюті, визначають частку (пай) учасників у статутному фонді, причому в товариствах з обмеженою відповідальністю сума внеску кожного з учасників становить межу його відповідальності за зобов'язання товариства.

Пай кожного засновника є іменним, що підтверджується видачею засновнику письмового пайового свідоцтва. Воно не є цінним папером, тобто не може вільно продаватися на фондовій біржі та не може бути переданим іншій особі без дозволу засновників. На момент реєстрації засновники зобов'язані сформувати 30 % статутного фонду. Для цього на ім'я одного із засновників у банку відкривається тимчасовий рахунок, на який вноситься 30 % суми статутного фонду. Тимчасовий банківський рахунок не дає права на проведення розрахункових операцій.

Повна сума статутного капіталу має бути внесена протягом одного року з моменту реєстрації. Свідоцтво видається після повного внесення паю, а прибуток, який розподіляється пропорційно паю, виплачується після кінцевого формування статутного капіталу і лише у випадку, якщо майно товариства перевищує розмір основного капіталу. Товариство згідно із законодавством України повинно мати статутний фонд у розмірі 100 мінімальних заробітних плат, установлених

законодавством на момент реєстрації товариства.

У товариствах з додатковою відповідальністю і повних товариствах учасники відповідають за їхні борги сумою своїх внесків у статутний фонд, а якщо сума статутного фонду недостатня для покриття боргів товариства, то додатково майном, що належить кожному члену.

До командитного товариства входять учасники, які формують статутний фонд на засадах повного товариства, а також вкладники, котрі відповідають за зобов'язаннями товариства лише в межах свого внеску до його статутного фонду.

Реєстраційний етап утворення підприємства охоплює такі фази [44, 54]:

- формування пакета реєстраційної документації;
- внесення необхідної суми до статутного фонду та обов'язкових платежів;
- отримання свідоцтва про реєстрацію;
- отримання ідентифікаційного коду та печатки;
- постановка на облік у статистичному управлінні;
- реєстрація в податковій адміністрації та пенсійному фонді;
- відкриття рахунку в установах банку.

В Україні протягом останніх років діє типова система реєстрації новоствореного підприємства. З метою реєстрації потрібно подавати такі документи [44]:

- рішення власника майна або вповноваженого органу про організацію підприємства (за наявності двох або більшої кількості власників таким документом є договір про заснування);
- статут підприємства;
- письмове підтвердження юридичної адреси суб'єкта підприємства;
- реєстраційну картку, заповнену в трьох примірниках, яка одночасно виконує роль заяви засновника про реєстрацію підприємства;
- квитанцію про сплату мита за реєстрацію підприємства;
- нотаріально засвідчену копію свідоцтва про державну реєстрацію юридичної особи.

Якщо власниками суб'єкта підприємницької діяльності є фізичні особи, їхні

підписи на установчих документах мають бути нотаріально посвідчені. На реєстрацію подають лише оригінали установчих документів, які не повинні містити положень, що суперечать чинному законодавству. Відповідальність за це несе заявник.

За наявності зазначених документів орган державної реєстрації протягом п'яти робочих днів з моменту їх надходження повинен зареєструвати підприємство і видати заявникові свідоцтво. Це дає право на відкриття розрахункового, валютного та інших рахунків в установах банків, а також на виготовлення печаток і штампів, на яких повинен зазначатися номер свідоцтва про державну реєстрацію. Такий номер має відповідати ідентифікаційному коду, за яким суб'єкта підприємницької діяльності внесено до Державного реєстру звітних статистичних одиниць.

Завершальним етапом створення і реєстрації підприємства є відкриття розрахункового рахунку у відповідному банку за місцезнаходженням новоствореного підприємства.

Для відкриття поточного рахунку підприємство повинно подати в банк такі документи [55]:

- заяву про відкриття рахунку встановленого зразка; — копію свідоцтва про державну реєстрацію;
- копію зареєстрованого статуту, засвідчену нотаріально або реєструючим органом;
- копію документа про взяття підприємства на податковий облік;
- картку зі зразком підписів осіб, яким надане право розпоряджатися рахунком;
- копію документа про реєстрацію в органах Пенсійного фонду України.

Банк у триденний термін зобов'язаний відкрити банківський рахунок і повідомити про це податкову інспекцію.

Ринок не передбачає необмеженої свободи дій підприємницьких структур. Відповідно до чинного законодавства України можна здійснювати всі види підприємницької діяльності, крім деяких.

По-перше, лише державні підприємства та організації можуть виготовляти і реалізувати наркотичні засоби, військову зброю, боєприпаси до неї, вибухові речовини, охороняти об'єкти державної власності.

По-друге, є конкретний перелік видів підприємництва, які можна здійснювати лише за умов отримання спеціального дозволу – ліцензії.

Ліцензія (лат. licentia – право, дозвіл) – це документ, виданий Кабінетом Міністрів України або уповноваженим ним органом, відповідно до якого її власник має право займатися певним видом підприємницької діяльності.

Існує 44 види підприємницької діяльності, для здійснення яких відповідно до Закону України "Про внесення змін у Закон України "Про підприємництво", необхідно мати ліцензію. Зокрема до них належать [44]:

- створення й утримання стрілецьких тирів, стрільбищ, мисливських стендів;
- виготовлення та реалізація лікарських засобів;
- виготовлення пива, алкогольних напоїв, а також виготовлення та реалізація етилового, коньячного й плодового спирту;
- виготовлення тютюнових виробів;
- медична та ветеринарна практика;
- юридична практика;
- міжнародні перевезення пасажирів і вантажів залізничним та автомобільним (крім країн СНД), повітряним, річковим, морським транспортом;
- виготовлення та ввезення бланків цінних паперів, документів суворої звітності й знаків поштової оплати, а також матеріалів і напівфабрикатів для їхнього виробництва;
- видобуток дорогоцінних металів і дорогоцінних каменів, виготовлення та реалізація виробів з їх використанням;
- аудиторська й страхова діяльність;
- виготовлення ветеринарних медикаментів і препаратів;
- діяльність, пов'язана з організацією іноземного і закордонного туризму;
- здійснення операцій із металобрухтом;

- посередництво в працевлаштуванні на роботу за кордоном;
- довірчі та інші операції з майном довірителя (вкладника) тощо.

Термін дії ліцензії встановлюється органом, що видав ліцензію, але не менш як на три роки. Ліцензія видається після ухвалення рішення про її видачу й подання заявником в орган, що видає ліцензію, документа про внесення плати за видачу ліцензії. Розмір плати за видачу ліцензії встановлюється Кабінетом Міністрів України.

5.5. Формування органів управління, процес організації управління на підприємстві

Організаційна структура являє собою внутрішньосистемний порядок, форму організаційних відносин і елементів. Вона створюється суб'єктом управління для оптимізації зв'язків і відносин.

Організаційна структура завжди формальна і закріплена правовими нормами. В них відображаються всі її основні характеристики й елементи, а саме [56]:

- поділ (спеціалізація) праці за посадами (директор, начальник цеху, майстер);
- групування посад за підрозділами (відділ, бюро); склад посад і підрозділів (інженер-конструктор, економіст);
- компетенція та ієрархія посад (директор, головний інженер, головний конструктор, конструктор та ін.);
- порядок зв'язків між посадами, підрозділами. Створюється організаційна структура завжди свідомо (людиною), виходячи з цілей і функцій системи, умов діяльності виробництва. Вона використовується як засіб приведення системи у відповідність з цілями й умовами діяльності. Організаційна структура управління залежить найперше від виробничої структури, котра, в свою чергу, зумовлена спеціалізацією і масштабами виробництва, рівнем використовуваної техніки і технології, формами організації праці й ступенем розвитку комерційних відносин.

Вона визначається також цілями розвитку підприємства, зовнішніми умовами його існування.

Організаційна структура управління по суті є одним з елементів механізму господарювання; вона відображає насамперед процеси виробничо-економічного характеру і повинна відповідати інтересам розвитку виробництва. Загальна структура управління підприємством (об'єднанням) має декілька рівнів управління, які відображають ієрархію суб'єкта управління.

Раніше вважалося, що структура буде ідеальною, якщо чітко розподілити права й обов'язки на всіх рівнях управління, детально регламентувати завдання структурних підрозділів і завдання конкретних працівників, якщо реалізація управлінської діяльності здійснюється згідно з формальними правилами й інструкціями, а працівники організації - висококваліфіковані спеціалісти, що керуються у своїй роботі інтересами справи.

Життя свідчить про недостатність цих умов, бо не можна нехтувати впливом на підприємство зовнішнього середовища. На практиці виникають різноманітні виробничо-господарські ситуації, які неможливо передбачити, а отже, регламентувати й формалізувати. В умовах формування розвинутих ринкових відносин організаційна структура управління має бути спрямована на стимулювання робітників, трудового колективу, створення сприятливих умов для досягнення кінцевих цілей підприємства.

Вона повинна також враховувати можливі зміни виробничо-господарської ситуації. До числа ситуаційних факторів належать: зміна технології та обсягу виробництва, орієнтація на нововведення, характер і важливість завдань, які розв'язуються, система організації виробництва і її забезпечення тощо.

Між існуючим типом технології виробництва і типом організаційної структури управління існує стійка залежність. При переході від одиничного до масового типу технології виробництва істотно змінюються роль і місце окремих функцій управління, статус структурних підрозділів, діапазон управління керівників, його стиль і методи [57].

Важливим ситуаційним фактором є нововведення. Чим стабільніші умови

господарювання і менша потреба в новаторстві, тим більше переваг мають лінійно-функціональні структури. І навпаки, чим частіше здійснюється оновлення продукції, чим різноманітніші й мінливіші умови виробництва, тим глибшими й оперативнішими повинні бути організаційні структури управління та менш регламентованими і формалізованими взаємовідносини між елементами структури управління.

До ситуаційних факторів належать також зовнішні умови господарювання (попит, обслуговування, забезпеченість ресурсами тощо). Світова практика підтверджує прогресивність та ефективність індивідуального підходу до побудови і вдосконалення організаційних структур управління. Найпоширенішим є системний підхід до формування організаційних структур, який розглядає підприємство як цілісний організм у взаємодії з навколишнім середовищем.

Відмітною особливістю системного підходу є орієнтація на вивчення зв'язків і взаємовідносин між елементами організаційних структур і функціонування системи в цілому. Системний підхід заперечує чітко формалізовані структури управління і потребує врахування конкретних особливостей господарських ситуацій та реальних можливостей керівників і спеціалістів приймати управлінські, рішення. Застосування того чи іншого варіанта структури управління в кожному окремому випадку визначається конкретними умовами діяльності керованого об'єкта. Найефективніше виконання поставлених завдань забезпечують ті структури, які, не руйнуючи взаємозв'язків, що склалися в організації, дають змогу забезпечити досягнення заданих цілей шляхом налагодження прямої взаємодії підрозділів на будь-якому рівні управління за умови доцільного перерозподілу прав та обов'язків.

Перерозподіл обов'язків між органами лінійно-функціональної структури спрямований на виконання конкретної програми, впорядковує і різко скорочує довжину горизонтальних зв'язків у процесі управління, зводить до мінімуму негативні наслідки багаторівневої лінійної підпорядкованості, прискорює прийняття рішень і сприяє підвищенню відповідальності за їх зміст та результати реалізації.

Оскільки найчастіше формування програмно-цілевих структур управління не потребує створення нових управлінських підрозділів, ці структури динамічніші, легко перебудовуються, полегшують роботу з кадрами. Але для того, щоб повністю виявилися позитивні якості програмно-цільової структури, необхідно ретельно відпрацювати весь механізм функціонування структури управління. Це стосується передусім взаємодії органів управління відповідно до завдань, які вони виконують, наданих їм прав і покладених на них обов'язків. Крім того, загальні властивості спроектованої організаційної структури управління повинні забезпечувати і регламентувати [56]:

- повну відповідальність кожного управлінського органу за виконання поставленого перед ним завдання;
- збалансування завдань усіх ланок відповідного рівня управління щодо цілей вищого рівня;
- комплексність, взаємозв'язаність усіх функцій управління, які стосуються виконання кожного поставленого завдання як по вертикалі, так і по горизонталі;
- найефективніший поділ і кооперація праці між ланками і рівнями апарату управління з огляду виконуваних функцій;
- концентрацію прав і обов'язків при виконанні кожного конкретного управлінського завдання за рахунок раціонального перерозподілу повноважень на кожному рівні управління по горизонталі і делегування повноважень по вертикалі вниз.

Для того щоб задовольнити всі перелічені вимоги, необхідно сформувати комбіновану структуру, виходячи з умов функціонування конкретного об'єкта. З урахуванням цього можна формувати нові структури управління.

Вимоги до формування організаційної структури управління

Ефективність організаційної структури управління, яка в кінцевому підсумку виявляється в успішному (рентабельному) функціонуванні підприємства, може бути досягнута за умови, що при її формуванні дотримуються таких вимог [56]:

- 1) чітко формулюється мета підприємства;

2) досягається максимальна простота структури. Чим простіше й чіткіше побудована структура, тим легше персоналу зрозуміти своє місце в ній, пристосуватися до даної форми управління: і брати активну участь у реалізації цілей підприємства;

3) забезпечується, чітка передача, інформації і відповідний зворотний зв'язок;

4) встановлюється єдина підлеглисть. Одержання наказу або розпорядження тільки від одного начальника- необхідна умова єдності дій, координації сил, поєднання зусиль. Подвійне командування не тільки зайве, а й шкідливе;

5) обмежується кількість підлеглих. Норма управління визначається діапазоном контролю, який залежить від; типу виробництва, його складності;

6) обмежується кількість ланок управління: чим їх більше, тим довше йде інформація знизу вгору і розпорядження зверху вниз, чим більше можливостей перекручування їх у процесі передачі;

7) чітко розрізняються і координуються функції лінійного керівництва і функціональних служб;

8) вищим керівництвом координується відповідальність служб.

Для забезпечення координації відповідальності на підприємстві потрібно регулярно аналізувати такі фактори [57]:

- взаємозв'язки основних елементів діючих систем управління, планування, комерційний розрахунок і стимулювання;
- поділ праці за досягнутого рівня концентрації, спеціалізації і комбінування виробництва в об'єднанні (підприємстві);
- зміну коопераційних зв'язків, включення і виділення виробничих ланок;
- умови збуту та ресурсне забезпечення;
- функції управління об'єднанням (підприємством);
- структуру виробів і виробництва (наприклад, повне використання сировини і матеріалів, зміна кон'юнктури ринку збуту), враховуючи допоміжне виробництво;
- технологію виробництва;

- управління процесом оновлення виробництва;
- суб'єктивні умови управління (відносини з нижчими керівниками);
- використання засобів раціоналізації процесу управління (оргтехніка, комп'ютери, засоби зв'язку, телеапаратура тощо).

На основі результатів аналізу цих факторів переглядаються структура, функції управління і створюються передумови для безпосередньої перебудови організаційної структури управління.

У процесі вдосконалення організаційної структури управління важливого значення набуває своєчасне реагування на якісні зміни процесу виробництва. Це потребує проведення систематичного аналізу і прийняття на основі його результатів відповідних рішень. Всі організаційні рішення призначені забезпечити гнучкість форм управління і, природно, виробництва. Стратегія розвитку народного господарства вимагає реалізації найближчим часом структурних перетворень у повній залежності від форм власності на всіх рівнях управління.

Сьогодні простежується тенденція до формування на великих і середніх підприємствах чотиріступінчатої, а на малих - триступінчатої організаційної структури управління.

Перша включає такі рівні управління [56]: 1) директор, 2) функціональний керівник (заступник директора), 3) начальник цеху, 4) начальник зміни (керівник групи, майстер); друга: 1) директор, 2) начальник цеху, 3) начальник зміни (керівник групи, майстер).

5.6. Методологія проектування системи управління

Найчастіше організаційна структура визначається як упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів системи, що визначає поділ праці та службових зв'язків між структурними підрозділами і працівниками апарату управління з підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень. Вона організаційно закріплює функції за структурними підрозділами і працівниками, регламентує потоки інформації, знаходить свій відбиток у схемі і параметрах

структури управління, штатному розписі, певному співвідношенні структурних підрозділів і працівників апарату управління, положеннях про відділи та служби, у системі підпорядкування і функціональних зв'язків між окремими елементами системи управління.

Основними елементами організаційної структури є [58,59]:

- склад та структура функцій управління;
- кількість працівників для реалізації кожної функції;
- професійно-кваліфікаційний склад працівників апарату управління;
- склад самостійних структурних підрозділів;
- кількість рівнів управління та розподіл зв'язків між ними;
- інформаційні зв'язки тощо.

Одним із найважливіших завдань менеджменту будь-якої організації є проектування і перепроектування організаційної структури управління для адаптації до мінливих умов бізнес-середовища і відповідності розвитку організації.

Організаційне проектування (від англ. project - задум) - процес розробки і впровадження структури та процесів організації. Головною метою організаційного проектування є формування системи забезпечення ефективності підготовки і проведення всього комплексу процесів організації.

Сьогодні склалося чимало течій і методологічних підходів до організаційного проектування. Більшість моделей проектування будувалися для універсального застосування без урахування особливостей організацій.

У загальному методологія організаційного проектування містить такі елементи: об'єкт, завдання, формати, принципи, вимоги, етапи та методи.

При виборі принципів і методів проектування структур управління важливо відійти від уявлення структури як застиглому набору підрозділів, відповідних кожній спеціалізованій функції управління. Організаційна структура управління - поняття багатостороннє, яке включає склад підрозділів, пов'язаних певними відносинами; розподіл завдань і функцій за усіма ланками; розподіл відповідальності, повноважень та прав всередині організації, що відображає

співвідношення централізації і децентралізації управління. Механізм управління передусім повинен бути орієнтований на досягнення цілей. Важливими елементами структури управління є комунікації, потоки інформації і документообіг в організації. Нарешті, організаційна структура - це поведінкова система, це люди і їх групи, які постійно вступають у різні взаємостосунки для вирішення загальних завдань.

Складність виробничої діяльності визначає необхідність системного підходу до формування та рішення завдань управління. За системного підходу, по-перше, кожний об'єкт управління розглядається як система, що складається з безлічі підсистем; по-друге, чітко визначаються цілі системи і її підсистем; по-третє, ефективно забезпечується досягнення цих цілей. Важливою рисою застосування системного підходу в організаційному проектуванні є те, що не завдання пристосовуються до сформованої організації, а організація будується виходячи із характеру завдань і методів їхньої реалізації.

Варто зазначити, що системний підхід надає важливого значення науково-обґрунтованому визначенню функцій управління і нормативів чисельності як частини загального процесу формування організаційної структури, орієнтує розробників на більш загальні принципи проектування організацій. Передусім він передбачає похідне визначення системи цілей організації, які зумовлюють структуру завдань і зміст функцій апарату управління [37].

Об'єктами організаційного проектування є склад і властивості модельованої системи.

Завдання організаційного проектування виходять із системності підходу до формування організаційної структури і полягають у наступному:

1) не випустити з уваги жодне з управлінських завдань, без рішення яких реалізація мети виявиться неповною;

2) виявити і взаємопов'язати стосовно цих завдань систему функцій, прав і відповідальності по вертикалі управління - від генерального директора підприємства до майстра ділянки;

3) дослідити та організаційно оформити всі зв'язки і відносини по

горизонталі управління, тобто з координації діяльності різних ланок і органів управління при виконанні загальних поточних завдань і реалізації перспективних міжфункціональних програм;

4) забезпечити органічне поєднання вертикалі і горизонталі управління, маючи на увазі знаходження оптимального для даних умов співвідношення централізації і децентралізації в управлінні. Все це вимагає ретельно розробленої поетапної процедури проектування структури, детального аналізу і визначення системи цілей, продуманого виділення організаційних підрозділів і форм їх координації.

Принциповою є проблема визначення того, на чому повинна пріоритетно проектуватися, формуватися, функціонувати, спеціалізуватися сучасна організація: на функціях, цілях, проблемах або процесах. Від відповіді на це питання залежить не тільки концептуальна орієнтація проектування організації та управління, але і в цілому ефективність роботи організації.

Саме таким стратегічним підходом визначається необхідність принципового рішення, як проектувати сучасну організацію: під стратегію або під функції, під задачі, проблеми, проекти або бізнес-процеси.

Вирішенням цієї проблеми може стати виділення форматів організаційного проектування, що визначають і інтегрують всі сучасні підходи до проектування організації і дозволяють в рамках певної процедури, в залежності від стратегії і цілей організації, адекватно і найбільш ефективно організувати і реалізувати процес організаційного проектування (рис. 5.1).

На рис. 5.1 відображає один з основних принципів організаційного проектування, який полягає у тому, що відправною точкою організаційного проектування є стратегія і цілі організації. Разом з тим, побудова представленої моделі форматів організаційного проектування наочно демонструє, що організаційна структура сучасної організації може проектуватися і розвиватися, орієнтуючись як на постановку і вирішення визначальних завдань, проблем, проектів і програм, так і на реалізацію основних бізнес-функцій і виконання стратегічно важливих видів діяльності, а також на забезпечення бізнес-процесів

організації.

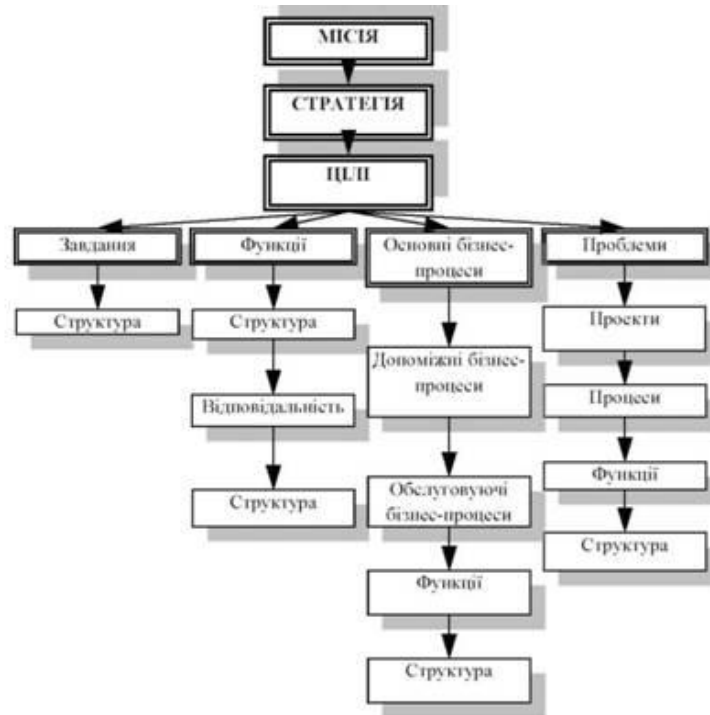


Рис. 5.1. Формати організаційного проектування

Організаційне проектування як і будь-яка інша діяльність має здійснюватись на основі певних принципів, які синтезують у собі об'єктивність закономірностей управління та характерні ознаки управлінської практики. Принципи організаційного проектування визначають вимоги, зміст, структуру та організацію цього процесу.

До принципів організаційного проектування, які впливають із системного підходу варто віднести [60]:

- поєднання наукового і емпіричного підходу;
- законність;
- економічність;
- декомпозицію стратегії і цілей;
- функціональну спрямованість та диференціацію;
- модульність елементів;
- збалансованість прав і відповідальності;
- варіативність компонентів управління;
- ієрархічність;

- зворотній зв'язок;
- оптимальність норм керованості;
- персоналізацію відповідальності.

Основні вимоги до організаційного проектування можна звести до таких:

- 1) наявність причинно-наслідкових зв'язків між елементами системи;
- 2) динамічність проектованої структури;
- 3) цілісність проектованої структури;
- 4) здатність змінювати структуру і варіанти поведінки;
- 5) здатність структури до адаптації;
- 6) здатність структур протистояти руйнівним тенденціям.

Наслідком організаційного проектування є організаційне управління, що має забезпечувати такі вимоги:

– стійкість – це властивість процесу управління зберігати і відновлювати свою якість в умовах зовнішніх і внутрішніх збурень. Вона є результатом технічної та функціональної стійкості організаційної структури;

– оперативність – це властивість процесу управління забезпечувати завершення циклу управління у необхідні терміни за наявної організаційної структури;

– гнучкість – це здатність змінювати форми і методи управління залежно від ситуації за допомогою підвищення рівня керованості, гнучкості структури системи, формування багатоваріантних структур реалізації процесу;

– безперервність – це властивість процесу управління не допускати перерви між послідовно виконуваними етапами та іншими діями, що призводять до зниження якості управління.

Зміст процесу формування організаційної структури у значній мірі є універсальним. Він включає у себе формулювання цілей і задач, визначення складу і місця підрозділів, їхнє ресурсне забезпечення (включаючи чисельність працюючих), розробку регламентуючих процедур, документів, положень, що закріплюють і регулюють форми, методи, процеси, які здійснюються в організаційній системі управління [60, 61].

Для знов створюваної організації організаційна структура найчастіше будується на основі сформованих, відповідно до цілей, функцій управління. Визначені функції існують об'єктивно і первинні по відношенню до структури. З точки зору теорії управління, сукупність функцій управління утворює концептуальну систему, а структура -реальна система конкретних виконавців (відділи, служби, окремі працівники). Конкретний вид виконавця (відділ, бюро, служба, працівник) залежить від трудомісткості виконуваних функцій, можливо також, що один працівник виконує декілька функцій.

У загальному процес проектування організаційної структури складається з наступних етапів:

- формування загальної структурної схеми апарату управління;
- розробка складу основних підрозділів і зв'язків між ними;
- регламентація організаційної структури.

5.7. Управлінські процедури: цільовизначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір альтернативи, реалізація

Стратегічне планування є засобом досягнення місії підприємницької організації, яка тісно пов'язана з її цілями. Оскільки місія та цілі є орієнтиром для всіх наступних етапів розробки стратегії, вибір їх – перше і найвідповідальніше рішення під час стратегічного планування, результатом якого є визначені обмеження відповідно до напрямів діяльності організації, пов'язані з аналізом альтернатив її розвитку. Якщо місія окреслює загальні орієнтири функціонування підприємства, що відображають суть його існування та смисл діяльності, то конкретний кінцевий стан, до якого воно прямує, визначається у вигляді його цілей. Вибір цілей підприємства, їх узгодження та уточнення власне відбуваються на основі та шляхом уточнення формульованої місії підприємства.

Отже, мета підприємства – це деталізація та уточнення місії. Мета на відміну від місії фіксує конкретні бажані стани окремих характеристик підприємства, на досягнення яких і спрямовується діяльність підприємства.

Мета підприємства повинна чітко визначити майбутню позицію підприємства щодо [44]:

- забезпечення отримання власниками високих прибутків;
- підтримання рентабельності підприємства;
- забезпечення фінансової ліквідності, гарантування безпеки праці та розвитку колективу підприємства.

Кожне підприємство має не одну вузьку мету, а систему цілей, які визначаються його становищем у зовнішньому середовищі, внутрішнім потенціалом, структурою, функціями підприємства тощо. У сучасній теорії управління виокремлюють основні сфери діяльності, в межах яких кожне підприємство визначає власну систему основних цілей, до яких належать зокрема такі [44]:

- вигідна позиція підприємства на ринку;
- високий рівень продуктивності;
- доходи підприємства;
- фінансова стабільність;
- активна інноваційна діяльність, упровадження інновацій;
- робота з клієнтами;
- менеджмент;
- висока кваліфікація персоналу;
- потреби та добробут працівників;
- соціальна відповідальність.

В основу класифікації покладено різні критерії. Так, виокремлюють кількісні та якісні цілі. Залежно від ступеня формалізації виокремлюють такі цілі:

- добре структуровані (співвідношення між елементами виражені лише в кількісній формі);
- слабо структуровані (мета містить елементи як кількісного, так і якісного змісту);
- неструктуровані (мета містить лише якісний опис найважливіших елементів без виявлення взаємозв'язків між ними).

За рівнем змінних у меті розрізняють цілі з однією і багатьма змінними.

За періодом часу реалізації цілі поділяють на довго-, середньо- і короткострокові.

За ступенем важливості для організації вирізняють стратегічні, тактичні й оперативні цілі.

Стратегічні цілі орієнтовані на вирішення перспективних масштабних проблем у довгостроковому періоді.

Тактичні цілі є проміжними відносно стратегічних і відображають окремі етапи їх досягнення.

Оперативні цілі – це організаційні цілі, спрямовані на зайняття фірмою певної ринкової позиції, з урахуванням довгострокових цілей.

За напрямками діяльності підприємства цілі можна поділити на наукові, технічні, соціальні, екологічні.

За спрямованістю на зовнішнє чи внутрішнє середовище виокремлюють зовнішні і внутрішні цілі.

За функціональним аспектом (функціональними сферами) діяльності підприємства виокремлюють маркетингові, виробничі, фінансові, інноваційні, кадрові цілі тощо.

За рівнем пріоритетності, значимості цілі поділяють на основні (головні) та локальні.

Цілі, які висуваються перед підприємством, так чи інакше справляють багатогранний вплив як на саме підприємство, так і на його оточення. Визначення адекватних цілей абсолютно необхідне для успішного функціонування підприємства в перспективі, а їх неправильне формулювання може призвести до серйозних негативних наслідків. Тому, приймаючи конкретне рішення щодо визначення чи зміни мети (цілей підприємства), слід дати відповідь на такі питання [44]:

- Чи це добре для суспільства?
- Як поставляться до цього рішення працівники фірми?
- Як поставляться до цього рішення інвестори, акціонери, кредитори?

- Як від реагують конкуренти?
- Як зміниться конкурентне середовище?
- Як вплине рішення на покупців?
- Як вплине рішення на навколишнє середовище? Основні правила

(принципи) визначення стратегічних цілей підприємства можна сформулювати так:

- основні (глобальні) цілі перспективного розвитку залежать від особливостей кожного конкретного підприємства;
- підприємство повинно виділяти основну (глобальну) мету і декілька підпорядкованих їй локальних цілей, які забезпечують досягнення основної;
- формування основної глобальної та локальних цілей під час вироблення довготривалої стратегії має ітеративний (лат. *iterativus* – часто повторюваний) характер: спочатку формулюється основна (глобальна) мета (наприклад, виведення підприємства зі збиткового в рентабельне), а потім за прогнозування та вивчення умов, засобів, можливих шляхів, строків та результатів, вона уточнюється та обґрунтовується рішеннями щодо різних видів діяльності підприємства, за кожним з яких також може бути виділено один або декілька показників, які ідентифікують та конкретизують мету.

Процес визначення цілей складається з таких основних етапів [62]:

- виявлення та аналіз трендів, які спостерігаються в середовищі підприємства, у його оточенні та внутрішній структурі. Оскільки цілі підприємства залежать безпосередньо від стану його зовнішнього оточення і внутрішніх можливостей (потенціалу підприємства), то виявлені в них тренди дають змогу визначити адекватні довгострокові цілі відповідно до сформованого передбачення розвитку підприємства і коригувати їх у випадку змін у середовищі підприємства, що впливають на зміни цих трендів;
- установлення (вибір) цілей для підприємства в цілому (загальних цілей) і визначення їх пріоритетності;
- побудова ієрархії цілей. Формування "дерева цілей" передбачає:
- декомпозицію головних цілей за напрямками діяльності підприємства;

– ранжування їх за принципом пріоритетності (забезпечення максимальної рентабельності зі збереженням видів діяльності (напрямів розвитку));

- уточнення (декомпозицію) загальних цілей на рівні стратегічних господарських центрів (бізнес-одиниць) підприємства відповідно до конкретного ринку та ролі, яку воно прагне відігравати на ринку.

Окрім розглянутих вимог до визначення цілей слід звернути увагу і на інші критерії правильного формування цілей [44]:

– конкретність і вимірюваність цілей (цілі треба формувати так, щоб їх можна було кількісно виміряти або будь-яким іншим способом об'єктивно визначити, чи досягнуто мети);

– реальність і досяжність (нереальність мети призводить до дезорієнтації підприємства, що негативно відображається на його діяльності);

– погодженість (несуперечливість, сумісність) цілей підприємства (довгострокові цілі відповідають місії, а короткострокові – довгостроковим тощо);

– однозначність для сприйняття, зрозумілість;

– гнучкість (цілі доцільно встановлювати так, щоб залишалася можливість для їх коригування відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства);

– орієнтація на високий результат і наукова обґрунтованість.

У сукупності локальні та глобальні (загальні) цілі утворюють ієрархію цілей, яка є декомпозицією цілей вищого рівня в цілі нижчого рівня та яка встановлює їх відносну важливість і черговість. Найнижчим рівнем такої ієрархії цілей є завдання (підцілі), на які деталізуються (декомпонуються) локальні цілі для конкретних виконавців у структурі підприємства і, нарешті, конкретні дії щодо їх (завдань) реалізації.

Кожна мета має свій часовий горизонт, який визначає строки її досягнення. На підприємствах, які самостійно розробляють стратегію, доцільно будувати таку ієрархію у вигляді "дерева цілей" – графа зв'язків числових значень взаємопов'язаних показників. Такі "дерева цілей" будують (варто будувати) за організації виробництва нової продукції, створення (будівництва) нових

виробничих потужностей чи соціальних об'єктів тощо.

Інформаційне забезпечення – інформація, необхідна для управління економічними процесами, яка зберігається в базах даних інформаційних систем.

Інформація – це повідомлення, відомості про щось, які передає людина; відомості, втілені в матеріальній структурі (матеріалізована інформація); зменшення невизначеності завдяки отриманню повідомлення про щось; відображена різноманітність у будь-яких об'єктах і процесах (живої та неживої природи); сукупність повідомлень, які відображають конкретний аспект явища, події, виробничо-господарської діяльності.

Інформаційні системи – системи збирання, зберігання, обробки, перетворення, передавання та оновлення інформації за допомогою сучасної комп'ютерної та іншої техніки для постійного використання інформації в процесі управління. Інформаційні системи використовують у всіх ланках народного господарства і сферах суспільної діяльності під час аналізу ситуації, вироблення, прийняття, реалізації рішень. В основі інформаційної системи – інформаційні моделі, які описують і регламентують інформаційні потоки в управлінні за допомогою певних алгоритмів і процедур фіксування та оброблення інформації. Згідно з технологічним підходом до інформаційної системи виокремлюють такі її ланки:

- збирання і введення інформації до інформаційної системи;
- аналіз інформації;
- збереження інформації;
- переробка інформації;
- виведення інформації та користування нею.

Сучасна ринкова економіка не може існувати без розвинутої інформаційної інфраструктури, інформаційного бізнесу. Інформаційне забезпечення є запорукою ефективної діяльності підприємств. Своєчасне отримання інформації – юридичної, управлінської, а також бізнес-інформації про стан ринку товарів, робіт, послуг на сучасному рівні передбачає створення інформаційних систем, які полегшують процеси збирання, обробки, аналізу економічної інформації та

використання її в режимі реального часу [63].

Підприємство для задоволення власних потреб може отримувати інформацію:

- з публічних оголошень (телебачення, преса, Інтернет тощо);
- в індивідуальному порядку, що підтверджено відповідними документами.

Зазначимо, що відповідно до Закону України "Про інформацію" від 2 вересня 1992 р. № 2657-ХІІ законодавством не визначено, які саме види інформації підприємство може отримувати для задоволення господарських потреб.

Стаття 18 Закону України "Про інформацію" виокремлює вісім основних видів інформації:

- статистична – офіційна державна інформація, яка відкрито публікується;
- адміністративна (дані) – офіційна інформація органів державної влади;
- масова – публічно поширювана друкована та аудіовізуальна інформація;
- про діяльність державних органів влади та органів місцевого і регіонального самоврядування;
- правова – законодавча та юридична інформація, в тому числі закони та інші нормативні й ненормативні акти;
- про особу;
- довідково-енциклопедичного характеру;
- соціологічна.

Сьогодні інформацію розглядають як один із найважливіших ресурсів розвитку суспільства, поряд із матеріальними, енергетичними та людськими. В економічній теорії є багато концепцій інформації, але всі вони однозначно підтверджують, що "...інформація завжди була ресурсом, але лише зовсім недавно ми побачили перші проблиски сприйняття інформації в тому аспекті, в якому економісти розглядають матерію й енергію як ресурси".

Інколи роль інформації в управлінні образно порівнюють із призначенням фар автомобіля в нічний час для водія. Фари освітлюють дорогу попереду, але не звільняють водія від необхідності прийняття правильних рішень і виконання дій.

Подібно до цього управлінська інформація "освітлює" простір, у межах якого функціонує будь-яка організована система. Однак це не позбавляє менеджера необхідності приймати рішення на основі інформації у кожній конкретній ситуації.

Як невід'ємний елемент ефективного управління організаційно-економічними процесами взагалі й підприємницькою діяльністю зокрема інформація є сукупністю даних для проведення аналізу, контролю, прийняття управлінських рішень. Інформація відіграє подвійну роль, оскільки, з одного боку, відображає умови, властивості, закономірності, особливості функціонування та організації як об'єкта, і системи його управління. З іншого боку, інформація опосередковує трудову діяльність людей, відносини між ними, використовується в управлінні виробництвом, розподілом, обміном та використанням виробленого продукту.

Інформація може мати як негативні, так і позитивні складові, що приводить до різних наслідків під час прийняття рішень на їх основі. Тому рішення можуть прийматися на основі як правильної, так і недостовірної інформації.

У практичній діяльності керівників іноді головною проблемою є не брак, а надлишок інформації. Розв'язанню цієї проблеми сприяє класифікація інформації за видами. Уся інформація, що стосується питання, яке розглядається, називається релевантною. Менеджер, як правило, звертає увагу на набагато більший обсяг інформації, ніж той, який він може використовувати для прийняття конкретного рішення. Цю інформацію позначають як узятую до уваги. Та її частина, що стосується питання, яке розглядається, називається використаною інформацією. Інформація, яку менеджер узяв до уваги, але яка не стосується завдання, що розв'язується, називається плутаючою, оскільки цей вид інформації сприяє заплутуванню питання [44].

В організації, де працює менеджер, може обертатися значно більше інформації, ніж потрібно для розв'язання конкретних завдань. Її називають бюрократичною інформацією. Позбутися бюрократичної інформації вкрай важко. Плутаюча інформація часто використовується як привід для ігнорування

релевантної інформації, яку не взято до уваги. Іншою причиною її ігнорування може бути її важкодоступність.

Менеджера має цікавити насамперед релевантна інформація. Він повинен прагнути максимально зменшити ймовірність того, що релевантну інформацію буде проігноровано.

Деякі менеджери намагаються узяти до уваги всю інформацію, що доходить до них, у своїй повсякденній роботі. Приймаючи рішення, вони спочатку запитують, яка інформація доступна, і тільки потім – яка стосується справи. Комп'ютери і телекомунікації сприяють цьому процесу. Тим самим обсяг релевантної інформації зменшується, а обсяг плутаючої зростає. Остання взагалі може паралізувати роботу менеджера, тому йому слід насамперед концентрувати увагу на релевантній інформації та лише після цього аналізувати всю доступну. Основна складність полягає в тому, яку інформацію вважати релевантною. Останнє визначається знаннями менеджера про природу проблем, які стоять перед ним, тим, яких теорій він дотримується. Якщо менеджер погано розбирається у сфері, в якій він працює, буде потрібна більша кількість інформації. Чим краще менеджер знатиме систему, в якій працює, тим ретельніше він добиратиме інформацію.

Є два основні канали інформаційного забезпечення керівників: формалізований (ним циркулює регламентована за формою, змістом і часом надання інформація з достатнім ступенем достовірності) і стихійний (ним керівникам хаотично надходить величезна кількість найрізноманітніших відомостей, які далеко не завжди об'єктивно відображають справжній стан речей: телефонні дзвінки, усні звернення або відповіді, службові записки, інформація численних нарад) [61].

Високоєфективне інформаційне забезпечення керівництва сучасної організації досягається шляхом створення управлінських інформаційних систем, які охоплюють усі рівні управління.

Стратегічні, тактичні та оперативні комплексно поставлені завдання управління діяльністю організації можна вирішувати лише за допомогою

інформаційної системи менеджменту, що успішно діє, яка базується на використанні сучасних програмних візуальних оболонок, економіко-математичних методів і моделей, засобів об'єктно-орієнтованого програмування, сучасних засобів електронної обчислювальної техніки і засобів зв'язку.

Інформаційна система менеджменту повинна забезпечувати комплексне вирішення стандартних спеціалізованих завдань кожної складової інформаційної підсистеми, проводити економічне прогнозування й аналіз у кожній окремій підгрупі цих підсистем, і, врешті-решт, давати можливість моделювати управлінські рішення як найвищий критерій адекватності реагування в розглянутій ситуації [44].

Сучасні інформаційні технології дають змогу створювати єдине інформаційне середовище в організації (фізичну основу якого становлять інтегровані комп'ютерні мережі та системи зв'язку), яке допомагає в динаміці супроводжувати та координувати як внутрішню, так і зовнішню діяльність. Зокрема, цей підхід включає технічну, організаційну та методологічну інтеграцію таких базових напрямів управлінської діяльності, як виробнича, організаційна, маркетингова, фінансова, бухгалтерська, кадрова та проектно-конструкторська. Інформаційні ресурси розміщуються в розподілених базах даних, які працюють у полі єдиних протоколів і правил під керівництвом адміністратора мережі.

На практиці інформаційні системи менеджменту створюються у процесі формування інтегрованих автоматизованих систем управління великими економічними об'єктами. Такі комплекси охоплюють усі рівні управління об'єкта – від загального керівництва до управління виробничими процесами. Усі рівні управління тісно взаємопов'язані. Зворотний зв'язок, що починається з нижчих рівнів, сприяє прийняттю рішень на вищих рівнях управління. Згори донизу об'єднуються ресурси, необхідні для виконання робіт, синхронізуються комплексні програми, спрямовані на розвиток системи. До складу таких систем можуть входити декілька інформаційних центрів – сотні мережевих комп'ютерів, тисячі персональних комп'ютерів, десятки тисяч пакетів програмних комплексів як вищих форм використання інформаційного ресурсу в менеджменті [44].

Основні структурні елементи інформаційної системи та їх взаємозв'язок зображено на рис. 5.2.



Рис. 5.2. Схема інформаційної системи

Комп'ютерні мережі не дублюють розгалужену мережу телефону і телеграфу, які, незважаючи на значні розміри, не можуть справитися зі зростаючим інформаційним потоком ділової інформації. Комп'ютери і телекомунікаційні засоби, об'єднані в мережі, дають можливість миттєвого доступу до світових спеціалізованих баз даних практично з будь-яких місць земної кулі.

Основні причини швидкого розвитку мереж передачі такі [44]:

– по-перше, можливість абонента бази даних вести з нею діалог, не виходячи зі своєї організації;

– по-друге, власники комп'ютерів можуть здійснювати інформаційно-обчислювальний сервіс, включаючи продаж за кордон своїх послуг.

Завдяки мережам виникла реальна основа для вивчення інформаційної політики організацій і країн, у найближчі роки вона стане домінуючою частиною науково-технічного прогресу.

Серед основних тенденцій розвитку сучасних інформаційних систем менеджменту можна зазначити такі:

- створення єдиного об'єднаного інформаційного середовища в організації;
- створення тісних інформаційних горизонтальних та вертикальних зв'язків усередині організації для обміну інформацією;
- конвергенція та інтеграція спеціалізованих інформаційних систем;
- можливості доступу до зовнішніх джерел інформації;
- упровадження інтелектуальних творчих засобів обробки інформації.

Отже, розвиток інформаційних систем менеджменту дасть змогу здійснювати ефективно управління за порівняно незначних затрат.

Інформаційна система менеджменту повинна забезпечити підтримку основних (первинних) процесів управління підприємством, допоміжних (вторинних інформаційних) процесів у таких класичних спеціалізованих функціональних ділянках: виробничих усіх задіяних профілів, інженерній, фінансовій, бухгалтерській, маркетинговій, кадровій ділянках, у зовнішньо-інформаційних зв'язках. Однією з найважливіших цілей створення інформаційних систем менеджменту є забезпечення комплексного скоординованого автоматизованого виконання розрахункових, проектних і обліково-інформаційних робіт, які виникають у функціонально-організаційних системах підприємства [44].

У сучасних умовах необхідна система знань про основи економічного аналізу господарської діяльності, його методи і методологію, треба вміти використовувати економіко-логічний та економіко-математичні методи і моделі під час вивчення економічних процесів, що відбуваються на виробничих підприємствах, навчитися методики аналізу головних показників, що характеризують господарську діяльність підприємства, з метою прийняття

обґрунтованих управлінських рішень. Це дасть можливість освоїти методіку і методологію побудови, аналізу і використання в практичній діяльності моделей об'єкта дослідження, а також набути навичок практичної роботи з ними, спрямувати творчу думку на вдосконалювання організації та методики економічного аналізу відповідно до вимог теорії й практики ринкового господарства.

Володіння прийомами і методами економічного аналізу створює підґрунтя для розвитку економічного мислення, набуття здатності сприймати економічні процеси, що відбуваються на підприємствах (а також в інших об'єктах управління), у всіх їх багатогранності й взаємозумовленості. Це особливо важливо в умовах розвитку і поглиблення ринкових засад в економіці України, які об'єктивно ускладнюють завдання у сфері прийняття управлінських рішень на кожному підприємстві, кожному об'єкті управління.

Аналітична діяльність – комплексне вивчення економічної діяльності підприємств, об'єднань, установ за певний період з метою підвищення її ефективності. Об'єктом аналізу господарської діяльності є сукупність економічних і соціальних факторів, що впливають на ефективність виробництва товарів і послуг, а також на обіг товарів. Аналітична діяльність здійснюється всередині окремого підприємства (на робочому місці, в бригаді, цеху, філії тощо), на підприємстві, в об'єднанні.

Для цього використовується система взаємопов'язаних аналітичних показників, що ґрунтується на всіх видах економічної інформації та звітності. Розрізняють оперативний, повний і тематичний аналіз господарської діяльності.

Оперативний аналіз здійснюється на основі щоденної економічної інформації з метою прийняття оперативних рішень. Такий аналіз проводиться на основі місячної, квартальної та річної звітності.

Повний аналіз проводиться за всіма видами економічної діяльності.

Тематичний аналіз проводиться за окремими видами або окремими показниками.

За змістом аналіз господарської діяльності поділяють на

загальноекономічний і техніко-економічний. Перший з'ясовує узагальнюючі вартісні показники господарської діяльності різних суб'єктів господарювання (рівень рентабельності, величина прибутку тощо), другий – технічний, науковий і технологічний рівні підприємств, об'єднань (механізація та автоматизація виробництва, фондоозброєність праці тощо) та їх вплив на загальноекономічні показники [64].

Важливу роль у діяльності суб'єктів господарювання в сучасних умовах відіграє фінансовий аналіз стратегії розвитку компанії, фірми.

На першій його стадії вивчають потреби компанії (в усіх видах ресурсів, ринку збуту здійснюються програмне планування і програмування розвитку тощо) і створюються соціальні програми для їх визначення.

На другій проводиться аналіз втілення цих програм, пов'язаних із залученням спеціалістів, управлінням зайнятого персоналу та його переміщенням, з випуском продукції й розвитком відносин з іншими фірмами тощо.

На третій вивчається досягнутий компанією результат її діяльності (прибутки, платоспроможність, розподіл прибутків та ін.).

Із цією метою в розвинутих країнах Заходу використовують такі фінансові коефіцієнти та співвідношення: прибутковості, ліквідності, активності, заборгованості.

Отже, основним завданням економічного аналізу на підприємстві є оцінка результатів господарської діяльності, виявлення резервів виробництва і факторів, які справляють позитивний чи негативний вплив на кінцеві показники роботи підприємства.

Вирішальне значення для успішного аналізу мають чіткі організаційні форми його проведення. Сьогодні на кожному підприємстві є необхідні передумови для того, щоб аналіз став постійним і основним змістом економічної роботи.

Розгалужена система аналітичної роботи в економіці, промисловості та на окремих підприємствах потребує відповідної організації, упорядкування, налагодження координації та погодження її здійснення з метою попередження

дублювання, внесення єдності в роботу окремих посадових осіб чи аналітичних органів.

Під організацією аналітичної роботи розуміють систему заходів з метою вивчення господарської діяльності. Загальні методичні принципи організації аналітичної роботи включають [65]:

- організаційні форми;
- планування аналітичної роботи;
- етапи економічного аналізу;
- узагальнення та форми реалізації результатів аналізу. У практиці

організації аналітичної роботи розрізняють

централізовану та децентралізовану форми. За централізованої форми організації вся робота з аналізу господарської діяльності концентрується в спеціальному структурному підрозділі в системі управління виробництвом відповідної назви. Децентралізована форма організації передбачає, що аналізують господарську діяльність усі структурні підрозділи з питань, які належать до їх компетенції" зважаючи на розмежування прав та обов'язків між ними, передбачених відповідними нормативними документами – внутрішніми чи галузевими.

Незалежно від організаційних форм методичне та методологічне керівництво, як правило, здійснюється головними спеціалістами.

Вище стоящі органи господарського управління здійснюють аналіз на основі консолідованих звітних форм. Це зумовлює необхідність для організації збирання додаткової інформації та розрахунків, що потребує розробки спеціальних програм досліджень, додаткових затрат ресурсів.

Аналітична робота на підприємстві починається з планування. Розрізняють план аналітичної роботи та план (програму) конкретного аналізу.

План аналітичної роботи складається на рік з розбиттям за кварталами. У цьому плані передбачаються зміст, періодичність і методи проведення аналізу, вказуються розділи господарської діяльності та об'єкти, включені в план періодичного контролю, терміни проведення, відповідальні виконавці, технічні

засоби й джерела інформації, необхідні для аналізу, а також строки і порядок обробки результатів.

У плані конкретного аналізу, який складається відповідно до плану аналітичної роботи, розділи та об'єкти аналізу деталізуються за конкретними виконавцями, визначаються мета і завдання, розробляються необхідні методики розрахунку впливу конкретних факторів, досліджується їх взаємозв'язок, складаються таблиці, схеми, графіки, зведення, узагальнення резервів і результатів аналізу.

В умовах автоматизації процесів управління здійснення економічного аналізу вимагає раціональної його організації.

На підприємстві економічний аналіз розбивають на декілька етапів [44].

Перший етап – визначення і чітке обмеження мети та завдань роботи. Недостатня увага до цього етапу може призвести до втрати аналізом конкретності, цілеспрямованості, його виконання може затягнутись у часі.

Другий етап – старанне опрацювання програми дій, робочого (календарного) плану, визначення кола учасників, поділ обов'язків між ними, постановка конкретних завдань, що впливають із загальної мети, визначення джерела інформації, розробка макетів аналітичних таблиць, форм, методичних вказівок щодо їх заповнення, а також способів графічного оформлення результатів аналізу.

Третій етап – збирання інформації (із залученням статистичної звітності, даних синтетичного та аналітичного обліку, планової документації, результатів спеціальних спостережень тощо); перевірка її достовірності; обсяг інформації, що охоплюється, слід цілком підпорядковувати меті й завданням аналізу; обсяг її має бути необхідним і достатнім. Треба врахувати, що збирання інформації – трудомісткий процес, тому здобуття зайвої інформації, яка не відповідає завданням, робить працю дорожчою, відсуває строки її виконання, а отже, під час збирання інформації потрібно звертати увагу на її точність і повноту.

Четвертий етап – аналітична обробка інформації за допомогою спеціальних методів і прийомів; забезпечення порівнянності показників; аналіз причин

динамічних змін і відхилень від плану; з'ясування причин негативних явищ і хиб у роботі; кількісне вимірювання впливу факторів; установлення потенційно невикористаних можливостей щодо поліпшення роботи підприємства. Визначають коло факторів, що впливають на досліджувані показники, групують їх, виокремлюючи фактори, залежні та незалежні від підприємства. Особливу увагу приділяють вивченню механізму дії факторів, які безпосередньо залежать від підприємства (цеху, дільниці).

П'ятий етап – визначення і зведений підрахунок резервів виробництва, розроблення пропозицій, економічно обґрунтованих рекомендацій щодо реалізації цих резервів та визначення їхнього впливу на показники роботи підприємства. Це найбільш відповідальний етап. Якраз за наміченими пропозиціями, результативністю їх упровадження судять про глибину аналізу, кваліфікацію спеціалістів, які брали участь у його проведенні.

Узагальнення результатів економічного аналізу є його кінцевим етапом і оформлюється у вигляді аналітичної записки чи звіту. Структура записки має такий вигляд: спочатку характеризуються загальні показники, потім часткові – від позитивних рівнів та змін до негативних; розкривається вплив факторів, визначаються резерви, причини позитивних та негативних змін, резерви виробництва та шляхи їх мобілізації [44].

Результати аналізу реалізуються шляхом підготовки та видання наказів і розпоряджень, у яких містяться найменування заходів, дати початку та закінчення їх здійснення, визначаються необхідні матеріальні та грошові ресурси, називаються виконавці, відповідальні та контролюючі службові особи чи підрозділи підприємства.

Для сучасного етапу характерне ускладнення господарських процесів і методів управління ними, що безумовно вимагає переходу до нової якості знань.

В умовах ринку економічний аналіз на підприємстві потребує обов'язкового системного, комплексного підходу, бо тільки так можна дати повну характеристику та якісно проаналізувати завдання, визначені в меті аналізу. Для аналізу своєї господарської діяльності підприємство користується як внутрішніми

даними, так і зовнішніми джерелами інформації.

Аналізу повинні передувати перевірка інформації, яка проводиться стосовно суті напряму аналізу, технічна перевірка та вибіркова перевірка підсумків. Аналіз на підприємстві включає різноманітні види інформації, зокрема [44]:

- правове та господарське законодавство;
- звітна інформація (дані бухгалтерського обліку, статистика, оперативний звіт);
- не облікова інформація (матеріали перевірок) тощо.

Найважливішою є бухгалтерська звітність, яка при читанні надає досвідченому аналітику повну інформацію про фінансовий стан, стійкість становища і можливі перспективи підприємства. Повний аналіз бухгалтерської звітності дає змогу застосувати заходи, спрямовані на поліпшення діяльності підприємства в цілому та його структурних підрозділів. Використовуються також вибіркові звітні дані, що сприяє поглибленню та деталізації при вивченні показників звітності.

Економічний аналіз певного підприємства потребує професіоналізму та майстерності спеціалістів, що залучаються до такої складної та вагомій аналітичної роботи. На сьогодні, якщо великі підприємства мають змогу забезпечити наявність у своєму штаті висококваліфікованих та підготовлених для цієї мети спеціалістів, то середні, а тим паче малі, внаслідок компактності штату не можуть скористатися такими трудовими ресурсами, оскільки це потребує додаткових коштів на утримання подібних кадрів.

Специфікою малих підприємств, як наслідок, є універсальність використовуваної робочої сили, тобто працівники працюють не тільки на суворо обмеженій ділянці роботи, а й на суміжних із нею, що дає можливість бачити структуру підприємства більш всеохопно, на відміну від великих підприємств, де кожному працівнику виділений вузький профіль.

Отже, в нових умовах формування ринкових відносин, функціонування підприємств із різними формами власності необхідно шукати нові шляхи підвищення ефективності суспільного виробництва, а також уміло

використовувати економічні методи керування підприємством. У зв'язку з цим зростає роль економічного аналізу, що є функцією керування. Такий аналіз дає змогу одержати нові характеристики досліджуваного об'єкта вивчення і застосувати обґрунтоване управлінське рішення, що веде до досягнення поставленої мети.

Управлінське рішення – результат творчого процесу суб'єкта управління щодо пошуку способів, напрямів, засобів розв'язання виробничо-господарської ситуації та водночас адекватних дій колективу об'єкта управління [66].

Управлінське рішення – це фіксований управлінський акт, який спрямовує діяльність трудового колективу в русло досягнення цілей, поставлених перед організацією або особою (рис. 5.3).

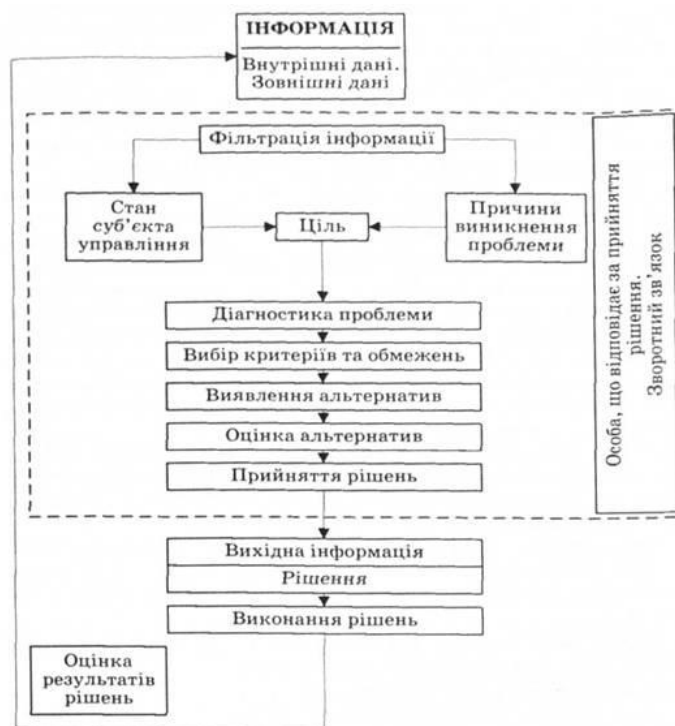


Рис. 5.3. Схема прийняття управлінських рішень

Управлінські рішення відрізняються за формою і змістом, тому їх класифікують за різними ознаками. Виокремлюють такі види рішень [44]:

- за характером поставлених цілей: перспективні, поточні, оперативні;
- рівнем прийняття: народногосподарські, галузеві, регіональні, місцеві, внутрішньовиробничі;
- масштабом здійснення: глобальні, локальні;

- сферою здійснення: економічні, соціальні, технічні, організаційні;
- ступенем новизни: стандартні (рутинні), творчі (евристичні);
- способом прийняття: одноособові, колегіальні, колективні;
- ступенем визначеності: програмовані та не програмовані;
- характером проблеми: інтуїтивні, такі, що ґрунтуються на судженнях, раціональні;
- терміном дії наслідків рішення: довго-, середньо-, короткострокові;
- частотою прийняття: одноразові (випадкові) й такі, що повторюються;
- широтою охоплення: загальні (які стосуються всіх співробітників), тематичні, вузькоспеціалізовані;
- складністю: прості й складні;
- регламентом: контурні, структуровані, алгоритмічні;
- характером управлінської ситуації: програмні, ініціативні, виробничо-ситуаційні.

Контурні рішення лише приблизно позначають схему дії підлеглих і дають їм широкий простір для вибору засобів та методів їх утілення.

Структуровані передбачають жорстке регламентування (обмеження) дії підлеглих. Ініціатива з їх боку може бути підтримана лише у вирішенні другорядних питань.

Алгоритмічні гранично жорстко регламентують діяльність підлеглих і практично виключають їх ініціативу.

Американські теоретики сучасного менеджменту М. Мескон, Ф. Альберт, Ф. Хедуорі дають іншу класифікацію управлінських рішень, згідно з якою виокремлюються такі види управлінських рішень, як організаційні.

Організаційне рішення - вибір, який має зробити керівник, що виконує обов'язки, обумовлені його посадою.

Мета організаційного рішення – забезпечення руху до поставлених завдань. Організаційні рішення поділяються на дві групи:

- запрограмовані;
- незапрограмовані.

У запрограмованому режимі кількість можливих альтернатив обмежена, вибір має бути зроблений у межах напрямів, заданих організацією [44].

Незапрограмовані – це рішення, які вимагають певною мірою нових ситуацій, вони всередині неструктуровані або пов'язані з невідомими факторами. Це рішення з питань, які мають бути цілі організації, як поліпшити продукцію, як удосконалити структуру. Залежно від виду проблем, які стоять перед організацією, та способів їх вирішення у процесі формування управлінських рішень, їх поділяють на інтуїтивні, такі, що ґрунтуються на судженнях, та раціональні рішення [44].

Інтуїтивне управлінське рішення – це вибір альтернативи чи варіанта на основі відчуття, що вона або він правильні.

Управлінське рішення, що ґрунтується на судженнях (думках, міркуваннях, висновках), – це вибір альтернативного варіанта на основі знань, досвіду, кваліфікації менеджера. Такі рішення формуються швидко, але часто не беруть до уваги нові альтернативи.

Раціональне управлінське рішення – це вибір альтернативи за допомогою об'єктивного аналітичного процесу. До аналітичного процесу належать діагностика проблеми, формування критеріїв обмежень, скорочення кількості альтернатив, оцінка альтернатив та вибір альтернатив.

Часто інтуїтивне рішення – це вибір, зроблений тільки на основі відчуття того, що він правильний. Керівник, який приймає рішення, не завжди може зважити всі "за" і "проти" з кожної альтернативи. На значну залежність від інтуїції менеджера вищого рівня за результатами своїх досліджень вказують Г. Мінцберг, Й. Сок, П. Кук та ін. Як відомо, надмірна орієнтація тільки на досвід без використання логіки призводить до невисоких результатів. Керівник, який надто довіряє міркуванням і минулому досвіду, може свідомо або несвідомо уникати вторгнення в нові сфери, що може призвести організацію до катастрофи.

Раціональні рішення обґрунтовуються за допомогою об'єктивного аналітичного процесу, який включає п'ять етапів [44]:

– діагностування проблеми;

- формування обмежень і критеріїв для прийняття рішень;
- виявлення альтернатив;
- оцінку альтернатив;
- прийняття рішень.

Діагностування проблеми полягає в усвідомленні та встановленні симптомів труднощів. Загальними симптомами організації, що "захворює", можуть бути: низькі прибуток, збут, продуктивність і якість, надмірні витрати, численні конфлікти в організації, велика плінність персоналу. Однак симптоми слід відрізняти від причин. Для цього необхідно [44]:

- зібрати і проаналізувати значний обсяг внутрішньої та зовнішньої інформації;
- використати методи аналізу ринку, фінансових звітів;
- використати пропозиції консультантів щодо управління;
- використати результати опитування працівників;
- провести власні спостереження.

Обмеженнями під час прийняття рішень можуть бути:

- неадекватність засобів;
- недостатня кількість працівників з потрібною кваліфікацією і досвідом;
- закони й етичні міркування;
- ціни на ресурси і технологію тощо.

Критеріями є витрати, економічність, привабливість (термін окупності, норматив ефективності, приведені витрати, норма рентабельності, висока ліквідність, внутрішня або зовнішня ставка процента, обсяги та розподіл у часі потоків готівки, термін функціонування об'єкта). Керівник повинен чітко уявляти, чи має організація достатньо ресурсів для реалізації прийнятого рішення. Він повинен визначити стандарти, за якими оцінюватиме альтернативні варіанти вибору. Ці стандарти мають назву "критерії прийняття рішення".

Виявлення альтернатив – це формування набору альтернативних рішень (альтернатива – один із варіантів економічної політики, поведінки економічних суб'єктів, який необхідно вибрати на основі порівняння з іншим). При цьому

відкидаються варіанти, що не відповідають певним критеріям і обмеженням. У найкращому випадку бажано виявити всі можливі дії, які б допомогли усунути причини проблеми і досягти цілей організації. Але на практиці ідеальні варіанти майже неможливі, тому керівник обмежує кількість варіантів вибору для детального розгляду кількох найбажаніших альтернатив [44].

Добираючи альтернативу, поряд з іншими факторами слід враховувати також можливість здійснення рішень. Для оцінки варіантів використовується моделювання. Кількість можливих управлінських моделей може бути такою самою великою, як і кількість проблем, для вирішення яких вони передбачені. Найбільш поширеними є моделі управління запасами, масового обслуговування, лінійного, нелінійного і динамічного програмування, графічні та аналітичні моделі економічного аналізу, сіткові моделі, математичні моделі врахування фактора часу, ризику тощо.

Оцінка альтернатив – визначення керівником переваг та недоліків кожної з альтернатив і можливих наслідків. Майже всі важливі управлінські рішення містять компроміс. Для зіставлення рішень необхідно мати стандарт, відносно якого можна вимірювати ймовірні результати реалізації кожної можливої альтернативи.

У процесі прийняття рішень менеджера необхідно відповісти, що робити, кому доручати роботу, що це дає тощо. Процес прийняття рішень дуже складний і багатогранний, а також залежить від кваліфікації, стилю керівництва керівника, культури організації та ін. Найбільш визнаним підходом до прийняття управлінських рішень є дотримання процедури і виконання обов'язкових дій [44]:

- розпізнавання проблеми;
- встановлення цілей розв'язання проблеми;
- вивчення проблеми за допомогою розв'язання та оброблення інформації;
- обґрунтування реалістичних альтернативних дій;
- порівняння та вибір альтернатив;
- формування та оголошення рішень.

До основних методів прийняття управлінських рішень належать такі:

- матричний: занесення до матриці всіх можливих наслідків реалізації рішення;
- теорії Ігорі розрахунки можливих дій "противника", конкурента, інших сторін, які беруть участь у конфліктній ситуації;
- дерево рішень: з'ясування розгалуження проблем і рішень за допомогою теорії графіків та ймовірності (буде чи не буде);
- аналітично-систематизаційний: сукупність трьох складових: аналізу ситуації, аналізу проблем і аналізу рішень;
- ділових ігор: імітаційна гра, яка імітує діяльність керівників і дає можливість передбачати причини, що змінюють ситуації в організації;
- груповий: створення деякими організаціями груп для прийняття важливих рішень тощо.

До факторів як позитивного, так і негативного впливу на процес прийняття управлінських рішень належать особисті оцінки керівника, середовище прийняття рішень, інформаційні обмеження, негативні наслідки, взаємозалежність рішень тощо.

Особисті оцінки керівника – це суб'єктивна оцінка підлеглого керівником стосовно добра, зла, порядності та ін.

Середовище прийняття рішень – це обставини, за яких приймається рішення (ситуація визначеності, невизначеності або ризику).

Інформаційні обмеження – це недоступність або дорожнеча інформації.

Обмеження в поведінці – це перешкоди внаслідок незгод і конфліктів у процесі прийняття рішень.

Негативні наслідки – це компроміси під час прийняття рішень, коли наперед знають про можливість як позитивного, так і негативного результату.

Взаємозалежність рішень – це взаємозв'язок головного рішення з другорядним.

Організація виконання рішень. Управлінські рішення приймаються для того, щоб їх потім виконувати. Доки рішення не впроваджено на практиці, доти воно залишається лише добрим побажанням, а для його виконання необхідна

велика організаторська робота з боку менеджера.

Для організації виконання рішень менеджеру необхідно знати людей, їх можливості, потреби і наявність матеріальних засобів, методи виконання цілей тощо.

Основними операціями менеджменту щодо організації виконання рішень є визначення календарних строків виконання рішень, призначення відповідального виконавця, доведення рішення до виконавця або всього колективу, інструктаж виконавців, матеріально-технічне забезпечення процесу праці, роз'яснення цілей і завдань на інструктивній нараді, координація дій виконавців, мотивація діяльності виконавців, облік і контроль виконання рішення за допомогою зворотного зв'язку, коригування раніше прийнятого рішення. Кожен підлеглий повинен одержувати розпорядження тільки від одного керівника, не можна допускати керівництва "через голову".

Управлінські рішення – одна з найважливіших передумов їх успішної реалізації. Важливе значення має також форма формулювання рішення – чітка, лаконічна. Разом із конкретними завданнями, діями щодо їх реалізації визначають конкретні способи і засоби виконання завдань, необхідні ресурси, терміни виконання, склад виконавців, форму контролю та обліку проміжних і кінцевих результатів, правомірність документів, що можуть бути отримані стосовно виконання рішення та ін [44].

5.8. Основний закон управління

До загальних законів управління належать:

- закон спеціалізації управління;
- закон інтеграції управління;
- закон необхідної і достатньої централізації управління;
- закон демократизації управління;
- закон раціонального використання часу.

Закон спеціалізації управління акцентує увагу на тому, що при

багатофункціональній системі управління виникає необхідність у розподілі певних функцій та повноважень, здійснюваних окремими людьми та трудовим колективом.

Закон інтеграції управління. Інтеграція – це об'єднання окремих розрізнених, спеціалізованих дій до загального процесу функціонування і розвитку управління. Цей закон, як і перший, має об'єктивний характер, тобто на практиці управління не може здійснюватися без об'єднання, координації діяльності багатьох робітників.

Закон необхідної і достатньої централізації управління на практиці проявляється як закон оптимального сполучення централізації і децентралізації. Він передбачає, з одного боку, централізоване, сконцентроване управління, тобто реалізацію процесу управління за вертикаллю, з іншого – передумовлює необхідність передачі деяких повноважень управління на нижчій щабель ієрархії.

Закон демократизації управління передбачає участь виконавців у процесі, наприклад, шляхом передачі їм власності (у вигляді акцій чи інших цінних паперів).

Закон раціонального використання часу – один з найважливіших законів ринкової економіки. По суті час трансформувався в економічну категорію, цінність якої зумовлює всі сторони діяльності підприємства (швидкість обертання капіталу, адаптування до змінюваних умов тощо).

Що стосується закономірностей управління виробництвом, їх можна розподілити на дві групи: загальні, що характеризують процес управління в цілому, та локальні, які виявляються в окремих елементах системи управління (в методиці прийняття управлінських рішень, в окремих функціях управління тощо).

Принципи ефективного менеджменту: непереривність, врівноваженість, циклічність, послідовність, адаптивність, сталість.

5.9. Формування дієвого та результативного підходів у менеджменті

Елементи управління підприємства поділяються на жорсткі та м'які (рис. 5.4).



Рис. 5.4. Формування результативного та дієвого підходу до управління підприємством

Характеристика складових процесу управління за результативного та дієвого підходу наведена в табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Співставлення результативного та дієвого підходу до управління підприємством

Характеристика складових процесу управління	
За результативного підходу	За дієвого підходу
• виконання роботи таким чином, щоб забезпечити її ефективність	• виконання робіт необхідним чином, навіть у випадках коли вона не дає суттєвих результатів
• уникання виникнення проблем, щоб зменшити ефекти раптовості	• вирішення проблем по мірі їх виникнення засобами управління
• оптимальне використання ресурсів, пошуки ефективних замінювачів	• економія ресурсів
• підвищення прибутковості	• зниження собівартості
• досягнення кращих результатів	• виконання посадових обов'язків у відповідності до інструкцій
• оцінювання кінцевих результатів	• контролювання витрат

Складено на основі [68]

Процеси управління відносяться до складних явищ. Зрозуміти ж сутність складних явищ і одержати про них достовірні зведення можна тільки, багаторазово спостерігаючи за поведінкою досліджуваного об'єкта чи явища. При цьому нам важливо не просто одержати достовірний матеріал про управлінський процес, але й оцінити якісну сторону останнього.

Оскільки предметом праці управлінського персоналу є інформація, то кількісну оцінку якості управління варто давати насамперед з інформаційних позицій, а дослідження існуючих процесів управління необхідно проводити з використанням принципів системного аналізу.

Системні дослідження вимагають збереження цілісності досліджуваної системи, її єдності з навколишнім середовищем і наступної спрямованої

упорядкованості елементів системи, а удосконалювання цих елементів повинно бути спрямоване на поліпшення функціонування всієї системи [35, 38-42, 50, 60, 61].

Дослідження процесів управління виробництвом складається з цілком визначених послідовних етапів:

- а) постановка задачі та визначення цілей дослідження;
- б) обстеження існуючих форм і методів управління виробництвом, їх оцінка і порівняльний аналіз;
- в) визначення "вузьких місць" в управлінському процесі;
- г) визначення факторів, що відіграють головну позитивну і негативну роль в управлінні досліджуваним об'єктом;
- д) пошук критеріїв, що оцінюють ефективність управління;
- е) розробка рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління.

Елементи управління: структури, стратегії, системи і процедури, склад персоналу, сума навичок персоналу та спільні цінності, стиль керівництва.

Управління на основі концепції 7-С включає використання ключових елементів управління – елементів схеми «7-С». З точки зору важливості практичної діяльності, вплив на управління мають сім елементів: стратегія, структура, системи і процедури роботи (закріплені у відповідних інструкціях), стиль, склад персоналу, сума навичок і сумісно сповідувані персоналом цінності. Ці елементи взаємопов'язані. Ці сім складових прийнято розділяти на жорсткі та м'які елементи управління [44, с. 20]. Жорсткі елементи управління – відображають формальну сторону організації та матеріалізуються через різні документи конкретної організації. Найбільш важливим із жорстких елементів управління є організаційна структура, стратегії і системи управління. При цьому організаційні структури представляють собою спосіб групування робіт і проведення ліній підлеглості, об'єднуючих діяльність. Стратегія визначає курс на розподіл обмежених ресурсів для досягнення поставлених цілей.

5.10. Системні правила управління

До основних системних правил менеджменту відносять [60]:

1. Не окремі компоненти самі по собі становлять суть цілого (системи), а навпаки, ціле як первинне породжує при своєму членуванні або формуванні компоненти системи.

Організація - це складна відкрита соціально-економічна система. Спочатку слід розглядати її як ціле, її властивості і зв'язки із зовнішнім середовищем і тільки потім - компоненти.

2. Сума властивостей (параметрів) системи не дорівнює сумі властивостей її компонентів, а із властивостей системи не можна вивести властивості її компонентів (неадитивність системи).

Цілі системи можуть не збігатися з цілями її компонентів, а кожен компонент у системі виконує свої завдання, що призводять до реалізації її цілей.

3. Кількість компонентів системи, що визначають її розмір, має бути мінімальним, але достатнім для реалізації цілей системи.

Оптимізувати кількість компонентів системи та її структури можна за рахунок розвитку спеціалізації і кооперування виробництва; автоматизації управління; застосування до проектування структури комплексу наукових підходів; дотримання принципів раціональної організації виробничих і управлінських процесів (пропорційність, паралельність, безперервність тощо).

4. Для спрощення структури системи слід скоротити кількість рівнів управління, кількість зв'язків між компонентами системи і параметрів моделі управління, автоматизувати процеси виробництва та управління. Структура організації повинна бути раціональною.

5. Структура системи повинна бути гнучкою, з найменшою кількістю жорстких зв'язків, здатною до швидкого переналагоджування для мобільного виконання нових завдань.

Підвищення мобільності системи можливе за рахунок забезпечення гнучкості засобів праці, організації самої праці, скорочення життєвого циклу

продукції.

6. Структура системи повинна бути такою, щоб зміни у вертикальних зв'язках компонентів системи мінімально впливали на функціонування системи. Для цього слід обґрунтовувати рівень делегування повноважень суб'єктами управління, забезпечувати оптимальну самостійність і незалежність об'єктів управління у соціально-економічних і виробничих системах.

Наявність меншої кількості рівнів ієрархії дозволяє швидше виявити проблему у системі, однак, перевищення кількості підлеглих суб'єкту управління компонентів (більше 10), знижує керованість системи.

7. Горизонтальна відособленість системи, тобто кількість горизонтальних зв'язків між компонентами одного рівня системи має бути мінімальною, але достатньою для нормального функціонування системи. Зменшення кількості зв'язків веде до підвищення стійкості і оперативності функціонування системи. З іншого боку, встановлення горизонтальних зв'язків дозволяє реалізовувати неформальні відносини, сприяє передачі знань і навичок, забезпечує координацію дій компонентів одного рівня з виконання цілей системи.

8. Вивчення ієрархічності системи та її структуризації варто починати з визначення систем вищого рівня, кому підпорядковується або куди входить дана система, встановлення її зв'язків із системами вищого рівня.

При структуризації системи слід користуватися методами аналізу (зверху вниз) і синтезу (знизу вгору). Якщо результати аналізу та синтезу співпадуть, то можна вважати, що вони виконані правильно, структуризація системи проведена.

9. З урахуванням складності та множинності опису системи не слід намагатися пізнати всі її властивості і параметри, має бути розумна, оптимальна межа.

Множинність або глибина опису системи визначається рівнем її стандартизації, повторюваності (масштабу). Чим вище повторюваність системи, тим більше повинно бути охоплено рівнів ієрархії для аналізу та синтезу, підвищення обґрунтованості та якості управлінського рішення.

Наведені системні правила менеджменту безпосередньо витікають із

властивостей системи, їхнє призначення - допомогти керівникам провести ґрунтовний, динамічний аналіз організації та визначити подальшу стратегію розвитку.

5.11. Основи реструктуризації управління: реорганізація та реінжиніринг

Реорганізація – це повна або часткова заміна власників корпоративних прав підприємства, зміна організаційно-правової форми організації бізнесу, ліквідація окремих структурних підрозділів або створення на базі одного підприємства кількох, наслідком чого є передача або прийняття його майна, коштів, прав та обов'язків правонаступником.

Реорганізація здійснюється за рішенням засновників (учасників) або органу юридичної особи, уповноваженої на те установчими документами. У деяких випадках, реорганізація юридичних осіб здійснюється за рішенням уповноважених державних органів чи суду, або за згодою уповноважених державних органів. При реорганізації засновники (учасники) юридичної особи або орган, що прийняли рішення про реорганізацію юридичної особи, зобов'язані письмово повідомити про це кредиторів реорганізованих юридичної особи, а ті, в свою чергу, має право вимагати припинення або дострокового виконання зобов'язання, боржником за яким є ця юридична особа, і відшкодування збитків [44].

Стаття 59 Господарського кодексу України прирівнює припинення до реорганізації. Однак, термін Реорганізація є більш широким і включає в себе окрім власне припинення, в тому числі зміну в структурі власників підприємства, тощо.

Реінжині́ринг (reengineering) – комплексна процедура, яка передбачає розробку нових ділових процесів у фірмі або підприємстві шляхом радикального перепроєктування (реінжинірінгу) існуючих процесів, зазвичай на основі інтенсивного використання у нових процесах електронних систем, зміни умов

ведення бізнесу, що у свою чергу дає можливість отримання додаткових конкурентних переваг.

Родоначальником терміну «реінжиніринг» вважається Майкл Хаммер. За його визначенням, реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотного поліпшення якості функціонування.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:

1. Які є етапи створення підприємств?
2. Як створюється статутний фонд підприємства?
3. Який порядок дії ліквідаційної комісії?
4. Охарактеризуйте проектну структуру управління.
5. Розкрийте суть структури управління
6. Обґрунтуйте необхідність координації в організації
7. Розкрийте суть реінжинірингу.
8. Розкрийте систему принципів в управлінні: загальних та спеціальних
9. За якими підходами здійснюється структуризація?
10. Які фактори впливають на побудову організаційної структури?

ТЕСТИ

1. Сукупність людей, об'єднаних спільною метою і діяльністю, єдністю інтересів, взаємною відповідальністю кожного, відносинами співробітництва та взаємодопомоги – це:

- а) Трудовий колектив.
- б) Соціальна група.
- в) Неформальна організація.
- г) Номінальна група.

2. Що покладено в основу класифікації методів управління:

- а) склад системи управління;

- б) організаційна структура;
- в) стиль лідерства, яким керується менеджер;
- г) потреби, якими керується людина.

3. Який тип організаційної структури доцільно обрати, якщо необхідно одночасно управляти розробкою декількох крупномасштабних проектів обмеженої тривалості:

- а) мікрівідділи нових ризикових ініціатив;
- б) матричну;
- в) проектну;
- г) "інкубатори".

4. Які організаційні структури передбачають порушення принципу єдиноначальності:

- а) матричні;
- б) лінійні;
- в) дивізіональні;
- г) функціональні

5. Визначити можливий негативний поведінковий ефект управлінського контролю:

- а) виявлення відхилень від стандартів;
- б) виявлення відсутності стандартів;
- в) одержання непридатної інформації;
- г) одержання придатної інформації.

6. Методи управління, які забезпечують координацію роботи працівників шляхом адміністративного (формального) спонукання їх до роботи:

- а) організаційні;
- б) загальнодержавні економічні регулятори;
- в) організаційно-розпорядчі.

7. Процес реінжинірингу базується на двох основних поняттях:

- а) «трансформація» та «модернізація»;
- б) «модернізація» та «вдосконалення»;
- в) «майбутній образ підприємства» та «модель підприємства»;
- г) не має правильної відповіді

8. Поставте етапи створення підприємств в правильно порядку?

- а) початковий,
- б) підготовчий,
- в) реєстраційний,
- г) організаційний.

9. Збір, опрацювання й аналіз інформації про фактичні результати діяльності

організації, порівняння їх із плановими показниками, виявлення відхилень і аналіз причин цих відхилень визначає сутність:

- а) організації;
- б) контролю;
- в) мотивації;
- г) координації

10. Раціональний підхід до прийняття та реалізації управлінських рішень застосовується до вирішення проблем:

- а) оперативних;
- б) назріваючих;
- в) виробничих;
- г) мотиваційних.

Тема 6. СИСТЕМИ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

6.1. Взаємозв'язок між менеджментом та маркетинговою діяльністю.

Цілі та завдання менеджменту та маркетингу в діяльності організації

На сучасному етапі становлення ринкової економіки України зростає роль вдосконалення **управління маркетинговою діяльністю підприємств**. Невід'ємним елементом ефективної підприємницької діяльності виступає розуміння та використання концепції маркетингу в управлінні підприємством. Якісна і соціальна складова маркетингу в управлінні величезна, – він зумовлює високоприбуткову ритмічну діяльність суб'єктів господарювання [70, 71].

Як свідчить практика підприємств України, впровадження маркетингу хоча й набуває все більшого поширення, проте повною мірою ще не використовуються всі форми управління маркетинговою діяльністю. А це створювало б передумови для забезпечення конкурентоспроможності підприємств, адаптації до постійних змін зовнішнього середовища і кон'юнктури ринку, стабільності умов господарювання.

Після розвалу адміністративно-планової системи радикально змінилися суспільні та виробничі умови, докорінно змінилися цілі виробництва (з виконання директивних планів до отримання максимального прибутку), видозмінилися форми власності (від унітарної державної до різних її форм), підприємства отримали повну самостійність в прийнятті рішень, з'явилися нові форми товару (капітал, робоча сила, природні ресурси, засоби виробництва), організувався вільний ринок [71]. Разом з тим, ринкові фактори економіки породили в країні низку проблем, пов'язаних із нестабільністю зовнішнього середовища, зміною кон'юнктури ринку, жорсткою конкуренцією, неготовністю керівництва до змін в технології управління, відсутністю висококваліфікованих фахівців з управління маркетинговою діяльністю підприємств та інші. *Застосуванню маркетингу на вітчизняних підприємствах перешкоджає ряд проблем, що складають декілька основних груп, які зображені на рис. 6.1 [72].*



Рис. 6.1. Типові проблеми при застосуванні маркетингу підприємствами України

Філіп Котлер, відомий «батько» маркетингу, вважає його системою різних видів діяльності підприємства, що пов'язані між собою й охоплюють планування, ціноутворення, продаж, доставку товарів та надання послуг, в яких є потреба у існуючих або потенційних споживачів; а також видом людської діяльності, спрямованої на задоволення потреб через обмін [73].

Слово «маркетинг» виникло у Сполучених Штатах Америки, йшлося про оволодіння ринком – «market getting». Пізніше в результаті комбінації цих двох слів виник термін «маркетинг». Сьогодні по-різному тлумачать суть і зміст поняття маркетинг і визначень цього терміну існує понад 2000. За визначенням Британського інституту управління, маркетинг – це один з видів управлінської діяльності, який сприяє розширенню виробництва та торгівлі і збільшує зайнятість шляхом виявлення попиту споживачів та розробки досліджень для задоволення цього попиту; він пов'язує можливості виробництва з можливостями реалізації товарів та послуг, обґрунтовує характер, напрями та масштаби всієї

роботи, необхідної для отримання прибутку в результаті продажу максимальної кількості продукції кінцевому споживачу [74].

У найзагальнішому визначенні під маркетингом розуміють управлінську концепцію, що забезпечує ринкову орієнтацію виробничо-збутової діяльності фірми; а також систему управління, яка передбачає скоординовану і спрямовану діяльність на вивчення ринків збуту, пристосування виробництва до їх потреб, активного впливу на ринкові процеси, на споживачів з метою збільшення збуту й одержання високих прибутків.

Ці описи поняття маркетингу об'єднує ключове слово – потреби споживачів, тому уміння якнайкраще задовольнити їх потреби є секретом успіху будь-якої фірми на конкурентному ринку. Застосування маркетингу, як філософії бізнесу, яка переорієнтовує всю діяльність фірми на задоволення попиту споживачів, можливе лише тоді, коли маркетинг стане філософією всіх працівників, коли кожен з них буде орієнтований на споживача. Маркетинг є актуальним для будь-якої сфери людської діяльності.

Метою маркетингу є, з одного боку, створення умов для пристосування виробництва до суспільного попиту, потреб ринку; розробити систему організаційно-технічних заходів для вивчення ринку, інтенсифікації збуту, підвищення конкурентоспроможності товарів з метою одержання максимального прибутку, а з іншого боку, – шляхом використання засобів, прийомів, усієї системи маркетингу вплив на сферу реалізації: попит, пропозицію, ціни, умови збуту, канали розподілу. Маркетинг передбачає максимально широке і повне використання ринкових умов, усіх чинників комерційного успіху в ім'я досягнення основної мети – одержання прибутку.

В літературі часто зустрічається формулювання терміну «управління маркетинговою діяльністю», як спрощення цього поняття – формулювання «управління маркетингом». Фактично, ці два терміни означають одне й теж, маючи єдиний сенс. Більш правильно, на мою думку, вживати поняття «управління маркетинговою діяльністю», бо воно точніше відображає сутність цього процесу. Але в роботі зустрічаються обоє видів формулювання і коли

пишеться «управління маркетингом» мається на увазі «управління маркетинговою діяльністю» [75].

«Управління маркетингом» (маркетинговий менеджмент) і «управління службою маркетингу» – різні поняття. Як відомо, маркетингова служба підприємства – це спеціальний підрозділ, який здійснює свою діяльність на основі принципів і методів маркетингу з метою комплексного вивчення ринку, забезпечення стійкої реалізації товару, ринкової орієнтації виробництва і проектно-конструкторських робіт. А управління службою маркетингу – це чітко визначена програма, розроблена на основі прийнятих рішень та стратегічних напрямів розвитку. Тому управлінням маркетингом (управлінням маркетинговою діяльністю) на підприємстві є широкий комплекс заходів стратегічного й тактичного характеру, спрямованих на ефективне здійснення ринкової діяльності підприємства та досягнення його основної мети – задоволення потреб споживачів товарів і послуг і отримання на цій основі найбільшого прибутку.

Процес управління матеріальними та людськими ресурсами, що забезпечують їх інтеграцію та найефективніше використання для досягнення поставлених цілей, як відомо, зветься менеджментом (від англ. management – управління, завідування). На основі вищесказаного, маркетинг – менеджментом, або управлінням маркетингом на підприємстві є процес аналізу, розробки та втілення в життя засобів, які розраховані на встановлення, укріплення та підтримку вигідних обмінів з покупцями для досягнення мети підприємства – отримання прибутку, зростання обсягів збуту, збільшення частки ринку тощо.

Виявлення на основі різноманітного аналізу тих видів продукції, що можуть забезпечити організації найбільш високий рівень прибутку, та орієнтація діяльності через планування на продаж саме таких видів продукції є найважливішим завданням маркетингової діяльності підприємства.

Управління маркетингом – процес планування і реалізації політики ціноутворення, просування і розвитку ідей, продуктів і послуг, спрямований на здійснення обміну, який задовольняє як окремих осіб, так і фірму. Воно має за мету також розв'язання завдань впливу фірми на рівень і структуру попиту у

певний проміжок часу, визначення оптимального співвідношення попиту і пропозиції, щоб фірма досягла поставленої мети. По суті, воно є управлінням попитом і пропозицією і здійснюється тоді, коли одна із сторін потенційного обміну розробляє і використовує засоби досягнення бажаної дії (відгуку) інших сторін.

Проаналізувавши наведені в літературних джерелах поняття управління маркетинговою діяльністю, ми пропонуємо наступне удосконалене і розвинене його визначення, яке розглядається з позиції його призначення, сутності і системності. Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві – це система різних видів діяльності, що являють широкий комплекс заходів стратегічного й тактичного характеру, пов'язаних між собою і спрямованих на ефективне здійснення ринкової діяльності підприємства та досягнення його основної мети – задоволення потреб споживачів товарів і послуг і отримання на цій основі найбільшого прибутку [76]. Це поняття, на наш погляд, враховує складність процесу управління маркетингом, його призначення і сутність, воно підкреслює системність цього процесу, бо управління маркетингом має здійснюватись системно і комплексно.

Управління маркетингом може здійснюватися з позицій п'яти підходів: вдосконалення виробництва, товару, інтенсифікації комерційних зусиль, маркетингу, соціально-етичного маркетингу. Концепція вдосконалення виробництва стверджує, що споживачі будуть прихильні до товарів, які широко поширені і доступні за ціною, а як наслідок – компанія повинна зосередити свої зусилля на вдосконаленні виробництва і підвищенні ефективності системи розподілу. Застосування цієї концепції підходить в двох ситуаціях: коли попит на товар перевищує пропозицію і коли собівартість товару дуже висока і її необхідно понизити, для чого потрібно підвищити продуктивність [75].

Концепція вдосконалення товару стверджує, що споживачі прихильно відноситимуться до товарів, що пропонують найвищу якість, кращі експлуатаційні характеристики і властивості, тому компанія повинна зосередити свої зусилля на постійному вдосконаленні товару. Негативний момент даної

концепції є те, що споживачі насправді задовольняють не потребу в конкретному товарі, а свої потреби, які можуть бути задоволені товарами іншого роду.

Концепція інтенсифікації комерційних зусиль стверджує, що споживачі не купуватимуть товари компанії в достатній кількості, якщо компанія не зробить достатніх зусиль у сфері збуту і стимулювання. Сфера застосування згаданої концепції – просування на ринок товарів так званого пасивного попиту (страховки, енциклопедичні словники та ін.).

Концепція маркетингу стверджує, що запорукою досягнення мети організації є визначення потреб цільових ринків і забезпечення бажаної задоволеності ефективнішим і продуктивнішим, ніж у конкурентів способами. Орієнтація в даній концепції йде на потреби клієнтів.

Концепція соціально-етичного маркетингу стверджує, що завдання компанії – встановлення потреб і інтересів цільових ринків і забезпечення бажаної задоволеності ефективнішими і продуктивнішими способами з одночасним зміцненням благополуччя споживача і суспільства в цілому. Дана концепція намагається вирішити протиріччя між задоволенням справжніх потреб клієнтів і їх довготривалим благополуччям.

З названих підходів впливають основні принципи управління маркетингом на підприємстві, які приводяться на рис. 6.2.: орієнтація на споживача, адаптивність і гнучкість, спрямованість на перспективу, вплив на споживача, комплексність, системність, свобода споживача і виробника, обмеження потенційного збитку, задоволення базових потреб, економічна ефективність, інновації, навчання та інформування споживача, захист споживача [77].

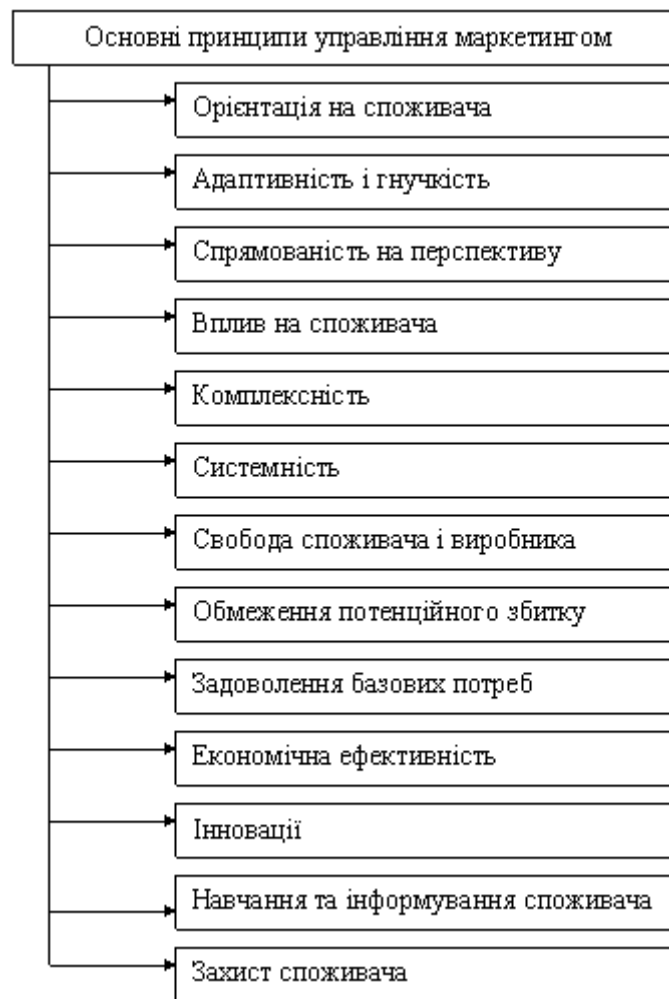


Рис. 6.2. Основні принципи управління маркетингом на підприємстві

Ці принципи визначають конкретні напрями діяльності підприємств, що здійснюються в рамках маркетингу, зміст і спрямування його основних функцій, для яких властивий еволюційний розвиток на підприємствах. У сучасній спеціалізованій науковій літературі немає загальноприйнятої класифікації функцій, які входять до комплексу маркетингу. У кінцевому підсумку, зміст функцій маркетингу визначається масштабами виробництва і збуту, умовами конкуренції, товарним асортиментом, особливостями споживання і попиту на продукцію підприємства, характером зв'язків з товаропровідною мережею тощо.

Загальними функціями управління маркетингом на підприємстві є аналіз, планування, організація виконання, контроль. Специфічними ж функціями – розробка цілей і завдань підприємства, основних стратегічних принципів його діяльності; розробка стратегії підприємства, визначення ринків; планування

продукції; підготовка планів закупівель матеріально-технічних ресурсів; формування виробничого плану; планування й реалізація комплексу маркетингових комунікацій; формування каналів розподілу; формування та реалізація цінової політики; планування фінансового забезпечення; підбір службовців; формування структури управління маркетинговою діяльністю; формування та реалізація системи керівних впливів; організація збирання й обробки маркетингової інформації.

На рис. 6.3. представлена схема загальних функцій маркетингу підприємства, їх взаємозв'язок та короткий зміст в процесі управління маркетинговою діяльністю. Контроль у системі маркетингу повинен мати стандартизований характер і задовольняти вимогам періодичності, всебічності, послідовності й об'єктивності [78].

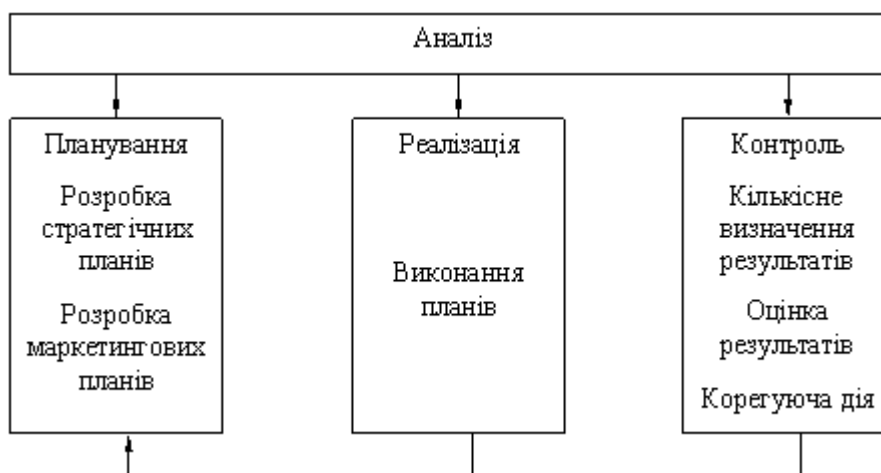


Рис. 6.3. Загальні функції маркетингу у підприємства та їх взаємозв'язок

В системі управління маркетинговою діяльністю підприємства виділяють наступні методи маркетингових досліджень та дій, що наведені на рис. 6.4. [79]:

- вивчення зовнішнього середовища;
- вивчення наявних та планування майбутніх товарів;
- планування руху та продажів товарів;
- забезпечення формування збуту та стимулювання пропозиції;
- забезпечення цінової політики підприємства;
- забезпечення необхідного рівня безпеки використання товару, захисту

навколишнього середовища, вимог до споживчих властивостей товару.



Рис. 6.4. Схема управління маркетинговою діяльністю підприємства

Взагалі, схематично модель маркетингової діяльності можна представити у такому вигляді, як на рис. 6.5.



Рис. 6.5. Модель маркетингової діяльності

Функціональне забезпечення маркетингової діяльності, тобто створення служби маркетингу, функціонування маркетингової інформаційної системи, визначення стратегії і планування маркетингу, маркетинговий контроль розпочинаються з дослідження ринку (включаючи поведінку споживачів, аналізу конкурентів, маркетингових можливостей підприємства, сегментації ринку та позиціонування товару). Потім проводиться розробка комплексу маркетингу підприємства, тобто товару, ціноутворення, методів і каналів збуту, методів просування товару на ринку [80].

Маркетингова діяльність підприємства завжди починається з комплексного дослідження ринку, тому що воно орієнтоване на задоволення потреб споживачів. У ході цього дослідження проводиться вивчення поведінки споживачів, їх смаків та уподобань, потреб, споживчих переваг, мотивів, що спонукають їх купувати товар, і це дозволяє підприємству якнайкраще задовольняти їх потреби. Дослідження ринку також передбачає вивчення і прогнозування попиту на товар, аналіз цін і товарів конкурентів, визначення місткості ринку і частки підприємства на ньому. Такий аналіз допомагає оцінити ринкові можливості і визначити привабливий напрям маркетингової діяльності, на якому підприємство може набути конкурентних переваг.

Водночас ведеться пошук своїх потенційних споживачів, потреби яких підприємство прагне задовольнити. Притому використовують дуже важливий маркетинговий прийом – сегментацію ринку, тобто розподіл споживачів на групи на підставі різниці в їх потребах, характеристиках та поведінці. Якщо підприємство правильно вибрало ринковий сегмент для подальшої співпраці, значить, воно знайшло свою «нішу» на ринку.

Після необхідно зробити позиціонування товару на ринку, тобто чітко визначити, чим товар даного підприємства відрізнятиметься від товарів конкурентів, завдяки яким його характеристикам можна здобути конкурентні переваги у свідомості потенційних споживачів. Приймаючи рішення щодо позиціонування товару, підприємство може розпочинати розроблення комплексу маркетингу. Це одна з фундаментальних категорій сучасного маркетингу. Найважливіші елементи його – маркетинговий комплекс – так звані «4P»: продукт (product), ціна (price), місце, розподіл чи доставка (place), просування (promotion), зображені на рис. 6.6. [81]

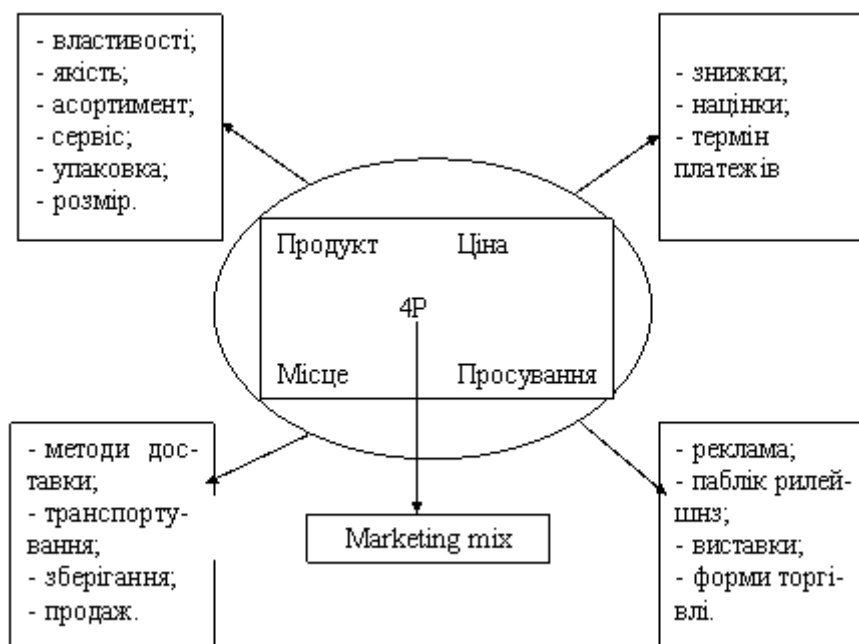


Рис. 6.6. Комплекс елементів маркетингу

Ці чотири елементи у сукупності створюють комплекс маркетингу, який розробляється для конкретної ринкової ситуації. При цьому говорять про комплекс маркетингових засобів (marketing mix – маркетингова суміш). Уміння

правильно «змішувати» елементи маркетингу для вирішення практичної задачі є основою маркетингу. Елементи маркетингової суміші:

1. **Продукт** (якість, асортимент, сервіс). Кожний продукт має властивості, які становлять інтерес для споживача. – дизайн, довговічність, надійність, функції, можливості, тобто має певну якість (весь набір властивостей продукту, за якими споживач робить висновок про його переваги). Частіше інструментом, який сприяє продажу товару на ринку, стає асортимент, його широта (кількість найменувань продукції) та глибина (кількість видів виробів на одне найменування продукції).

2. **Ціна** (знижки, націнки, термін платежів). Визначення ціни вважається одним з найважчих завдань комплексу маркетингу. Вона повинна бути такою привабливою для потенційного покупця і одночасно вигідною для торговельного підприємства і забезпечувати останньому прибуток. Методика ціноутворення може бути представлена такою послідовністю дій:

- розрахувати собівартість продукції;
- визначити можливий попит на продукцію у разі встановленої ціни;
- спрогнозувати реакцію конкурентів на різні ціни;
- перевірити відповідність ціни нормативним актам;
- призначити конкретну ціну.

3. **Доставка продукту споживачам** – містить у собі вибір оптимальної схеми доставки продуктів від виробника до споживача (прямим методом, через оптову торгівлю, агентів), її фізичне втілення (транспортування, збереження, обробка вантажів), а також післяпродажне (сервісне) обслуговування споживачів. Сьогодні на ринку перемагає навіть не той, хто завоює нових споживачів, а хто зуміє утримати старих, тому на перший план у конкурентній боротьбі виходить сервіс. Серед елементів сервісного обслуговування відомі такі, як інструктаж і рекомендації до та після покупки, доставка та встановлення товару, підготовка персоналу, робота зі скаргами клієнтів, забезпечення документацією, забезпечення комплектуючими деталями, якісний телефонний зв'язок та

оперативне реагування, технічне обслуговування (ремонт та профілактика), гарантія.

4. Просування на ринку передбачає ефективні контакти з покупцями і здійснюється у наступних формах: створення позитивного іміджу компанії, її продукції; реклама, виставки, ярмарки, надання знижок, передача товару у тимчасове користування, торгівля у кредит; персональний продаж, та інше.

Можливості фірми тут невичерпні – від реклами через засоби масової інформації (телебачення, радіо, газети) до ефективних дій служби зв'язків з громадськістю [82].

Постійному розвитку маркетингу сприяє постійна поява нових ідей і тенденцій у цій галузі. Хоча країни з розвинутою ринковою економікою і накопичили багатий досвід у практиці використання маркетингу у діяльності підприємств, слід враховувати те, що він є однією з найдинамічніших галузей економічної діяльності. Тенденції в розвитку сучасного ринку мають особливе значення для еволюції маркетингу, це зростаюче значення таких сфер:

- якості, ціни і задоволення споживачів;
- побудови взаємин із споживачами та втримання їх;
- управління процесами бізнесу та інтеграції управлінських функцій;
- глобального мислення і планування місцевих ринків;
- стратегічних альянсів і мереж;
- галузей з високими технологіями;
- маркетингу послуг;
- прямого й онлайн-маркетингу;
- етичності маркетингової поведінки.

Для успішного опанування маркетингу потрібно дотримуватися умов:

- організація навчання керівників і фахівців основних прийомів і засобів;
- підготовка відповідних кадрів;
- створення кадрового потенціалу маркетологів-професіоналів;
- побудова необхідної організаційної структури (спеціальні служби маркетингу);

- створення науково-матеріального забезпечення дослідження маркетингу;
- високий рівень виконання маркетингових елементів;
- механізм стимулювання для переорієнтації на маркетинг.

Застосування маркетингу в значній мірі залежить від форми власності і специфіки організації управління конкретним підприємством. Приватні, орендні, акціонерні організації швидше реагують на вимоги ринку, володіють великими можливостями самостійного ухвалення рішень по взаємозв'язаних елементах комплексу маркетингу: номенклатурі, об'єму випуску, ціні, каналом товаророзподілу, стимулюванню збуту і інше, що органічно необхідно для вироблення і реалізації політики у області маркетингу. В нашій країні в даний час застосування маркетингу як цілісної концепції ринкового управління не дуже розповсюджене. Широко застосовується використання груп взаємозв'язаних методів і засобів маркетингової діяльності, а також окремих елементів комплексу маркетингу [83].

Організації, що випускають продукцію або що надають послуги призначені для масового споживача діють в умовах конкурентної боротьби на ринках, де домінують споживачі і де існують умови для ухвалення самостійних узгоджених рішень по всіх елементах комплексу маркетингу. До таких організацій належать перш за все приватні і акціонерні підприємства невеликих і середніх розмірів, які швидше адаптуються до ринкової економіки.

Успішна діяльність підприємства залежить від гнучкості системи управління. Управління, яке не встигає за динамічними змінами всередині підприємства та в зовнішньому середовищі, призводить до «загибелі ідей» і робить підприємство нездатним до пристосування та подальшого розвитку. Організація, що тяжіє до пристосування, потребує й нової технології управління, керівництва з відповідними якостями, які в сучасній науці називаються «здатністю керівників до трансформації». Тому управління та організація процесів діяльності підприємств України сьогодні мають базуватися на засадах маркетингу та менеджменту.

6.2. Види організаційних структур управління маркетингом

Організація маркетингової діяльності, або маркетингу, включає:

- побудову (удосконалення) організаційних структур управління маркетингом;
- організаційну культуру і створення умов для ефективної роботи працівників маркетингових служб;
- організацію ефективної взаємодії маркетингових та інших служб підприємства.

Під час організації маркетингу в підприємстві необхідно дотримуватися таких основних принципів її побудови:

- простота маркетингової структури;
- забезпечення ефективної системи зв'язків між підрозділами;
- невелика кількість ланок маркетингової структури;
- гнучкість і пристосованість до змін маркетингового середовища функціонування.

Організаційна структура управління маркетингом і рівень її функціонування поряд з обраною корпоративною стратегією має першорядне значення для забезпечення досягнення цілей підприємства [84].

Організаційна структура маркетингової діяльності в підприємстві може бути визначена як сукупність служб, відділів, підрозділів, до складу яких входять фахівці, що займаються тією або іншою маркетинговою діяльністю.

Служба маркетингу в умовах ринкової економіки – це та ланка в управлінні підприємством, яка спільно з виробничою, фінансовою, збутовою, технологічною, кадровою та іншими видами діяльності створює єдиний інтегрований процес, спрямований на задоволення запитів ринку і отримання на цій основі прибутку.

Організаційна структура служби маркетингу визначається: специфікою діяльності підприємства, кількістю ринків, на яких воно функціонує, специфікою товарного портфеля, масштабами збуту, ресурсами, структурою управління підприємством.

Схема організації відділу маркетингу може бути різною залежно від ознаки її побудови. Розрізняють п'ять видів організаційної структури служби маркетингу: функціональну; географічну (регіональну, територіальну); товарну (продуктову); ринкову (сегментну); матричну (різні види комбінацій перерахованих ознак).

Функціональна організація служби маркетингу (рис. 6.7) заснована на розподілі елементів маркетингової діяльності між службами за функціями (реклама і стимулювання збуту, маркетингові дослідження тощо). Управління цими службами підпорядковане віце-президенту з маркетингу (директору, його заступнику з маркетингу, начальнику відділу маркетингу та ін.) [84].



Рис. 6.7. Блок-схема функціональної організаційної структури відділу (служби) маркетингу

Така структура є доцільною, коли кількість ринків і товарів у підприємства невеликі і розглядаються як однорідні.

Географічна (регіональна, територіальна) організація - це об'єднання маркетингових дій у службах, виокремлених відповідно до території, що обслуговується ними, тобто організаційна структура управління маркетингом, у якій фахівці з маркетингу згруповані за окремими географічними районами (рис. 6.8).



Рис. 6.8. Блок-схема географічної організаційної структури відділу (служби) маркетингу

її застосування є доцільним, коли: територіальний радіус дій дуже великий, що ускладнює спеціалізацію маркетингових дій; територіальні ринки розрізняються між собою, що зумовлює відмінності маркетингової стратегії; через ускладнення спеціалізації маркетингових дій виникає необхідність у створенні регіональних підрозділів, що володіють значною самостійністю [84].

Товарна (продуктова) організація служби маркетингу – організаційна структура управління маркетингом, у якій за розробку і реалізацію стратегічних і поточних планів маркетингу для групи продуктів або певного продукту відповідає відповідний керівник, якому підпорядковуються працівники, які виконують усі необхідні для цієї групи (продукту) функції маркетингу (рис. 6.9).



Рис. 6.9. Блок-схема товарної організаційної структури відділу (служби) маркетингу

Організація за товарною ознакою доцільна за наявності широкого асортименту товарів, різко відмінних один від одного. У підпорядкуванні керівника з товарної номенклатури передбачують керівники з груп товарів, а в їх підпорядкуванні – керівники з товару. Кожен керівник з товару самостійно

розробляє плани, стежить за їх здійсненням, контролює результати, координує весь комплекс маркетингу по товару [84].

Ринкова (сегментна) організація служби маркетингу – організаційна структура управління маркетингом, у якій керівники окремими ринками несуть відповідальність за розробку і реалізацію стратегій і планів маркетингової діяльності на певних ринках (рис. 6.10).



Рис. 6.10. Блок-схема ринкової організаційної структури відділу (служби) маркетингу

Організація за ринковою ознакою (за цільовими ринками) заснована на інституціональній сегментації ринку, тобто виокремлюються ринки різних споживачів незалежно від їх географічного розміщення і відповідно до їх специфіки здійснюється маркетингова діяльність. Ринки різних споживачів – індивідуальні споживачі, промислові підприємства (великі, дрібні), державні установи тощо. Цей вид організації доцільно використовувати підприємствам, що пропонують свою продукцію різним ринкам, які мають свою специфіку товарних переваг, а товари вимагають специфічного обслуговування [84].

За ринкової організації керівник з ринкової роботи здійснює керівництво керівниками відділень ринку, для кожного ринку розробляється своя стратегія маркетингу.

Матрична організація служби маркетингу заснована на системному підході, характеризується структурною гнучкістю за необхідності пристосування в нових умовах функціонування. Поряд з постійними функціональними відділами при матричній організаційній структурі для розв'язання конкретних проблем створюються тимчасові проектні групи. Керівники проектних груп залучають для

виконання робіт фахівців з інших відділів, що перебувають на різних рівнях ієрархії.

Взаємодії керівників відділів породжують нові мережі горизонтальної і діагональної комунікації, які накладаються на традиційні зв'язки керівництва і підлеглості. Звідси і назва – "матрична" структура [84].

Досить часто можуть використовуватися комбінації різних видів організації, а саме: товарно-ринкова, функціонально-товарна, функціонально-ринкова і функціонально-товарно-ринкова структури управління маркетингом.

Товарно-ринкова організація служби маркетингу доцільна в підприємствах, що випускають або реалізують широке коло товарів для різноманітних ринків або регіонів (рис. 6.11).

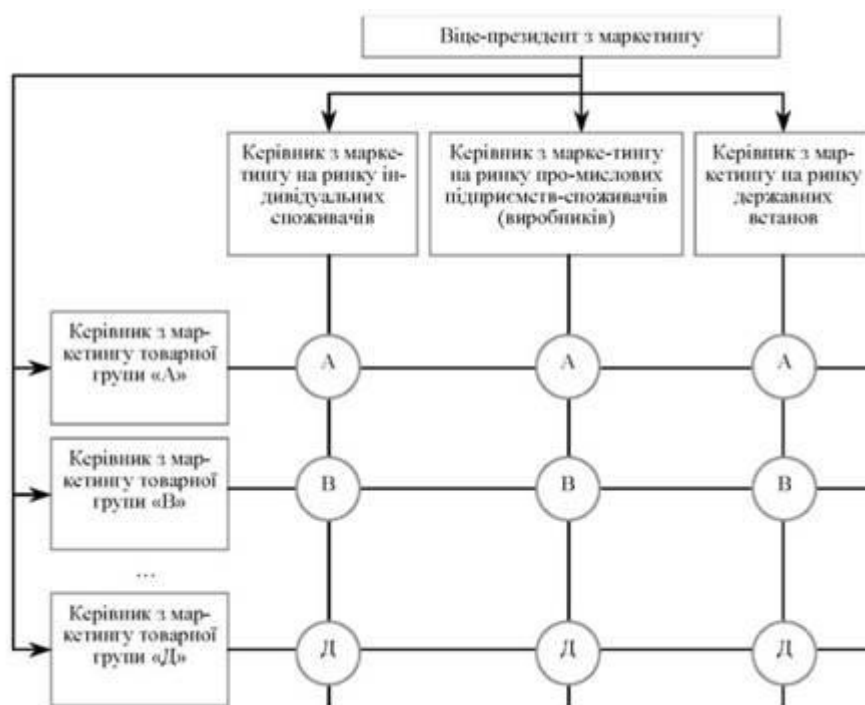


Рис. 6.11. Блок-схема матричної (товарно-ринкової) організаційної структури відділу (служби) маркетингу

Функціонально-товарна організація служби маркетингу – організаційна структура управління маркетингом, у якій функціональні маркетингові служби підприємства здійснюють і координують реалізацію деяких єдиних для підприємства цілей і завдань маркетингу.

Водночас за розробку і реалізацію стратегій і планів маркетингу для певного продукту або групи продуктів відповідає керівник продукту. Він також

формулює для функціональних маркетингових служб підприємства завдання у сфері маркетингу певних продуктів і контролює їх виконання, яке можливо на принципах внутрішнього госпрозрахунку (рис. 6.12) [84].

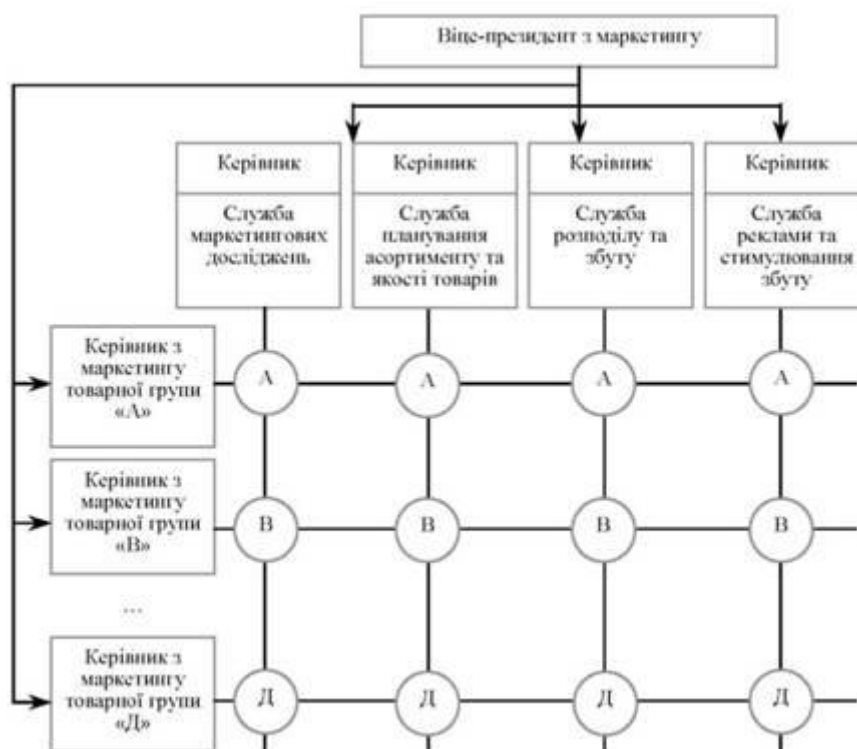


Рис. 6.12. Функціонально-товарна організаційна структура управління маркетингом

Функціонально-ринкова організація служби маркетингу – організаційна структура управління маркетингом, у якій функціональні маркетингові служби підприємства здійснюють і координують реалізацію деяких єдиних для підприємства цілей і завдань маркетингу. Водночас за розробку і реалізацію стратегій і планів маркетингу для певних ринків відповідають керівники, відповідальні за роботу на цих ринках. Вони також формулюють для функціональних маркетингових служб підприємства завдання у сфері маркетингової діяльності на певних ринках і контролюють їх виконання [84].

6.3. Основи фінансового менеджменту

Зовнішні та внутрішні фінансові відносини вимагають прийняття управлінських рішень в галузі управління фінансами суб'єктів господарювання,

для чого необхідно побудувати систему управління фінансами (на рівні підприємств використовують поняття «фінансовий менеджмент»). Фінансовий менеджмент – це система розробки й реалізації управлінських рішень щодо формування, розподілу й використання фінансових ресурсів підприємства, оптимізації обігу їх грошових коштів.

Основні принципи: інтеграція із загальною системою управління підприємством; комплексність формування управлінських рішень; динамізм управління; варіантність; орієнтація на стратегічні задачі.

Фінансовий менеджмент розглядають як суб'єкт і об'єкт управління і є невід'ємною складовою загального менеджменту підприємства [85].

Об'єкти фінансового менеджменту: фінанси підприємства та його фінансова діяльність, тобто економічні відносини, які опосередковані грошовим обігом, зміною розміру і складу власного та позикового капіталу підприємства.

Матеріальною основою фінансового менеджменту є грошові потоки підприємства. Головною метою фінансового менеджменту є максимізація добробуту власників капіталу підприємства. Основні завдання фінансового менеджменту: забезпечення фінансової стійкості в процесі розвитку підприємства; оптимізація грошового обігу й підтримка постійної платоспроможності; забезпечення максимізації прибутку підприємства; забезпечення мінімізації фінансових ризиків [86].

Основні функції фінансового менеджменту як управляючої системи: розробка фінансової стратегії підприємства; створення фінансових організаційних структур; формування інформаційних систем; здійснення аналізу фінансової діяльності підприємства; здійснення планування фінансової діяльності підприємства; розробка системи стимулювання реалізації прийнятих рішень в області фінансової діяльності; здійснення ефективного контролю за реалізацією прийнятих рішень в сфері фінансової діяльності. Крім того, виділяють спеціальні функції: формування активів і фінансової структури капіталу; управління – оборотними активами; необоротними активами; інвестиціями; формуванням

власних фінансових ресурсів; залученням позикових коштів; фінансовими ризиками.

З метою реалізації процесу управління фінансами підприємств застосовують фінансовий механізм. В його розумінні є два підходи: перший – під фінансовим механізмом розуміють функціонування безпосередньо фінансів підприємств; другий – це сукупність форм і методів, інструментів, прийомів і важелів впливу на стан та розвиток підприємства.

Фінансовий механізм має модель, згідно з якою фінансове забезпечення та регулювання проводять за допомогою фінансових інструментів та індикаторів, при спрямуванні дії фінансового механізму в цілому на реалізацію економічних інтересів учасників фінансових відносин.

Фінансовий менеджмент набуває практичного втілення завдяки подібній політиці підприємства. На рівні підприємства мета фінансової політики – в оптимальному розподілі і перерозподілі грошових коштів і фінансових ресурсів, реалізації фінансового менеджменту.

Задача фінансової політики: забезпечення умов для формування максимально можливих фінансових ресурсів і їх раціональне використання; створення максимально ефективної системи управління, організація регулювання й стимулювання соціально-економічних процесів фінансовими методами [87, 88].

У рамках загальної фінансової стратегії підприємства можна представити систему формування фінансової політики по окремих аспектах фінансової діяльності: політика управління фінансовими ризиками (політика антикризового управління при загрозі банкрутства та політика управління фінансовими ризиками); політика формування активів та фінансової структури капіталу; політика формування фінансових ресурсів (політика залучення фінансових засобів: банківського кредиту і комерційного кредиту та політика формування власних фінансових ресурсів: податкова політика; дивідендна політика; амортизаційна політика; емісійна політика); політика управління активами і інвестиціями (політика управління оборотними активами: запасами, дебіторською

заборгованістю, грошовими активами; політика управління інвестиціями: реальними, фінансовими, інноваційними).

Процес реалізації фінансової політики на підприємстві відбувається в три етапи: перший – визначення мети і змісту фінансової політики; другий – створення фінансового механізму; третій – побудова системи управління.

Стратегічні цілі фінансового менеджменту: запобігання банкрутству та великих фінансових втрат; зростання обсягу виробництва та його реалізації; підвищення рентабельності капіталу; максимізація ціни підприємства.

Тактичні цілі фінансового менеджменту: забезпечення необхідними обсягами грошових коштів; забезпечення рентабельності продаж тощо.

Місце фінансового планування в ринкових умовах визначають тим, що воно є однією з функцій управління. Звідси фінансове планування – це функція управління фінансами й складається з наступних процедур: аналіз фінансових та інвестиційних можливостей підприємства; прогнозування; обґрунтування обраного рішення; оцінка результатів в порівнянні з показниками, встановленими у фінансовому плані.

Планування виробничо-господарської діяльності підприємства взаємопов'язане з фінансовим плануванням. Його метою є визначення можливих обсягів надходження грошових коштів і їх витрачання в плановому періоді. Основним завданням є забезпечення нормального відтворювального процесу необхідними джерелами фінансування, їх формування та використання. Іншими завданнями є: дотримання інтересів акціонерів та інших інвесторів; гарантія виконання фінансових зобов'язань; виявлення резервів та мобілізація фінансових ресурсів; контроль за фінансовим станом, плато-і кредитоспроможністю підприємства [89].

Головний інструмент фінансового планування – кошторисне планування (бюджетування). Кошторис (бюджет) – це форма планового розрахунку, яка визначає докладну програму дій підприємства на майбутній період і містить два етапи: перший – визначення майбутніх завдань (планування); другий – моніторинг, супроводження, аналіз оперативної господарської діяльності.

Кошториси складаються на рік (в цілому), з поквартальною, щомісячною розбивкою.

Однією з найважливіших складових фінансової політики підприємства, його фінансової стратегії є управління формуванням та використанням активів підприємства. Активи – це економічні ресурси підприємства у формі належних йому матеріальних цінностей, які використовують в господарській діяльності з метою отримання доходу. Активи підприємства складаються з: необоротних активів (основний капітал) – основні засоби, нематеріальні активи, довгострокові фінансові вкладення; інші види необоротних активів; оборотних активів (оборотний капітал) – запаси товарно-матеріальних цінностей, дебіторська заборгованість, грошові активи, короткострокові фінансові вкладення, інші види оборотних активів.

Управління формуванням активів підприємства здійснюють в такій послідовності: спочатку визначають потреби в необоротних активах в цілому та в розрізі окремих її видів з оптимізацією внутрішньої структури необоротних активів; визначають потреби в окремих видах оборотних активів з оптимізацією їх внутрішньої структури; оптимізація співвідношення необоротних і оборотних активів в цілому [85].

Виходячи з конкретних умов господарювання, структури управління, наявності територіально відокремлених підрозділів, підприємство обирає зручну форму організаційної структури фінансового підрозділу та організацію фінансової роботи.

Організаційний механізм господарювання – це сукупність правил, організаційно-правових нормативів і стандартів, що визначають та регулюють (в тому числі) і структуру фінансового управління. Він також включає: обов'язки, права та відповідальність органів управління і керівників, організацію процесу їхньої діяльності; розподіл робіт; оснащення управлінської діяльності оргтехнікою; чисельність працівників в управлінні, стимулювання їхньої праці [90].

Структура фінансового управління – упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів системи, що визначає поділ праці і службових зв'язків між фінансовими підрозділами і працівниками апарату управління з підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень.

Апарат управління фінансами – складова частина загального апарату управління господарюючого суб'єкта, самостійний структурний підрозділ – фінансова служба в системі управління підприємством.

Фінансова служба може в своїй структурі мати відділи: фінансовий, планово-економічний, бухгалтерію, сектор економічного аналізу, валютних операцій, аналітичний відділ, фінансового планування, оперативного управління, цінних паперів та інші підрозділи. Структуру, функції і відповідальність всіх підрозділів, їх відносини з іншими ланками управління визначає Положення про фінансову службу (відділ, управління). Фінансист повинен виконувати функції: розробляти фінплан; здійснювати оперативну фінансову роботу (складати платіжний календар, розробляти касовий план, робити розрахунок потреби в короткостроковому кредитуванні); здійснювати управління: фінансовими активами; фінансовими ризиками; здійснювати фінансовий аналіз і контроль; удосконалювати фінансову роботу на підприємстві [85].

6.4. Етапи комерційної діяльності на підприємствах оптової та роздрібною торгівлі

Продаж товарів є найважливішим завершальним етапом комерційної діяльності торгових організацій і підприємств. Від того, наскільки успішно виконані комерційні операції, пов'язані з продажем товарів, залежить ефективність їх роботи, а також безперервність постачання роздрібною торговою мережі товарами.

Здійснюючи комерційну діяльність по продажу товарів, оптові і роздрібні торгові підприємства повинні спиратися на маркетингові дослідження. Перш за все, вони повинні визначити свою нішу на ринку, тобто знайти ринок збуту

товарів. Так, підбираючи свій цільовий ринок, оптове підприємство тим самим підбирає собі групу клієнтів по однорідних ознаках: за об'ємом діяльності, за профілем та ін [92].

В межах цільової групи оптове підприємство може виділити найвигідніших для себе клієнтів і встановити з ними тісніші відносини. Потім розв'язуються питання про товарний асортимент і комплекс послуг, ціни, методи розповсюдження товарів і методи стимулювання. При цьому під методами розповсюдження розуміється різна діяльність підприємства, пов'язана з організацією руху товару, транспортуванням товарів і т.д. Методи стимулювання включають діяльність підприємства по розповсюдженню відомостей про достоїнства товарів і переконанню клієнтів в необхідності їх покупки. Найважливішим засобом тут виступає реклама.

Відповідні маркетингові рішення ухвалюються і роздрібними торговими підприємствами. Вони також повинні вибрати цільовий ринок і визначити його профіль, інакше вони не зможуть ухвалювати рішення, що узгоджуються між собою, щодо асортименту товарів, переліку послуг, що надаються, оформлення магазину, вживаних засобів реклами, рівнів цін і т.п.

Важливе значення має і рішення про місце розміщення роздрібного торгового підприємства, оскільки вибір місця його розташування – один з вирішальних конкурентних чинників з погляду можливостей залучення покупців. Природно, що дуже велике значення має і вибір раціональних, зручних для покупців методів обслуговування.

Комерційна робота з продажу товарів на підприємствах оптової і роздрібною торгівлі має свою специфіку, яка викликана перш за все тим, що оптові підприємства реалізують товари оптовими партіями, і як клієнти тут виступають оптові покупці (магазини, намети, оптові посередники і т.д.) [92].

Роздрібні торгові підприємства реалізують товари, як правило, кінцевим споживачам. Зрозуміло, що все це вимагає різних підходів при рішенні питань, пов'язаних з купівлею-продажем товарів.

У різних ланках торгівлі по-своєму розв'язуватимуться питання формування асортименту товарів і управління товарними запасами, проведення рекламних заходів і т.д. Різним за змістом буде і процес купівлі-продажу товарів, а також його документальне оформлення. Так, оптовий продаж товарів може здійснюватися на основі договорів поставки або купівлі-продажу, роздрібний продаж товарів може бути оформлений договором роздрібної купівлі-продажу.

Комерційна діяльність є однією з найважливіших областей людської діяльності, що виникли в результаті розподілу праці. Вона полягає у виконанні обширного комплексу взаємозв'язаних торгово-організаційних операцій, направлених на здійснення процесу купівлі-продажу товарів і надання торгових послуг з метою отримання прибутку.

В процесі комерційної діяльності торгові організації і підприємства, а також фізичні особи, що займаються підприємництвом, вивчають попит населення і ринок збуту товарів, визначають потребу в них, виявляють джерела надходження і постачальників товарів, встановлюють з ними господарські зв'язки, ведуть оптову і роздрібну торгівлю, займаються рекламно-інформаційною діяльністю. Крім того, проводиться робота по формуванню асортименту і управлінню товарними запасами, наданню торгових послуг. Всі ці операції взаємозв'язані і виконуються в певній послідовності.

Як суб'єкти комерційної діяльності виступають як юридичні, так і фізичні особи, наділені правом її здійснення. Об'єктами комерційної діяльності на споживацькому ринку є товари і послуги.

Основними принципами комерційної діяльності є [92]:

- дотримання чинного законодавства;
- висока культура обслуговування покупців;
- оптимальність комерційних рішень;
- прибутковість.

Фахівцям-комерсантам необхідно добре знати закони та інші нормативні акти, що регламентують комерційну діяльність, уміти ухвалювати рішення, що приносять прибуток, проявляти ініціативу, володіти здатністю йти на ризик.

Комерційна діяльність повинна будуватися на основі дотримання вимог ділової етики. Комерсант повинен вірити в торговий бізнес, розцінюючи його як привабливу творчість. Визнаючи необхідність конкуренції, він повинен розуміти і необхідність співпраці, а також довіряти собі і іншим, поважати професіоналізм і компетентність.

Перехід від адміністративно-командної системи до ринкової економіки зажадав ґрунтовну перебудову комерційної діяльності торгових організацій і підприємств. У сучасних умовах вона повинна будуватися на принципах повної рівноправності торгових партнерів, строгої матеріальної і фінансової відповідальності сторін за виконання прийнятих зобов'язань. При цьому корінним чином змінилася правова база комерційної діяльності, чому, в першу чергу, сприяло законів і нормативних актів, що регламентують комерційну діяльність торгових організацій і підприємств, фізичних осіб, що мають на це право. При цьому істотно розширився круг комерційних структур, з'явилися їх нові організаційно-правові форми. Монопольна система державної торгівлі змінилася системою вільного підприємництва, заснованої на самостійності і незалежності господарюючих суб'єктів [92].

Все це ставить перед комерційними службами ряд задач. Перш за все, вони повинні формувати свої відносини з партнерами на взаємовигідній основі, залучаючи до товарообігу продукцію підприємств-виробників і інших постачальників різних форм власності, а також громадян, що займаються індивідуальною трудовою діяльністю, зарубіжних постачальників. З цією метою необхідно розширювати сферу договірних відносин з постачальниками товарів, підвищувати ефективність і дієвість договорів поставки, укріплювати договірну дисципліну. При цьому особлива увага повинна бути надана розвитку тривалих господарських зв'язків з постачальниками.

Важливе значення має підвищення рівня роботи комерційних служб по вивченню і прогнозуванню місткості ринків, розвитку і вдосконаленню рекламно-інформаційної діяльності. Все це повинне здійснюватися на основі маркетингового підходу.

Комерційним структурам необхідно своєчасно і адекватно реагувати на зміни, що відбуваються на ринку, що вимагає постійного вдосконалення технології комерційної роботи. При цьому дуже важливу роль виконує комп'ютеризація виконання комерційних операцій по оптових закупівлях і оптовому продажу товарів, а також операцій, пов'язаних з управлінням товарними запасами і формуванням асортименту товарів, контролем виконання договорів та ін. З цією метою створюються автоматизовані робочі місця комерсантів.

Операції, пов'язані із здійсненням комерційної діяльності, умовно можна розділити на ряд блоків. У кожний з них входять операції, виконувані на відповідному етапі комерційної діяльності. При цьому слід зазначити, що комерційна діяльність, здійснювана структурами, що займаються оптовою торгівлею, в значній мірі відрізняється від комерційної діяльності роздрібних торгових підприємств. Це особливо характерно для операцій, пов'язаних з формуванням асортименту і продажем товарів [92].

Основою успішного здійснення комерційної діяльності є її інформаційне забезпечення. Сюди, перш за все, слід віднести інформацію про попит і кон'юнктуру ринку, про об'єми і структуру виробництва товарів, інформацію про самий товар (його споживацьких властивостях, якості і т. п.). Важливе значення має інформація про чисельність і склад обслуговуваного населення, його купівельної спроможності. І, нарешті, комерційні структури, що працюють на ринку, повинні мати в своєму розпорядженні інформацію про потенційні можливості конкурентів.

Спираючись на аналіз наявної інформації, можна приступати до наступного етапу комерційної діяльності – визначенню потреби в товарах. При цьому визначається місткість ринку і його сегментів, обґрунтовується асортимент необхідних товарів.

Важливим етапом комерційної діяльності є вибір найпереважніших партнерів, з якими повинні бути встановлені господарські зв'язки. Цьому передують

робота по вивченню можливих постачальників товарів (їх розміщення, асортимент і об'єм пропонованих товарів, умови поставок, ціна і т. д.).

На наступному етапі комерційної діяльності зважаться питання про встановлення договірних відносин з постачальниками товарів. Повинні бути узгоджені всі моменти, пов'язані з підготовкою проекту договору, з його підписанням. Результатом цього етапу комерційної діяльності повинен бути підписаний договір на поставку товарів, за виконанням якого необхідно налагодити чіткий контроль.

На цьому закінчуються комерційні операції по оптових закупівлях товарів. Далі слідує цілий комплекс технологічних операцій, пов'язаних з надходженням товарів, розвантаженням транспортних засобів, прийманням товарів по кількості і якості, їх зберіганням, переміщенням і т.д. Потім комерційна діяльність розвивається по двох напрямках – на підприємствах оптової торгівлі і на підприємствах роздрібною торгівлі.

На підприємствах оптової торгівлі як наступні етапи комерційної діяльності необхідно виділити [92]:

- управління товарними запасами;
- управління асортиментом товарів;
- рекламно-інформаційну роботу;
- оптовий продаж товарів;
- надання послуг оптовим покупцям.

На підприємствах роздрібною торгівлі комерційні операції мають свою специфіку, що особливо торкається операцій, наступних за оптовими закупівлями товарів. Тут також доводиться мати справу з управлінням товарними запасами і управлінням асортиментів товарів. Проте ці операції, на відміну від операцій, виконуваних в оптових ланках, мають свою специфіку, яка визначається абсолютно іншими розмірами і структурою товарних запасів, термінами знаходження товарів на підприємствах роздрібною торгівлі і іншими підходами до формування асортименту товарів в роздрібній торговій мережі. Свою специфіку має і рекламно-інформаційна діяльність підприємств роздрібною торгівлі, інший

характер мають і послуги, що надаються ними, оскільки розраховані вони на безпосередніх споживачів товарів – населення.

Оскільки в роздрібній торговій мережі завершується процес доведення товарів від виробництва до споживача, то комерційна діяльність, пов'язана з роздрібним продажем товарів, є найвідповідальнішою, оскільки на цьому етапі доводиться мати справу з кінцевим споживачем товару. Тому дуже важливо не тільки запропонувати роздрібному покупцю широкий вибір високоякісних товарів, обширний перелік послуг, але і використовувати при цьому сучасні, зручні для покупця методи продажу, прогресивні системи розрахунку за покупки і т.д.

Комерційна діяльність торгових підприємств в умовах ринкової економіки повинна здійснюватися на основі маркетингових досліджень. При цьому необхідно орієнтуватися на інтереси кінцевого споживача, інакше неможливо розраховувати на успішний комерційний результат. Одночасно слід враховувати і те, що на комерційну діяльність роблять прямий або непрямий вплив багато чинників, основними їх яких є:

- рівень кваліфікації комерційних працівників;
- правова база комерційної діяльності;
- стан матеріально-технічної бази торгових підприємств;
- асортимент товарів і перелік послуг, що надаються;
- рівень конкуренції на ринку;
- фінансовий стан підприємства;
- наявність розвинених інформаційних систем і ін.

Торгові підприємства повинні враховувати ступінь впливу цих чинників в своїй комерційній діяльності, без чого неможливо забезпечити високу ефективність їх функціонування [92].

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:

1. Взаємозв'язок між менеджментом та маркетинговою діяльністю. Цілі та завдання менеджменту та маркетингу в діяльності організації

2. Основи маркетингового менеджменту.
3. Управління маркетинговою діяльністю Положення про відділ маркетингу.
4. Маркетингові служби підприємств та організація їх діяльності.
5. Організація матеріально-технічного забезпечення діяльності підприємства. Положення про відділ матеріально-технічного забезпечення підприємства
6. Управління матеріально-технічною підсистемою підприємства.
7. Управління фінансово-економічною підсистемою: оборотом, запасами, основними фондами, поточними витратами, доходами та прибутками.
8. Основи фінансового менеджменту.
9. Фінансові основи формування майна, управління обіговими активами, формування власних та залучення позикових фінансових ресурсів, організація фінансового планування на підприємстві галузі.
10. Реалізація комерційної функції.
11. Стадії процесу управління елементами комерційної діяльності: інформаційна, аналізу, прийняття рішення.
12. Стадії процесу управління елементами комерційної діяльності: реорганізації, контролю, коригування. Етапи комерційної діяльності.
13. Управління процесами формування товарного асортименту та товаропостачанням, товарними запасами.
14. Управління збутом та організація товаропросування.
15. Оцінка реалізації комерційного проекту. Система показників.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

1. Проаналізувати систему функціонального менеджменту на обраному підприємстві.
2. Надати організаційну структуру підприємства
3. Проаналізувати недоліки та переваги, які притаманні системі функціонального менеджменту на підприємстві.

3. Ваші пропозиції щодо покращенні системи функціонального менеджменту підприємства

4. Яким чином впровадження запропонованих пропозицій може вплинути на результати діяльності підприємства.

Тема 7. РЕСУРСНА КОНЦЕПЦІЯ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

7.1. Ресурси як критерій розвитку економічних систем

Суспільне виробництво ґрунтується передусім на природних факторах. У загальному плані виробнича взаємодія людини й природи здійснюється шляхом залучення у господарський обіг відповідних ресурсів та обміну речовин між людиною і навколишнім природним середовищем. У результаті праці природні ресурси набувають конкретних властивостей, які задовольняють певні потреби суспільства. Всі матеріальні блага, що споживаються людьми, а також засоби виробництва являють собою модифіковані людською працею елементи природи.

Основною проблемною темою в сучасній економічній теорії вважається безмежність людських потреб у світлі обмеженості ресурсів, що можуть бути використані для їх задоволення. Економічна система будь-якої країни світу працює з метою задоволення існуючих у суспільстві на цей час потреб. Задоволення потреб відбувається шляхом виробництва товарів та послуг, яке неможливе без застосування необхідних для цього ресурсів. Проблема ж полягає в тому, що ресурсів, які можуть бути задіяні у процесі виробництва на цей час, завжди виявляється недостатньо для створення такої кількості товарів та послуг, за допомогою якої можна було б задовольнити всі існуючі в даному суспільстві потреби.

Протягом останніх століть розвиток відтворювальних процесів характеризувався постійним кількісним зростанням обсягів споживання ресурсів. За підрахунками спеціалістів, за останні 50-70 років у світі перероблено стільки сировини, скільки за всю попередню історію людства [93]. За минуле століття обсяги промислового виробництва зросли приблизно півсотні разів, причому в 30 разів зросли обсяги енергоспоживання (очікується, що енергоспоживання зросте ще наполовину до 2010-2015 рр.). Пов'язані з цим ресурсно-екологічні проблеми загострювалися нерівномірно, і кількісне нарощування, витратний характер окремих технологічних видів виробництва надали ньому процесу

безпрецедентних масштабів. У другій половині ХХ ст. ця тенденція призвела до небезпечного загострення ресурсної кризи, адже 4/5 приросту виробництва та 3/4 зростання споживання палива припадають саме на цей невеликий термін [96]. Означена криза відбивається на умовах практично всіх видів економічної діяльності людини в усіх країнах світу, і ситуація продовжує загострюватися. Тому реалії життя, які можна спостерігати нині, багато в чому вимагають згаданої принципової переоцінки цінностей.

Сьогодні можна спостерігати радикальну зміну моделі ресурсокористування, яка докорінно змінює традиційні міжлюдські стосунки на виробництві, охоплюючи навіть соціальні конструкції (зокрема, соціальну структуру – поділ суспільства на класи, соціальні групи).

Причин зміни моделі природокористування:

по-перше, неможливістю слідування попередній, витратній парадигмі через її вже очевидні катастрофічні руйнівні наслідки, а особливо екологічні;

по-друге, фізичною обмеженістю доступних матеріальних ресурсів, яка унеможлиблює задоволення дедалі більших потреб у споживанні;

по-третє, очевидно більшою ефективністю інформаційної економіки, її здатністю краще задовольняти ті самі потреби;

по-четверте, виникненням нових потреб, які втілюються в нові види та форми попиту, причому такі потреби, як правило, вимагають іпповаційності в організації суспільного виробництва, змістом якої є дематеріалізація відтворення та самих потреб, дедалі більша вага інформації, знань, інтелектуальних умінь та способів самореалізації індивідів. Відтак молена говорити про складну систему зворотних зв'язків між ресурсоко- ристуванням та господарськими системами. А взагалі світове виробництво як такс можна вважати економічно доцільним переробленням людством глобальних природних ресурсів [98].

На зламі тисячоліть людство зіткнулося зі складними та принципово новими для себе проблемами забезпеченості, використання та наслідками обробки ресурсів у процесі економічної діяльності. Ситуація, що при цьому виникла, є посправжньому загрозливою. Можна навіть сказати, що вона обумовила принципові

виклики традиційним моделям суспільно-господарської діяльності в масштабах усього світу. Звідси – справедливо можна констатувати, що тільки якісний стрибок у всій еволюції людського мислення може допомогти усвідомити сучасні небезпеки зростання та прокласти новий курс.

Модель господарського розвитку в ХХІ ст. характеризується необхідністю забезпечувати зростання та поліпшення якості продукції за умов обмеженості ресурсів. Це ставить завдання не просто підвищити ефективність використання ресурсів, остаточно замінити екстенсивні механізми ресурсоперероблення на інтенсивні, а сформувавши принципово відмінну від індустріальної парадигму прогресу. Відтепер розвиток суспільства дедалі більшою мірою базуватиметься на інформації, яка замінює собою (у межах, визначених об'єктивними фізичними та ментально-духовними потребами, а також рівнем прогресу) традиційний природно-ресурсний потенціал у матеріально-речовинній формі. Ця парадигма має базуватися на повій якості знань, новій відповідальності людини перед іншою людиною, природним оточенням, планетою.

Характеризуючи природу економічних ресурсів, варто відзначити, що вона включає як матеріальну складову, так і нематеріальну (духовну), тобто те, що може збагнути тільки розум, що зумовлюється світоглядом, духовноестетичними властивостями, знаннями самої людини.

Ще у XVIII сторіччі Л. Сміт наголошував, що основою багатства народів є "земля" та "праця", які виступають "батьками" благ, що створюються у процесі виробництва. Ідея про необхідність поєднання матеріального (речового) та людського (особистого) чинників виробництва для створення продуктів та послуг, що задовольняють людські потреби, залишається в основі класифікації економічних ресурсів і сьогодні.

До складу матеріальних ресурсів входять "земля" і "капітал". Особистим чинником процесу виробництва виступають людські ресурси: праця та підприємницькі здібності. Усі вищеназвані економічні ресурси обмежені. До того ж кількість природних ресурсів обмежена не тільки у зв'язку із їх вичерпаністю, а й через абсолютну обмеженість на нашій планеті. В кожний конкретний проміжок

часу тільки обмежена їх кількість використовується у процесі виробництва (як правило, недостатня для задоволення існуючих потреб). Ще більше це стосується такого ресурсу, як капітал. Як ресурс, що створюється людською працею, капітал може не лише постійно зростати, але й залишається у числі обмежених ресурсів порівняно з потребами суспільства. Праця іноді може здаватись навіть надлишковим ресурсом, що проявляє себе, наприклад, у проблемі безробіття в країнах з ринковою економікою. Але й цей ресурс чітко визначений і обмежений для кожної країни у кожний конкретний проміжок часу. Це стосується і підприємницьких здібностей, що в сучасних умовах повинні бути підкріплені відповідними знаннями про механізми функціонування економічної системи суспільства. Відповідно мова йде про обмежену кількість людей, що в даному проміжку часу мають можливість виступити кваліфікованими організаторами виробництва з обмеженою кількістю ресурсів, які можуть бути використані для їх задоволення. Це реальність для будь-якої економічної системи.

Доцільно навести класифікацію ресурсів, які використовуються суспільством та є важливим формуючим елементом системи міжнародних економічних відносин. В якості критеріїв класифікації ресурсів можна обрати характер їх походження, їх наявні фізичні обсяги, зіставпу (порівняно з функцією споживання людиною) здатність природних систем до відтворення конкретних своїх елементів, які розглядаються як економічні ресурси, а також відповідні (до сказаного) перспективи використання ресурсів, і Виділяють такі класифікаційні групи [100]:

- а) необмежені та обмежені ресурси;
- б) поновлювані та непоновлювані ресурси;
- в) матеріальні та інформаційно-духовні ресурси.

Так, необмеженими ресурсами вважаються ті з них, використання яких людством не веде до їх вичерпання у доступній для огляду перспективі. Для точності додамо: у хронологічних та технологічних уявленнях про просторово-часові та технологічні параметри цивілізаційного розвитку. Обмеженими є такі ресурси, запаси яких знижують ся в процесі використання. Класичні приклади

обмежених ресурсів - поклади газу, вугілля, руд металів, інших мінералів та корисних копалин. Фізично обмеженими видами ресурсів є як поновлювані, так і непоповнювані ресурси планети.

Між умовними "необмеженістю" та "обмеженістю" ресурсу інколи лише один крок, якщо розглядати ці кроки в широкому історичному контексті цивілізаційного розвитку, зростання по треб і технологічного потенціалу людства. Інакше кажучи, відповідно до уявлень людства про наявні ресурси, власні потреби в них та можливості їх використання відбувається (і зміна співвідношення між обмеженими та необмеженими економічними ресурсами: на практиці перелік перших зростає; до нього потрапляють ті види ресурсів, які раніше вважалися необмеженими).

Дану проблему ускладнює нерівномірність розміщення ресурсів між країнами та регіонами світу (як в абсолютному вимірі, так і на душу населення). Скажімо, великі ресурси річкового стоку для одних країн є фактором спеціалізації на виготовленні аграрної продукції, а також роблять більш перспективним видом енергетики гідроенергетику. Спостерігається і різниця в усвідомленні нагальних проблем ресурсокористування, необхідності переходу на більш заощадливу та екологічно прийнятну модель. Тому одні країни більше уваги приділяють певним проблемам ресурсокористування, інші ж потерпають від легковажного ставлення до екологічної проблематики своїх сусідів.

Отже, економічні поняття необмеженості та обмеженості мають діалектичний характер та змінюються в часі. Наприклад, деякі види ресурсів, які раніше вважалися нескінченними, нині такими вже не є, і підраховуються роки, що залишилися до фізичної межі їх видобування та використання. Інша "діалектична пара" в ресурсній класифікації формується ознакою здатності до само відтворення. Відповідно до цієї здатності весь ресурсний масив можна поділити на ресурси поновлювані та не відновлювані.

До поновлюваних природних ресурсів можна віднести ті з них, які відносно швидко створюються та відтворюються в комплексі своїх характеристик та суттєвих рис згідно з природними законами. Це – вода, ресурси флори та фауни та

ін. Важливо зазначити, що актуальна екологічна проблематика з технічного погляду найбільшою мірою стосується стану ресурсів даної класифікаційної групи.

Раніше поновлювані ресурси сприймалися як необмежені за своїм характером і фактично ототожнювалися з ними. Подібне сприйняття пояснювалося порівняно невеликими обсягами виробничого та побутового споживання, що були, як правило, значно меншими за відтворювальні можливості природного середовища. Шкода, яка заподіювалася навколишньому середовищу, здебільшого просто не помічалася. Через це відмінності поновлюваних від необмежених ресурсів тривалий час навіть не позначалися на умовах міжнародної економічної діяльності й інколи не позначаються і тепер, що призводить до загострення ресурсної та екологічної кризи. Втім ситуація дещо змінюється, і свідченням цього є, наприклад, міжнародні обмеження на торгівлю дикими тваринами, виробами та препаратами, які виготовляються з них.

Потенційна здатність ресурсів до поновлювання не означає, що можна легковажно ставитися до них. Викладене вище свідчить про необхідність адміністративно-регулятивних обмежень, громадського контролю у відповідних сферах ресурсокористування, а також у процесі міжнародно-економічної діяльності комерційних суб'єктів та країн.

Не відновлювані ресурси – це ті матеріали, передусім корисні копалини, які повністю використовуються протягом виробничого процесу. Очевидно, що з економічного погляду вони виступають як енергоносії та сировина, що використовуються у циклі відтворення. Тобто - це нафта, газ, інші енергоносії, руди металів, поклади неметалевих мінералів та інші корисні копалини. Ще кілька десятиліть тому не відновлювані за своєю природою ресурси здебільшого також розглядалися якщо не як необмежені, то такі, кіпця використання яких не видно. Втім сьогодні вже існують конкретні розрахунки кількості цих видів ресурсів та хронологічного періоду, протягом якого вони ще будуть використовуватися, і будь-які не відновлювані ресурси є за своєю природою обмеженими.

Слід зазначити, що всі напрями та форми інвестиційної діяльності підприємства функціонують за рахунок його інвестиційних ресурсів. Інвестиційні ресурси являють собою всі види грошових й інших активів, які вкладаються у об'єкти інвестування. Це грошові й матеріальні вкладення, що спрямовуються безпосередньо у виробничі об'єкти, цінні папери, нерухомість. Такі вкладення приносять доходи в майбутньому, дають економічний ефект через кілька років. Грошовими інвестиційними ресурсами виступає певна сума грошей, що направляє на придбання інших ресурсів – трудових, матеріально-технічних та ін.

Інвестиційна діяльність підприємства може здійснюватися за рахунок конкретних видів ресурсів. До них відносяться кошти державної бюджетної системи, асигнування з місцевих бюджетів, кошти позабюджетних фондів. Важливу роль у інвестиційній діяльності підприємства відіграють власні фінансові ресурси підприємств і внутрішні резерви інвесторів, а саме прибуток, амортизаційні відрахування, необхідні для відшкодування зношування основних коштів, їхнього ремонту й відновлення, а також кошти, централізовано акумульовані об'єднаннями підприємств. Сюди ж відносяться грошові нагромадження й заощадження юридичних і фізичних осіб, дивіденди й відсотки по цінних паперах інших емітентів, коні ти, виплачувані в якості компенсації за договорами страхування тощо. Не обходяться підприємці, фірми, компанії без позикових коштів інвесторів, тобто банківських кредитів й облігаційних позик. Залучаються також іноземні інвестиції.

Серед джерел фінансування інвестицій у першу чергу розглядається можливість залучення акціонерного капіталу. Це джерело може бути використаний компаніями і їхніми самостійними структурами (дочірніми фірмами), що створені у формі акціонерних товариств. Багато компаній уже зараз широко використовують можливості залучення акціонерного капіталу до інвестиційної діяльності (для інвестиційних компаній й інвестиційних фондів аналогічною формою залучення капіталу є емісія інвестиційних сертифікатів).

Для підприємств інших організаційно-правових форм (крім акціонерних товариств) основною формою додаткового залучення капіталу є розширення

статутного фонду за рахунок додаткових внесків (паїв) вітчизняних і закордонних інвесторів.

Унікальність інвестиційних ресурсів як фактору економічного росту визначається "ефектом мультиплікатора", коли вкладення в одну галузь викликають вторинний приплив інвестицій в інші галузі промисловості й соціальну сферу.

Інвестиційний потенціал підприємства характеризується його здатністю формувати власні та залучати позикові інвестиційні ресурси. Структурно інвестиційний потенціал підприємства включає потенціал виробничих (капітальних) інвестицій і потенціал фінансових інвестицій. В свою чергу потенціал виробничих (капітальних) інвестицій характеризується величиною капітальних вкладень у розширене і просте відтворення виробничих фондів і можливістю ефективної їх реалізації. Відомо, що кількісно потенціал капітальних інвестицій визначається обсягом капітального будівництва, величиною придбаних чи виготовлених основних засобів, інших необоротних матеріальних і нематеріальних активів, які є на балансі підприємства, а також величиною фінансових ресурсів, які можуть бути інвестовані у капітальні інвестиції. Потенціал фінансових інвестицій характеризується величиною фінансових ресурсів, які інвестовані чи можуть бути інвестовані підприємством.

Фінансові ресурси – це кошти, які є у розпорядженні підприємства і призначені для здійснення поточних витрат і витрат на розширене відтворення, для виконання фінансових зобов'язань й економічного стимулювання працюючих. Фінансові ресурси направляються також на утримання і розвиток об'єктів невиробничої сфери, споживання, накопичення, в спеціальні резервні фонди та ін.

В умовах розвитку ринкових відносин і функціонування фінансового ринку, коли змінюються порядок формування і використання фінансових ресурсів, а також взаємовідносини підприємств з фінансовою і кредитною системами, необхідним є якісно новий підхід до управління фінансовими ресурсами.

Найбільшу зацікавленість на сьогодні викликає інноваційний ресурс, а інноваційна діяльність розглядається як один з найважливіших факторів ефективного функціонування будь-якого підприємства. Для аналізу ступеня дії та впливу даного фактора, необхідно володіти системою кількісних показників, які б відображали різноманітні аспекти інноваційного рівня виробництва. В свою чергу інноваційний потенціал підприємства являє собою сукупність інноваційних ресурсів, які перебувають у взаємозв'язку з метою досягнення відповідних орієнтирів інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому. Інноваційний потенціал слід розглядати як складну динамічну систему генерування, накопичення і трансформування наукових ідей та науково-технічних результатів в інноваційні продукти, процеси.

Найбільш розповсюдженою є думка, що інноваційні ресурси підприємства – це постійні складові, що визначають здатність системи до інноваційної діяльності та стають її джерелами (кадрові, науково-технічні, виробничо-технологічні, фінансово-економічні).

Умовозабезпечуючими чинниками (процедурами) інноваційного потенціалу підприємства вважають сукупність умов, необхідних для оптимального використання інноваційних ресурсів для отримання найкращих інноваційних результатів. Саме вони прискорюють трансформацію інноваційних ідей в інноваційні продукти (або процеси). Основними стимуляторами інноваційних процедур є мотиваційний механізм, інноваційна культура підприємства та організаційно управлінська структура. У табл. 7.1 наведені показники, які характеризують стан інноваційних ресурсів підприємства [4].

Таким чином інноваційні ресурси й інноваційний потенціал підприємства характеризують його здатність продукувати новачі та нововведення власними силами чи залучати їх зі сторони, а також здатність ефективно впроваджувати інновації у практику господарської діяльності. Результатом реалізації інноваційного потенціалу підприємства є: освоєння нової і модернізація продукції, що вже виготовляється; розробка і впровадження у виробництво нових машин, обладнання, інструментів, нових матеріалів; розробка і впровадження

нових технологій і способів виробництва продукції; удосконалення і розробка нових методів, прийомів і правил організації й управління виробництвом та ін.

Таблиця 7.1

Фактори та показники виміру ресурсної складової інноваційного потенціалу підприємства

Фактори	Показник
1	2
Кадрові	<p>Частка інженерно-технічних працівників та дослідників у загальноосвітній чисельності робітників підприємства; з науковим ступенем у загальній кількості. Середній вік інженерно-технічних працівників та дослідників.</p> <p>Плинність робітників підрозділів інноваційної сфери. Рівень кваліфікації та досвід працівників, залучених до інноваційного процесу.</p> <p>Рівень підвищення кваліфікації працівників інноваційної сфери.</p> <p>Рівень креативності працівників (інтенсивність генерування результативних інноваційних ідей).</p>
Виробничо-технологічні	<p>Частка щорічного оновлення продукції (частка нової продукції або такої, що зазнала суттєвих технологічних змін у загальному обсязі виробленої продукції).</p> <p>Частка нової експортної продукції в загальному обсязі; продукції вдосконаленої протягом трьох останніх років; інноваційної продукції, виробленої на основі діючих ліцензійних договорів.</p> <p>Питома вага сертифікованої продукції в загальному обсязі. Частка впроваджених нових та суттєво вдосконалених технологічних процесів у загальній кількості.</p> <p>Рівень оснащення підрозділів технологічним устаткуванням, приладами, оргтехнікою. Коефіцієнт щорічного оновлення техніки та обладнання.</p>
Науково-технічні	<p>Річний приріст кількості наукових публікацій на одного працівника</p> <p>Фонд накопичення об'єктів промислової та інтелектуальної власності (винаходів, корисних моделей, промислових зразків, раціоналізаторських пропозицій, ноу-хау). Частка об'єктів промислової та інтелектуальної власності, які мають правовий захист.</p> <p>Питома вага поданих заявок на патенти в загальній кількості об'єктів промислової та інтелектуальної власності. Частка придбаних у інших підприємств прав на патенти, ліцензії тощо.</p> <p>Ступінь задоволеності та відповідності наявних інформаційних фондів інноваційним завданням організації.</p>
Фінансово-економічні	<p>Залучення нових джерел фінансових ресурсів за виконання інноваційних завдань.</p> <p>Ступінь забезпеченості інноваційного розвитку підприємства фінансовими ресурсами.</p> <p>Рівень використання залучених та власних ресурсів для виконання інноваційних завдань. Частка інноваційних витрат у загальному обсязі витрат підприємства чи організації, питома вага витрат:</p> <ul style="list-style-type: none"> - на виконання науково-дослідних та експериментальних робіт; - на придбання результатів НД та експериментальних робіт; - на придбання результатів розробок технологій; - на придбання засобів виробництва, обладнання, устаткування; - на маркетинг та рекламу тощо. <p>Річний приріст інноваційних витрат підприємства. Частка прибутку підприємства, спрямована на НДДКР, застосування нової техніки та технологій.</p>

Для складання прогнозів, планів прийняття ефективних рішень необхідно володіти об'єктивною інформацією про можливості досягнення підприємством визначених цілей у різних напрямках діяльності. Найбільш важливою, на нашу думку, є інформація про ресурсний потенціал підприємства, яка повинна відображати сукупні силові можливості досягнення намічених планів.

Підстави для введення інформаційно-матеріального класифікаційного критерію з'явилися зовсім недавно, і саме в цьому аспекті зараз відбуваються найбільш масштабні зміни у сфері ресурсоперероблення. Вони пов'язані зі зростанням потреб людини в інформації, а також з інформаційними можливостями підвищувати ефективність виробничої діяльності. Для розуміння даного історичного переходу людства до принципово нової ціннісної системи визначимось із загальним розумінням предмета – з тим, що ми вважаємо системами матеріальними, а що – системами інформаційними.

Так, матеріальними ресурсами слід вважати речовинні об'єкти та природні явища, енергетичний потенціал як етап матерії, що застосовуються в процесах соціально-економічного відтворення. Речовинні об'єкти, якщо казати спрощено, – це природні матеріали, сировина, а також ті продукти, зокрема й засоби виробництва, які застосовуються у репродуктивних процесах. Еволюція матеріальних ресурсів, які потрапляли в поле відтворювальних процесів, відбувалася згідно з тенденцією збільшення інформаційного вмісту знарядь і навіть предметів праці. Ця тенденція розвивалася разом із тенденцією диверсифікації споживчих потреб та видів виробництва.

Інформаційними, інформаційно-духовними ресурсами є цінності, пов'язані з певними знаннями, даними, відомостями, етико-естетичними, культурними явищами, які використовуються в процесах відтворення та становлять основу прогресу у відповідних сферах нематеріального прогресу.

Інформація з філософського погляду є особливим видом ресурсів. Існує цілий ряд тлумачень поняття "інформація". Згідно з Законом України "Про інформацію" під інформацією розуміють документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та

навколишньому середовищі. Стосовно будь-якої організації (фірми, підприємства) під інформацією можна розуміти сукупність повідомлень, які характеризують конкретний стан явищ, подій, виробничо-господарської чи іншої діяльності. На думку більшості дослідників інформація є основою розвитку науки, техніки, самої людини, формування структури виробничих відносин, тобто початком і кінцем організації й розвитку суспільства. Вона стає загальним поняттям для всіх галузей і сфер суспільних та наукових знань; перебуває у постійному русі та розвитку, лишаючись основою всіх світових подій та явищ. Залежно від рівня розвитку суспільства, інформація має специфічні форми прояву, по-різному впливає на процеси соціально-економічної розбудови як кожної окремої країни, так і всього світового господарства. Нині, коли людство переживає процеси повсюдного впровадження інформаційних та телекомунікаційних технологій, коли знання набувають рушійної сили в економічному розвитку, коли майже всі країни світу перейшли на шлях ринкової економіки, інформація набуває свого нового значення, перетворюючись на економічну категорію. А оскільки інформація є знаковим уречевленням знань, рівень останніх найсуттєвіше впливає на суспільний розвиток і організацію самого суспільства, процеси його економічного відтворення.

Авторський колектив під керівництвом проф. Волкова О.І. та проф. Денисенко М.П. [101] пропонує поняття "інформація" тлумачити як модель знання про навколишнє середовище (об'єкти, явища, події, процеси тощо), які зменшують наявний ступінь невизначеності та неповноту, відокремлені від їх творців і перетворені на повідомлення (виражені певною мовою у вигляді знаків, у т.ч. записані на матеріальному носії), які можна відтворювати шляхом передачі людьми усним, письмовим або іншим способом (за допомогою умовних сигналів, технічних та обчислювальних, засобів тощо).

Отже, основним ресурсом будь-яких трансформацій у сучасних умовах соціально-економічного розвитку стає інформація. Проте сама по собі вона мало чого варта. Тільки перероблена певним чином, усвідомлена й передана інформація стає дієвим фактором життєдіяльності. Саме цей процес і народжує

знання – перевірений практикою результат пізнання дійсності, вірне її відображення в мислені людини.

Американський соціолог Д. Белл дає таке визнання поняття "знання" [103]: "Знання – сукупність організованих висловлень про факти або ідеї, що представляють обґрунтоване судження або експериментальний результат, що передається іншим за допомогою деякого засобу комунікації в деякій систематизованій формі". Знання є найважливішим інструментом, знаряддям і предметом праці. Виходячи з цього, одним з основних завдань сьогодення є формування такого комплексу знань, засвоєних і закріплених у людському інтелекті, уміннях, навичках, який стане основою розвитку особистості як суб'єкта прогресивних перетворень.

Знання мають свою структуру й підрозділяються на певні групи. У загальному можна виділити знання загального характеру та специфічні знання. Загальні знання становлять основу інтелекту індивіда, підвищують його продуктивність праці незалежно від того, де він їх отримав і де він працює. Специфічні знання носять суто професійний характер, цінні в межах конкретної установи, підприємства. Крім цього, у системі знань можна виділити теоретичні й прикладні знання. Перші дають комплексне, системне уявлення про об'єкт дослідження. Інші – це інформація про конкретне явище та його особливості.

Сьогодні знання стають не лише важливим ресурсом, а й вирішальним фактором виробництва, оскільки суспільний розвиток все більше залежить не від матеріальних факторів виробництва, а від здатності індивіда отримувати й використовувати нові знання. Так, у 1955 р. у США всі галузі, які виробляли і поширювали знання та інформацію, реалізували продукцію, що становила 25% від кінцевого продукту, у 1935 р. – вже понад 33% (оцінка П. Друкера), усередині 80-х років – більше 60%. До 1990 р. на професії, в яких переважає інтелектуальна праця, припадав основний приплив зайнятості (85% – у США, 89% – у ФРН, 95% – у Великобританії, 90% – у Японії) [102].

У працях відомих економістів розглядаються закономірності становлення й розвитку "високо інформаційного суспільства" та характер структурних зрушень,

пов'язаних із цим явищем. Зокрема, набувають поширення погляди, згідно з якими суспільство поділятиметься на соціальні групи (класи) не на основі відношення людини до власності, а з урахуванням її належності до виконання певних суспільних функцій, доступу до інформації та можливості оволодіння нею.

Сучасне виробництво – це в більшості діяльність розуму, тобто переважно нематеріальний вплив з боку інженерів, бухгалтерів, конструкторів, дизайнерів, спеціалістів з персоналу, збуту й маркетингу, експертів інформаційних мереж. У багатьох організаціях все більша частина отриманого ефекту стає результатом застосування спеціальних знань. Ось чому інформація і знання являють собою унікальні ресурси, які носять нематеріальний характер. Вони у процесі суспільного відтворення не можуть бути повністю витрачені чи знищені, як будь-який інший ресурс виробництва, і мають здатність прирощувати себе кількісно і/або якісно. Саме друга умова використання знань та інформації у виробничому процесі визначає їх унікальність як виробничого ресурсу і відрізняє їх від інших виробничих ресурсів.

Знання й інформація мають ряд специфічних рис, які відрізняють їх від традиційних ресурсів. Ці відмінності змінюють усю сучасну економіку. Відмінності знань та інформаційного ресурсу від традиційних зведені у табл. 7.2 (адаптовано за [106]).

Таблиця 7.2

Порівняння властивостей традиційного ресурсу із знаннями та інформаційним ресурсом

Традиційний ресурс	Знання та інформаційний ресурс
Матеріальні потоки і запаси	Нематеріальні потоки і запаси
У процесі використання зменшується	У процесі використання збільшується
Благо власника	Суспільне (загальне) благо
Обмежений	Необмежений
Тиражується зі значними затратами	Тиражується з малими затратами
Убуваюча гранична корисність	Мережеві ефекти і зростаюча гранична корисність

Порівняння традиційних ресурсів із інформаційними показує, що перші характеризуються, як правило, матеріальними потоками і запасами, у той час як для знань та інформації характерними є нематеріальні потоки і запаси. Крім того, знання збільшуються, коли вони передаються, тиражуються і використовуються, і, навпаки, якщо знання не використовуються, то вони зменшуються та руйнуються. Цим вони відрізняються від фізичних елементів капіталу, які чим більше використовуються, тим більшою мірою зношуються, зменшуючи свою вартість.

Традиційний ресурс зазвичай являє собою таке благо, споживання якого одним споживачем виключає його споживання іншим споживачем. Інформаційний ресурс найчастіше виступає як загальне суспільне благо, споживання якого одним споживачем не виключає його споживання іншими. Інакше кажучи, знання, інформація, як правило, не є відчуженими. По мірі того, як сучасне виробництво розширяє використання знань, інформації, у нього втягується усе більша кількість суспільних благ. Ця фундаментальна характеристика сучасного світу змушує по-новому осмислити багато традиційних уявлень економічної теорії і класичні методи управління.

Традиційні ресурси носять переважно обмежений характер. Інформаційні ресурси, які відтворюються людьми, найчастіше необмежені. Яскравим прикладом необмеженості інформаційного ресурсу може слугувати Інтернет. Ці ресурси можуть "тиражуватися" зі значними затратами. Так, щоб виготовити, наприклад, ще один автомобіль, необхідно витратити майже стільки ж праці і капіталу, скільки було витрачено на виробництво попереднього автомобіля. При тиражуванні інформаційного ресурсу ситуація зворотна: вартість процесу копіювання інформації, як правило, мізерна. У зв'язку із цим особливого значення у новій економіці набуває питання зберігання, систематизації і ефективного використання вже накопиченої інформації.

Слід відмітити, що використання інформаційних ресурсів характеризується так званим "ефектом мережевої взаємодії". Він обумовлений тим, що багато одиниць сучасної техніки (комп'ютери, факси, телефони) працюють спільно в

рамках розгалуженої мережі. Мережі характеризуються позитивним зовнішнім ефектом (екстерналією). У звичайних умовах цінність кожного окремого апарату чи пристрою визначається його індивідуальними властивостями і практично не залежить від того, наскільки поширені аналогічні апарати. У випадку з мережею це не так. Чим більше елементів у мережі, тим більшою виявляється корисність і відповідний економічний ефект кожного окремого апарату. Це стає зрозумілим на прикладі телефонної мережі. Чим більше абонентів, тобто чим більше людей та організацій, яким можна зателефонувати, тим більша цінність кожного телефонного апарату. Виникає свого роду позитивний зворотній зв'язок. Коли всі власники уже існуючих апаратів зацікавлені у розширенні цієї мережі і отримують приріст ефекту від такого розширення. Чим більший розмір мережі, тим більш привабливим є приєднання до неї. Такий же ефект відбивається й у комп'ютерних мережах. Зокрема, чим більше вузлів у Інтернеті, тим краще (це стосується й багатьох видів програмного забезпечення).

Мережевий ефект взаємодії породжує нові явища зростаючої граничної корисності і зростаючої граничної продуктивності. Чим більший масштаб діяльності у таких умовах, тим вище ефективність використання додатково залучених ресурсів. Це відноситься, перш за все, до програмного забезпечення та до технічних пристроїв мережевої взаємодії. Особливо яскраво ефект масштабу проявляється у рамках мережі, яка використовує вироблені нею стандарти. Саме у зв'язку із ним стандарти у новій економіці набувають ролі основного фактору конкурентоспроможності. Тут ми маємо справу з так званим зовнішнім ефектом або з екстерналією, який проявляється в мережах. Цей ефект може виникнути з різних причин. Одна з них - зв'язки між споживачами. Кожен споживач зацікавлений, щоб текст, оброблений і набраний за допомогою одного текстового редактору, міг бути прочитаним і в подальшому оброблений іншими користувачами. Точно так же споживач зацікавлений у тому, щоб телефонний апарат стільникового зв'язку працював однаково надійно і в конкретному місті, і в будь-якій іншій точці країни, і за кордоном. Таким чином, всі користувачі одночасно зацікавлені в єдиних стандартах.

Ринки з мережевими ефектами мають особливі властивості. Спадаюча дохідність на них змінюється зростаючою. Механізми конкуренції набувають нетрадиційної форми. Сьогодні важливим є вже не стільки технічна досконалість чи рівень витрат, скільки забезпечення монополізму шляхом поширення стандартів на продукцію у всьому світі. Та фірма, яка стає володарем стандартів, одночасно починає домінувати у галузі і отримує особливі монополні права. Прикладом може слугувати конкуренція операційних систем Майкрософт продукції фірми Майкрософт. У даному випадку головним інструментом конкуренції стала не технічна досконалість і не ціна, а найбільш швидке розповсюдження з метою утвердження нового стандарту для галузі. Отже, у новій економіці ефект масштабу набуває важливого значення. Цей ефект змінює традиційні процеси конкурентної боротьби і стимулює розвиток процесів глобалізації.

Інформація, як і інші виробничі ресурси, має таку властивість як рідкість, хоча будь-які знання, будучи власністю одного, через певний час стануть здобутком багатьох. Більш того, знання, як і інформація, це той ресурс, володіючи яким можна безмежно користуватися. Проте у цей традиційний механізм використання інформації втручаються сучасні реалії: по-перше, інформація й знання вимагають витрат на їх отримання й здобування, причому досить значних; по-друге, і знання, й інформація мають якісні характеристики, що знову ж таки ускладнює видиму простоту і легкість їх використання у виробничому процесі. Наприклад, використання неякісної інформації може дорого обійтися виробнику; по-третє, у сучасному суспільстві включаються юридичні механізми використання інформації й знань (патенти, ліцензії і т.д.), які також обмежують використання даних ресурсів у відтворюючому процесі суспільства.

Загальноприйнятими стали положення про об'єктивність переходу до суспільства, в якому "інформація та знання набувають статусу основного виробничого ресурсу". Як стверджують західні вчені, навіть та країна, яка не має достатніх матеріальних і фінансових ресурсів, може досягати високих темпів зростання та технологічного прориву за рахунок використання інтелектуального

потенціалу нації й "людського капіталу". Ці твердження вкрай актуальні для сучасної України.

Отже, за останні десятиліття у економіці і бізнесі відбулися докорінні зміни, які стимулювали інтерес до управління знаннями. До них можна віднести наступні: знання стають основним ресурсом економічного розвитку й зростання, галузі, які базуються на знаннях, стають провідними, знання займають все більшу питому вагу у структурі вартості продуктів і послуг.

Здатність національної економіки абсорбувати знання й продуктивно їх використовувати буде у все більшій мірі визначати економічну силу нації та її добробут. Відкритість суспільства для імпорту різноманітних знань, ідей та інформації, здатність економіки продуктивно їх використовувати – це те, від чого залежить успішний соціально-економічний розвиток.

7.2. Сучасна ресурсна концепція в менеджменті

Ресурсна теорія – одна з теорій існування фірми в економіці, отримала застосування в стратегічному менеджменті завдяки роботам К. Вернерфельта, Р. Румельга, Дж. Барні, Д. Тіса та ін. [110, 111, 112].

З початку 1990-х років у світовій теорії і практиці стратегічного управління формувався і розвивався так званий ресурсний підхід в управлінні фірмою. Ресурсна теорія виявляє зв'язки і пояснює фактори конкурентних переваг, їх динаміку. Мета ресурсної концепції полягає у тому, щоб пояснити створення, використання й відновлення конкурентних переваг в термінах ресурсів фірми (табл. 7.3).

Ключові положення ресурсної теорії [110]:

1. Існують системні розбіжності між фірмами, що викликані відмінностями у ресурсах, якими управляє фірма, і які необхідні для реалізації стратегії.
2. Ресурсна теорія передбачає, що ресурси нерівномірно розподілені серед фірм, що є причиною конкурентних переваг чи уразливості компанії.

3. Ресурсна теорія передбачає, що ресурси відносно стабільні. Якщо конкурентні переваги фірми ґрунтуються на володінні якимось ресурсом, то фірма намагається блокувати чи уповільнити поширення таких ресурсів.

Таблиця 7.3

Зв'язок економічних теорій з ресурсним підходом

Економічні теорії	Автори та представники теорії	Основні (ключові) ресурси (Фактори виробництва)	Основні положення
Меркантилізм	У. Стаффорд, Т. Мен, Дж. Локк	Золото, срібло (Грошові ресурси)	Багатство країни вбачали у золоті і сріблі, а його джерелом вважали зовнішню торгівлю.
Класична економічна теорія	А. Сміт, Д. Рікардо, Ж.-Б. Сей, Ф. Бастіа, Т. Мальтус, С. Міллер	Праця, Земля Капітал	Не торгівля, а сфера виробництва є основним джерелом багатства.

Каркас ресурсної концепції набуває завершеності, коли вищевикладені положення комбінуються з наступними припущеннями, запозиченими в економічній теорії. Мова йде про такі передумови: по-перше, розбіжності між ресурсним багажем фірм породжує розбіжності в їх господарських' результатах; по-друге, фірми прагнуть підвищити (якщо не максимізувати) результати. Головна теза ресурсної концепції полягає у тому, що стійкий успіх фірми залежить від наявності у неї унікальних ресурсів й організаційних здатностей (компетенцій), які, являючись причиною недоступних суперникам економічних рент, визначають конкурентні переваги даної фірми.

Піонерною для цієї філософії бізнесу була стаття 1984 року професора Вищої школи бізнесу Мічиганського університету К. Вернерфельта "Ресурсна трактова фірми". Однак вибух інтересу наукових та ділових кіл до ресурсного підходу стався після публікації у 1990 році статті К.К. Прахалада і Г. Хамела "Ключова компетенція корпорації", в якій у доступному стилі й переконливо, на прикладах компаній-лідерів, були роз'яснені переваги концепції фірми як портфеля компетенцій, а не як портфеля бізнес-одиниць [112].

Вчені зробили висновок, що дійсні джерела конкурентних переваг полягають не стільки у вдалих інвестиціях у привабливий бізнес, скільки в умінні

менеджменту консолідувати розосереджені по компанії технології й виробничі навички в компетенції (наприклад, управління якістю, системна інтеграція), які наділяють окремі бізнеси потенціалом швидкої адаптації до мінливих ринкових умов. Зокрема, роботи Хамела і Прахалада (особливо книги "Конкуруючи за майбутнє" та "На чолі революції у майбутнє") не тільки популяризували ресурсний підхід, а й пояснили менеджерам необхідність відмови в сучасних умовах конкуренції від традиційних концепцій стратегій.

Якщо раніше (в рамках, наприклад, шкіл планування І. Ансоффа і позиціонування М. Портера) суть стратегій проглядалась в оптимальній адаптації фірми до її специфічного зовнішнього оточення і концепція стратегій була, таким чином, реактивною, то в ресурсному підході вона стала проакивною: тепер від фірми вимагається випереджаюче створення, утримання і розвиток специфічних для неї ресурсів і компетенцій.

Ресурсний підхід підкреслює, що ключем до стійких високих прибутків є не повторення моделі поведінки інших фірм (які потрібно, звичайно, вивчати), а усесторонній розвиток унікальності компанії як основи пропозиції нею споживачам неповторних товарів та послуг. Фактично змістом успішних стратегій стало вважатися не придушення будь-якою ціною суперника у ринковій конкуренції, а створення власних організаційних компетенцій, які важко піддаються копіюванню іншими фірмами, як гаранта лідерства у бізнесі. Наочним є досвід японських компаній, які на кінець ХХ ст. досягли серйозних переваг у міжнародній конкуренції завдяки своїм винятковим організаційним здібностям у зниженні витрат, логістиці, управлінні якістю й оперативній розробці нових продуктів. Іншими були результати адаптації до викликів конкуренції компанії АвтоВАЗ (1990-ті роки). Діагноз втрати АвтоВАЗом колишніх позицій на національному ринку: акцент на матеріальних й адміністративних (зовнішніх) ресурсах не зміг замінити ролі внутрішніх управлінських здібностей.

Слід відзначити, що ключові поняття ресурсної концепції і сама ідея організації факторів конкурентних переваг не є відкриттям 1980-1990-х років. Поняття "ресурси" і "рента" були введені в науковий обіг на початку формування

економічної теорії. Класична ресурсна тріада "праця, земля, капітал" сьогодні трансформувалась у складний симбіоз матеріальних і нематеріальних ресурсів фірми. Так, під рентою ще з праць початку XIX ст. Д. Рікардо економісти розуміють доходи від володіння цінними рідкісними ресурсами. До ресурсів, які генерують ренти за Д. Рікардо, відносяться власність на цінні ділянки землі, переваги місце розташування, патенти і авторські права [110]. Варто пригадати, що передові для 1980-х років концепції менеджменту ("теорія 7" У. Оучі та модель "7-С" Пітерса і Р. Уотермана) підкреслювати системні організаційні відмінності кращих компаній, які відмовились тоді від механістичних методів школи планування, авторитет якої на фоні зростаючої невизначеності бізнес-середовища різко впав.

Окреслена на фоні цих співзвучних ресурсному підходу концепцій тенденція до пріоритету фірми, а не галузі як основаної одиниці аналізу в теорії стратегічного управління була підкріплена наростанням невідповідності новим економічним реаліям концепції М. Портера (вона ґрунтується на трьох припущеннях: галузь є сукупністю непов'язаних між собою фірм; суть стратегії – формування високих вхідних бар'єрів; рівень невизначеності низький) [114].

За останні 15 років природа й межі конкуренції па більшості світових товарних ринках суттєво змінилися під впливом дерегулювання, глобалізації бізнесу, безперервності оновлення технологій та інших факторів. Широка доступність інформаційних технологій й посилення вимог споживачів до співвідношення ціни і якості продукту призвели до роз конфігурації бар'єрів входу в галузь. Очевидними тенденціями стали дезінтеграція традиційних галузей і конвергенція технологій і видів бізнесу. Характерна еволюція в останні десятиліття стільникових телефонів, які виконують сьогодні функції офісної техніки і відео комунікацій. Змінюється уявлення про економічно раціональні розміри фірм і ефективних моделях бізнесу. Серйозні корективи у розуміння суб'єктів галузевої конкуренції вносить швидке поширення стратегічних альянсів і мережених структур.

В рамках теорії ресурсів їх конкретному використанню, тобто комбінації у відповідності із ситуацією, що склалася, приділяється особливе значення. На відміну від факторів виробництва у центрі проблеми стоїть не формальний функціональний зв'язок, а якісний стан ресурсів. Наявні у розпорядженні підприємства ресурси дозволяють йому реалізовувати певні види діяльності. Ця активність у специфічних ринкових і конкурентних умовах може привести до успіху. В інших обставинах і в інший час аналогічна діяльність з відповідним ресурсним забезпеченням може не вилити на успіх підприємства.

За ресурсною теорією фірма представляє собою сукупність ресурсів. Ресурси фірми включають всі вхідні потоки, які забезпечують роботу фірми й дозволяють реалізувати стратегії. Ресурси фірми можуть бути матеріальними і нематеріальними, й можуть отримати розвиток всередині фірми або бути придбаними на ринку.

У відповідності із широко відомим визначенням Дж. Барні ресурси – не активи, організаційні процеси, фірмові атрибути, інформація, знання й т. інше, які контролюються підприємством й дозволяють йому розробляти і використовувати стратегії, які ведуть до підвищення раціональності й ефективності виробництва [112]. Не всі ресурси підприємства рівною мірою є цінними для створення конкурентних переваг. Так, необхідною умовою є наявність певних характеристик ресурсів (вартісна стабільність, дефіцитність, складність імітації та заміщення). Якщо ці особливі ресурси ще й правильно комбінуються (достатня умова), то підприємство отримує конкурентні переваги. Комбінаційна діяльність у ресурсній теорії розглядається у якості ядра всіх організаційних заходів. У відповідності із цим організаційні здатності підприємства визначаються як "колективна здатність організації виконувати специфічні види активності". Тим самим ці здатності складають частину ресурсного забезпечення підприємства.

Розглядаючи процес отримання, переробки та використання ресурсів можна виділити наступні категорії:

- основні ресурси;
- активи;

- здатності;
- стратегічні активи;
- стійкі конкурентні переваги;
- джерела вказаних переваг.

Основні ресурси – це ресурси, які можуть бути придбані на ринку. Наприклад, ресурси, які пов’язані із забезпеченням логістики, включають матеріальні ресурси (вантажівки, матеріали, інвентар) і навички (навички вантажних робіт, навички упаковки, навички операцій на комп’ютері). У процесі перетворення і застосування ці ресурси стають частиною активів і здібностей фірми, вносячи безпосередній вклад у виробництво продукції.

Активи є сукупностями доступних факторів, якими фірма володіє чи управляє. Активи можуть бути створені тільки в результаті процесу накопичення шляхом інвестування протягом певного часу. Прикладами активів можуть бути обладнання, патенти, торгові марки, сформоване і кодифіковане знання, складські та інформаційні системи, телекомунікаційні системи та ін.

Здатності є складним поєднанням індивідуальних навичок, ресурсів і акумульованих знань, які дозволяють фірмам координувати діяльність і використовувати ресурси. Приклади здатностей: вміння працювати у команді, вміння організувати закупки, розробляти нові продукти і виконувати замовлення. Різниця між активами і здатностями полягає у тому, що активи наявні (видимі), а здатності пов’язані з виконанням (невидимі). Крім того, здатності – це ресурси на основі знань, які комбінують знання і дії. Вони роблять фірму і специфічним соціальним комплексом й існують у колективній пам’яті персоналу організації. Здатності також відрізняються і від інших ресурсів тим, що вони розвиваються під час використання. Чим більше здатності використовуються, тим більш складними для наслідування вони стають. Це правило відображає динамічний характер даної категорії.

Стратегічні активи являють собою такі активи і здатності фірми, які забезпечують компанію стійкою конкурентною перевагою. Стратегічні ресурси складаються з переважаючих активів і відмінних здатностей. Відмінні здатності

ґрунтуються на процесах, які поєднують у собі фізичні активи і людське співробітництво, місять у собі знання фірми: явні і неявні.

Дж. Барні виділяє наступні ознаки стратегічних активів: вони повніші бути цінними для організації; для них ‘ не повинно бути замінників; їх повинно бути складно відтворити чи скопіювати; вони повинні бути рідкісними.

Однією із причин, внаслідок чого ресурси важко відтворити, є їх соціальна складність. Особисті відносини всередині команди, репутація фірми серед постачальників та споживачів є типовими прикладами соціально складних ресурсів, якими фірмі складно управляти, і які погано копіюються і відтворюються.

Таким чином, фірма використовує свої відмінні здатності і переважаючі активи для освоєння ринкових можливостей і нейтралізації загроз. На їх основі фірма створює стійкі конкурентні (стратегічні) переваги. Стійкі конкурентні переваги можуть бути визначені як конкурентні переваги, які практично не піддаються копіюванню, і які виступають причинами більш високої ефективності фірми. Такі переваги можуть бути результатом взаємодії складної структури ресурсів, у процесі якої ресурси купуються, розвиваються й використовуються. Така складна структура може бути результатом взаємодії мережі ресурсів, посередництвом чого специфічні ресурси набувають переваги від їх використання у системі.

Доступ до джерел конкурентних переваг дозволяє створити стратегічні активи і па їх основі стійкі конкурентні переваги фірми порівняно із конкурентами. Можна виділити наступні джерела конкурентних переваг: розвиток науки і техніки, положення в соціумі, законодавство, кваліфікація персоналу, творчі ідеї та ін.

Слід зазначити, що слабким місцем класичного ресурсного підходу є його статичність. Відкритим залишалось питання, яким чином можуть бути створені організаційні здатності або як ресурсне забезпечення підприємства може адаптуватися до змін ринкового середовища. Д. Тіс і його співавтори першим п відгукнулись па цю вимогу, запропонували у 1992 році свій метод "динамічних

здатностей" [110]. Вони розробили вихідні рамки для тлумачення "динамічних" організаційних здатностей підприємства. Пізніше їх метод знайшов визнання у багатьох вчених. З середини 90-х років теоретики все більше уваги стали приділяти дослідженням у сфері організаційного знання і здатностей компаній до навчання. З часом ці нематеріальні ресурси набули значення найважливіших змінних і при визначення конкурентних переваг підприємств.

Дослідження навчальних процесів неминуче привело до динамізації класичного ресурсного підходу. Подальший розвиток ресурсної теорії з орієнтацією на знання багато у чому опирається на метод "динамічних здатностей".

Д. Тіс визначає "динамічні здатності" як "можливості фірми до інтеграції, створення і реконфігурації внутрішніх і зовнішніх компетенцій у відповідь на швидкі зміни оточуючого середовища" [110]. За змістом, мова йде про контроль над процесами, які відбуваються на всіх організаційних рівнях підприємства. Ці процеси у свою чергу можуть розглядатися як плинна у часі послідовність дій з метою розв'язання поставлених задач. Кожен процес може контролюватися добре чи погано, тобто якість контролю залежить від організаційних здатностей підприємства. Термін "динамічні здатності" є в даному контексті виправданим, так як діяльність з адаптації підприємства до мінливих рамочних умов у більшості випадків може простиратися на багато років. Необхідні для цього здатності базуються на певних організаційних діях. Для пояснення виникнення й зміни конкурентних переваг даний метод виходить перш за все із історичного розвитку та ресурсного оснащення підприємства. Історичний розвиток підприємства значною мірою обмежує його "динамічні здатності". На пошук нових рішень проблем впливає організаційна рутина, накопичена у ході історичного розвитку підприємства. Оскільки рутина у діях виникає при повторенні комбінацій певних ресурсів, то ресурсне оснащення підприємства виявляється під її впливом.

Таким чином, "динамічні здатності" підприємства можна звести до контролю над трьома видами процесів – інтеграції, реконфігурації та навчання. Метою інтеграційних процесів є забезпечення раціональної й ефективної

координації ресурсів. Проте здається проблематичним, що координація ресурсів є загальною відмінною ознакою всіх видів організаційних здатностей і процесів. Справа у тому, що контроль за інтеграційними процесами, що визначаються таким чином, не може бути основоположною ознакою "динамічних здатностей" як особливої форми організаційних здатностей.

За більш ретельного аналізу можна визначити іншу відмінну ознаку інтеграційних процесів: ці процеси відносяться до повторної обробки вже відомих задач. Тому організаційна здатність, яка лежить в основі контролю над інтеграційними процесами, має характеризуватися як реплікаційна здатність. Це означає, що підприємство може раціонально і цілеспрямовано примножувати свої оперативні процесові можливості у поточній виробничо-господарській діяльності.

Реплікайна здатність має двоякий економічний характер: з одного боку, вона сприяє швидкому й ефективному зростанню, з іншого – її висока якість свідчить про те, що підприємство в змозі широко сприймати структуру і функції своїх організаційних здатностей. У цьому полягає одна з передумов цілеспрямованого поліпшення п подальшого розвитку власних здатностей. До того ж, чисельні приклади свідчать про наявність позитивного зв'язку між реплікаційною здатністю підприємства і зростанням його ділової активності.

Здатність до контролю над реконфігураційними процесами Д. Тіс визначає як "здатність усвідомлювати потребу реконфігурації структури фірмових активів і здійснювати необхідну внутрішню і зовнішню трансформацію. Це вимагає постійного спостереження за ринком і технологіями, і готовності скористатися кращим практичним досвідом". Реконфігураційні процеси ведуть до значних змін ресурсного оснащення підприємства. Щоб контролювати ці процеси необхідно, по-перше, по можливості завчасно розпізнати необхідність радикальних змін (чим раніше це відбувається, тим, як правило, меншими є витрати реконфігурації) і, по-друге, знаходити чи вивчати нові ресурси і здатності, необхідні для реконфігурації. Проте питання, завдяки чому підприємство набуває здатності до економічної і цілеспрямованої реконфігурації, стає відкритим.

Організаційну здатність до контролю над навчальним процесом Д. Тіс із співавторами характеризує наступним чином: "Навчання представляє собою процес, завдяки якому повторення і експерименти допомагають вирішувати задачі краще і швидше. І також дозволяє виявити нові виробничі можливості" [110]. Знову стає незрозумілим, яким чином може бути досягнута висока здатність до навчання. Проте при більш ретельному аналізі їх висловлювань стає ясним, що здатність співробітників до навчання розглядається як важлива складова частина високих реплікаційної і реконфігураційної здатностей підприємства і фактично виражається у них.

Опис реплікаційної і реконфігураційної здатностей вказує на те, що в обох випадках мова йде про організаційні метаздатності. Об'єднання і агрегування організаційних здатностей підприємства в дві метаздатності більш високого порядку складають основу багатьох робіт з теорії ресурсів.

З 1990-х років багато хто із спеціалістів з теорії ресурсів почали активно займатися з'ясуванням релевантності знання для конкурентних переваг підприємств. Науковці говорять про орієнтацію у більшій мірі на знання, як на ключовий ресурс компанії. Д. Тіс у цьому зв'язку констатує, що "сутністю фірми є її здатність створювати, передавати, агрегувати, інтегрувати і експлуатувати актив "знання". Знання складають базу компетенцій, а компетенції лежать в основі ринкових пропозицій фірмою товарів і послуг" [110].

В межах економічної теорії релевантність знань визнана вже давно. Проте для представників класичної теорії характерним був досить односторонній підхід щодо визначення сутності знань на підприємстві. Вони сприймали об'єктивне знання як істинне відображення реальності, яке може бути трансформоване незалежно від контексту і людини. З середини 1960-х років поширення отримав соціально-конструктивістський підхід до знань. Згідно цим уявленням знання – це соціальна конструкція реальності, яку створює людина. Таким чином, у ресурсній теорії утвердився конструктивістський погляд. Р. Санчес визначає знання як "сукупність уявлень індивіда про причинні зв'язки між явищами". Е. Цан приймаючи цю дефініцію, істотно доповнює її. Вони вважають, що знання

є передумовою до того, щоб індивід міг узгоджувати свої очікування з певними діями [117]. Визначення знань у такому плані окреслило важливу його ознаку – орієнтацію на дію.

Знання для підприємства економічно релевантне лише тоді, коли воно може внести свій внесок у досягнення цілей і можливий він лише при орієнтації знання надії в прямій і опосередкованій її формі. Так, орієнтація на дії в прямій формі означає, що носії знання в змозі перетворити його в конкретну дію, яка веде до досягнення власних цілей, чи цілей третьої сторони. Про опосередковану орієнтацію кажуть тоді, коли носії знання мають уявлення про те, що інші індивіди при допомозі цього знання можуть застосувати цілеспрямовані дії. Пов'язанні зі знаннями дії в даному контексті торкаються факторів виробництва та їх використання для цілей підприємства.

Теорія ресурсів на сучасному етапі виходить з того, що знання та здатності безперервно змінюються під впливом ситуаційного досвіду. У відповідності з теорією, підприємство може адаптуватися до мінливих умов оточуючого середовища, і так як за ним визнається здатність до навчання, як це відбувається, наприклад, і в рамках метода "динамічних здатностей". З ресурсної точки зору фірми розглядаються у якості організацій, що навчаються і таких, що удосконалюють свої можливості з урахуванням досвіду.

Фірма являє собою соціальний інститут, де зберігаються знання в "правилах поведінки", які постійно змінюють форму, захищаються і модифікуються. Тим самим знання співробітників, пов'язані з організаційними здатностями і кодифіковані у "правилах поведінки", зберігаються на підприємстві. І при цьому, кодифікація виступає передумовою для присвоєння підприємством знань співробітників. За допомогою кодифікації "приховані" знання співробітників перетворюються на "відкриті" знання підприємства. Таким чином, кодифікація, з одного боку, надає підприємству можливість використовувати з вигодою знання співробітника, навіть якщо він покинув його, з іншого - слугує передумовою раціонально організованого процесу навчання, який виходить за рамки однієї групи чи команди. Для цього необхідні цілеспрямовані заходи, пов'язані з

певними затратами. Поряд з витратами при кодифікації знання виникає проблема його повноти. Наприклад, ноу-хау може бути закодовано лише частково, навіть без розуміння причин, чому так відбувається. Справа у тому, що кодифікація ноу-хау ніколи не буває повною. Суворе дотримання рецептів не гарантує позитивних результатів. Тому при кодифікації знань мова не йде про те, щоб охопити усе орієнтоване на дію знання співробітника. Це неможливо з технічних причин, так як певні складові знання співробітника не піддається чіткому вираженню, і недоцільні з економічної точки зору.

Витрати кодифікації знання виправданні тоді, коли закодоване знання співробітників використовується в інших підрозділах підприємства і сприяє підвищенню продуктивності. Такий трансфер знання міг би завжди мати позитивний вплив, якби затрати на кодифікацію і передачу знання були нижчі, ніж додаткові вигоди, які має підприємство загалом. Він набуває особливого значення при високій плинності кадрів, в ході покупки іншого підприємства, а також при всіх формах коопераційних зв'язків. Трансфер знань може також позитивно впливати на швидкість діяльності підприємства. Підвищена реакція особливо важлива на нових ринках, де ринкові відносини часто й швидко змінюються внаслідок високої стратегічної і технологічної невизначеності. Також трансфер залежить від ступеня кодифікації знання, яке підлягає передачі. Чим більший обсяг даного виду знання чи досвіду закодований, тим економічніший його трансфер. Незакодоване, чи приховане знання, навпаки, передається повільно і з великими витратами.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що чим краще підприємство кодифікує знання своїх співробітників і й передає його по своїх підрозділах, тим більш пов'язані з цим переваги в ефективності і оперативності, а значить і вища ринкова вартість підприємства.

Розвиток нових організаційних здатностей завжди вимагає сприйняття нової інформації, яка може надходити із внутрішніх і зовнішніх джерел. Навчання співробітників визначається їх здатністю сприймати й обробляти нову інформацію. Цей давно відомий у психології пізнання зв'язок перенесений у контекст

підприємств і називається здатністю абсорбувати знання. У.Коен і Д.Левінталь визначають здатність підприємства до абсорбції зовнішнього знання як "здатність фірми визнавати цінності нової зовнішньої інформації, асимілювати її і використовувати з комерційною метою" [120]. Так як можливість набувати нових знань володіють тільки люди, то й абсорбційна здатність відноситься тільки до співробітників підприємства. У більш широкому розумінні вона може бути інтерпретована як здатність до навчання. На звані автори проводять зв'язок між видами діяльності підприємства і здатністю співробітників до навчання. Вони вважають, що підприємство завжди стикається з проблемою абсорбції знань, коли відчуває потребу в засвоєнні нового знання, яке має лише незначне відношення до попередньої активності. Здатність до абсорбції знань підлягає сильному впливу діяльності підприємства у минулому і накопиченого раніше досвіду. Ця залежність звужує ігровий простір підприємства. Таким зв'язком, зокрема, можна пояснити великі успіхи тих підприємств, які використовують вузький набір близьких базисних технологій і обмежуються активністю на суто, однак виходять на ринках. І, навпаки, виявлені у ході емпіричних досліджень випадки крупних невдач обумовлені невинною диверсифікацією, що ігнорує зв'язок між здатністю до абсорбції знань і колишньою діяльністю підприємства. Тому, з ростом інтенсивності стратегічних змін знижується ймовірність того, що підприємства зможуть швидко й ефективно навчатися в нових сферах діяльності.

У сучасних умовах бізнесу гарантом стійких конкурентних переваг виступає здатність компанії до безперервного новаторства. Такі здатності повинні бути унікальні, тобто певні фактори повинні перешкоджати їх копіюванню чи придбанню на ринку конкурентами. До таких "механізмів ізоляції" відносяться галузеві технічні стандарти, унікальні комплементарні активи, "неявні" знання (технологічні і управлінські ноу-хау), високі витрати переключення на нових постачальників та ін. Проте абсолютно недоступні на ринку саме специфічні, відносно фірми, захисні механізми організаційного походження: наприклад, історична траєкторія розвитку фірми і невизначеність причинно-наслідкових

зв'язків, що не дозволяє суперникам точно визначити, яким чином володіння конкретним набором ресурсів призводить до успіху у конкуренції.

Варто підкреслити, що організаційні здатності, вбудовані в структуру, процеси і культуру компанії і тому не можуть переміщатися на ринку, є більш вагомими для успіху у конкуренції, ніж володіння будь-якими цінними ресурсами – матеріальними (нерухомість, виробничі споруди, сировина та ін.) і нематеріальними (репутація, бренди, патенти та інше). Успішна фірма використовує ті ж фактори виробництва, що й конкуренти, але завдяки організаційним здатностям перетворює ці фактори в продукти і послуги, які відрізняються більш високою якістю і більш низькими витратами.

Сьогодні розвиток ресурсної теорії відбувається у двох напрямках:

по-перше, все більше прибічників завойовує концепція "динамічних здатностей" фірми, які являють собою (за визначенням автора концепції Д. Тіса й ін.) її "потенціал інтегрування, створення і реконфігурації внутрішніх і зовнішніх компетенцій! для відповідності швидко мінливому оточенню". Іншими словами, від компанії вимагаються здатності особливого типу – до розпізнання нових можливостей бізнесу й до їх освоєння у своїй організації (шляхом її перманентної трансформації);

по-друге, в літературі з управління знаннями ресурсний підхід набув синонімічного значення "концепції інтелектуального потенціалу фірми" [121]. При визначенні знання як цінного ресурсу фірми логіка її стратегічних дій стає продовженням ресурсного підходу в цілому і динамічної концепції зокрема: різниця у господарських результатах фірми інтерпретується як наслідок асиметрії між ними в знаннях.

Становлення менеджменту як професії і як науки в Україні та інтеграція країни до світової економіки співпали в часі зі швидкими і радикальними змінами в змісті і формах ринкової конкуренції. Тривале процвітання фірм в сучасній економіці вимагає нового образу мислення про стратегічне управління: менеджери повинні не адаптуватися до зовнішніх неконтрольованих сил бізнес-

середовища, а створювати і розвивати конкурентні переваги портфеля унікальних організаційних компетенцій.

7.3. Управління ресурсним потенціалом як фактор успіху функціонування організації

В умовах ринку, нестабільного зовнішнього економічного середовища, невизначеності та ризику виникає проблема адаптації підприємств до зовнішніх змін. При цьому проблему успішного функціонування в умовах динамічного зовнішнього оточення під силу вирішити тільки тим підприємствам, які мають чіткі орієнтири на майбутнє і націлені на пошук та реалізацію ключових конкурентних переваг. За таких умов кожному підприємству необхідна відповідна стратегія розвитку, яка стала б основою прийняття ефективних управлінських рішень. До того ж для формування успішної ринкової стратегії, оцінки перспектив і напряму розвитку виробничого підприємства необхідна всебічна оцінка як середовища, в якому працює підприємство, так і самого підприємства, його потенціалу, конкурентоспроможності, рівня організації управління та виробництва тощо. Актуальність дослідження потенціалу підприємства обумовлена перш за все його роллю в нарощенні масштабів суспільного виробництва, підвищенні якості продукції та прискоренні науково-технічного прогресу, що розглядається як головний напрям економічної стратегії, основний важіль інтенсифікації та підвищення ефективності.

Проблема оптимальної взаємодії системи стратегічного управління підприємством в умовах динамічних змін зовнішнього середовища і системи внутрішніх потенційних можливостей підприємства залишається недостатньо дослідженою. Слід зазначити, що в економічній літературі існує досить широке коло тлумачень потенціалу підприємства - від вузького його розуміння як річного обсягу виробництва продукції до таких загальних категорій, як соціально-економічна система. Так, у вітчизняній науковій думці економічний потенціал підприємства тривалий час ототожнювався з масштабами діяльності, розміром

підприємства, його виробничою потужністю (максимально можливим обсягом виробництва продукції за одиницю часу) [113]. У 70-80-ті роки минулого століття отримало поширення поняття "виробничий потенціал" [114]. Концепція виробничого потенціалу ґрунтується головним чином на ресурсному підході. Під виробничим потенціалом традиційно розуміють сукупність ресурсів підприємства, які в процесі виробництва приймають форму факторів виробництва.

Більша частина дослідників теорії потенціалів виділяють наявність ресурсної складової і потенційних можливостей їх використання основними елементами даного поняття [115].

Рівень наявного у підприємства потенціалу визначається обсягом та якістю накопичених ресурсів наступних видів:

1) технічні ресурси (виробничі потужності та їхні особливості, обладнання, матеріали і т. ін.);

2) технологічні ресурси (технології та їхня динамічність, наявність конкурентоспроможних ідей, наукові розробки і т. ін.);

3) кадрові ресурси (кваліфікаційний, демографічний склад працівників, їхня здатність адаптуватися до зміни цілей підприємства, їхнє прагнення до знань і удосконалювання, інтелектуальний капітал і т. ін.);

4) просторові ресурси (характер виробничих приміщень і території підприємства, комунікації, можливість розширення і т. ін.);

5) інформаційні ресурси (кількість і якість інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище, каналів її поширення, можливості розширення та підвищення вірогідності інформаційно бази, програмне забезпечення і т. ін.);

6) ресурси організаційної структури системи управління (характер і гнучкість керуючої системи, швидкість проходження керуючих впливів і т. ін.);

7) фінансові ресурси (наявність і достатність власного та позикового капіталу, стан активів), ліквідність, наявність кредитних ліній і т. ін.

Наведене вище групування не позбавлене певних недоліків, тому що в сучасних умовах конкурентне становище підприємства за інших рівних

виробничих, організаційних і фінансових умов визначається ще й діловою репутацією підприємства, наявністю в нього позитивного іміджу, що правомірно розглядати як невід'ємну складову системи ресурсів [116].

Окремим блоком можна розглядати і сукупність ресурсів, необхідних для здійснення процесу управління на підприємстві – ресурси системи управління, складовими яких в свою чергу, можуть бути ресурси організаційної структури системи управління, управлінський персонал, інформаційні ресурси, управлінська техніка, управлінські технології. Кожний із зазначених видів ресурсів становить сукупність можливостей досягнення цілей підприємства. Це означає, що підприємство тією чи іншою мірою здатне задовольняти потреби та запити потенційних покупців.

Аналіз економічної літератури показав, що коло визначень економічного потенціалу підприємства дуже широке – від надзвичайно вузького його розуміння як річного обсягу виробництва продукції до таких загальних категорій, як соціально-економічна система.

Узагальнюючи вище викладене, слід зазначити, що поняття "економічний потенціал" стосовно окремого підприємства характеризує не стільки виробничі можливості, скільки інтегральну спроможність підприємства максимально задовольняти потреби споживачів і враховувати інтереси держави і суспільства при оптимальному використанні наявних ресурсів і можливостей.

Оскільки підприємство розглядається як відкрита економічна система, із гносеологічної точки зору категорію "економічний потенціал підприємства" можна розглядати як тотожну категорії "потенціал підприємства". Оскільки наявність ресурсів сама по собі не є гарантом досягнень цілей підприємства, то не менш важливою складовою потенціалу виступає здатність підприємства мобілізувати ресурси у ході здійснення комплексу дій. Сукупність таких, здатностей в економічній літературі прийнято називати компетенціями.

Звідси, потенціал підприємства можна визначити як можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнес-процесів.

З огляду на зміст наведеного визначення, а також па те, що компетенції та ресурси, зумовлюючи внутрішні можливості підприємства, повинні забезпечити його конкурентні переваги

В ринковому середовищі, що визначає можливості попиту, модель потенціалу підприємства може мати таке графічне зображення (рис. 7.1) [117].

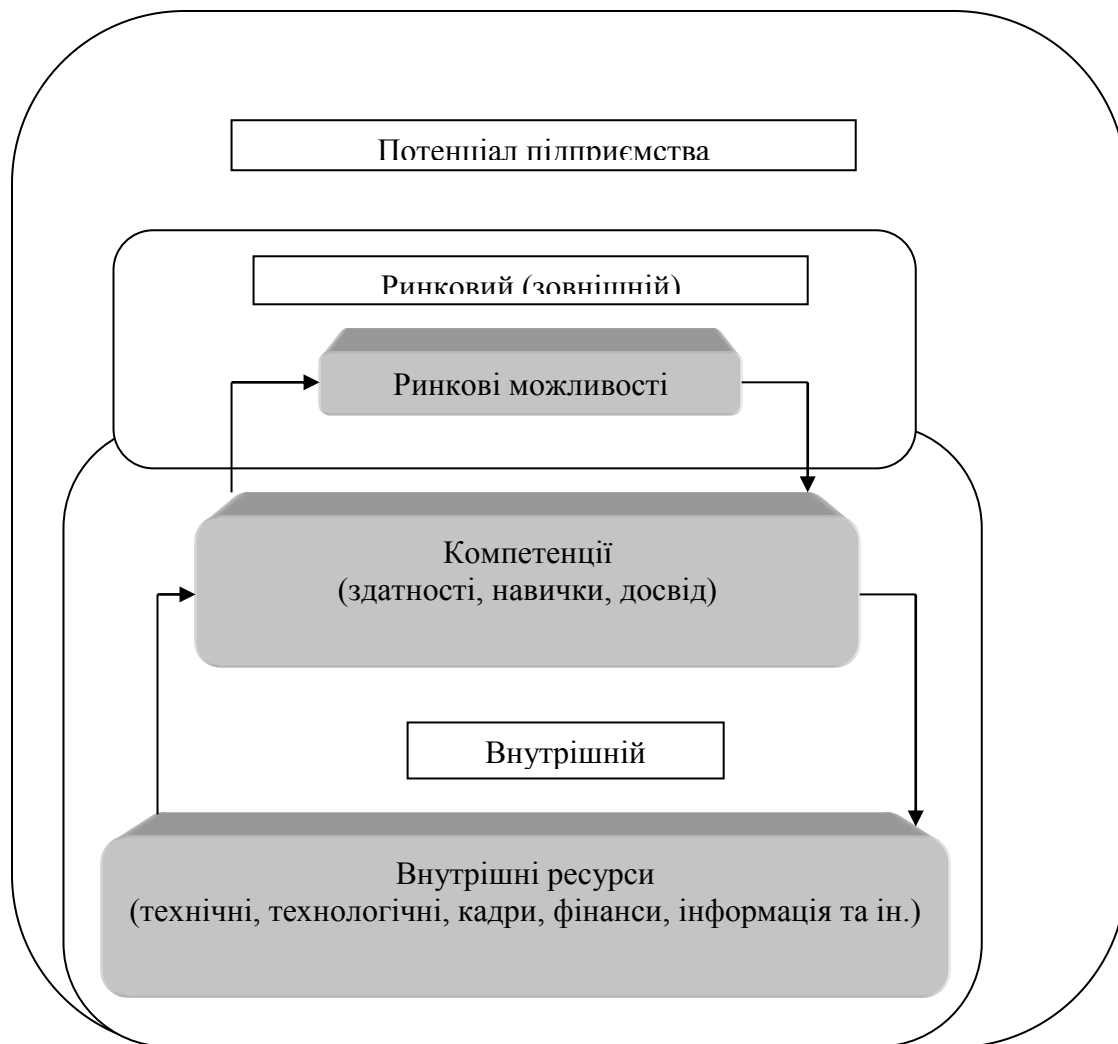


Рис. 7.1. Модель потенціалу підприємства

Запропонована модель потенціалу підприємства, крім на явних ресурсів і компетенцій підприємства, включає ринкові можливості, або ринковий потенціал підприємства, який є його зовнішньою характеристикою. Ринковий потенціал підприємства відображає його здатність забезпечувати стійке положення па ринку, вміння використовувати можливості зовнішнього оточення. Величина ринкового потенціалу істот но залежить від факторів зовнішнього середовища: місткості ринку, міри його насичення, потреб споживачів, вимог посе редників,

можливостей конкурентів, а також від маркетингових зусиль – цінової політики, методів стимулювання збуту, каналів просування товарів і т. ін.

Потенціал підприємства представляє собою складну, динамічну, ієрархічну, стохастичну (за характером взаємозв'язків) систему. Ґрунтуючись на системному підході, можна виділити структурні елементи потенціалу підприємства, які розподілені за рівнями системи. Кожний структурний елемент системи може розглядатися і як самостійна система, і як підсистема в межах іншої системи вищого порядку. Слід відмітити також, що головна роль серед складових потенціалу підприємства належить кадровому потенціалу. Саме кадри відіграють провідну роль у виробничому процесі, так як від них залежить, наскільки ефективно використовуються на підприємстві засоби виробництва й наскільки успішно працює підприємство в цілому.

Важливим є формування й посилення організаційного потенціалу компанії як складової частини ресурсів управління, що забезпечують вплив на фактори виробництва. При цьому, результативність процесу формування організаційного потенціалу досягається:

- проектуванням структури компанії й формуванням компанії як цілеспрямованої виробничо-господарської, соціотехнічної системи;
- організацією діяльності компанії відповідно до встановлених цілей діяльності, у тому числі створенням корпоративних норм;
- організацією управління діяльністю компанії, у тому числі плануванням та інформаційним забезпеченням діяльності;
- реструктуризацією компанії й реорганізацією її діяльності та управління діяльністю відповідно до змін потреб суспільства, цілей компанії й стану зовнішнього середовища;
- розвитком мотивації раціоналізації організаційних структур і систем управління.

Більшість організаційних механізмів на низовому (підприємство) і середньому (компанія) рівнях організації виробництва її управління ними є

комплексними. Для цих рівнів управління характерними є наступні організаційні механізми:

1. Структурні механізми дають можливість визначити склад і характеристики факторів виробництва й виробничого процесу, необхідних для виготовлення потрібної продукції, шляхом: формування системи цілей компанії (підприємства) і визначення пріоритетів у їхньому досягненні; формування адекватної цим цілям структури діяльності (диверсифікованість або спеціалізація наукової й виробничо-господарської діяльності, бізнес на ринку цінних паперів, лізингова діяльність і т.д.) або її реструктуризації; формування структури організації або її реструктуризації (науково-виробничі, виробничі і маркетингові структури); структуризації й (або) реструктуризації ринків (стратегічні зони господарювання компанії на товарних ринках, франчайзингові структури компанії й т.д.).

2. Організація управління покликана мобілізувати можливості впливу всієї системи механізмів управління різної природи па всі сторони діяльності компанії (підприємства). На практиці мають місце: організація стратегічного управління, для якого в силу нестабільності зовнішнього середовища компанії характерні специфічні моделі програмного управління; організація оперативного й поточного управління, якому властиве поєднання цільового й функціонального управління; механізм акціонерної демократії, рівень якої залежить від сформованої в компанії моделі акціонерної власності. Такий механізм є субмоделлю в моделях стратегічного й оперативного управління.

3. Механізм корпоративного планування, що є однією з основних функцій управління. З позицій організації стратегічного управління доцільно виділити: стратегічне планування, оперативне планування, формування стратегічних програм і розробку бізнес-планів. Факторами поділу стратегічного і оперативного планування є важливість і невідкладність вирішення завдань, а також можливість досягнення оптимальних рішень, прийнятих в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Важливі завдання, що потребують для ухвалення рішення і його реалізації тривалого періоду часу й довгострокові наслідки, що мають для

компанії, належать до стратегічного планування. Завдання, вирішення яких необхідно для нормального функціонування виробництва в дійсному й найближчому майбутньому, належать оперативному плануванню. По мірі реалізації рішень стратегічні завдання можуть переходити зі стратегічного плану в оперативний. Деякі закордонні аналітики розглядають стратегічне планування як самостійну модель управління нарівні, наприклад, з моделлю цільового управління [118]. Однак стратегічне планування не в змозі забезпечити реалізацію плану без виконання інших функцій! стратегічного управління.

4. Організаційно-технічні й організаційно-адміністративні механізми включають: стандартизацію продукції й організації виробництва, що здійснюються в інтересах створення єдиної організаційно-технічної основи спеціалізації й кооперування виробництва, забезпечення його ритмічності, досягнення високих якісних показників, ефективності використання виробничих ресурсів, розширення можливостей і прискорення впровадження у виробництво нової техніки й технології, поліпшення умов і безпеки праці; сертифікацію відповідності продукції або послуги певному стандарту чи технічній умові, здійснювану в інтересах сумлінної конкуренції й захисту споживача; ліцензування діяльності компанії, здійснюване державою за окремими видами діяльності з метою забезпечення й захисту життєво важливих інтересів особистості, суспільства й держави.

5. Інформаційні механізми дають можливість використовувати інформацію як специфічні ресурси, що впливають на науково-технічний розвиток і потік факторів виробництва. До інформаційних механізмів належать: механізм економічної інформації глобального, народногосподарського й галузевого характеру, що дозволяє формувати ефективну систему стратегії!; механізм науково-технічної інформації, що забезпечує повноцінне використання досягнень світового науково технічного прогресу; механізм дифузії нововведень, основою якого є інформація про радикальність нововведення й можливості його адаптації до конкретних умов; механізм маркетингової інформації, що дозволяє направити функції НДДКР і виробництва на досягнення успіху на ринках; рефлексивна

взаємодія сторін-суперників. Цей механізм захищає компанію від помилкових рішень і дій, що мають місце під впливом суперників.

Невід'ємною складовою управління ресурсним потенціалом підприємства є його оцінка. Наукові праці з проблематики визначення потенціалу окремих підприємств чи соціально-економічних систем різних рівнів можна розподілити на чотири загальні групи (залежно від їхнього базового критерію) – ресурсні (витратні), відносні (порівняльні), цільові (результатні) та суб'єктивно-об'єктивізовані (експертні). При цьому, доведено, що найоб'єктивнішим та найадекватнішим критерієм оцінки потенціалу підприємств є їх ринкова вартість. Таким чином, базисом для оціночної методології слід вважати сукупність принципів, що базуються на міжнародних стандартах оцінки [120, 119]

Класифікацію методів оцінки можна провести відповідно до різних ознак залежно від типів зв'язків ресурсів, процесів та отриманих результатів. Якщо оцінка проводиться з позицій ефективності витрат на створення об'єкта чи упорядкування земельного масиву, то очевидно, що вартість об'єкта оцінюється постфактум. Коли враховується тільки теперішня ситуація, яка склалася на ринку (у певному регіоні), то можна говорити про поточну оцінку вартості об'єктів. У тому разі, коли визначають майбутню корисність від господарського використання об'єкта, тобто обчислюють розмір чистого потоку капіталу, що буде отриманий інвестором-власником від експлуатації земельної ділянки, будівлі чи споруди, очевидно, що можлива вартість об'єкта розраховується аналітиком апріорно. Відповідно до цього з усієї різноманітності методів визначення вартості потенціалу виокремлюють три традиційні підходи: витратний (майновий), порівняльний (ринковий) та результатний (доходний).

Загальну класифікацію можливих методів вартісної оцінки земельно-майнового комплексу підприємства та окремих його компонентів, що можуть бути використані для оцінки відповідних можливостей підприємства, наведено на рис. 7.2.

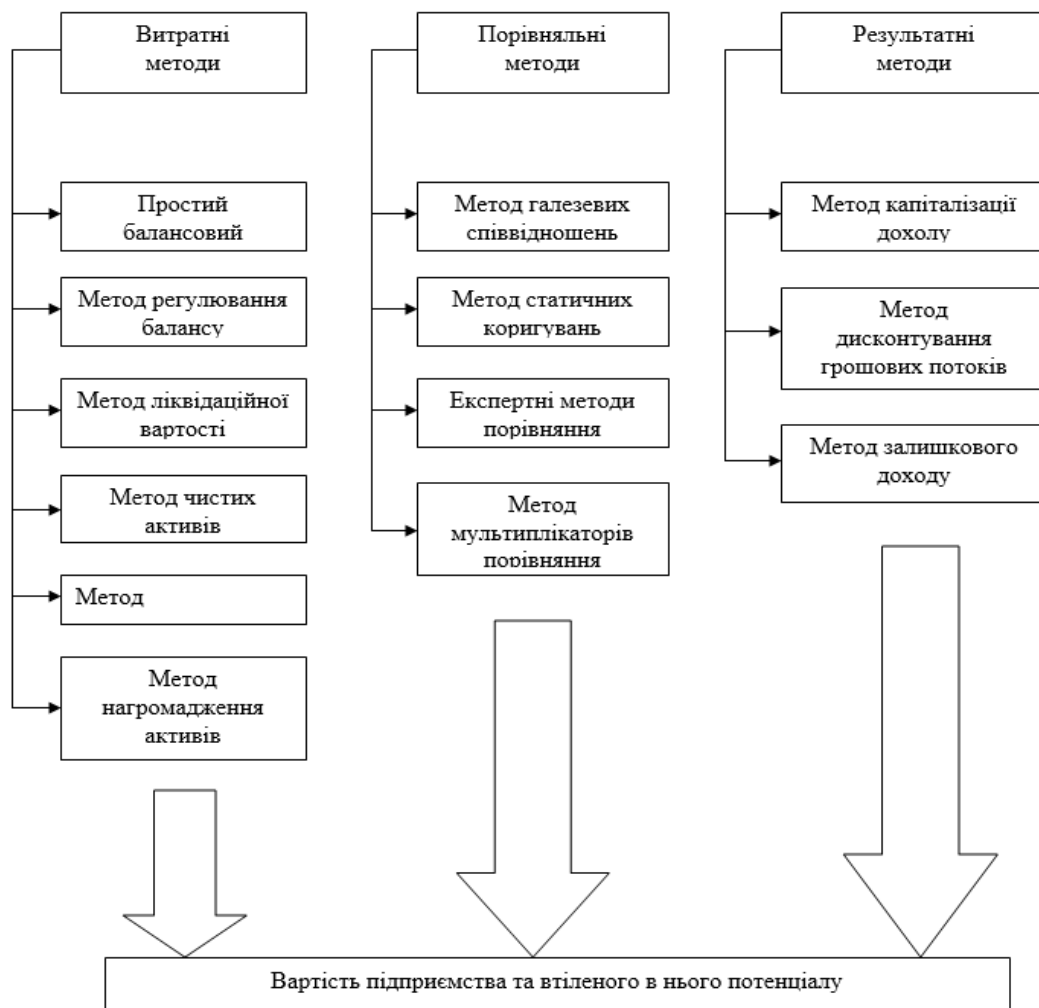


Рис. 7.2. Загальна класифікація методів оцінки підприємства та його потенціалу [121]

Стисло економічну суть трьох указаних підходів до оцінки майна підприємства, з огляду на необхідність врахування можливостей його ефективного використання, можна пояснити так:

- витратний (майновий) – визначає вартість об’єкта за сумою витрат на його створення та використання;
- порівняльний (ринковий) – визначає вартість на базі зіставлення з аналогами, що вже були об’єктами ринкових угод;
- результатний (доходний) – оцінює вартість об’єкта на засаді величини чистого потоку позитивних результатів від його використання.

Слід зазначити, що кожен з указаних підходів реалізується з допомогою специфічних методик, які залежать від об’єкта оцінки. Застосування того чи іншого підходу залежить від специфіки бізнесу та цілей його оцінки. Так,

наприклад, якщо оцінюється виробниче підприємство зі значними активами, необхідна ретельна оцінка з застосуванням майнового та ринкового підходів (щодо активів) одночасно з оцінкою майбутніх доходів. Якщо мова йде про оцінку торгового підприємства з метою виділення частки одного з засновників, переважає поєднання дохідного та ринкового підходів.

Під час обґрунтування вибору необхідних методів для проведення процесу оцінки бізнесу необхідно враховувати переваги та недоліки, які містить у собі кожний підхід і метод (табл. 7.4). Для отримання найбільш точної картини оцінки на попередніх етапах оцінюється вартість підприємства із застосуванням всіх доцільних підходів і методів з наступним підсумковим узгодженням отриманих результатів.

В умовах ринку, який характеризується нестабільністю попиту та пропозиції, мінливістю цін на товари і ресурси, змінами в конкурентному середовищі і низкою інших макро- і мікроекономічних факторів, достовірне визначення можливостей підприємства, так ще й па досить тривалу перспективу - надзвичайно складне завдання, якщо не неможливе, тим більше, коли в прийнятті рішень бере участь такий непередбачений фактор, як людина.

Таблиця 7.4

Переваги та недоліки методів оцінки підприємства та його потенціалу

Підхід	Переваги	Недоліки
1. Результатний (дохідний)	- враховує майбутні очікування; - враховує ринковий аспект (через ставку дисконту); - враховує економічне застарівання.	- трудомісткість прогнозування; - результати мають імовірнісний характер.
2. Порівняльний (ринковий)	- цілком ринковий метод; - відображає реальне співвідношення попиту та пропозиції, практику угод.	- заснований на минулому без урахування майбутніх очікувань; - вимагає великого числа виправлень; - труднощі зі збиранням необхідної інформації.
3. Витратний (майновий)	- ґрунтується на реально існуючих активах; - єдино можливий для деяких видів підприємств.	- не враховує вартість деяких нематеріальних активів; - не враховує майбутні очікування; - не враховує ефективність використання активів.

Загалом, оцінка потенціалу підприємства – це пошук сукупності характеристик, показників і властивостей, що дозволяють у достатній мірі описати підприємство й оцінити його можливості по забезпеченню задовольнення відповідної суспільної потреби в товарах (послугах) на перспективу і можливості досягнення поставлених цілей.

На сучасному етапі розвитку відбувається зміна економічної парадигми. Раніше визначальним економічним елементом потенціалу виступала матеріальна база, виробничий апарат. У нових економічних умовах здатності до якісних і структурних зрушень визначається, у першу чергу, кадровим потенціалом і тими видами економічної і соціальної діяльності, які забезпечують його розвиток, удосконалення й ефективне використання. Кожний з перелічених елементів являє собою сукупність можливостей, але саме внаслідок взаємодії всіх складових системи досягається ефект синергії і виробнича система отримує нові властивості і таким чином, потенціал виробничого підприємства відображає реальну здатність підприємства створювати й реалізовувати максимальні обсяги матеріальних благ з урахуванням конкретних ресурсних обмежень, збалансованості трудових та матеріальних ресурсів, потреб споживачів, а також з урахуванням особливостей соціально-економічних відносин і взаємодії між людьми, підприємствами, державними установами, задіяними у господарському процесі.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:

1. Причини зміни моделі природокористування?
2. Класифікація ресурсів? Їх визначення?
3. Інноваційні ресурси підприємства? Що вважають умово забезпечуваними чинниками (процедурами) інноваційного потенціалу підприємства?
4. Які фактори складають інноваційний потенціал підприємства?
5. Порівняйте властивості традиційного ресурсу із знаннями та інформаційним ресурсом.

6. Що таке «ефект мережевої взаємодії»?
7. Ключові положення ресурсної теорії?
8. Які саме категорії можна виділити розглядаючи процес отримання, переробки та використання ресурсів?
9. В яких напрямках відбувається розвиток ресурсної теорії?
10. Рівень наявного у підприємства потенціалу визначається обсягом та якістю накопичених ресурсів наступних видів, яких саме?
11. За допомогою чого досягається результативність процесу формування організаційного потенціалу?
12. Які організаційні механізми характерні для низового та середнього рівнів управління?
13. Загальна класифікація методів оцінки підприємства та його потенціалу?
14. Які переваги та недоліки у результативному підході оцінки підприємства?
15. Які переваги та недоліки у порівняльному підході оцінки підприємства?
16. Які переваги та недоліки у витратному підході оцінки підприємства?

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

1. Визначити рівень наявного у підприємства потенціалу за обсягом та якістю накопичених ресурсів
2. За допомогою чого досягається результативність процесу формування організаційного потенціалу?
3. Які організаційні механізми характерні для низового та середнього рівнів управління на підприємстві, яке досліджується
4. Надати загальну класифікація методів оцінки підприємства та його потенціалу?
5. Порівняти переваги та недоліки у результативному порівняльному витратному підході оцінки підприємства.

Тема 8. СИТУАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

8.1. Сутність та генезис ситуаційного управління

Уперше "закон ситуації" був сформульований на початку 1920-х рр. М.П. Фоллет. Фоллет стверджувала, що ефективність керівника залежить від володіння їм необхідними знаннями; однак різні обставини вимагають різних знань, і, відповідно, найбільших успіхів у них досягають різні люди. Кращі керівники стають кращими не тому, що вони наділені якимись особливими лідерськими якостями, а тому, що вони відповідають вимогам моменту.

Однак перетворення ситуаційного підходу у впливову теоретичну позицію почалося лише наприкінці 1950-х, завдяки результатам емпіричних досліджень Д. Вудворд. Саме тоді був здійснений синтез існуючих раніше концепцій на підставі теорії систем. В 1970-х рр. за рахунок використання основних положень теорії відкритих систем, результатів орієнтованих на практику досліджень і застосування різноманітної статистики були здійснені нові етапи. Концепція, що в результаті виникла пояснювала властивості організаційної структури специфікою її адаптації до внутрішнього й зовнішнього навколишнього середовища [122, 123].

Ситуаційний підхід припускає, що придатність різних методів управління визначається ситуацією, не існує уніфікованого ефективного управління в усіх ситуаціях. Оскільки існує безліч факторів як на самому підприємстві, так і в зовнішньому середовищі, то не існує кращого способу управління. Найефективнішим у конкретній ситуації є метод який найбільше відповідає даній ситуації.

Зміст методології ситуаційного підходу був розглянутий В. Пономаренко. Цей підхід заснований на дослідженні поведінки об'єкта дослідження в різноманітних ситуаціях, які створюються зовнішнім середовищем. Він дозволяє оцінювати і прогнозувати стан об'єкта в динаміці. Водночас його застосування в чистому вигляді також утруднено, оскільки він орієнтований на однокрокові управлінські рішення, що визначає необхідність розробки додаткових процедур.

Ситуаційний підхід передбачає адекватне відображення суб'єктом управління основних рис об'єкта управління і його зовнішнього середовища, в тому числі суттєвих ситуацій; відповідні перегрупування ним сил, нову тактику його поведінки, що відповідає новим умовам; активну та ефективну взаємодію керівників і працівників усіх рівнів у процесі з'ясування проблеми та прийняття рішень. За ситуаційного підходу реалізується основний принцип стратегічного управління – принцип адаптивності (здатність до оперативного пристосування до нових економічних, правових та інших умов, що склалися на підприємстві).

Для з'ясування елементного складу поняття "ситуація" В. Василенко пропонує виконати класифікацію ситуацій за такими видами, як звичайна виробнича ситуація та проблемні – кризова і надзвичайна.

Звичайна виробнича ситуація виникає у будь-який момент часу, коли виробничі та економічні показники підприємства, а також клімат у колективі знаходяться на визначеному рівні, тобто повністю відповідають плану дій або допущеним відхиленням, які встановлені стандартами підприємства [122].

Кризова ситуація характеризується можливістю втрат із-за відхилень, що перевищують межу обмежень. Підприємство опиняється в зоні критичного ризику, виходом з цього може бути або повернення до раніше запланованого графіку роботи, або придбання нового сприятливого стану.

Надзвичайна ситуація – це проблемна ситуація, яка сталася в зоні катастрофічного ризику, область втрат якої перевищує критичний рівень. У результаті цього підприємство може збанкрутіти.

На думку О. Берсуцького, ситуації можуть бути класифіковані відповідно до аспекту часу. Є ситуації, які виникають на оперативному інтервалі часу, тобто прийняття рішень повинне реалізовуватися практично в реальному масштабі часу. Поточні ситуації характеризуються тим, що прийняття рішень може бути підготовлено і реалізовано на достатньо тривалому інтервалі часу. Стратегічні ситуації відрізняються тим, що прийняття рішень повинно бути ретельно підготовлено і реалізовано на достатньо тривалому інтервалі часу з урахуванням дій різноманітних зовнішніх та внутрішніх факторів.

Ситуаційне управління можна назвати системою, яка має певні системні властивості:

- неоднорідність – є власні несхожі характеристики та порядок взаємодії;
- багатофункційність – мають певні функції;
- гнучкість – змінюються параметри системи в залежності від змін умов функціонування;
- адаптивність – змінюються цілі при зміні умов функціонування;
- декомпозиція – потребує аналізу кожної її підсистеми за окремою методикою;
- зворотний зв'язок – реагує на управлінський вплив.

Сутністю будь-якого управління є вироблення управлінських рішень та подальша реалізація передбачених цим рішенням управляючих дій на визначеному об'єкті управління.

Обґрунтування управління сьогодні є все більш об'єктивним і розробляється у зв'язку з конкретним підприємством. Головне при цьому – управляти підприємством у постійно змінному середовищі та цим забезпечувати йому існування й розвиток.

Характеристика стану підприємства, яка виникла в певний момент часу, та його процесів, що можуть бути з точки зору суб'єктів управління прибутковими або збитковими, формують управлінську ситуацію певного типу:

- нормальна ситуація – стан процесів і робіт підприємства є стабільним, а фактичні показники діяльності майже відповідають їх плановим значенням;
- проблемна ситуація – характеризується незначними відхиленнями у значеннях показників, а також виникнення нових факторів нестабільності.
- надзвичайна ситуація – несприятливе поєднання факторів і подій, які створюють загрозу життю людей, порушують умови їх нормальної життєдіяльності, перешкоджають виробничій, господарській, побутовій та іншим видам діяльності.

До числа ситуаційних факторів належать: зміна технології та обсягу виробництва, орієнтація на нововведення, характер і важливість завдань, які розв'язуються, система організації виробництва і її забезпечення тощо [121].

Між існуючим типом технології виробництва і типом організаційної структури управління існує стійка залежність. При переході від одиничного до масового типу технології виробництва істотно змінюються роль і місце окремих функцій управління, статус структурних підрозділів, діапазон управління керівників, його стиль і методи.

Важливим ситуаційним фактором є нововведення. Чим стабільніші умови господарювання і менша потреба в новаторстві, тим більше переваг мають лінійно-функціональні структури. І навпаки, чим частіше здійснюється оновлення продукції, чим різноманітніші й мінливіші умови виробництва, тим глибшими й оперативнішими повинні бути організаційні структури управління та менш регламентованими і формалізованими взаємовідносини між елементами структури управління [122].

До ситуаційних факторів належать також зовнішні умови господарювання (попит, обслуговування, забезпеченість ресурсами тощо). Світова практика підтверджує прогресивність та ефективність індивідуального підходу до побудови і вдосконалення організаційних структур управління. Найпоширенішим є системний підхід до формування організаційних структур, який розглядає підприємство як цілісний організм у взаємодії з навколишнім середовищем.

8.2. Організаційно-економічного механізму ситуаційного управління

Ситуаційний аналіз призначений для оцінювання ситуації, в якій перебуває підприємство, тобто місця, яке воно займає в існуючому бізнес-просторі, основних факторів, що впливають на його функціонування, а також укрупнених характеристик його діяльності [124].

Доцільним є впровадження методики ситуаційного аналізу підприємства, основою якої є структурно-логічна схема проведення діагностики проблемної

ситуації, а алгоритм включає попередній аналіз ситуації та складання плану аналітичної роботи; вибору методів аналізу та створення інформаційної бази для дослідження; процесу діагностики ситуації з використанням різних методів аналізу; систематизації інформації про ситуацію та узагальнення результатів; оцінки результативності ситуації та підготовки звіту. Декомпозиція процесу діагностики ситуацій дозволить виявити слабкі місця в управлінні діяльністю при здійсненні структурних перетворень для створення результативної та адекватної ринково-орієнтованої системи на підприємствах [125].

Загальну структуру ситуаційного аналізу наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Складові ситуаційного аналізу

Напрямки аналізу	Зміст
SWOT-аналіз	Виявлення, аналіз та оцінювання сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз, які існують у його зовнішньому середовищі
Аналіз стратегічної позиції	Виявлення та аналіз стратегічних зон господарювання і стратегічного портфеля підприємства
Аналіз сегментів ринку	Визначення та аналіз ринкових сегментів, на яких функціонує підприємство; аналіз платоспроможного попиту на продукцію підприємства
Аналіз конкуренції	Визначення та аналіз видів та основних чинників конкуренції, а також конкретних конкурентів
Позиційний аналіз	Визначення та аналіз місця, що займає підприємство, його продукція, окремі торговельні марки і товари стосовно інших фірм, торговельних марок і продуктів

Дані, здобуті в результаті ситуаційного аналізу, визначають весь перебіг подальшої діагностики – мету, напрямки, порядок і глибину необхідних досліджень, а також терміни, вартість робіт і склад виконавців. Результати ситуаційного аналізу є основними вихідними даними для розробки стратегії розвитку підприємства, а також для формування цілей і завдань проекту реструктуризації в цілому або окремих його заходів.

Аналізуючи діяльність підприємства, дуже важливе значення сьогодні приділяється проблемам пошуку і оптимізації раціональних рішень у нестандартних ситуаціях, які будуть сприяти всій системі управління і, відповідно, діяльності організації, проведенню аналізу сучасного застосування

теоретичних і практичних аспектів ситуаційного підходу в управлінні організаціями та розробленню методичних і практичних рекомендацій відносно створення системи ситуаційного менеджменту. Тому на сьогоднішньому етапі розвитку теоретичне узагальнення і нове вирішення наукової проблеми, що полягає у визначенні ролі та місця ситуаційного менеджменту в системі підприємства з метою адаптації його до умов господарювання українських підприємств має велике значення [125].

8.3. Метод сценаріїв та метод імітаційного моделювання в ситуаційному управлінні

В ситуаційному управлінні доцільно використовувати метод сценаріїв. Завдяки підвищенню чутливості до зовнішніх чинників метод дозволяє підвищити здатність до передбачення і розвинути гнучкість і адаптивність фірми. Сценарій слід розглядати спільно з іншими сценаріями, один з яких є базовим, а інші – альтернативними сценаріями, заснованими на ключових факторах. Розроблення сценарію майбутнього розвитку – це метод, з допомогою якого встановлюється логічна послідовність подій з метою показати, як, виходячи з існуючої ситуації, може крок за кроком розгортатись майбутній стан об'єкта дослідження (рис.8.1.).

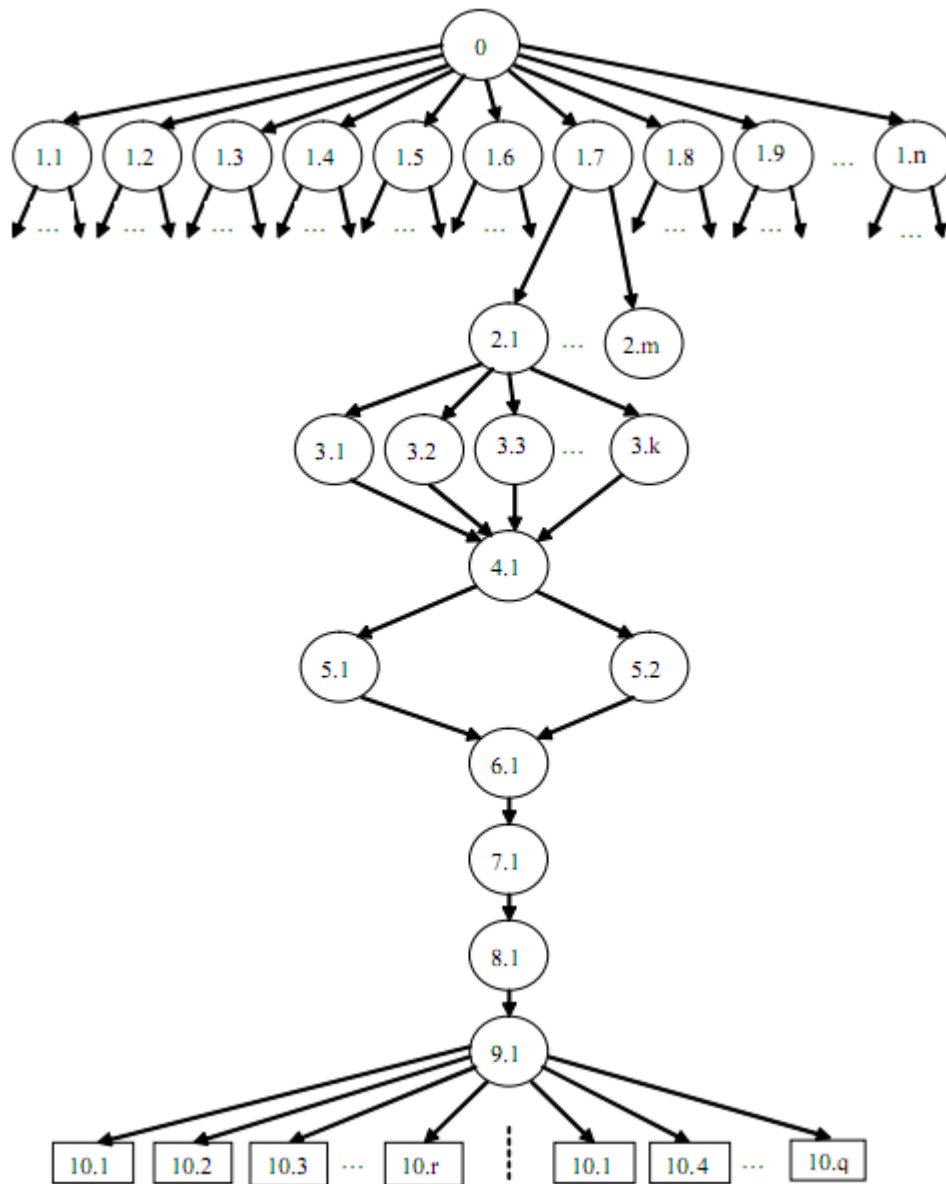


Рис. 8.1. Фрагмент сценарію ситуаційного управління

На нульовому рівні цього сценарію (0) відображається сам факт необхідності управління системою [122].

На першому рівні сценарію виділяються n класів ситуацій, при появі яких необхідне управління.

На другому рівні виділяються m підкласів можливих ситуацій.

На третьому рівні здійснюється аналіз причин визначених підкласів ситуацій.

На четвертому рівні сценарію здійснюється прогнозування подальших змін виявлених ситуацій.

На п'ятому рівні сценарію здійснюється виявлення двох можливих прогнозів ситуацій: 5.1 – зміни носять тимчасовий характер; 5.2 – зміни носять постійний характер.

На наступних рівнях сценарію проводяться наступні аналітичні процедури: на шостому – моделювання впливу виявлених змін на економічну ситуацію, на сьомому – оцінка результатів моделювання; на восьмому – оцінка можливості усунення негативних змін; на дев'ятому – визначення конкретних рішень на підставі зробленого аналізу.

І, нарешті, на десятому рівні наводяться: – г рішень для випадку, коли зміни носять тимчасовий характер, – q рішень для випадку, коли зміни носять постійний характер.

У ринковій економіці при різкому зростанні ціни своєчасності і швидкості здійснюваних управлінських дій дуже актуальним стає застосування ситуаційного аналізу як системи спеціальних засобів неперервного динамічного сприйняття і дослідження стану об'єкта управління в його взаємозв'язку з умовами зовнішнього середовища для передбачення наслідків прийнятих рішень безпосередньо в процесі поточної господарської діяльності. Практична реалізація ситуаційного аналізу в управлінні, і особливо великими економічними системами, на наш погляд, доцільна і перспективна в автоматизованих середовищах управління, які базуються на сучасній обчислювальній техніці, при системно-структурному підході до процесів аналізу і прийняття рішень шляхом створення взаємозалежної узагальненої моделі цих процесів і механізмів її функціонування. Схематичне функціонування ситуаційного управління і місце в ньому ситуаційного аналізу наведені на рисунку 8.2.



Рис. 8.2. Блок-схема функціонування ситуаційного управління

Як видно, ситуаційний аналіз – це атрибут чи одна зі складових функціональних частин у структурі ситуаційного управління, мета якого полягає в блокуванні впливу небажаних факторів на процеси розвитку управлінських об'єктів і утримуванні в різних ситуаціях параметрів розвитку цих процесів у межах заданих чи оптимальних. Аналіз пов'язаний з іншими частинами ситуаційного управління процедурами досягнення загальної мети, а саме вироблення коригувальних рішень щодо досліджуваних ситуацій. Але разом з цим ситуаційний аналіз допустимо розглядати і як деяку відокремлену частину ситуаційного управління, виділену за ознакою використання специфічних аналітичних прийомів і яка має свою спеціальну мету [122].

У сучасній літературі наведено ряд подібних за цільовою спрямованістю підходів до функціонування ситуаційного управління, що розкривають роль ситуаційного аналізу. За одним з них процес функціонування визначається таблицею керуючих рішень, вхідним рядком якої є ситуації, а вихідним стовпцем – рішення. На перетині n -го рядка і m -го стовпця ставиться 1, якщо за ситуацією S_n потрібно прийняти рішення R_m , і 0 – у протилежному випадку. Рішення виконують роль операторів перетворення ситуацій. Для аналізованої ситуації $S(t)$ зафіксованої на моделі ситуаційного управління в певний момент часу, фіксується рядок таблиці керуючих рішень, який належить $S(t)$. Далі з використанням аналітичних процедур коригування величин чи заміни ресурсів знаходиться рішення, за допомогою якого аналізована ситуація зі стану $S(t)$ переводиться в стан $S(t+1)$. Екстраполяція ситуацій на моделі економічної системи може продовжуватися до вичерпання заданого числа тактів екстраполяції або до одержання ситуації, що задовольняє заданим умовам. В останньому випадку з безлічі можливих управлінських рішень повинне бути знайдене таке рішення, що переводить аналізовану ситуацію з початкового стану в кінцевий стан так, щоб деякий критерій ефективності $E(R)$ перетворювався в максимум [122].

При даному підході ситуаційний аналіз не зв'язується з часовими інтервалами планової чи звітної періодичності, оскільки він виконується безпосередньо після моменту здійснення господарської операції чи іншої події, що має для менеджера ситуативне значення. Наприклад, наслідками цих подій можуть бути істотні зміни заданих величин одержуваного прибутку, витрат ресурсів, часового інтервалу та ін. В цьому полягає одна з особливостей ситуаційного аналізу, що виділяє даний вид аналітичного дослідження в економічному аналізі взагалі і відрізняє його від оперативного аналізу господарської діяльності у загальноприйнятому розумінні зокрема.

Іншою специфічною особливістю ситуаційного аналізу є те, що як свій об'єкт він використовує "образ ситуації" – деяку модель, що формалізовано відображає фактичну чи ймовірну ситуацію. Ситуації подаються при цьому у вигляді мультиграфів, вершинами яких є базові і похідні поняття, інтерпретовані

сукупностями статичних і динамічних показників. Дугами мультиграфів виступають відносини між поняттями, що інтерпретуються семантичними, просторово-часовими й іншими відносинами між показниками. До складу понять включається показник ефективності, необхідний для одержання критеріальних оцінок керуючих рішень по модельованих ситуаціях [122].

Оскільки у великій економічній системі число можливих ситуацій як об'єктів аналізу велике, а число прийнятих рішень, навпаки, порівняно невелике, то для раціонального пошуку рішень у процесі моделювання доцільно оперувати не конкретними спостережуваними, а узагальненими ситуаціями. Тому попередньо повинна бути визначена належність ситуацій певному класу керуючих рішень і на цій основі сформовані узагальнені групування ситуацій. До кожної окремої групи можуть бути включені тільки такі безлічі конкретних ситуацій, для яких рішення щодо управління однакові. Звідси заздалегідь установлений детермінований зв'язок станів об'єктів аналізу (узагальнених ситуацій) і керуючих рішень також являє особливість ситуаційного аналізу [122].

На нинішній день управління підприємством в умовах проблемних ситуацій, що постійно виникають, пов'язаних зі значним рівнем ризику в всіх сферах діяльності людини, забезпечується система підтримки прийняття рішень на базі існуючих новітніх інформаційних технологій та математичних методів найпростішого представлення проблемних ситуацій.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:

1. Розкрийте сутність поняття ситуаційного управління на підприємстві. Які його історія?
2. Розкрийте основні аспекти організаційно-економічного механізму ситуаційного управління .
3. У чому полягає метод сценаріїв в ситуаційному управлінні підприємством?
4. Які особливості ситуаційного аналізу та його застосування ситуаційному управлінні підприємством?

Тема 9. АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД

9.1. Чинники, що впливають на діяльність підприємства в кризовий період

Більшість дослідників поділяють ключові чинники в залежності від місця їх виникнення на зовнішні (екзогенні) і внутрішні (ендогенні). У разі зовнішнього характеру чинників їх поява не залежить від самого підприємства і викликана силами зовнішнього середовища. Чинники внутрішнього середовища навпаки, обумовлені процесами або внутрішнім станом самого підприємства. Практика показує, що визначальний вплив на появу та перебіг кризових ситуацій на підприємстві справляють саме чинники внутрішнього середовища.

Серед основних *чинників зовнішнього середовища*, що справляють вирішальний вплив на діяльність підприємства, можемо виділити наступні:

- Економічні
- Соціальні
- Політичні
- Технологічні
- Екологічні
- Глобалізаційні та ін.

На нашу думку, основний вплив на діяльність вітчизняних підприємств справляють саме економічні чинники. В рамках економічних чинників необхідно також розглянути вплив різних референтних груп на діяльність підприємства. Адже характер взаємодії між підприємством та його контактними аудиторіями в кризових ситуаціях може стати вирішальним.

Найповніше, з нашої точки зору, вплив референтних аудиторій на діяльність підприємств розглянутий у представників західної економічної думки.

Референтні групи в широкому розумінні – це групи представників внутрішнього чи зовнішнього середовища підприємства, що певним чином

пов'язані з ним. Так, наприклад, вони можуть мати потреби, які підприємство здатне задовольнити або само підприємство є об'єктом спостереження з їх боку. Тобто це споживачі, конкуренти, державні органи, суспільство в цілому тощо (рис.9.1.).

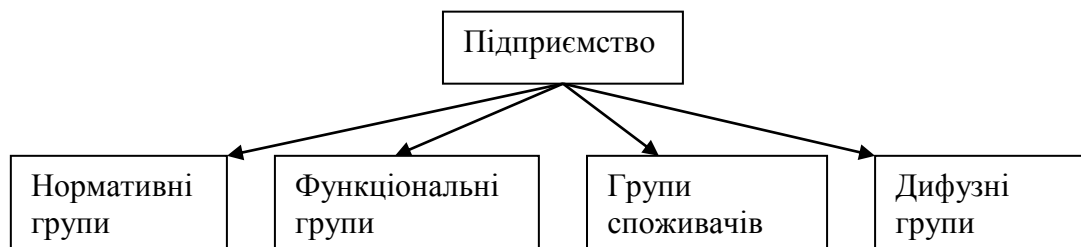


Рис.9.1. Референтні групи підприємства

Нормативні групи підприємства складаються з державних установ, місцевих органів влади, профсоюзів, галузевих організацій, ради директорів. Тобто, це певні об'єднання, що уповноважують підприємство здійснювати діяльність, для якої вони встановлюють закони і правила діяльності. Значення цих груп обумовлюється їх повноваженнями щодо надання дозволу або заборони на певні види діяльності, встановлення норм та правил діяльності тощо. Відомі випадки, коли діяльність організацій по захисту довколишнього середовища значно шкодила підприємствам, сприяючи зниженню рівня суспільної довіри, втраті значної долі капіталізації тощо.

Відзначимо, що нормативні групи можуть існувати не тільки у зовнішньому середовищі підприємства, а і у внутрішньому. До них відносяться, наприклад, рада директорів, що визначає напрямки діяльності підприємства, норми функціонування всередині самої організації.

Функціональні групи значною мірою впливають на діяльність підприємств, адже, саме вони сприяють розвитку (або стагнації) виробництва, обслуговують споживачів. До цієї категорії відносяться співробітники підприємства, постачальники, дистриб'ютори, роздрібна торгівля, сервісні організації тощо.

Найбільший вплив на діяльність підприємства, особливо у кризових умовах, справляють саме співробітники підприємства. Адже, саме персонал є основною функціональною ланкою між всіма технічними та організаційними процесами

підприємствах. І від швидкості та якості його реакції у кризових ситуаціях залежить подальше розгортання кризи на підприємстві. Як показує практика менеджменту, всі найбільші успіхи та невдачі підприємств у своїй основі мають дію або бездіяльність окремого співробітника.

Дифузні групи являють особливий тип корпоративної аудиторії, який проявляє увагу до підприємства у випадках необхідності захисту прав інших людей. Це можуть бути, наприклад, оточуюче середовище, свобода інформації, захист прав робітників тощо. В цілому найбільший вплив серед представників цієї групи мають журналісти, адже саме вони впливають на суспільну думку, тим самим формуючи імідж компанії. Особливо вплив журналістів небезпечний для підприємств в період криз, коли неправильно інтерпретована інформація спроможна нанести надзвичайно деструктивні наслідки. Тому в політиці підприємства, направленої на подолання криз, особливе місце мають займати заходи, направлені на взаємодію із представниками даної групи контактної аудиторій.

Група споживачів відіграє найважливіше значення у діяльності підприємства, тому що саме вони є джерелом прибутків. У науковій літературі споживачів підприємства між собою також розділяють на різні групи. Адже, різні типи споживачів очікують отримати від підприємства різні послуги чи товари. Це означає, що у роботі зі споживачами, підприємство має використовувати різноманітні методи роботи.

Кожна цільова група підприємства також характерна тим, що в її межах існують представники, які виступають каталізаторами процесу формування іміджу та загального відношення до підприємства. В кризовий період саме ця група становить найбільшу потенційну загрозу для підприємств.

Першочергова причина виникнення кризових умов на підприємстві полягає у неефективному управлінні підприємством, а всі подальші внутрішні кризові чинники обумовлені саме цим фактом. Виходячи із цього, виділимо **внутрішні чинники**, що впливають на стан підприємства в кризових умовах в залежності від

функціонального спрямування менеджменту, якість якого спричинила виникнення кризових явищ у діяльності підприємства [126]:

– *чинники загального менеджменту*. Характеризують невідповідність сучасним вимогам до управління підприємством (відсутність стратегічного підходу, довго та короткотермінового планування, делегування повноважень тощо);

– *чинники операційного (виробничого) менеджменту*. Передбачають неефективність виробничих планів, наявність збиткових позицій товару, неоптимальна закупівельна діяльність та організація виробничого процесу;

– *чинники фінансового менеджменту*. Перш за все характеризуються негармонійним співвідношенням власного та залученого капіталу, неефективною системою формування та використання активів, високим рівнем фінансових ризиків та ін.;

– *чинники маркетингового менеджменту*. Включають в себе неефективну товарну, збутову, цінову та комунікаційну політики, невідповідність між пропозицією підприємства та потребами споживачів тощо;

– *чинники кадрового менеджменту*. Виражають залежність кризових факторів від діяльності персоналу підприємства, наявності достатньої кількості фахівців необхідного профілю та навичок тощо.

– *чинники інноваційного менеджменту*. Передбачають інноваційну активність підприємства.

– *чинники інвестиційного менеджменту*. Передбачають неефективне здійснення певних інвестиційних проектів, дисбаланс між інвестиційними потребами та можливостями, неліквідність інвестиційного портфеля компанії в цілому та інше.

9.2. Суть та практичне значення адаптивного управління підприємством

Західні експерти в сфері управління підкреслюють, що стратегічний менеджмент кінця ХХ початку ХХІ ст. – це менеджмент адаптивного розвитку підприємства.

В умовах невизначеності, що характерні сучасній ринковій системі, вітчизняним підприємствам для того, щоб зберігати свої конкурентні позиції на ринку, необхідно постійно адаптуватись до зовнішніх змін. На сучасному етапі саме адаптивність підприємства визначає спроможність підприємства ефективно функціонувати в умовах динамізму оточуючого середовища.

Поняття адаптації в теорії менеджменту тісно пов'язане з еволюційною та організаційною теоріями, теорією розвитку систем, концепцією підприємницького управління та іншими сучасними напрямками досліджень.

Адаптація в широкому розуміння – це шлях, яким соціальні системи будь-якого типу «керують» чи відповідають на середовище свого функціонування. На думку С. Алексеєва, адаптація підприємства являється процесом розробки і здійснення заходів, що направлені на зміну внутрішнього середовища підприємства згідно потреб зовнішнього середовища з метою виживання в умовах швидкозмінного оточуючого середовища і досягнення підприємством поставлених цілей .

Адаптація – це кінцевий етап процесу пристосування підприємств до ринку.

Адаптація – це процес цілеспрямованої зміни параметрів, структури і властивостей будь-якого об'єкту у відповідь на зміни, що відбуваються як у зовнішньому середовищі діяльності об'єкта, так і у середині нього [127].

Мета адаптивного управління – діагностувати все, що відбувається в середині системи: внутрішні процеси, процеси, що виникають ззовні системи і на основі цього планувати послідувачі управлінські рішення [128, 129].

Головна задача адаптивного управління – підтримка внутрішньої стабільності системи в умовах постійно змінного зовнішнього середовища.

Щоб вижити в сучасних умовах, підприємство має адаптуватися і постійно пристосовуватися до довкілля, що змінюється. Підприємство має бути

організовано таким чином, щоб відстежувати постійні зміни в зовнішньому середовищі. Підприємство не може бути стабільним, воно має постійно змінюватися, щоб не поступатися суперникам в умовах жорсткої конкуренції, задовольняти диференційовані запити споживачів, удосконалювати свої внутрішні процеси, ставити перед персоналом реальні цілі, надаючи для їх досягнення свободу творчих дій з пріоритетом ділових процесів, орієнтованих на споживача [130]. Саме тому все більше визнання отримує новий набір організаційних принципів, орієнтованих на створення підприємницьких організацій, де робітники всіх рівнів зосереджені на збільшенні ступеня задоволення споживачів. Традиційна ієрархічна структура в таких організаціях більше не домінує. Відповідно до функцій працівники підприємства об'єднуються в команди, здійснюють перехресне навчання та забезпечуються комерційною інформацією, що дає їм можливість виконувати кілька функцій і швидко реагувати на потреби, що змінюються. Структури прагнуть набути більшої гнучкості, але при цьому раціонально побудована організація зберігається. Процеси, подібні груповому вирішенню проблем, послідовним зусиллям з відновлення виробництва і т. п., створюють умови для інтеграції функцій і забезпечують базис для регулярної адаптації структур до потреб клієнтів, що змінюються. Кожен член організації повинен сповідувати цілі групової роботи, прагнути до розв'язання проблем і прийняття ризику [130].

Принципи побудови механізму управління адаптацією на промисловому підприємстві на нашу думку є наступні:

- своєчасність та повнота інформації, яку надає банк через маркетингові комунікації;
- відповідність результатів бізнес-процесів поставленим цілям;
- адаптивність бізнес-процесів до змін умов зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливає на створення синергетичного ефекту;
- системність здійснення бізнес-процесів;
- диференційованість та персоніфікація відповідно до кінцевого клієнта бізнес-процесу;

- адекватність механізму управління бізнес-процесами потенційним можливостям підприємства;
- безперервність (адаптація бізнес-процесів до умов оточуючого середовища має постійно здійснюватись та базуватися на попередніх результатах);
- взаємоузгодженість бізнес-процесів;
- науковість (побудова адаптаційного механізму має базуватися на науково-обґрунтованих методиках).

Спроможність підприємства до адаптації визначається на основі **факторів адаптивного розвитку**. В науковій літературі серед факторів, що визначають спроможність підприємства до адаптації виділяють наступні: фактори ресурсного забезпечення, фактори діяльності персоналу, фактори цілей підприємства, фактори рівня реалізації основних функцій менеджменту (рис. 9.2).

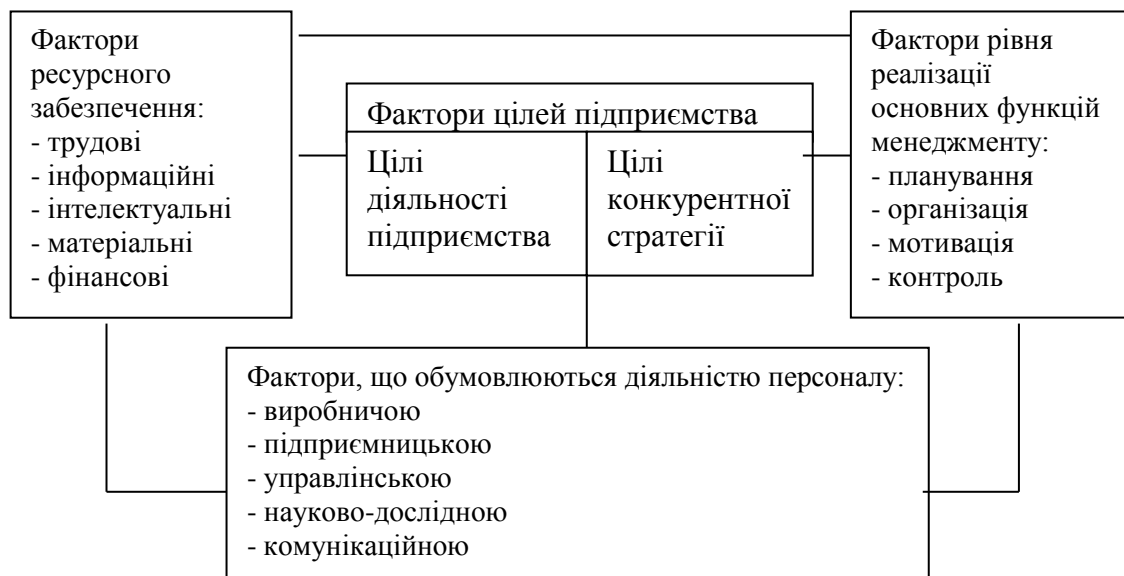


Рис. 9.2. Фактори, що визначають спроможність підприємства до адаптивного розвитку

Адаптивність, тобто постійне пристосування, системи до зовнішніх факторів досягається за рахунок інформації зворотного зв'язку та негайної адекватної реакції на зміни, що відбуваються. Схематично механізм адаптації підприємства представлено на рис. 9.3.

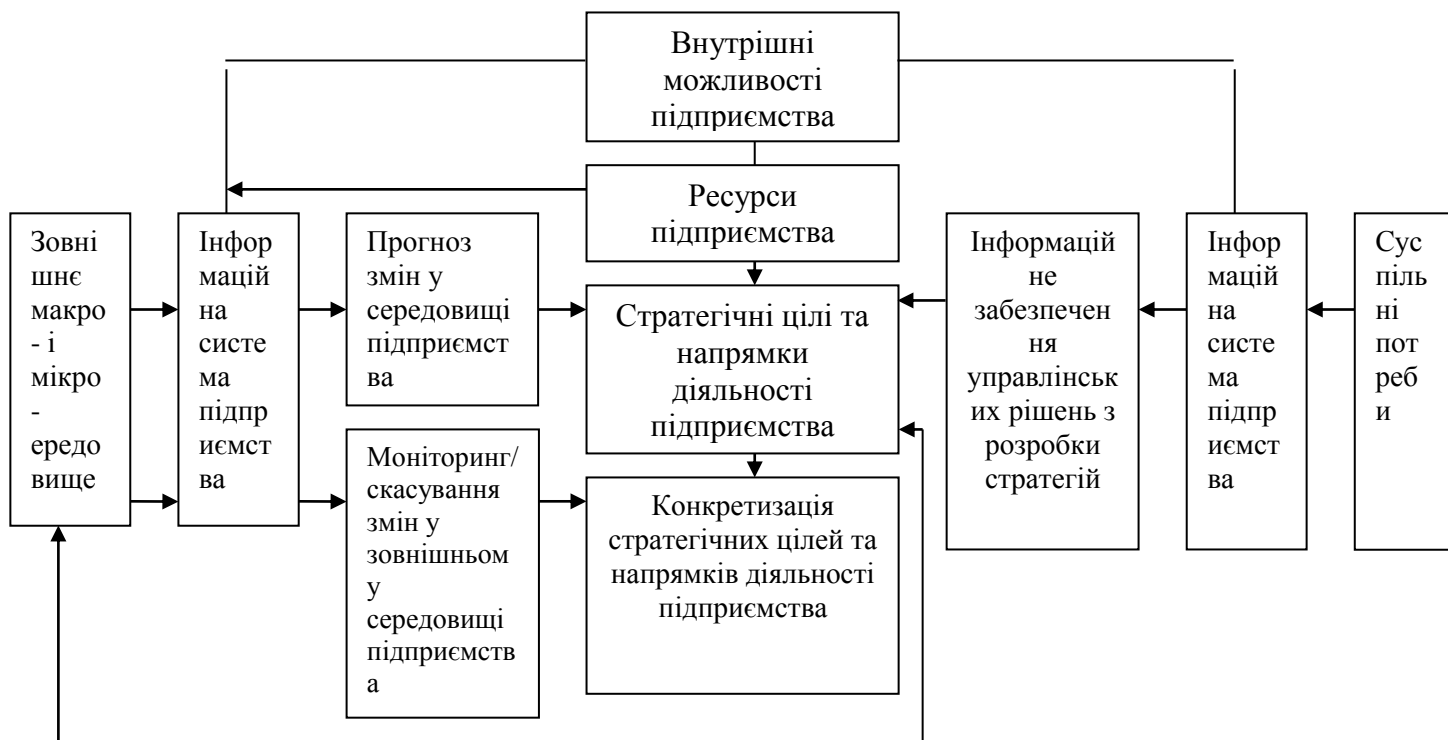


Рис. 9.3. Механізм адаптації підприємства до зовнішнього середовища

До *адаптаційних заходів* у системі управління відносяться наступні [128, 131]:

- забезпечення відкритості розподільних відносин і зближення економічних інтересів працівників і адміністрації підприємства;
- зниження собівартості продукції підприємства та цін на механізовані роботи;
- забезпечення відтворення ОВФ;
- забезпечення високої маневреності ресурсами;
- впровадження проблемно-орієнтованих систем підтримки прийняття рішень;
- аналіз кон'юнктури ресурсних ринків, прибутковості й рентабельності продукції;
- забезпечення високої гнучкості цілей функціонування підприємства за рахунок реалізації форм пасивної (зміна внутрішнього середовища підприємства в зіставленні з умовами зовнішнього середовища з метою збереження

кредитоспроможного стану) і активної (зміна зовнішнього середовища в зіставленні із цілями функціонування й потребами підприємства) адаптації;

- зниження витрат на перевезення й зберігання продукції;
- розробка схем своєчасних гарантійних фінансових розрахунків;
- зниження видатків на технічне обслуговування й ремонт;
- використання коштів адаптивного моделювання й прогнозування для підвищення ефективності й оперативності рішень, а також впровадження сіткових обчислювальних комплексів, що прискорюють проміжні розрахунки й інші заходи.

Розглянемо роль окремих функціональних підрозділів у процесі адаптації підприємства до змін (табл. 9.1).

Таблиця 9.1.

Функції управлінських підрозділів промислового підприємства, що забезпечують його адаптивний розвиток

Підрозділ	Функції в процесі адаптивного розвитку
Виробництво	Постійний пошук більш ефективних технологій і способів виробництва в цілях забезпечення конкурентоспроможності продукції на ринку
Конструкторський відділ	Проведення тестування продукції на відповідність споживчим запитам, моніторинг існуючих аналогів на ринку, використання новітніх технологій при розробці нових продуктів
Відділ постачання	Активний пошук постачальників високоякісної продукції, проведення тендерів з метою пошуку кращих умов на ринку, установа партнерських зв'язків з постачальниками
Відділ збуту	Налагодження ефективної системи збуту, чітке відслідковування термінів постачання продукції, швидка реакція на рекламації та скарги клієнтів, вивчення причин невдоволення споживачів та швидка реакція на нейтралізацію їх причини, забезпечення партнерських відносин зі споживачами
Бухгалтерія	Постійний контроль за бухгалтерською та управлінською звітністю підприємства, аналіз доходів та витрат по окремим споживачам, ринкам, товарам з метою виявлення прибутковості та доцільності подальшої роботи в певній сфері діяльності
Фінансовий відділ	Адаптація фінансового забезпечення до потреб ринку, швидке прийняття рішень стосовно управління фінансами, гнучка політика у сфері надання кредитів на продукцію,
Відділ маркетингу	Вивчення споживчих запитів та потреб та формування кращих пропозицій з метою їх задоволення, аналіз міри задоволення споживачів, постійна робота зі споживчою лояльністю, адаптація вже існуючих продуктів до нових умов

У теорії сучасного менеджменту існують різні підходи до адаптивного управління підприємством. Якщо у минулому сторіччі механізми управління підприємствами були основані на механістичних підходах наукового адміністрування та побудови чітких ієрархічних структур, то в сучасних умовах наростання динамізму економічних процесів і ускладнення економічних систем, ці підходи не є ефективними.

На основі аналізу новітньої літератури та досліджень у галузі менеджменту, можемо відмітити тенденцію до формування нових підходів та інтеграції різних галузей наукових знань. Так, дослідники теорії управління все частіше звертаються до досягнень біології, фізики, кібернетики та інших точних наук. Аналізуючи діяльність підприємства в розумінні його як живого організму, можемо виділити основні характеристики, які мають бути притаманні підприємствам з високим рівнем спроможності до адаптації:

ідентичність – кожне підприємство має ряд специфічних ознак (галузева приналежність, особливості продукції, цільова орієнтація), що обумовлюють його діяльність та стратегію. Тому механізм управління має функціонувати з метою збереження та розвитку власної ідентичності підприємства.

розвиток – головною особливістю кожного життєздатного організму є розвиток впродовж свого існування. Також і підприємство має демонструвати постійні якісні та кількісні зміни в процесі життєвого циклу. В даному аспекті необхідно додати, що живим організмам характерна поетапність розвитку, яка забезпечує еволютивну готовність організму до переходу на новий етап розвитку.

взаємодія з оточуючим середовищем – підприємство є відкритою системою, а тому має здійснювати постійну взаємодію із ринком, державою, соціумом. Адаптивне управління має забезпечувати ефективну взаємодію між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства, сприяти «метаболізму».

швидка реакція на зміни оточуючого середовища – є ключовою характеристикою для виживання видів. Для підприємства здатність швидко адаптуватись до змін зовнішніх чи внутрішніх умов функціонування є необхідною умовою існування на ринку, особливо в умовах турбулентності економіки.

диференціація функцій – у структурі механізму управління підприємством кожний окремий елемент має бути направлений на виконання своєї специфічної функції. При цьому важливо відмітити, що в живих організмах функції не дублюються, на відміну від організаційних механізмів підприємств, де можливе не тільки їх дублювання, а і ігнорування. Тому ефективний механізм управління має забезпечувати спеціалізацію структурних утворень на певних функціях.

вибірковість – при взаємодії з оточуючим середовищем підприємство має чітко обирати сферу бізнесу, свою цільову аудиторію, певних партнерів та постачальників. Вибір має обумовлюватись ідентичною ціллю підприємства.

цілісність – в структурі системи управління підприємством всі елементи мають бути направлені на реалізацію єдиної мети. При такій взаємній направленості і підприємство, і персонал, і інші референтні групи отримують синергічний результат.

самоорганізація – дана характеристика вже розглядалась в контексті складних систем. Так як підприємство є складною системою, то для його функціонування необхідна постійна підтримка здатності до самоорганізації його структурних частин.

результат – головною метою існування будь-якої життєздатної організації є певний результат. Для підприємства результатом є прибуток або досягнення інших соціальних цілей. Тому управління адаптацією підприємства при будь-яких умовах має бути направлена не просто на підтримку функцій, а на досягнення конкретного результату.

9.3. Зв'язок між адаптивним та антикризовим управлінням підприємством

Стратегічний менеджмент – це управління, що базується на розробці і реалізації дій (розробка планів, стратегій, визначення місії, візії, цілей тощо), направлених на підвищення результативності діяльності підприємства в

довготерміновому періоді, а також на забезпечення конкурентних переваг на ринку.

Антикризовий менеджмент – це управління, націлене на передбачення настання кризи на підприємстві, аналіз його симптомів, розробку заходів по зменшенню негативних наслідків внаслідок кризи і їх використання для подальшого розвитку підприємства.

Адаптивний менеджмент – це управління, направлене на розробку і здійснення заходів, що направлені на зміну внутрішнього середовища підприємства згідно потреб зовнішнього середовища з метою виживання в невизначених умовах оточуючого середовища і досягнення підприємством поставлених цілей.

Таблиця 9.2.

Порівнянн антикризового та адаптвного менеджменту

Параметри	Характеристика параметрів	
	Антикризове управління	Адаптивне управління
1.Характер процесу розвитку	Пасивний, проявляється як відповідь на скорочення обсягів продаж, активність конкурентів тощо.	Активний, так як закладається в стратегічно орієнтованих діях, що направлені на пристосування до нових умов зовнішнього та внутрішнього середовища
2.Відношення менеджменту до фактору часу	Орієнтація в більшій мірі на минулі та теперішні події	Орієнтація в більшій мірі на теперішній та майбутні події
3.Прояв мінливості оточуючого середовища	Нестабільність Кризовий стан	Нестабільність Невизначеність
4.Ступінь гнучкості системи управління	Висока міра гнучкості Проявляється як реакція на минулі та теперішні умови функціонування Передбачає превентивну реакцію на можливу зміну умов функціонування у майбутньому	Висока міра гнучкості Проявляється як реакція на теперішні та майбутні умови функціонування
5.Схема управління	Централізована	Централізована /Децентралізована
6.Стратегії, що використовуються	Стратегії, що направлені на використання внутрішнього потенціалу підприємства. Використовується середньострокове та короткострокове стратегічне планування	Стратегії, що направлені на використання внутрішнього потенціалу і зовнішніх можливостей оточуючого середовища. Використовується довготермінове та середньо термінове стратегічне планування

Отже, ефективність діяльності підприємства як в стабільних, так і в кризових умовах, визначається саме його спроможністю до адаптації, його здатністю до гнучкої реакції на зміну умов, направленості на результат.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:

1. Які основні чинники впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства ви знаєте? Дайте характеристику референтним групам підприємства. Охарактеризуйте внутрішні чинники впливу на діяльність підприємства.

2. Розкрийте поняття адаптивного управління, його мету, принципи побудови механізму адаптації на промисловому підприємстві.

3. Які адаптаційні заходи в системі управління підприємством ви знаєте? Які функції управлінських підрозділів підприємства забезпечують його розвиток?

4. Які основні характеристики має підприємство з високим рівнем спроможності до адаптації?

5. Охарактеризуйте зв'язок між адаптивним та антикризовим управлінням підприємством.

Тема 10. УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

10.1. Теоретичні основи ефективності розвитку підприємства в ринкових умовах

Визначення ефективності підприємства – складна і багатогранна проблема, що потребує нових рішень і викликає дискусії та розбіжності в її трактуванні. Оцінка ефективності має особливо велике значення у зв'язку з формуванням систем управління об'єктами, що працюють у нових умовах [132].

У найбільш загальному вигляді підприємство розглядають як об'єкт управління з властивою йому специфікою складного конгломерату різноманітних галузей, з жорстким ув'язуванням їх функціонування в єдиній системі регіонального господарства, районів території [133].

Соціальна складова ефективності відображає величину і ступінь задоволення потреб населення. Вона припускає певну реакцію населення на якість, терміни і різноманітність наданих послуг, що можуть оцінюватися як в абсолютному вимірі, так і порівняно з якими-небудь стандартами чи нормами (обсяги і вартість наданих послуг, якість і витрати, ресурси та їх використання і тощо). Економічна ефективність обслуговування визначається найчастіше лише як економія бюджетних коштів, які використовуються у процесі виконання робіт, спрямованих на збереження і поліпшення фізичних характеристик об'єктів [132].

Але економічна ефективність підприємства припускає не тільки економію, а й оптимальні пропорції між трьома напрямками використання коштів: на матеріальне забезпечення і проведення ремонтних робіт, на зарплату працівників, на управління.

Поняття економічної ефективності містить у собі також ефективну трудову мотивацію працівників, що виражається в співвідношенні чисельності зайнятих і фонду оплати праці (ФОП) – при якому в кожного працівника виникає стійка зацікавленість у якісній продуктивній праці. Пропорції розподілу ФОП між зайнятими працівниками з одного боку, і витрати управління, що припадають на

одного управлінця, з іншого, також характеризують економічну ефективність. Нові ринкові умови, скорочення коштів з бюджету - усе це веде до пошуку нових організаційних рішень, що дають найбільший ефект. Показники, які характеризують ефективність послуг, мають найтісніший взаємозв'язок і зумовлюють інтереси всіх її учасників. Але цей взаємозв'язок не завжди прямий і однозначний [132].

Система виміру ефективності функціонування підприємств є досить складною, тому що вона відображає, з одного боку, рівень досягнення її інтересів і цілей, а з іншого – її внесок у досягнення цілей соціальної системи більш високого рівня (адміністративного району міста), яка визначає для підприємств цілі, що впливають з її потреб.

Можна використовувати багатокритеріальну оцінку виміру, яка базується на підставі різних підходів до виміру ефективності соціальних систем, аналогічних підприємству. В ній використовуються сім основних критеріїв [132]:

1. Дієвість.
2. Економічність.
3. Якість.
4. Прибутковість (доходи / витрати).
5. Продуктивність.
6. Умови роботи.
7. Впровадження нововведень.

Безумовно, вони мають досить узагальнений характер і не враховують усієї складності підприємства як об'єкта управління, оцінку якого необхідно доповнювати показниками соціального значення. Розглянемо кожен із них стосовно оцінки ефективності функціонування підприємств.

Дієвість – це рівень досягнення системою поставлених перед нею цілей, ступінь завершення «потрібної» роботи [134].

Економічність можна виразити відношенням ресурсів, що підлягають споживанню, до ресурсів, фактично спожитих. Величина, що стоїть у чисельнику, знаходить втілення в кошторисах, нормативах, оцінках, прогнозах, проектуваннях

тощо. Фактичне споживання ресурсів визначається за даними бухгалтерського обліку, звітності, оцінок тощо [132].

Якість – це ступінь відповідності системи вимогам, специфікації і сподіванням. Традиційні визначення якості включають відповідність специфікаціям і своєчасність виконання робіт (у терміни й у час, зручні для споживачів).

Прибутковість – це різниця між валовими доходами (чи кошторисом) і сумарними витратами (чи фактичними витратами).

Продуктивність – це співвідношення кількості продукції та витрат на випуск відповідної продукції. Вона може визначатися шляхом ділення об'ємних показників послуг, що відповідають вимогам якості, на фактично спожиті ресурси.

Умови роботи – престижність роботи, почуття безпеки, впевненості, задоволеності працівників, зайнятих на підприємствах.

Впровадження нововведень відображає реальне використання нових досягнень в галузі сучасної техніки, організації і управління на підприємствах і в організаціях [134].

Для оцінки ефективності функціонування підприємств розглянуті вище критерії можуть бути згруповані і конкретизовані з урахуванням особливостей цієї системи.

Виділяють чотири основні групи, що відображають головні напрямки оцінки ефективності [134]:

1. Цілі, стратегія, політика і цінності – сумісність планів розвитку підприємства зі стратегією розвитку території і довгостроковими планами соціального й економічного розвитку; відповідність роботи підприємств потребам ринкової економіки і, насамперед, таким її оціночним показникам, як конкурентоспроможність, гнучкість, динамічність.

2. Фінанси – раціональне використання фінансових ресурсів території; витрати управління і виробництва порівняно з їх величиною в конкурентів.

3. Виробництво – оцінка технологічних змін; оцінка потенціалу виробничого й управлінського персоналу (за чисельністю, кваліфікацією, використанням тощо); оцінка потреби в додаткових виробничих потужностях.

4. Споживчий результат і екологія - задоволеність попиту населення; безпека (з точки зору впливу на навколишнє середовище і здоров'я людини); комфортність; культура обслуговування; естетичні вимоги комунального господарства та ін.

Остання група критеріальної оцінки відображає, власне кажучи, соціальну ефективність, яка для підприємств і організацій є пріоритетною.

Метод дозволяє побачити всі переваги і недоліки і гарантує, що жоден із критеріїв, які необхідно врахувати, не буде забутий, навіть якщо виникнуть труднощі з початковою оцінкою. При складанні переліку критеріїв слід використовувати лише ті з них, що впливають безпосередньо з цілей, стратегії і завдань, орієнтації розвитку підприємств, довгострокових планів [135].

Необхідно відзначити динамічний характер критеріїв ефективності функціонування підприємств. Вони мають змінюватися при виникненні нових проблем і пріоритетних цілей розвитку. Критерії ефективності діяльності підприємств є визначальними в побудові критеріїв ефективності діяльності його районів.

На підставі системи критеріїв, що найбільш повно і якісно характеризують результативність управління, здійснюється перехід до кількісного аналізу, у якому використовуються показники економічної і соціальної ефективності.

Для оцінки ефективності підприємств недостатньо обмежитися тільки економічними показниками. Економічна ефективність має бути доповнена показниками соціальної ефективності у вигляді системи оцінок споживачів підприємства, що надаються відповідно до нормативних стандартів обслуговування і фактичного обсягу бюджетних коштів.

Соціальна ефективність функціонування підприємств оцінюється на базі показників, які характеризують ступінь задоволеності населення, що обслуговується (наприклад, кількість вчасно невиконаних заявок), якість

обслуговування (наприклад, показники збільшення чи зменшення скарг), ступінь задоволеності самих працівників підприємства (умовами й оплатою праці, системами преміювання, підготовки й перепідготовки працівників фірми тощо) [134].

Характеризуючи управлінський і виробничий персонал визначають показники, що відображають динаміку чисельності та кваліфікації працівників підприємства, а також дані з оплати їхньої праці.

Виходячи з цього, ефективність підприємства і перетворень, які проводяться у ньому, залежить від [132]:

а) ясності та визначеності стратегічних і тактичних цілей, послідовності реорганізації всієї структури підприємства;

б) ступеня взаємозв'язку повноважень, відповідальності та ресурсного забезпечення конкретних структур влади на всіх рівнях, підготовки до швидких змін обстановки;

в) створення стійкої системи зворотного зв'язку з населенням, підзвітності і контролю за діяльністю нових управлінських та виробничих структур підприємства.

Це висуває високі вимоги до управління підприємством у цілому і на окремих підприємствах.

Ефективним є таке управління підприємствами, за якого здійснюється рух усього комплексу до запланованого стану, причому ефективність є тим вищою, чим більше обґрунтований цей рух. Умовою реалізації ефективного управління є використання ідеології стратегічного управління, де важливим елементом є можливість визначення оціночних характеристик цілей розвитку і перетворень. І якщо ефективність процесу управління, з одного боку, – це обґрунтована стратегія і тактика організацій, що надають послуги (замовник - підрядник), то з іншого – це самоврядування. Причому, саме те самоврядування, що координує, контролює і є, по суті, "лакмусовим папірцем" ступеня задоволеності споживачів. Пошук нових ефективних форм організації функціонування підприємства, спроби відродження в споживачеві віри в результативність його участі в процесі

управління, бажання самоврядування - усе це приводить до формування нових систем управління (зокрема, кондомініумів).

Важливість оцінки ефективності функціонування і управління підприємством на сучасному етапі реформування регіонального управління полягає ще й у тому, що на її основі рішення про створення нових організацій чи перебудову діючих можливі тільки тоді коли вони обґрунтовані економічно і соціально. Це знижує втрати, що виникають при і використанні керівництвом методу проб і помилок. Оцінка дозволяє проводити реорганізацію діючих структур на базі попередньої ретельної підготовки й експериментальної перевірки.

Проблему економічності у підприємств необхідно вирішувати більш широко, з урахуванням бюджетного характеру його фінансування. Визначення ступеня важливості кожного найбільш значущого фактора економічності підприємства сприяє вирішенню подальших напрямів політики їх використання з метою підвищення ефективності функціонування всього комплексу. У зв'язку з цим є певні особливості в методичних підходах до аналізу головних факторів економічності підприємств.

Аналіз головних факторів економічності підприємств передбачає детальний аналіз таких компонентів [133]:

- джерела доходів;
- основні статті витрат;
- прибуток;
- збитки.

1. *Аналіз джерел доходів.* Через скорочення бюджетних асигнувань на розвиток підприємств дедалі актуальнішим стає вишукування додаткових джерел фінансування фірми із використанням потенціалу території, нових структур ринку і промисловості.

2. *Аналіз витрат.* Аналіз основних статей витрат підприємств є не менш важливою частиною аналізу головних факторів його економічності. Методика проведення цього аналізу враховує загальні завдання економічності – виявлення

основних статей витрат, їх оцінку в усьому обсязі використовуваних коштів підприємства, можливості скорочення витрачених коштів за рахунок більш раціонального їх використання, впровадження нових більш ефективних форм діяльності підприємства.

3. *Аналіз прибутку.* При аналізі прибутку важливим є не тільки виявлення основних його складових, але її можливість розгляду їх зміни в динаміці та в порівнянні з показниками інших аналогічних територіальних одиниць.

4. *Аналіз збитків.* При аналізі збитків також виявляються всі основні джерела цих збитків, можливість скорочення яких має враховуватися при розробці подальшої стратегії ефективного функціонування підприємства.

На перший план виступає проблема економічності функціонування підприємств, вирішення якої включає, з одного боку, раціональне використання бюджетних коштів, що виділяються а з іншого - залучення додаткових ресурсів для фінансування програм діяльності. У зв'язку з ним особливого значення набуває розробка методів, використання яких дозволить створити і підтримати механізм економічного функціонування підприємства.

Оцінка ефективності функціонування підприємства включає три складові: задоволення потреб населення, ефективність роботи організацій, ефективність управління підприємством як цілісним об'єктом. Дослідження підтвердили тісний зв'язок показників, що оцінюють ефективність кожної складової, і їх вплив на інтегральну ефективність функціонування і розвитку підприємства.

Оцінку ефективності підприємства доцільно робити за чотирма групами показників: 1) мета, стратегія, політика і цінності; 2) фінанси; 3) виробництво; 4) споживчий результат та екологія. Такий підхід гарантує, що жоден із критеріїв оцінки не буде упущений [136].

Методичні підходи до аналізу економічності функціонування підприємства передбачають окремий розгляд напрямів використання бюджетних коштів, джерел збільшення доходів та надходжень за рахунок залучення позабюджетних коштів. Такий підхід трактує економічність більш широко порівняно з загальноприйнятим (як відношення ресурсів, призначених для споживання, до

фактично використаних), але враховує бюджетний характер фінансування підприємства.

10.2. Значення ефективності, її критерії

Важливим завданням менеджменту є підвищення ефективності роботи підприємств, акціонерних товариств, концернів.

Підвищення ефективності виробництва вважається основною проблемою переходу народного господарства України до ринкової економіки. Це зумовлено тим, що воно означає раціональне використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, потрібних для випуску продукції, за умови, що від кожної гривні, вкладеної у виробництво, буде отримано максимальну віддачу.

Ефективність у широкому значенні цього слова означає співвідношення між результатом (ефектом) та витратами [138].

Під ефектом розуміють результат реалізації заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва за рахунок економії всіх виробничих ресурсів.

Ефективність виробництва – об'єктивна економічна категорія, що характеризує ступінь досягнення загальних і окремих результатів від оптимального використання всіх ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, фінансових).

Економічна ефективність від впровадження певних організаційно-технічних заходів на окремих стадіях виробничого процесу може виявлятися у різних формах. При визначенні її слід порівняти варіанти поточних витрат та капітальних вкладень, враховуючи чинник часу [138].

Для практичного використання цієї економічної категорії при плануванні та обліку необхідно розглядати її у різних аспектах, відповідно до сфери застосування, рівня матеріального виробництва, об'єкта визначення та методів розрахунку.

За сферою застосування розрізняють загальну, локальну і часткову ефективність. Загальна характеризує ефективність виробництва на підприємстві в цілому; локальна - окремі стадії виробництва, розподілу, обміну та споживання; часткова - ефективність використання в процесі виробництва певних ресурсів (предметів і засобів праці, капітальних вкладень, робочої сили тощо) [132].

За рівнем виробництва ефективність буває народногосподарська та госпрозрахункова. Народногосподарську ефективність визначають, виходячи з інтересів, мети і завдань народного господарства; госпрозрахункова ефективність відображає результати діяльності та витрати окремого підприємства (об'єднання).

Надзвичайно важливо знаходити такі методи управління економікою, в масштабах від держави до окремих підприємств, які б забезпечували збіг інтересів народного господарства в цілому і окремих його ланок.

Відповідно до об'єктів визначення, ефективність ділять на [132]:

- ефективність діючого виробництва на всіх його рівнях;
- ефективність капітальних вкладень, які використовуються для будівництва, реконструкції, технічного переозброєння підприємства з метою випуску нової продукції, збільшення обсягів виробництва;
- ефективність розвитку науки і техніки;
- ефективність зовнішньоекономічних зв'язків;
- ефективність охорони навколишнього середовища.

За призначенням і методами розрахунку розрізняють абсолютну та порівняльну ефективність. Це пов'язано з тим, що практиці економічних розрахунків доводиться вирішувати два завдання [139]:

1) визначати й оцінювати рівень ефективності використання окремих видів витрат і ресурсів, економічну ефективність виробництва в цілому (галузі, об'єднання, підприємства), а також аналізувати вплив різних організаційно-технічних заходів на показники діяльності підприємства;

2) порівнювати та відбирати кращі варіанти нової техніки, технології, організації виробництва.

Абсолютна економічна ефективність визначається по підприємству в цілому та характеризує загальний ефект (віддачу) від використання ресурсів і витрат.

Порівняльна економічна ефективність характеризує економічні переваги одного варіанта над іншими щодо раціонального використання ресурсів і витрат.

При порівнянні та виборі варіантів організаційно-технічних заходів використовуються певні критерії і показники.

Критерії характеризують принцип, підхід до оцінки економічної ефективності, тоді як показники - безпосередній спосіб оцінки.

В умовах ринкової економіки за критерій економічної ефективності доцільно приймати максимізацію прибутку від виробництва та реалізації продукції при мінімальних видатках.

Складність і різноманітність зв'язків промислового виробництва, велика кількість діючих у ньому чинників мають неабиякий вплив на економічну ефективність підприємства. Тому її слід оцінювати за допомогою системи узагальнених і часткових показників (табл. 10.1).

Таблиця 10.1

Система показників оцінки економічної ефективності менеджменту

Загальні показники	Часткові показники		
	Показники ефективності праці	Показники підвищення ефективності використання основних фондів, обігових коштів і капітальних вкладень	Показники підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів
1. Зростання обсягу виробництва продукції у вартісному виразі 2. Виробництво продукції на 1 грн. витрат 3. Відносна економія основних виробничих фондів, нормативних коштів, матеріальних витрат фонду оплати праці 4. Собівартість	1. Темпи зростання продуктивності праці 2. Частка збільшення виробництва продукції за рахунок підвищення продуктивності праці. 3. Економія чисельності працівників	1. Фондовіддача – виробництво продукції на 1 грн. середньорічної вартості основних виробничих фондів 2. Виробництво продукції на 1 грн. середньорічної величини нормованих обігових коштів 3. Приріст обігових коштів стосовно приросту товарної продукції 4. Відношення приросту прибутку до капітальних вкладень, які його зумовили 5. Питомі капітальні вкладення; на одиницю нової виробничої потужності на 1 грн. приросту продукції	1. Витрати важливих матеріальних ресурсів у натуральному виразі на 1 грн. товарної продукції 2. Відношення темпів приросту матеріальних витрат до темпів приросту

5. Рентабельність 6. Прибуток	4. Зниження трудомісткості виробів	6. Термін відшкодування капітальних вкладень - відношення їх до суми приросту одержаного прибутку	товарної продукції
----------------------------------	--	---	-----------------------

Всі вони використовуються для визначення економічної ефективності від передбачених стратегією заходів, з удосконалення конструкцій виробів, технології та організації виробництва.

Підвищення ефективності та якості роботи підприємства в умовах ринкової економіки можна досягти лише шляхом поєднання прогресивної техніки й технології з раціональною організацією виробництва і праці, тобто впровадження менеджменту [138].

За всіма технічними, технологічними та організаційними заходами, передбаченими стратегією (бізнес-планом), визначаються також показники: умовно-річна економія; економія до кінця року; перехідна економія. Умовно-річна економія – економія від впровадження того чи іншого заходу за рік (12 міс.), його використання у виробництві. Розраховується через показник зниження собівартості і річний випуск продукції. Цей показник є базовим для оцінки економічної значущості заходів з організації виробництва, а також визначення терміну відшкодування витрат на їх реалізацію.

Економія до кінця року від впровадження певного заходу обчислюється з урахуванням терміну його впровадження і являє собою ту частину річної економії, яку має отримати підприємство до кінця року. Її треба враховувати при розрахунках зниження собівартості продукції.

Перехідна економія від впровадження заходів з організації виробництва розраховується як сума економії, яка утворюється в наступні періоди після поточного року. Її обчислюють, виходячи з середньорічної собівартості продукції, собівартості на кінець року та обсягів випуску продукції після поточного року [139].

Слід пам'ятати, що заходи щодо удосконалення організації виробництва є не капіталомістким чинником розвитку і тому мають бути передбачені стратегією (бізнес-планом) підприємства.

10. 3. Ресурсно-потенціальний підхід до оцінки ефективності системи менеджменту

Найбільш конструктивною, що відповідає вимогам сучасної перебудови механізму господарювання є методологія ресурсно-потенціального підходу [132]. Стосовно до проблеми виміру ефективності діяльності корпоративних організацій чи соціально-економічних систем її доцільно розглядати за складовими оцінки [140]:

- критерієм ефективності господарювання;
- ключовим принципом оцінки ефективності;
- показниками (системою показників) ефективності;
- методикою розрахунку ефективності господарювання;
- організаційно-екологічними заходами щодо введення нової системи оцінки в практику.

В умовах формування і функціонування відкритої змішаної економіки використання „споживацького” критерію при оцінці ефективності господарювання є істотним методологічним принципом. Отже, система оцінки ефективності господарювання має базуватися на споживацькій вартості, тобто продукті, що витримав перевірку на суспільну корисність. Таким чином, мірою ефекту повинен бути не вироблений, а спожитий суспільний продукт, тобто такий продукт, що пройшов через усі фази відтворення. Цей принцип необхідно застосовувати при оцінці ефективності господарювання на будь-якому ієрархічному рівні.

Взаємозв'язок між потенціалом будь-якої соціально-економічної системи, рівнем і значенням його фактичного використання на часовому інтервалі може бути поданий у вигляді графіка (рис. 10.1)

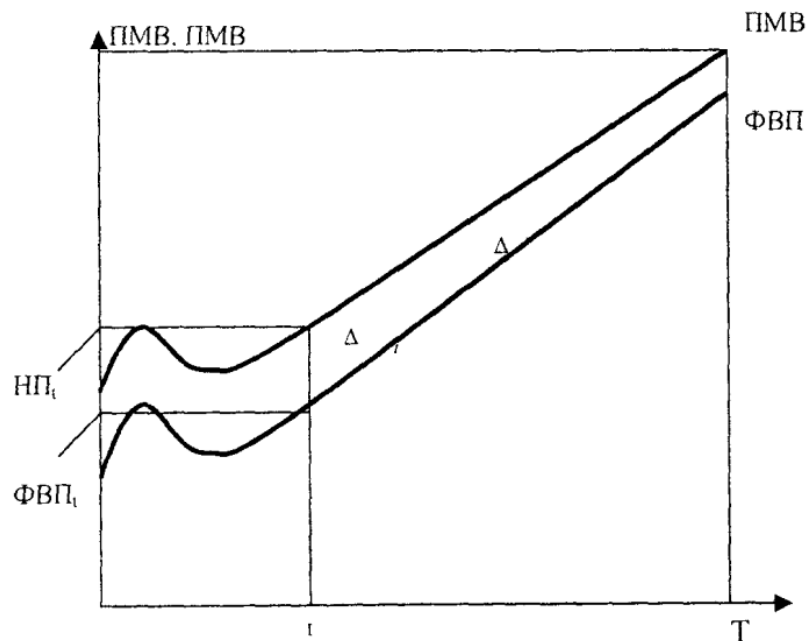


Рис. 10. 1. Потенційні можливості виробництва (ПМВ)

На рисунку 10.1 вісь ординат характеризує розмір потенційних можливостей виробництва (ПМВ), фактичне значення його використання (ФВП) і величину невикористаної частини потенціалу (НП) виробничої соціально-економічної системи. Вісь абсцис – темпи росту потенціалу і періодичність оцінки цих величин. З графіка видно, що за будь-який період часу (Т) можна виділити заданий (потенційний) і дійсний (фактичний) стан системи, що характеризується кількісно через потенціал (НПі) фактичне його використання (ФВП). Оскільки максимально можливе наближення дійсного стану системи до заданого здійснюється тільки на основі управління, то потенційний результат системи управління, що може бути отриманий у майбутньому, прямо відповідає величині невикористаної частини потенціалу системи (НШ).

Скорочення величини невикористаної частини потенціалу системи буде характеризувати частковий ефект управління відтворенням [135].

За оцінкою фахівців, якщо загальні втрати, тобто недовикористання потенціалу системи, прийняти за 100%, то втрати з вини об'єкта управління складуть 20-30%, а інші припадають на суб'єкт управління. При цьому втрати за рахунок внутрішнього управління дорівнюють 40-50%, а інші – за рахунок зовнішнього.

Повний ефект управління процесом відтворення (ПЕУ) визначає реальний ефект виробництва (ЕРВ), ефект управління за фактором втрат живої й уречевленої праці (ЕП) і ефект управління за фактором непродуктивного використання живої праці (ЕН). Величину втрат живої й уречевленої праці, а також непродуктивного використання живої праці можна встановити шляхом порівняння звітного періоду з базовим. Абсолютна ефективність управління ($E_{\text{уа}}$) являє собою відношення ФВП до ПМВ. Відносна ж ефективність є відношення повного ефекту управління ($ЕРВ + ЕП + ЕН$) до витрат ($Z_{\text{у}}$) [141].

Ефективність того чи іншого секторів економіки визначається критерієм, тобто принципом оцінки державного і недержавного секторів. Щоб критерій задіяти у визначений момент, потрібна система показників. Класичний критерій ефективності функціонування змішаної економіки має такий вигляд:

$$EC = F(ПМ - РМ) \Rightarrow \max Z_n, \quad (10.1)$$

де EC – ефективність функціонування системи;

F – функція;

$ПМ$ – потенційні можливості системи;

$РМ$ – рівень використання можливостей системи;

Z_n – задоволення потреб.

Критерій ефективності державного сектору – це максимізація задоволення соціальних потреб громадян при раціональному використанні можливостей.

Критерій ефективності недержавного сектору характеризується рівнем розвитку підприємництва і зростанням прибутку:

$$E_{\text{д.с.}} = P(ПМ_{\text{д.с.}} - РМ_{\text{д.с.}}) \Rightarrow \max Z_n; \quad (10.2)$$

$$E_{\text{н.с.}} = E(ПМ_{\text{н.с.}} - РМ_{\text{н.с.}}) \Rightarrow \max Z_n.$$

Перед будь-якою системою стоїть завдання – максимально задовольнити потреби людини, соціуму, суспільства, колективу. Але потреби людини зростають, тому і у державному, і недержавному секторах необхідно раціонально використовувати наявні потенційні можливості.

До потенційних можливостей відносяться кадри, фінанси, засоби виробництва, інформаційні ресурси, організаційний потенціал, інноваційний потенціал, інфраструктура ринку, будівельний потенціал, транспортний потенціал тощо.

Дослідження підтверджують, що ефективність господарювання різних соціально-економічних систем вирішальною мірою залежить від людей і застосовуваних критеріїв мотивації організації їхньої праці. Практика менеджменту виробила 15 критеріїв активізації діяльності працівників у процесі управління. До них відносяться [135]:

1. Будь-які дії повинні бути осмисленими.
2. Більшість людей відчуває радість від роботи.
3. Кожен на своєму робочому місці хоче показати, на що він здатний.
4. Кожен прагне виразити себе в праці.
5. Практично кожен має свою власну точку зору на те, як можна поліпшити свою роботу, її організацію.
6. Людям подобається відчувати свою значимість.
7. Кожна людина прагне до успіху.
8. Успіх без визнання приводить до розчарування.
9. Від того, яким способом, у якій формі і з якою швидкістю співробітники одержують інформацію, її оцінюють, залежить її реальна значимість.
10. Співробітникам не подобається, щоб рішення про зміни в роботі і на робочих місцях, навіть якщо ці рішення позитивні, приймалися без їхнього відома, без врахування їхніх знань і досвіду.
11. Кожному потрібна інформація про якість власної праці.
12. Для кожного контроль збоку неприємний.
13. Більшість людей прагнуть у процесі роботи набути нових знань.
14. Співробітники різко реагують, якщо їхні старання й отримані ними кращі результати приводять тільки до того, що їх ще більше навантажують.
15. Чи дозволяє робота бути самому собі шефом?

Кожен, хто у своїй управлінській діяльності стикається з труднощами, що за його оцінкою, коріняться в тому, що сама робота малоприваблива, повинен за цими 15-ма пунктами перевірити, чи можна створити відповідні умови.

Використання переконання в системі менеджменту не означає відмову від інших наявних інструментів впливу. Вплив за допомогою традиції і позитивної винагороди підсилює переконання, збільшуючи довіру до керівника. Якщо виконавець знає, що керівник має можливість примусити його, але намагається уникати цього, тоді сила переконання підкріплюється потребою в повазі. Якщо переконання не допомагає, керівник, який має інші засоби впливу, може вдаватися до них. Постійний успіх методу переконання може допомогти людині впливати через розумну віру [142].

Найбільша перевага у використанні переконання в соціально-економічних системах полягає в тому, що не потрібно буде перевіряти виконання роботи людиною, на яку впливають, і вона, цілком ймовірно, буде намагатися виконати більше, за мінімальні вимоги, розраховуючи, що ці дії допоможуть задовольнити її особисті потреби на багатьох рівнях. Людина, що одержала наказ, підкріплений примусом, звичайно виконує його, але за мінімумом. Іноді здається, що методика примусу ефективна, але пов'язані з нею проблеми можуть виникнути декількома тижнями чи місяцями пізніше, на стадії виконання.

Однак варто мати на увазі, що переваги переконання несуть у собі лише потенційні вигоди. У деяких випадках примус може виявитися більш ефективним, ніж переконання в необхідності досягнення цілей системи.

Для забезпечення складних, скоординованих ефективних дій потрібні компетентні, високоорганізовані, наполегливі і сміливі керівники, менеджери підприємств різних форм власності. Вони повинні вміти мислити глобально, а діяти локально й орієнтуватися у своїх діях на міжнародні стандарти.

Сучасні менеджери – це системні професіонали, що сьогодні роблять те, про що інші тільки завтра будуть думати. Вони вміють знаходити свій новий шлях там, де, здавалося, усі стежини прокладені.

Компетентність займає особливе місце серед якостей, якими повинні володіти менеджери. Її відсутність не може бути заповнена ніякими іншими якостями, тому що ніщо не замінить знання справи.

Компетентність (К) можна подати у вигляді функціональної залежності (Р) від складових її елементів:

$$K = P (K_1, K_2, K_3, K_4, K_5, K_6, K_7), \quad (10.3)$$

де $K_1 - K_7$ – відповідно інноваційно-підприємницька, техніко-технологічна, економічна, організаційна, соціально-політична, маркетингова компетентність і компетентність системного аналітика.

У системі ефективного менеджменту важливе місце належить обліковій політиці, що визначається відповідним рівнем менеджерів на основі встановленої урядом системи бухгалтерського обліку. Облікова політика підприємства – це сукупність принципів і правил, що регламентують методичні й організаційні основи ведення бухгалтерського обліку на підприємствах в умовах діючої нормативної бази на даний момент часу [142].

При виборі облікової політики варто враховувати фактори, що впливають на: форму власності та організаційно-правовий статус підприємства (державне, акціонерне товариство, спільне підприємство тощо); галузеву належність і вид діяльності (промисловість, будівництво, торгівля, сільське господарство, посередницька діяльність тощо); структуру управління і наявність структурних підрозділів; обсяги діяльності і розміри підприємства; рівень свободи дій у питаннях ціноутворення, постачання продукції; цілі і задачі економічного розвитку на довгострокову перспективу, програми інвестицій і їхня спрямованість, рівень розвитку матеріально-технічної бази, в тому числі інформаційний, рівень кваліфікації працівників; стан господарського, податкового і бухгалтерського законодавства.

Тільки системний аналіз усіх факторів може сприяти обґрунтованій розробці облікової політики в менеджменті. Облікова політика повинна забезпечувати повноту відображення в бухгалтерському обліку всіх питань господарської діяльності.

З цією метою у системі менеджменту повинна бути створена система контролінгу. Вона являє собою концепцію, спрямовану на ліквідацію „вузьких місць”, орієнтовану на майбутнє відповідно до поставлених цілей і задач одержання визначених результатів.

Система контролінгу передбачає забезпечення взаємозв'язку між оперативним і стратегічним менеджментом, маючи на увазі встановлення часового горизонту як границі. На практиці застосовуються методи оперативного і стратегічного контролінгу. Методи стратегічного контролінгу включають: аналіз потенціалу і „вузьких місць”, визначення цілей шляхом їхнього узгодження, кількісне і якісне зростання, стратегії просування товарів на ринок і стратегії функцій, управління стратегіями і контроль за ними [142].

10.4. Оцінка ефективності управління

„Ефект” і „ефективність” - різні поняття. Економічний ефект – це результат праці людини в процесі виробництва матеріальних благ (кількість випущеної продукції, приріст знову створеної вартості в народному господарстві).

Але ефект сам по собі недостатньо характеризує діяльність людини. Для більш повної її характеристики важливо знати, з якими витратами отриманий різний ефект, і навпаки, той самий ефект може бути досягнутий з різними витратами праці. Ціль суспільного виробництва - одержання більшого ефекту з найменшими трудовими, матеріальними і грошовими витратами. Тому необхідно отриманий результат порівняти з тими витратами, за допомогою яких він отриманий, тобто віднести ефект до витрат, зіставити одну абсолютну величину (ефект) з іншою абсолютною величиною (витрати). Таке зіставлення дає відносну величину (ефективність).

Управлінська праця відноситься до найбільш складних видів людської діяльності, її оцінка не завжди може бути зроблена прямим шляхом через відсутність формалізованих результатів, кількісної оцінки окремих видів

виконуваної роботи. Тому для виміру її ефективності часто застосовуються непрямі методи [139].

Критерієм оцінки управлінської праці є ефективність управлінської праці:

$$P_y = \frac{\text{Ефект(результат)}}{\text{Витрати управлінської праці}} \quad (10.4)$$

При цьому потрібно пам'ятати, що результат управлінської праці виражається не тільки економічним, а й соціальним ефектом. Щодо витрат, то вони являють собою живу й уречевлену управлінську працю.

На практиці при оцінці ефективності праці управлінських працівників широко застосовуване поняття „економічна ефективність управлінської праці" є більш вузьким, тому що має на увазі тільки економію живої й уречевленої праці, яку ми отримуємо в сфері управління матеріальним виробництвом за рахунок оптимізації та раціоналізації управлінської діяльності [139].

Критерієм оцінки ефективності праці працівників апарату управління є також соціальна ефективність, яка через відсутність кількісних вимірників визначається головним чином якісними показниками. Критерій економічної ефективності управлінської праці дає можливість кількісно виміряти ефективність праці в апараті управління. Тому він знайшов ширше практичне застосування.

Для визначення ефективності праці управлінського персоналу необхідно встановити критерії та показники, з яких проводиться оцінка. Під критеріями розуміють найбільш загальну кількісну характеристику результатів управлінської праці. Окремі результати діяльності апарату управління є показниками управлінської праці. Вони мають підлеглий характер стосовно критерію і є основою при його визначенні [138].

Таким чином, сукупність показників праці і буде виражати критерій оцінки.

Для визначення економічної ефективності управлінської праці використовуються різні способи: за показниками підприємства; за організацією і функціонуванням праці управлінського персоналу; за обсягом переданої

інформації; за якістю і швидкістю прийнятих рішень; за виконанням функцій управлінських ланок.

До показників, що характеризують працю в сфері управління, відносяться: зниження трудомісткості обробки управлінської інформації; скорочення управлінського персоналу; термінів обробки інформації; скорочення втрат робочого часу управлінського персоналу за рахунок поліпшення організації праці; механізації й автоматизації трудомістких операцій у сфері управління. Це показники, які кількісно вимірюються [139]. Такі показники в сфері управління як підвищення кваліфікації управлінського персоналу, якості роботи, поліпшення умов праці, обґрунтованість управлінських рішень, культура управління й інші, не вимірюються або вимірюються неповно.

У сфері впливу управлінської праці на виробництво показники, які можна кількісно виміряти такі: приріст прибутку; збільшення обсягів реалізації продукції; зростання продуктивності праці; зниження фондомісткості; збільшення фондівіддачі; прискорення оборотності-оборотних коштів; збільшення рентабельності виробництва; зменшення невиробничих витрат; зниження трудомісткості продукції; зменшення обсягів незавершеного виробництва; зниження собівартості продукції; економія заробітної плати; зменшення втрат робочого часу; підвищення культури виробництва; підвищення рівня організаційної роботи; поліпшення умов праці; підвищення якості продукції; підвищення кваліфікації виробничого персоналу; зростання технічного рівня оснащення виробництва [139].

У результаті вдосконалення системи управління підприємства дістають економічний і соціальний ефект: збільшується обсяг і підвищується товарність виробництва, забезпечується ритмічна робота, досягається економія живої і уречевленої праці, підвищується якість продукції, полегшується і змінюється характер праці, зростає задоволеність працею, скорочується плінність кадрів. Проте не всі елементи економічного і соціального ефекту мають кількісний вираз. Це ускладнює оцінку ефективності управління. При цьому слід враховувати не тільки кількісні, а й якісні показники [139, 140].

Хоча управлінська праця належить до продуктивної, але вона безпосередньо не створює певних матеріальних цінностей і бере участь у процесі виробництва опосередковано, забезпечуючи своєчасне і якісне виконання технологічних операцій. Тому правомірно визначати вплив певних змін в управлінні на кінцеві результати виробничо-фінансової діяльності підприємств. Тільки працю обмеженої кількості працівників у сфері управління можна оцінити за безпосередніми результатами їх роботи (облікові працівники, друкарки тощо).

Ефективність – це оціночний критерій діяльності колективу працівників у будь-якій сфері, включаючи управління. Тому забезпечення високої ефективності управління є складовою загальної проблеми підвищення економічної ефективності виробництва. Визначають її на основі загальних методологічних принципів, прийнятих в економіці [139].

Існують різні підходи до визначення ефективності управління [139, 140]:

- Розраховують синтетичні показники ефективності управління (коефіцієнт оперативності, надійності тощо).
- Фактичні дані порівнюють з нормативними, плановими або з показниками за попередні роки (нормативи чисельності апарату управління, продуктивність, економічність управління тощо).
- Застосовують якісну оцінку ефективності за допомогою експертів.
- Застосовують емпіричні формули для розрахунку показників, що характеризують ефективність управління.

При визначенні ефективності управління обчислюють абсолютну і порівняльну ефективність витрат на управління. Абсолютна ефективність виражається загальною величиною ефекту, одержаного в результаті здійснення заходів з удосконалення системи управління виробництвом. Порівняльна ефективність показує, наскільки-один варіант ефективніший за інший, проєктований або діючий.

Залежно від характеру розроблених заходів об'єктом оцінки ефективності управління можуть бути: управління в цілому (система, організація, методи), його

структура, рівень використання управлінської праці, ефективність роботи кожного структурного підрозділу [138].

Для оцінки ефективності управління використовують трудові, вартісні, інформаційні, технічні (технологічні) показники. Найбільш загальні із них – оперативність роботи апарату управління, надійність і оптимальність систем управління.

Оперативність роботи апарату управління відображає своєчасність виконання постанов, наказів і розпоряджень вищестоящих організацій, керівників і головних спеціалістів підприємства. Коефіцієнт оперативності ($K_{оп}$) визначають за такою формулою [140]:

$$K_{оп} = \frac{\sum t_n}{\sum t_v} \quad (10.5)$$

де t_n – встановлений термін виконання відповідних документів, днів;

t – відставання від прийнятого терміну виконання, днів.

Надійність системи управління виявляється у безпосередньому її функціонуванні, що забезпечує досягнення цілей виробництва. Показники надійності системи такі: безвідмовність (безперервне збереження працездатності), готовність (ефективне збереження працездатності), відновлюваність (швидке усунення збоїв у роботі та відтворення здатності функціонувати у заданому режимі).

На практиці висока надійність управлінської системи підприємства (об'єднання) забезпечується при науково обґрунтованій структурі управління та інформаційної системи, раціональній технології процесів управління, правильному підборі та розстановці кадрів, ефективному стилі управління тощо [141].

Оптимальність системи управління характеризується рівнем застосування сучасних економіко-математичних методів для розробки управлінських рішень, обґрунтованістю співвідношення централізації і децентралізації управління, керованістю підприємства та ін. Керованість підприємства або структурного підрозділу показує рівень забезпечення заданої організаційної стійкості

підприємства (цеху, бригади) і своєчасність переведення його з одного кількісного (якісного) стану в інший, : що відповідає поставленій меті [139].

Ефективність організації управління можна оцінити за іншими загальними показниками, які характеризують стан системи управління на підприємстві [142]:

а) коефіцієнтом якості виконання управлінських робіт;

б) коефіцієнтом стабільності кадрів;

в) коефіцієнтом, що характеризує співвідношення між темпами зростання обсягу виробництва і витратами на управління.

Як часткові показники, що характеризують організацію праці управлінського персоналу, застосовують також коефіцієнт використання робочого часу і кваліфікації кадрів, коефіцієнт умов праці і організації робочих місць та ін. На підставі зазначених коефіцієнтів визначають зведений коефіцієнт рівня організації управлінської праці.

Для визначення ефективності удосконалення управління використовують і такі показники:

а) порівняння витрат на раціоналізацію з результатами діяльності об'єкта управління;

б) співвідношення витрат на удосконалення управління і на сам процес управління;

в) динаміку витрат на управління порівняно із загальними витратами виробництва.

На практиці для оцінки ефективності системи управління найчастіше використовують три групи показників [137]:

1) загальні результативні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства – валова продукція в динаміці, вихід валової продукції на одного середньорічного працівника, фондівіддача, прибуток на одного працівника, рентабельність виробництва тощо;

2) показники продуктивності управлінської праці – виробництво валової продукції на одного управлінського працівника або на один людино-день,

затрачений в управлінні; вихід валової продукції на 1 грн. витрат на управління;
сума прибутку на один людино-день, затрачений в управлінні;

3) показники економічності апарату управління – питома вага персоналу управління в загальній чисельності працюючих і питома вага фонду оплати праці управлінського персоналу в загальному фонді оплати праці, питома вага витрат на управління в собівартості продукції та ін.

Таблиця 10.2

Згруповані показники оцінки ефективності системи управління

Коеф. еф. управ	$K_{\text{еф}} = \Phi / \Pi$ Ф – фактичне валове виробництво продукції (валовий доход, прибуток), Π – потенційні можливості вироб. валової продукції (доходу, прибутку)
Ен. еф. управ. праці	$E_{\text{уп}} = E_e / B_y$ E _e – ен. еф. B _y – сумарні річні витрати управ.
Ен. ефект	$E_e = \sum_{i=1}^n E_i - E_n \cdot B_y$ E _i – економія i-го виду робіт, E _n – нормативний коеф. ефективності (0,15) n – число робіт, що дали економію
Ен. еф. управ. персоналу за рахунок зростання продуктивності праці	$E_{\text{ппн}} = \Pi_{\text{п}} / B_y$ E _п – продуктивність праці n-ва
Річна ен. еф. за рахунок зниження умовно-змінних витрат в с-в	$E_{\text{узв}} = E_{\text{р.упв}} / B_y$ E _{р.упв} – річна економія умовно-перемінних витрат
Річна ен. умовно-перемінних витрат	$E_{\text{р.упв}} = E_{\text{м}} + E_{\text{пе}} + E_{\text{зп}} + E_{\text{зб}} + E_{\text{нв}} + E_{\text{по}} + E_{\text{об}}$ E _м – економія від зниження матеріальних витрат, E _{пе} – -/- палива та енергії, E _{зп} – -/- з-п виробничих сот рудників, E _{зб} – -/- від зменшення витрат браку, E _{нв} – -/- від зменшення невиробничих витрат E _{по} – -/- витрат на підготовку й освоєнні вироб. E _{об} – -/- витрат на утримання і експлуатацію обладнання
Ен. еф. управ. персоналу за приростом прибутку	$E_{\text{уп}} = E_{\text{пр}} / B_y$ E _{пр} – річна економія за рахунок приросту прибутку
Річна економія за рахунок приросту прибутку	$E_{\text{пр}} = \frac{A_1 - A_2}{A_1} \Pi_1 + \frac{C_1 - C_2}{100} A_2$ A ₁ , A ₂ – річний обсяг реалізованої продукції, відповідно до і після раціоналізації робіт в управ., C ₁ , C ₂ – витрати на 1 грн. реалізованої продукції, -/-, Π ₁ – прибуток від реалізованої продукції до впровадження рац. робіт в управ.
Ен. еф. від зниження трудомісткості	$E_{\text{тр}}^i = \sum (T_1 - T_2) S$ T ₁ , T ₂ – трудомісткість і управ. процедури до і після рац. робіт, людино-дні, S – середньорічна вартість людино-дня управ. персоналу n – число процедур
Економія витрат за рахунок умовного вивільнення працівників	$E_{\text{вн}} = [(F_1 / F_2 - 1)] S'$ F ₁ , F ₂ – фонд робочого часу в середньому на 1 працюючого, відповідно до і після рац. робіт, годин, Ч – чисельність працюючих до рац. робіт, чол., S' – середньорічна з-п 1 працівника
Економія за рахунок скорочення витрат роб часу і	$E_{\text{вч}} = (B_{\text{сн}} * Ч_{\text{в}} * F_{\text{рч}}) S_{\text{лг}}$ B _{сн} – скорочені витрати і непродуктивні витрати часу протягом роб. дня,

непродуктивних витрат управ. персоналу	год Чв – чисельність працюючих до раціоналізації, чол. Фрч – річний фонд роб. часу 1 працівника управління, днів Слг – середньорічна вартість 1 людино-години працівника управління
Економія за рахунок зменшення плинності кадрів	$E_{\text{пк}} = \sum_{i=1}^n P_{\text{ч}} i (1 - K_{\text{ч2}} / K_{\text{ч1}})$ Кч1, Кч2 – фактичний і очікуваний коеф. плинності, %, $\sum P_{\text{ч}} i$ – середньорічний збиток п-ва від плинності кадрів
Еф. управ. праці за річним обсягом прод.	$E_{\text{уп}} = \text{Отп} / \text{Чу}$ Отп – річний обсяг товарної продукції, Чу – середньо облікова чисельність управ. персоналу, чол..
Еф. витрат управ.	$E_{\text{в}} = \text{Отп} / \text{Ву}$
Загальні річні витрати на управ	$V_{\text{у}} = V_{\text{п}} + E_{\text{н}} * \text{Чу} * \text{Вод}$ Vп – річні поточні витрати, Ен – нормативний коеф. еф. Вод – одноразові витрати
Економія з-п	$E_{\text{зп}} = \text{Чскор} * \text{ЗПер} * (1 + \text{Пс} / 100)$ Чскор – число одиниць управ. апарату, що скорочуються ЗПер – середньорічна з-п на 1 працівника апарату управ., Пс – відсоток відрахування на соц. страхування
Річна економія при збільшенні обсягів виробництва в умовах удоскон. управління	$E_{\text{уд}} = (a1 - a2) + (U / V1 - U / V2) V2 - (E_{\text{н}} * \text{Кдкв})$ a1, a2 – умовно-змінні витрати в с-б одиниці продукції до і після впровадження заходу, U – річна сума умовно-постійних витрат у загальній с-в всієї продукції, що випускається, V1, V2 – обсяг виробництва до і після впровадження заходів, Кдкв – додаткові кап вкладення для впровадження заходів.

Удосконалення управління виробництвом дозволяє якісно приймати управлінські рішення, підвищувати оперативність у вирішенні виробничо-господарських завдань.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ:

1. Поняття економічної ефективності.
2. Які основні критерії використовуються для багатокритеріальної оцінки ефективності соціальних систем?
3. Які основні групи відображають головні напрямки оцінки ефективності?
4. Від яких факторів залежить ефективність підприємства?
5. Охарактеризуйте основні компоненти аналізу головних факторів економічності підприємств.
6. Складові оцінки ефективності функціонування підприємств.
7. Охарактеризуйте поняття ефективності та ефекту.
8. Система показників оцінки економічної ефективності.
9. Суть ресурсно-потенціального підходу до оцінки ефективності.

10. Критерії активізації діяльності працівників у процесі управління.
11. Охарактеризуйте компетентність як основну якість, якою повинні володіти менеджери.
12. Необхідність створення системи контролінга.
13. Основні критерії оцінки управлінської праці.
14. Основні підходи до визначення ефективності управління.
15. Надійність та оптимальність системи управління.
16. Якими коефіцієнтами характеризують ефективність організації управління?
17. Оцінка ефективності заходів з удосконалення організації управління.
18. Коефіцієнти, які характеризують економічну ефективність управлінського персоналу.
19. Визначення загальних річних витрат на управління виробництвом.
20. Визначення ефективності підприємства. Система виміру ефективності функціонування підприємств. загальна, локальна і часткова ефективність
21. Чотири основні групи, що відображають головні напрямки оцінки ефективності. Об'єкти визначення ефективності
22. Соціальна ефективність функціонування підприємств та її оцінювання. Важливість оцінки ефективності функціонування і управління підприємством
23. Оцінка ефективності функціонування підприємства. Призначення і методи розрахунку абсолютної та порівняльної ефективності
24. Система показників оцінки економічної ефективності менеджменту
25. Ресурсно-потенціальний підхід до оцінки ефективності системи менеджменту: визначення та складові оцінки
26. Критерії активізації діяльності працівників у процесі управління

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Опишіть чинники, які на вашу думку перешкоджають ефективному управлінню у вітчизняних організаціях.

Завдання 2. Наведіть перелік типових заходів, за допомогою яких організація може впливати на індивідуальну ефективність виконавців.

Завдання 3. Для яких підприємств на Вашу думку більш придатний цільовий підхід до визначення організаційної ефективності – великого чи малого розміру? Обґрунтуйте свою відповідь.

Завдання 4. Визначте часткові показники ефективності управління (множинний підхід), які дають змогу за мінімальних витрат одержати достовірну оцінку ефективності управління організацією в цілому. Поясніть свій вибір.

Завдання 5. Запропонуйте перелік найважливіших критеріїв та показників, за якими доцільно складати рейтинг підприємств стосовно рівня ефективності їх управління.

Завдання 6. Наведіть критерії, за допомогою яких відображаються коротко-, середньо- та довготермінова ефективність організації.

Завдання 7. Запропонуйте перелік найважливіших критеріїв та показників, за якими доцільно оцінювати управлінську працю.

Завдання 8. Обґрунтуйте в яких випадках доцільно використовувати ресурсно-потенціальний підхід до оцінки ефективності системи менеджменту

Завдання 9. Запропонуйте заходи щодо активізації діяльності працівників у процесі управління

Завдання 10. Запропонуйте заходи щодо удосконалення організації управління.

Завдання 11. Запропонуйте заходи щодо підвищення надійності та оптимальності системи управління

Завдання 12. Запропонуйте заходи, які на вашу думку будуть підвищувати ефективність управління на вітчизняних підприємствах

Завдання 13. Які на вашу думку стратегії можуть підвищити ефективність діяльності підприємств. Обґрунтуйте вашу думку.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ:

1. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій: Навчальний посібник / Л.Г. Шморгун. – К. : Знання, 2010. – 452 с. – (Вища освіта XXI століття).
2. Менеджмент організацій [Електронний ресурс]. – Точка доступу: http://pidruchniki.com/16390104/menedzhment/harakteristiki_organizatsiy
3. Воронкова, В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посібник для ВНЗ / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов та ін. ; ред. В. Г. Воронкова ; ЗДІА. – К. : Професіонал, 2006. – 567 с.
4. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій [Текст]: Навчальний посібник. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 560 с.
5. Менеджмент організацій та адміністрування [Електронний ресурс]. – Точка доступу: http://pidruchniki.com/74967/menedzhment/sistemne_upravlinnya_organizatsiyey_u_protse_obyednannya_funktsionalnogo_protseynogo_situatsiyynogo_pidhodu
6. Загальні принципи [Електронний ресурс]. – Точка доступу: http://semestr.com.ua/book_378_glava_88_2.%C2%A0%C2%A0%C2%A0%C2%A0_Zagaln%D1%96_prin%D1%81ipi_.html
7. Навчально–методичний комплекс “Менеджмент: теорія і практика” до вивчення курсу та проведення практичних занять з дисципліни “Менеджмент” для студентів економічних спеціальностей усіх напрямів підготовки та спеціальностей / Укладач: В. С. Мазур – Тернопіль : ТНЕУ, 2015. – 200 с.
8. «Менеджмент організацій»: навчальний посібник для студентів–магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес–адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 271 с.
9. Небава, М. І. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1 : навчальний посібник / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк. – Вінниця : ВНТУ, 2012. – 105 с.

10. Кравченко В. О. Менеджмент: Навчальний посібник. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 165 с
11. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: Підручник / Л.І. Федулова, І.В. Сокирник, В.В. Стадник, М.А. Йохна, О.С. Новиков, Є.Г. Рясних [за редакцією Л.І. Федулової]. – К. Либідь, 2004. – 448 с.
12. Теорія управління в органах внутрішніх справ: Навчальний посібник / За ред. В.А. Ліпкана. – К.: КНТ, 2007. – 884 с.
13. Кустовська О.В. Методологія системного підходу та наукових досліджень. Курс лекцій. – Тернопіль: Економічна думка, 2005. – 124 с
14. Биков В. Ю. Моделі організаційних систем відкритої освіти: монографія / В. Ю. Биков. – К. : Атіка, 2008. – 684 с
15. Монастирський Г.Л. Теорія організації : навч. посіб. / Г.Л. Монастирський. – Київ : Знання, 2008. – 319 с.
16. Іляш, О. І. Економіка праці та соціально–трудова відносини [Текст] : навч. посіб. / О. І. Іляш, С. С. Гринкевич. – К. : Знання, 2010. – 476 с. + Гриф МОН. – 95–00.
17. Горlach М. І., Кремень В. Г. Політологія: наука про політику: підручник [для Г 69 студ. вищ. навч. закл.] / М. І. Грибан, В. Г. Кремень – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 840 с.
18. Старостенко Г. Г., Онишко С. В., Поснова Т. В. Національна економіка: навч. посібник. – К. : Ліра–К, 2016. – 432 с.
19. УКРАЇНА–2015: НАЦІОНАЛЬНА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ. ЕКОНОМІКА [Електронний ресурс] – <http://www.uspishnaukraina.com.ua/strategy/60/273.html>
20. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій [Текст]: Навчальний посібник. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 560 с.
21. Менеджмент організацій [Електронний ресурс]: - Хмельницький національний університет http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k0593&T=06&lng=1&st=0

22. Казакова, Н. А. Финансовый анализ : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. А. Казакова. – М. : Издательство Юрайт, 2014. – 539 с. – (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). – ISBN 978-5-9916-3261-4
23. Бусов, В. И. Управленческие решения : учебник для бакалавров / В. И. Бусов. – М. : Издательство Юрайт, 2013. – 254 с.– Серия : Бакалавр. Базовый курс
24. Ігнат'єва І.А., Гарафонова, О.І. Корпоративне управління: підручник. /Київ. нац. ун-т технологій та дизайну.- К.: Центр учбової літератури, 2013. - 600 с.
25. «Менеджмент організацій»: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 271 с.
26. Менеджмент організацій [Електронний ресурс]: - Хмельницький національний університет
http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k0593&T=06&lng=1&st=0
27. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій [Текст]: Навчальний посібник. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 560 с.
28. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. – К.: Атіка, 2008. – 240 с.
29. Гаркуша Н.М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: Навч. посіб. / Н.М. Гаркуша, О.В. Цуканова, О.О. Горошанська. – 2-ге вид., стер. – К. : Знання, 2012. – 591 с. – (Вища освіта ХХІ століття).
30. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учебник для академического бакалавриата / А. В. Тебекин. – М. : Издательство Юрайт, 2015. – 431 с. – (Серия : Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-9916-5576-7.
31. Короткий курс лекцій з дисципліни «Методи прийняття управлінських рішень» [Електронний ресурс] -
https://studme.com.ua/1584072011550/menedzhment/metody_prinyatiya_upravlencheskih_resheniy_-_tebekin_av.htm

32. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 304 с.
33. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків Навчальний посібник/ Донець Л.І., Шепеленко О.В., Баранцева С.М., Сергєєва О.В., Веремейчик О.Ф. - К.: Центр учбової літератури, 2012. - 472 с. - ISBN 978-611-01-0303-9.
34. Грищенко І. М. Вдосконалення програм розвитку лідерства для навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / І. М. Грищенко // Управлінське лідерство : колективна монографія / за заг. ред. В. В. Толкованова. – Хмельницький : ПП Мельник А. А., 2013. – 600 с. – Розділ 5. Інноваційне забезпечення лідерства та професійний розвиток лідера. – С. 485-498.
35. Грищенко І. М. Удосконалення управління шляхом керування змінами / І. М. Грищенко // Інноваційні підходи та механізми державного та муніципального управління : Матеріали наук.-практ. конф., Київ, 12 квіт. 2013 р. : у 2 ч. / за заг. ред. В. К. Присяжнюка, В. Д. Бакуменка, Т. В. Іванової – К. : Видавн.-поліграф. центр Акад. муніцип. упр., 2013. – Ч. 2. – 436 с. – С. 103–105.
36. Дармограй О. О. Вдосконалення стилю державно-управлінської діяльності на основі використання основних підходів теорії лідерства / О. О. Дармограй // Економіка і держава : міжнар. наук.-практ. журн. – 2008. – №11. – С. 90-93.
37. Колпаков В. Лідерство – фактор общественного развития. Современное понимание лидерства / В. Колпаков // Персонал. – 2005. - №9. – С. 66-73.
38. Мескон М.Х. Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М: Дело, 1998 – 542 с.
39. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України : за станом на 1 лют. 2006 р. / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К. : Парлам. вид-во, 2006. – 80 с. – Серія “Закони України”.
40. Резакович І. Лідерство как ценность современного менеджмента / И. Резакович // Гос. служба. – 2005. – № 3. – С. 84-87. 9. Розвиток сільських територій (стан, проблеми, перспективи) / Є. І. Бойко, І. Р. Залуцький, Х. М.

- Притула та ін.; НАН України. Ін-т регіональних досліджень; [наук. ред. Є. І. Бойко]. – Львів, 2011. – 61 с
41. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. - 480 с.
 42. Котлер Ф. Маркетинг и менеджмент. – СПб: Питер Ком, 1998. – 896 с.
 43. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. – К: КНЕУ, 2000. – 360 с.
 44. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. – К: КНЕУ, 2000. – 360 с.
 45. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій: Навчальний посібник / Л.Г. Шморгун. – К. : Знання, 2010. – 452 с. – (Вища освіта ХХІ століття).
 46. Варналій З. С. Мале підприємництво: основи теорії і практики. – 3-тє вид., стер. – К.: ТОВ “Знання”, КОО, 2005. – 302 с.
 47. Мочерний С.В. Економічна теорія: Підручник / С.В. Мочерний, М.В. Довбенко. – К.: Академія, 2005.
 48. Білецька, Л. В. Економічна теорія : Політекономія. Мікроекономіка. Макроекономіка [Текст] : навч. посіб. / Л. В. Білецька, О. В. Білецький, В. І. Савич. – К. : ЦНЛ, 2005. – 652 с.
 49. Економіка підприємства: навчальний посібник ЛО Болтянська, ЛО Андреева, ОІ Лисак - Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2015
 50. «Менеджмент організацій»: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 271 с.
 51. Трудове право України: підручник / Ред. Н.Б. Болотіна, Г.І. Чанишева. - К. : "Знання", КОО, 2000, 2001. - 564 с.
 52. Ярошевич Н. Б. Фінанси підприємств: навчальний посібник / Н. Б. Ярошевич. – К.: Знання, 2012. – 341 с.

53. Основи підприємницької діяльності : Підручник для учнів 10-11 кл. загальноосвіт. шк. / З. С. Варналій, В. О. Сизоненко. - К. : Знання України, 2004. - 404 с.
54. Писаревський І. М., Нохріна Л.А., Познякова О.В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. – Харків: ХНАМГ, 2008. – 133с.
55. Скібіцький, О. М. Організація бізнесу. Менеджмент підприємницької діяльності [Текст] : навч. посібник / О. М. Скібіцький, В. В. Матвеев, Л. І. Скібіцька. - К. : Кондор, 2011. - 912 с.
56. Основи економічної теорії : Підручник / Ю.В. Ніколенко, А.В. Демківський, Л.І. Вергун та ін. ; За ред. Ю.В. Ніколенко. 3-тє вид. Київ : ЦУЛ, 2003. 540 с.
57. Економіка підприємства: магістерський курс : підручник. Ч. 1 / М. В. Загірняк [та ін.] ; ред. М. В. Загірняк, П. Г. Перерва, О. І. Маслак. – Кременчук : ТОВ "Кременчуцька міська друкарня", 2015. – 736 с.
58. Іванілов О. С. Економіка підприємства [Текст] : підручник / О. С. Іванілов. - К. : Центр учбової літератури, 2009. - 728 с.
59. Гетьман, Оксана Олександрівна. Економіка підприємства: навчальний посібник / О.О. Гетьман, В. М. Шаповал. - 2-ге вид. - К.: Центр учбової літератури, 2010. - 488 с.
60. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій [Текст]: Навчальний посібник. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 560 с.
61. Менеджмент організацій [Електронний ресурс]: - Хмельницький національний університет
http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k0593&T=06&lng=1&st=0
62. Стратегія підприємства: конспект лекцій / укладачі: І. Б. Дегтярьова, М. О. Харченко. – Суми : Сумський державний університет, 2016. – 80 с
63. Лотоцька М.Р. Інформаційні системи і технології в управлінні організацією. Курс лекцій для студентів економічних спеціальностей «Менеджмент організації» денної форми навчання. – Івано-Франківськ, 2013. – 278 с
64. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: Підручник. – 3-тє вид., перероб. і доп. / Попович П.Я. – К., 2008. – 630 с.

65. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків Навчальний посібник/ Донець Л.І., Шепеленко О.В., Баранцева С.М., Сергєєва О.В., Веремейчик О.Ф. - К.: Центр учбової літератури, 2012. - 472 с. - ISBN 978-611-01-0303-9.
66. Рульєв В.А. Менеджмент: навч. посіб. / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич. – К.: Центр учбов. л-ри, 2011. – 312 с.
67. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2003. - 348 с.
68. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту. Навчальний посібник / К.: "Кондор", 2006.- 664 с.
69. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання Терещенко О.О. Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 554 с.
70. Яковенко Р. В., Позняк В. Л. - Маркетинг як концепція управління сучасним підприємством [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://dSPACE.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/6568/1/107pdf.PDF>
71. Мосійчук І. В., Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://eprints.zu.edu.ua/25081/1/selection.pdf>
72. Будько С. Маркетолог у комерційній структурі: проблеми підготовки професійної адаптації // Маркетинг в Україні. №4. – 2009. – С. 66-67
73. Котлер Ф. Основы маркетинга : [навч. посібник] / Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 944 с.
74. Економічна Енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу:// <http://enbv.narod.ru/text/Econom/encyclo/str/E-474.html>.
75. Григорчук Т.В. Маркетинг : [навч. посібник для дистанційного навчання] / Григорчук Т.В. - К.: Університет «Україна», 2007, - 350 с
76. Волков Д. Н. Насколько оптимизация маркетинговых затрат может увеличить прибыль компании? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/tactics/manage_m_expenses.htm

77. Дослідження кваліфікаційних вимог до маркетологів в Україні // Маркетинг в Україні. –2010. – № 2. – С. 53.
78. Завгородня А. В. Маркетинговое планирование : [навч. посібник] /Завгородня А. В., Ямпольская Д. О. – СПб.: Питер, 2002. – 352 с.
79. Шумейко А.К. Маркетинг у малому бізнесі : [навч. посібник] // – К.: ЦУЛ, 2001. – 71 с.
80. Маркетинг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // <http://library.if.ua/books/42.html>
81. Комплекс елементів маркетингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // http://pidruchniki.com/1376102539735/marketing/kompleks_elementiv_marketingu
82. Поняття маркетингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // <http://library.if.ua/book/15/1321.html>
83. Маркетинг як самосійне економічне явище [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // <http://5fan.info/jgebewpolqasmerjge.html>
84. Балабанова, Л. В. Маркетинг підприємства [Текст] : навч. посібник / Л. В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова. - К. : ЦУЛ, 2012. - 612 с.
85. Писаревський І. М. Менеджмент організацій : навч. посібн. / І. М. Писаревський, Л. А. Нохріна, О. В. Познякова О.В. – Х. : ХНАМГ, 2008. – 133с.
86. Фінанси: Курс для фінансистів: Навчальний посібник. Рекомендовано МОН / За ред. В.І. Оспіщева. – К., 2008. – 567 с., тв. пал.
87. Стойко О.Я., Дема Д.І.Фінанси: навч. посіб. / О.Я. Стойко, Д.І. Дема; за ред. О.Я. Стойка. – 2-ге видання, стереотипне. – К.: Алерта, 2017. – 432 с.
88. Лондар С. Л., Фінанси навч. посіб. для студ. вищих навч. закладів / С.Л. Лондар, О.В. Тимошенкоб Вінниця : Нова книга, 2009.
89. Тарасенко, І. О. Фінанси підприємств : підручник / І. О. Тарасенко, Н. М. Любенко. – К. : КНУТД, 2015. – 360 с.
90. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник/За ред.. проф. ГГ Кірейцева, ГГ Кірейцев - К.: ЦУЛ, 2002

91. Теорія фінансів [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://library.if.ua/books/35.html>
92. Фінанси: Електронний довідник [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ukr.vipreshebnik.ru/torgovlya/271-etapi-komertsijnoji-diyalnosti-na-pidpriemstvakh-optovoji-ta-rozdribnoji-torgivli.html>
93. Risk management & insurance, Seventh Edition, C. Arthur C. Williams, P.C. Young, M.L. Smith, McGraw-Hill, Inc. 1995. – P.12-22
94. Статистичний щорічник України за 2000 рік. – К.: Техніка, 2001. – С.297
95. Статистичний щорічник України за 1997 рік. – К.: Українська енциклопедія, 1999. – С. 52-53
96. Економіка України: Підсумки перетворень та перспективи зростання / За ред. В.М. Гейця. – Х.: Форт, 2000. – С. 254
97. Статистичний щорічник України за 2000 рік. – К.: Техніка, 2001. – С.72-73
98. Економіка України: Підсумки перетворень та перспективи зростання / За ред. В.М. Гейця. – Х.: Форт, 2000. – С. 29
99. Статистичний щорічник України за 2004 рік. – К.: Видавництво “Консультант”, 2005. – С.228-229
100. Статистичний щорічник України за 2004 рік. – К.: Видавництво “Консультант”, 2005. – С.30
101. Економіка України: Підсумки перетворень та перспективи зростання / За ред. В.М. Гейця. – Х.: Форт, 2000. – С. 25
102. Економіка України: Підсумки перетворень та перспективи зростання / За ред. В.М. Гейця. – Х.: Форт, 2000. – С. 27-28
103. Key Energy Statistics. 2004. – International Energy Agency, 2004. P.48-57
104. Статистичний щорічник України за 2004 рік. – К.: Видавництво “Консультант”, 2005. – С.59
105. Страхування / За ред. С.С. Осадця. – К.: КНЕУ, 1998. – с.68
106. Чернова Г.В. Практика управління ризиками на рівні підприємства. – СПб.: Питер, 2000. – 176 с.
107. Катькало В. Организационные факторы конкурентных пре имуществ фирм /

108. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб.: Питер, 2000. – 416с.
109. Уваров В.В., Пятибратов И.Н. Стратегический менеджмент и глобализация мировой экономики. – М.: Междунар. унт бизнеса и управления, 2001. – 283с.
110. Тис. Д.Дж, Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности и стратегическое управление. //Российский журнал менеджмента. 2003. – Вып.4. – С. 133185.
111. Слейтер Р. Принципы управления от легенды General Electric Джека Уэлча. – Мн.: Издво “Попурри”, 2005. – 288 с.
112. Эффективный экономический рост: теория и практика: Учеб. пособие /Под ред. Т.В.Чечелевой. – М.: Издво “Экзамен”, 2003. – 320 с.
113. Тихомиров А.В., Оценка эффективности управления производством. – М.: Экономика, 1984.
114. Авдеенко В.Н., Котлов В.А. Производственный потенциал промышленного предприятия. – М.: Экономика, 1989. – 240 с.
115. Гавва В.Н., Божко Е.А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літера тури, 2004. – 224 с.
116. Журавлев А. Управление ресурсным обменом / Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 5. – С. 7980.
117. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352с.
118. Лапин Е.В. Оценка экономического потенциала предприятия: Монография. – Сумы: ИТД “Университетская книга”, 2004. – 360 с.
119. Управління ресурсами підприємства: Навч. посіб. /Під ред. Ю.М.Воробйова, Б.І.Холода. – К.: “Центр навчальної літератури”, 2004. – 288 с.
120. Федонін О.С., Репіна І.М., Олексик О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.
121. Економіка підприємства: магістерський курс : підручник. Ч. 2 / М. В. Загірняк [та ін.] ; ред. М. В. Загірняк, П. Г. Перерва, О. І. Маслак. – Кременчук : ТОВ "Кременчуцька міська друкарня", 2015. – 756 с.

122. Менеджмент організацій: конспект лекцій для студентів спеціальності 8(7).03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» освітньо-кваліфікаційного рівня магістр (спеціаліст) / Уклад.: Л.Є. Довгань, М.В. Шкробот, Л.Л. Ведута. – К. : НТУУ «КПІ», 2016. – 250 с.
123. Конспект лекцій до вивчення дисципліни «Теорія організації» для студентів напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» / Укладач Ю.В. Мельник. – Тернопіль: ТНЕУ, 2013. – 44 с.
124. Навчальний посібник «Організаційний розвиток підприємства» підготували викладачі кафедри економіки підприємств Київського національного економічного університету: В. І. Тоцький, кандидат економічних наук, доцент (розділи 7– 12), В. В. Лаврененко, кандидат економічних наук, доцент (розділи 1– 6).
125. Управління діяльністю підприємства на засадах ситуаційного менеджменту, Іванческул О.І., Урбан В.В. - Буковинська державна фінансова академія, Україна – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=26681>
126. Антикризове управління підприємством [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/6/665.html>
127. Економічна безпека: за редакцією д.е.н., професора Барановського О.І. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://pidruchniki.com/84390/ekonomika/ekonomichna_bezpeka
128. Менеджмент організацій: конспект лекцій для студентів спеціальності 8(7).03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» освітньо-кваліфікаційного рівня магістр (спеціаліст) / Уклад.: Л.Є. Довгань, М.В. Шкробот, Л.Л. Ведута. – К. : НТУУ «КПІ», 2016. – 250 с.
129. Якименко-Терещенко Н.В., Кожуріна Л.С АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ: МЕТА І МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/6/122.pdf>
130. Розвиток організації управління підприємства в умовах переходу до ринку, Н.В. Бакало, К.В. Лимарь, Полтавський національний технічний університет

імені Юрія Кондратюка [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://thesis.at.ua/publ/menedzhment_rozvitok_teorija_ta_praktika/bakalo_n_v_li_mar_k_v_rozvitok_organizaciji_upravlinnja_pidpriemstva_v_umovakh_perekhodu_do_rinku/5-1-0-16

131. АДАПТАЦІЯ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ РИНКУ, Кравченко С.А., к.е.н., доцент, Сумський національний аграрний університет Кондратюка [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://uk.x-pdf.ru/5ekonomika/18656-1-udk-658-adaptaciya-upravlinnya-silskogospodarskim-pidpri-mstvom-umovah-rinku-kravchenko-ken-docent-sumskiy-nacion.php>
132. Економіка і підприємництво, менеджмент: навчальний посібник. ОП Гоголя, СМ Рогач, ОД Балан, ТІ Балановська, ВА Ткачук, ТА Гуцул. Видавничий центр НУБіП України, 2015. 2015.
133. Ефективність підприємства в контексті його економічної безпеки / П. М. Куліков, О. А. Бондар // Містобудування та територіальне планування. - 2014.
134. Михайловська О. В. Операційний менеджмент : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни: навч. посіб. для студ. ВНЗ / О. В. Михайловська. - К. : Кондор, 2008. - 549 с.
135. Менеджмент організацій: конспект лекцій для студентів спеціальності 8(7).03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» освітньо-кваліфікаційного рівня магістр (спеціаліст) / Уклад.: Л.Є. Довгань, М.В. Шкробот, Л.Л. Ведута. – К. : НТУУ «КПІ», 2016. – 250 с.
136. Оцінка результатів і підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах міжнародної конкуренції (на прикладі ПАТ “Укртелеком”), Кравцов М.О. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=75336>
137. УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://studopedia.su/8_55675_otsinka-efektivnosti-upravlinnya.html

138. Осовська Г.В. Основи менеджменту : підручник для студентів вищих навч. закладів / Г.В. Осовська, О.А. Осовський ; [ред. Білокурский С.П.]. – 3-тє вид, переробл. і доповн. – Київ : Кондор, 2006. – 661 с.
139. Основи менеджменту (2014) [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/3/458.html>
140. Писаревський І. М., Нохріна Л.А., Познякова О.В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. – Харків: ХНАМГ, 2008. – 133с
141. Маркова С. В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» / С. В. Маркова, О.М. Олійник. – Запоріжжя: ЗНУ, 2013. – 80 с.
142. Система показників оцінки економічної ефективності менеджменту [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://studopedia.su/8_55676_sistema-pokaznikiv-otsinki-ekonomichnoi-efektivnosti-menedzhmentu.html