

Дороніна М.С.

**УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ ТА СОЦІАЛЬНИМИ
ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

Г

Харків, ХДЕУ, 2003

ББК 0
Д00
УДК 0

Рецензенти: докт. екон. наук, професор, заступник начальника Головного управління державної служби України *Оболенський О.Ю.*;
докт. екон. наук, професор, зав. кафедрою обчислювальної техніки та програмування Харківського державного економічного університету *Пушкар О.І.*;
докт. екон. наук, професор, зав. кафедрою економічного аналізу та бухгалтерського обліку Національного технічного університету "ХПІ" *Тимофеев В.М.*

Рекомендовано до видання рішенням вченої ради Харківського державного економічного університету.

Протокол №1 від 31.08.2002 р.

Дороніна М.С.

Д00 Управління економічними та соціальними процесами підприємства. Монографія.
– Харків: Вид. ХДЕУ, 2003. – 444 с. Укр. мов.

ISBN

Розглянуто методологічні засади дослідження економічних та соціальних процесів підприємства в умовах формування в Україні постіндустріального суспільства на ринкових засадах, методологію формування сучасних механізмів управління підприємством як економіко-соціальною системою.

Рекомендується фахівцям-економістам, викладачам та студентам економічних спеціальностей вузів.

∞

ББК 0

ISBN

© Дороніна М.С.
2003

ВСТУП

Виробниче підприємство є головною ланкою економічного базису держави, в якій створюється її багатство. Воно існує в системі обмінних процесів з навколишнім середовищем, ускладнюється і розвивається разом з ним.

Економічна теорія і прикладні науки, пов'язані з діяльністю підприємств, досліджуючи економічні явища та процеси в цілому, не залишали поза увагою і соціальні аспекти їх існування. Але вплив соціальних процесів сприймався лише як певне обмеження, яке необхідно враховувати в господарській діяльності. Проте з часом цей вплив ставав все більш суттєвим. Тепер він вимагає підвищеної уваги, оскільки стає якщо не найголовнішим, то принаймні значущим і вимагає активної позиції керівних органів підприємства.

Докорінні зміни, які відбуваються в українському суспільстві, вимагають перегляду й економічних координат управління діяльністю підприємств. Об'єктом уваги в цих координатах стає таке явище, як капітал, яке само по собі не є простим, а тим більше в ситуації, коли предметна область роботи вітчизняних менеджерів тільки формується як нова. Існуючи давно в економічній теорії, капітал глибоко вивчався з позицій різних наукових напрямків, але тепер з'явилася необхідність перевести цю категорію на рівень підприємства, визначити конкретні технології управління ним.

Поява проблем комплексного управління економічними та соціальними процесами підприємства обумовлена соціалізацією суспільних процесів в цілому і економічних зокрема, розвитком людини, посиленням її впливу на кінцеву результативність господарських процесів, використанням в економічній сфері збагаченого переліку її видів енергії (розумової, інтелектуальної, емоційної, духовної).

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методологічних основ дослідження економічних та соціальних процесів підприємства, створення і розвитку сучасних механізмів управління ними з урахуванням їх ускладнення, посилення взаємозв'язків та взаємовпливу.

Об'єкт дослідження – підприємство як динамічна економіко-соціальна система, що відтворюється через взаємодію та обмін з навколишнім середовищем.

Предмет дослідження – економічні і соціальні процеси підприємства.

В організації дослідження автор орієнтувався власною логікою, яку можна пояснити наступними положеннями.

Перше. Для науки важливий не тільки результат, а й пояснення та обґрунтування вченим шляху, обраного для отримання цього результату. Такий виклад матеріалів наукового дослідження дозволяє критично оцінити підходи автора і розв'язати послідовниками суперечності запропонованої ним теорії. Тому в даній роботі достатньо уваги приділено викладу еволюції поглядів на проблеми та поясненню етапів їх розв'язання.

Друге. Методологічні проблеми конкретної науки виникають у випадку, коли ускладнюються або її предметна область, або умови її існування та розвитку, а конкретна наука готової цілісної концепції розв'язання суперечностей предметної області не має. Тому в першому параграфі першого розділу була приділена увага обставинам, що змушують переглянути істинність існуючих концепцій, та напрацюванням науки, які створюють можливості сформулювати гіпотезу зміни концепції.

Третє. Якщо в арсеналі конкретної науки готових технологій та інструментів розв'язання проблеми предметної області не існує, вона повинна звертатися до науки вищого рівня абстракції, яка визначає сутнісні глибинні закономірності предмета дослідження і дозволяє побудувати нові концептуальні засади конкретної науки. Для науки управління підприємством першим наступним за ієрархією рівнем науки є економічна теорія. Тому в другому параграфі першого розділу зроблено аналіз можливостей використання її надбань для визначення критичних категорій, навколо яких можна побудувати теорію конкретної науки. Серед них були визначені багатство, поведінка економічних агентів, інститути та діяльність.

Четверте. Якщо деяка сукупність центральних категорій конкретної науки пропонується вперше, то має сенс уточнити гносеологічні принципи розбудови нової концепції їх дослідження. Тому в третьому параграфі першого розділу зроблено аналіз нових підходів та рекомендацій щодо побудови пізнавального процесу і запропоновано новий образ світу, координати якого дозволяють забезпечити системний діалектичний підхід до дослідження підприємства як складної економіко-соціальної системи.

П'яте. Формування системи з елементів різної природи вимагає багатомодельного підходу до її аналізу та оптимізації. Оскільки визначилася необхідність розгляду підприємства як складної сукупності економічних та соціальних процесів, що взаємодіють та обумовлюють один одного, воно повинно описуватися системою моделей різного типу. Тому в роботі запропоновано два типи загальних моделей для вивчення економічних і соціальних процесів, а також комплекс моделей при обґрунтуванні технологій управління ними.

Шосте. Сутнісні особливості нової наукової концепції управління підприємством чіткіше позначаються через формулювання системи головних гіпотез, принципів дослідження, якими керується учений. Тому в першому параграфі другого розділу роботи подані гіпотези концепції системно, виконано їх порівняння з існуючими та визначені принципи їх застосування.

Сьоме. Будь-яка модель для науки відіграє важливу роль, оскільки дозволяє визначитися з межами системи, що досліджується, зосереджує увагу на критичних елементах, розвиток яких дозволяє удосконалити функціонування та розвиток предмета дослідження. В зв'язку з цим у другому параграфі другого розділу представлена модель підприємства як економіко-соціальної системи і подано обґрунтування об'єктивності її появи на основі узагальнення попередніх моделей предмета дослідження та врахування ускладнення умов його функціонування і розвитку.

Восьме. Для науки управління підприємством відповідальним моментом є обґрунтування механізму, за допомогою якого можна розробити технології впливу на предметну область. У зв'язку з цим в третьому параграфі другого розділу представлена сутність, структура та функції такого механізму.

Дев'яте. Зростання динамічності економічних процесів підприємства вимагає використання нових технологій організації їх взаємодії з навколишнім середовищем. Тому в третьому розділі роботи перший параграф розкриває методологічні та методичні підходи до управління капіталом підприємства як складним рухом економічних факторів виробництва в координатах бізнес-процесів. У другому параграфі розкриваються сутність та зміст економічних зв'язків підприємства, а в наступних подані механізми маркетингу та логістики, що забезпечують ефективне відтворення капіталу підприємства.

Десяте. Соціальні процеси, що відбуваються в межах підприємства, з одного боку, комплексно відображаються в його культурі, з іншого – формування менеджерами відповідної системи цінностей, що поділяється колективом, сприяє посиленню конкурентоспроможності підприємства. Тому в четвертому розділі роботи значну увагу приділено визначенню сутності, змісту корпоративної культури як першооснови формування та зміни соціальних процесів підприємства, активізації поведінки колективу. Соціалізація управління персоналом підприємства в сучасних умовах вимагає від вітчизняних менеджерів опанування методів роботи з людськими ресурсами, непрогнозованість поведінки яких можна подолати через розвиток освітньо-виховної, агітаційної роботи, формування клімату соціального партнерства.

Одинадцять. Прогресивний розвиток у часі економічних та соціальних процесів підприємства по спіралі забезпечується введенням у дію ресурсу підприємливості, який дозволяє реалізувати виважено ризиковані інноваційні проекти.

Новизна положень, що викладені в даній роботі, полягає в наступному:

розкрито суть і зміст проблем сучасного господарювання та передумов подолання кризових явищ в управлінні підприємством (дістав подальший розвиток системний підхід до аналізу предметної області, внесок в науку і практику);

визначена система сучасних економічних теорій, що надають можливість сформувати вихідний базис побудови методології управління економічними та соціальними процесами підприємства (вперше запропоновано і є внеском в науку);

обґрунтований зміст гносеологічної категорії "образ світу" як основи побудови методології дослідження економічних та соціальних процесів; координатами цього образу світу визначені "матерія – свідомість – цінності – цикл (часова спіраль) розвитку", а вихідною філософською категорією – "діяльне спілкування" (вперше сформульовано і є внеском у науку);

визначено об'єктивну необхідність розширення переліку соціально-економічних факторів діяльності підприємства, введення до їх складу компетентності, підприємливості, культури, що надають можливість його розвитку та водночас ускладнюють механізм управління ним (дістали подальший розвиток і є внеском в науку);

сформульована і теоретично обґрунтована концепція дослідження підприємства як економіко-соціальної системи, визначені її принципи, система категорій та понять, необхідні для оновлення методології управління економічними та соціальними процесами підприємства (вперше сформульована і є внеском в науку);

обґрунтована економіко-соціальна модель підприємства, визначені її складові (організація, капітал, механізм управління), об'єднувальна основа (потреби як стимул діяльного спілкування) та нові орієнтири управління (сформульовано вперше і є вкладом в науку);

розроблено методичний підхід до моделювання механізму управління економічними і соціальними процесами підприємства, його методи та інструменти (дістав подальший розвиток і є внеском в науку);

визначена необхідність розгляду капіталу підприємства як потокового економічного процесу, що існує у відтворювальному циклі капітальних благ та розвивається по спіралі за рахунок розв'язання суперечностей в системі внутрішніх і зовнішніх обмінних процесів на основі впровадження маркетингового та логістичного механізмів управління (сформульовано вперше і є внеском в науку);

розроблено методичний підхід до комплексного аналізу взаємозв'язку бізнес-процесів та управлінських орієнтацій підприємства (дістав подальший розвиток і є внеском в науку і практику);

уточнена двоєдина суть інформації як економічного фактора та предмета діяльності менеджерів і визначені функції інформаційного менеджера та шляхи підвищення цінності інформаційного потенціалу підприємства (дістала подальший розвиток і є вкладом в науку і практику);

запропоновано методику аналізу взаємозв'язку розвитку маркетинг-міксів та цілей підприємства (удосконалено і є внеском у практику);

уточнено зміст логістичних функцій та методику формування логістичної системи управління підприємством (удосконалено і є внеском у практику);

уточнена сутність поняття "культура підприємства", класифіковано фактори та способи її формування, принципи управління нею (дістало подальший розвиток і є вкладом в науку і практику);

узагальнені методичні підходи до посилення соціальної відповідальності менеджерів, розвитку клімату соціального партнерства на підприємстві, обґрунтовані принципи та складові "паблік рілейшнз" як освітньо-виховної функції менеджменту, що забезпечує формування громадської думки (удосконалено і є вкладом в науку і практику);

обґрунтовано методичні підходи до кількісно-якісної оцінки зміни мотивації колективної праці та особливості використання експерименту для науково-практичного дослідження та удосконалення соціальних процесів підприємства (удосконалено і є вкладом в науку і практику);

визначені основні форми підприємливості як соціально-економічного фактора виробництва, способи аналізу та формування підприємницької культури підприємства (є вкладом в науку і практику).

Розділ 1.

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ЗМІНИ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Аналіз проблем управління підприємством

1.1.1. Проблеми функціонування підприємств, обумовлені зміною зовнішнього середовища

Перш ніж підійти до обґрунтування нових методологічних засад управління промисловими підприємствами, визначимося з найбільш суттєвими проблемами їх функціонування та наукового дослідження в Україні. Зміст цих проблем пов'язаний зі зміною характеру взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем, яка в свою чергу обумовлена революційними перетвореннями, що відбуваються в усіх складових українського суспільства і мають свою специфіку. Історія людства свідчить, що традиційно з переходом суспільства на новий якісний рівень існування в розвитку його складових (економіці, політиці і культурі) зберігалася така послідовність. Спочатку нарощувався економічний потенціал, причому випереджувальними темпами відносно виробничих відносин розвивалися продуктивні сили. Зростаюча невідповідність продуктивних сил і виробничих відносин, протиріччя між ними поступово розв'язувалися через розвиток відносин власності. Потім поступово формувалася відповідна новому економічному середовищу політична система суспільства, яка створювала законодавчу основу існування нових відносин власності. І останнім компонентом, у якому відбувалися суттєві зміни, адекватні змінам попередніх двох складових, була культура, система нових цінностей, на яку орієнтувалося в своїй поведінці більшість громадян. Проте, як показує практика, ця послідовність не зберігається на сучасному етапі трансформації постсоціалістичних ^о країн. Для виходу з кризи суспільної системи, без сумніву, набула пріоритетного значення не економіка, а політика. Якраз якість політичного вибору і воля влади визначили загальний напрям і етапи змін в економіці. Бездіяльність влади породила затримку формування нових інструментів впорядкування економічних процесів, що посилило в них розвиток кризових явищ. Крім того, перехід до соціально орієнтованої ринкової економіки затримується відсутністю відповідної ринкової загальної культури в суспільстві. Категорії довіри, вірності слову, сумлінності, а також такі етичні поняття, як ділова репутація, справедливість, складають надійний фундамент сучасного ринку. Але, на жаль, політичні сили, що приходили до влади, не стали зразком впровадження моральних засад в суспільне, в тому числі і економічне життя. Таким чином, особливістю кризи українського суспільства є те, що вона є системною. Проте, хоча в кожній з його складових (економіці, політиці, культурі) склалися проблеми, в них водночас формуються і передумови розв'язання суперечностей, що відображено в **Додатку А**.

Підприємствам на ці обставини не можна не зважати, адже вони входять складовою частиною в економіко-соціальну систему більш високого порядку і в умовах посилення відповідальності за результати господарювання повинні чітко реагувати на події в зовнішньому середовищі, обирати такі варіанти поведінки, які б узгоджували їх економічні процеси з вимогами нового господарського механізму країни. Однак цей механізм в Україні тільки починає формуватися. Хоча макроекономічні показники останніх років свідчать про поступове подолання кризових явищ, повного відновлення керованості економічних процесів не відбулося. Розв'язання суперечностей, що склалися в господарському механізмі країни, залишаються актуальною проблемою, оскільки суспільна криза тільки посилила їх негативний вплив на роботу підприємств. Як відомо, основними функціями господарського механізму являються: ефективна реалізація прав власності, регулювання пропорцій відтворення економічної системи, розв'язання суперечностей між розвитком продуктивних сил і виробничих відносин. Усі ці функції практично не реалізуються, оскільки не сформувалася ні стихійна складова частина господарського механізму, ні та, що підлягає свідомому управлінню. Формування першої на ринкових засадах відбувається надто важко через загальність суспільної кризи, а друга,

контрольована раніше суспільством, потребує докорінної перебудови. Старі важелі управління економікою не працюють, існує нагальна необхідність створення і впровадження господарського механізму перехідного періоду, аналогів якого в світовій історії не існує. Час на трансформацію економічної системи країни можна скоротити за рахунок пошуку та введення в дію внутрішніх резервів управління економічними і соціальними процесами, що відбуваються на рівні підприємств. Проте ще раз наголосимо на тому, що за будь-яких умов ринковий спосіб організації продуктивних сил та виробничих відносин почне ефективно працювати та розвиватися тільки тоді, коли в країні стануть керованими (наскільки це можливо в суспільстві, яке виходить з кризи) не тільки економічні, а й політичні та культурні процеси.

Оскільки розуміння проблем, що виникли на шляху формування нового механізму господарювання, забезпечує об'єктивність рекомендацій для виведення з кризи підприємств, коротко їх проаналізуємо.

Для визначення нового змісту механізму господарювання та тенденцій його розвитку необхідно з'ясувати соціально-економічну специфіку співвідношення продуктивних сил та виробничих відносин самого способу виробництва. Важливе завдання економічної науки цього періоду – знайти ті протиріччя, свідоме розв'язання яких дозволить привести у відповідність продуктивні сили та виробничі відносини, відновити відтворювальні процеси, забезпечити ефективну реалізацію прав власності як на макрорівні, так і на мікрорівні. Такі протиріччя зараз посилюються і створили проблеми у всіх елементах господарського механізму: формах організації продуктивних сил, економічних зв'язках, трудовій мотивації, системі управління господарськими процесами.

Перша проблема відновлення продуктивних сил полягає в тому, що країна має достатню кількість прогресивних факторів виробництва, але форма їх об'єднання порушена. Підприємства ж не мають досвіду самостійного створення такої системи взаємовигідних зв'язків з партнерами по бізнесу, яка б сприяла створенню ефективної організації продуктивних сил країни в цілому.

Друга проблема полягає в тому, що склад продуктивних сил продовжує збагачуватися в основному за рахунок розвитку людини, використання у виробничих процесах нових її можливостей та характеристик. Це відбувається за рахунок механізації та автоматизації не тільки і не стільки фізичних, скільки інтелектуальних трудових функцій, вивільнення часу для творчості, натхненної праці. Але способи організації спільної праці на вітчизняних підприємствах не відповідають сучасним вимогам. Адже людина в системі сучасних продуктивних сил представляється вже не однією моделлю, а цілим переліком, до якого входять моделі: "економічна", "психологічна", "соціальна", "компетентна", "етична", що характеризують людину всебічно та комплексно. Відсутність знань і навичок використання цих моделей не дозволяє керівникам підприємств створити якісний потенціал трудових ресурсів та посилити надійність своєї діяльності. Стримуючим моментом ефективного використання персоналу є також орієнтація на планування й контроль окремих трудових операцій, а не на більш широке делегування права прийняття рішень безпосередньому виконавцю, організацію партнерської взаємодії керівника та команди підлеглих у процесі створення споживчої вартості продукту, що визнається покупцем.

Основні проблеми відновлення економічних зв'язків господарюючих суб'єктів обумовлені відсутністю знань та досвіду вітчизняних менеджерів укладати взаємовигідні угоди з діловими партнерами. В країні не налагоджена система відповідної освіти та підвищення кваліфікації менеджерів, розвитку їх уміння вести ділові переговори, формування у них навичок соціально відповідальної поведінки.

У системі сучасної мотивації підвищення продуктивності праці через неузгодженість реальних мотивів працівників і стимулів, які використовують менеджери, виникають проблеми. Вітчизняні менеджери поки що повною мірою не володіють способами мотивації соціально розвиненої людини, створення умов ефективного використання закладених в людину природою індивідуальних характеристик та сформованого суспільством особистісного потенціалу. Друга група проблем в цій частині господарського механізму виникає через неузгодженість інтересів працівника і підприємства. Їх розв'язання неможливе через відсутність відповідної культури підприємства, досвіду використання освітньо-виховних та агітаційних засобів, формування нової системи цінностей, що

об'єднує людей у спільній праці, створює клімат соціального партнерства та підвищує продуктивність праці творчих колективів.

У такому елементі господарського механізму, як управління, виникають також дві групи проблем, на які спрямовані управлінські дії: безпосередньо в управлінні та між управлінням і об'єктом. Безпосередньо в управлінні проблеми в основному виникають через те, що сучасні менеджери не вміють узгоджувати нові, адекватні ринковій економіці інструменти адміністративних, економічних, соціально-психологічних методів, не володіють технологією активізації процесів самоорганізації та самоменеджменту підлеглих. Особливої уваги потребують соціально-психологічні аспекти управління, оскільки в суспільстві суттєво змінюється система цінностей, інтересів, мотивів трудової поведінки людини. Відсутність позитивного емоційно-психологічного клімату в колективі може стати головною причиною економічних проблем підприємства.

Проблеми, пов'язані з невідповідністю форм управління та форм організації виробництва, його зв'язків із зовнішнім середовищем, обумовлені відсутністю умов для посилення інформаційної насиченості бізнес-діяльності, для опанування менеджерами таких конкретних функцій управління, як маркетинг, фінансовий менеджмент, логістика, управління людськими ресурсами підприємства. Посилюються ці проблеми також через затримку переходу вищих керівників до підприємницької філософії господарювання, через відсутність у них знань та навичок стратегічного й антикризового управління, своєчасного поновлення механізму управління підприємством.

Основу життєдіяльності підприємства складає його обмін речовиною, енергією, інформацією з навколишнім середовищем, який реалізується у формі потокових процесів. Оскільки сучасне підприємство функціонує та розвивається в надзвичайно складному, динамічному середовищі, нові механізми управління ним повинні орієнтуватися на розгляд його як системи економічних та соціальних процесів, що пов'язують його з цим середовищем. Надійність таких механізмів забезпечується, по-перше, здатністю розв'язувати суперечності інтересів найманого працівника, власника капіталу, державних органів управління і суспільства в цілому, а по-друге, узгодженням розвитку його раціонально-облікової функції з соціалізацією управління трудовою діяльністю.

Необхідність принципових змін в управлінні підприємствами зумовлена появою у виробничих силах та виробничих відносинах нових проблем, які, з одного боку, не минули Україну, а з іншого – посилилися специфічними обставинами, що склалися в умовах вітчизняної суспільної кризи. Так, у виробничих силах виникла необхідність введення в дію, крім економічних (засобів праці, предметів праці, праці), ще й соціально-економічних факторів: підприємливості, попиту, позитивного іміджу підприємства, компетентності персоналу. Для України проблемою є суттєва якісна зміна виробничих відносин, у тому числі й на рівні підприємства: формування нової системи відносин власності, поява необхідності слідкувати за повним циклом відтворення капіталу. В менеджменті існує необхідність об'єднання колективів на основі нових цінностей, нової культури підприємства. Значно збагачується модель людини, на яку необхідно орієнтуватися в управлінні персоналом. Проблеми кооперації фізичної праці доповнюються проблемами організації роботи творчих колективів, створення умов для розвитку самоменеджменту діяльності творчої особистості. Підприємства не мають досвіду формування соціально відповідального менеджменту та клімату соціального партнерства, існують проблеми переходу від управління операціями до управління бізнес-процесами.

Це ускладнення обумовило послідовну зміну моделей управління суспільством в цілому і підприємством зокрема: від адміністративної – до ринкової, потім – до ринково-адміністративної. Через ускладнення взаємодії продуктивних сил та виробничих відносин, посилення впливу соціальних процесів, що відбуваються в суспільстві та на підприємствах, зростання динамічності, непрогнозованості зовнішнього середовища підприємства зростає необхідність посилення потенціалу управління, упорядкування, організованості взаємодії підприємства з навколишнім середовищем.

Український вчений Б. Будзан називає ці процеси процесами керованості, узагальнює причини їх невисокої результативності та вказує на шляхи їх подолання в Україні. За думкою цього автора, вітчизняний менеджмент повинен звільнитися від таких традиційних характеристик, як віра в можливість забезпечення абсолютної керованості; спонтанне, науково необґрунтоване прийняття нормативних документів з різних аспектів господарської

діяльності; філософія патерналізму; відомчість; довічний найм номенклатури та невміння ризикувати. Можна погодитися з думкою цього автора в тому, що саме на рівні суб'єктів господарювання виявляються всі негативні наслідки погано налагодженої, нерегульованої, малоефективної системи управління суспільством. Руйнівно впливають на поведінку підприємств такі вияви управлінської кризи, як непорядкованість прав та відповідальності власників і керівників підприємств, відсутність зв'язків між владою і господарськими суб'єктами, незабезпеченість правового захисту договірних відносин, незгодженість внутрішніх управлінських структур, безгосподарність підприємств, що перебувають у державній власності, розладнання системи замовлень і закупівлі продукції для державних потреб тощо [31, с. 157].

Найбільш актуальними для відновлення економічного базису суспільства є відновлення та розвиток економічних і соціальних процесів на рівні підприємства, які можливі лише через розвиток цивілізованого підприємництва і підвищення ефективності управління. Узагальнення конкретних проблем українського менеджменту наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Проблеми вітчизняного менеджменту*

Проблема	Характеристика проблеми
Відсутність у менеджерів відповідної кваліфікації	Незадоволена потреба в кадрах (складає біля 1 млн. осіб)
Відсутність у підприємств стратегій управління	Більше 80% компаній навіть не ставлять перед собою завдання довгострокового планування розвитку власної системи управління
Невміння імпортувати нові технологічні прийоми	У підприємств немає досвіду залучення на роботу компетентних спеціалістів, визначення механізму оплати їх праці
Відсутність орієнтації на формування та використання інтелектуального капіталу підприємств	Технології освіти зорієнтовані максимально на оцінку проблемної ситуації, а не на формування вміння її розв'язати. Відсутня мотивація використання знань у інтелектуальній еліті
Відсутність у представників влади управлінської освіти	В Україні більшість керівників мають технічну освіту, п'ятнадцять відсотків – економічну, лише кілька відсотків – юридичну
Брак корпоративної культури	Корпоративна культура нечітко виражена й залежить від керівника, який на інтуїтивному рівні дає їй оцінку і формує програми дій
Конфлікти в українському менеджменті	Відсутність клімату соціального партнерства, невміння узгоджувати інтереси власників капіталу, менеджерів та найманих працівників, конфлікт між необхідністю модернізувати управління та традиціями, що в ньому існують

* Узагальнено автором за матеріалами монографії Б. Будзана "Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи" [31].

1.1.2. Проблеми наукових досліджень підприємства як економіко-соціальної організації

Подолання проблем узгодження управління підприємством зі змінами вимог навколишнього середовища можливе за умови розвитку науково обґрунтованих методик системного аналізу підприємства як об'єкта, яким повинен керувати менеджер. Як не дивно, але в зарубіжних та вітчизняних наукових публікаціях з проблем управління підприємством (наприклад 19, 24, 39, 41, 46) до цього часу не акцентувалася увага на тому, що найважливішим моментом для забезпечення його ефективності стає пристосування до змін сутнісних особливостей об'єкта, яким необхідно управляти.

Аналіз сучасних публікацій з економіки показує, що їх автори вважають підприємство як об'єкт дослідження наперед визначеним. Вони не визнають необхідності з'ясувати нові особливості цього об'єкта, що створюють проблеми управління ним. А вони з'являються в зв'язку з тим, що якраз останнє не враховує глибоких змін як внутрішнього змісту підприємства, так і його функцій. Певним чином такі обставини пояснити можна

тим, що в радянські часи підприємство було в центрі уваги багатьох прикладних наукових дисциплін: економіки підприємства, організації виробництва, управління підготовкою виробництва, економіки та організації гнучких виробничих систем і деяких інших. Кожна з цих дисциплін детально аналізувала свою предметну область функціонування підприємства, і цього було досить для ефективного управління ним в умовах планового господарювання. Комплексної дисципліни, яка б вивчала підприємство як багатоаспектний об'єкт, не існувало. Зарубіжна наука також плідно працювала над проблемами макроекономічними та мікроекономічними і досить довго не надавала значення вивченню проблем організації ефективної діяльності конкретної економічної одиниці з врахуванням глибини та різноманітності тих суперечностей, з якими зустрічалися її менеджери. Але тепер вона визнає як відсутність конкретної науки про економіку організацій, так і необхідність створення нової методології її дослідження. Наприклад, професор Сорбоннського університету Менард Клод пише в своїй роботі "Економіка організацій": "Предмет економіки організацій – це економічні одиниці, які розглядаються як структуровані комплекси; характеристики структуризації відіграють головну роль у розумінні самої природи цих одиниць та їх взаємовідносин, тобто в нашому розумінні того, що таке економічна система. Метод дослідження схожий швидше на експериментування, ніж на побудову моделей" [189, с. 9]. Радянські економісти відчули необхідність розкриття нового змісту та сутності категорії "підприємство" з початком перебудови суспільства. Наприклад, у 1991 році в передмові до однієї відомої роботи зарубіжних авторів (Мерсер Д., ИВМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира) В.С. Загашвілі зауважував: "Слід визнати, що фірма для нас є значною мірою непізнаним феноменом. Між тим вона відіграє роль центральної, зв'язуючої ланки відновлюваної економічної структури" [191, с. 5]. І з цим, на наш погляд, необхідно погодитися. Підприємство в ринковій економіці має свої власні функції, ефективне виконання яких дозволяє зберегти цілісність економічної системи суспільства. Оскільки воно має суттєві особливості функціонування, його слід визначити та детальніше вивчити, як новий об'єкт, з яким будуть мати справу сучасні власники і менеджери підприємств, і в умовах України. Це дозволить створити нову методологію управління ними.

Перше, що необхідно приймати до уваги з переходом до нової концепції управління підприємствами в Україні, це зміну складу факторів виробництва. Ринкові умови господарювання вимагають від підприємств опанування засобами управління такими факторами, як підприємливість, компетентність, попит, позитивний імідж. Причому стоїть завдання не просто приєднати, а органічно "вмонтувати" їх в систему вже відомих керівникам вітчизняних підприємств економічних факторів: засобів праці, предметів праці, робочої сили, інформації. Тільки в такому випадку з'явиться уява про нову систему продуктивних сил підприємства, що визначатиме його соціально-економічний потенціал. По-друге, підприємство в ринковій економіці змушене самостійно відслідковувати весь відтворювальний цикл свого багатства, а не тільки один із його етапів – виробництво. А це значить, що в практику управління впроваджується категорія "капітал підприємства". Оскільки увага менеджерів повинна зосереджуватися на всіх етапах відтворювального циклу взаємодіючих економічних факторів виробництва, в яких уособлюється капітал підприємства, інформаційне забезпечення управління багатством підприємства треба створювати заново. По-третє, в Україні суттєво змінюються виробничі відносини, виникає ціла гамма власників, а отже, економічних інтересів. Поєднання дії часто протилежно направлених інтересів неможливе засобами адміністративного чи економічного впливу. Важливим фактором забезпечення цілісності та життєздатності підприємства як соціально-економічної системи стає культура. Робота по створенню діючої системи управління культурою підприємства вимагає термінової розробки відповідного методичного забезпечення.

Крім перелічених суто національних проблем перебудови управління підприємствами, необхідно звернути увагу ще на деякі проблеми, які з'явилися в розвинених країнах. Перша з них – суттєве ускладнення моделі людини, на яку повинно орієнтуватися управління. До засобів управління людиною економічною та соціальною менеджмент підприємства повинен додати засоби управління людиною компетентною та моральною. Причому слід зважати на той факт, що ні одна з попередніх моделей людини не зникає, а лише доповнюється характерними рисами нової моделі.

Друга проблема пов'язана з першою і полягає в тому, що від вирішення проблем спеціалізації та кооперації фізичної праці, керівники підприємств змушені переходити до вирішення проблем спеціалізації та кооперації розумової праці, введення в дію творчого потенціалу колективу, а далі – до вирішення проблем створення умов для самоорганізації та самоменеджменту в сфері індивідуальної роботи творчих особистостей. Не тільки вітчизняна, а й світова наукова думка не має ще готових рекомендацій щодо шляхів вирішення вказаних проблем.

Третя проблема полягає в необхідності значного підвищення ефективності виконання функції організації діяльності людей у сфері виробництва матеріальних і нематеріальних благ. Причому головними об'єктами уваги стає організація діяльності в часі, а не в просторі, організація переходу з одного циклу відтворення капіталу до іншого. Підприємства поступово переходять від управління окремими операціями до управління потоками. Для сучасних менеджерів ключовими термінами стають потоки робіт (на зразок складного конвеєра, який об'єднує не тільки виробничі, а й інформаційні операції); потоки готівки (розуміння, що фінансове забезпечення будь-якого проекту розподілене в часі як послідовність отримання готівки і її витрат), бізнес-процеси. Всі ці поняття існували й раніше, але вони не були означені як визначальні. Тепер, на думку багатьох спеціалістів [51, 171, 193, 249, 261, 288 та ін.], тільки професійне управління ними може забезпечити надійність та ефективність існування підприємства.

Для України в зв'язку з означеним вище особливо актуальними є пошуки можливостей формування власних методологічних засад управління підприємствами. Найбільшою проблемою, що стоїть на цьому шляху, є відсутність комплексної теорії управління підприємством як соціально-економічною системою, яку можна було б прийняти за основу для подальшого розвитку. Об'єктивно вітчизняна наука управління підприємством досить довго розвивалася шляхом спеціалізації. В результаті виникали наукові дисципліни, які звужували предмет дослідження (організація виробництва, економіка підприємства, управління персоналом, автоматизовані системи управління тощо). Частково, правда, формувалися і міждисциплінарні напрями (виробничий менеджмент, економіко-математичне моделювання, культура підприємництва тощо). Ці процеси забезпечували отримання певних позитивних результатів відносно окремих сторін функціонування та розвитку підприємств. Але в сучасних умовах виникає потреба синтезу технологій окремих наук, більш комплексного розгляду підприємства як складного цілісного утворення. Резерви розвитку управління сучасним підприємством, яке існує як відкрита соціально-економічна система, вже не можна вивчати тільки через аналіз його складових, бо втрачається уява про нього як про цілісну систему. В зв'язку з цим від розгляду того, як частина працює на систему, слід переходити до розгляду того, як система обумовлює розвиток частини, а точніше, як вони взаємообумовлюють одна одну. Розв'язання цієї задачі можливе з використанням системного аналізу, синергетики, теорії хаосу, але за умови пристосування їх технологій до управління вітчизняним підприємством у процесі переходу до ринкових моделей господарювання.

На жаль, і класичні роботи з управління підприємством (менеджменту) не можна взяти за основу розбудови нової концепції управління підприємством. Вони найчастіше обмежуються рекомендаціями, пов'язаними з організацією та узгодженням спільних дій людей [3, 46, 168, 192, 277 та ін.], хоча в роботі під редакцією А.А. Радугіна менеджмент визначено як процес оптимізації людських, матеріальних і фінансових ресурсів для досягнення організаційних цілей [212, с. 10]. Тобто цей автор вважає, що, крім людських ресурсів, менеджери повинні працювати і з іншими ресурсами, без яких існування підприємства неможливе. Сучасними вченими вже окремо розглядаються проблеми управління виробництвом, фінансами чи інноваціями. Але жоден з них не розглядає такий важливий об'єкт дослідження, як капітал – основу, що пов'язує підприємство з економічною системою суспільства. Підприємство ж існує до тих пір, поки відтворювальні процеси, що відбуваються в зовнішньому середовищі, поєднуються інтересами з відтворювальними процесами його капіталу. Так, російський учений Б.В. Прикін визначає, що економічна життєздатність будь-якої цілісності є не що інше, як її здатність своїми діями досягати такого стану, який буде якнайдовше вигідним для навколишнього середовища [234, с. 10].

Якщо погодитися з переліком функцій сучасного підприємства, який подають англійські вчені Д. Бодді та Р. Пейтон (надавати цінні для людей товари та послуги, тим самим збільшуючи суспільний добробут; формувати відчуття безперервності існування; надавати роботу, соціальний статус індивідам та забезпечувати соціальні контакти) [24, с. 39], капітал не можна, по-перше, взагалі залишати поза увагою системи управління, по-друге, досліджувати його у відриві від соціальних аспектів існування підприємства. Особливо це важливо для вітчизняних підприємств, які повинні вчитися орієнтуватися на запити споживачів та на узгодження своїх дій з громадською думкою. А якраз, регулюючи відтворювальні процеси капіталу, підприємство і має змогу задовольняти ці потреби та водночас забезпечувати свою життєдіяльність. Вся спільна діяльність людей, що працюють на підприємстві, завершується результатами функціонування та розвитку капіталу. А тому, якщо не виділити капітал як об'єкт, на який впливає система управління підприємством, не можна оцінити ні кінцеву результативність спільної діяльності, ні економічну доцільність існування підприємства.

Отже, щоб створити наукові засади управління первинними економічними одиницями, які будуть формувати багатство України в ринкових умовах господарювання, необхідно, на наш погляд, уточнити сутність та зміст такого поняття, як "підприємство", та пов'язаних з ним понять і категорій. Необхідність посилення уваги до термінологічних тонкощів у сфері управління підприємством обумовлена суттєвою зміною цілей, функцій, засобів діяльності суб'єктів економіки. Перехід до ринкових умов господарювання викликає необхідність звернути увагу на той факт, що зарубіжна наука вже давно використовує капітал як об'єкт дослідження підприємства і працює над створенням економічної теорії підприємства (фірми) як теорії організацій [159, 189, 200, 206, 283]. Необхідність останньої з'явилася в той час, коли стала очевидною тенденція зосередження капіталів у знеособлених суб'єктів – організацій, які не можна ототожнювати з людьми, пов'язаними з їх функціонуванням. Адже з часом і акціонери, і менеджери, і наймані працівники підприємства можуть змінитися, а організація як економічний агент продовжуватиме існувати.

12

Вивчення підприємства як головної ланки сучасної економічної системи вимагає уточнення змісту та сутності ряду категорій і понять, серед яких – "система", "підприємство", "організація", "бізнес-організація", "потреби", "діяльність". Послідовне уточнення категорійно-понятійного апарату дозволить забезпечити передумови результативності розвитку управління сучасним підприємством як складною системою, в ній реалізуються соціально-економічні процеси, та створити методологічні засади для аналізу складних ситуацій, що виникають у процесі їх функціонування.

Поняття "система" в даному дослідженні вживається в значенні, наведеному у філософському словнику: "Система – це сукупність елементів, що знаходяться у відносинах та зв'язках між собою і створюють певну цілісність, єдність. Для системи характерним є не тільки наявність зв'язків та відносин між елементами, що її створюють (певна організованість), але й нерозривна єдність з середовищем, у взаємодії з яким і визначається цілісність системи. Для більшості систем характерна наявність в них процесів передачі інформації та управління" [285, с. 415].

Процеси трансформації, що відбуваються в постсоціалістичних країнах, поступово збагатили в наукових публікаціях системний зміст поняття "підприємство". Так, одні автори визначають його як "уособлений техніко-економічний та соціальний комплекс, призначений для виробництва благ, корисних для суспільства" [255, с. 319]. Поєднання у визначенні підприємства технічної, економічної та соціальної складової можна вважати прогресивним, хоча, на жаль, соціальна складова підприємства, як форма його організації, не була розглянута вказаними авторами у якості об'єкта впливу управлінців.

Аналіз зарубіжної літератури, яка з'явилася в Україні останнім часом у перекладі, показує, що для означення господарюючого суб'єкта в ній також замість однозначного терміну "підприємство", який найчастіше використовувався вітчизняними вченими, вживаються терміни: "ділове підприємство", "фірма", "організація". Так, К.Р. Макконнел, С.Л. Брю в підручнику "Економікс" вживають терміни "підприємство" і "фірма". Взавши у якості вихідного поняття "ділове підприємство", ці автори дають потім більш глибоке пояснення його змісту через поняття "підприємство" та "фірма". Підприємство, завод, за

їх думкою, – це заклад (разом з землею і капіталом) у формі фабрики, ферми, шахти, магазину, який виконує одну чи більше функцій з виробництва та збуту товарів і послуг. Фірма, за визначенням К.Р. Макконнела і С.Л. Брю, – це організація, яка володіє підприємствами і веде господарську діяльність через них [177, с. 108]. Тобто підприємство ці автори пов'язують з поняттям власності, посилюючи соціальний аспект у її визначенні. Російський учений І.Н. Герчикова поділяє цю думку і визначає підприємство як виробничо-господарську одиницю, що являє собою сукупність матеріальних та людських ресурсів, певним чином організована для досягнення конкретно поставлених цілей [46, с. 29].

Важливою характеристикою підприємства в ринковій економіці є його участь у кругообігу доходу, ресурсів і продуктів через ринок ресурсів та товарів. Указані автори не мають сумніву, що підприємство існує тільки в цій системі кругообігу [177, с. 102]. Зовсім не випадково, на наш погляд, К.Р. Макконнел і С.Л. Брю вживають на іншій схемі, що ілюструє кругообіг фінансових ресурсів суспільства, замість слова "підприємство" слово "бізнес" [177, с. 144]. Це свідчить про те, що, за їх уявою, якраз підприємства, які не тільки споживають, а й своєю прибутковою бізнес-діяльністю створюють фінансові потоки та функціонують в системі виробництва національного доходу, практично виступають гарантом життєдіяльності суспільства. Відомий російський учений Ю.А. Львов використовує термін "організація бізнесу", маючи на увазі те, що це – організація в бізнесі, або, точніше, – бізнес-організація [173, с. 13]. Суттєво важливим, з нашої точки зору, є пояснення автором різниці між підприємством та бізнес-організацією. Звертає на себе увагу той факт, що, подаючи на схемі кругообігу доходів та витрат економічної системи "бізнес" як елемент цього кругообігу, автор уточнює його змістовну сутність поняттям "капітал" [173, с. 42]. Ще одну суттєву характеристику підприємству можна знайти у відомого вченого, нобелівського лауреата Р. Коуза, який визначає, що фірма виникає у тих випадках, коли дуже короткотермінові контакти небажані [158, с. 76]. З цього можна зробити щонайменше два висновки: фірма не може бути закритою системою; фірма існує тільки в умовах постійного відтворення обмінних процесів. Інакше кажучи, підприємство можна представити як сукупність певним чином організованих потоків усіх ресурсів, що використовуються ним. Сучасний український учений В.С. Пономаренко, обираючи ситуаційно-ресурсний підхід до вирішення проблем формування стратегії підприємства, практично працює з системою ресурсів підприємства, що формують його капітал [224, с. 106]. Таким чином, твердження, що бізнес-організації пов'язані з капіталом, не викликає заперечень, як не викликає заперечень і те, що вони можуть існувати лише на основі організації ресурсопотоків у відтворювальному циклі капіталу. Але виникає проблема визначення в цьому контексті змісту поняття "організація".

З цього приводу можна сказати, що багатомірний зміст поняття "організація" був визначений ще А. Маршаллом. Він вперше назвав організацію фактором виробництва і пояснив триєдину сутність цього терміну. На його думку, організація – це, по-перше, основа єдності складних економічних організмів. Необхідність її існування об'єктивно обумовлена високим рівнем диференціації та комплексності економічних процесів. По-друге, фактор організації А. Маршалл поєднав з поняттям "промисловість", визначаючи його як "індустріальну організацію", що здійснює автономну економічну діяльність. Третім ракурсом визначення змісту цього поняття автор обрав його зв'язок з зовнішнім середовищем, бо бізнес-організація розглядається ним як відкрита система, що спілкується з іншими організаціями на економічній основі [184, с. 208 – 213].

Слід відзначити, що в багатьох аспектах подальшого розвитку теорії організацій економістів випередили соціологи, в тому числі – в уточненні змісту цього поняття. В.В. Радаєв, узагальнюючи підходи соціологів до визначення змісту організації, висловив думку, що найбільш конструктивними для економістів є визначення М. Вебера та А. Стінчкомба. Перший вважає, що організація – це сукупність соціальних відносин – закритих або з обмеженим доступом зовні, в ній регулювання здійснюється особливою групою людей. А. Стінчкомб вважає, що організація – це система сталих соціальних відносин, свідомо створюваних з чітко вираженою та безперервною цілеспрямованістю на досягнення специфічних цілей і задач [цит. по 238, с. 129].

Додаткове узагальнення думок різних авторів показало, що економісти найчастіше термін "організація" використовують в трьох значеннях: 1. Об'єкт, система, що має складну внутрішню структуру (наприклад державна установа, підприємство). 2. Стан упорядкованості тієї чи іншої сукупності предметів, явищ (внутрішня форма, структура системи). 3. Діяльність органу чи людини (організаційна робота) по упорядкуванню системи [229, с. 145].

Дещо інший смисл в це поняття вкладають спеціалісти з проблем соціального менеджменту. Так, Р. Холл узагальнив думки різних учених, що визначали організацію як: а) соціальні зв'язки, тобто взаємодію індивідумів всередині організації (М. Вебер); б) систему свідомо скоординованих дій чи зусиль двох і більше осіб (Ч. Барнард); в) практичну колективну діяльність (К. Маркс), та дав особисте визначення змісту цього поняття: "Організація є колектив з відносно ідентифікованими обмеженнями, нормативним порядком (уставом), ранжованою владою (ієрархією), системами комунікацій та координації членства (процедури); цей колектив існує на відносно постійній основі в навколишньому середовищі і займається діяльністю, яка зазвичай пов'язана з набором цілей; діяльність має результати для членів організації, для самої організації та для суспільства" [290, с. 65 - 66].

Російські вчені, які працюють у сфері соціального менеджменту, теж по-різному визначають зміст поняття "організація". Так, А.І. Пригожин організацію визначає у зв'язку з її роллю та особливістю функціонування в суспільстві як штучне об'єднання інституціонального характеру, що займає певне місце в суспільстві і призначене для виконання більш-менш окресленої функції [230, с. 39]. С.І. Макуха поєднує організацію з управлінням персоналом і пише: "Організацією являється строго структурована, упорядкована ієрархічна система, якій притаманні специфічні методи та способи впливу на індивідів з метою оптимального виконання управлінських рішень" [178, с. 58]. У цілому ж можна відзначити, що сучасна економічна практика та наука більше цікавляться соціологічним змістом поняття "організація", ніж економічним.

14 Остеронь загальної думки стоїть російський учений Дж. К. Лафта, який досліджує ефективність менеджменту організацій. Він посилює економічний акцент у визначенні організації і дає їй таке визначення: "Економічна одиниця координації, що володіє доступними визначенню межами та функціонує більш-менш безперервно для досягнення мети чи сукупності цілей, що розділяються різними членами-учасниками" [168, с. 38]. Серед суттєвих ознак організації ним виділена: сукупність учасників, згода чи незгода відносно деяких цілей та засобів, формальна координація, що визначає структуру з врахуванням її складності (ієрархія), правил та процедур (формалізація), ступінь централізації (прийняття рішень). У будь-якому випадку, використовуючи думку цього автора, можна вважати, що підприємство можна охарактеризувати ще однією фундаментальною ознакою. Підприємство – це економічна організація як специфічна процедура координації.

Етапи розвитку сутності підприємства (корпорації) у напрямку посилення соціальної складової і визначення його як організації подає на прикладі корпорації Л.Д. Гітельман. На перших етапах свого існування корпорація розглядалася як машина, що не має власної мети, і була для її власників інструментом, засобом досягнення мети – отримання прибутку. Наймані працівники прирівнювалися до матеріальних об'єктів, які не мають власних цілей. На другому етапі корпорація розглядалася як організм, який має на меті виживання та ріст, але не бере на себе відповідальності за досягнення цілей своїх працівників. Сучасна корпорація розглядається як організація – цілеспрямована система, що є частиною іншої цілеспрямованої системи, а її співробітники мають власні цілі. Організація несе відповідальність перед суспільством – більшою системою, частиною якої вона являється, і перед своїми працівниками, що мають свої індивідуальні цілі [48, с. 23].

Цю ознаку організації підкреслює і А.І. Пригожин, який також вважає, що організації виникають тоді, коли досягнення загальних цілей визнається можливим лише через досягнення індивідуальних цілей або коли досягнення індивідуальних цілей стає можливим тільки через формування та досягнення загальних цілей. Власне, організацію цей автор розглядає, по-перше, як людську спільність, соціальне середовище, а крім цього, –

знеособлену систему зв'язків та норм, детерміновану адміністративними та культурними факторами [230, с. 39].

Мету та задачі організації як соціального утворення, що функціонує у сфері економіки, сформулювали фінські вчені. Досліджуючи ефективність роботи підприємств та використовуючи при цьому поняття "організація", вони визначили її як форму об'єднання людей і груп людей з метою співробітництва, яке базується на потребах та змінах, що в них відбуваються. Тобто виробнича організація як соціальне утворення має людей і групи, що співпрацюють для задоволення потреб. Під управлінням ці автори розуміють гармонійне поєднання людських і матеріальних ресурсів з метою виконання задач та досягнення цілей, що стоять перед організацією. Поле діяльності управлінців ці автори поділяють на управління діяльністю і управління людьми [279, с. 18 – 23].

Якщо продовжити цю думку, то критерієм ефективності управління діяльністю організації є задоволення потреб підприємства, а критерієм ефективності управління людьми – задоволення їх потреб. Звідси актуальними стають уточнення змісту понять "потреба" та "діяльність" і використання їх в аналізі ефективності роботи підприємства. В.П. Андрущенко та М.І. Михальченко визначають зміст потреби як об'єктивну необхідність живого організму, особистості, соціальної групи чи суспільства, що відбиває характер та зміст об'єктивного природного чи соціального зв'язку суб'єкта і навколишнього середовища [8, с. 142]. Аналіз потреб дозволяє проаналізувати глибинну сутність зв'язку підприємства з більш складною системою, в межах якої воно тільки і може існувати. І тільки такий аспект дозволяє знайти джерела його існування та розвитку.

На наш погляд, необхідно визначитися також зі змістом терміна "діяльність", адже часто економісти використовують як синоніми слова "праця", "робота" та "діяльність". Проте, як показав аналіз відповідної літератури, ці слова далеко не однозначні. Особливий зміст та призначення поняття "діяльність" досить ґрунтовно пояснює відомий спеціаліст з праксеології – Л. Мізес [193]. Цей автор аналізує термін "діяльність" спочатку стосовно особи і визначає, що людська діяльність – це суто цілеспрямована поведінка. Її різниця від праці полягає в тому, що вона інколи не потребує зусиль. За його висловом, сказане слово – це теж діяльність. Подаючи приклад творчості геніальних людей, Л. Мізес пише, що дії цих людей не можуть бути зведеними до поняття праці, бо вони, ці дії, – не засоби для досягнення цілей, як ми маємо у випадку праці, ці дії – самі по собі цілі. Особливістю діяльності творця є те, що його роботу не можна замінити працею інших людей. Звертаючи увагу на той факт, що процес функціонування підприємства в сучасних умовах інтенсивного розвитку науково-технічного прогресу і зростання темпів інновацій все більше потребує нестандартного, творчого підходу, можна погодитися, що за таких умов стосовно підприємств як складних не тільки економічних, але й соціальних явищ вірніше буде використовувати термін "діяльність", що поєднує і роботу, і творчість. Особливо такий термін доцільно використовувати в дослідженнях управлінської праці, якщо погодитись з думкою Л. Мізеса, що виробництво не є чимось фізичним, матеріальним, а є більш духовним, розумовим феноменом. Його суть складають не людська праця, зовнішні сили та предмети природи, а рішення розуму використати ці фактори як засоби для досягнення цілей [193, с. 135]. Звичайно, така категорична заява автора не може однозначно сприйматися як практиками, так і науковцями. Але той факт, що результати виробництва все більш і більш залежать від сили розуму людини, а не від її фізичних зусиль, не можна заперечувати. Таким чином, в управлінні підприємством необхідно орієнтуватися і на управління працею, і на управління діяльністю.

Створення нової концепції управління підприємством вимагає аналізу змісту функцій виробничого підприємства як виробничої організації. І.І. Кулінцев на основі досить ґрунтовних узагальнень точок зору різних учених на функції виробничих організацій виділяє серед них три основні: цільову, соціально-інтегративну та управлінсько-виховну [164, с. 68]. Перша пов'язана із забезпеченням випуску заданого обсягу продукції певного типу та якості. В ієрархії цілей вона найголовніша – для її реалізації створюється організація. Головний показник результативності цільової функції – прибуток. Дві інші виступають по відношенню до цільової обмеженням та резервом. Зміст соціально-інтегративної функції полягає в тому, що носієм соціальної дії є мікросоціум

– трудовий колектив. Реалізація вказаної функції будь-якою виробничою організацією (можна сказати, і промисловим підприємством зокрема) направлена на підтримку цілісності колективу, зняття соціальної напруги та конфліктів, задоволення потреб працівників. Управлінсько-виховна функція призначена забезпечити інтеграцію організації з макросоціумом (суспільством). Вона транслює систему вимог, напрацьованих макросистемою та її соціальними інститутами (законами, правилами, нормами) на рівень мікросистеми. Це наводить на думку про необхідність під кожну з трьох функцій виділити в структурі підприємства окремі складові, які б спеціалізувалися на їх реалізації.

З теоретичних позицій найбільш складною для дослідження є управлінсько-виховна функція підприємства як виробничої організації, яка, на наш погляд, не є цілісною, а складається з двох підфункцій – управлінської та виховної, кожна з яких має свої закономірності та інструменти, хоча поведінка підприємства і її результативність залежать від якості узгодження реалізації їх обох між собою.

Щоб працювати далі з поняттям "управління" та "менеджмент", подамо свою позицію до визначення їх змісту. В даній роботі вони використовуються стосовно виробничого підприємства і за змістом означають деякі дії спеціалізованих підрозділів чи професіоналів, результатом яких є вплив на ті об'єкти, якими вони управляють. Управління і менеджмент – це і наука, і мистецтво. Вони розвиваються як теорія і практика, вимагають, з одного боку, постійного спостереження ситуацій та процесів підприємства, з іншого – постійного ознайомлення з останніми досягненнями учених.

1.1.3. Проблеми формування концепції вітчизняного менеджменту

Концепції науки управління підприємством змінюються та розвиваються під впливом розвитку та ускладнення економічних систем, політичних і культурних умов господарювання. Щоб обґрунтувати необхідність розробки нової парадигми управління, адекватної сучасним умовам, що склалися в Україні, потрібен аналіз тенденцій розвитку менеджменту як конкретної наукової дисципліни, пропозиції якої необхідно використовувати при формуванні мистецтва, практичних технологій діяльності керівників та працівників системи управління вітчизняними підприємствами. Оскільки такий аналіз вже представлений в багатьох роботах, скористаємося висновками, наведеними в них. А саме – порівняємо узагальнення, наведені в двох сучасних підручниках, авторами яких є відомі російські [277] та зарубіжні учені [24] (табл. 1.2 та 1.3).

Таблиця 1.2

Вклад в сучасну науку управління різних концепцій*

Наукові напрямки та їх ключові положення	Основні ідеї концепції, що використовуються сучасним менеджментом
1. Наукове управління і класична, або адміністративна школа	
Наукові принципи раціоналізації виконання робіт. Розподіл праці в управлінні	Науковий підхід до менеджменту та принципів управління. Аналіз способів виконання робіт з метою удосконалення. Оплата праці як найважливіший елемент мотивації працюючих
2. Школа людських відносин та наука про поведінку	
Колектив як особлива соціальна група. Міжособистісні стосунки як фактор росту ефективності та потенціалу кожного працюючого	Використання в менеджменті факторів комунікації, групової динаміки, мотивації, лідерства. Дослідження поведінки людей в організаціях. Ставлення до членів організації як до активних людських ресурсів
3. Кількісний підхід	

Використання методів кількісних досліджень, моделювання та обчислювальної техніки	Використання кількісних оцінок при прийнятті рішень. Використання інформаційних систем управління і обчислювальної техніки
4. Системний та ситуаційний підходи	
Взаємодія і взаємозалежність усіх компонентів організації. Виявлення та облік ситуаційних змінних навколишнього середовища	Розгляд організації як системи, що складається із взаємозв'язаних частин. Значення навколишнього середовища та зворотного зв'язку для досягнення успіху організації. Прийняття управлінських рішень на основі всієї сукупності ситуаційних факторів

* Узагальнено автором за підручником [277, с. 19].

У першому за ознаки порівняння різних наукових шкіл обрані ключові положення концепцій та ідеї, які автори вважають доцільним використовувати в управлінні сучасним підприємством (табл. 1.2).

Поява свого часу кожної концепції, коротко охарактеризованої в табл. 1.2, обумовлювалася певними змінами середовища функціонування підприємств. Так, об'єктивними передумовами появи класичної школи стали зростання ринку та розмірів підприємств, зниження ролі власника в управлінні їх діяльністю, необхідність формування спеціальної функції управління. Появу школи людських стосунків викликало зростання впливу людського фактора на ефективність роботи підприємства, розвиток профспілок, збільшення потреби в професійних менеджерах. Кількісні підходи в управлінні були обумовлені зростанням масштабів і складності бізнесу, необхідністю аналізу великої кількості взаємопов'язаних характеристик підприємств, їх внутрішньої організації та зовнішніх зв'язків. Прискорення розвитку та впровадження нових технологій виробництва, зміни структури попиту, значне посилення та ускладнення впливу зовнішнього середовища на роботу підприємства обумовили появу та розвиток системного й ситуаційного підходів до управління ним. Спеціалістам і керівникам вітчизняних підприємств необхідно звернути увагу на актуальність оволодіння теоретичною базою у сфері менеджменту, оскільки це дозволить посилити їх інтуїцію, яка необхідна для того, щоб швидко розв'язувати задачі, які виникають настільки несподівано, що їх неможливо своєчасно передбачити.

Узагальнення концептуальних моделей менеджменту за ознаками засоби / цілі, об'єктами посиленої уваги менеджерів, головними критеріями оцінки ефективності роботи системи управління підприємством та змістом ролі менеджера подані в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Моделі менеджменту*

	Раціональні цілі	Внутрішні процеси	Людські відносини
1	2	3	4
Засоби / цілі	Чітке керівництво сприяє зростанню продуктивності системи	Рутинізація внутрішніх процесів забезпечує стабільність функціонування	Формування зацікавленості в роботі породжує добровільне прийняття на себе відповідальності за результати
Особлива увага	Раціональний аналіз процесів та операцій вимірювання	Визначення відповідальності, її документування	Формування клімату небайдужості, погодження інтересів

Критерії ефективності	Продуктивність, прибуток	Стабільність, безперервність процесів	Добровільні моральні зобов'язання, згуртованість
Роль менеджера	Керівник і планувальник	Спостерігач і координатор	Наставник, помічник

* За роботою "Основи менеджменту" Бодді Д., Пейтон Р. [24, с. 92].

Як видно з наведених вище таблиць, усі проаналізовані школи розглядають управління та менеджмент як процеси організації спільної діяльності людей. Та хоча соціальні й психологічні аспекти управління підприємством ніколи не були повністю поза увагою вчених, ні перше, ні друге узагальнення не надають інформації щодо зміни моделі людини, на яку повинен орієнтуватися сучасний менеджер, зміни тих людських характеристик та властивостей, що вводяться в дію на сучасних підприємствах та обумовлюють їх життєдіяльність і конкурентоспроможність. У публікаціях указаних авторів також не звертається увага на необхідність управління поведінкою колективів, що працюють на підприємствах, не визначається необхідність орієнтації на ускладнення взаємодії людей, пов'язане з інформатизацією та інтелектуалізацією процесів, що відбуваються в організаціях.

Є ще один суттєвий недолік концепцій та моделей управління підприємством, що виходить з їх аналізу. Вони не зосереджуються на необхідності посилення уваги до забезпечення динамічності процесів, що відбуваються як у зовнішньому середовищі, так і всередині такої складної системи, як підприємство. Проте вже в багатьох публікаціях при визначенні мети управління вживається такий характерний термін, як "вплив" (наприклад, 150, с. 8; 213, с. 7). Управлінський вплив на певний об'єкт чи явище відрізняється від інших варіантів впливу тим, що він усвідомлений, реалізує триєдину функцію: цілеспрямування, організування та регулювання. Тобто процес управління має місце тоді, коли визначений суб'єкт здійснює вплив, сприяє змінам, перетворенням, переводу з одного стану в інший, надає нового напрямку руху чи розвитку. В певному смислі вплив – це результат діяльності, взаємодії, відносин. Важливе значення для забезпечення життєздатності підприємства має визначення нових аспектів, нових об'єктів в межах підприємства, функціонуванням та перетвореннями яких необхідно управляти. Якщо управління формується без розуміння їх природи та закономірностей існування, воно не може бути успішним.

Остання теза вимагає аналізу існуючих думок стосовно об'єкта, який підлягає впливу в процесі управління. Можна сказати, що при виборі таких об'єктів різні автори обирають різний підхід. З.П. Рум'янцева, Н.А. Саламатін, Р.З. Акбердін вважають об'єктом впливу менеджменту, який вони ототожнюють з управлінням, з одного боку, виробництво з метою підвищення його ефективності та прибутковості, з іншого – організації, які професійні менеджери спочатку формують, а потім управляють ними шляхом визначення цілей та шляхів їх досягнення [190, с. 11]. Слід зауважити, що організацію як соціальну складову та особливий предмет уваги системи управління підприємством, не тільки вітчизняна наука, але й зарубіжна наука та практика чітко визначили не так давно. Вибір її був обумовлений тим, що наприкінці ХХ ст. успіхи у сфері науки, техніки, соціального прогресу стали забезпечуватися не стільки геніальністю окремих особистостей, скільки здатністю організацій об'єднувати зусилля багатьох людей, а особливо – талановитих [229, с. 145]. У зв'язку з такою трансформацією сутності підприємства перед менеджментом поставлена нова задача: згуртувати людей, що працюють на ньому, створити працездатні колективи, зробити керованою їх поведінку. Вона ще не знайшла свого повного вирішення, багато проблем ще дискутуються та формулюються шляхи їх вирішення.

Ю.Д. Красовський [280, с. 10], проаналізувавши тенденції розвитку двох управлінських парадигм, які формують технологію менеджменту (раціональну – в нашому розумінні, орієнтовану на управління капіталом, та поведінкову – в нашому розумінні орієнтовану на управління соціальною складовою підприємства), підкреслює тенденцію посилення останньої (рис. 1.1).

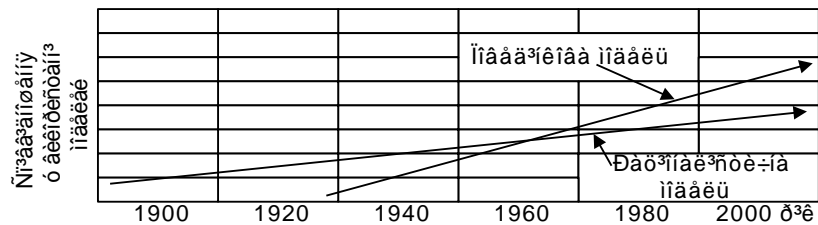


Рис. 1.1. Тенденції розвитку моделей управління підприємством

На наш погляд, в Україні існують позитивні передумови використання поведінкової технології менеджменту, оскільки вітчизняні менеджери мають досвід управління соціальною складовою підприємства. Але поки нові цінності суспільства ще чітко не визначилися, цей процес вимагає підвищеної уваги керівників підприємств. Для формування нового морального кодексу поведінки необхідно вводити в дію виховну функцію організації. Зважаючи на те, що зарубіжна практика вже давно визнала цінність культури як рідкісного фактора, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства в ринковій економіці, вітчизняні менеджери повинні вивчати досвід та формувати нову культуру колективів.

Стосовно раціональної моделі менеджменту, орієнтованої на використання категорії "капітал підприємства", яка відображає економічну організацію підприємства і входження її в організовані відтворювальні цикли суспільства, то вона не використовувалася раніше в управлінні вітчизняною економічною системою. Тому керівникам підприємств необхідно оволодівати інструментами ефективного управління капіталом, щоб не тільки успішно боротися з конкурентами за його збереження та примноження, а й розвивати його таким чином, щоб не порушувати складні взаємозв'язки економічної системи суспільства в цілому. Необхідність переходу від надмірних установок на поведінкові моделі до поєднання їх з установками на економічні критерії оцінки функціонування підприємств як складних соціально-економічних організацій відчують і зарубіжні практики та учені. Так, Т. Ламберт вважає, що в управлінні підприємством необхідно перестати мислити вимірами організації і повернутися до концепції бізнесу, він дає рекомендацію щодо змін управління бізнес-одинацями: "Вище керівництво мусить бути спроможним передати належні інструменти в потрібний момент і забезпечити їх ефективне використання. Головна увага повинна зосереджуватися на забезпеченні економічного управління капіталом" [170, с. 17].

Можна сказати, що ні управління соціальною складовою, ні управління капіталом вітчизняних підприємств в нових умовах господарювання поки що не мають науково обгрунтованого методичного забезпечення. Тим більше не відпрацьовані і механізми розподілу та поєднання уваги керівників підприємств між їх двома складовими – економічною і соціальною. На актуальність цієї проблеми на рівні суспільства вже більше десяти років тому слушно вказував В.А. Найшуль: "Економічна боротьба є центробіжною силою і може проводитись тільки в суспільстві, тісно пов'язаному іншими соціальними механізмами. Примітивно безжалісна ринкова економіка може привести тільки до негативних наслідків як у економічній, так і в соціальній сферах. З іншого боку, спроби розв'язувати соціальні задачі без економічної строгості спрямовують дорогу до соціального та економічного загнивання" [229, с. 532]. Але, звичайно ж, ця проблема існує і на рівні підприємств. Соціальна та економічна складові його повинні гармонійно розвиватися, доповнювати одна одну, створювати передумови виживання та розвитку.

Багато корисних ідей для дослідження проблем управління сучасним підприємством можна отримати, аналізуючи фундаментальні роботи радянських учених, адже для умов існування суспільства в той час вони (ці положення) напрацювали немало положень, які можна використовувати і в сучасних умовах, оскільки вони відповідають вимогам і нашого часу. Якщо звернутися до концепції відомого радянського вченого Н.А. Вітке, який був практично основоположником поведінкової концепції управління організацією, то можна впевнитися, що саме він ще в 1925 році, проаналізувавши наукову літературу США, Англії, Німеччини та Франції, першим намагався поєднати раціоналізм з соціально-

психологічним аспектом управління. Важливим положенням його концепції була вимога до апарату професійних управлінців великих підприємств поєднувати обліково-планові функції з колективізацією трудової діяльності [280, с. 11].

Праці таких учених, як А.К. Гастев (з організації праці), П.М. Керженцев (з управління персоналом), А.І. Берг, В.М. Глушков (з проблем АСУ) та багатьох інших, можна і вивчати, і використовувати практично. Досить вагомий внесок в науку управління внесли учені-економісти м. Харкова. Роботи Є.Г. Лібермана, К.Д. Науменко, В.П. Хайкіна, С.А. Куліша були свого часу як глибоко науковими, так і технологічними. Роботи Г.С. Одінцової з проблем побудови організаційних структур, В.М. Гриньової з проблем підприємництва та фінансів, І.В. Семеняк та П.Г. Перерви з проблем маркетингу, А.І. Яковлева з проблем інноваційного менеджменту, В.Г. Шинкаренка з інформаційного менеджменту, А.І. Пушкаря, Т.С. Клебанової, В.С. Пономаренка та багатьох інших продовжують кращі традиції національної економічної науки і водночас вирішують актуальні проблеми перехідної економіки.

Але аналіз сучасних зарубіжних та вітчизняних публікацій показав, що серед них поки що відсутні роботи, які б розглядали комплексно підприємство як економіко-соціальну систему в нових умовах. Багато авторів наголошують на необхідності пошуку відповідей на запитання, яким саме чином соціальні процеси впливають на економіку підприємств, як можна організувати управління ними, щоб забезпечити її ефективність. У цілому проблема визначення змісту підприємства як економіко-соціальної системи, що підлягає управлінню, вивченню процесів, що в цій системі відбуваються, не тільки не знайшла свого комплексного вивчення та методологічного забезпечення, але навіть і не поставлена. Проте якщо звернути увагу на зміну складу критеріїв ефективності управління, то помітно, що з розвитком наукових шкіл менеджменту він поповнювався в зв'язку з необхідністю упорядкування процесів, які відбуваються в межах підприємства та навколо нього. На думку автора, якраз процесний підхід до подальшого розвитку теорії управління підприємством як економіко-соціальною системою можна вважати конструктивним. Цю думку поділяють багато вчених. Так, А.Г. Поршнев, Ф.М. Єфремов під менеджментом розуміють складне соціально-економічне, інформаційне та організаційно-технічне явище, процес діяльності, що має справу зі зміною станів, якості об'єкта, що передбачає наявність певних тенденцій та етапів [228, с. 43].

Звідси виникає необхідність визначити, в чому полягає різниця між економічними та соціальними процесами підприємства. Відповідь на це запитання знаходимо в роботі В.В. Радаєва, який економічну дію визначає як здійснення контролю над обмеженими ресурсами ненасильницькими методами з метою задоволення своїх потреб, а соціальну дію як форму діяльності, яка, по-перше, утримує в собі суб'єктивну смислову єдність; по-друге, за цим смислом співвідноситься з діями інших людей та орієнтується на ці дії [238, с. 53]. Сучасна наука частіше вивчає ці два процеси окремо. Але посилення уваги до соціальних аспектів дозволить забезпечити зменшення негативного впливу економічної діяльності на відтворення людини як особистості, яка складає найбільше багатство будь-якого суспільства. Слід звернути увагу на те, що якраз радянська наука створила якісні теорії економіки підприємства, організації виробництва. За допомогою їх рекомендацій можна вирішити багато проблем технології управління сучасним підприємством. Щоправда, немає вітчизняного досвіду роботи з такою категорією, як капітал підприємства, та її наукових досліджень. Але існує вітчизняний досвід управління соціальними процесами підприємства. Його необхідно тільки переосмислити та пристосувати до нових відносин власності. Їх зміна суттєво впливає на норми поведінки і цінності, на основі яких можна поєднати колективи. Тобто є проблеми не тільки в управлінні економічними, але й в управлінні соціальними процесами підприємства, технологій розв'язання яких не існує.

Таким чином, аналіз показує, що ні вітчизняна, ні світова наука не має цілісної методології управління підприємствами як економіко-соціальними системами, хоча тільки такий аспект їх розгляду дозволяє ефективніше впливати на процеси, що відбуваються в них.

Перегляд парадигми управління сучасним підприємством та обґрунтування її методологічних засад, на наш погляд, повинні ґрунтуватися на врахуванні змін та досягнень економічної теорії. Адже вона створює дороговкази пошуку істини для

прикладних сфер економічної науки, предмети дослідження яких менш загальні та вимагають не стільки абстрактних узагальнень, скільки технологій прийняття рішень.

1.2. Вплив сучасних течій економічної теорії на формування нової методології управління підприємством

Як відомо, методологічна наукова проблема конкретної наукової дисципліни виникає в тому випадку, коли суттєво відчувається обмеженість існуючих теорій у поясненні та прогнозуванні закономірностей існування і розвитку об'єкта дослідження. Завдання дослідника полягає у визначенні таких обмежень та шляхів подолання суперечностей у правилах і засобах пізнання дійсності.

В сучасній економічній теорії, незважаючи на її інтенсивний розвиток, виникло багато проблем, які вимагають як перегляду її основних цілей, так і зміни стилю досліджень. Внутрішні кризові явища цієї науки проявились зовні частково і в тому, що теоретична економіка не тільки не змогла знайти ефективні рішення нагальних проблем економічної політики (особливо в країнах, що реформуються), але й накопичила факти, що свідчать про певні принципові протиріччя та обмеженість практичного використання її сучасних методів для розвитку прикладних наукових дисциплін. Та ця ситуація не є безнадійною. Криза – це явище постійне для процесу, що розвивається, і вона свідчить лише про те, що він просто перебуває у фазі накопичення суперечностей, для розв'язання яких відповіді на основі існуючих теорій поки що не знаходяться.

Будь-яка наукова дисципліна, в тому числі й економічна теорія, виконує певні суспільно корисні функції. Їх зміст дозволяє зрозуміти смисл існування та необхідність розвитку науки, визначити її конкретні цілі і задачі. Пояснення суті та обґрунтування шляхів подолання сучасних кризових явищ в економічній теорії дозволить підняти якість реалізації не тільки її власних функцій, а й суміжних наукових дисциплін.

Серед різних методологічних підходів, під впливом яких розвивається сучасна економічна наука, певний інтерес для розбудови методології управління підприємством, на наш погляд, складають нормативний та позитивний. Нормативний має основою апріорні ціннісні постулати, що обумовлюються політичним, філософським чи релігійним світоглядом. Такий світогляд дозволяє виконати оцінку того чи іншого факту з позицій того, яким він повинен бути. Слабкістю нормативного методологічного підходу є те, що для обґрунтування висновків цей напрямок базується на безсумнівній істинності апріорно визначених стандартних постулатів. Основою позитивного підходу економічної науки є принцип загальної взаємозалежності та вивчення економічних явищ такими, якими вони є на поверхні. Але такий індуктивний спосіб вивчення економічних явищ без поєднання його з дедуктивним способом, визначенням попередніх теоретичних засад не дозволяє встановити внутрішні глибинні протиріччя явища, а отже, і джерела його розвитку.

Можна сказати, що сучасна криза економічної теорії охоплює обидва методологічні підходи. З одного боку, багато найбільш узагальнених результатів теорії не визнані практикою, з іншого – багато конкретних результатів позитивної економічної теорії не інваріантні відносно вихідних гіпотез та сфер застосування. Накопичені цим напрямком науки емпіричні закономірності частіше втрачають з часом свою надійність.

Незважаючи на вказані проблеми, економічна теорія розвивається. Ознакою цього розвитку є поява нових відгалужень науки, визнання вченими принципу співіснування різних думок, поглиблення досліджень та узагальнення базових моделей економічної теорії, охоплення теорією нових сфер економічного життя. Про нього свідчать також накопичення емпіричних даних, вдосконалення математичного інструментарію, а особливо – розвиток напрямку економічної теорії, що має предметом поведінку економічних агентів (суб'єктів господарювання).

І все ж особливої уваги заслуговують проблеми нормативного аспекту економічної теорії, оскільки в них уже явно простежується недостатність постулатів для отримання відповідей на проблеми, що виникають у процесі розвитку конкретних економічних наук. Проілюструємо цю тезу деякими прикладами з таких сучасних напрямків економічної теорії, як теорія соціального вибору, теорія загальної рівноваги та теорія фінансових

ринків. Ці напрямки обрані у зв'язку з тим, що якраз вони могли б створити методологічні засади управління сучасним підприємством.

Основний методологічний постулат теорії соціального вибору полягає в тому, що довготривалі діючі механізми економіки об'єктивно формуються як найкращі з можливих. Цей постулат переносить на економічне підґрунтя уявлення Ч. Дарвіна про природний відбір. Його особливістю є те, що він розмиває межу, знімає протиріччя між нормативною й описовою теоріями, а головну проблему формулює як правильність визначення поняття оптимальності. Проте відповідь на запитання, яким чином виділяються реально діючі механізми та виконується їх оцінка, на жаль, так і не була отримана в межах цієї теорії. Отже, проблему удосконалення механізму управління соціально-економічними процесами підприємства на основі цього напрямку економічної теорії створити неможливо.

Для теорії загальної рівноваги важливим постулатом став доказ Парето-оптимальності рівноваги з врахуванням певних досить узагальнених передумов. Однак оцінка такої оптимальності зустрілася з суттєвими труднощами. Незважаючи на численні спроби, не вдалося знайти загальні умови, які б забезпечували однозначність та сталість рівноваги. Подальші дослідження показали, що будь-яка безперервна функція, що задовольняє закон Вальраса, може бути представлена як функція надлишкового попиту в моделі чистого обміну з квазівивігнутими функціями корисності учасників. Обидві ознаки – безперервність та дотримання вимог закону Вальраса – є досить узагальненими і реалізуються для функцій, що іноді принципово суперечать традиційній уяві про функції попиту. Це значить, що в моделі рівноваги, яка претендує на відображення реальності, функції корисності повинні мати специфічний вигляд. З'ясувати ж цю специфіку до цього часу не вдалося, тим більше – на рівні підприємства. А без цього відповідь на багато фундаментальних запитань теорії не може бути отримана.

Теорія загальної рівноваги на фінансових ринках стала одним із важливих досягнень економічної теорії за останні 20 років. Але при розгляді взаємодії багатьох ринків вона зіткнулася з принциповими труднощами – безліччю рівноваг. Динаміка системи принципово не може бути прогнозованою, оскільки суттєво залежить від характеру навіть незначних зовнішніх впливів. Таким чином, використати її надбання для прогнозування фінансових аспектів економіки підприємства не можна.

Така ситуація з економічними теоріями свідчить про тенденції значного ускладнення економічної реальності. Оскільки накопичення фундаментальних закономірностей в економічній теорії запізнюється відносно вимог практики, виникає проблема вибору варіанта теорії, на яку слід орієнтуватися, формуючи реальні механізми управління економічними процесами. Той факт, що економічна дійсність розвивається через різноманітність варіантів, а швидкість її змін випереджує темпи її вивчення, є об'єктивним. Через це значним ресурсом у подоланні ситуаційних проблем стає мистецтво як ученого, так і суб'єкта господарської діяльності (економічного агента в термінах економічної теорії), які використовуючи власну інтуїцію та, користуючись обмеженою кількістю фундаментальних закономірностей, знаходять близькі до оптимальних рішення проблем наукового і практичного характеру, що з'являються в конкретній ситуації.

Зважаючи на згадані вище проблеми, дослідження управління соціально-економічними процесами підприємства, за переконанням автора, повинно обрати певну теорію чи їх комбінації для обґрунтування власної методологічної бази та розробки власних технологій розв'язання проблемних задач. Це дозволить розв'язати задачу методологічного забезпечення побудови нової теорії управління соціально-економічними процесами підприємства.

Результати узагальнення можливостей використання сучасних напрямків економічної теорії, відображених у публікаціях ряду авторів (7, 8, 63, 215 та деяких інших), представлено в табл. 1.4.

Окремо розглянемо марксистський напрямок економічної теорії, оскільки він був донедавна єдиним для практичного використання в розбудові економічної системи нашого суспільства. Якщо не піддаватися впливу політичної кон'юнктури, то в цьому напрямку можна знайти чимало позитивних ідей, що мали та і тепер ще мають значний вплив на світову наукову думку. Якщо намагатися бути об'єктивним щодо його оцінки, то якраз цей напрямок дозволив подолати обмеження попередніх теоретичних напрямків в тій їх

частині, яка свідчить, що всі вони не надавали достатньої уваги цілісності циклічного руху капіталу. Цей же напрямок вніс певні уточнення в теорію вартості.

Таблиця 1.4

Можливості використання положень та принципів окремих напрямків економічної теорії для формування методологічного базису нової концепції управління підприємством

Напрямки теорії	Головний позитив	Принципи, які можна використати при формуванні методології управління підприємством
Неоліберальний	Обґрунтування обмежень щодо втручання держави в підприємницьку діяльність, руйнування передумов згорання демократичних процесів та порушення прав людини, створення передумов збалансованості інтересів капіталу та суспільства	Принцип відповідальності за результати господарської діяльності. Принцип соціальної відповідальності та соціального партнерства. Принцип забезпечення збалансованості інтересів працівників, покупців, партнерів, власників капіталу, суспільства
Інституційно-соціологічний	Введення поняття інституту, яке дозволило створити засади розвитку організованості економічних та соціальних явищ в умовах їх ускладнення, зростання залежності економічних процесів від інших суспільних процесів	Принцип використання в практиці управління системи норм для впорядкування соціально-економічних процесів та забезпечення їх прогнозованості

23

Головним позитивом марксистського напрямку економічної теорії є також розвиток теорії суспільного відтворення з поєднанням розгляду взаємозв'язку економічних та соціальних процесів. Крім того, його прихильники намагалися не тільки пояснити події, що відбуваються в соціально-економічних системах, але й розробити технології їх перебудови.

Цікавий аспект для узагальнення тенденцій розвитку напрямків та відгалужень економічної науки, яким можна скористатися при розбудові методології удосконалення управління підприємств, використовує О. Ананьїн [7]. Він виокремлює три лінії поділу розвитку економічної науки: розмежування нормативної та позитивної науки (останню він називає мистецтвом економічної науки); розподіл предмета економічної науки з виділенням економічної теорії багатства та теорії економічної поведінки; специфікація теорій економічної поведінки за суб'єктами (індивідуальними і груповими) та умовами.

Причинами розвитку диференціації економічної науки стала зміна та ускладнення її предмета. Одним із перших учених, які наважилися сказати про це, був англійський економіст Л. Роббінсон. Незвичність визначення предмета економічної науки цим автором полягає у тому, що він поставив у ньому на перший план поведінку людини. Надалі прихильниками такого розширеного трактування предмета економічної науки стали й інші вчені.

Оскільки парадигми жодного спеціалізованого напрямку науки не здатні відобразити реальну ситуацію господарської діяльності підприємства, а лише висвітлюють окремі її моменти, гадаю, можна вважати доцільним використання в розбудові нової методології управління сучасними підприємствами принципу доповнювання. За цим принципом цілісність явища може бути отримана лише при розгляді його через призму кількох теорій, кожна з яких хоча і можна використовувати відособлено для вирішення певних задач, але тільки взяті разом вони охоплюють сучасну економічну ситуацію та вичерпують всю інформацію про неї.

Проте, перш ніж розробляти засади поєднання різних теорій, необхідно визначитися більш конкретно з причинами, що викликали їх диференціацію. Як уже говорилося, певне пояснення вказаної диференціації дає аналіз зміни ролі людини в економічних процесах,

головної її моделі, на яку орієнтується економічна теорія. Так, наприклад, економічні теорії, що вивчають багатство, базуються на концепції "економічної людини". Вони припускають при цьому, що як людина, так і підприємство мають єдину головну мету, що відображається економічною категорією (прибуток, обсяг продажу тощо). Економічні теорії, які вивчають поведінку економічних агентів, орієнтуються на модель "соціальної людини", виходять з існування багатьох цілей цих агентів. Вони зважають також на об'єктивне ускладнення структури головних суб'єктів господарювання, що обумовлює появу ієрархії інтересів [201, с. 241].

Щоб підприємство могло існувати як єдине ціле, було стійким і життєздатним організмом, його керівництво повинне вміти погоджувати ці окремі інтереси з загальними стратегічними інтересами. Від уміння менеджерів розв'язувати конфлікти інтересів, підтримувати стабільність соціального клімату в колективі та злагоди у відносинах з партнерами залежить життєздатність капіталу. (Позитивні наслідки використання поведінкових теорій спостерігаються, наприклад, у японських фірмах, керівництво яких вважає, що головною запорукою успіху сучасних підприємств є високий моральний дух працівників). Проте, незважаючи на такі результати використання поведінкових теорій, сучасна наука та практика все ще наполягає на продовженні пошуків наукового обґрунтування розвитку напрямків економічної теорії, пов'язаної зі створенням багатства. Аналіз еволюції економічної теорії дозволяє зробити наступний висновок. Класична політична економія XIX ст. була теорією матеріального добробуту, неокласична – теорією розподілу обмежених ресурсів, сучасна економічна теорія все більше перетворюється в теорію раціонального прийняття рішень [238, с. 35]. Але жодний із цих напрямків науки не зникає повністю, продовжує розвиватися. На цю тенденцію слід зважати при розбудові методологічного базису дослідження сучасного підприємства як центральної ланки економічної системи суспільства.

Звичайно, при наявності такої складної системи розгалужень економічної теорії породжуються проблеми вибору одного з них чи певного їх набору для вирішення проблеми удосконалення методології управління підприємством. За цих умов можна погодитися з думкою О. Пороховського, який вважає, що конструктивність економічних теорій залежить від того, наскільки вони відповідають наступним вимогам: цілісність та визначеність предмета; відповідність методу дослідження предмету; системність; динамізм; обґрунтованість передумов [226, с. 75]. У будь-якому випадку не можна не зважати й на те, що економічна теорія все більше стає частиною гуманітарного поля досліджень. Це обумовлює поширення міждисциплінарного підходу в дослідженнях економістів, в тому числі і на рівні підприємств, але розвиток міждисциплінарності має певні перешкоди. Одна з них – загострення проблеми відповідності методу предмета дослідження. Друга – розширення змісту категорії "економіка" і тих її сторін, що розглядаються безпосередньо економістами.

Оскільки сферою наукових досліджень даної роботи обрано управління підприємством, заслугоує на увагу при виборі певного напрямку економічної теорії для розбудови сучасного методологічного та методичного інструментарію цієї конкретної науки звернення багатьох сучасних учених до положень інституціоналізму [205, 199, 226, 7, 270 та ін.]. Слушне пояснення цієї тенденції подає А. Олійник, який головною ознакою якості наукових обґрунтувань вважає забезпечення прогнозування поведінки об'єкта, який вивчається. Неокласична аналітична модель не відповідає повністю цим вимогам, оскільки в сучасний момент практично неможливо надати індивіду, що здійснює вибір поведінки в економічній системі, повної інформації про стан ситуації, що склалася; відсутні умови для реалізації досконалої конкуренції; модель "економічної людини", на яку орієнтована ця теорія, не відображає тієї системи характеристик, які необхідно враховувати при прогнозуванні її поведінки. Автор визначає не тільки обмеження цих умов, але й суперечності між ними та робить висновок про необхідність переходу до такої теорії, яка б дозволила пояснити вказані обмеження та взяти їх до уваги при побудові моделі ринку. Такою теорією, на його думку, і є інституціоналізм.

Вагомою перевагою інституціоналізму є те, що він дозволяє визначити такі підходи до вивчення та конструювання економічної дійсності, які дозволяють оцінити та підвищити ступінь її організованості, впорядкованості. А це є надзвичайно актуальним в умовах посилення динамічності та ймовірності процесів, що відбуваються в економіці.

У працях, які аналізують інституціоналізм, часто робиться наголос на тому, що це надзвичайно складна та суперечлива теорія економіки. Але сучасний дослідник інституціоналізму О.В. Климова визначає об'єднувальну основу всіх його напрямків, а саме – його методологію [149, с. 237 – 238]. Вона вважає, що позитивною рисою прихильників інституціоналізму є їх намагання поєднати та узагальнити досягнення методологічного інструментарію попередніх шкіл.

Так, від історичної школи інституціоналісти взяли принципи історизму та еволюціонізму. За їх ученням, як природа не робить різких переходів, так і розвиток суспільних, економічних інститутів може бути лише еволюційним. Важливою рисою інституціоналізму є дотримання ним принципу технологічного детермінізму, визнання впливу розвитку техніки й технології на формування суспільних інститутів.

Позитивною рисою інституціоналізму є також його доброзичливе ставлення до втручання держави в економіку, формою якого вони визнають суспільний соціальний контроль бізнесу. Інституціоналісти вважають, що, оскільки задачею економічної науки є розробка рекомендацій щодо оптимізації економічної політики держави, необхідно розвивати емпіричні основи теоретичних та практичних висновків економічних досліджень. Таким чином, вони не відмовляються і від надбань історичної школи економічної теорії. Та найголовнішим принципом цієї економічної теорії став принцип комплексного міждисциплінарного підходу. Інституціоналізм намагається вивчати свій предмет на основі поєднання наук економіки й політики, економіки й психології, економіки і права тощо.

Можливості використання при формуванні методологічної бази нової парадигми управління підприємством принципів окремих напрямків інституціоналізму, запропонованих різними авторами, подані в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Конструктивні ідеї інституціоналізму для формування нової парадигми управління підприємством*

Автори	Ідеї та принципи
1	2
Веблен Т.	Групова психологія, колективізм соціальної групи формує стиль та визначає рамки економічної і соціальної поведінки. Періодизація розвитку економіки за визначеними суб'єктами економічної влади: підприємця, фінансиста, технократії
Коммонс Д.	Інститути як колективні організації, в яких під впливом колективних дій формується єдиний інтерес. Угода як форма та наслідок розв'язання конфлікту інтересів ділових партнерів. Залежність економічного розвитку суспільства від наявності та якості юридичних інститутів, що діють у ньому
Мітчелл У. К.	Аналіз економічних циклів на основі кількісних емпіричних досліджень. Індикативне планування економіки та координація діяльності окремих фірм
Кларк Д.М.	Соціальні наслідки технічного прогресу, їх вплив на трансформацію економічних відносин
Берлі А.О., Мінз Г.	Трансформація інституту власності через демократизацію капіталу. Перехід економічної влади до менеджерів ("власників без власності"). Необхідність втручання держави у перерозподіл доходів на користь розвитку інноваційних процесів
Перру Ф.	Об'єктивна поява економічних макроєдиниць, забезпечення їх безпечного для суспільства гармонійного зростання через державне прогнозування та планування, побудоване на узгодженні інвестиційної, маркетингової, соціальної програм макроєдиниць
Ростоу У.У.	Суспільний розвиток як процес безперервного технологічного вдосконалення факторів виробництва, обумовлення останнім економічного росту та підвищення якості життя населення
Гелбрейт Д. К.	Обумовленість технічним прогресом появи "зрілої корпорації", економічна влада якої обумовлюється постійними капіталовкладеннями в нову техніку. Перехід влади до вчених, інженерів, спеціалістів з маркетингу, юристів тощо. Відмова від присутності як єдиної мети корпорації. Реформація планової системи з позицій пристосування її до ринкових умов

Друкер П.	Менеджмент як сукупність форм та засобів організації і управління персоналом. Формування середнього класу як економічної та соціальної основи відтворювальних процесів. Знання як важливий дефіцитний ресурс економіки. Людський капітал – основа отримання гарантовано високих доходів фірми
Белл Д.	Постіндустріальний етап розвитку економіки. Зміна співвідношення політики та економіки, необхідність зростання політичного контролю над економічним розвитком. Відносини власності перестають бути визначальними для економічного розвитку. Необхідність розвитку індустрії інформації. Наслідки комп'ютерної революції. Об'єктом вивчення стають проблеми малого бізнесу, маркетингу, власності та ринку, його інфраструктури, конкуренції, циклічності, безробіття
Коуз Р.	Трансакційні витрати та права власності. Визначення розміру і структури фірми витратами на укладання угод. Визначення рівня трансакційних витрат розвитком інституціональної структури економічної системи. Незалежність оптимізації структури виробництва від розподілу та перерозподілу "пучка" прав власності
Ерроу К., Бьюкенен Д.	Визначення переваг непрямих засобів регулювання економіки. Вплив політики на економіку, економізація політики (товар політичного ринку – можливості використання місця в системі політичної ієрархії для впливу на економічні процеси)
Хайек Ф.	Дослідження груп організованих інтересів, метою яких є обмеження конкуренції на їх користь. Пропаганда ідеї індивідуалізму, врахування його необхідності через поважання особистості та абсолютний пріоритет прав кожної людини реалізувати себе. Важливість оптимального співвідношення конкуренції та співробітництва

* Узагальнено автором за матеріалами праць 63, 199, 61, 7, 166, 226, 215.

Характерною особливістю інституціоналізму є намагання його прихильників вивчати поряд з економічними явищами неекономічні. Ця перевага комплексного підходу до вивчення економіки відносно інших напрямків економічної теорії, як зауважує Л.І. Дмитриченко, якраз і сприяла тому, що він став теоретичною основою побудови державної економічної політики багатьох країн світу [63, с. 316]. Управління ж підприємством у будь-якому разі повинно зважати на моделі економічної політики держави, в межах якої воно функціонує.

Позитивним моментом, на погляд автора, щодо орієнтації сучасного управління підприємством на теорію інституціоналізму є також тісний зв'язок її з менеджментом. Адже якраз інституціоналізм в особі П. Друкера [113, 114, 115] породив менеджеризм як напрямок економічної думки.

Додатковою тезою на користь використання інституціоналізму при побудові сучасних теорій управління підприємством в Україні є те, що він орієнтує на створення можливостей посилення організованості, цілісності суспільних процесів через систему норм. В Україні особливо відчутною є наявність явища аномії, тобто втрати населенням та суспільством певних ціннісних орієнтирів поведінки, що негативно впливає на структурованість та передбачуваність різних суспільних процесів. Інституціоналізм же за своїм визначенням в основу теорії поклав інститути – сукупність правил і норм та механізми їх реалізації, за допомогою яких структуруються та спрощуються відносини і взаємодія між людьми й організаціями [61, с. 109]. Їх роль у формуванні системи, необхідної для управління економічного розвитку суспільства, відображена на рис. 1.2.

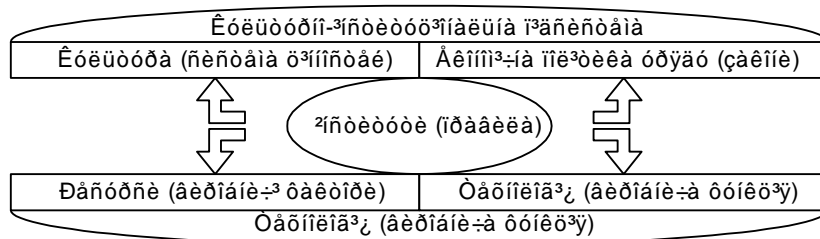


Рис. 1.2. Система, необхідна для економічного розвитку суспільства*

* Упорядковано автором за матеріалами Р. Нуреева [199, с. 142].

Орієнтуючись на зміст указаної системи, як бачиться це автору, можна розробити відповідний механізм упорядкування процесів, що відбуваються на підприємстві

(конкретно в авторському баченні він наведений у розділі 2.3 даної роботи). Проблеми створення такого механізму непрості, адже реальна структура суспільних явищ та процесів надзвичайно складна. Н. Нуреев, аналізуючи різні теорії розвитку та інституціональні концепції формування ринкової економіки, виділяє сім інституціональних підсистем, сім "світів" суспільства, кожному з яких притаманні свої процедури координації, своя сукупність об'єктів та свої вимоги до правил і норм. Перший світ – ринковий. Він утримує в собі особливі процедури координації – трансакції на ринку, особливий світ речей – сукупність товарів і особливі вимоги до поведінки індивідів – раціональність, "симпатія", відповідальність.

Другий світ – індустріальний; він передбачає в якості процедури координації стандартизацію; світ речей – стандартизовану продукцію; вимоги до поведінки індивідів – функціональність, узгодженість. Третій – традиційний світ, де координація будується на основі персоніфікованих зв'язків та традицій. Четвертий – "громадянський" світ, побудований на принципі підпорядкування приватних інтересів загальним. П'ятий – світ суспільної думки, де координація будується на основі найвідоміших та таких, що звертають увагу, подій. Шостий – світ натхнення та творчості. Сьомий – екологічний світ, що передбачає координацію дій у відповідності з природними циклами, та імператив збереження рівноваги, що склалася в природі [199, с. 65].

Безумовно, подібний перелік викликає чимало запитань з приводу критеріїв виділення інституціональних систем, а також його завершеності, але його можна використовувати як початковий етап подальших досліджень організованості суспільних процесів. Поряд з проблемою уточнення складу інституціональних підсистем не менш, а більш важливою є проблема визначення та аналізу загальних принципів, на яких формуються ці якісно різні підсистеми, і аналіз суперечностей, що виникають на стиках цих систем, та форми їх розв'язання. Адже в реальності всі світи співіснують та взаємодіють.

27 Несуперечливість та прогнозованість інституціональної системи залежить від забезпечення компромісу між принципами та нормами, що лежать в основі кожного світу. Такий компроміс перешкоджає перебільшенню уваги до однієї з інституціональних підсистем, наданню їй переваг (на шкоду розвитку інших). Він дозволяє зберігати рівновагу між ними, а отже, – цілісність та несуперечливість розвитку предметної області. Ця теза надзвичайно важлива для розбудови нового підходу до організації управління сучасними підприємствами. Різні напрямки його діяльності, різні сфери, різні підрозділи, що координують діяльність підприємства, можна на основі інституціоналізму розглядати як системи, що складаються з якісно різномірних елементів та створюють передумови для появи конфліктів між ними. Наприклад, О. Уільямсон, аналізуючи конфлікти, що виникають між структурними підрозділами підприємства, вказує на різну природу аргументів, які використовуються кожним підрозділом для вирішення конфлікту на свою користь – ринкову, індустріальну, соціальну тощо. Директор підприємства, за думкою автора, повинен відігравати роль неупередженого судді та сприяти знаходженню такого компромісного рішення [32, с. 16 – 18], яке, орієнтуючись на інтереси підрозділів, іде на користь інтересів підприємства в цілому.

Використання інституціоналізму в умовах перехідних економік має і певні обмеження. Наприклад, зазвичай зростання трансакційних витрат свідчить про прогрес економіки, перехід її до вищого рівня розвитку, адже вони з розвитком спеціалізації, ускладненням контрактних стосунків, розвитком інноваційної діяльності збільшуються. Проте таке зростання їх в українській економіці не можна вважати позитивним, адже на нього більше впливає нерозвиненість інформаційної системи, сумніви економічних агентів у порядності партнерів тощо. Створити ж інститути, що дозволяли б зупинити зростання трансакційних витрат у таких умовах, поки що не вдалося.

Незважаючи на згадані вище проблеми використання інституціоналізму, можливості подолання труднощів використання цієї гілки економічної теорії практично існують у ній самій [199, с. 59]. Перша з них – це здатність інституціоналізму, з одного боку, відображати вплив неекономічних факторів через розмір трансакційних витрат, з іншого – пояснювати власне динаміку цих факторів.

Зважаючи на таку багатоаспектність розгляду економічної системи, стають зрозумілими вимоги інституціоналістів щодо вибору критеріїв економічного розвитку. В його оцінках вони пропонують орієнтуватися як на економічні показники (наприклад, середній дохід на члена суспільства чи працівника підприємства), так і на соціально-економічні показники (подолання абсолютного та відносного зростання рівня бідності, скорочення різниці в доходах, збільшення зайнятості, зростання якості трудових ресурсів та людського капіталу в цілому, одним із чинників якого є навчання та розвиток кваліфікації). Тобто, на їх думку, якість соціально-економічних процесів визначається в кінці кінців показниками якості життя, зростанням людського капіталу.

Ринкова економіка обумовлює рівність можливостей, а не рівність результатів їх використання. Вона базується на свободі вибору, але така свобода досягається тільки за умови, коли забезпечені елементарні умови існування та задоволення основних потреб особистості. Упевненість у собі, самоповага, почуття потрібності іншим, можливості реалізації своїх здібностей складають передумову формування особистості. А тому генеза ринкової економіки вимагає розвитку свободи не тільки як засобу, але і як мети. Інституціоналісти врахували досвід інших теорій і визначили, що формування людського капіталу стає основою розвитку конкурентних переваг. У зв'язку з цим колись "периферійні" напрямки економічної теорії, що орієнтувалися на здобутки соціології та інших соціальних наук, пережили важкі часи. Тепер вони набагато прихильніше сприймаються співтовариством економістів та починають претендувати на місце в "теоретичному колі". Красномовно свідчить про це список останніх лауреатів Нобелівської премії [238, с. 34].

Додатковим науковим напрямком до інституціоналізму, врахування якого дозволить у сучасний момент побудувати методологічні засади управління підприємством, є компаративістика. Учення праксеологів про діяльність як основу збереження та розширеного відтворення життєдіяльності людства необхідно брати до уваги у зв'язку з тим же процесом зміни ролі людини в економічних процесах. Інтелектуалізація, інформатизація економічних процесів обумовлює той факт, що головним знаряддям праці поступово стають не матеріалізовані об'єкти, а духовний потенціал людини. Звичайно ж, управління творчим процесом суттєво відрізняється як за методами, так і за стимулами від управління фізичною працею. Останній вимагає непрямого впливу на умови діяльності, які б формували клімат самоорганізації та само стимулювання творчої людини.

Не слід ігнорувати й інтуїцію, мистецтво практиків та науковців, які дозволяють поєднувати знання теоретичних і методологічних засад і глибоке розуміння конкретної проблемної ситуації й забезпечують розробку реальних та ефективних програм їх розв'язання.

Узагальнюючи вищесказане, пропонуємо систему напрямків економічної теорії, яка дозволить побудувати конструктивну методологію управління сучасним підприємством (рис. 1.3).

Ця система, на наш погляд, дозволить подолати обмеженість локального використання сучасних теорій для формування теоретичних та практичних рекомендацій щодо удосконалення управління підприємством. Але, оскільки обрані теорії розроблені для країн зі сталою економікою, не є адекватними Україні, їх потрібно використовувати лише як базу для подальшого розвитку. Виходячи з обраної системи наукових напрямків економічної теорії, для розбудови методології управління економічними і соціальними процесами підприємства можна обрати такі ключові категорії: багатство, закономірності формування якого вивчає політекономія; поведінку, закономірності якої вивчають відповідні відгалуження економічної теорії; організованість (порядок, інститути, норми, правила); діяльність – відображення активної позиції суб'єктів господарювання.

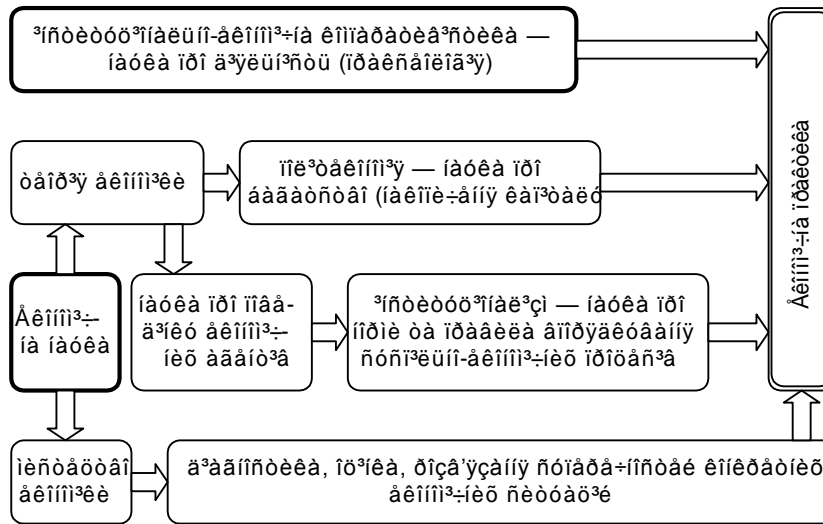


Рис. 1.3. Система базових напрямків економічної теорії для формування нової методології управління сучасним підприємством

Таким чином, викладені вище проблеми економічної теорії свідчать про тенденції значного ускладнення економічної реальності, про необхідність посилення комплексного підходу до вивчення закономірностей її існування та розвитку. Якість реалізації комплексного підходу до визначення закономірностей та принципів функціонування і розвитку соціальних та економічних процесів підприємства забезпечується інтуїцією дослідника, що має основою накопичення знань в галузі економічних теорій, і його мистецтвом визначення способу їх використання відносно ускладненого предмета дійсності. Звичайно, трансформація методології економічної теорії на рівень такої конкретної науки, як управління підприємством, викликає значні труднощі. Формуванню додаткових можливостей для подолання суперечностей між методологією економічної теорії та методологією конкретної науки, за думкою автора, сприяє також визначення та врахування в розбудові нової методології управління підприємством рекомендацій філософії щодо узагальнених правил сучасного пізнання дійсності та процесів наукової діяльності.

1.3. Гносеологічні аспекти дослідження підприємства як економіко-соціальної системи

Багато вчених, що працювали й працюють у сфері економічних наук, дотримуються думки, що об'єктивність результатів досліджень значною мірою обумовлюється якістю вихідних позицій дослідника, принципами, яких він дотримується на етапі постановки проблеми, та визначенням шляхів пошуку істини. Це пов'язано з тим, що сучасна економічна наука змушена мати справу з предметами, які все більше ускладнюються, вимагають об'єднання технологій різних наукових дисциплін. Навіть високе мистецтво та інтуїція вченого не завжди допомагають йому відразу впевнено й однозначно визначитися з методами та моделями, необхідними для вивчення закономірностей функціонування і розвитку предметної області. Практика науки показує, що за цих умов надзвичайно цінні поради може надати філософія, однією з функцій якої якраз і є обґрунтування вихідних правил та засобів визначення змісту проблеми, шляхів пізнання істини, глибинної сутності явищ та процесів.

Сучасне промислове підприємство можна і необхідно вивчати і як складну економічну систему, що існує у відтворювальних процесах капіталу, і як соціальну організацію (групу людей, що спільно діють для досягнення певної мети), і як кібернетичну систему, що забезпечує поєднання та координацію спільної діяльності людей для створення багатства. Кожний аспект підприємства в сучасному його дослідженні практично вимагає підходу, який визначає предмет як дію, функціонування, розвиток, тобто процес. Методологічні підходи до вивчення кожного такого процесу більш-менш визначені. Але для підприємства як цілісного поєднання системи економічних,

соціальних та управлінських процесів ще не створені ні методологія наукового дослідження, ні методологія практичного управління функціонуванням і розвитком. Посилення динамічності та вірогідності середовища, в якому існує й розвивається підприємство, вимагає розвитку таких якостей його системи управління, як гнучкість, адаптивність, здатність протистояти кризовим явищам. Тому предметом теоретичного дослідження сучасного підприємства в першу чергу повинні стати способи пізнання його економічних та соціальних процесів, які формуються та розвиваються під впливом і внутрішніх, і зовнішніх чинників. Розуміння чинників, умов та закономірностей економічних і соціальних процесів підприємства дозволить побудувати адекватну теорію та систему управління ними. Глибина й об'єктивність теоретичних знань, як відомо, забезпечується як їх усезагальністю та абстрактністю, так і зв'язком з філософськими знаннями та ідеями, здатністю визначити внутрішні протиріччя, джерела розвитку предметної області. Знання, що відповідають цим вимогам, дозволяють розробити якісні методики конкретного впливу на предметну область науки [193, с. 152 – 154].

При розбудові нової методології дослідження економічних і соціальних процесів підприємства в даній роботі використовується як направлена дедукція, тобто конкретизація теоретичних знань в управлінні підприємством, так і направлена індукція – узагальнення емпіричних знань щодо функціонування та розвитку сучасного підприємства, визначення обмежень існуючих наукових підходів до його вивчення. Цей процес у будь-якому випадку неминуче вимагає використання положень філософії, як науки про загальні закони розвитку природи, суспільства та мислення, як форми суспільного знання, як учення про загальні принципи буття та пізнання відносин між людиною й світом. Значення філософії для науковця полягає в тому, що вона формує його світогляд, який характеризує життєві позиції людини, її переконання, ідеали, принципи пізнання та діяльності, ціннісні орієнтири. Він практично є узагальненим відображенням світу в свідомості дослідника, виконує певну регулятивно-творчу роль, виступаючи методологією побудови ним загальної уяви про світ, шляхів його пізнання. Наука управління підприємством, як і кожна конкретна наука, на наш погляд, орієнтується на певний світогляд ученого, ідеї якого визначають сутність та зміст відповідних теоретичних концепцій пізнання і перетворення економічних, соціальних процесів та процесів управління. Світогляд – це не тільки зміст, але й спосіб усвідомлення дійсності. Відповідальність дослідника за визначення свого світогляду обумовлюється тим, що один і той же матеріал науки можна узагальнити на основі різних філософських поглядів, отже, на різних образах світу.

Об'єктивність образу світу, яким необхідно користуватися при дослідженні процесів, що відбуваються на сучасному підприємстві, залежить не тільки від глибини та повноти знань у сфері економіки й менеджменту. Необхідно, щоб і філософські знання, які будуть використовуватися для обґрунтування й вибору інструментів, засобів пізнання закономірностей функціонування та розвитку сучасного підприємства були на сучасному рівні науковості.

Таким чином, можна сказати, що об'єктивність побудови наукової теорії управління економічними і соціальними процесами підприємства значною мірою залежить від філософських ідей, які обираються для визначення образу світу, на основі якого передбачається вирішувати методологічні проблеми вказаної теорії. Не кожний учений свідомо контролює власний образ світу. Звичайно ж, на рівні підсвідомості він користується ним при формулюванні гіпотез, принципів, закономірностей науки. Але, на наш погляд, якщо образ світу буде чітко визначений ученим наперед, це створить передумову стрункої логічної послідовності формулювання етапів, принципів дослідження й прискорить отримання кінцевого результату – теорії у її системній концентрації знань про природу предметної області науки, закони її функціонування та розвитку.

Перш ніж визначитися з власним образом світу, представимо результати аналізу уявлень про зміст цієї категорії.

У загальному випадку під образом світу розуміють синтез знань людей про природу та соціальні реальності. Його можна розглядати і як підсумок розвитку знань, і як передумову для розвитку певної області конкретних наукових дисциплін. Ще можна сказати, що образ світу – це ланка в пізнанні, що поєднує філософію й теорію науки [261, с. 407].

Вихідним матеріалом для побудови наукового образу світу обираються дані певної науки, які узагальнюються у відповідності до філософського світогляду дослідника. Проблема визначення наукового образу світу є досить актуальною для вітчизняних учених, які працюють як у сфері суспільних наук в цілому, так і економічних наук зокрема. Так, наприклад, зростання впливу соціальних параметрів економічної діяльності на її результати викликає, на наш погляд, необхідність врахування при визначенні образу світу принципів та положень нового напрямку філософії – соціальної філософії. Для побудови нових методологічних засад управління підприємствами необхідно визначити головні для цього процесу поняття, відобразити їх зв'язок з філософськими категоріями та законами і на цій основі створити спочатку як гіпотезу новий образ світу, а коли використання його дасть позитивні результати, ввести його в теорію.

Обґрунтування методологічних засад нової теорії конкретної науки можна здійснювати на основі двох видів гіпотез. Перший вид орієнтується на існуючий образ світу, і в цьому випадку гіпотези лише доповнюють його зміст. Другий – пов'язаний з формуванням принципово нових елементів образу світу, що народжується. Докорінна зміна умов бізнес-діяльності в Україні вимагає, на наш погляд, створення образу світу для дослідження функціонування та розвитку підприємств на основі другого виду гіпотез.

Проблема ця нелегка, адже філософи попереджують: "Сучасний науковий образ світу динамічний та суперечливий. У ньому більше запитань, ніж відповідей. Він дивує, лякає, заводить у глухий кут, шокує. Але нічого не поробиш. Пошукам розуму немає меж, і в найближчі роки ми, можливо, будемо здивовані новими відкриттями та новими ідеями" [284, с. 254]. Незважаючи на такі серйозні застереження, ці ж учені обґрунтовують необхідність пошуку нового образу світу для суспільних наук. За їх думкою (і з нею можна погодитися), складна соціально-економічна система може стабільно функціонувати лише при постійному відтворенні такого змісту свідомості, який був би адекватним змісту цієї системи. Тобто ефективна трансформація суспільства забезпечується не тільки формуванням нових економічних, виробничих та інших зв'язків, а й змістом свідомості людей, образу світу, яким повинні користуватися вчені в наукових дослідженнях суспільних процесів [286, с. 185].

При обґрунтуванні образу світу для дослідження управління підприємством, як складною відкритою економіко-соціальною системою, на основі узагальнення відповідної літератури [18, 198, 261, 284, 286 та ін.] були сформульовані певні вихідні положення.

Зміст першого полягає у виборі вихідних координат моделі образу світу. Справа в тому, що філософські образи світу, незважаючи на свою різноманітність, будуються навколо однієї з моделей відносин "світ – людина" чи "людина – світ". Модель "світ – людина" характеризує так звану об'єктивістську концепцію, віддаючи пріоритет світу. За нею вважається, що світ об'єктивний і не залежить від бажань людини та її поглядів. Друга модель орієнтована на численність індивідуальних "світів" людей і визнає загальний світ як результат активності кожного. Узагальнення тенденцій розвитку економічної теорії показує, що за об'єктивістською концепцією в основу побудови світу можна було б поставити модель "багатство – економічний агент", а за суб'єктивістською – "економічний агент (його поведінка) – багатство". Але поглиблений аналіз проблем, що з'явилися останнім часом в економічній теорії [7, 16, 61, 149, 204, 226, 255, 298 та ін.], дозволяє зробити висновок, що настав час синтезу різних підходів та ідей, а тому при розбудові образу світу для дослідження управління економічними та соціальними процесами сучасного підприємства, на нашу думку, істину слід шукати в створенні діалектичного ланцюжка ... багатство – економічний агент (його поведінка) – багатство... Це не суперечить і поглядам філософів, які вважають, що світ необхідно сприймати як сплав суб'єктивного й об'єктивного, того, що від нас залежить, і того, що не залежить від нас. Причому ця складна діалектика кожного разу повинна розглядатися філософією на новому рівні накопичених людством знань і в нових історичних обставинах [286, с. 201].

Друге вихідне положення при формулюванні образу світу для дослідження управління сучасним підприємством в даній роботі було обране з орієнтацією на те, що розбудова образу світу для конкретної науки, в тому числі й економічної, залежить від змісту та

розвитку двох її складових – емпіричної та теоретичної. Воно полягає в об'єднанні результатів індуктивного й дедуктивного підходів до вивчення предметної області. Причому, за переконанням автора, більш об'єктивну (хоч і більш складну за обґрунтуванням) основу емпіричної індуктивної основи науки управління підприємством складають не тільки і не стільки результати конкретних спостережень, вимірювань, описів, оцінки автора, скільки узагальнення оприлюднених відповідних досліджень практики управління іншими авторами. Особливу цінність в умовах ускладнення предмета складають результати комплексних міждисциплінарних наукових досліджень управління конкретними підприємствами (наприклад 124, 159, 228, 233 та ін.). Узагальнення теоретичних знань на основі дедуктивного підходу вимагає еволюційного поєднання принципів та постулатів різних наукових шкіл і визначення концептуальних принципів поєднання їх засобів та інструментів пізнання. Його результати багато в чому залежать від ерудиції дослідника та його інтуїції.

Третє положення, обране за основу в даній роботі при визначенні образу світу, полягає в тому, що цей образ повинен не стільки забезпечувати узагальнення існуючих знань та перетворення предметної області, скільки орієнтувати на пошук принципів та засобів отримання нових знань про збагачену за змістом предметну область.

У зв'язку з цим при визначенні образу світу, який можна покласти в основу наукового дослідження підприємства як синтезу соціальної та економічної підсистем (складної, не чітко визначеної якісно та кількісно системи), має сенс обґрунтувати ті підходи сучасної гносеології, які окресляють напрямки та засоби пошуку закономірностей його існування й розвитку. Причому для забезпечення результативності вивчення складної системи процесів, що створюють життєву основу існування підприємства, треба мати такі засоби гносеологічного аналізу, які дозволяли б, з одного боку, вивчати підприємство як економіко-соціальну систему та прогнозувати його поведінку, з другого – були б сприйняті науковим співтовариством та практиками.

Вибір та обґрунтування філософської основи процесу пізнання, його нових аспектів та можливостей сприяє зростанню чіткості побудови методологічних засад управління промисловим підприємством. Але, на жаль, це не просте завдання. Узагальнення відповідної літератури [18, 198 та ін.] показало, що сама філософія як наука має проблеми і не завжди може запропонувати гносеологічну систему, готову для побудови образу світу конкретних наук, в тому числі й пов'язаних з дослідженням підприємства.

Оскільки не існує конкретно сформульованої філософської парадигми розробки теоретичного базису управління сучасним підприємством, має сенс обґрунтувати хоча б перелік філософських категорій, на основі яких можна організовувати процес наукового пізнання цієї предметної області. До нього необхідно ввести найбільш актуальні та такі, які можна поєднати з існуючими в теорії управління поняттями. Відомі філософи вважають, що конструктивну силу для побудови методологічного базису конкретної науки мають лише окремі ідеї, поняття філософії (або їх групи), окремі філософські принципи (наприклад 5, с. 27).

За будь-яких умов при розбудові теорії конкретної науки безсумнівно буде вибір діалектики як методу дослідження. Адже саме вона є теорією розвитку, а вітчизняне підприємство, як соціально-економічна система, не просто функціонує, воно повинно знайти джерела свого розвитку в принципово нових умовах. Крім того, діалектика, як дійсна логіка пізнання, орієнтована, по-перше, на системність розгляду властивостей предмета, по-друге, – на єдність його внутрішнього змісту із середовищем існування та розвитку. Підприємство як цілісну систему можна представити за різними ознаками як єдність якісно різних підсистем, що тільки своєю взаємодією забезпечують реалізацію його функцій. Внутрішня структура та організація підприємства повинна узгоджуватися з середовищем існування, реагувати на його зміни, адаптуватися до них чи навіть змінюватися швидше, ніж навколишнє середовище, щоб упередити кризові явища. Під розвитком предмета науки розуміється рух, що виникає внаслідок виникнення та розв'язування суперечностей. Позитивною рисою діалектики є той факт, що принцип розвитку вона поширює і на сам процес пізнання. Підприємство ж не може існувати та розвиватися інакше, ніж через взаємодію з навколишнім ринковим середовищем та на основі накопичення знань про його стан і закономірності розвитку.

У зв'язку з тим, що підприємство в економіко-соціальних координатах поки що не сформульоване та методологічно не описане як система, на особливу увагу заслуговують філософські категорії цілісності, цілого, відношення, зв'язку, взаємозв'язку, взаємодії, орієнтація на які, на наш погляд, допоможе знайти шляхи вирішення проблеми побудови моделі чи системи моделей підприємства як цілісної, доцільної та цілеспрямованої системи. Але таке моделювання можливе лише за умови інтеграції знань конкретних наук на основі нових філософських ідей, нового образу світу.

На жаль, синтезований на матеріалістичній основі образ світу, яким користувалися вчені-економісти СРСР, виявився надто бездуховним. Тому на певному етапі розвитку суспільства він перестав відповідати вимогам практики. Соціальні аспекти економіки, хоча й були предметом досліджень окремих вітчизняних учених, в їх роботах нова картина світу теж не була синтезована достатньо повно. Докорінні зміни суспільства привели до того, що поступово в процесі розвитку науки стара форма синтезу знань почала руйнуватися, стихійно виникали нові узагальнення світогляду, що виходили за межі діалектичного матеріалізму. "Якби філософська думка протягом усього минулого часу не билася над тим, як вирішити питання про те, що первинне – буття чи свідомість, матеріальне або духовне, – а прагнула б синтезувати їх в органічну єдність, то ми б просунулися значно далі і знали б про соціальне життя набагато більше", – пише В.П. Бех у своїй монографії "Соціальний організм країни" [18, с. 41] і пропонує вийти за межі цих двох протилежностей шляхом синтезу їх у третє ціле. Таку ж думку мають і інші вчені, які вважають, що у філософії прийшов час великого синтезу матеріалізму та ідеалізму (наприклад 8, с. 105 або 138, с. 49).

Перш ніж обґрунтовувати елементи нового образу світу для дослідження економічних, соціальних процесів сучасного підприємства та формування нової методології їх дослідження й управління ними, на наш погляд, доцільно пояснити вибір тих філософських засобів, які будуть необхідними та достатніми для розбудови теоретичного базису науки управління підприємством у цілому і його економічними і соціальними процесами зокрема. Вибір цих категорій та понять у даній роботі обумовлювався, по-перше, тим, що їм уже приділяли увагу вчені-економісти, по-друге, тим, що вони "технологічно" розроблені достатньо для того, щоб можна було виконати їх інтерпретацію у більш конкретних дослідженнях предметної області.

З огляду на сказане вище, актуальним аспектом розгляду сучасного підприємства в Україні, безсумнівно, є спосіб його існування. Філософи вважають, що способом існування будь-якого явища є рух, який існує в двох формах – зміни та спокою. Причому спокій – це просто відсутність якісної зміни, але ні в якому разі не відсутність руху. На рівні підприємства, зрозуміло, ці форми проявляються, по-перше, як традиційні та інноваційні процеси, які, поєднуючись та переходячи один в одного, забезпечують спосіб його існування. По-друге, спокій та зміни, як форми руху, існують на рівні підприємства в процесах кругообігу капіталу, в соціальній організації та системі управління. І цю ідею необхідності дослідження спокою та руху, статичності та динаміки процесів можна взяти на озброєння при розбудові методології дослідження управління сучасним підприємством.

Можна вважати, що філософія вже дає основу для відображення кругообігу капіталу, відтворювальних економічних процесів підприємства через категорії простору та часу. Цього не можна стверджувати відносно методології дослідження змін у соціальній складовій підприємства, оскільки на цьому напрямку науки ще не сформувалася єдина позиція. По-перше, тому, що соціологи самі ще досить складно та неоднозначно пояснюють об'єкт і предмет своєї науки. По-друге, хоча багато вчених уже стоять на позиціях дуалізму, пояснення ідеалістичної складової у вивченні соціальних процесів має потребу становлення її як наукового напрямку. Формування та розвиток цього наукового напрямку дозволить подолати найсерйознішу загрозу для розвитку духовного життя суспільства сьогодні – втрату багатьма людьми відчуття осмисленості життя. Сучасне суспільство потребує розвитку людини як особистості. Людину ж, як особистість, створюють її намагання реалізувати унікальний смисл свого життя. Орієнтиром для пошуку смислу життя є цінності, які люди створюють в економічній сфері свого існування, а відчують через сферу соціальну. Тому аналіз та узагальнення сучасних праць вітчизняних філософів і спеціалістів із компаративістики наводить на думку, що

координатами дослідження соціальних процесів підприємства можна обрати смисл – цінності, які відображаються у свідомості людини [18, 138, 133 та ін.].

Визначення філософських основ дослідження такої складової підприємства, як його система управління, очевидно, необхідно орієнтувати на використання філософських категорій відображення, свідомість та інформацію, остання з яких є найбільш технологічною. Але навіть її використання для дослідження процесів управління вимагає уточнення через поняття знання та компетентність. Справа в тому, що перетворення інформації у новий економічний фактор, посилення інформаційної насиченості підприємства не завжди приводить до зростання результативності його функціонування через суперечності між тим, що людина знає, та тим, що розуміє. Цей факт необхідно враховувати при визначенні способів розвитку потенціалу системи управління підприємством. На жаль, в освітньому процесі знання та розуміння ще й до сих пір часто вважаються синонімами. Але ні знання, ні досвід не здатні замінити розуміння, яке залежить від творчого потенціалу працівника. Цей потенціал означає здатність людини до системного мислення, яке формується через проблемне навчання. Обмеженість людської пам'яті в такому разі знімається, по-перше, розвитком інтуїції, що посилює мистецтво діяльності окремого спеціаліста, та, по-друге, забезпеченням умов творчої колективної праці. Але слід звернути увагу ще на одну особливість використання інформації, знань та розуміння у перетворенні дійсності людиною. Історія розвитку науки свідчить, що як існування людства, так і існування підприємства все більше залежать від здатності не тільки розуміти закономірності функціонування та розвитку світу, але й уміти переходити від одного способу його пізнання до іншого. Тобто сучасне управління економічними і соціальними процесами вимагає як аналітичного, так і синтетичного способів мислення. На жаль, поки що значна кількість керівників уміють лише аналізувати проблемні ситуації для прийняття рішень, оскільки володіють знаннями, а не розуміннями. Практично вони не вміють творчо працювати з системами систем, хоча якраз цього вимагає управління сучасним підприємством. Усе вищезначене наводить на думку про необхідність соціалізації управління, орієнтації його на зовсім нову модель поінформованої, компетентної людини чи команди, нові способи вивчення їх поведінки, нові засоби формування їх мотивації до праці.

Обґрунтування структури нового образу світу вченого-економіста вимагає визначення категорій та законів гносеологічної логіки, на основі яких можна створювати механізм розв'язання проблем управління економічними і соціальними процесами підприємства. Філософія рекомендує обирати ці поняття за двома критеріями. По-перше, вони повинні обиратися серед найбільш суттєвих категорій гносеології. По-друге, ці категорії повинні дозволяти організувати цикл від вивчення конкретного явища до визначення його суті через абстракцію і потім – повернення від абстракції до нового конкретного знання, збагаченого розумінням закономірностей існування та розвитку обраної предметної області дослідження.

До складу таких категорій, на наш погляд, необхідно ввести: категорії сфери безпосереднього буття – "якість", "кількість", "міра", "становлення"; категорії сфери сутнісних відносин – "суперечність", "ціле" і "частина"; категорію сфери цілісності – "розвиток".

Вибір категорій безпосереднього буття пояснюється тим, що саме вони дозволяють визначитися з методичними засадами формування передумови будь-якого реального явища чи процесу та побудови їх оцінки, яка допомагає визначитися з можливістю впливу на них та результатами такого впливу. Взагалі-то учених-економістів завжди хвилював момент становлення будь-якого явища та процесу як єдності зникнення й виникнення. Інтенсифікація та ускладнення процесів системоутворення економічного світу зробили цю категорію особливо актуальною. Нагальною стає відповідь на запитання, яким чином нова якість зміцнюється, формує власне "тіло" заново створюваної системи. Такою системою в дослідженні підприємства може виступити модель його триєдиної суті: економічної, соціальної та такої, що потребує свідомого управління. Категорія міри, як конкретний синтез якості та кількості, дозволяє розробити науково обґрунтовані засади планування, організування, обліку, аналізу, стимулювання діяльності підприємства, відображеної в економічних і соціальних процесах, що існують та розвиваються в його межах. Однак слід звернути увагу на той факт, що для оцінки та вимірювання

економічних процесів уже існують методологічні підходи до формування кількісних показників і їх моделей, які пройшли перевірку часом. Але цього не можна сказати стосовно соціальних процесів. Система характеристик для оцінки цих процесів, процедура їх кількісної оцінки ще знаходяться на стадії розбудови. Її об'єктивність залежить від кваліфікації дослідника, адекватності сформульованих ним задач в проблемній ситуації, розуміння природних явищ та володіння інструментами кваліметричного аналізу.

Важливість визначення внутрішніх суперечностей будь-якого явища при дослідженні обумовлена тим, що вони складають першоджерело його розвитку. Визначивши в моделі сучасного підприємства їх сутність та етапи розв'язання, можна обґрунтувати й спрогнозувати розвиток його як економіко-соціальної системи. На будь-якому етапі вивчення розвитку економічної, соціальної складової підприємства чи його системи управління слід також визначитися не тільки з їх внутрішніми суперечностями існування, а й з протиріччями, що зустрічаються в процесах дослідження цих окремих складових та способами їх розв'язання. Це дозволить обґрунтувати шляхи забезпечення подальшого прогресу кожної з них та підприємства в цілому.

Використання філософських категорій "ціле" та "частина" для створення й аналізу моделі управління підприємством дозволяє вирішити проблему знаходження в певній ситуації тієї головної ланки, зміна якої дозволить змінити спосіб його існування в цілому. Філософи вважають, що тільки одна з частин цілого складає сутність усіх інших частин, тільки вона в своєму розвитку виробляє всі інші частини як форми свого власного існування [138, с. 71]. Отже, на різних етапах існування підприємства серед підсистем, що були виділені в його моделі, треба визначитися з тією, яка є першоджерелом і кінцевою метою цілого. Тобто на певному етапі існування та розвитку підприємства потребує підвищеної уваги капітал і його відтворювальні процеси, на іншому – його соціальна складова чи система управління. Категорія цілісності теж особливо актуальна для наукових досліджень підприємства, оскільки вона фактично дозволяє піднятися до таких його конкретних характеристик, як структура, організація, зв'язки, взаємодія, вивчення яких дозволяє забезпечити розвиток економічної, соціальної та управлінської підсистем.

Сутність розвитку як філософської категорії позначена у всіх законах гносеологічної логіки. Так, закон переходу кількісних змін у якісні та навпаки вказує на те, як виникає нове в ході розвитку. Закон єдності та боротьби протилежностей вказує на джерело розвитку, а закон заперечення охоплює процес розвитку в усій його цілісності. Вивчення закономірностей підприємства слід орієнтувати на логічний вираз повного циклу розвитку: вихідне єдине – різноманітність багатьох елементів, доведена до різкого протиріччя – повернення в єдине. Причому слід звернути увагу (і ми про це ще згадаємо далі) на те, що завершений цикл має не форму кола, а форму спіралі, тому що кожне повернення у єдність є фактично поверненням до нього на новій, збагаченій основі. Таким чином, стосовно підприємства можна сформулювати проблему оцінки його вихідної єдності, визначення причин, що змушують знаходити протиріччя в елементах та відношеннях між ними, а також знаходження засобів забезпечення нової єдності системи, що змінюється якісно й кількісно. Особливим ресурсом розвитку економіко-соціальної системи є знання, компетентність, поінформованість, а умовами їх ефективного використання – злагода, позитивне спілкування, партнерство.

Актуального значення для формування світогляду науковців, що працюють у сфері суспільних наук узагалі й економічних зокрема, та їх образу світу набувають надбання нового напрямку філософської думки – соціальної філософії. Це пов'язано з посиленням впливу соціальних процесів на життєдіяльність економічних систем. Відокремлені дослідження соціальних та економічних процесів не дозволяють приймати конструктивні рішення в управлінні підприємством, яке практично вже існує як цілісна економіко-соціальна система, в якій економічні та соціальні процеси не просто співіснують, а взаємовпливають один на одного. Отже, необхідна методологія вивчення закономірностей існування цієї складної системи та нова методологія управління нею.

Багато ідей для розбудови цієї методології можна взяти із соціальної філософії, яка намагається оцінити та посилити взаємозв'язок логіки знання й законів існування об'єкта, пов'язаного з соціальними явищами та процесами. Особливістю цього напрямку філософії є дослідження єдності суспільного буття і суспільної свідомості, реального

та ідеального. Використовуючи такі категорії, як людина, суспільне буття, цивілізація, суспільство, суспільно-економічна формація, соціальна система, суспільні відносини, діяльність, виробництво, практика, суспільна свідомість, вона стверджує, що створення добробуту можливе через працю, ефективність якої значною мірою залежить від громадянської єдності та злагоди. Але створення добробуту, багатства – це мета будь-якої економічної системи, а злагода, громадянська єдність – це мета управління соціальними процесами. Отже, можна говорити про можливість з позицій соціальної філософії шукати принципи та засоби управління єдністю економічних і соціальних процесів, їх системою (в тому числі і в межах підприємства).

Завдяки здобуткам соціальної філософії можна удосконалити, власне кажучи, образ світу, створений для вивчення соціально-економічних процесів теоретиками соціалізму в координатах матеріального, доповнивши його координатами духовного й обравши предметом уваги соціум. Соціум (у соціології – організація) – це особливий спосіб життя особливих істот – людей. Його головними чинниками є свідомість, діяльність і спілкування, генетично-функціональний зв'язок між якими призводить до створення предметно-духовного світу культури, відмінного від природного світу [8, с. 96].

В обґрунтуванні елементів нового образу світу, який створює систему координат дослідження такої складної економіко-соціальної системи, як підприємство, можна скористатися поділом суспільного життя соціальними філософами на чотири сфери: а) матеріальну, яка охоплює елементи та процеси матеріального виробництва, розподілу, обміну, споживання (продуктивні сили і виробничі відносини, науково-технічний прогрес і технологічну революцію); б) соціально-політичну, яка охоплює соціальні та політичні стосунки людей в суспільстві; в) духовну – спектр виробництва індивідуальної і суспільної свідомості (комплекс поглядів, уявлень); г) культурну, яка охоплює виробництво культурних цінностей, освіти, виховання тощо [8, с. 106].

Усі сфери суспільного життя тісно взаємопов'язані, тому їх треба вивчати та вдосконалювати лише в єдності. Абсолютизація якоїсь однієї сфери призведе до деформації моделі соціуму (організації). Для того, щоб не порушити єдність чотирьох сфер в їх дослідженні та вдосконаленні, в центр кожної сфери як на рівні суспільства, так і на рівні підприємства, наголошуємо на цьому, необхідно поставити людину. Адже вона охоплює всі сфери, єднає їх, існує й розвивається одночасно в координатах кожної сфери. Підприємство, яке не існує без людей, не може бути не пов'язаним з указаними чотирма сферами, а отже, вони впливають на його життєдіяльність. Причому цей вплив стає все суттєвішим, ускладнює систему взаємозв'язків підприємства з середовищем, у якому воно існує.

Досить довго теорія й практика управління ефективною діяльністю підприємства зосереджувалась на категорії "товар", яка дозволяла обґрунтовувати шляхи забезпечення надійності його існування через організацію обмінних операцій з партнерами на основі показників економічної еквівалентності. Тобто практично економічна теорія працювала з категоріями матеріальної сфери, центральною з яких була категорія "товар". Розширення сфер суспільного життя, яке впливає на функціонування та розвиток підприємства, вимагає ускладнення центральної категорії, навколо якої можна будувати теорію та практику управління ним. У сучасний момент настав час, за думкою автора, у якості категорії, яка дозволяє об'єднати дослідження різних сфер буття людини (у тому числі й у системі соціально-економічних процесів підприємства) обрати потреби та посилити увагу до регулювання соціальних процесів. Цього вимагає інтенсивна соціалізація, інформатизація, інтелектуалізація економічних процесів.

При розбудові теоретичних засад управління соціальними процесами підприємства необхідно орієнтуватися на те, що необхідною загальною умовою формування й розвитку соціальності є діяльне спілкування людей. Саме через спілкування налагоджуються й осмислюються необхідні для діяльності зв'язки, обмін інформацією, фіксація набутого досвіду, передача його від покоління до покоління [8, с. 96]. Діяльністю людина перетворює природу і створює свій особливий світ – культуру. Слід звернути увагу на те, що, характеризуючи діяльність як засіб існування соціального, вчені підкреслюють і таку її особливість, як інституціональність. Необхідність цієї категорії вже визначена розвитком економічної науки. Соціальна філософія розглядає соціальні інститути як передумови упорядкування суспільної діяльності й соціальних відносин,

які втілюють у собі норми економічного, політичного, правового, морального життя суспільства, а також соціальні правила життєдіяльності й поведінки людей. В економічній сфері діяльності є такі інститути, як поділ праці, власність, заробітна плата та ін.; в політичній – відносини влади, політичні ідеї, партії, політичні програми; в соціальній – права людини, культурні цінності тощо. Нормативні елементи, що впорядковують економічний та соціальний світ підприємства, необхідно формувати й використовувати комплексно, оскільки, як показує практика, вони суттєво впливають один на одного.

Розглядаючи підприємства як соціальні організації, можна створити методичні засади управління ними з використанням рекомендацій соціальної філософії, які стосуються формування суспільної свідомості, розвитку духовності через гармонію розуму, почуття та волі як засобу практичного забезпечення єдності істини, добра й краси.

Суспільне виробництво має соціальний характер, тобто здійснюється за законами соціуму й об'єднаними зусиллями всіх дійових осіб та виконавців, включених в систему. Саме соціум – його стан, рівень конкретно-історичного розвитку – визначає характер суспільного виробництва. Але і виробництво в свою чергу зумовлює характер соціуму. Найімовірніше, мову необхідно вести про взаємодію, в межах якої відбувається взаємодетермінація двох складових: соціуму виробництвом (як умовою й способом його буття) й виробництва соціумом (як тим полем, на якому може розгортатись виробництво як явище суспільне). Цю тезу можна взяти до уваги при розгляді співіснування двох складових підприємства – капіталу та колективу як соціальної організації. Рівень виробництва не може зростати без відповідного розвитку соціуму. Тільки об'єднуючи зусилля, люди змогли виграти боротьбу з природою й створити цивілізацію. Саме ефективний обмін зусиллями (в межах організованої певним чином єдності) дав змогу окремим індивідам і соціальним спільностям досягти значних успіхів в особливих спеціалізованих частинах єдиного суспільного виробництва. Це сприяло зростанню продуктивності праці і стало могутнім чинником суспільно-історичного прогресу [8, с. 137].

Технологію розбудови образу світу на основі поєднання матеріального та ідеального сприйняття надає теорія складних систем та її відгалуження. Такої думки дотримуються, наприклад, як всесвітньо відомий фінансист Дж. Сорос [257, с. 203], так і сучасний російський учений-філософ В.Н. Спіцнадель, який пише: "Можна сказати, що системний аналіз – це прикладна діалектика" [261, с. 8].

Виконуючи глибокий аналіз можливостей системного аналізу, цей учений вказує і на його обмеження, які можна зняти введенням у методологію пізнання складних явищ, що розвиваються у часі, категорії "цикл". Автор пропонує визначити цю категорію як системну першооснову, що формує безперервний взаємозв'язок та взаємодію усього з усім: "Усе і усі живуть в системі коливань, що повторяються, підйомів та спадів, у всього є свій цикл: народження, розвиток, смерть... Світ постає в цій теорії як система пов'язаних циклів-взаємодій" [261, с. 250]. Такі пропозиції автора не здаються суперечливими. Адже з циклом пов'язаний зміст і такої нової науки, як гомеостатика, що вивчає динаміку складних систем та механізми ієрархічного управління ними на міждисциплінарній основі (синтезу кібернетики, системного аналізу, біології, медицини, психології, філософії, соціології, штучного інтелекту, екології, економіки та ін.). Один із фахівців, які працюють у сфері гомеостазу, – А. Степанов – вважає, що ця наука вивчає механізми підтримки динамічної усталеності життєво важливих функцій, параметрів, ритмів і трендів розвитку (цит. по 18, с. 243). Звернемо увагу на те, що цей автор уживає поняття "ритм" та "тренд", які відповідають за змістом поняттю циклічного направленої розвитку, спіралі. Інший учений – В.П. Бех – пояснює передумови виникнення переходу циклічного процесу в спіраль: "При постановці системою саморегулювання мети для соціального організму в останнього з'являється ефект подвійного існування. Суть його полягає в тому, що соціальний організм знаходиться в стані структурної напруги, викликаній виниклим протиріччям між його наявним станом і тим станом, до якого він має бути переведеним у майбутньому і який визначається сенсом. Але соціальний організм не може водночас знаходитися в двох вимірах, тобто мати значні відмінності між морфологічними параметрами й характеристиками функціонування. Соціальний

організм починає вирішувати задачу їхнього суміщення, виходячи з тієї настанови, бажано це для нього чи не бажано. Намагаючись позбавитися від напруги, що виникає, соціальний організм вимушений переходити зі стану функціонування до фази еволюційного руху [18, с. 243].

Аналіз ланцюгових механізмів, зв'язків, успадкування, відбору, адаптації, рівноваги різних, протилежних структур і систем, що гасять одна одну, дозволяє насправді зрозуміти будь-яке явище. Позитивною характеристикою циклу як системної категорії є широкий аспект опису дійсності, що існує у часі. Він відображає, по-перше, закінченість певного процесу передбачуваним, запланованим результатом; по-друге, повторюваність певних процесів розвитку; по-третє, наявність "пам'яті" системи, що передає інформацію від одного покоління ситуацій наступному; по-четверте, певну замкнутість, упорядкованість стадій – складових частин процесу [261, с. 253]. Відносно підприємства можна сказати, що будь-який цикл, притаманний його існуванню, – це певний закінчений, замкнутий процес, що повторюється. Завдяки циклу мета, задумка, потреба перетворюється в певний результат, продукцію, предмет (об'єкт) потреби. Можна звернути увагу, що дуже багато економічних досліджень (у тому числі й на рівні підприємств) уже використовують ідею циклів (відтворювальний цикл, інвестиційний цикл, життєвий цикл товару, міжремонтний цикл, цикл наукових досліджень, цикл маркетингової діяльності тощо). Існує думка, що назріла необхідність створення загальнонаукової теорії циклів. Над нею, наприклад, працюють такі російські вчені, як А.І. Субетто, В.М. Шполянський, В.Н. Спіцнадель.

Крім категорії "цикл", певні ідеї для створення системної моделі наукового образу світу для дослідження та управління підприємством, як соціально-економічною системою, може надати, на нашу думку, аналіз елементів моделі суспільного виробництва [8, с. 138], представленої на рис. 1.4. Важливою конструктивною особливістю цієї моделі є надання рівнозначності матеріальному та духовному сприйняттю світу. Науковий образ світу соціальної філософії ставить у центр уваги людину, яка через виробництво потреб, духовне, матеріальне виробництво та форми спілкування виробляє саму себе. Ця ідея є досить важливою для нашого нестабільного суспільства. Такий образ світу говорить, що суспільство в цілому і кожна людина зокрема відповідальні за своє існування та розвиток. Виходячи на рівень підприємства, можна сказати: усі люди тим чи іншим чином поєднані діяльністю підприємства (власники та наймані працівники, менеджери й підлеглі; постачальники і споживачі тощо) повинні перейматися долею його існування і впливати своїми вчинками на те, щоб діяльність підприємства сприяла задоволенню не тільки власних інтересів, а й усієї системи інтересів, що існують у суспільстві.

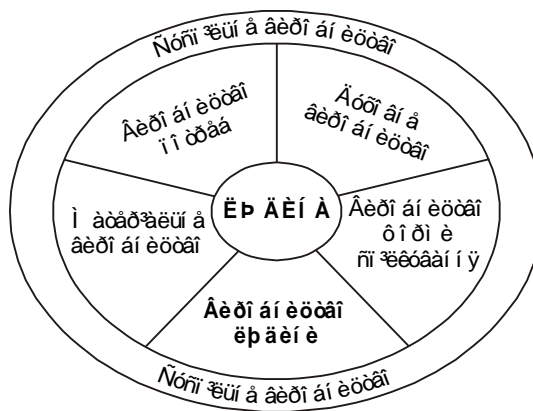


Рис. 1.4. Модель суспільного виробництва*

* Побудовано автором за підручником: Андрущенко В.П., Михальченко М.І. Сучасна соціальна філософія [8, с. 138].

Для вирішення проблем управління соціально-економічними процесами підприємства на основі моделі суспільного виробництва (рис. 1.4) можна побудувати конкретну модель взаємодії людини з природою, суспільством та підприємством як соціально-економічною системою. В авторському баченні вона представлена на рис. 1.5.

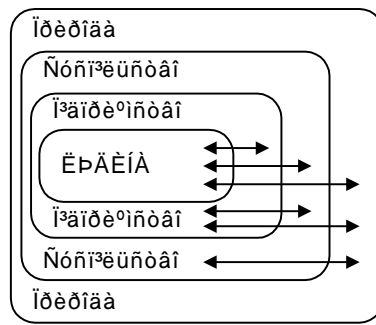


Рис. 1.5. **Модель діяльного спілкування підприємства, людини та суспільства**

Умовні позначення: \longleftrightarrow різні варіанти та форми діяльного спілкування між елементами моделі.

Ця модель дозволяє, безперечно, визначити ті потреби, які спонукають суспільство, підприємство та людину до діяльного спілкування і пояснити джерела появи цілісної системи економічних і соціальних процесів підприємства. Зміст потреб, що викликають появу діяльного спілкування за цією схемою, залежить від тих елементів, які взаємодіють і полягають у такому:

підприємство - людина: відносини обміну правами власності (з погодженням інтересів власників, менеджерів, найманих працівників). Людина спонукається до діяльного спілкування потребами обміну правами власності, з одного боку, на капітал, з іншого - правами власності на здатність до праці та творчості;

суспільство - людина: відносини формування правил взаємної прогнозованої поведінки (з погодженням інтересів суспільства та людини). Людина спонукається до діяльного спілкування потребами обміну людиною частки своєї свободи на прогнозованість результатів взаємодії з іншими людьми, їх поведінки;

природа - людина: відносини взаємного обміну матерією та енергією для відтворення цілісності існування. Людина спонукається до діяльного спілкування об'єктивною потребою фізичного відтворення через обмін з природою матерією та енергією. Природа вимагає від людини поваги до законів її відтворення;

підприємство - суспільство: відносини використання законів співіснування для узгодження інтересів суспільства й власників капіталу. Як підприємство, так і суспільство спонукаються до діяльного спілкування потребою узгодження правил співіснування для забезпечення відтворення капіталу та економічної системи суспільства в цілому;

підприємство - природа: відносини використання законів розвитку природи для нарощування виробничого потенціалу. Підприємство спонукається до діяльного спілкування потребою дотримання вимог та обмежень законів розвитку природи при нарощуванні виробничого потенціалу;

суспільство - природа: відносини взаємсприяння цілісності та удосконаленню. Суспільство спонукається до діяльного спілкування потребою погодженого розвитку цивілізації та культури для збереження життя.

Тільки соціалізація людини та соціалізація поведінки підприємства сприятиме в майбутньому виживанню світової економічної системи.

Для визначення елементів власного образу світу теорія управління підприємством за умови прийняття поданих на рис. 1.4 та рис. 1.5 моделей, без усякого сумніву, повинна використовувати і надбання економічної теорії, її окремих спеціальних та комплексних наукових дисциплін. При цьому слід зважати на те, що характерною особливістю розвитку науки є двосторонній процес диференціації й інтеграції наукових дисциплін. Не доходячи до рівня філософії, ці процеси інколи обумовлюють появу синтетичних чи комплексних наукових дисциплін. Чим глибше й детальніше вивчають свій об'єкт, свою сторону дійсності спеціалізовані науки, тим актуальнішим стає науковий синтез, взаємопроникнення їх понять та підходів і відновлення узагальнюючої картини об'єкта, що вивчається. У свою чергу цей синтез дає потужний поштовх подальшим конкретним дослідженням на стиках наук, де досягається найшвидший прогрес, найразючіші відкриття. Продуктами такого процесу є, наприклад, такі наукові та науково-прикладні

дисципліни, предметом дослідження яких є підприємство чи окремі аспекти його існування: економічна соціологія, соціальна економіка, управління змінами, реінжиніринг, поведінка організацій тощо. Елементи наукового світу теорії управління підприємством не повинні суперечити за змістом досягненням цих наук, оскільки існує об'єктивна тенденція розвитку та ускладнення їх взаємодії.

У даний момент вирішення будь-якої актуальної практичної проблеми управління підприємством вимагає розширення рамок аналізу, врахування багатьох аспектів людської діяльності, використання методів широкого комплексу наукових дисциплін. Однак таке розширення буде ефективним лише в тому випадку, якщо його основою буде не механічне пристосування, а органічний синтез різних підходів з врахуванням специфіки об'єкта, що вивчається.

Практика розвитку комплексних міждисциплінарних досліджень та формування нових дисциплін показує, що їх змістовно-наукова взаємодія здійснюється у вигляді трансляції знання з однієї наукової дисципліни в іншу за допомогою різних модифікацій, починаючи з залучення онтологічних та аксіологічних принципів і цінностей, методологічних засобів і закінчуючи використанням конкретних методик та отриманих в інших науках емпіричних і експериментальних фактів.

Формуючи науковий образ світу, слід зважати на те, що сучасна наука використовує принаймні три способи змістовної взаємодії наукових дисциплін, в кожному з яких відображається один із наступних типів відносин: предметно-онтологічне підпорядкування; методологічна залежність; науково-практичне взаємообґрунтування. Перші відносини передбачають пристосування деякою науковою дисципліною напрацьованих в іншій дисципліні знань до своєї предметної області. Залучені знання складають основу дедукції та пояснення знання, яке йому підпорядковується. Іншими є відносини за типом методологічної залежності. Тут відбувається не пряме перенесення чи залучення предметно наповненого знання, що має конкретно-науковий зміст, а опосередковане пристосування, коли деяка наукова дисципліна обирає іншу в якості методологічного еталона. І хоча при цьому наука, орієнтована на іншу, вже ⁴⁰ безпосередньо онтологічно їй не підпорядковується, однак, відтворюючи норми побудови знань та асимілюючи схеми наукового мислення з еталонної дисципліни в процесі розробки системи власного знання, безумовно, знаходиться від неї у методологічній залежності. Основою для третього типу відносин – науково-практичного взаємообґрунтування – є те, що воно фіксує стан онтологічної й методологічної рівноправності наук, що взаємодіють. Це стає можливим, коли є підтвердження практичної значимості й неможливості зведення однієї до іншої кожної з наук. У цьому випадку взаємодія наук виступає у всій повноті своїх функцій, оскільки вони не тільки онтологічно й методологічно доповнюють одна одну, але ще й практично виправдовують та обґрунтовують особливість і предметну специфіку власного змісту. Очевидно при цьому, що знання, отримані в цих науках, можуть бути використані лише для розв'язання чітко обмеженої області практичних проблем. Моделі залучення дисциплін для вивчення предметної області – це мистецтво дослідника, його вміння пристосувати власні знання та знання колег для розв'язання проблеми.

Підсумовуючи все вищесказане, подамо власне бачення образу світу, на основі якого можна розвивати подальші дослідження соціально-економічних процесів підприємства та розробку відповідних методологічних основ управління ними. На наш погляд, в ньому, по-перше, необхідно поєднати матеріальний та духовний світ, в якому існує людина; по-друге, до нього необхідно ввести категорію цінності, яку можна конкретизувати системою потреб, що спонукають людину та об'єднання людей до діяльнісного спілкування; по-третє, в ньому необхідно відобразити існування та розвиток визначеної триєдиної суті (матерії, свідомості, цінностей) у часі.

Вихідними положеннями наукового образу світу для даної роботи були обрані такі: 1) основою побудови "образу світу" для сучасної науки управління підприємством повинна бути взаємодія людини, природи та підприємства як складної системи; 2) активність складної системи "людина – суспільство" обумовлена потребами та інтересами людини, суспільства і характером їх взаємодії; 3) розвиток системи залежить від здатності управління визначати та розв'язувати складні суперечності в кожному елементі та їх взаємодії; 4) в людині безпосередньо об'єднуються матеріальні та ідеальні аспекти дослідження.

У загальному вигляді образ світу з уточненням відображення ним дійсності, що формує соціально-економічні процеси підприємства, можна представити у вигляді схеми, наведеної на рис. 1.6.

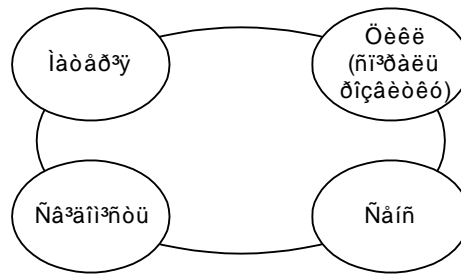


Рис. 1.6. Образ світу для дослідження соціально-економічних процесів підприємства

У даній роботі використовується таке тлумачення елементів образу світу:

матерія – філософська категорія, що використовується для позначення об’єктивної реальності, основи всіх реально існуючих у світі властивостей, зв’язків та форм руху; безкінечна множина всіх існуючих у світі об’єктів та систем. Загальнооб’єктивні форми буття матерії – простір та час. Особливий тип матеріальної системи – соціально-організована матерія – суспільство [286, с. 354; 253, с. 770];

свідомість – поняття філософії, соціології і психології, яким позначається людська властивість ідеального відтворення дійсності в мисленні. Свідомість – усвідомлене буття, властивість високоорганізованої матерії, суб’єктивний образ об’єктивного світу. В більш вузькому значенні – вища форма психічного відображення, властива суспільно розвиненій людині, ідеальний бік доцільної трудової діяльності. Формується на основі і в процесі суспільної практики. Має дві форми – індивідуальну та суспільну [253, с. 1232; 286, с. 622];

41 сенс (смісл) – ідеальний зміст, ідея, сутність, призначення, кінцева мета (цінність) чогось (наприклад життя) [253, с. 1224];

цикл – сукупність явищ, процесів, що складають кругообіг протягом певного відрізка часу. На основі циклу можливе дослідження не тільки існування, але й розвитку процесів [253, с. 1467; 286, с. 138, 561].

Така модель образу світу націлює на дослідження можливостей посилення синергетичних можливостей відкритої системи економічних та соціальних процесів підприємства, що існують і розвиваються в умовах посилення неупорядкованості, нестійкості, нерівноваги, нелінійності внутрішнього та зовнішнього середовищ. На її основі можливе визначення резервів посилення організованості процесів, підтримки в них порядку, циклічного розвитку та переходу до нового порядку, спіралі розвитку, що дозволяє задовольняти зростаючі потреби людини, суспільства, підприємства.

На основі поданого на рис. 1.6 образу світу, без усякого сумніву, можна побудувати системну модель такої предметної області економічної науки, як економічні та соціальні процеси підприємства; обґрунтувати відповідну концепцію, принципи їх дослідження, необхідну систему категорій, методів та методик удосконалення функціонування і розвитку підприємства як економіко-соціальної системи.

Висновки

1. Системна криза в суспільстві, що охопила всі його складові, стримує процеси відновлення та розвиток діяльності підприємств. Іншою суттєвою причиною їх проблем є відсутність адекватного менеджменту. Розробка його методології вимагає уточнення сутності та змісту підприємства як складної соціально-економічної системи, обґрунтування нових аспектів, методів і інструментів його дослідження.

2. Традиційні концепції менеджменту не зосереджують достатньої уваги на суттєвому ускладненні моделі людини, на яку повинен орієнтуватися сучасний менеджер, на необхідності управління змінами для упередження кризових явищ.

3. Ефективність менеджменту залежить від пристосування його до змін сутнісних особливостей об'єкта, якими необхідно управляти. В сучасних умовах тільки розгляд підприємства як динамічної системи, в якій взаємопов'язано існують економічні та соціальні процеси, що забезпечують обмін з навколишнім середовищем, дозволить побудувати механізми управління, адекватні його природі.

4. Економічну підсистему підприємства необхідно розглядати через категорію "капітал", що існує в системі відтворювальних процесів суспільства в цілому. Соціальну підсистему підприємства, яку можна означити як "організація", необхідно вивчати з використанням технологій наук, що вже мають моделі та засоби впливу на поведінку соціальних об'єктів. При цьому слід зважати на те, що як економічні, так і соціальні процеси підприємства тісно пов'язані з процесами, що відбуваються в навколишньому середовищі. Тому система управління сучасним підприємством повинна тримати в полі зору потреби суспільства, споживачів, підприємства і потреби людей, що працюють на ньому.

5. Для забезпечення методологічної чіткості нової концепції управління підприємством необхідно орієнтуватися на досягнення економічної теорії та філософії.

6. Проблеми й обмеженість сучасних економічних теорій при формуванні методологічного базису управління підприємством можна подолати комплексним використанням їх досягнень. Виходячи з аналізу системи наукових напрямків економічної теорії, для розбудови методології управління соціально-економічними процесами підприємства можна обрати такі ключові категорії: багатство (закономірності його формування вивчає політекономія); поведінку (її закономірності вивчають відповідні відгалуження теорії поведінки економічних агентів); організованість (порядок, інститути, норми, правила); діяльність (відображення активної позиції суб'єктів господарювання).

7. Суперечності між методологією економічної теорії та методологією конкретної науки можна розв'язати, узагальнюючи рекомендації філософії стосовно пізнання дійсності та процесів наукової діяльності. Об'єктивність побудови наукової теорії управління економічними та соціальними процесами підприємства значною мірою залежить від філософських ідей, які обираються для визначення образу світу, на основі якого передбачається вирішувати методологічні проблеми вказаної теорії.

8. Технологію розбудови образу світу надає теорія складних систем та її відгалуження. Зважаючи на досягнення філософської думки, в ньому, по-перше, необхідно поєднати матеріальний та духовний світ, в якому існує людина; по-друге, до нього необхідно ввести категорію цінності, яку можна конкретизувати системою потреб, що спонукають людину та об'єднання людей до діяльного спілкування в економічних системах; по-третє, в ньому необхідно відобразити існування та розвиток визначеної триєдиної суті (матерії, свідомості, цінностей) у часі через категорію "цикл".

Розділ 2.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ ТА СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Концепція управління економічними та соціальними процесами підприємства

2.1.1. Основні положення концепції

Проведені дослідження проблем управління підприємствами та наукових підходів до їх вирішення показали, що жодний із відомих у даний час підходів ні на рівні конкретної науки, ні на рівні економічної теорії, ні на рівні гносеології не відповідає умовам, що склалися в Україні. Отже, необхідна розробка принципово нової концепції менеджменту, орієнтованої на збереження та комплексний розвиток економічних

і соціальних процесів підприємства, що базується на положеннях, які більше відповідають тенденціям розвитку перехідних економік.

Положення 1. Відновлення та розвиток діяльності підприємств в Україні необхідно узгоджувати з розв'язанням суперечностей системної суспільної кризи і, зокрема, – з розв'язанням суперечностей кризи господарського механізму країни, що дозволить об'єктивніше визначити методи, моделі та способи ефективного управління їх економічними і соціальними процесами.

Криза українського суспільства охопила всі його складові: економіку, політику та культуру.

Цілісність економічного базису суспільства була зруйнована кризою системи виробничих сил і кризою системи виробничих відносин. Для формування нової системи виробничих сил підприємства повинні сприяти відновленню впорядкованості та посиленню організованості матеріальних і фінансових потоків, що існують між суб'єктами господарювання різного рівня. Для розвитку нової системи виробничих відносин необхідно вдосконалювати процеси формування нових відносин власності, розв'язувати протиріччя процесів первинного накопичення та перерозподілу капіталу.

Політичні процеси в Україні до цього часу не стабілізувалися. Відсутність легітимної політичної сили, здатної запропонувати конструктивну програму захисту національних інтересів, взаємодії влади та соціальних груп, консолідації інтересів усіх прошарків населення країни, затримує розвиток багатьох позитивних процесів у сфері економіки.

Суттєві зміни в житті українського народу, які відбулися останнім часом, обумовили також культурну кризу, що викликала в суспільстві соціальну аномію, втрату віри в традиційні цінності та норми поведінки. Оскільки культурні цінності, що раніше формувалися для умов тоталітарного управління партійною пропагандою, не витримали перевірки часом, а нові ще не визначилися як загальноприйняті суспільством, підприємства повинні самостійно формувати свою культуру на засадах загальнолюдських цінностей: утилітаризму, справедливості, поваги до прав людини.

43

Системність суспільної кризи впливає на діяльність підприємства – головної ланки економічної системи країни. У процесі формування управління його економічними та соціальними процесами слід брати до уваги можливості використання реальних джерел відновлення економічних, політичних та культурних процесів, які існують в суспільстві в цілому (наприклад, для економічних такими джерелами можуть стати зокрема інтенсифікація використання високих вітчизняних технологій, оновлена система освіти, висока кваліфікація науково-технічного персоналу; політичних – розвиток політичної свідомості народу; культурних – висока мотивація до творчої праці, вміння та бажання працювати спільно, поступова переорієнтація працездатного населення на власні сили та відповідальність за власну долю тощо).

Швидкість поновлення відтворювальних процесів підприємств залежить від того, наскільки ефективно держава буде створювати умови формування нового ефективного господарського механізму, в якому будуть розв'язані суперечності, що з'явилися та розвиваються в таких його елементах, як форма організації виробничих сил і економічних зв'язків в економічній системі держави, трудова мотивація, система управління господарськими процесами.

Положення 2. Розвиток управління підприємством необхідно орієнтувати на посилення його соціалізації.

Життєдіяльність сучасного підприємства залежить від якості управління його економічними та соціальними процесами. Існування будь-якої економічної системи (у тому числі й підприємства) донедавна підтримувалося через управління її обміном, який реалізується у формі економічних поточкових процесів, із навколишнім середовищем речовиною, енергією, інформацією. Проте такий аспект організації управління вже не відповідає як сучасним загальносвітовим вимогам господарювання, так і вирішенню проблем, що ситуативно склалися в Україні. Підприємство необхідно розглядати як економіко-соціальну систему, життєдіяльність якої залежить від організованості не тільки економічних, а й соціальних процесів, для управління якими необхідно розробити нові методологічні засади, нову концепцію менеджменту. Ця концепція повинна надавати можливості для розв'язання суперечностей, що з'явилися у виробничих силах і

виробничих відносинах, а саме: сприяти введенню в дію, крім економічних факторів виробництва, таких соціально-економічних ресурсів, як підприємливість, компетентність, попит, позитивний імідж; ефективно розвивати нові відносини власності; організовувати управління повним циклом відтворення капіталу; формувати нову культуру підприємства; розвивати кооперацію інтелектуальної праці, ефективний самоменеджмент діяльності творчої людини; посилювати соціальну відповідальність менеджменту та розвивати на підприємстві клімат соціального партнерства.

Для забезпечення своєї економічної свободи і конкурентоздатності в умовах розвитку ринкових відносин сучасне підприємство повинно оволодівати знаннями та навичками управління системою об'єктів власності, до якої входять: територія, знаряддя праці, засоби виробництва, фінанси, інформація, компетентність, моральність.

Положення 3. Обґрунтування нової концепції управління підприємством необхідно орієнтувати на новий "образ світу", координати якого створюють основу комплексного дослідження його економічних та соціальних процесів.

Розробка методології дослідження економічних і соціальних процесів підприємства та управління ними вимагає якісного синтезу наукових знань з різних наукових напрямків, який можна забезпечити обґрунтуванням змісту нового "образу світу".

Для забезпечення конструктивності "образу світу" як ланки у пізнанні, що поєднує філософію й теорію науки управління підприємством, його необхідно розглядати і як підсумок розвитку знань, і як передумову для створення нової концепції цієї науки. Посилення в сучасний період впливу соціальних параметрів економічної діяльності на її результати викликає необхідність врахування при розбудові "образу світу" для економічної теорії взагалі і теорії управління сучасним підприємством зокрема принципів та положень соціальної філософії. Створений вперше класиками марксизму науковий образ соціально-економічного світу, який у свій час об'єднав усі суспільні науки за рахунок створення єдиної світоглядної основи їх теоретичного базису, не відповідає вимогам сучасності. Сучасна соціальна філософія дозволяє вирішити цю проблему, обираючи за свій предмет діяльне спілкування індивідів та їх угруповань, орієнтоване на задоволення потреб. Для ефективного відродження підприємства як частини соціальної системи, що формується в Україні, необхідно не тільки відновлювати його економічні, виробничі та інші зв'язки, але й формувати його нову культуру, яка повинна змінювати таким чином зміст свідомості персоналу, щоб він сприяв розвитку і кожної людини як особистості, і суспільства в цілому. При створенні нового "образу світу" для вирішення проблем управління підприємством як складною економіко-соціальною системою необхідно скористатися виділенням у суспільному житті соціальними філософами сфер: а) матеріальної; б) соціально-політичної; в) духовної. Для забезпечення несуперечливого поєднання вказаних сфер при дослідженні економічних і соціальних процесів підприємства в центр кожної з них необхідно поставити людину, а точніше – відповідні її потреби: матеріальні, соціальні, духовні.

"Образ світу" для сучасної науки управління підприємством повинен забезпечувати вивчення на наукових засадах взаємодії людини, підприємства, суспільства та природи. Координати нового образу світу створюють категорії "матерія – свідомість – цінності – спіраль розвитку".

Організація діяльного спілкування у визначених "образом світу" координатах породжує систему поточних процесів підприємства, ефективність управління якими забезпечує виділення у якості об'єктів впливу двох компонент – капіталу та організації. Критерієм ефективності діяльного спілкування підприємства слід обрати формування власної спіралі розвитку, що дозволяє йому задовольняти зростаючі потреби (як власні, так і середовища, в якому воно існує).

Положення 4. Існуючу концепцію управління підприємством як товаровиробником необхідно змінити на концепцію управління підприємством як економіко-соціальною системою, головною метою діяльності якої є задоволення складної системи потреб (як своїх, так і зовнішнього середовища) на основі взаємовигідної нішеї.

Обмеженість товару як категорії для побудови теорії управління підприємством полягає в тому, що вона дозволяє обґрунтувати ефективний обмін тільки результатами праці на основі вартісного еквівалента, а не результатами творчості. Сучасне ж конкурентоздатне підприємство виробляє оригінальні цінності на основі використання

творчого потенціалу людини. В результаті такої діяльності створюється можливість задоволення соціальних та духовних потреб виробника й споживача. Але це ті цінності, якими не можна обмінятися на основі вартісного еквівалента. У зв'язку з цим для побудови теорії функціонування сучасного підприємства виникає потреба переходу від товару як центральної категорії до потреби. Потреба – це те, що пов'язує людину, об'єднання людей (організацію) з світом, в тому числі соціальним, деяка визначальна умова їх існування й життєдіяльності (поведінки). Ця категорія багатша за змістом у порівнянні з товаром. Не відкидаючи можливості використання всіх аспектів товарообміну підприємства, вона надає можливість розробки методології більш складних механізмів управління не тільки економічними, але і соціально-економічними процесами підприємства. У такому разі модель менеджменту на рівні підприємства ускладнюється тим, що вимагає від системи управління організації діяльного спілкування з навколишнім середовищем, орієнтації на забезпечення надійності взаємодії ділового циклу підприємства з діловими циклами партнерів. Для подолання вказаних проблем необхідно розвивати функції менеджера. Він повинен вчитися виконувати ролі не тільки керівника, ревізора, координатора, наставника, помічника, інноватора, а й партнера, консультанта, вчителя, агітатора.

Положення 5. Для управління економічними і соціальними процесами підприємства необхідно створювати відповідний механізм, який повинен забезпечувати впорядкування, з одного боку, відтворювальних процесів його капіталу, з другого – поведінки підприємства як соціальної організації.

Механізм управління економічними та соціальними процесами підприємства необхідно розглядати як систему формальних та неформальних правил і процедур забезпечення порядку в їх функціонуванні та змінах. Головний принцип створення механізму – двоєдиний підхід: вплив на економічні процеси через управління капіталом і вплив на соціальні процеси через управління організаційною поведінкою. Капітал у механізмі управління підприємством необхідно розглядати як виробничо-економічну підсистему перетворення вхідних потоків ресурсів у вихідні потоки товарів. Об'єктом управління у цій підсистемі необхідно обирати потокові економічні процеси, повний діловий цикл яких забезпечує розширене у часі відтворення матеріального багатства підприємства, а координатами їх упорядкування: простір – цінності – часова спіраль розвитку. Організацію в такому механізмі необхідно розглядати як соціальну підсистему, яка через культуру впорядковує та регулює в самій собі та за межами самої себе діяльне спілкування окремих індивідів та їх груп. Об'єктом управління в цій підсистемі є поведінка, а координатами її впорядкування: свідомість – цінності – часова спіраль розвитку.

Механізм управління необхідно розглядати як суто інформаційну систему. Для його формування та використання необхідно вирішувати проблему поєднання методів впливу на капітал (технологій маркетингу, логістики, фінансового менеджменту) та на поведінку колективу – адміністративних, соціально-психологічних, економічних, освітньо-виховних.

Якість механізму управління необхідно оцінювати через інтенсивність його впливу на порядок у ділових циклах і впливу на порядок зміни ділових циклів.

Положення 6. Для управління економічними процесами підприємства його капітал необхідно розглядати не тільки як самозростаючу вартість, систему відносин, але й як потоковий економічний процес, що існує в циклі та розширено відтворюється по спіралі розвитку організованості внутрішніх і зовнішніх обмінних процесів.

Розгляд капіталу як циклічно організованого економічного потокового процесу, результатом якого є відтворення власної здатності до діяльного спілкування, дозволяє розробити механізм управління системою внутрішніх і зовнішніх обмінних процесів на засадах маркетингу і логістики. Абстрактна категорія "діяльне спілкування" у підсистемі управління капіталом конкретизується у формі бізнес-процесів. Перехід до управління відтворювальним циклом через бізнес-процеси створить передумови реалізації соціальної функції діяльного спілкування в управлінні капіталом підприємства.

При цьому управління підприємством через окремі спеціалізовані операції виробничого циклу не повинно ігноруватися, а лише доповнюватися новим аспектом, реалізація якого стає можливою за умови широкого впровадження інформаційних технологій. Через управління спеціалізованими операціями, закріпленими за відповід-

ними підрозділами, підприємство повинно підтримувати власні ділові цикли (циклічні процеси задоволення власних економічних інтересів), через управління бізнес-процесами за ланцюжком створення споживчої вартості підприємство повинно погоджувати власні ділові цикли з діловими циклами партнерів, підтримувати циклічні процеси задоволення потреб партнерів (споживачів). Впровадження такої моделі управління економічними процесами дозволить узгодити власні економічні вигоди підприємства з економічними вигодами партнера і накопичувати соціальний капітал як систему надійних зв'язків з середовищем, у якому воно існує.

При управлінні капіталом підприємства на основі моделі, що поєднує дві системи ділових циклів (підприємства та його партнерів), необхідно поєднувати технології різних наук та вводити в дію механізми реалізації нових конкретних функцій управління підприємством, які формують діяльне спілкування підприємства з зовнішнім середовищем, а саме: маркетингу, логістики, фінансового менеджменту. Для формування ефективних поточкових процесів як системи послідовних перетворень капітальних благ у відтворювальному циклі капіталу необхідно використовувати інструменти та технології логістики. Реалізація соціальної функції узгодження можливостей підприємства з потребами споживача забезпечується використанням технології маркетингу. Для збереження капіталу підприємства в системі відносин формування, розподілу та використання цільових грошових фондів необхідно використовувати інструменти фінансового менеджменту.

Положення 7. В управлінні економічними поточковими процесами підприємства головну увагу необхідно звертати на забезпечення їх безперервності та економію оборотного капіталу. Для вирішення цієї проблеми необхідно переходити до логістичної концепції управління матеріальними й фінансовими потоками підприємства.

Підприємство в ринковій економіці необхідно розглядати як відкриту систему, для забезпечення існування якої необхідно розвивати вміння його менеджерів налагоджувати зв'язки з навколишнім середовищем. Появу проблеми банкрутства підприємства можна попередити організацією управління матеріальними і фінансовими потоками, які забезпечують його обмін з навколишнім середовищем.

Сучасні умови господарювання вітчизняних підприємств вимагають вирішення проблеми поновлення відтворювальних циклів оборотного капіталу, підвищення їх надійності та ефективності. Логістика дозволяє описати підприємство як бізнес-систему, що існує як сукупність певним чином організованих потоків різного виду ресурсів, що використовується ним. Під потоком слід розуміти сукупність об'єктів, елементів капіталу, що сприймається як єдине ціле та існує як процес перетворення їх форм, як певна їх послідовність на деякому інтервалі часу. Оскільки і існування, і зміни конкретного капіталу відбуваються лише у взаємодії з іншими капіталами, збільшення життєвого циклу підприємства забезпечується за умови дотримання принципів гармонізації руху його капіталу з навколишнім середовищем. Тобто менеджмент підприємства повинен бути готовим до такої організації власних поточкових процесів, щоб своєю діяльністю не порушити як свої цикли, так і цикли зовнішнього середовища. Управління матеріальними і фінансовими поточковими процесами вітчизняних підприємств в наш час набуває все більшого значення, бо вони працюють у системі вірогідного деструктивного впливу зовнішнього середовища.

Концепція управління виробничо-розподільчою системою на основі логістичного підходу формується у вигляді забезпечення з мінімальними витратами в необхідному місці необхідних матеріальних ресурсів, необхідної якості, в необхідній кількості, в необхідний час. Оцінку логістичної системи підприємства необхідно виконувати за двома критеріями: випуском продукції, що визнається покупцем, і ефективністю відтворення капіталу виробника. Максимуму ринкової вартості підприємство досягає у випадку високої якості зв'язків своїх поточкових процесів з такими ж процесами інших підприємств.

Положення 8. Надійність та ефективність економічних та соціальних процесів підприємства забезпечується узгодженням його інтересів з інтересами партнерів. Інструментом такого узгодження виступає маркетинг. Для посилення позитивного впливу маркетингу на діяльність підприємств необхідно розвивати його інформаційне забезпечення.

З розвитком світових економічних систем виникли протиріччя між посиленням непередбачуваності зовнішнього середовища та можливостями підприємства реагувати на неї, зберігаючи відтворювальні процеси капіталу. Ці протиріччя знімаються постійним розвитком (ускладненням) тих функцій управління, що створюють передумови збереження та розвитку обміну підприємства з навколишнім середовищем. Серед цих функцій провідна роль належить маркетингу.

Для того, щоб підприємство могло точніше орієнтуватися на інтереси навколишнього середовища, довше існувати як соціально-економічна система, воно повинно інтенсивно використовувати технології маркетингу. У цьому випадку економічна життєздатність підприємства забезпечується його спроможністю регулювати так свій потенціал, щоб у його використанні були зацікавлені всі суб'єкти, пов'язані з його існуванням. Для забезпечення високої ефективності роботи підприємства необхідно маркетингову діяльність розглядати як сполучну ланку між підприємством і його навколишнім середовищем, оскільки вона здатна визначати безпосередньо поведінку підприємства, контролювати й узгоджувати практично всі його сфери діяльності. Для посилення позитивного впливу маркетингової діяльності на роботу підприємства необхідно розвивати його інформаційно-посередницьку функцію, яка дозволяє розв'язувати своєчасно цілу низку суперечностей, що виникають в роботі підприємства.

Розвиток підприємства необхідно орієнтувати на зміну та ускладнення його бізнес-процесів. При цьому виникають протиріччя між тенденціями розвитку бізнес-процесів та ризикованістю вкладання коштів у диференціацію маркетингу. Частково ці протиріччя знімаються розвитком інформаційної насиченості маркетингу, посиленням уваги до взаємодії управління бізнес-процесами та маркетингом, забезпеченням і використанням такої характеристики інформації, як рідкість.

Для посилення надійності конкурентного стану підприємств необхідно розвивати якість його бізнес-процесів. При управлінні якістю бізнес-процесів виникають протиріччя у створенні доданої споживчої вартості на різних їх етапах (послідовності ланцюга цінностей по М. Портеру) та невизнанням цієї доданої вартості покупцем (ціна 47 товару для нього неприйнятна). Ці протиріччя необхідно знімати посиленням взаємодії маркетингу та етапів бізнес-процесів, орієнтації останніх на рекомендації маркетингологів та врахуванням маркетингологами обмежень бізнес-процесів підприємства при організації заходів впливу на зовнішнє середовище.

Розвиток інформаційного забезпечення маркетингу необхідно забезпечувати поєднанням екстенсивних і інтенсивних джерел. Екстенсивний розвиток забезпечується збільшенням обсягів інформації, що використовується маркетингологами, орієнтується на реінжиніринг бізнес-процесів та інформаційне забезпечення маркетингу. Інтенсивний – вимагає більш глибокої переробки інформації, пристосування її для регулювання бізнес-процесів підприємства, використання сучасних інформаційних технологій для забезпечення прийняття рішень з визначення рідкісної інформації, що належить підприємству, та управління ефективним використанням такої інформації.

Положення 9. Стабільність економічних і соціальних процесів підприємства значною мірою залежить від інформаційної насиченості бізнесу. Інформацію слід розглядати як самостійний економічний фактор, що має цінність сам по собі як товар з особливими властивостями.

Конкурентоспроможність підприємства в ринковій економіці залежить від того, наскільки його товари та операції базуються на зібраній та обробленій інформації, що характеризує бізнес-процес за ланцюжком доданої споживчої вартості. Для того, щоб товари доцільніше змінювалися, рухаючись цим ланцюжком, виробничі операції повинні інтенсивніше насичуватися інформаційно. Якщо при цьому в них використовується та відображається інформація зовнішнього середовища, вони найбільше відповідають його вимогам.

Поступово інформація з ресурсу, який підтримує процеси створення товару, перетворюється в самостійний ресурс, що значною мірою визначає споживчу вартість створюваного товару. Для підвищення ефективності економічних та соціальних процесів підприємства необхідно в структурі ресурсів інтенсивніше замінити інформацією матеріали, енергію, капітал та працю.

Основна причина посилення уваги в ринковій економіці до інформації полягає в тому, що вона стає зростаючим за важливістю фактором забезпечення ефективності обміну в процесі руху товару від виробника до споживача. Застосування сучасних комп'ютерних і телекомунікаційних технологій робить ланцюжок товарообігу все продуктивнішим, обумовлює ряд ефектів у системі інформаційного забезпечення, а саме: збільшує швидкість передачі інформації; забезпечує ріст обсягу інформації, яка може бути передана й оброблена за одиницю часу; сприяє створенню нових засобів організації інформації, за допомогою яких кількісний вплив першого та другого виду ефектів трансформується в якісний результат.

Продуктивною відносно вивчення інформаційного забезпечення роботи підприємств є пропозиція розглядати інформацію водночас і як фактор виробництва (економічний ресурс), і як засіб управління конкурентоспроможністю підприємства (прикладний аспект).

Оскільки умови функціонування підприємств у ринковій економіці завжди складні та невизначені, кожному з них необхідна власна інформаційна система, що відповідає його потребам. Концептуальну модель такої системи повинно визначати вище керівництво, а конкретно працювати з нею повинні спеціалісти, що володіють спеціальними знаннями та навичками, – інформаційні менеджери.

Для інтенсифікації інформаційного забезпечення підприємства необхідно використовувати комплексно такі заходи: впроваджувати сучасні інформаційні технології, залучати кваліфікованих фахівців у галузі інформаційних технологій, накопичувати досвід роботи з конфіденційністю інформації, застосовувати нові методологічні підходи до формування та розвитку системи інформаційного забезпечення підприємства.

Положення 10. Для забезпечення надійності та прогнозованості поведінки власників підприємства, його менеджерів, персоналу, а також надійності та прогнозованості взаємодії підприємства з навколишнім середовищем об'єктом управління на підприємстві повинна стати його культура.

48

У забезпеченні надійності взаємодії підприємства як соціальної організації та суб'єктів, пов'язаних з ним, можна орієнтуватися на два принципових підходи: філософію контракту та філософію загальної долі. Настав час віддавати перевагу другому підходу. Тобто сучасну виробничу організацію необхідно розглядати як соціальну систему, головним ресурсом якої є люди, які, реагуючи на комплекс соціально-психологічних факторів, формують єдину систему цінностей, оригінальну культуру й орієнтуються на задоволення через діяльне спілкування з іншими людьми не тільки матеріальних, а й соціальних та духовних потреб.

Під культурою підприємства як економіко-соціальної системи слід розуміти сукупність соціальних цінностей і норм, які є регулятором економічної поведінки та виконують роль соціальної пам'яті. Ці регулятори можуть сприяти (чи заважати) трансляції, відбору та оновленню цінностей, норм і потреб, що функціонують у сфері економіки і орієнтують її суб'єктів на ті чи інші форми соціально-економічної активності.

Керівництво підприємства повинно зважати на те, що в складні періоди розвитку суспільства культура, яка обумовлює поведінку людей, перебудовується найповільніше. Отже, розвиток соціально-економічних процесів слід спочатку орієнтувати на ту культуру, яка склалася на підприємстві, а потім поступово розвивати таку культуру, яка найбільше сприятиме збереженню життєдіяльності підприємства в майбутньому.

Оцінка та перебудова культури підприємства повинна охоплювати ті цінності, норми та потреби, які впливають на розвиток економічних процесів та дозволяють забезпечити управління поведінкою суб'єктів, пов'язаних з функціонуванням підприємства. Для розвитку культури необхідно оцінювати та аналізувати такі її функції: функцію збереження соціальної пам'яті щодо історії економічних відносин: вибір (вибраковку, збереження, нагромадження) цінностей і норм, необхідних для виживання й розвитку підприємства; функцію формування еталонів відповідної економічної поведінки, економічної активності (етичних кодексів підприємств); функцію трансляції з минулого в сучасність прогресивних цінностей і норм, що забезпечують ефективність праці, споживання, розподілу та інших економічних дій і відносин; функцію оновлення

цінностей і норм, які регулюють розвиток економічних процесів, виступаючи джерелом нових нормативних уявлень і нових зразків соціально-економічної поведінки.

Завдяки контролю реалізації цих функцій культура підприємства виступає як соціальний механізм регулювання поведінки колективу і в такому контексті – управління соціально-економічними процесами підприємства.

Положення 11. Важливим напрямком розвитку культури підприємства та його соціальних процесів є розвиток соціальної відповідальності менеджменту та формування клімату соціального партнерства.

Рівень культури підприємства визначається вмінням менеджерів реагувати на соціальні процеси, що супроводжують його діяльність. Зменшення соціальної напруги в стосунках як між членами колективу, так і колективу з громадськістю до безпечного рівня дозволяє зберегти значні ресурси, що витрачаються на розв'язання різних конфліктів.

Через це прибутковість бізнесу перестала бути єдиним критерієм роботи найманих менеджерів. Рівень їх професіоналізму тепер необхідно додатково оцінювати такими характеристиками, як уміння формувати команду підлеглих, забезпечувати не тільки якісну організацію праці, але й позитивний емоційний клімат як у колективі, так і в стосунках з партнерами та споживачами. Якраз це дозволить гарантувати стабільне відтворення капіталу в системі не тільки і не стільки економічних, скільки соціально-психологічних відносин з широкою громадськістю.

Для формування позитивного іміджу та забезпечення значних стратегічних переваг перед конкурентами підприємства повинні опанувати принципи соціально відповідальної поведінки. До таких принципів належать: забезпечення високої прибутковості діяльності та регулярна сплата податків, створення робочих місць для висококваліфікованих працівників і забезпечення їх відповідними умовами роботи, вирішення соціальних проблем власних працівників і суспільства, створення можливостей для розвитку кожного працівника як творчої особистості. Вибираючи систему заходів соціальної відповідальності (соціальні зобов'язання, соціальну взаємодію чи соціальне співчуття), керівництво підприємством повинно аналізувати її на предмет відповідності прийнятим у суспільстві економічним, правовим та етичним критеріям.

Власники й менеджери підприємств повинні знати й обмеження розвитку соціально відповідальної поведінки: фінансування задоволення соціальних потреб зменшує прибуток і збільшує ціни на товари, що може значно зменшити їх конкурентоспроможність; воно може призвести до зменшення фондів заробітної плати персоналу. Крім того, у підприємства не завжди є можливості та фінансові ресурси для того, щоб поінформувати громадськість про свої соціальні дії, і через це ефект від них значно зменшується.

Об'єктивні процеси розвитку продуктивних сил економіки обумовили ускладнення відносин між найманими працівниками та власниками підприємств. Кожен із них з переходом до ринкових умов господарювання, отримуючи економічну свободу, повинен брати і економічну відповідальність у відносинах між собою. Кожний із них має свої приватні економічні інтереси, і водночас вони обидва мають єдину мету. Якщо власник капіталу має мету найдешевшим способом відтворити поряд з іншими ресурсами ресурс робочої сили, то найманий працівник має за мету компенсувати заробітною платою витрати своїх фізичних та інтелектуальних сил, розширити свободу задовольняти свої потреби. Для підтримки позитивного розвитку соціального партнерства менеджери повинні орієнтувати найманих працівників і власників і на розширення економічного потенціалу підприємства, і на підвищення надійності його існування. За рахунок цього кожен із них отримує можливість задовольнити свої власні потреби. Керівникам підприємств слід звернути увагу на той факт, що профспілки відіграють свою роль у формуванні гармонічних стосунків між власниками капіталу та робочої сили лише за умови високих витрат фізичної праці на виробництві. В умовах посилення інформатизації та інтелектуалізації праці зміст соціального партнерства суттєво змінюється, трансформується від відносин "хазяїн – найманий працівник" до відносин ділового партнерства на основі поєднання матеріального чи фінансового капіталу з інтелектуальним капіталом висококваліфікованого компетентного спеціаліста. Значно ускладнюється оплата праці такого спеціаліста: формула "за роботу – заробітна плата" змінюється формулою "за заробітну плату – робота".

Положення 12. Науково обґрунтоване формування та використання потенціалу людських ресурсів підприємства – важливий резерв розвитку його соціально-економічних процесів.

Людські ресурси підприємства – це система індивідуально-особистісних характеристик та ціннісних установок працівників, що сформувалися природою та суспільством і обумовлюють їх поведінку в колективних трудових процесах. Науково обґрунтоване управління їх повною реалізацією в колективних трудових процесах сприяє значному зростанню продуктивності праці.

В управлінні людськими ресурсами підприємствам необхідно дотримуватися таких принципів: забезпечення відповідності індивідуально-особистісних характеристик працівника характеру його діяльності; використання в роботі команд з позитивним емоційно-психологічним кліматом; комплексного введення в дію факторів ефективності використання людських ресурсів; розвитку поінформованості, комунікацій; створення комфортних умов для творчості; упереджувального розвитку функцій управління поведінкою персоналу.

Розвиток потенціалу людських ресурсів підприємства необхідно забезпечувати через розвиток таких особистісних характеристик менеджерів, як цілеспрямованість, самостійність, кмітливість, витримка тощо. З пізнавальних компонентів особистості менеджера, що впливають на більш повне використання людських ресурсів, зростає значення розвитку сприйняття, мислення, мови та уяви. Оскільки на ефективність роботи колективу суттєво впливають психологічні характеристики керівника колективу (стиль роботи, моральні якості тощо), їх необхідно аналізувати й враховувати при плануванні кар'єри менеджерів.

Для ефективного використання людських ресурсів необхідно аналізувати та вводити в дію складний комплекс соціально-економічних факторів, серед яких – характерні особливості роботи, стан психологічного клімату в колективі, характер взаємовідносин керівників та підлеглих, характер мотивації праці, рівень розвитку службової етики тощо.

Науково обґрунтоване сполучення індивідуально-особистісних характеристик і трудових функцій людини, з одного боку, дозволить звільнити менеджера від контролю та регулювання трудової діяльності підлеглого, з другого – вивільнити творчу енергію останнього та обумовити появу процесів самоорганізації і самоменеджменту. Це позитивно позначиться на соціально-економічних процесах підприємства.

Положення 13. Розвиток соціальної активності та формування соціальної злагоди в колективі забезпечується регулярним моніторингом колективної думки.

У нових умовах господарювання менеджмент необхідно орієнтувати на ускладнення моделі людини, що працює на підприємстві. Найбільш реальним для умов України є перехід менеджменту від моделі "економічної людини" до моделі "соціальної людини". Для такого переходу необхідно змінити засоби управління як поведінкою окремої людини, так і поведінкою колективу. Соціально розвинена людина й колектив, у якому панує соціальна злагода, – цінний ресурс, але водночас і важкий для управління суб'єкт. Складність роботи з ним полягає в тому, що діяльне спілкування соціально розвиненої людини та колективу орієнтується на більш широку систему потреб. Причому спонукання їх до праці можливе не через вплив, а через партнерство, взаємодію менеджера та підлеглих. Він повинен, з одного боку, узгоджувати свої дії з уявою та бажаннями колективу, з іншого – виховувати його. За таких умов, працюючи з персоналом, менеджери повинні опановувати нові способи управління мотивацією праці, прийомами зміни колективної думки та ціннісних орієнтацій колективів.

Важливим фактором збереження стабільного, працездатного колективу стає вміння його керівника сформулювати єдині для себе і підлеглих соціальні цінності й орієнтири та через виховання сприяти усвідомленому сприйняттю їх підлеглими. В системі менеджменту необхідно активно використовувати заходи "паблік рілейшнз", за допомогою яких формується колектив однодумців та узгоджуються дії колективу й керівництва на принципах "загальної долі".

Об'єктивний характер соціальних цінностей, на які орієнтуються менеджери, дозволяє використовувати їх не тільки як норму поведінки, але і як стимули. В зв'язку з цим необхідно виконувати регулярний моніторинг колективної думки, стан якої може приймати такі варіанти: повна згода, пошук згоди, некомпетентність, сумніви, байдужість, повна незгода, конфронтація, сполучення некомпетентності та байдужості.

Визначення змісту колективної думки, по-перше, дозволяє обрати ті виховні заходи, за допомогою яких можна її змінити, якщо вона заважає досягненню поставлених перед підприємством цілей, по-друге, використати її для підвищення працездатності колективу, розвиваючи підстави, на яких вона базується.

Інтенсивність зміни колективом оцінки певної ситуації необхідно посилювати додатковим використанням поряд із засобами агітації та виховання інших заходів (зміни оплати праці, стилю керівництва, демократизації управління тощо). Для формування колективної думки необхідно використовувати й пасивні способи (конформізм, стереотипізацію тощо).

Положення 14. Для забезпечення організованості та збереження позитивних тенденцій розвитку діяльності підприємства в умовах посилення деструктивного впливу середовища на його роботу необхідно формувати, розвивати та використовувати потенціал підприємливості.

Підприємливість поступово перетворюється у вирішальний фактор збереження ефективності та надійності бізнесу. Носіями фактора підприємливості є люди, тому підприємництво слід розглядати як особливу форму діяльності власників капіталу та менеджерів у сфері економіки. За своїм змістом підприємливість – це організаційні та управлінські навички, необхідні для виробництва товарів і надання послуг в умовах розвитку динамічності та непередбачуваності зовнішнього середовища. Підприємництво – особлива форма бізнесу, в якому значна увага приділяється використанню творчого потенціалу його учасників, що і дозволяє отримувати зверхприбутки.

Потенціал підприємливості – це здатність суб'єкта – носія фактора підприємливості – ефективно та швидко вирішувати задачі, що забезпечують досягнення цілей, поставлених у зв'язку зі змінами внутрішнього та зовнішнього середовищ його діяльності, рівень його готовності до реалізації інноваційних ризикованих проектів чи програм.

Розвиток потенціалу підприємливості необхідно забезпечувати ринково-підприємницькою орієнтацією менеджменту, дотриманням таких принципів: розгляд підприємства як відкритої системи, що діє під впливом ймовірних факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ; орієнтація виробництва на якнайкраще задоволення потреб споживачів; використання ситуаційного підходу в управлінні бізнес-діяльністю; визнання важливості для забезпечення життєдіяльності підприємства не тільки адекватності, але й швидкості реакції на події у середовищі бізнесу; визначення компетентних людей у якості головного джерела отримання доданої вартості та забезпечення умов для реалізації їх здібностей до підприємництва і інновацій.

Для підвищення якості управління розвитком потенціалу підприємливості приватного підприємця, найманого працівника, менеджера чи організації необхідно забезпечувати точність його вимірювання. Комплексна оцінка цього потенціалу вимагає триєдиного підходу: формування набору характеристик підприємливості та їх кількісних показників, визначення порядку виконання такої оцінки та порядку прийняття рішень на основі такої оцінки. Для ефективного розвитку потенціалу підприємливості промислового підприємства необхідно розвивати вміння його менеджерів поєднувати традиційний та інноваційний стиль управління ним.

Організованість і цілісність соціально-економічних процесів підприємства в умовах розвитку ринково-підприємницької економіки забезпечується узгодженням цілей працівників підприємства з підприємством.

Положення 15. Інтенсифікація прийняття управлінських рішень, підвищення їх об'єктивності та оперативності забезпечується посиленням інформаційної насиченості менеджменту за рахунок використання інструментів та засобів соціоніки.

У зв'язку з зростанням інформаційної насиченості соціально-економічних процесів підприємства повинні опанувати підприємницький стиль поведінки. Він створюється та розвивається колективною працею керівників і спеціалістів системи управління підприємством, які, оволодіваючи мистецтвом переробки великих масивів інформації, активно шукають можливості своєчасних змін, що упереджують появу проблемних ситуацій; помірно ризикують, досягаючи удосконалень через зміни. Для розвитку підприємницького стилю поведінки підприємства його менеджери повинні опанувати технології посилення інформаційної насиченості менеджменту, ефективного ділового спілкування. Проблеми

забезпечення ефективності ділового спілкування виникають через надмірний потік ділової інформації, який вимагає від працівників усе більшого й більшого напруження розуму, почуттів, волі, всього їх емоційно-психологічного потенціалу. Ці проблеми необхідно вирішувати, опановуючи технології та засоби соціоніки. У ринкових умовах високу конкурентоспроможність підприємствам забезпечують менеджери, які оволоділи мистецтвом ліквідації психологічних бар'єрів у діловому спілкуванні. Використання рекомендацій соціоніки є нагальною необхідністю для працівників системи управління підприємством.

Сформульована у наведених вище положеннях концепція управління підприємством кардинально відрізняється від існуючих суттєвим збагаченням змісту структурних характеристик та доповненням їх переліку. Ілюстрація цієї тези подана в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Новизна методологічного базису управління економічними і соціальними процесами підприємства

Характеристика	Існуюча модель управління соціально-економічними процесами підприємства	Запропонована концепція (розширення змісту характеристики або введення нової характеристики)
1	2	3
Основні філософсько-гносеологічні засади	Діалектика, системний підхід	Діалектика, системний підхід, цикл (спіраль розвитку), поєднання матеріалістичного і ідеалістичного аспектів вивчення світу
Головні компоненти образу світу	Матерія, рух як однонаправлений вектор, цінності	Матерія, свідомість, рух як цикл (спіраль розвитку), цінності
Особливості системного розгляду підприємства	Система підсистем	Комплексна система (організовані взаємодіючі системи в системі)
Визначення та опис закономірностей	Модель	Модель плюс експеримент
Базова економічна теорія	Наука про багатство	Наука про впорядкування поведінки (діяльного спілкування) економічних агентів у процесі створення і збереження багатства
Ресурси підприємства	Територія, капітал у фізичній, фінансовій формі, інформація, робоча сила	Територія, капітал у фізичній та фінансовій формі, інформація, компетентність, моральність
Головний ресурс організації взаємодії з зовнішнім середовищем	Фінанси, інформація	Культура як комплексний соціальний ресурс, форма поєднання моральності та компетентності
Головна мета функціонування підприємства	Розвиток добробуту власників, найманих менеджерів, працівників, партнерів	Розвиток добробуту власників, працівників, партнерів, збільшення людського та соціального капіталу, зростання якості життя

Головна мета менеджменту	Упорядкування процесів функціонування та розвитку системи економічних факторів для збереження та примноження капіталу	Упорядкування функціонування та розвитку організованих економічних поточкових процесів в системі капіталу та поведінки в системі організації на основі взаємовигідної взаємодії для збереження підприємства як економіко-соціальної системи
Головний об'єкт, що активізує обмінні процеси	Товар як зміст матеріальних цінностей	Потреба як зміст матеріальних та духовних цінностей
Форма активності суб'єкта	Праця	Діяльність
Головні складові підприємства	Керуюча та керована підсистеми	Організація, капітал, керуюча система, механізм управління
Форма існування	Функціонування, розвиток, адаптація, взаємодія	Функціонування, розвиток, адаптація, взаємодія, діяльне спілкування
Джерело відтворення людини	Спільна праця	Спільна праця, індивідуальна та колективна творчість
Модель людини	Людина економічна, соціальна	Людина економічна, соціальна, компетентна, моральна
Методи управління спільною діяльністю	Адміністративні, економічні, соціально-психологічні	Адміністративні, економічні, соціально-психологічні, освітньо-виховні, самоменеджмент
Зміст капіталу	Самозростаюча вартість, відносини, рух	Самозростаюча вартість, відносини, поточковий економічний процес, що існує в циклі та розширено відтворюється по спіралі розвитку
Оптимізація матеріальних та фінансових потоків	Локальна за етапами бізнес-процесу	Узгодження локальних критеріїв за етапами бізнес-процесу на основі логістичної концепції
Зміст маркетингу	Філософія взаємодії і координації підприємницької діяльності; концепція управління; засіб забезпечення переваг у конкурентному середовищі; метод пошуку рішень	Філософія взаємодії і координації підприємницької діяльності; концепція управління; засіб забезпечення переваг у конкурентному середовищі; метод пошуку рішень; інформаційна система для узгодження етапів бізнес-процесу та зовнішнього середовища за критерієм взаємної вигоди
Призначення інформації	Сприяння упорядкуванню процесів	Стабілізація і розвиток соціально-економічних процесів, самостійний економічний ресурс, який формує конкурентоздатність підприємства та яким можна обмінюватися на економічних засадах
Культура як фактор	Не використовується	Джерело забезпечення надійності й прогнозованості поведінки в організації та поза нею
Потенціал людських ресурсів	Не використовується	Формується й використовується

Соціальна відповідальність, соціальне партнерство, соціальна злагода	Була в компетенції пар-тійних комітетів та профспілок	Стає об'єктом спеціальної функції управління підприємством
Використання ресурсу підприємливості менеджерів	Використовується обмежено	Використовуються різноманітні форми підприємливості
Роль ділових переговорів в діяльності підприємства	Пасивна	Надзвичайно важлива, формується нова культура ділового спілкування

2.1.2. Принципи реалізації концепції

Погоджуючись з Мостапенко М.В. стосовно того, що дійсний процес побудови наукової теорії передбачає об'єднання двох процесів: направленої дедукції, тобто конкретизації елементів наукового образу світу в напрямку до емпіричних знань, та направленої індукції – узагальнення емпіричних знань в напрямку до наукового образу світу [198, с. 200], для створення нової концепції управління підприємством необхідно сформулювати систему принципів, дотримання яких забезпечує ефективність наукового дослідження проблем управління та його практичної реалізації. До неї, на наш погляд, необхідно ввести: принципи дослідження підприємства як динамічної соціально-економічної системи, які дозволять забезпечити науковий рівень методик розв'язання суперечностей, що в ній виникають; принципи реалізації загальних функцій управління економічними й соціальними процесами підприємства; принципи управління цими процесами в критичній ситуації чи в ситуації змін; принципи прийняття управлінських рішень; принципи реалізації конкретних функцій управління чи управління конкретними складовими підприємства.

Як принципи дослідження управління підприємствами, так і принципи практичного його здійснення суттєво змінюються у зв'язку з соціалізацією процесів, що відбуваються на них. Це видно з порівняльної таблиці **Додатку Б**.

Аналіз та узагальнення публікацій ряду авторів [113, с. 17 – 18; 198, с. 165, 200, 257; 261, с. 181, 188, 191, 207, 253] дозволили визначити основні принципи наукових досліджень управління економічними та соціальними процесами підприємства. Так, по-перше, для отримання суттєвого наукового результату в цій предметній області посилену увагу слід надавати обґрунтуванню вихідної позиції дослідника, чіткості постановки проблеми і обґрунтування шляхів розвитку процесу наукового дослідження. Для забезпечення теоретичної строгості та водночас практичної прийнятності наукових результатів необхідно поєднувати методи дедукції та індукції. По-друге, оскільки динамічність ситуації в бізнесі посилюється, ефективність його дослідження забезпечується багато в чому своєчасністю зміни філософських концепцій (образу світу). Багатоспектність та багатовимірність явищ і процесів управління обумовлює можливість використання в різних ситуаціях різних координат образу світу. По-третє, тільки міждисциплінарний та системний підхід до вивчення підприємств як соціально-економічних систем дозволяє описувати їх з достатньою для визначення закономірностей існування предметної області повнотою. Причому сучасне підприємство необхідно вивчати як складну відкриту систему, зосереджуючи увагу не тільки на системному вивченні засобів її впорядкування, а й на причинах нестабільності, невірноваженості, нелінійності зв'язків (на основі синергетики), на використанні можливостей впливу на зовнішнє середовище. По-четверте, ускладнення предмета дослідження посилює вимоги до забезпечення ефекту розуміння, а не просто отримання нового знання. Це обумовлює зростання вимог до обізнаності вченого, його інтуїції, здатності не тільки аналізувати явища та процеси, а й синтезувати та узагальнювати їх. Відповідність наукового дослідження цим вимогам забезпечує і реалізацію наступного принципу, а саме: аналізу та оцінки елементів підприємства як складної соціально-економічної системи за

критерієм їх взаємосприяння функціонуванню та розвитку процесів, що відбуваються на ньому. Важливим правилом дослідження підприємства як соціально-економічної системи є попереднє чітке обґрунтування обмеження системи, що вивчається та підлягає удосконаленню. Оскільки сучасна філософія обґрунтовано вводить в систему найважливіших категорій пізнання світу цикл, економічні та соціальні процеси підприємства необхідно розглядати як такі, що відтворюються у циклі.

Рішення в управлінні економічними та соціальними процесами підприємства будуть ефективними, якщо прийматимуться за такими правилами.

По-перше, процес прийняття рішень буде починатися з чіткого визначення змісту потреби, формулювання на цій основі кінцевої мети управлінського впливу, а обов'язковим етапом підготовки рішень буде визначення можливих альтернатив, тобто різних шляхів досягнення мети, різних методів розв'язання кожної задачі, аналіз переваг та недоліків кожного з них для того, щоб обрати оптимальний.

По-друге, управлінське рішення необхідно оцінювати за критерієм його впливу на характеристики циклу функціонування та розвитку системи, тобто на безперервність процесів, що забезпечують життєздатність підприємства. Такий вплив буде ефективним, а цикл непорушеним, якщо в управлінському рішенні буде врахована система інтересів суб'єктів, з діяльністю яких пов'язана діяльність підприємства.

По-третє, система управління підприємством отримує додаткові джерела надійності, якщо в ній поступово буде сформовано механізм автономної циклічної підтримки та розвитку діяльності підрозділів і працівників через надання права самостійності дії та забезпечення їх інформацією про стан справ у внутрішньому й зовнішньому середовищах підприємства.

По-четверте, управлінські рішення повинні створювати умови для своєчасної зміни ресурсного забезпечення підприємства та перерозподілу ресурсів між напрямками бізнес-діяльності, визначення надійності бізнес-процесів і вибір ресурсів, для яких необхідно створювати страхові запаси (матеріальні, фінансові, інформаційні, персонал, компетентність).

5 І, нарешті, управлінські рішення повинні сприяти постійній адаптації підприємства до прогнозованої ситуації, забезпеченню усталеності через постійне її планове порушення та створення умов для внутрішньої збалансованості ділових циклів та їх змін.

В умовах переходу суспільства до постіндустріального етапу розвитку суттєво змінюється система принципів управління підприємством. У них, по-перше, головна увага звертається на людський чи соціальний аспект управління: менеджмент спрямовується на людину, на те, щоб робити людей здатними до спільних дій, робити їх спільні зусилля більш ефективними. Менеджмент орієнтується на формування нової культури бізнесу, чесність та довіру до людей. Він формує комунікації між людьми, визначаючи внесок кожного в спільний результат діяльності. Золотим правилом менеджменту стає орієнтація на загальнолюдські цінності: справедливість, дотримання прав людини, утилітарність. Крім того, менеджмент орієнтується не на підтримку стабільності, а на свідоме управління змінами в процесах, які відбуваються на підприємстві.

Посилення соціалізації економічної діяльності вимагає від менеджерів дотримання ряду принципів:

економічної оцінки менеджменту через забезпечення отримання соціально виправданого прибутку;

формулювання та пропаганди місії підприємства; синтезу і практичного запровадження принципів свободи, рівності й справедливості;

організації роботи в команді, формування творчих колективів на постійній та тимчасовій основі; узгодження особистих інтересів працюючих і цілей організації, виховання у підлеглих почуття відповідальності за стан справ в організації;

створення атмосфери та умов, які сприяють розкриттю здібностей працюючих, посилюють їх задоволеність роботою, забезпечують розвиток самоменеджменту;

інформатизації процесів, що відбуваються на підприємстві, розвитку горизонтальних і вертикальних комунікацій, широкого використання новітніх інформаційних технологій; розвитку уміння обмінюватися інформацією з партнерами та представниками навколишнього

середовища; забезпечення динамічності організаційної структури підприємства для швидкої її переорієнтації на нові проблеми та задачі;

постійного впровадження інновацій у внутрішньому середовищі організації, забезпечення своєчасної та адекватної реакції на зміни в навколишньому середовищі; активного формування позитивної орієнтації персоналу на постійні, швидкі зміни в масштабах і характері діяльності;

визначення та впровадження ефективної системи стимулювання як праці, так і творчості;

розширення і поглиблення зв'язків організації з зовнішнім середовищем, розвитку соціальної відповідальності менеджменту;

формування прогресивної організаційної культури менеджменту, що ґрунтується на інтеграції інтересів, соціальному партнерстві, співпраці, взаємній вигоді, свідомій взаємодії, а не лише на владі й підлеглості.

Посилення швидкості, складності, комплексності та хаотичності змін, що супроводжують сучасне підприємство, вимагає розвитку у менеджерів навичок ефективного управління змінами. До основних принципів такого управління належать: створення образу майбутнього; ініціювання упереджувальних змін; планове удосконалення процесів; організована планова ліквідація проблемних ситуацій; зосередження уваги на можливостях; апробація проектів; формування двох бюджетів: на забезпечення функціонування і на розвиток; забезпечення рівноваги між стабільністю і змінами.

Розвиток інформатизації управління, компетентності персоналу забезпечить розуміння механізмів виникнення та поглиблення кризових явищ в діяльності підприємства, їх глибинних першопричин, що дозволить своєчасно виконати їх блокування чи локалізацію. Організація творчої спільної роботи забезпечить системний та комплексний підхід до розробки антикризових заходів з усіх напрямків діяльності підприємств, економію всіх видів ресурсів на їх реалізацію і продовження життєвого циклу підприємства.

Ця система принципів є складовою частиною змістовної інтерпретації теоретичних основ управління економічними та соціальними процесами підприємства. Вона являє собою теоретичне знання, що дозволяє синтезувати методи, моделі й інструменти управління підприємством як соціально-економічною системою.

Розроблена концепція передбачає глибоке переосмислення категоріального базису теоретичних основ управління економічними та соціальними процесами підприємства, уточнення змістовного наповнення існуючих категорій та введення нових і встановлення структурно-логічних зв'язків між ними. В першу чергу ці категорії повинні дозволити побудувати нову модель підприємства та визначити основні складові механізму управління ним за цієї моделлю.

2.1.3. Категоріальний базис дослідження економічних і соціальних процесів підприємства і управління ними

Для забезпечення систематизації опису, пояснення та прогнозування функціонування і розвитку підприємства на основі принципово нових сформульованих положень запропонованої концепції необхідно переглянути категоріальний базис теоретичних основ управління економічними й соціальними процесами підприємства, уточнити змістове наповнення категорій, що існують, ввести нові і встановити структурно-логічні зв'язки між ними. На основі координат визначеного в розділі 1 "образу світу", що складає методологію дослідження економічних та соціальних процесів підприємства, пропонуємо систему категорій, на основі яких можна побудувати методологію та методичне забезпечення управління вказаними процесами (рис. 2.1).

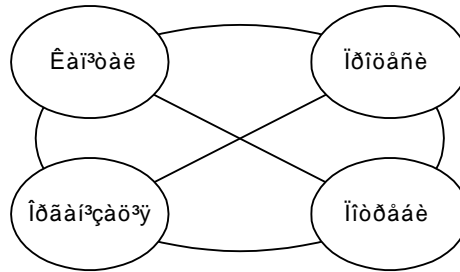


Рис. 2.1. Система категорій для формування сучасної методології управління підприємством

До найбільш важливих вихідних категорій, що вимагають пояснення змісту, в якому вони вживаються в даній роботі, належать: потреби, система, цінності, діяльність, підприємство, організація, капітал підприємства, організування, управління підприємством, місія підприємства, культура. В даній роботі їх зміст полягає в такому.

Потреби – нужда в будь-чому, об’єктивно необхідному для підтримки життєдіяльності та розвитку організму, людської особистості, соціальної групи, суспільства в цілому; першопричина формування системи, внутрішній збудник активності, діяльності.

Система – об’єктивна єдність закономірно пов’язаних один з одним предметів, явищ, а також знань про природу та суспільство; сукупність функціональних органів, певним чином об’єднаних відношеннями сприяння отриманню корисних для суб’єкта дії результатів, які достатньо відповідають його вихідній (реальній) потребі.

Цінності – предмети, явища та процеси, призначені для задоволення потреб людини, групи людей, організації, та визнані ними як такі; важливість, яку діяльна людина надає кінцевим цілям.

Діяльність (робота плюс творчість) – специфічна людська форма відношення до навколишнього світу, зміст якої складає доцільна зміна та перетворення його в інтересах людей, умова існування суспільства в цілому і організації зокрема. Включає в себе мету, засоби, результат і сам процес діяльності як засобу існування соціального притаманна впорядкованість, інституціональність.

Підприємство – система, функціонально-цільова спільність організації та капіталу з структурою, яка формується для задоволення потреб зацікавлених в її існуванні індивідів та організацій, а також потреб суспільства на основі розподілу праці, та яка функціонує і розвивається завдяки управлінню на основі формальних і неформальних правил і процедур.

Організація – соціальне утворення, об’єднання людей з визначеними обмеженнями, яке функціонує на постійній основі для досягнення загальних цілей та свідомо координується завдяки постійному діяльному обміну інформацією з навколишнім середовищем. Як мікро-соціум організація є особлива форма життєдіяльності людей, головними чинниками якого є свідомість, діяльність і спілкування. Спілкування і діяльність – необхідні умови формування і розвитку соціуму. Діяльність і спілкування взаємообумовлюють якісну своєрідність одне одного.

Капітал підприємства – перманентний фонд багатства, самозростаюча вартість, система відносин, економічний потоковий процес, що існує у відтворювальному циклі капітальних благ через діяльне спілкування.

Процеси – послідовна зміна економічних / соціальних явищ, сукупність послідовних дій для досягнення певного економічного / соціального результату.

Управління підприємством – вплив на функціонування, розвиток економічних і соціальних процесів, їх організацію і взаємодію, їх взаємосприяння реалізації місії підприємства.

Місія підприємства – констатація його філософії та призначення, смислу існування як соціальної організації. Місія надає організації оригінальності, наповнює діяльність смислом, що не суперечить інтересам навколишнього світу.

Культура – специфічний засіб зовнішнього спонукання людини до розвитку й організації високоефективної діяльності, представлений у продуктах матеріальної і

духовної праці, в системі соціальних норм і інституцій, в духовних цінностях, у сукупності відносин людей до природи, між собою і до самих себе.

Організування – процес, свідоме об'єднання дій, внутрішня упорядкованість, забезпечення безперервної взаємодії та взаємосприяння, що реалізується через систему правил і процедур.

Зміст інших понять та категорій, необхідних для розкриття сутності висновків і пропозицій дослідження, подано у відповідних наступних розділах роботи.

2.2. Економіко-соціальна модель підприємства

Вивчення сучасних рекомендацій економічної теорії та філософії, як було показано у розділі 1.3 даної роботи, дозволяє побудувати образ світу – своєрідну світоглядну систему ідей, яка може стати методологічним підґрунтям нової парадигми управління підприємством та дозволить визначити ідеї його моделювання. Але для практичного використання образу світу недостатньо змістовного теоретичного аналізу наук. Важливого значення набуває розгляд історичного, генетичного розвитку предметної області, для пізнання якої створюється модель нової концепції.

Успіхи в управлінні економічними та соціальними процесами підприємств залежать від розуміння підстав власності, які забезпечують економічну свободу. Вони, ці підстави, збагачувались з розвитком людства, що видно з рис. 2.2.

58

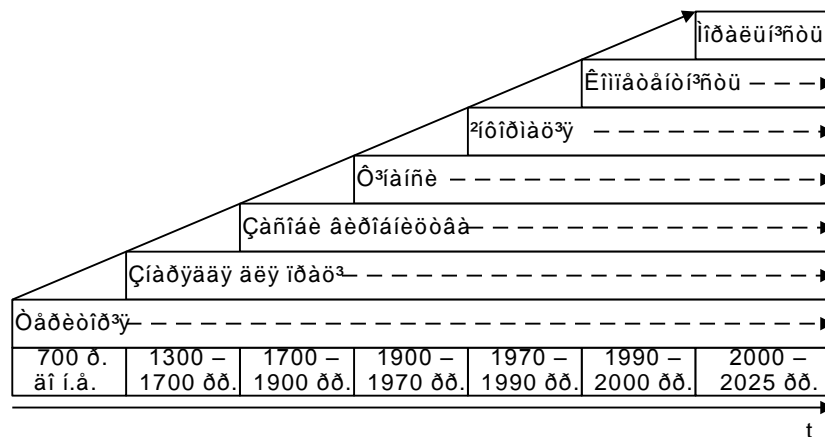


Рис. 2.2. Еволюція підстав економічної свободи (влади) *

* Періодизація в рис. 2.2 виконана з використанням підручника [10] та монографії Кадзума Татеїсі [139].

Спочатку основою багатства та економічної свободи була власність на землю, територію. Спеціалізація та кооперація праці дозволила людству вивільнити час для створення і вдосконалення найпростіших знарядь праці, що підвищили її продуктивність. Поступово під впливом науково-технічного прогресу, механізації та автоматизації виробництва основою економічної влади став капітал, усвідомлюваний більше в матеріальній формі як засоби виробництва. Звернемо увагу, що земля як джерело економічної свободи не зникає, влада просто збагачується додатковим джерелом – капіталом.

Інтенсивний розвиток спеціалізації та кооперації праці під впливом науково-технічного прогресу обумовили зростання значення своєчасного переливу капіталу з однієї сфери господарювання в іншу. В зв'язку з цим в складових капітальних благ акценти поступово переходили з матеріальної форми на фінансову. Як тільки швидкість трансформації фінансів в капітальні блага досягла певного рівня, економічна влада стала концентруватися в руках фінансових магнатів, причому вони отримали можливість використовувати для свого збагачення фінансові джерела держави через лобіювання політичних інститутів та процесів.

Надалі об'єктивні процеси прискорення розвитку потреб людини та темпів оновлення економічних процесів обумовили необхідність введення інформації до системи джерел економічної свободи та інтенсифікації її використання. При цьому виникли проблеми забезпечення рідкості інформаційних ресурсів та повноти використання їх протягом морального

строку старіння, який має тенденцію до швидкого скорочення. З цих процесів починається етап прискореної соціалізації економічних процесів.

Згодом новим джерелом влади та багатства поступово стає компетенція і з'являється проблема поєднання капіталу в матеріальній та фінансовій формі з інтелектуальним капіталом людей, що володіють рідкісними знаннями. Такими знаннями не можна обмінюватися за законами попиту – пропозиції саме через їх унікальність. Цей обмін повинен бути добровільним та справедливим. Він не може здійснюватись цілком і повністю на вартісній основі. Виникає проблема забезпечення морально виправданого способу використання рідкісних знань. Світова спільнота стурбована тим, що настає ера нового соціального розшарування. Виділяється клас людей, які володіють унікальними знаннями (еджократія) та клас обмежених за доступом до цього джерела влади й економічної свободи. Глобалізація впливу класу, що володіє рідкісними знаннями, на майбутнє цивілізації настільки велика, що перед нею постає вибір – або розвиток духовності людства в цілому, або його самознищення. Справедливість подальшого розподілу економічної свободи можна забезпечити тільки через розвиток культури, через усвідомлення широкими колами суспільства неможливості вирішення проблем засобами сили, через розвиток бажання та вміння спілкуватися на основі справедливої взаємодії.

Практика й наука управління економічними та соціальними процесами підприємств, не маючи методологічних рекомендацій щодо використання можливостей збагачення джерел багатства, шукає емпіричним шляхом способи вирішення своїх проблем. Ці процеси сприяють розвитку наукових дисциплін за змістом менш абстрактних, більш технологічних, ближчих до практики (маркетинг, логістика, економічна соціологія, економічна психологія, соціальний менеджмент, поведінка організацій, тощо). Інколи навіть важко визначити їх специфічну предметну область та виконати змістовну класифікацію. Але головне, що досягається в цих процесах, – з'являються технології вирішення проблем практики. Перед наукою ж управління підприємством як організацією постає задача наукового обґрунтування сфери використання цих технологій і розвитку паралельно з дедуктивними індуктивних напрямків досліджень, які тепер базуються на емпіричному досвіді не предметної області, а на емпіричному досвіді науки, достовірних та об'єктивних результатах окремих її найбільш технологічних напрямків.

В.В. Радаєв дає пояснення щодо різниці в підходах до підприємства як до організації з позицій економіки та соціології. Для економіста підприємство як організація – це утворення, що максимізує прибуток чи суспільне благо, а також інструмент узгодження інтересів різних суб'єктів. Для соціолога підприємство як організація являє собою мікроспільноту, в якій відтворюються відносно стабільні системи соціальної дії. Тут людина не тільки реалізує свої інтереси, а й включається в процес соціалізації, залучається до певного кола цінностей та норм, отримує необхідний захист, знаходить приємне та корисне коло спілкування [238, с. 132].

В реальності ж сучасне підприємство необхідно розглядати як організацію, в якій відбуваються як економічні, так і соціальні процеси, що впливають на її функціонування та розвиток. При цьому слід зважати на те, що в управлінні підприємством все більше уваги будуть вимагати не економічні процеси, правила та норми управління якими наукою більш чітко визначені, а соціальні, що формуються та розвиваються на основі нових норм та правил поведінки українського суспільства. В зв'язку з цим необхідно переглянути принципи функціонування підприємства як економіко-соціальної організації та побудувати відповідну модель.

Для дослідження проблем управління підприємствами та практичної його організації надає певні переваги використання їх моделей. Модель дозволяє спрощено відобразити реальну ситуацію, що склалася на підприємстві, системно проаналізувати її за допомогою формального виділення основних параметрів, зв'язків між ними та виконати прогноз ймовірних результатів їх змін. Вона допомагає усвідомити складність проблеми і, не ігноруючи її, визначити альтернативні точки зору на вирішення. Але побудова моделей в менеджменті – це надзвичайно складний процес, що обумовлюється значною кількістю параметрів, які визначають стан підприємства та його розвиток. Однією, навіть досить складною моделлю відобразити такий об'єкт неможливо, ні одна з відомих вже моделей не пропонує повного рішення конкретних проблемних ситуацій, необхідна система моделей. При цьому головна дилема полягає в знаходженні компромісу між

простотою модельної уяви ситуації і врахуванням суттєвих для неї характеристик системи. Менеджерам-практикам корисно навчитися проектувати власні моделі, використовуючи переваги та враховуючи недоліки відомих. Наприклад, якщо перед підприємством стоїть проблема організації виходу на ринок з високим рівнем конкуренції, йому необхідно забезпечити високу якість продукції, зменшення її собівартості та швидку зміну асортименту. Його менеджери перш за все повинні аналізувати моделі ефективної організації виробництва з техніко-технологічної точки зору. Крім того, їм, можливо, буде необхідно проаналізувати моделі стимулювання інноваційної поведінки персоналу та впровадження підприємницької культури.

Таким чином, моделі об'єкта дозволяють підвищити ефективність менеджменту, зосереджуючи увагу на критичних моментах ситуації. Але, оскільки такі ситуації найчастіше мають свою специфіку, для того щоб цей процес був продуктивним, менеджерам необхідно знати максимальну кількість моделей, їх переваги та обмеження, оволодіти мистецтвом їх поєднання чи створення власної моделі.

Найбільш відомими моделями організацій, на які можна орієнтуватися в управлінні підприємством, є моделі Г. Лівінгта; Т. Пітерса та Р. Уотермена; Д. Бодді й Р. Пейтона. Можна сказати, що вони певним чином ілюструють еволюцію уяви про сутність, зміст та призначення економічних організацій.

Перша модель (1965 рік) [24, с. 523] представлена на рис. 2.3.

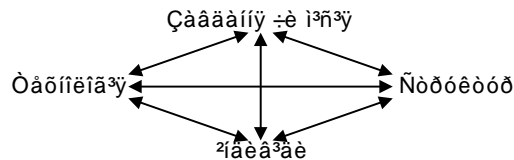


Рис. 2.3. Модель організації за Г. Лівінгтом

Ця модель підкреслює необхідність звертати увагу не тільки на кожний елемент організації, але й на взаємозв'язки між ними. Для забезпечення ефективності вирішення проблем зміни в одному з них повинні супроводжуватися змінами в інших. На основі такої моделі впорядковуються шість варіантів управлінського впливу: організаційний розвиток (удосконалення відповідності "задачі - технологія"), зміна поведінки персоналу (удосконалення відповідності "задачі - кадри"); навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації (удосконалення відповідності "кадри - технологія"); перерозподіл повноважень та відповідальності (удосконалення відповідності "задача - структура"); системний аналіз ефективності управління виробництвом (удосконалення відповідності "структура - технологія").

Її перевагами у порівнянні з наступною моделлю є врахування такого важливого елемента, як технології. За будь-яких обставин соціально-економічна виробнича організація має справу з засобами виробництва, без яких не можна створювати матеріальні цінності. Але використання цієї моделі неможливе для вивчення та вдосконалення соціальних процесів в організації таких важливих складових її існування та розвитку, як культура.

Друга модель організації (1982 рік) [24, с. 524] представлена на рис. 2.4. Особливістю цієї моделі є те, що вона акцентує увагу, з одного боку, на соціальних складових організації (співробітники, здібності, спільні цінності, стиль), з іншого - конкретизує елементи системи управління (стратегія, структура, система цінності). Можна погодитися з авторами, що об'єднувальним елементом їх можна обрати цінності. Позитивним моментом моделі, на наш погляд, є можливість досліджувати зв'язки системи управління та соціальні елементи системи. Недоліком моделі є те, що вона ігнорує виробництво, економічні процеси, не зосереджує увагу на відтворювальних процесах капіталу, бізнес-процесах, що створюють економічний базис існування економічної організації.

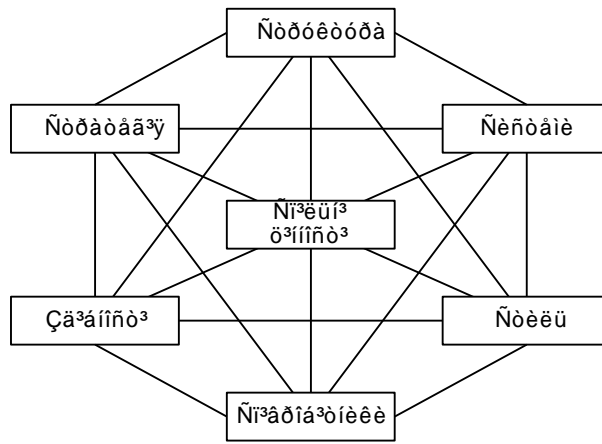


Рис. 2.4. Модель 7-С компанії Маккінзі

Третя модель (1999 р.) [24, с. 525] представлена на рис. 2.5.

Можна позитивно оцінити намагання авторів цієї моделі зняти суперечності двох попередніх моделей і об'єднати всі елементи соціально-економічної системи цілями (як характеристиками бажаного стану організації).

Поставивши в центр моделі цілі, автори звертають увагу на те, що будь-яка діяльність підприємства повинна бути цілеспрямованою та доцільною. Проте, на погляд автора, в зв'язку з існуючими тенденціями посилення як економічної, так і соціальної залежності підприємств від зовнішнього середовища краще було б обрати у якості консолідуючого елемента не цілі, а місію підприємства.



Рис. 2.5. Модель організації Бодді – Пейтона

Позитивним моментом можна вважати виокремлення авторами в моделі підприємства такого елемента, як бізнес-процеси. Проте їх зміст та призначення, на думку автора, слід уточнити в зв'язку з тими висновками, які отримані сучасними дослідниками цих процесів, а саме: пов'язати їх зі споживачем та відобразити як процес створення споживчої вартості, що виправдовує сподівання споживача та дозволяє виробнику зберегти чи відтворити розширено свій капітал.

Щодо технології, то Д. Бодді та Р. Пейтон практично визначають її зміст як сукупність основних фондів і інформаційних систем, тобто охоплюють, по-перше, лише частину капіталу підприємства, який створює потенціал прибутку, а по-друге, практично ігнорують необхідність спостереження оборотного капіталу, який якраз формує прибуток – тактичну економічну мету існування підприємства, досягнення якої забезпечує надійне фінансування реалізації його стратегій.

Д. Бодді та Р. Пейтон в своїй моделі розширили порівняно з попередніми моделями елемент "люди". До людей, які обумовлюють функціонування та розвиток організації, вони вносять не тільки персонал, що працює безпосередньо на підприємстві, а й тих, хто знаходиться поза його межами, складають населення, суспільство в цілому. Проте автори не дають пояснення необхідності такого ускладнення цього елемента та можливостям його використання.

Елемент "влада" в моделі організації, за думкою Д. Бодді та Р. Пейтона, необхідно виділити, щоб акцентувати увагу на необхідності підходу до управління як до особливої діяльності, яка вимагає інституціоналізації, впорядкування.

За допомогою елемента "структура" в моделі звертається увага на існування в організації формальних та неформальних зв'язків. Причому автори вважають, що неформальні механізми управління впливають на функціонування соціально-економічних процесів підприємства не менш суттєво, ніж формальні.

Елемент "культура", на їх думку, – необхідний як новий, досить важливий інструмент виконання поставлених перед організацією завдань, хоча і вивчений не повністю.

Вітчизняна наука також працювала над моделями підприємства як складної організованої системи. Л.Д. Гітельман узагальнив уяву про структуру економічної організації, взявши за основу два принципи: виділення керованої і керуючої підсистем (рис. 2.6.) і переважаючого типу відносин та характеру задач, що розв'язуються (рис. 2.7) [48, с. 25].

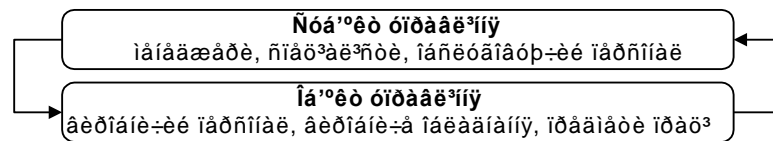


Рис. 2.6. Модель підприємства за ознаками виділення керуючої і керованої систем

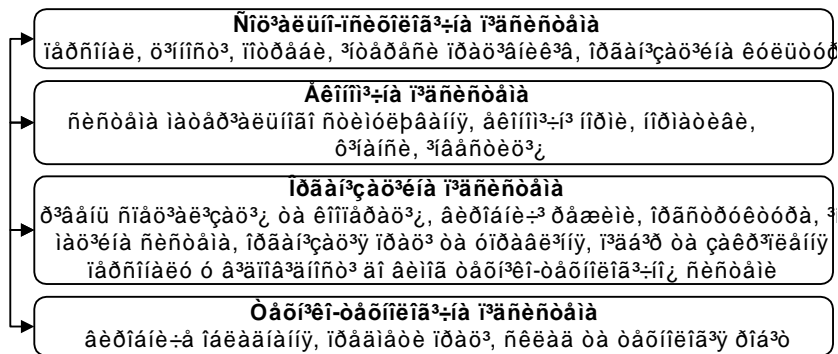


Рис. 2.7. Модель підприємства за принципом типу відносин та характеру задач, що розв'язуються

Обмеженість використання в сучасних умовах моделі, представленої на рис. 2.5, безперечно, полягає в тому, що вона визнає за об'єкт управління лише елементи виробництва, але навіть його не розглядає як систему, цілісність якої забезпечується технологією, організацією тощо. Модель, представлена на рис. 2.6, набагато повніше за змістом (порівняно з попередньою моделлю) відображає об'єкт управління, але повністю ігнорує підсистему управління, не дозволяє зорієнтуватися на економічні та соціальні процеси, що пов'язують підприємство з навколишнім середовищем, не визначає бізнес-процеси як об'єкти управління.

Порівняльний аналіз моделей підприємства (Додаток В) показав: жодна з них не враховує той факт, що сучасне підприємство – це відкрита система, яка відтворюється тільки через обмінні процеси з навколишнім середовищем. На основі цих моделей, з погляду автора, не можна побудувати відповідну модель механізму управління сучасним підприємством, адже вплив зовнішнього середовища все більше і більше обумовлює стратегію і тактику його поведінки.

На основі узагальнення аналізу тенденцій розвитку економічної теорії, філософії та розвитку предметної області дослідження в даній роботі пропонується модель сучасного підприємства (рис. 2.8).

На цій моделі відображені економічні та соціальні процеси, що мають циклічну природу, поєднують потенціал підприємства з навколишнім середовищем і сприяють виконанню його місії.

Економічні процеси реалізуються в системі відтворення капіталу, яка виходить за межі підприємства в економічне середовище і зазнає його впливу; сама таж впливає на нього. Соціальні процеси реалізуються в системі відтворення організації як соціального утворення, об'єднання людей. Ці процеси невіддільні від процесів, що відбуваються на підприємстві. Люди, працюючи на підприємстві, водночас спілкуються та входять в інші соціальні утворення, що знаходяться за його межами. В такому випадку підприємство можна визначити як функціонально-цільову спільність організації та капіталу з структурою, яка формується для задоволення потреб зацікавлених в її існуванні індивідів і організацій, а також потреб суспільства на основі розподілу праці, та яка функціонує і розвивається завдяки управлінню на основі формальних і неформальних правил і процедур.

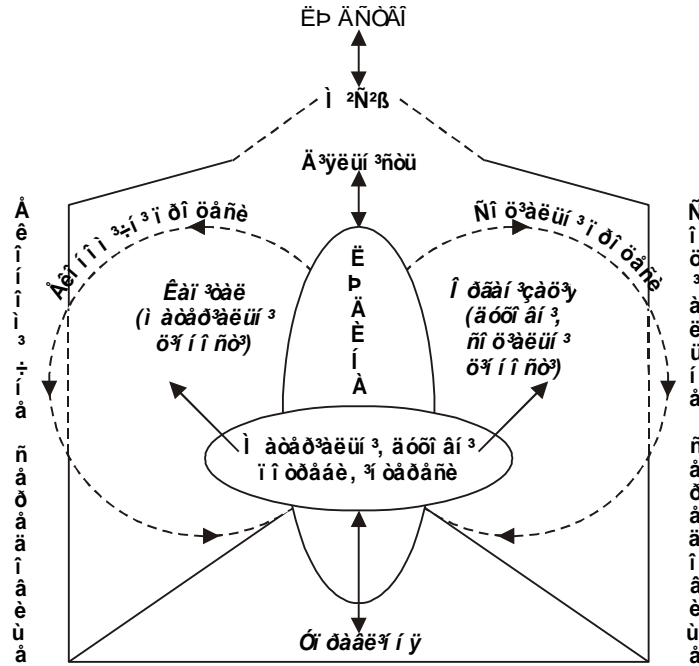


Рис. 2.8. Економіко-соціальна модель підприємства

На нашу думку, ця модель дозволяє системно підійти до визначення основних елементів методології управління його економічними і соціальними процесами. Вона показує, що сучасне підприємство необхідно досліджувати як систему систем, які взаємодіють між собою, практично "пронизують" одна одну та водночас взаємодіють з навколишнім середовищем. Їх тісний зв'язок приводить до того, що організацію інколи називають "соціальним капіталом". А капітал інколи розглядають не інакше, ніж організовану послідовність подій, які характеризують відтворювальні процеси різних економічних ресурсів.

Ці ресурси вводяться у виробничо-економічні потоки підприємства для створення багатства як власника капіталу, так і партнера, з яким він вступає в обмінні процеси. Погоджені між собою системи організації, капіталу та управління дозволяють підприємству реалізувати свою місію через діяльність, результатом якої є продукт, необхідний для задоволення власних потреб і потреб середовища, де функціонує і розвивається підприємство.

Про необхідність зважати на виходи організації та капіталу за межі підприємства переконливо говорить П. Друкер: "Результати діяльності будь-якої організації існують тільки за її межами, в зовнішньому середовищі" [113, с. 63]. В зв'язку з цим підприємство повинно не просто спостерігати за станом зовнішнього середовища, а вивчати закономірності його існування, щоб забезпечувати ефективну взаємодію з ним, навіть вплив на нього. З цього приводу Б.В. Прикін вказує, що збільшення життєвого циклу підприємства можна забезпечити лише нарощуванням колективного інтелекту, який дозволить перевести свою життєдіяльність на принципи гармонії з навколишнім середовищем. Системне пізнання перетворення зовнішніх структур дозволить влитися в його

цикли [234, с. 25]. Таке узгодження циклів сприятиме виконанню проголошеної підприємством місії, збереженню інтересів навколишнього середовища до взаємодії з підприємством.

Таким чином, тільки утримуючи в полі зору представлені на рис. 2.8 три компоненти (капітал, організацію та управління) і їх взаємодію з зовнішнім середовищем, підприємство може виконати свою місію. Об'єднувальною основою підсистем "організація" та "капітал" у межах підприємства стає його система управління. Цей висновок виходить з рекомендацій, даних в свій час ще А. Маршаллом, який указував: "В певному значенні існують тільки два фактори виробництва – природа та людина. Капітал і організація являються результатом роботи людини, яка здійснюється за допомогою природи і управляється її здатністю передбачати майбутнє й готовністю піклуватися про майбутнє" [184, с. 209]. Ця теза відомого вченого, розуміється, свідчить, про те, що головним елементом підприємства як економіко-соціальної системи, на який необхідно звернути посилену увагу, є управління – свідома діяльність щодо створення керованої системи – організації і капіталу та і відповідного їм механізму управління. Джерелом активізації управлінського впливу на систему систем (капітал, організацію, механізм управління) є потреби як стимул діяльного спілкування та взаємосприяння. Управління сучасними економічними і соціальними процесами підприємства необхідно вдосконалювати, збагачуючи його орієнтири. Їх зміст поданий в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Орієнтири управління сучасним підприємством

Існуючі орієнтири	Нові додаткові орієнтири
Базова категорія для розробки методичного забезпечення управління підприємством	
Товар	Потреба
Основа багатства	
Матеріальний та фінансовий капітал	Людський капітал
Джерело створення багатства	
Праця	Творчість
Результуючий стимул активності	
Результат праці	Процес творчості
Характерні особливості отриманих результатів	
Результат праці можна повторити	Результат творчості – унікальний
Потреби, що задовольняються в результаті діяльності	
Результат праці задовольняє матеріальні потреби	Результат творчості задовольняє духовні потреби
Об'єкти конкурентного змагання	
Товари, послуги	Інтелект, знання, вміння обробляти та використовувати інформацію
Критерії оцінки діяльності	
Економічна ефективність	Соціально-економічна ефективність
Характер управління поведінкою персоналу	
Зовнішнє обмеження свободи поведінки (менеджмент)	Внутрішнє обмеження свободи поведінки (самоменеджмент)
Обмеженість та можливість орієнтирів	
Обмеженість: дозволяє побудувати теорію обміну тільки результатами праці на основі економічного (вартісного) еквівалента	Можливість: дозволяє побудувати теорію діяльного спілкування для обміну результатами праці і творчості на основі соціально-економічних еквівалентів

Суттєві особливості нових орієнтирів управління підприємством обумовлені зміною базової категорії, яку необхідно використовувати для розробки методичного забезпечення управління підприємством в сучасних умовах господарювання. Обмеженість товару, як центральної категорії теорії функціонування підприємства, полягає в тому, що на її основі можна ефективно організувати обмін тільки результатами праці на основі вартісного еквівалента.

Сучасне ж підприємство виробляє оригінальні цінності на основі використання творчої складової діяльності персоналу. Його результатом є духовні (інтелектуальні та соціальні) цінності, якими не можна обмінятися на основі вартісного еквівалента. Це і вимагає переорієнтації науки та практики управління сучасним підприємством на нову центральну категорію для побудови теорії його функціонування і розвитку – потребу. Вона знімає обмеження товару, але вимагає створення методології більш складних механізмів управління підприємством. Потреба – це те, що пов'язує людей (об'єднання людей – організацію) з світом (як економічним, так і соціальним), деяка визначальна умова їх існування і життєдіяльності (поведінки). В управлінні підприємством необхідно орієнтуватися як на потреби працівників, так і на потреби організації.

Використання потреби у якості центральної категорії вимагає уточнення та аналізу її функцій. Досить глибоке обґрунтування їх змісту дає в своїй роботі О.М. Юнь. Можна погодитися з ним, що потреби виконують три функції: функцію відображення дійсності, комунікативну та організаційну [303, с. 183].

Тобто потреба відображає перш за все наявність зв'язку між конкретними умовами середовища і життям, діяльністю людини, яка дозволяє їй обмінюватися речовиною, енергією та інформацією з навколишнім оточенням. Суттєвість цього зв'язку полягає в тому, що без таких умов життя та розвиток людини просто неможливі. Через це потреба і проявляється як "предметно означена залежність людини від зовнішнього світу", тобто як залежність від предметів та об'єктів навколишнього середовища, за допомогою яких людина задовольняє свої потреби. Потреби характеризуються конкретною історичною формою, задовольняються конкретними речами та діями. Це свідчить про те, що потреби мають функцію відображення дійсності.

Відчуває потреби людина через переживання. В емоціях реалізується сигнальна, комунікативна функція потреб. Потреби змінюються зі зміною зовнішніх умов. Це надає можливість активного впливу на потреби, виховання тих, які сприяють прогресу людини чи організації, та ліквідації небажаних, економічно та соціально небезпечних.

Але потреба – це не тільки емоційне відображення зовнішнього середовища. В ній проявляється відношення людини до умов середовища, спонукання до певних дій, направлених на його перетворення. Потреби людини й організації постійно породжуються та задовольняються в процесі їх життєдіяльності, що активізує діяльність по відтворенню таких умов. Таким чином, потреби реалізують функцію організації, впорядкування діяльності.

Для вивчення та аналізу різних потреб, які внутрішньо пов'язані між собою в єдину систему, необхідна їх класифікація. Оскільки потреби вивчаються багатьма науками, кожна з них виконує їх класифікацію, орієнтуючись на свій предмет. Наприклад, менеджмент, пов'язуючи потреби з мотивацією трудової поведінки персоналу, пропонує досить багато варіантів класифікації мотивів, з якими узгоджуються класифікації потреб (змістовні класифікації А. Маслоу, К. Алдерфера, Д. Макклеланда, Ф. Герцберга та ін.). Існують і підходи до класифікації потреб організацій, які пов'язують з дослідженням поведінки індивідів, що входять до неї, угруповань таких індивідів та організації як соціальної системи в цілому. Хоча цей науковий напрямок дослідження джерел активізації поведінки організацій тільки зароджується (наприклад роботи В.В. Глушенко та І.І. Глушенко [50]).

Різні підходи до класифікації потреб, аналізу їх зв'язку з діяльністю людей та організацій мають одну загальну особливість: усі вони обирають за вихідний момент потреби людини (наприклад 193, 303 та ін.). Такий підхід можна вважати доцільним. Оскільки людина є єдиним свідомим фактором економічних та соціальних процесів підприємства, їх першоджерелом та результатом, класифікацію потреб людини можна, на наш погляд, сприймати як конструктивну та технологічну для розробки методичного забезпечення управління підприємством в сучасних умовах [303, с. 179 – 183].

Більшість дослідників потреб людини перш за все ділять їх на матеріальні та духовні (культурні) [303, 145 - 150 та ін.]. Така класифікація дозволяє вивчати людину в єдності її матеріальної та духовної природи, але недостатня для організації процесу формування нової людини, всесторонньо розвиненої особистості.

Для цього більш продуктивною є класифікація потреб на фізичні, інтелектуальні та соціальні, яку використовував К. Маркс в аналізі відтворення робочої сили [182, с. 243 - 244, 274, 275]. Якраз ця класифікація дозволяє узгодити потреби людини та організації й розробити механізми впливу на економічні та соціальні процеси підприємства.

Фізичні потреби забезпечують відтворення здатності людини до фізичної діяльності. Вони є частиною матеріальних потреб, оскільки до останніх входять також і потреби в засобах виробництва.

Інтелектуальні потреби забезпечують відтворення здатності людини до пізнавальної діяльності та різного рівня складності конкретної праці. Пізнаючи в результаті практичної діяльності чи навчання суттєві зв'язки в навколишньому середовищі, людина, по-перше, опановує закони мислення, діалектику понять; по-друге, розвиває свій інтелектуальний потенціал, здатність до свідомого використання вимог об'єктивних закономірностей розвитку світу для його перетворення у відповідності до своїх потреб. З розвитком інтелектуальних потреб людини зміст зовнішнього світу стає змістом її свідомості, і ці потреби набувають форми інтересу.

Задовольняючи фізичні та інтелектуальні потреби, людина опановує й присвоєє створені суспільством матеріальні та духовні блага.

Соціальні потреби людини, багато в чому обумовлені потребами інтелектуальними, сприяють активізації спільної діяльності. "Тільки в колективі, - підкреслював К. Маркс, - індивід отримує засоби, що надають йому можливість усестороннього розвитку своїх задатків" [181, с. 719].

Впливаючи своєю діяльністю на суспільство, людина намагається отримати від нього підтвердження її доцільності, корисності. Цей намір переживається нею в сукупності соціальних потреб, потреб суспільного визнання, без яких неможлива будь-яка людська діяльність. Суспільна оцінка неминуче сприймається людиною в емоційній формі. Однак емоції тепер збагачуються змістом конкретних соціальних відносин людини. Цей синтез породив відповідні моральні, естетичні, інтелектуальні та інші почуття, через які людина переживає результат діяльності, її суспільну оцінку.

Здійснюючи будь-яку діяльність для задоволення фізичних та інтелектуальних потреб, людина спілкується з іншими людьми, обмінюючись з ними матеріальними та духовними цінностями, що розвиває її потреби в комунікаціях. Вони реалізуються, по-перше, в опануванні матеріальних і духовних благ, накопичених попередніми поколіннями; по-друге, в розподілі та обміні результатами діяльності між партнерами; по-третє, в передачі освоєних і заново створених матеріальних і духовних благ майбутнім поколінням.

Оскільки будь-яка діяльність людини відбувається в системі багатьох видів суспільних відносин, можливі розходження в її оцінках. Тому в неї виникає потреба орієнтації в системі суспільних цінностей. Вона забезпечується в результаті формування потреби в сенсі життя. Ця потреба відображає інтегральну оцінку людиною процесів суспільного відтворення та власної діяльності. Завдяки їй вона стає особистістю. Розуміння людиною сенсу життя дає їй загальну орієнтацію в різних життєвих обставинах і активізує її поведінку.

Якщо погодитися з В.А. Карташовим, який вважає, що потреба є першопричиною формування системи, розвиток управління економічними та соціальними процесами підприємства, думаю, залежить від обґрунтування сутності та змісту його потреб як складної економіко-соціальної системи. Потреби і цілі системи тісно пов'язані. Взаємозв'язок потреби й мети полягає в тому, що мета - це конкретне відображення потреби, сформульоване на основі досвіду, яке визначає характер функціонування створюваної системи. Наслідком функціонування є результат, як деяка міра задоволення вихідної потреби, що обумовлюється конкретною взаємодією ресурсів. Тобто можна говорити про логічну послідовність: потреба - мета - функціонування механізму виконавчої системи - результат.

Аналізуючи роль потреби та мети в формуванні системи, В.А. Карташов пояснює: "Потреба – це причинний системостворюючий фактор, а мета – функціональний фактор" [144, с. 64]. Мета – це модель майбутнього результату, здатного задовольнити потребу при наявних можливостях, які отримали оцінку з попереднього досвіду. Недосягнута мета породжує в системі проблему взаємодії з навколишнім середовищем, і ліквідація цієї проблеми перетворюється в нову потребу, задоволення якої дозволить зберегти систему.

Якість формулювання мети залежить від розуміння потреб та їх впорядкування за рівнем актуальності, тобто за рівнем впливу на збереження життєдіяльності організації. Значний вплив на збереження організації здійснює узгодження її потреб з потребами персоналу (її цілей з цілями співробітників). Орієнтуючись на підходи до класифікації потреб людини, пропонуємо класифікацію потреб підприємства як економіко-соціальної організації (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Потреби організації та їх функції

Функції потреб	Потреби		
	матеріальні	нематеріальні	
		інформація	культура
Відображення дійсності	Капітал у фізичній та фінансовій формі	Інтелектуальні ресурси, компетентність	Моральність, імідж, цінності, соціальне партнерство
Комунікації	Економічні потокові процеси ресурсів	Інформаційні потокові процеси	Формування соціального капіталу
Впорядкування	Організація відтворювального циклу капіталу	Маркетинг	Місія організації, етичний кодекс

Оскільки різні потреби внутрішньо пов'язані між собою в одну систему, зростання рівня однієї з них неминуче в більшій чи меншій мірі відображається в зростанні рівня інших. Ці зміни відбуваються в процесі діяльності людини та організації. Зростання рівня потреб відбувається по спіралі: перехід певної потреби на новий вищий рівень не залишає незмінним рівень розвитку інших. Людина чи організація розвиває їх також, пристосовуючи до зростаючих можливостей відображення світу. В процесі розвитку, таким чином, відбувається багаторазове повернення до одних і тих же потреб, але кожного разу з позицій більш високого рівня соціально-економічного розвитку.

Інформатизація та інтелектуалізація праці вимагає соціалізації управління. В зв'язку з цим суттєвого значення набуває класифікація соціальних потреб, на які можна орієнтуватися в управлінні поведінкою колективу підприємства. Узагальнення досліджень з цієї проблеми [144, с. 50; 303, с. 192 – 193] дозволяє запропонувати розподіл їх на чотири класи: індивідуальні потреби соціального рівня; індивідуальні соціальні потреби; соціум-соціальні потреби; соціум-індивідуальні потреби.

Індивідуальні потреби соціального рівня – це вищі, суто людські потреби, до яких належать: необхідність спілкування, розвитку в соціальному сенсі; задоволення естетичних та культурних запитів, свідомої творчої праці як засобу індивідуального задоволення потреб і як умови задоволення їх через сукупну суспільну працю. Схема їх дії подана на рис. 2.9.

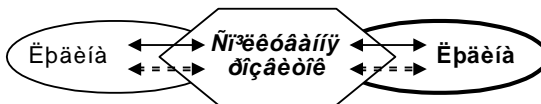


Рис. 2.9. Індивідуальні потреби соціального рівня – потреби міжособистісного обміну інформацією, діяльністю

Умовні позначення на рис. 2.9 – 2.12:

- ↔ формальна взаємодія;
- ⇌ неформальна взаємодія.

Індивідуальні соціальні потреби – потреби обміну діяльністю між людиною і угрупованням. До цієї категорії відносяться сукупні вимоги певної спільноти, обов'язкові для індивіда, який їй належить. У зв'язку з цим вони сприймаються індивідом як необхідність, аналогічна потребі. Схема їх дії подана на рис. 2.10. Стосовно цих потреб у людини є свобода вибору: підкоритися вимогам або проігнорувати їх.

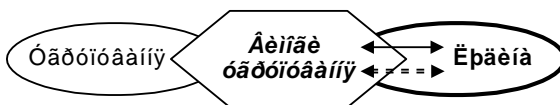


Рис. 2.10. Індивідуальні соціальні потреби

Соціум-соціальні потреби – це жорсткі потреби обміну діяльністю між цілим соціумом і його частиною. Схема їх дії подана на рис. 2.11. Вимоги соціума до своєї частини стають потребами цієї частини, якщо вони відповідають нормам відносин у даному угрупованні і складають сутність цього угруповання як деякої цілісності.

68

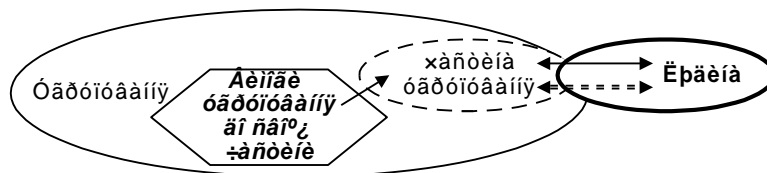


Рис. 2.11. Соціум-соціальні потреби

Соціум-індивідуальні потреби – це внутрішні потреби розвитку, обмежені внутрішніми можливостями. Будь-якій соціальній організації притаманні внутрішній рух і тенденції розвитку, які визначаються для неї необхідністю бути готовою до реалізації зовнішніх вимог. Стосовно цих вимог нема свободи вибору підкоритися чи ігнорувати, варіант – підкоритися. Схема їх дії подана на рис. 2.12.

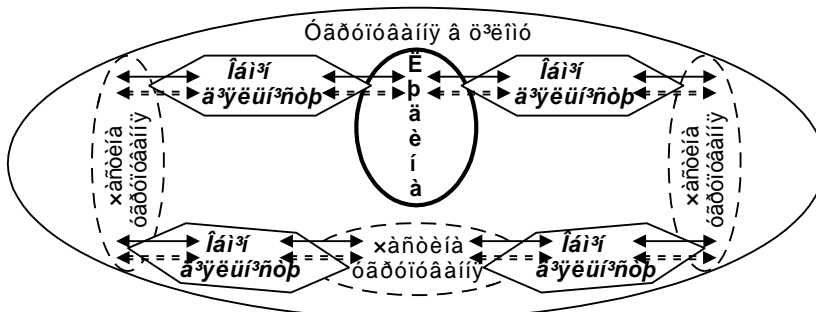


Рис. 2.12. Соціум-індивідуальні потреби

Виділений перелік потреб дає уяву про потребу як "зовнішню необхідність" і поєднує потреби людини й соціальної організації. На його основі можна досліджувати резерви розвитку такого потенціалу конкурентоздатності підприємства, як культура.

Якщо зорієнтуватися в управлінні підприємством на потребах, то стає зрозумілим, чому необхідно дбати про накопичення людського капіталу, залучення до роботи компетентних людей, які дотримуються загальнолюдських норм моралі, чи розвитку цих якостей у працівників підприємства. Життєздатність підприємства в умовах постіндустріального суспільства забезпечує обмін з навколишнім середовищем не тільки матеріальними, а більше – нематеріальними ресурсами. І цей обмін здійснюється на основі інших технологій, які передбачають посилене використання нематеріальних стимулів до роботи.

Збільшення людського капіталу супроводжується накопиченням потенціалу творчості, стимулом якого є сам процес діяльності. Унікальність результатів творчості забезпечує вирішення двоєдиної задачі – задовольняє духовні потреби творчих працівників, стимулює їх подальшу діяльність і водночас формує надійний потенціал конкурентоздатності підприємства.

Для того, щоб організовано вводити в дію творчі ресурси, управління ними необхідно орієнтувати на критерії соціально-економічної ефективності. Одним із них стає розвиток самоменеджменту. Творчу людину не треба контролювати, а лише надавати певні повноваження, узгоджені з визначеними стратегічними та тактичними цілями підприємства.

Прийняття такої моделі підприємства вимагає відповідно побудови нового механізму управління економічними та соціальними процесами підприємства. При обґрунтуванні його методичного забезпечення необхідно зважати на те, що сучасний стан існування підприємства вимагає розгляду його взаємодії з навколишнім середовищем через систему соціально-економічних і організаційно-економічних відносин. Соціально-економічні відносини складають глибинну сутність взаємодії суб'єктів, що мають відношення до підприємства, та підприємства з іншими суб'єктами зовнішнього середовища. Зміни цих відносин викликають в першу чергу зміну механізму управління. Можна сказати, що соціально-економічні відносини характеризують спосіб взаємодії прав власності, потреб та інтересів, а їх формою на рівні підприємства є організація як соціальне утворення.

Організаційно-економічні відносини не менш важливі для підприємства. Вони характеризують спосіб організації його економічного життя та регулювання процесу відтворення капіталу. Додатково до соціально-економічних відносин, що визначають глибинну сутність взаємодії підприємства з навколишнім середовищем, організаційно-економічні відносини складають головний зміст механізму організації взаємодії господарського регулювання, що включає до свого складу також соціально-правові форми регулювання економічних процесів, систему мотивів господарської діяльності.

Крім того, необхідно звертати увагу на те, що з переходом до ринкової системи господарювання відбуваються перетворення як у відносинах власності, так і в елементах принципу нового механізму регулювання з використанням таких форм, важелів, інструментів, що внутрішньо притаманні новому стану економічних процесів.

2.3. Механізм управління економічними та соціальними процесами підприємства

Причинами кризового стану підприємств практично усіх галузей та секторів економіки є не тільки вплив зовнішніх факторів, а ще й неадекватний ринковим вимогам стан управління діяльністю суб'єктів господарювання. Керівники підприємств уже зрозуміли, що самоорганізація ринку повинна доповнюватися свідомою організацією системи менеджменту підприємства. Але методичні основи такого менеджменту поки що не створені, для їх обґрунтування необхідне розуміння причин взаємодії та зв'язків, що спостерігаються в системі підприємства і навколишньому середовищі. Система управління підприємством повинна переорієнтуватися на нові принципи та методи впливу на ситуації, що виникають у його діяльності, створити відповідні механізми такого впливу.

Багато ознак свідчать на користь того, що в Україні існує необхідність зміни механізму управління підприємствами. Вона об'єктивно обумовлена розвитком як економічних, ринкових відносин, так і соціальних аспектів господарювання. По-перше, змінюється склад виробничих сил та характер виробничих відносин. Значна частина

ресурсів, що формують потенціал сучасного виробництва, пов'язана з людиною, поведінка якої не завжди може бути охарактеризована ринковими категоріями.

По-друге, як уже говорилося, орієнтація на розгляд підприємства тільки як економічної системи не є продуктивною. Чим більш відкритою та залежною від навколишнього середовища стає економіка підприємств, тим більш обмеженими стають можливості прогнозування та забезпечення їх життєдіяльності на основі дослідження тільки економічних процесів. Доля підприємств тепер залежить значною мірою від надійності їх соціальних зв'язків, культури поведінки.

По-третє, відбувається розвиток змісту діяльності суб'єкта економіки: переважно трудові операції виробничого процесу інтенсивно доповнюються інтелектуальними, творчими. Причиною цього став науково-технічний прогрес. Він поступово поставив між природою й людиною таку систему матеріалізованих знань у вигляді складних засобів виробництва, яка дозволила вивільнити їй час для інтенсивного накопичення нових знань, інформатизації всіх сфер діяльності. Суть ускладнення ролі суб'єктивного фактора в забезпеченні результативності роботи підприємства, на наш погляд, ґрунтовно пояснив В.С. Загашвілі, використовуючи поняття "людська енергія". Розвиток виробничих процесів спочатку відбувався за рахунок введення до дії мускульної енергії людини (важка фізична праця), потім – нервової енергії (легка фізична праця), далі – логічної енергії (проста розумова праця), інтелектуальної енергії (складна розумова праця). Тепер нагальною необхідністю стало введення в дію духовної енергії людини (творчості) [191, с. 10]. Використання різних рівнів енергії людини потребує різних засобів активізації її поведінки: від повного насильства (праця раба) до повної свободи, самоменджменту (творчість генія).

По-четверте, управління підприємством через систему спеціалізованих операцій, закріплених за певними підрозділами, в умовах розвитку конкуренції неідеальне. Тільки збагачення його управління системою бізнес-процесів, орієнтованих на задоволення потреб споживача, які повинні реалізуватися на умовах взаємовигідної нічийної, дозволяє зняти загрозу кризи, порушення зв'язків з партнерами.

70 По-п'яте, багато вчених вважають, що не тільки суспільство, але й сучасну господарюючу одиницю можна сприймати як постіндустріальну. За таких умов не стільки матеріальні, фінансові чи навіть інформаційні ресурси стають обмежувальним фактором роботи підприємства, скільки знання, компетентність, моральність його персоналу. У зв'язку з цим, хоча вітчизняні товаровиробники ще не зовсім опанували суто ринкові засади господарювання, їм необхідно вже орієнтуватися і на соціальні джерела та ресурси забезпечення їх бізнес-діяльності. Тобто вони повинні користуватися не тільки ринковими інструментами та важелями впливу керуючої системи на керовану, але й соціально-психологічними.

В останні роки стає очевидним існування двох тенденцій соціально-економічних процесів, які розвиваються та взаємодоповнюють одна одну. Перша тенденція – їх нелінійне впорядкування (циклічність), друга – посилення їх непередбачуваності (хаосу). За цих умов тільки нарощування підприємством управлінського ресурсу, зміна механізму управління може забезпечити успіх бізнесдіяльності. Менеджери все частіше й частіше змушені приймати рішення в умовах невизначеності та обмеженості часу. Тому зростаючою за цінністю характеристикою менеджерів стає їх здатність генерувати варіанти рішень, виконувати між ними вибір для впровадження не тільки оптимального та надійного варіанта, але й такого, який дозволяє своєчасно вплинути на ситуацію. За цих умов деякі дослідники вважають, що традиційна оцінка продуктивності праці менеджерів через їх уміння поставити мету та досягти її вже не актуальна. Усе частіше використовується оцінка їх праці через так званий "ресурс важеля", який означає вміння знаходити способи не тільки якнайповнішого, а й найшвидшого використання відповідних фізичних та інтелектуальних ресурсів підприємства. Причому особливого значення набуває ця швидкість для інтелектуальних ресурсів, оскільки інтелектуальні активи найприбутковіші, але водночас і найризикованіші, характеризуються коротким життєвим циклом.

В сучасний момент при виборі критеріїв господарювання акценти переносяться з економії на масштабах за рахунок екстенсивного розвитку на економію, що отримується завдяки збільшенню швидкості та гнучкості процесів; із спеціалізації на інтеграцію;

з менеджменту, який стимулює контроль, на менеджмент, який стимулює інновації та самоорганізацію. Прийшов час звернути увагу на те, що поряд із менеджментом, як інституціоналізованою діяльністю, з'являється система функцій суб'єктивної діяльності окремих людей, яка стосується самостійного впорядкування ними виконання своїх професійних функцій. Тому сьогодні межа між менеджерами і "неменеджерами" досить не чітка. Справа в тому, що вже зараз частина працівників-неменеджерів виконують управлінські функції. Так, наприклад, якщо співробітнику, який не працює на посаді менеджера, були делеговані функції визначення найбільш придатного варіанта технології виконання роботи та вибору відповідних ресурсів, то можна сказати, що він частково займається самоменеджментом. Чим ближче за ієрархією робоче місце працівника до керівників підприємства, тим більше він бере на себе відповідальність за виконання спеціалізованих управлінських функцій. Ці спеціалісти виступають все частіше не як наймані працівники, а як консультанти, партнери власників підприємства, оскільки вони є власниками особливого капіталу – знань та навичок. Розвиток самоменеджменту як самоорганізації праці особливо необхідний в умовах нестійких процесів та ситуацій, будучи основою їх упорядкування. Ці умови в поточний момент уже створюють значні проблеми і повинні враховуватися при формуванні механізму управління.

Досить актуальною для українських підприємств є проблема використання в управлінні таких категорій, як "людський капітал" та "соціальний капітал". Практика свідчить, що своє істинне багатство та надійне майбутнє створюють підприємства, які працюють не тільки на прибуток, а й на розвиток справедливих взаємовідносин, узгодження своїх інтересів з інтересами всіх зацікавлених у роботі підприємства суб'єктів та організацій. Слід зважати на те, що українські підприємства стануть тим швидше конкурентоздатними, чим раніше почнуть орієнтуватися на виконання таких важливих соціальних функцій, як забезпечення споживачів цінними товарами та послугами; формування позитивної громадської думки щодо надійності свого існування у часі, надання робочих місць, забезпечення працюючих соціальними контактами та можливістю отримання ними певного соціального статусу [124, с. 39].

71

Усі перелічені вище обставини не можуть не впливати на перегляд як системи управління підприємством у цілому, так і найбільш мобільного її елемента – механізму управління. Їх поступова перебудова почнеться лише тоді, коли і науковці, і практики почнуть розглядати підприємство не тільки як відкриту соціально-економічну систему, що гнучко реагує на поведінку інших представників зовнішнього середовища. Головним в управлінні підприємством в сучасний період стає вміння його менеджерів не відповідати своєю діяльністю на запити партнерів, а активно формувати їх інтерес до використання товарів та послуг підприємства, гарантувати тривалість і надійність свого існування. Не тільки підприємство повинно шукати засоби погодження своїх інтересів з партнерами, але й партнери повинні шукати нагоду зацікавити підприємство у взаємодії з ними. А це може статися тільки тоді, коли у взаємодії партнерів буде забезпечуватися взаємовигідна нічия на основі розуміння стратегічних і тактичних проблем один одного. Формуючи соціальний капітал та розвиваючи соціальну відповідальність менеджменту, узгоджуючи власні інтереси з системою інтересів, що склалася в суспільстві, підприємство може забезпечити своє ефективне та тривале існування.

Не можна сказати, що вказані проблеми управління підприємством раніше були поза увагою науковців. Так, ще М. Фолетт писала про те, що менеджери не повинні маніпулювати підлеглими, а зобов'язані навчати їх використовувати відповідальну владу. Е. Мейо вказував, що адекватна метафора організації – не механізм, а організм, що має потреби, які можуть бути задоволені через взаємодію із зовнішнім середовищем. У працях таких авторів, як А. Маслоу, К. Алдерфер, Д. Маккгрегор М. Маккобі, пропонувалися різні методи інтеграції людських потреб із потребами організацій. Проте саме зараз необхідність перегляду парадигми механізму управління стає відчутною настільки, що потребує свого спеціального методологічного та методичного забезпечення.

Для його розбудови необхідно визначитися зі змістом споріднених категорій, системний аналіз яких дозволить сформулювати принципи та гіпотези нової парадигми. Серед них – управління, система управління. На найвищому рівні абстракції для пояснення терміну "управління" можна, на наш погляд, використати варіант, запропоно-

ваний Л. Карапетяном. Він вважає, що філософський аспект поняття "управління" полягає в узагальненні та відображенні сутності процесів упорядкування та регулювання в складних системах природи та суспільства [142, с. 94]. На іншому рівні (на рівні технологічного використання цієї категорії) можна погодитися з думкою тих авторів (наприклад 142, с. 239; 150, с. 8; 209, с. 31), які вважають, що найбільш адекватний термін для характеристики сутнісного змісту управління – "вплив". Він відображає результат дії управління, тобто зміну керованого процесу, предмета чи явища, їх перетворення, перехід з одного стану в інший. Конкретніше елементи впливу відтворені у визначенні менеджменту В.А. Співаком, який вважає, що адекватним російським умовам визначенням менеджменту може бути таке: менеджмент – це наука й практика раціонального й комплексного використання факторів виробництва для досягнення цілей організації з провідною роллю та опорою на людей [259, с. 56].

Для визначення змісту поняття "система управління" проаналізуємо як вихідні два варіанти. Перший: "система управління – це форма реалізації взаємодії та розвитку відносин управління, відображена перш за все в законах та принципах управління, а також у цілях, функціях, структурі, методах, процесі та механізмі управління" [299, с. 331]. Те, що це – форма реалізації відносин управління, не викликає заперечень. Але стверджувати, що вона відображена в законах та принципах управління, не можна. Закони та принципи відображають сутність системи, а форма є лише відображенням цих законів і принципів. Далі можна погодитися з автором, що система управління відображається в цілях, функціях, структурі, методах, процесі та механізмі. Другий варіант визначення системи управління – засіб підтримки цілісності складної соціальної системи, її оптимального функціонування та розвитку [266, с. 28 – 29]. Таке визначення робить ідентичними поняття "управління" та "механізм управління". Але на певному рівні ієрархії розгляду підприємства саму систему управління ним, ми вважаємо, можна також розглядати як механізм підтримки його цілісності.

Для забезпечення використання переваг системного підходу до вивчення складних явищ, на нашу думку, конструктивну основу для розробки методології механізму управління може скласти впевненість багатьох авторів щодо доцільності виділення в системі управління двох підсистем: керуючої та керованої. Тоді можна вважати, що їх ефективну взаємодію якраз і забезпечує механізм управління. Думку сучасних дослідників, які вважають, що механізм управління як складова частина системи управління забезпечує вплив на фактори результатів діяльності керованого об'єкта, без сумніву, можна також вважати конструктивною. Вона дозволяє зрозуміти процеси, що відбуваються в системі управління, та роль механізму управління в забезпеченні їх бажаної результативності. Тобто повна схема системи управління підприємством та місце в ній механізму управління має вигляд, поданий на рис. 2.13.

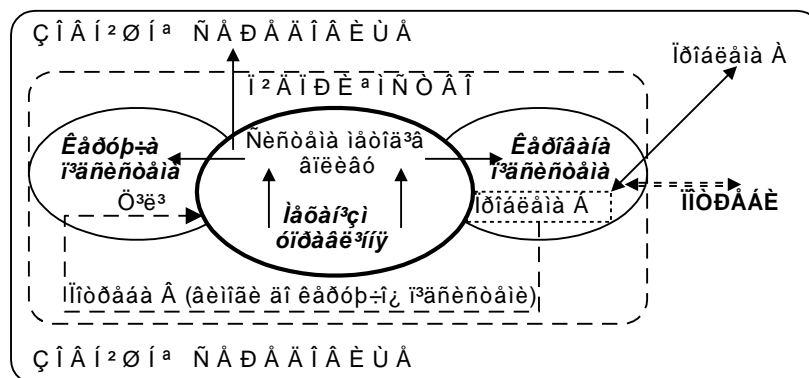


Рис. 2.13. Місце механізму в системі управління підприємством

Керуюча підсистема, реалізуючи свої загальні та спеціальні функції, створює керовану систему та алгоритм впорядкування своєї традиційної взаємодії з навколишнім середовищем. Ця взаємодія приймає форму економічних і соціальних процесів, що організуються та здійснюються за певним планом для взаємного задоволення потреб підприємства і навколишнього середовища. Але життя вносить свої корективи в ці плани,

з'являються проблеми у зовнішньому (А) чи внутрішньому (Б) середовищі, що порушують принцип взаємовигідного задоволення потреб. Не досягнута мета (значні відхилення результату від потреби та рівня її задоволення) викликає нову потребу переглянути цілі, сформульовані керуючою системою, ресурси для їх реалізації, та організацію економічних і соціальних процесів підприємства.

Виходячи з рис. 2.13, можна сказати, що механізм управління підприємством – це чисто інформаційна система. Але сутність цього поняття ще потребує уточнення.

Категорія "механізм" вже давно широко використовується в науковій літературі як ефективний інструмент дослідження різних процесів. Але повного методологічного обґрунтування як загальнозживаного поняття ще не знайшла. Це створює певні труднощі і в наукових дискусіях, і в розробках конкретних методичних рекомендацій. Продуктивним алгоритмом уточнення сутності та змісту цієї категорії можна вважати, гадаємо, той, що використовує Л.Я. Косалс [53]. Аналізуючи поняття "соціальний механізм", він пропонує виходити з першооснови появи цієї категорії як категорії технічних наук, а потім через порівняння умов застосування уточнити її зміст стосовно соціально-економічних процесів. Технічні науки визначають механізм як систему тіл, призначених для перетворення руху одного чи кількох твердих тіл у необхідний рух інших твердих тіл. Механізм як складна система має вхід (як зовнішній поштовх до дії) та вихід (корисний результат). В.Я. Косалс пише, що задача проектувальника полягає в тому, щоб підібрати такі елементи та побудувати так їх взаємодію, щоб досягти на "виході" необхідні значення всіх суттєвих параметрів з мінімальними втратами енергії. Використовуючи його підхід при розгляді соціально-економічних процесів підприємства, можна говорити, що у підприємства, з одного боку, завжди є деяка сукупність "вхідних" умов, що приводять до формування того чи іншого механізму, з іншого – є деякий "вихід" – соціально-економічні процеси, які породжуються відповідним механізмом. Механізм – це деяка складна організована система, яка переробляє вхідні умови, що склалися, в бажаний вихід – процеси. В такому механізмі можна виділити компоненти регульований та стихійний. Перший більшою мірою стосується економічних процесів, другий – соціальних. Останній важко регулюється, оскільки його носієм є людський фактор, який має таку складну характеристику, як поведінка.

Маючи на увазі надзвичайну важливість врахування динамічності процесів, що відбуваються на підприємстві та навколо нього, основною функцією механізму управління можна вважати вплив на порядок у циклах і вплив на порядок зміни циклів деякої впорядкованої сукупності подій, що супроводжують діяльність та розвиток підприємства. Тобто системно механізм управління в певному розумінні можна визначати як інструмент упорядкування, "організацію організації системи" в часі та просторі. Такої думки дотримується, наприклад, Ю.М. Осипов, досліджуючи господарський механізм [209, с. 46]. Цей автор вважає, що його основу складають способи формування соціально-економічної поведінки всіх суб'єктів, пов'язаних з діяльністю підприємства. Роль цієї складової добре охарактеризувала Т.І. Заславська: "Соціально-економічна поведінка являє собою систему взаємопов'язаних учинків і дій, які люди здійснюють у соціальній і економічній сферах під впливом своїх особистих та групових інтересів задля задоволення власних потреб. Відображаючи суб'єктивну сторону економічної діяльності, індивідуальна та колективна поведінка людей суттєво впливає на її результати й ефективність" [124, с. 12].

Будь-який механізм як система має свою власну структуру, організацію та форми. Головним елементом механізму управління є метод, спосіб впливу на керований об'єкт. Господарючий суб'єкт керується у своїй діяльності параметрами, що виконують функції орієнтирів, норм, важелів, відображених інформаційно. Ці параметри, з одного боку, становлять основу прийняття рішень, з іншого – формулюються. Серед параметрів особливу роль відіграють критерії, які дозволяють виконати аналіз діяльності. Форми механізму відображають його основні компоненти в інформаційному вигляді, з яким можна знайомитись, аналізувати його, оптимізувати. Наприклад, однією з форм економічного механізму є план (техніко-економічний, чи цільова програма), формою господарських зв'язків є договір, формою соціального управління є норми культури (наприклад етичний кодекс підприємства).

Господарючі суб'єкти використовують різні методи управління як складні інструменти досягнення поставлених цілей. У свою чергу кожний метод має свою структуру, свої елементи, інструменти та важелі, свої особливі ресурси, що відповідають якості керованого аспекту системи. Діяльність здійснюється з дотриманням певних правил, принципів, забезпечується відповідними ресурсами.

Функціонування підприємства організоване, воно саме по собі є системою організованою. Такій системі властиві, з одного боку, механізм взаємодії внутрішніх елементів та процесів, з іншого – механізм зовнішньої організації взаємодії з навколишнім середовищем. Робота цих двох механізмів і регулюється через механізм управління. Зовнішній механізм визначається способами діяльності підприємства, які в сучасній літературі розглядаються системно й часто називаються "поведінкою організації". Ця комплексна характеристика підприємства сприймається як узагальнююча, в якій концентровано втілюються якості внутрішніх соціальних процесів підприємства, тактика та стратегія його відносин з суб'єктами зовнішнього середовища, а також принципи, методи, параметри та ресурси цих процесів.

Необхідність дослідження соціально-економічних процесів підприємства обумовлюється тим, що якраз вони є тією первинною ланкою, з якої починається відтворення нової економічної системи суспільства.

Упорядковується поведінка підприємства через інституціоналізацію його соціальної та економічної підсистем – розробку системи формальних і неформальних норм (їх ще називають інструментами, важелями, нормативами, засобами, прийомами, способами), за допомогою яких регулюється існування кожної з них та регулювання їх узгодження. Звідси виходить, що головним принципом створення механізму управління підприємством повинен бути двоєдиний підхід. Механізм повинен забезпечувати, з одного боку, вплив на соціальні процеси підприємства, діяльне спілкування (поведінку) індивідів та їх груп у самій організації й організації з навколишнім середовищем. З другого боку, механізм повинен забезпечувати вплив на капітал як на джерело багатства (див. рис. 2.8). Більш детальна структура механізму управління економічними та соціальними процесами підприємства в авторському баченні подана на рис. 2.14.

Звернемо ще раз увагу на те, що механізм не може існувати без системи формальних і неформальних норм, сутність яких повинен знати менеджер, що приймає рішення щодо впливу на динаміку культури та капіталу. Призначення норм добре пояснив Дж. Коулман, який висловив свою думку стосовно соціального капіталу, на яку варто, напевне, звернути увагу при управлінні підприємством як економіко-соціальною системою в цілому: "Коли існує норма, причому ефективна, вона створює потужну форму капіталу" [159, с. 129].

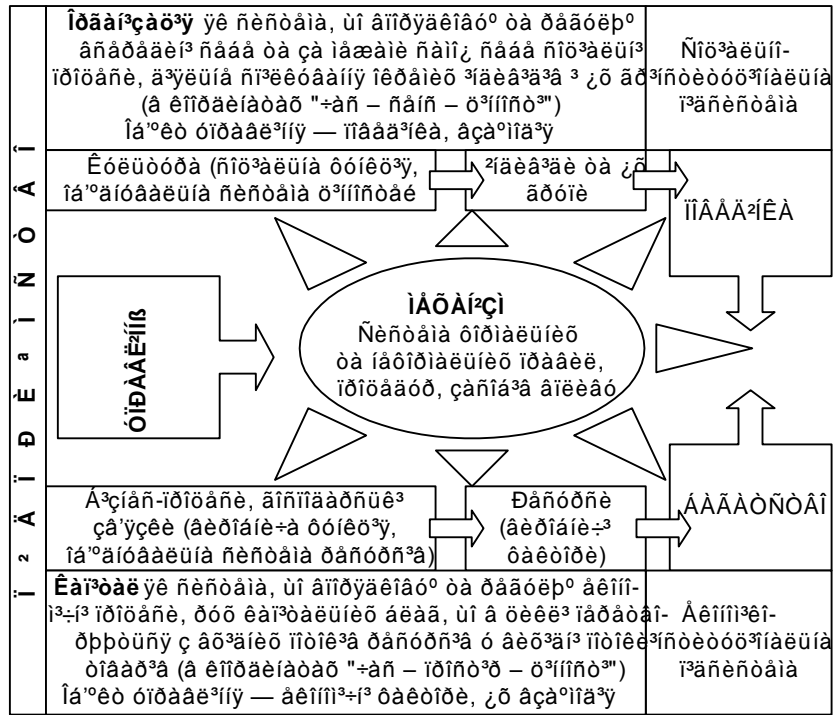


Рис. 2.14. Зв'язок механізму управління з двома складовими підприємства – капіталом та організацією

Ефективність розбудови нової теорії механізму управління підприємством забезпечується дотриманням наступних підходів загальнонаукової методології дослідження:

75

конкретно-історичного, який вимагає розгляду процесів конструювання, використання та розвитку механізму управління як таких, що розвиваються циклічно, причому на різних етапах циклу вони формуються різними факторами та умовами;

системного, за вимогами якого необхідно розглянути керуючу, керовану системи та механізм управління як цілісний комплекс взаємозв'язаних, об'єднаних єдиною метою елементів; визначити властивості системи, її внутрішні та зовнішні зв'язки; виконати структурування управлінських проблем, вибрати варіанти їх вирішення; встановити взаємозв'язки елементів проблем, а також фактори та умови, що впливають на їх вирішення;

комплексного, який у специфічній формі конкретизує системний підхід, передбачаючи розгляд проблем управління в їх взаємозв'язку з використанням методів та технологій дослідження різних наук, що вивчають ці проблеми з різних сторін;

аспектного, який дозволяє дослідити спеціалізованими методами певної науки одну з сторін відносин управління, певну властивість, що проявляється через зв'язки з тим видом відносин, які існують у предметній області такої науки;

моделювання, який надає можливість представити складні проблеми у формі, що відображає властивості, взаємозв'язки, структурні та функціональні параметри системи, які суттєво впливають на прийняття рішень;

експериментування, який дозволяє визначати закономірності формування поведінки в ситуаціях, що не дозволяють вивчати її методами моделювання.

Загальнонаукова методологія створює фундамент складної сукупності методів управління як підходів, способів, прийомів, за допомогою яких здійснюються різні види управлінських робіт. Ця складна сукупність у літературі зазвичай класифікується за трьома напрямками: методи управління функціональними підсистемами системи управління; методи виконання загальних функцій управління; методи прийняття управлінських рішень. Але на часі стала проблема класифікації методів управління двома складовими – капіталом та організацією, необхідність виділення яких у якості нових об'єктів уваги менеджерів була обґрунтована попередньо.

Для того, щоб визначитися з їх змістом, проаналізуємо спочатку особливості та можливості вже відомих методів управління.

У першу групу методів входять методи управління за видами робіт, зв'язаних із функціональною спеціалізацією управлінської праці. Вона знаходить відображення в структурі організації: у виробництві, маркетингу, фінансах, управлінні персоналом, бухгалтерському обліку тощо. Для кожного виду таких робіт характерні свої інструменти, засоби, прийоми, обґрунтуванням яких займаються відповідні прикладні наукові дисципліни. Так, наприклад, фінансовий менеджмент розглядає необхідність та сфери використання різних специфічних методів управління для кожної з таких фінансових операцій, як кредитування, інвестування, страхування, оренди, формування цільових фондів тощо. Управління персоналом передбачає використання відповідних спеціальних методів обліку робочої сили, планування розвитку кар'єри, організації заробітної плати тощо. Таку ж специфічну систему методів мають маркетинг, логістика та інші функції, виділені в організаційній системі управління підприємством.

Друга група методів пов'язана з виконанням загальних функцій менеджменту, які складають зміст процесу управління, а саме: планування, організування, координації, контролю, мотивації. Незважаючи на специфіку конкретних функцій управління за видами робіт (фінанси, маркетинг, логістика тощо), кожна підсистема управління, якій делегували ці функції, реалізує всі перелічені загальні функції процесу управління. Але методи виконання загальних функцій менеджменту за змістом залежать від того, в якій підсистемі вони реалізуються. Наприклад, при складанні планів роботи будь-якого підрозділу використовують методи екстраполяції, факторного аналізу, регресії тощо. Методи функції контролю залежать від характеру облікових, аналітичних операцій.

Звичайно, усі загальні функції управління повинні бути в полі зору управлінців, але найвідповідальнішою серед них у ринковій економіці є функція упорядкування, або організування. Кризові ситуації, що супроводжують діяльність підприємств, постійно порушують економічні та соціальні процеси, їх необхідно постійно переорганізовувати. Особливо складно вирішувати цю проблему стосовно соціальних процесів, хоча криза економічних процесів може бути також глобальною. Тільки економічні процеси в зв'язку з можливістю їх формалізації легше впорядкувати та регламентувати з використанням інформаційних технологій. Упорядкування соціальних процесів базується на методах, які формують поведінку людей, що працюють в організації. За характером впливу ці методи раніше розподілялися на організаційно-розпорядчі, економічні, соціально-психологічні. Але через ускладнення характеру людських якостей, що формують продуктивні сили підприємства (до тих, що використовувалися раніше, додаються підприємливість, компетентність тощо), методи впливу на поведінку людей значно розширилися за змістом. Наприклад, останнім часом вводяться в дію методи освітньо-виховного впливу, багато авторів включають до методів реалізації цієї функції методи самоорганізації та самоменеджменту. І це не суперечить тим процесам, які відбуваються в насиченій інформаційно-господарській діяльності, де творчій особистості на засадах соціального партнерства делеговані права не тільки самостійно виконувати роботу, а й визначати та прогнозувати проблемні ситуації, знаходити методи й ресурси для їх розв'язання.

Відносно методів прийняття управлінських рішень, то в них можна виділити групи постановки проблеми, пошуку варіантів вирішення проблеми, вибору остаточного варіанта рішення, організації виконання прийнятих рішень. Вони в певній ситуації обираються особою, що приймає рішення, часто суб'єктивно, їх результативність залежить від рівня компетентності та особливостей влади, яка була офіційно делегована керівнику (чи сформувалася спонтанно, неофіційно), завдяки його особистісним характеристикам. Тобто це швидше методи мистецтва управління.

Узагальнюючи все сказане вище, можна говорити про складну систему методів управління соціальною складовою підприємства. Серед них найменш дослідженими є освітньо-виховні методи та методи самоорганізації й самоуправління. Оскільки компетентність стає важливою характеристикою людського капіталу, освітні заходи необхідно перетворити в регулярні функції системи управління підприємством. При цьому слід зважати на те, що освітні заходи, які проводяться на підприємствах, не схожі на звичайні навчальні процеси. По-перше, вони повинні орієнтуватися на дорослу аудиторію. Існує навіть певне відгалуження освіти для дорослих – едукологія. По-

друге, оскільки в процесі такого навчання значну роль відіграють особисті стосунки вчителя та учня, в ідеалі навчання повинні проводити педагоги, які мають достатній досвід роботи у сфері діяльності учня. За цих умов авторитет учителя працюватиме на користь інтенсифікації творчості учня у сфері використання отриманих знань на практиці.

Процеси самоорганізації, на які поступово (з розвитком інформатизації та інтелектуалізації виробничих процесів) повинні робити ставку власники й керівники підприємств, виникають як у процесі діяльності індивіда, так і в процесі діяльності певного об'єднання людей, соціальної групи. В обох випадках для розвитку самоорганізації соціальних систем (особистостей) необхідні такі умови: 1) відкритість системи, яка передбачає наявність потоків різної природи, що входять у систему та виходять з неї; 2) нелінійність законів взаємодії різних частин соціуму, тобто наявність синергетичних ефектів; 3) ймовірність характеристик елементів системи; 4) певний діапазон можливих змін тих системних параметрів, які відіграють важливу роль у формуванні поведінки системи [300, с. 105].

Для розвитку самоменеджменту індивіда його необхідно забезпечити науково-практичними рекомендаціями щодо тренування пам'яті, використання методів інтенсифікації інтуїції, вміння зосередитись на проблемі. Розвиток таких якостей необхідний не тільки людині, якій делеговані права виконання роботи, скільки тим працівникам, які шукають варіанти її організації та забезпечення відповідними ресурсами. Методи оцінки власних зусиль, формування власного стилю роботи, встановлення зв'язків з колегами – все це повинні знати люди, зайняті розумовою працею та пошуками нових ідей для розвитку бізнесу.

Повна відсутність інформації у керівництва про стан емоційного клімату в колективах може стати причиною прийняття рішень, що не будуть ним виконуватися. Отже, вважаю, нагальною проблемою є створення на підприємствах підрозділів, що піклувалися б зв'язками з громадськістю. Вони повинні вивчати думки колективу, розвивати пропагандистську та виховну роботу, вирішувати проблеми формування етичного кодексу організації, позитивної думки громадськості щодо соціальної значимості діяльності підприємства. Таким чином, на наш погляд, в основу управління організацією, як складною соціальною підсистемою підприємства, можна покласти методи організування поведінки як діяльного спілкування персоналу підприємства.

Відображення механізму управління спільною діяльністю людей представлено на рис. 2.15. Початковими імпульсами, що обумовлюють дію механізму управління поведінкою організації, є визначені потреби, які через інтереси формують мотиви поведінки персоналу та організації в цілому. Рівень розвитку культури членів колективу та підприємства обумовлює якість узгодження цілей працівників та цілей підприємства. Наявність знань і навичок використання культури як головного фактора забезпечення стабільності соціальних процесів значною мірою забезпечує його конкурентоздатність.

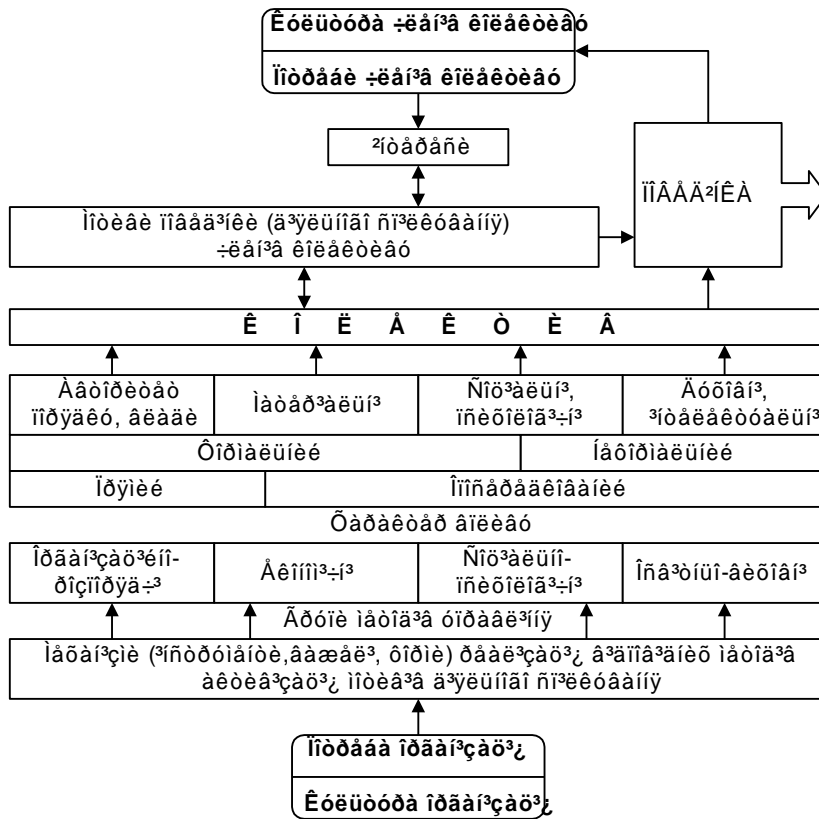


Рис. 2.15. Механізм управління поведінкою в організації

По-іншому формується механізм управління економічними поточковими процесами підприємства. Важливість визначення його сутності та змісту обумовлюється тим, що сучасні умови бізнес-діяльності в Україні ставлять вимогу створювати в першу чергу базу управління капіталом (рис. 2.16).

У такому випадку смисл діяльного спілкування, поданого на рис. 2.15, полягає в тому, щоб визначити умови взаємовигідних відносин з діловими партнерами, формалізувати потоки економічних факторів за етапами бізнес-процесів підприємства та забезпечити відтворення капіталу з орієнтацією на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

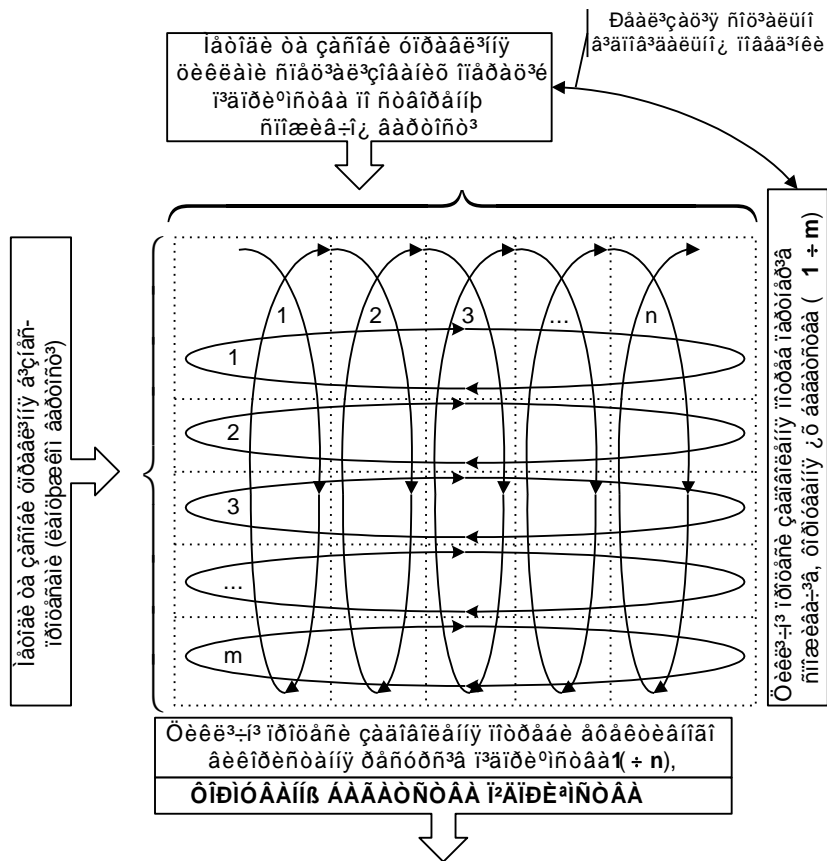


Рис. 2.16. Механізм управління капіталом підприємства

79
Такий відтворювальний підхід важливий з огляду на цілу низку причин. По-перше, за його допомогою можна забезпечити соціально-економічну доцільність удосконалення механізму управління. Об'єднання відтворювального та управлінського аспектів ставить на реальну основу вирішення багатьох проблемних питань управління (наприклад таких, як обґрунтування співвідношення менеджменту та самоменеджменту, ринкових відносин і культури). По-друге, такий підхід дозволяє виділити "критичні точки" розвитку відтворювального циклу капіталу та механізмів управління ним, своєчасно впливати на матеріальні й фінансові потоки підприємства, оптимізувати обсяги капіталу, забезпечувати його високу фінансову віддачу. По-третє, відтворювальний підхід створе наукові передумови розвитку соціального капіталу підприємства за рахунок погодження ділових циклів партнерів, а через це – узгодження дій підприємства з їх економічними інтересами, з одного боку, та збереження кожного з них як надійного споживача чи постачальника підприємства – з іншого. Об'єктом управління за таких умов стає ланцюжок створення доданої вартості (за М. Портером), що формується бізнес-процесами підприємства.

Тобто підприємство може реалізувати соціальну функцію діяльнісного спілкування з навколишнім середовищем при управлінні капіталом тільки з переходом на управління його повним відтворювальним циклом через бізнес-процеси.

В умовах розвитку ринкових відносин перед вітчизняними підприємствами постає задача створення реальних економічних цінностей на постійній основі шляхом пошуку та реалізації всіх можливостей. Це вимагає зміни мотивації працівників, прийняття ними на себе відповідальності за створення цих економічних цінностей. За таких умов підприємство повинно змінити філософію розвитку – переорієнтуватися з контролю ресурсів на пошук та використання можливостей.

Діяльність підприємства в такому випадку оцінюється не через показники продуктивності, а через показники ефективності. Мотивація діяльності орієнтується не тільки і не стільки необхідністю раціонального використання ресурсів, скільки пошуком нових можливостей у різних сферах підприємства та досягненням результату їх використання. З точки зору організаційної побудови, підприємства переносять акценти на індивідуальну ініціативу, а не на координацію використання ресурсів. Ключовими організаційними факторами стають люди, групи, їх

кваліфікація. Вище керівництво змінює основні свої функції. Головним обов'язком керівників стає всебічна підтримка зусиль працівників, які практично здійснюють бізнес-операції.

Функціональну природу організації необхідно замінити ринковою орієнтацією. Головним недоліком функціональної орієнтації управління було те, що всі рішення приймалися далеко від виконавця робіт. Вона зосереджувала увагу на розподілі ресурсів, а не на потребах споживача. Споруджені "стіни" між функціями сприяли розвитку дублювання робіт. Уся організація спостерігається лише згори, а отже, вся відповідальність передається туди ж. Делегування повноважень часто має штучний характер. Інноваційність, якщо і розвивається, не має оцінки з позицій взаємовигідності для покупця та виробника.

Але з розвитком ринкових відносин у зовнішньому середовищі розвиватимуться тенденції зміни масового попиту на однакову продукцію масовим попитом на індивідуалізовану продукцію. Швидкість зміни в товарах та послугах стає несумісною з жорсткими схемами функціональної організаційної структури, вимагає диференціації організації в нових координатах. Водночас розвиток ринку розвиває і людей, створе нові якості робочої сили. Ці фактори обумовлюють той факт, що система управління стає головним ресурсом конкурентоспроможності. Поступово зв'язки в структурі організації формуються під впливом відносин організації з покупцями (процеси), а не відносин між функціями управління. Замість жорсткої ієрархії виникають досить автономні групи (центри прибутку чи бізнес-групи).

За цих умов у механізмі управління доцільно сформувати три рівня ієрархії, перерозподілити між ними функції. На найвищому рівні доцільно централізувати ключові функції, що визначають стан підприємства на ринку: наукові дослідження та проекти, фінанси, персонал, інформаційні системи. На наступному рівні слід концентрувати управління виробничими операціями. На останньому, нижньому рівні концентрується управління процесами створення продукту для конкретного споживача. Процес виконання роботи слід орієнтувати на виконання замовлень. Причому під найважливіші замовлення слід виділити групу виконавців, яка б зосереджувалася на всьому бізнес-процесі постачання – виробництво – збут, який проектується для конкретного замовника. Оскільки рішення будуть наближатися до споживача, кількість погоджень зменшуватиметься. Усе це, як показує практика підприємств, які перейшли на концепцію управління бізнес-процесами, сприяє скороченню адміністративного апарату, підвищенню кінцевих результатів діяльності підприємств. Новими стають функції персоналу, що входить до бізнес-групи. Оцінка кожного працівника залежить від того, як він швидко реагує на зміни, наскільки він розуміє споживача та наскільки він інноваційний у вирішенні проблем.

Перехід до такого управління починається з верхнього рівня. Тут необхідно концентрувати увагу на розвитку організаційної культури в координатах: групи, ризик, довіра. Фокусом кадрових перестановок повинні стати міжфункціональні переміщення. Паралельно повинна створюватися та впроваджуватися нова система планування, обліку, стимулювання й оцінки роботи. Систему управління можна вважати закінченою, якщо на підприємстві буде створена інформаційна система з загальним банком даних та вільним доступом до нього кожного співробітника.

При цьому управління окремими спеціалізованими операціями не відкидається, а доповнюється новим аспектом, реалізація якого стає можливою за умови широкого впровадження інформаційних технологій. Через управління спеціалізованими операціями підприємство забезпечує задоволення власних економічних інтересів, ефективно використовує ресурси, а через управління бізнес-процесами узгоджує власні економічні вигоди з економічними вигодами партнера і накопичує систему надійних зв'язків як соціальний капітал (рис. 2.16).

Управління капіталом підприємства за допомогою такої моделі вимагає поєднання технологій різних наук та введення в дію нових, не традиційних для вітчизняної економіки конкретних функцій управління підприємством, що формують його діяльне спілкування з зовнішнім середовищем. Тобто поряд з технологіями управління виробництвом необхідно використовувати технології маркетингу, логістики, фінансового менеджменту.

Логістика формує економічні потокові процеси, маркетинг забезпечує реалізацію соціальної функції капіталу, узгоджуючи зміни середовища та характеристик бізнес-процесів, фінансовий менеджмент дозволяє формувати й розвивати капітал найбільш ефективними та надійними способами. Кожна з цих наук має свої технології, свої

інструменти впливу на відтворення капіталу підприємства. Так, знання філософії маркетингу, вміння генерувати нові бізнес-ідеї не можуть бути достатніми для організації ефективного підприємництва. Необхідний ще й відповідний інструментарій, тобто сукупність способів, методів, за допомогою яких можна було б впливати на покупців та інших суб'єктів системи маркетингу для досягнення поставлених цілей. Такими комплексними інструментами являються маркетинг-мікси, комплекс маркетингу, який уперше ввів у теорію маркетингу професор Н. Борден із Гарвардської школи бізнесу.

Вирішення конкретної тактичної чи стратегічної задачі маркетингу залежить від оптимальності сполучення маркетинг-міксів. В сучасній теорії та практиці найчастіше використовується так звана модель маркетинг-міксу 4P. Але ця модель формувалася поступово. Спочатку теорія підприємництва орієнтувалася на ідею залежності обсягів продажу підприємством товарів від обраної політики збуту. Пізніше в теорію аналізу стали вводити такі параметри, як якість продукту та витрати на його продаж. Другим джерелом для аналізу проблем комбінації інструментів збутової політики стала теорія поведінки споживача. При цьому як система стали досліджуватися певний клас продуктів, тип поведінки покупця та аналіз процесу покупки. Подальший синтез економічної теорії і науки про поведінку привели до становлення теорії маркетингу. Ця теорія поставила в центр уваги при аналізі маркетинг-міксу не тільки відділ збуту, а й усі структури організації. Деякі сучасні дослідники маркетингової діяльності підприємств вважають 4P як інструментарій впливу на ринок обмеженим. Робляться спроби ввести в структуру інструментів маркетингу додаткові елементи. Наприклад, Ф. Котлер додав до інструментів маркетингу "паблік релейшнз" та політику. В маркетинговому аналізі послуг банку дослідники використовують 7P [10, с. 62].

У наступних розділах цієї роботи будуть розглянуті детальніше еволюція розвитку та механізми маркетингового й логістичного менеджментів, які, за нашою думкою, в першу чергу необхідно використовувати в управлінні капіталом як економічні потокові процеси.

Для управління бізнес-процесами на основі комплексного підходу необхідно визначити центральне поняття, яке б поєднувало різні функції управління. Гадаємо, для цього можна обрати поняття "подія". Її можна визначити як момент сполучення внутрішніх та зовнішніх факторів, обставин, умов, активних та пасивних діючих сил, що обумовлюють нагальність певної потреби підприємства як економіко-соціальної організації, вимагають прийняття відповідних стратегічних та важливих тактичних рішень, які визначають діяльність організації, а також забезпечують попередження кризових явищ. Події відбуваються за певними закономірностями під впливом тих чи інших внутрішніх механізмів та подій, що відбуваються поза організацією.

Перехід до нової категорії та нової моделі механізму управління організацією і капіталом підприємства вимагає орієнтації і на нову модель менеджменту, яка дозволяє розглядати підприємство як підсистему взаємодіючих відкритих економіко-соціальних систем (рис. 2.17). Слід зауважити, що нова модель не відкидає засобів попередніх моделей, вона залишає їх у собі, але, як говорять філософи, у "знятому виді", тобто в такій формі, яка знаходить узгодження з новообраним аспектом розгляду управління.

Характеристики	Еволюція моделей менеджменту				Модель, що пропонується
	Раціональних цілей	Внутрішніх процесів	Людських відносин	Відкритих систем	Взаємодіючих систем
Головні засоби / цілі	Чітке керівництво	Стандартизація Рутинізація	Делегування права вирішення проблем	Безперервні інтенсивні інновації	Діяльне спілкування, узгодження дій з партнерами

Особлива увага	Об'єктивність вимірювання, раціональний аналіз	Визначення відповідальності, документування відносин	Небайдужість до людських інтересів, їх погодження	Творче вирішення проблем, Інновації	Надійність взаємодії ділових циклів
Модель людини	Економічна	Економічна	Соціальна	Економічна, соціальна, компетентна, моральна	
Основні критерії ефективності	Продуктивність, прибуток	Стабільність, безперервність	Моральні зобов'язання, згуртованість	Здатність до адаптації	Взаємні вигоди партнерів
Конструктивна роль менеджера	Керівник, плановик, ревізор	Координатор, спостерігач	Наставник, Помічник	Інноватор, Посередник	Консультант, вчитель, агітатор
Об'єкт, що забезпечує надійність існування	Права власності на матеріальні активи		Права власності на нематеріальні активи		Нематеріальна послуга, що надається безкоштовно
Головні важелі та інструменти впливу	Адміністративні		Переважно економічні	Переважно соціально-психологічні	Культура, самоменеджмент
Місце й роль маркетингу	Маркетинг як виробничо-збутова діяльність		Маркетинг як конкретна функція управління		Маркетингове управління діяльністю підприємства

Рис. 2.17. Найбільш суттєві характеристики моделей менеджменту, що обумовлюють особливості механізму

Як видно з рис. 2.17, еволюція менеджменту обумовлена зміною об'єкта, що приймає участь в обмінних процесах підприємства. Оскільки життєдіяльність підприємства забезпечується дотриманням принципів утилітаризму, справедливості в цих обмінних процесах, ефективність механізму значною мірою буде залежати від вивчення специфічних особливостей виконання цієї вимоги стосовно капіталу й організації.

Впровадження нової збагаченої моделі менеджменту забезпечить перехід від автономного самозабезпечення діяльності до широкого партнерства; від ієрархічних чи централізованих структур управління до пластичних, децентралізованих структур; від орієнтації на обсяги та низьку собівартість до орієнтації на якість, швидкість, інновації; від контролю відхилень до їх упередження, а також вирішення багатьох інших проблем, які забезпечують стабільність та ефективність роботи підприємства.

Реальність механізму управління забезпечується наявністю таких умов:

1. Механізм повинен відповідати природі об'єкта управління. Без розуміння закономірностей існування та розвитку організації, капіталу і системи управління управлінські заходи не будуть діяти. Для управління важливо, щоб суб'єктам, які приймають рішення, була зрозуміла система зв'язків, що формують не тільки окремо кожен складову підприємства, а й цілісність його як соціально-економічної системи.

2. Керована система (організація, капітал, система управління) повинна бути здатною змінювати свій стан. Цей стан необхідно оцінити якісними, а, краще, кількісними характеристиками. Описуючи стан керованого об'єкта багатомірною системою координат, необхідно встановити граничні значення характеристик, за межами яких об'єкт перестає бути цілісним. Механізм управління повинен розраховуватися на зміну стану керованого об'єкта в заданих межах.

3. Система управління повинна мати уяву про реальність можливої зміни стану керованої системи за допомогою важелів, інструментів, прийомів того чи іншого методу впливу. Якщо рішення, прийняті системою управління, не впливають за допомогою обраного механізму, значить або його складові, або він у цілому не відповідають природі керованого об'єкта.

4. Будь-який механізм повинен мати мету свого впливу. Інакше не можна оцінити його ефективність.

5. Механізм управління економіко-соціальною системою повинен мати адаптивні характеристики, тобто надавати системі управління можливість вибору рішення з деякої кількості можливих рішень.

6. Система управління повинна мати уяву про ресурсне забезпечення реалізації рішень. Відсутність такого забезпечення аналогічне відсутності варіантності рішення.

7. Для правильного вибору характеру заходів керуюча система повинна мати уяву про поточний стан справ як в керованій системі, так і в зовнішньому середовищі. Неточність уяви про такий стан може привести до вибору невірної траєкторії впливу.

Висновки

1. Розробка систем сучасного управління економічними і соціальними процесами підприємства повинна здійснюватися на основі цілісної концепції. В роботі обґрунтована необхідність використання для її розбудови різних ідей: ідеї нового образу світу, що забезпечує системне дослідження економічних і соціальних процесів підприємства; синтезу ідей сучасних економічних теорій, що дозволяє визначити головні аспекти впорядкування функціонування та розвитку підприємств; використання соціально-економічних ресурсів для формування людського й соціального капіталів; вибору потреби як центральної категорії для формування механізму управління економічними та соціальними процесами підприємства та інших ідей, що враховують останні досягнення теорії менеджменту, економічної теорії і філософії.

2. Одним із суттєвих недоліків існуючих теорій управління підприємством є ігнорування об'єктивного процесу розширення підстав економічної свободи. Відсутність уваги до таких ресурсів, як компетентність, моральність, культура підприємства, призводить до зростання ймовірності розвитку кризових ситуацій. Це зумовило розробку в монографії нової моделі підприємства як економіко-соціальної системи, орієнтація на яку менеджменту підприємства посилить потенціал його конкурентоздатності.

3. Запропонована нова модель підприємства надає менеджменту нові орієнтири управління: людські ресурси, творчість, критерії соціально-економічної ефективності та ін., які дозволяють розв'язати суперечності в формуванні та розвитку економічних і соціальних процесів підприємства.

4. Найбільш відповідальною категорією, що формує цілісність економічних та соціальних процесів підприємства, є потреба. В роботі обґрунтований перелік головних потреб підприємства та їх функції, що дозволяє розробити відповідні механізми управління капіталом як економічною підсистемою підприємства та організацією як його соціальною підсистемою.

5. В Україні існує необхідність зміни і економічних, ринкових відносин, і соціальних аспектів господарювання. Обґрунтовані в роботі сутність та зміст нового механізму дозволяють розробити нові технології управління циклами економічних та соціальних процесів з використанням сучасних методів і інструментів. При цьому різна природа двох компонентів підприємства – капіталу та організації – відображена в роботі у відповідних двох моделях механізму для кожного з них.

6. Підприємство може реалізувати соціальну функцію діяльнісного спілкування з навколишнім середовищем при управлінні капіталом тільки з переходом на управління його повним відтворювальним циклом через бізнес-процеси. Для методичної підтримки цієї ідеї в роботі запропоновано використовувати сучасні технології маркетингу, логістики, фінансового менеджменту.

7. Нова модель механізму управління підприємством вимагає зміни моделі менеджменту. Запропонований в роботі її варіант дозволяє розглядати підприємство

як відкриту систему, що активно формує взаємодію з партнерами на основі взаємовигідної нішеї і забезпечує таким чином надійність та тривалість існування.

Розділ 3. УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Капітал підприємства як потоковий процес

У розвитку будь-якої науки (в тому числі й економічної) бувають періоди, коли досягнуті в ній знання, закріплені та сформульовані через певні категорії, поняття, закони, закономірності, не співпадають з новими фактами об'єктивної реальності. Для того, щоб ці знання не стали перешкодою подальшого розвитку науки і практики, вчені постійно працюють над уточненням суті та змісту економічних категорій і понять. Такої роботи потребують, незважаючи на велику історію свого існування, і категорії "капітал" та "капітал підприємства".

Для того, щоб забезпечити об'єктивність висновків в обґрунтуванні нового змісту такого складного явища, як капітал підприємства, на наш погляд, його необхідно розглянути з позицій гносеологічних категорій загального, особливого та одиничного. При цьому надзвичайно важливо обрати вихідне поняття чи категорію, зміст яких не викликає сумнівів та дозволяє побудувати логіку нової категорії чи нову логіку існуючої категорії. Такою вихідною категорією відносно капіталу, на нашу думку, є "багатство", яке узагальнює економічний і соціальний аспекти існування людини. Людина створює багатство в системі економічних відносин, а відчуває – через соціальні відносини. Під багатством можна розуміти ту власність людини, яка забезпечує їй свободу задоволення потреб. Для того, щоб перейти від категорії "багатство" до категорії "капітал" та визначити сутність останньої, необхідно потреби людини розділити на поточні та майбутні. Розвиток продуктивних сил на певному історичному етапі дозволив людині перейти від повного використання вилучених у природі запасів, що склали її багатство, на задоволення поточних потреб, до часткового їх споживання, достатнього для того, щоб забезпечити просте відтворення власних життєвих сил. Частина багатства, яке залишалася, людина стала продуктивно використовувати для створення передумов задоволення майбутніх потреб. Якраз вона, ця частина, і стала прообразом капіталу.

Але повністю капітал як явище сформувався тільки з розвитком капіталістичних відносин. Підґрунтям його стала розвинена система спеціалізації праці і товарно-грошового обміну багатством, створеним в результаті діяльності виробників. З розвитком капіталістичних відносин розвивалася і теорія природи капіталу.

Досить повне визначення капіталу на рівні пізнання його через гносеологічну категорію "загальне", як нам здається, дав Д.Б. Кларк: "Капітал світу є (як і був) великим знаряддям в руках працюючого людства, засіб, завдяки якому людство підкорює та перетворює елементи природи, що чинять йому опір" [146, с. 128]. Можна тільки, скажімо, внести уточнення цього визначення через введення в нього мети підкорення та перетворення природи. В такому випадку під капіталом можна розуміти штучно створене знаряддя працюючого людства, завдяки якому воно (людство) підкорює та перетворює елементи природи для задоволення своїх поточних потреб та розширеного відтворення передумов задоволення майбутніх потреб. Під капіталом саме людини можна розуміти ту частину її власних засобів забезпечення життєдіяльності, від якої вона чекає отримати майбутні доходи, що дозволять задовольнити потреби, які постійно зростають та ускладнюються. Отже, капітал – це частина наявного багатства та водночас – джерело багатства майбутнього.

Володіння капіталом забезпечує людині відчуття достойного існування, свободи і впевненості в майбутньому. Багатство кожної людини і суспільства в цілому створюється через систему суспільних відносин взагалі і економічних зокрема. Оскільки людина не байдужа до багатства, вона постійно шукає шлях до нього. Чим більш обґрунтованим у науковому плані є цей шлях, тим багатшими стають і людина, і суспільство в цілому.

В Україні джерела багатства значною мірою порушені. Поновлення їх можливе, як уже вказувалося, за умови створення на нових засадах відповідних один одному трьох компонент суспільства – політики, економіки й культури. Історія показує, що радикальні зміни суспільства завжди починалися з економіки – основи формування його матеріального й духовного багатства. Тому такими нагальними для України є пошуки наукових засад відродження цілісності та ефективності економічного базису суспільства в цілому та підприємств зокрема, і підприємств в першу чергу.

Особливу увагу у відродженні економічного базису необхідно приділити системі управління підприємствами. Зростання динамічності, ймовірності складності економічних процесів вимагає перегляду його концептуальних засад. Зокрема, слід звернути увагу на те, що безперервність та ефективність існування підприємств тепер значною мірою буде залежати від умінь менеджерів працювати з таким об'єктом, як капітал, який наповнює економічні процеси. Проблема капіталу є не тільки практичною, а й теоретичною, бо ця категорія була і залишається центральною для більшості ринкових економічних теорій. Вона вивчається протягом існування всього товарного виробництва, має багато визначень, з розвитком економіки ускладнюються розуміння її змісту і механізмів управління.

На рівні гносеологічної категорії "особливе" в найбільш розвиненому, логічно цілісному вигляді природу капіталу пояснюють чотири концепції, яких дотримуються сучасні вчені-економісти: матеріальна, чи натуралістична; вартісна, або монетаристська; теорія "людського капіталу"; системна теорія (найбільш розвинена К. Марксом).

З точки зору прихильників першої концепції, капітал – це засоби виробництва, чи товари, призначені для продажу. Так, наприклад, Д. Сімонді – один із представників цього підходу – трактує капітал як засоби виробництва, як річ, що перебуває у спокої, і ототожнює його з засобами виробництва [63, с. 115]. У теорії А. Маршалла капітал – це речі, що створюють передумови виробництва [184, с. 208]. Такої ж точки зору дотримуються П. Самуельсон, Р. Маконнелл Кемпбелл, Л. Брю Стенлі, які визначають капітал як виробниче устаткування великих фабрик, складів готової продукції, напівфабрикатів [243, с. 40; 174, с. 37]. Але, крім речей, А. Маршалл до капіталу відносить ще знання та організацію [184, с. 208]. Ще один представник цього наукового напрямку – Дж. С. Міль – вважає, що капіталом є накопичений запас продуктів праці [194, с. 148]. Спеціалісти з мікроекономіки, прихильники цієї ж концепції, розглядають капітал в узагальненому вигляді як виробничий фактор довготривалого користування [174, с. 227]. Капітал при цьому визначається ними як майно, річ, яка обов'язково комусь належить.

Монетаристи вважають, що капітал – гроші, які приносять процент. Великий вплив на формування цієї концепції здійснила теорія Д.М. Кейнса. Сучасні прихильники монетаризму визначають капітал як гроші чи їх замітники – кредитні гроші [201, с. 95]. Монетаристського напрямку визначення капіталу дотримуються і деякі українські вчені (наприклад І.А. Бланк [20]).

Теорія "людського капіталу" була розроблена представниками неокласичного напрямку (Г. Беккер, Дж. Мінер, Дж. Б. Кларк та ін.). Практично вона не заперечує уречевленої складової капіталу, але додає до неї деякі характерні риси працівника, які в сукупності створюють "людський капітал". На їх думку, у виробництві взаємодіють два фактори: "фізичний капітал", що вміщує засоби виробництва, та "людський капітал", до якого належать набуті знання, навички, енергія працівника підприємства. Розмір "людського капіталу" визначається потенційним доходом, який можна отримати від його виробничого використання.

Найбільш об'ємне та найменш суперечливе визначення капіталу, з нашого погляду, міститься в системній концепції К. Маркса. Головне його уточнення природи капіталу полягало в тому, що він підійшов до нього як до категорії соціального характеру. Крім того, він визначив капітал досить багатоаспектно: як вартість, що приносить додану вартість; як самозростаючу вартість; як відносини. Практично в своїй роботі К. Маркс досліджує такі конкретні форми капіталу: засоби виробництва; робоча сила; гроші; товари.

Принципове значення для розвитку теорії капіталу було розкриття К. Марксом його діалектичної природи. Капітал існує тільки постійно знаходячись у відтворювальному процесі. "Капітал – це не прості відносини, а процес, в різних моментах якого він залишається капіталом. Цей процес тому і підлягає аналізу" [183, с. 207]. Тобто капітал можна зрозуміти лише як постійний рух, розвиток усіх його елементів. Таким чином, К. Маркс додав у визначення капіталу його невіддільний атрибут – час. У зв'язку з цим можна не погодитися з тими вченими, які інколи вводять час в структуру самого капіталу, тобто приймають його як особливу складову частину капіталу. Нам здається, що будь-яке явище, що пізнається людиною в економічному світі, існує в координатах простору і часу. Час – не сам капітал, а обов'язкова умова відчуття, сприйняття його існування. Отже, перевагами теорії К. Маркса, на наш погляд, є, по-перше, той факт, що в ній органічно поєднуються різні концепції природи капіталу, по-друге, ці концепції отримують свій розвиток. І найголовніше – його пропозиції можна використати з врахуванням доповнень для вивчення капіталу на конкретному рівні практичної діяльності суб'єктів економіки.

Хорошим доповненням до визначення суті капіталу та вихідних моментів його наукового дослідження на рівні підприємства можуть бути теоретичні обґрунтування Дж. Б. Кларка, який писав, що для вивчення продуктивного багатства необхідно використовувати дві категорії: "капітал" і "капітальні блага". При цьому під капіталом він розумів перманентний фонд багатства, який зберігає свою життєздатність через трансформацію в капітальні блага. "Капітал мобільний, а капітальні блага – ні. Капітал є фондом багатства, втіленим в конкретних благах. Економічна наука не повинна змішувати ці поняття, оскільки закономірності та передумови розвитку, справедливі для одного з них, невірні для іншого. Капітальні блага мають життєві цикли чи цикли відтворення, капітал – вічний. "Єдиною, найбільш відмінною рисою того, що ми називаємо капіталом, є факт перманентності. Він зберігається і повинен зберігатися, щоб виробництво було успішним" [146, с. 128]. Просторове ж втілення капіталу існує в формі капітальних благ. Сукупність капітальних благ має структуру, кожна складова якої має свій життєвий цикл, який відображається в різній тривалості відтворювальних циклах.

Капітал підприємства постійно переміщується з однієї групи предметів (ресурсів) в іншу в процесі відтворення. Чим частіше він змінює ряд форм, тим активніше (при незмінності інших умов) протікають ділові операції, тим більше життєздатності в самому фонді багатства.

Не відкидаючи необхідності вивчення капіталу з інших позицій, ще раз звернемо увагу на динамічний аспект його існування. Правомірність такої посиленої уваги можна обґрунтувати, по-перше, тим, що ні одне з визначень капіталу не відкидає вивчення цієї категорії у часі. По-друге, з ускладненням бізнес-процесів підприємств особливо актуальною стає проблема захисту їх від банкрутства, яка існує в Україні. Для її вирішення необхідно знайти такі практичні поняття та категорії, які б дозволяли побудувати технологічний процес прийняття конкретних рішень з управління функціонуванням і розвитком такої досить абстрактної категорії, як капітал. Їх пошук треба починати з узагальнення деяких визначень суті капіталу. На наш погляд, серед них заслуговують на увагу наступні: "Капітал – це багатство, яке використовується для збільшення самого себе"; "Капітал – це самозростаюча вартість"; "Капітал – це час"; "Капітал – це рух, процес кругообігу, що проходить різні стадії". Всі ці визначення знаходяться на такому рівні абстракції, який не дозволяє отримати інформацію для прийняття управлінських рішень. Але аналіз їх змісту надає впевненості в тому, що практики повинні розглядати капітал обов'язково в категоріях динаміки. Ближче до визначення практичних рекомендацій щодо роботи з капіталом лежить обґрунтована вченими теза про те, що прибуток власнику капіталу приносить не вартість використаних ресурсів, а процес їх використання. Тобто якщо власник капіталу не забезпечить якісний рух ресурсів свого підприємства, то він не отримає прибуток – кінцеву мету володіння капіталом.

Наступні визначення капіталу дозволяють з'ясувати характерні особливості його існування у часі. Перше з них – "єдиною, найбільш визначальною рисою того, що ми звемо капіталом, є факт перманентності" – означає, що капітал існує як система, яку

не просто знищити. Друге – "капітал – це відносини між економічними агентами з приводу використання ресурсів для створення матеріальних благ та послуг" – означає, що капітал існує тільки завдяки відносинам, певній "вмонтованості" в навколишній економічний світ. Звідси пояснення, чому капітал не просто знищити. Йому не дозволять загинути ті зв'язки, якими він організаційно пов'язаний з навколишнім світом. Роль же самого організаційного фактора завжди високо оцінювалася підприємцями. Загальновідома формула американського мільярдера Д. Карнегі: "Відніміть усі наші фабрики, заводи, засоби сполучення та гроші, залиште тільки нашу організацію – і в чотири роки все відновиться" [195, с. 40]. І з цим можна погодитися, адже не тільки і не стільки окремі елементи, а здебільшого їх організація обумовлює всі якості та переваги великих систем. Ця теза говорить і на користь того, що капітал можна зрозуміти тільки як відносини, як зв'язки, як певну структуру, організацію елементів. Специфічна особливість відносин між власниками капіталу полягає в тому, що вони виникають з приводу продуктивного створення багатства в ринковому середовищі. Якраз ця продуктивність і забезпечує перманентність існування капіталу. Третє визначення: "Капітал не може існувати в невітеленому вигляді". Воно означає, що капітал як абстрактна категорія реально існує у вигляді капітальних благ. Причому, щоб виробництво було успішним, капітал зберігається перманентно як характерний циклічний процес, але капітальні блага, в які він трансформується, руйнуються, змінюють форму, щоб капітал постійно існував.

Для ілюстрації особливостей існування капітальних благ наведемо приклад з матеріальними ресурсами. Вони під час руху від постачальника до споживача через виробничий цикл підприємства набувають форми: вантажу, що транспортується від постачальника; запасів матеріалів та сировини на складах підприємства; незавершеного виробництва, яке знаходиться на різних стадіях технологічного циклу; запасів готової продукції, що зберігається на складі, і т. д. Тобто матеріальні ресурси, як частина капіталу, утворюють послідовність капітальних благ, які, руйнуючись в одній формі, з'являються в наступній. Управління цим процесом сприяє збереженню капіталу як складної циклічної системи, що формує відтворювальні процеси підприємства.

Існування і зміни конкретного капіталу відбуваються лише у взаємодії з іншими капіталами (точніше, у взаємодії власників капіталів). І це вже інше бачення капіталу як відносин. Уся система капіталів підприємств об'єктивно впорядкована, організована і основою цього порядку є процес обміну у відкритих економічних системах матерією, енергією та інформацією. При цьому відбувається як безперервна самоорганізація капіталів – ускладнення та відповідне впорядкування, так і свідоме регулювання організації капіталів. Проте процеси обміну здійснюються не тільки на основі створення і руйнування капітальних благ, а й в умовах раціональної та ірраціональної поведінки власників. У зв'язку з цим для збереження капіталу необхідно визначити та науково обґрунтувати інструменти розв'язання суперечностей в цих попарних процесах та якостях. Пошук таких інструментів уже давно іде як на основі розвитку теорії пізнання, так і на основі накопичення та наукового узагальнення практики управління підприємствами в ринковій економіці.

Подальший розвиток теорії існування капіталу в часі може забезпечити парадигма пізнання динаміки складних явищ світу, що опирається на поняття "циклу". Як уже вказувалося, циклічність процесів не обходили увагою дослідники різних часів та епох, і в результаті було сформульовано кілька суттєвих характеристик циклу: завершеність певного процесу певним запланованим результатом; повторюваність окремих процесів розвитку; наявність передачі системогенетичної інформації ("пам'яті" системи) від одного покоління результатів іншому; замкнутість впорядкованості частин процесу, стадій. Збереження циклічності, як конструктивної характеристики капіталу, залежить від його взаємодії з навколишнім середовищем, динаміка якого має також циклічну природу. Щоб гармонійно розвивати капітал, його власник повинен розуміти закономірності перебудови зовнішніх структур для того, щоб несуперечливо поєднувати відтворювальні процеси свого капіталу з циклами інших капіталів.

Узагальнення практики та нових напрямків науки управління, які почали формуватися відносно недавно, показує, що перехід до практичного рівня спостереження капіталу підприємства як циклічного процесу вже визначився як проблема і знаходить своє

вирішення в конкретних науках. Перелічимо лише частину таких напрямків: теорія бізнес-процесів, реінжиніринг, логістика, маркетинг, IDEF-методології інформаційного забезпечення менеджменту. Технологію управління капіталом підприємства можна побудувати, використовуючи вчення про бізнес-процеси. Вони з'явилися як новий предмет науки управління в результаті інтенсивного розвитку теорії конкуренції та теорії управління якістю. Це була практична реакція на посилення впливу в ринковій економіці на виробника вимог та поведінки споживачів. Перехід до управління підприємством через бізнес-процеси дозволяє краще узгодити інтереси виробника та споживача продукції. Однак поки що цілісної теорії управління бізнес-процесами не існує. Опубліковані лише деякі результати узагальнення практики, сформульовані принципи цього управління. Але, як показує аналіз публікацій, якраз бізнес-процеси можуть стати тим зручним елементом, за допомогою якого можна на новій основі свідомо керувати взаємодією капіталів та узгодженням інтересів ділових партнерів у ринковій економіці. Такий напрямок конкретної економічної науки, як реінжиніринг, обрав предметом досліджень процеси проектування та перепроєктування бізнес-процесів, упередження кризи та організацію ефективного її подолання. Практично реінжиніринг – розвиток управління бізнес-процесами в умовах інтенсивної інформатизації суспільства.

Інший напрямок вивчення економічних поточкових процесів сформувався як логістика. Ця наука рекомендує вивчати та удосконалювати відтворювальний цикл капіталу підприємства тільки як органічну сукупність його етапів. Поєднання теорії поточкових процесів підприємства і теорії циклів дозволяє визначити конкретні протиріччя, що виникають між етапами відтворювального процесу підприємства. Логістика рекомендує обирати в якості критеріїв, що оцінюють потоки капітальних благ і дозволяють приймати рішення відносно капіталу, вартісні вимірювання потоків та тривалість їх існування в одиницях виміру часу. Логістика визначає якісні й кількісні ознаки капіталу. З позицій цієї науки якість капіталу підприємства залежить від того, наскільки надійно відтворюється кожна складова його циклу. Кількісно існування капіталу в часі можна зміряти як швидкість зміни числа подій, що характеризують його стан, за обраний період часу. При наявності такої оцінки можна керувати поточковим процесом, не змінюючи події (вони незворотні), а змінюючи модель їх перебігу. Ця модель обов'язково повинна орієнтувати власника капіталу на задоволення своїх потреб тільки узгоджено з інтересами навколишнього середовища. Аналіз практики використання логістики в управлінні капіталом підприємства показує, що, використовуючи логістичний комплекс для моделювання впливу різних подій на відтворювальні процеси підприємства в цілому, його менеджери отримують можливість їх прогнозування та вибору кращих варіантів з врахуванням зовнішнього впливу.

Якщо логістика має за мету підтримку безперервності бізнес-процесів чи відтворювальних циклів капіталу, то маркетинг – посилення доцільності взаємодії капіталу з навколишнім середовищем. Він ніби розглядає той же горизонтальний потік ресурсів підприємства, що і логістика, але з позицій постійного спостереження узгодження його характеристик із зовнішнім середовищем.

Безумовно, управління капіталом вимагає створення спеціальної системи інформаційного забезпечення його оцінки та аналізу. Для цього, як показує практика, доцільно використовувати IDEF-методології. В управлінні циклом капіталу набуває критичної ваги узгодження різних за природою потоків, що вимагає поєднання дій різних спеціалістів. IDEF-методології дозволяють колективно проектувати складні процеси на основі системного підходу. Слід зважати на те, що система комунікацій підприємства при цьому ускладнюється і вимагає нових організаційних форм взаємодії осіб, які приймають рішення відносно поточкових процесів як окремих економічних ресурсів, так і капіталу в цілому.

Усі згадані вище напрямки розвитку управління капіталом уже знаходять своїх прихильників серед вітчизняних підприємців. Але, на жаль, окремі ентузіасти не мають змоги розв'язати весь спектр проблем, що існують в складних умовах трансформаційної економіки.

Досить складним є, наприклад, ще один аспект формування системи управління капіталом підприємства. Він стосується "людського чинника". Вперше, як уже говорилося, соціальну природу капіталу визначив К. Маркс і цим зробив крок від

теоретичного пояснення економічного світу до розробки практичних рекомендацій щодо його удосконалення. Але зараз уже відчувається необхідність перегляду та розвитку ідей цього вченого та його послідовників. Через наявність соціальних феноменів в актах існування капіталу стають необхідними аспекти вивчення поведінки підприємств як складних організацій. Крім того, в зв'язку з посиленням ролі в економічних процесах інтелектуального потенціалу людини на увагу заслуговують не тільки соціальні, а й навіть психологічні умови та фактори існування капіталу.

Побудова практичних рекомендацій відносно управління капіталом як цілісним циклічним процесом ускладнюється ще і через те, що розрив циклу відбувається не тільки через помилки менеджерів. Інколи банкрутство підприємств обумовлюється зовнішніми чинниками. Для того, щоб зменшити залежність від них чи забезпечити вихід з кризи з найменшими втратами капіталу, необхідно володіти засобами реінжинірингу бізнес-процесів. Але його технології поки ще не доведені до такого рівня, щоб їх можна було надійно використовувати практично.

Для вивчення капіталу на конкретному прикладному рівні є сенс, на наш погляд, скористатися рекомендаціями П. Самуельсона, який пропонує дослідження капіталу пов'язувати з вченням про фактори виробництва та поділом їх на групи: природні ресурси, ресурси людської праці та капітальні блага, що виробляються економічною системою для використання їх у якості факторів виробництва [243, с. 40]. Уточнення структурної будови системи капітальних благ пов'язане з уточненням елементарних факторів виробництва, про які йшла мова в роботах представників найрізноманітніших наукових шкіл. Воно необхідне для того, щоб знаходити джерела суперечностей, розв'язання яких забезпечує розвиток капіталу підприємства як складного явища. Такі суперечності, безперечно, з'являються не тільки через неузгодженість характеристик окремих капітальних благ, а й через відмінності життєвих циклів окремих видів капітальних благ. Вивчення капіталу підприємства з позицій відтворювальних процесів капітальних благ є конструктивним. Адже тільки введені у відтворювальні цикли капітальні блага набувають здатності формувати перманентний фонд багатства підприємства. Таким чином, капітал підприємства – це введені у відтворювальний процес певним чином взаємодіючі між собою у просторі та часі завдяки управлінню капітальні блага (фактори виробництва: засоби праці, предмети праці, робоча сила). Тільки тому, що капітальні блага різної природи не можна порівнювати між собою, капітал як продуктивну частину багатства підприємства обчислюють у вартісних показниках.

Для управління капіталом підприємства необхідно: обґрунтувати принцип визначення переліку суттєвих капітальних благ, відтворення яких забезпечує здатність капіталу до збереження та накопичення; визначити способи збору інформації про стан та динаміку окремих капітальних благ; обґрунтувати методи управління відтворенням окремих капітальних благ та їх системою. Проте складання переліку капітальних благ є досить непростим завданням. Для його вирішення можна було б скористатися класифікаційними групами активів підприємства. Але, окрім характеристик ліквідності, різні капітальні блага мають характерні техніко-технологічні характеристики. Споживчі якості таких капітальних благ обумовлюються сферою діяльності бізнесу. Структура капітальних благ, введених у виробничо-господарську діяльність, залежить від технології та організації виробництва, без яких не можна забезпечити цілісність системи капітальних благ. Капітальні блага не функціонують без взаємодії з таким фактором виробництва, як праця. Причому у сучасному виробництві набуває значення не стільки фізична, скільки розумова праця та творчість, яку взагалі не можна назвати працею. Важливого значення для життєздатності капіталу набуває система мотивів трудової поведінки персоналу, особливості культури підприємства.

Таким чином, існує потреба уточнити той склад капітальних благ на рівні підприємства, який підлягає вивченню та управлінню.

Це необхідно зробити, по-перше, тому, що зараз потенціал капітальних благ підприємства залежить від їх внутрішньої організованості, яка ускладнюється через ускладнення взаємодії підприємства з навколишнім середовищем. Значною мірою цей процес обумовлений посиленням ролі суб'єктивного фактора у забезпеченні результативності процесу створення багатства, зміною уяв про сутність багатства. Людина зараз розглядається не тільки як джерело, але і як результат створення багатства. Тобто

результатом створення багатства є тепер не стільки його матеріалізована в знаряддях, предметах праці частина, скільки сама людина як носій нових ідей, знань, системи загальнолюдських цінностей.

По-друге, капітал підприємства зберігається, якщо своєчасно поновлюються з використанням нових наукових ідей як його елементи, так і їх взаємодія та взаємосприяння, тобто здійснюється регульований інноваційний процес.

По-третє, у своєрідний економічний ресурс, що забезпечує якісний розвиток капіталу підприємства, перетворюється інформація, знання. Практично методом випробувань та помилок водяться в дію такі елементарні фактори, як підприємливість, фактор управління. На останньому слід зупинитися детальніше, адже така штучно створена система, як капітал, не може існувати без регулятора. Регулятор, чи фактор розпорядження організує капітальні блага, в які трансформувався капітал, в систему, сприяє її обміну матеріалами, енергією, інформацією з навколишнім середовищем. Тобто об'єктом впливу регулятора є зв'язки та взаємодія. Без нього капітал не може існувати у формі відносин. З ускладненням капітальних благ ускладнюються механізми їх регулювання та управління відтворенням. Наявність якісного регулятора у виробничих системах дозволяє сприймати їх як такі, що саморегулюються.

В сучасних умовах України підприємство для забезпечення збереження та розширеного відтворення капіталу особливо потребує удосконалення тих регулюючих впливів, які направлені на організацію його взаємодії з навколишнім середовищем. Про це свідчить розвиток таких конкретних функцій управління, як маркетинг, логістика, фінансовий менеджмент.

Не втратили свого значення і такі традиційні об'єкти управління, як виробництво, його технічна підготовка, кадровий менеджмент. Причому особливо кардинальних змін потребує управління персоналом підприємства. Відбувається розвиток орієнтації не тільки на забезпечення високих професійних якостей окремих працівників, але – більшою мірою – формування творчих груп, здатних швидко вирішувати ситуаційні задачі в умовах неповної визначеності та ризику.

Крім того, щоб забезпечувати взаємодію капіталу підприємства з навколишнім середовищем, необхідно захищати його автономність. Для цього необхідно розвивати внутрішню гнучкість та адаптивність потенціалу капіталу.

Таким чином, на рівні гносеологічної категорії "одиничне" дослідження капіталу потребує свого подальшого методологічного обґрунтування.

Слід зважати на те, що проблеми, з якими зустрічаються вітчизняні підприємства, формуючи та розвиваючи свій капітал, можна вирішити не тільки і не стільки орієнтуючись на надбання зарубіжної науки та практики господарювання, скільки на розуміння власної ситуації та власних можливостей. Вітчизняна економічна наука має великий досвід методичного забезпечення управління виробничим потенціалом підприємств. Вона і тепер не стоїть осторонь практичних проблем і має значні можливості для створення методологічної бази поновлення джерел багатства власної держави. Цей процес стане більш результативним, якщо, попавши в поле зору вітчизняних науковців, капітал знайде свій розвиток в таких практичних поняттях та категоріях, як економічні зв'язки, бізнес-процеси, що дозволять вітчизняним менеджерам управляти його формуванням, збереження та розвитком.

3.2. Методичні основи управління економічними зв'язками та бізнес-процесами підприємства

3.2.1. Сутність та зміст економічних зв'язків підприємства

Проблематика знань про зв'язки як для науки, так і для практики, в тому числі й економічної, займає завжди провідну роль, адже відносини, зв'язки, взаємодія будь-яких явищ чи процесів свідчать про їх існування. Можна погодитися, що в сучасному економічному середовищі єдиним дійсним і найціннішим активом підприємництва є не станки та обладнання, не вироблювані товари і навіть не патенти та "ноу-хау", а надійні довготривалі зв'язки з клієнтами, постачальниками, державними органами [53].

Для того, щоб капітал підприємства зберігався та примножувався, необхідно знайти алгоритм підтримки його функціонування в більш-менш стаціонарному режимі та алгоритм зміни стану (повернення в попередній при порушенні нормального порядку чи перехід до нового рівня існування).

Такі алгоритми не можна побудувати без розуміння основ внутрішньої організації, впорядкованості капіталу підприємства, виділення в ньому тих основних зв'язків, що формують його цілісність.

Ці зв'язки можуть мати різну природу в залежності від природи елементів, які вони поєднують.

Внутрішня впорядкованість, узгодженість та взаємодія автономних частин цілого обумовлюється об'єктивними законами його побудови. Капітал та організація як складові підприємства не існують автономно і потребують управління.

Складна взаємодія трьох складових частин підприємства (капіталу, організації та управління) в умовах трансформаційної економіки, коли посилюються як внутрішні протиріччя підприємства, так і протиріччя у взаємодії із зовнішнім середовищем, спричиняє появу проблем, які потребують свого методологічного забезпечення. Якщо говорити про центральну ланку, центральний елемент, відновлення організованості якого найбільше буде впливати на цілісність підприємства, то ним може бути, на наш погляд, тільки система управління. Вона контролює усталеність існуючих зв'язків та їх доцільну зміну, регулює процеси структуризації і реструктуризації. Через структуризацію менеджери впорядковують зв'язки із збереженням системи, через реструктуризацію – упорядковують зв'язки з руйнуванням системи. Піклуючись про взаємодію підприємства з зовнішнім середовищем, менеджери водночас повинні піклуватись про забезпечення певної автономності, цілісності, незалежності підприємства від зовнішнього середовища. Це необхідно для того, щоб за умов посилення агресивного впливу факторів та умов зовнішнього середовища на результати діяльності підприємства у нього знаходилися внутрішні резерви для протистояння такому впливу.

16 Працюючи над розвитком гнучкості та адаптивності внутрішнього середовища, необхідно зважати на те, що будь-які зміни в ньому (навіть за певним критерієм прогресивні) також мають свою межу. Практика показує, що тільки поєднання традиційності та інноваційності забезпечує розвиток потенціалу внутрішнього середовища підприємства.

Управління організованістю, впорядкованістю внутрішнього середовища забезпечує формування синергетичних ефектів, розвиток тих системних характеристик підприємства, які виникають на основі організованості та обумовлюють якість його обмінних процесів.

Високий рівень організованості соціально-економічних систем породжує їх здатність до саморозвитку. Він проявляється в тому, що система накопичує потенціал для того, щоб своєчасно та самостійно розв'язувати суперечності як в самій собі, так і в стосунках з навколишнім середовищем. Можна говорити за певних умов навіть про упереджувальний характер відповідних змін. Проте саморозвиток та самоорганізація на рівні підприємства, на думку деяких учених, мають і свої обмеження. Наприклад, Й.С. Завадський, узагальнюючи ці процеси, пише: "Самокеровані фірми часто бувають менш мобільними у тактичному плані, слабкіше реагують на ринкову кон'юнктуру, схильні до недоінвестування" [120, с. 79].

Все сказане вище свідчить про необхідність аналізу таких категорій, як зв'язок, взаємодія, взаємосприяння, визначення їх змісту, сутності та ролі у вивченні процесів організації, самоорганізації економічних та соціальних процесів підприємства.

О.С. Віханський, А.І. Наумов так характеризують значення зв'язків в менеджменті: "В організації, яка складається з багатьох частин, повинна певним чином здійснюватися координація їх діяльності. Така координація виступає основою структури організації, яку звичайно визначають як сукупність сталих зв'язків в організації. Без зв'язків та фактичної взаємодії частин не може бути організованого цілого. Зв'язок – це умова можливості взаємодії. Зв'язки між частинами організації здійснюються через канали комунікації. Види зв'язків відповідають видам тих відносин між частинами організації, які об'єднують частини в єдине ціле" [41, с. 309].

Як показав аналіз, під зв'язком найчастіше розуміється взаємообумовленість існування явищ, розділених у просторі та часі. Зв'язки класифікують за рівнем детермінації (однозначні, ймовірні, кореляційні), за силою (жорсткі та корпускулярні), за характером результату, який забезпечується зв'язком (зв'язок породження, зв'язок перетворення), за напрямками дії (прямі та зворотні), за типами процесів, які обумовлюються певним зв'язком (зв'язок функціонування, зв'язок розвитку, зв'язок управління), за змістом, який відображає предмет зв'язку (зв'язки, що забезпечують передачу: речовини, енергії, інформації [27, с. 117]).

Взаємодія – це категорія, що відображає процеси впливу одного об'єкта на інший, їх взаємообумовленість та породження одним об'єктом іншого. Взаємодія – об'єктивна й універсальна форма руху, розвитку – визначає існування та структурну організацію будь-якої системи [27, с. 216].

Оскільки підприємство – це складне системне утворення, його стан та розвиток залежать як від кількості та якості елементів такої системи, так і від кількості та якості її внутрішніх і зовнішніх зв'язків. Наукове дослідження підприємства передбачає обов'язковий аналіз його зв'язків, оскільки передумовою існування системних об'єктів будь-якої природи є їх відношення, зв'язки, взаємодія. Актуальність проблеми зв'язків у сучасному менеджменті обумовлюється необхідністю використання в ньому положень теорії систем, яка допомагає вирішувати задачі удосконалення діяльності організації, що існує в єдності її складових частин та взаємодіє з навколишнім середовищем. Налагоджена система зв'язків породжує стабільні й ефективні економічні та соціальні процеси, позитивно впливає на результативність роботи підприємства. Систематичне спостереження за ними дозволяє не тільки отримувати своєчасно інформацію про умови та фактори роботи підприємства, але й давати оцінку механізму управління процесами, що відбуваються.

Не дивлячись на широке вживання в економічній теорії та практиці, поняття зв'язку не стало повністю чітко визначеним стосовно підприємства. Навпаки, і в зарубіжній, і у вітчизняній літературі продовжуються дискусії щодо визначення сутності та змісту зв'язків підприємства різної природи й складності [41, 120 та ін.]. Для розвитку цієї категорії в конкретному плані удосконалення управління підприємством, на наш погляд, важливо визначитися з вихідною категорією, зміст якої не підлягає сумніву і логічний розвиток якої дозволить уточнити зміст та сутність категорії зв'язку.

Аналіз публікацій з цієї проблеми [163, 179, 17, 231, 289 та ін.] показав, що деякі автори беруть за вихідну категорію – відношення. В цьому випадку важливого значення набуває встановлення правильного співвідношення категорій "зв'язок" та "відношення". Спорідненість їх призвела до того, що зв'язок деякі автори розглядають лише у формі причини. Інші – не вказують чітко на відображення зв'язку взаємної залежності, які передбачає поняття "відношення", і таким чином звужують зміст цієї категорії [231].

Деякі автори намагаються з'ясувати сутність та зміст категорії "зв'язок", виходячи з інших посилок, наприклад, через поняття організації та структури. Однак, на наш погляд, такий підхід уявляється дещо звуженим, бо організація є формою існування системи зв'язків. Інколи цю категорію визначають з використанням поняття взаємообумовленості. Але останнє означає залежність від умов, тобто відображає лише об'єктивну сторону зв'язків, а суб'єктивні виходять з поля зору. Такий підхід неправомірний для використання в дослідженнях соціально-економічної системи, в якій існують суб'єктивні моменти, без врахування яких управління нею не може бути ефективним. Значну кількість зв'язків створюють і контролюють люди, їх суб'єктивна оцінка значно впливає на ефективність діяльності підприємства.

Досить змістовне визначення категорії "зв'язок" на вищому рівні узагальнення дає В.І. Махнова, характеризуючи його як єдність доцільного [186, с. 10]. Воно, справді, гармонізує категорії "зв'язок" та "відносини", об'єднує об'єктивні й суб'єктивні підходи. Об'єктивність простежується через використання слова "єдність", а суб'єктивність – через введення у визначення мети, яку може сформулювати та оцінити тільки суб'єкт. Проте визначення В.І. Махнової, претендуючи на всезагальність, не може бути використаним у прикладному плані для прийняття рішень з перетворення та розвитку зв'язків.

Для вивчення закономірностей економічних та соціальних процесів підприємства, на наш погляд, можна, виходячи з категорії відношення, визначати зв'язок як деяку постійну взаємозалежність об'єктів, що виникає в процесі їх взаємодії. Перевага такого визначення полягає, по-перше, в тому, що воно надає можливість переходу від її абстрактного тлумачення до конкретного. По-друге, воно охоплює як динаміку, так і статику категорії. Дві ознаки, що використовуються в цьому визначенні – взаємність та залежність, – дозволяють узагальнити часткові випадки існування зв'язку виключенням, посиленням, послабленням чи вирівнюванням значущості кожного з них. Вивчення та удосконалення зв'язків на конкретному рівні дослідження соціально-економічних систем та процесів передбачає необхідність врахування таких їх характерних якостей, як активність, невіддільність від суб'єкта чи об'єкта, змінюваність (поновлення, руйнування чи розпад), багатосторонність, рух, наявність єдиної цільової направленості. В наш час особливої уваги заслуговують не стільки внутрішні, скільки зовнішні зв'язки підприємства, від якості яких значною мірою залежить подолання кризових явищ. У системі зовнішніх зв'язків відтворення капіталу підприємства розрізняють такі їх форми: виробничі, економічні, господарські. Для практичної організації та узгодження цих форм зв'язків необхідно конкретизувати сутність та зміст кожної з них. Узагальнення думок різних авторів [17, 289, 186, 220, 219] дозволило встановити найбільш часто вживані їх визначення. Так, стосовно виробничих зв'язків найбільш поширеною є точка зору, за якою вони являють собою сукупність економічних, правових та організаційних відносин між підприємствами з приводу здійснення обміну діяльністю. Як бачимо, системотворюючим елементом у цьому визначенні є поняття обміну. Причому обмін розглядається як багатоаспектний процес, що пов'язує підприємство з іншими підприємствами, з державними органами управління суб'єктами фінансової та кредитної систем, посередниками, науково-дослідними, проектними організаціями тощо.

Визначення сутності економічних зв'язків, яке дозволяє виконати їх субординацію відносно перелічених вище форм, в найбільш узагальненому вигляді, швидше за все, дав В.П. Мосін: "Економічні зв'язки – це форма реалізації економічних інтересів" [301, с. 17]. Таким формулюванням автор досить чітко обґрунтував визначальний характер економічних зв'язків, а саме – характер виробничих відносин.

І інтереси, і зв'язки – категорії, що відображають економічні відносини, тому сама поява та сутність економічних інтересів і економічних зв'язків будь-якого суспільства обумовлені безпосередніми відносинами даного суспільства. Оскільки зараз відбувається докорінна зміна відносин власності в Україні, надзвичайно актуальною проблемою стає перегляд логіки побудови нової системи економічних зв'язків підприємства. Субординацію категорій "виробничі відносини", "економічні інтереси", "економічні зв'язки" можна визначити наступним логічним ланцюжком: виробничі відносини – економічні інтереси як форма, в якій проявляються виробничі відносини, – економічні зв'язки як спосіб реалізації економічних інтересів.

Розгляд економічних зв'язків у такому контексті дозволяє виділити в них об'єктивну та суб'єктивні сторони. Об'єктивна сторона полягає в тому, що змістом, реальною основою економічних зв'язків є виробничі відносини, які визначають процес встановлення та розвитку системи зв'язків підприємства з навколишнім середовищем. Але разом з тим, представляючи собою специфічний механізм реалізації економічних інтересів, економічні зв'язки встановлюються людьми. В цьому проявляється їх суб'єктивна сторона. Постійне вивчення, пізнання глибинних внутрішніх суперечностей розвитку системи економічних зв'язків підприємства дозволяє суб'єктам, що керують цими зв'язками, приймати об'єктивні рішення.

Приймаючи до уваги все сказане вище, пропонуємо таке визначення економічних зв'язків підприємства (як об'єктивно-суб'єктивної категорії): "Економічні зв'язки – це така взаємозалежність господарюючих суб'єктів, що формується на основі об'єктивних закономірностей існування економічного базису суспільства, яка викликана збіжністю їх економічних інтересів та відображається в обмінних процесах на основі товарно-грошових відносин".

Відразу ж наголосимо, що економічні зв'язки входять до більш складної соціальної форми взаємодії людей та організацій, яка породжується їх діяльним спілкуванням для

задоволення не тільки матеріальних, а й інших потреб (духовних, соціальних, інтелектуальних).

Під господарськими зв'язками в літературі частіше за все розуміються відносини між виробничими організаціями з приводу обміну конкретними продуктами своєї діяльності [289, с. 17]. В більш широкому значенні до господарських відносин входить система взаємовідносин з приводу створення та просування виробленої продукції від виробника до споживача в певних соціально-економічних умовах. Тобто практично господарські зв'язки – це конкретизація економічних зв'язків. На цьому рівні економічні зв'язки оформляються юридично через підписання контрактів та угод.

Таким чином, взаємодію проаналізованих форм зв'язків підприємства можна представити у вигляді схеми, відображеної на рис. 3.1.

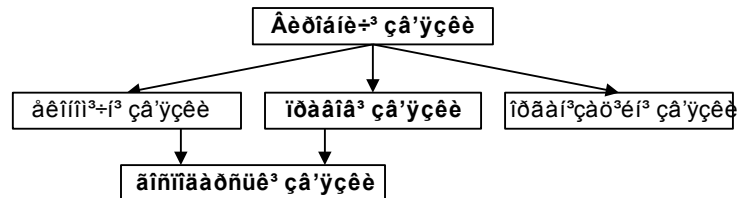


Рис. 3.1. Система виробничих зв'язків підприємства

Організаційні зв'язки не завжди можна вважати господарськими, оскільки вони виникають в умовах не тільки економічного обміну. В сучасних умовах формування потенціалу господарських зв'язків підприємства та поновлення процесів розширеного відтворення його капіталу необхідно починати з економічних. Таке формування стає можливим, якщо будуть створені передумови розширеного відтворення взаємного інтересу один до одного суб'єктів господарювання та його задоволення. А для цього, по-перше, необхідно вивчати та прогнозувати їх потреби, а по-друге, розвивати таку державну систему фінансів, яка б сприяла перерозподілу капіталу між господарюючими суб'єктами та посилювала цілісність і розвиток економічної системи суспільства в цілому.

Розробка науково-методичних підходів до організації ефективного управління економічними зв'язками підприємства передбачає їх попередню класифікацію. В наукових дослідженнях відсутній єдиний підхід до вибору ознак такої класифікації. Одні автори використовують для цих цілей галузеву ознаку, інші – територіальну, треті – час дії та ін. [289, с. 17; 9, с. 60].

Робочими варіантами класифікації зв'язків для їх реорганізації, на наш погляд, можуть бути класифікація за ознакою об'єкта обміну та рівнем зацікавленості в ділових партнерах, що приймають участь разом з підприємством в створенні товару для споживача. В цьому випадку можна виділити зв'язки між підприємствами з обміну матеріальними факторами як результатами праці (матеріально-речові зв'язки); фінансовими ресурсами (фінансові зв'язки); інформацією (інформаційні зв'язки); технічними досягненнями, технологією (науково-технічні зв'язки); об'єктами технічних досягнень, об'єктами промислової власності, "ноу-хау" (науково-виробничі зв'язки).

Кожній з указаних груп зв'язків притаманні принципові сутнісні відмінності, а тому кожна з них потребує особливої кваліфікації і професійності менеджерів. У системі управління підприємством уже з'явилися спеціалісти нових професій: маркетологи, які забезпечують взаємне пристосування товарів підприємства і вимог ринку; фінансові менеджери, що керують фондовими потоками підприємства і розширеним відтворенням його капіталу; інформаційні менеджери, які формують оптимальне інформаційне забезпечення управлінських рішень; менеджери інновацій, що спеціалізуються на прогнозуванні та впровадженні інновацій, необхідних для підтримки певного рівня конкурентоспроможності підприємства. Оскільки, з одного боку, всі перераховані види зв'язків необхідні для забезпечення діяльності підприємства, розширеного відтворення його капіталу, а з іншого – на їх створення можуть виділятися тільки обмежені ресурси, необхідна їх координація вищим керівництвом підприємства.

Для організації управління економічними зв'язками підприємства їх доцільно розділити ще на вертикальні та горизонтальні; на зв'язки прямі та такі, що

організуються через посередників. Вертикальні зв'язки поєднують підприємство з вищими інстанціями, що регулюють їх роботу; горизонтальні ж – це такі, що створюються підприємством самостійно.

Використання системою менеджменту наведених класифікацій зв'язків, власне кажучи, дозволить якісно формувати на їх основі потоки ресурсів, необхідних для забезпечення функціонування та розвитку економічних і соціальних процесів підприємства, формувати ефективну систему бізнес-процесів підприємства, яка зв'язуватиме підприємства та партнерів на основі вигідних обмінних процесів.

3.2.2. Бізнес-процеси і орієнтації менеджменту підприємств

Бізнес-процеси, як особливий предмет уваги менеджерів визначився порівняно недавно. Об'єктивною передумовою цього стало прискорення та ускладнення економічних потоків. Ця тенденція характерна як для зовнішнього, так і для внутрішнього середовища підприємства. Зовнішнє середовище змінилося і продовжує змінюватися, головним чином, під впливом глобалізації бізнесу та розвитку інформаційних технологій. Особливістю розвитку внутрішнього середовища підприємства став швидкий розвиток диференціації та спеціалізації не тільки виробничих, а й управлінських функцій. Спочатку це приводило до підвищення ефективності виконання кожної функції, але збільшення їх переліку згодом обумовило той факт, що підприємство стало все частіше втрачати ефективність діяльності через неузгодженість окремих функцій між собою. Певною мірою, ці проблеми були викликані застарілим поглядом на підприємство як на закриту систему, що складається з окремих операцій, розподілених між виділеними організаційно підрозділами.

Розвиток ринкової економіки з часом посилив необхідність розширеного сприйняття підприємства як відкритої системи, існування якої в першу чергу стало залежати від уміння його менеджерів налагодити зв'язки з навколишнім середовищем. Це, в свою чергу, змусило підприємства розвивати ті конкретні функції управління, які мали своїм предметом потокові процеси різної природи (матеріальні, фінансові, інформаційні), що підтримують повний відтворювальний цикл капіталу.

Не відкидаючи можливості розгляду підприємства як цілісної закритої системи у випадках вирішення проблем посилення її організованості, гнучкості та адаптивності, сучасні парадигми менеджменту вимагають розглядати підприємство і як відкриту систему, що складається з окремих бізнес-процесів, і таку, що активно взаємодіє з навколишнім середовищем, забезпечуючи ефективність обміну з ним матеріалами, енергією, інформацією. Теоретичні основи для організації ефективного відтворювального циклу капітальних благ у вигляді послідовних стадій економічних поточкових процесів, що виходять далеко за межі підприємства, почали створюватися вже давно. Так, ще на початку двадцятого століття Ф.У. Тейлор звернув увагу на те, що продуктивність праці робітників залежить не тільки від їх фізичних даних, а й від змісту та послідовності операцій, які вони виконують. Тобто вже тоді він практично продуктивність праці пов'язав з якістю побудови деяких циклів, послідовності дій (фактично – процесів). Удосконаливши цю послідовність шляхом вилучення непродуктивних операцій і підбору способів їх найбільш ефективного виконання, Ф.У. Тейлор зміг домогтися значного підвищення продуктивності праці. Вважається, що публікація його результатів була першою науковою працею з управління [269].

Досягнення, які були отримані пізніше економічною наукою, дають можливість повернутися до ідей Ф.У. Тейлора, переосмислити і доповнити їх на новій основі. Перше таке досягнення пов'язане з іменем М. Портера [227]. Це його так звана модель "вартісного ланцюга", яка дозволяла проаналізувати та оцінити процес зростання споживчої вартості, цінності продукту, створюваного підприємством. Теоретичною основою побудови цієї моделі стала уява про те, що сукупність різновидів діяльності організаційних одиниць підприємства формує деякий послідовний потік від постачальників через основну діяльність до покупця (споживача). В першу чергу до вартісного ланцюга входять "первинні види діяльності" підприємства. Їх прийнято розташовувати зліва направо в тому порядку, як вони виконуються на підприємстві. Це ті види діяльності, які додають пряму споживчу вартість до продукції чи послуги, а тому ефективний зв'язок та узгодженість цих видів діяльності здійснює найбільший

вплив на загальну продуктивність організації. Модель вартісного ланцюга має вигляд, поданий на рис. 3.2.

Інфраструктура	Інфраструктура фірми					
	Управління людськими ресурсами					
	Розвиток технології					
	Матеріально-технічне забезпечення					
		Постачання	Виробництво	Збут	Маркетинг і продажі	Сервіс
		Первинні види діяльності				

Рис. 3.2. Ланцюжок цінностей за Портером [227]

За теорією М. Портера, можна виділити також і вторинні види діяльності, які підтримують первинні з метою загальноорганізаційного чи конкретного управлінського контролю, узгодження між собою різних первинних видів діяльності, а також підтримки внутрішньої корпоративної культури та іміджу в зовнішньому середовищі. Але вклад вторинних видів діяльності у створення доданої споживчої вартості не є безпосереднім, крім того, він реалізується тільки через результати первинних видів діяльності. Тому на перших кроках дослідження бізнес-процесів можна скористатися першою групою їх різновидів.

Друге досягнення, яке можна використати для переосмислення ідей Тейлора, пов'язане з результатами роботи науковців, що працювали над проблемами якості. Вони дійшли висновку, що якість продукту не може бути забезпечена без підвищення якості бізнес-процесів, пов'язаних з його виробництвом. Такий узагальнюючий практичний документ теорії якості, як Міжнародний стандарт ISO, досить широко трактує розуміння об'єкта якості. По-перше, ним може бути діяльність чи процес; по-друге, – продукція (результат діяльності чи процесу), яка в свою чергу може бути матеріальною чи нематеріальною або їх комбінацією; по-третє, таким об'єктом може бути організація, система чи окрема особа; по-четверте, – будь-яка комбінація попередніх об'єктів [245]. Отже, причиною втрати конкурентоспроможності в сучасному розумінні категорії якості може бути не тільки недосконалість обладнання, сировини чи низька кваліфікація працівників, а й недосконалі бізнес-процеси. З іншого боку, високої якості бізнес-процесів не можна досягти без відповідного забезпечення якості процесів постачання, виробництва, збуту. В.А. Співак з цього приводу зауважує: "Автори стандартів справедливо виходять з уявлення, що тільки відповідність кожного етапу життєвого циклу продукту деяким строгим умовам в кінці кінців приводить до випуску дійсно якісної продукції. Такий підхід близький до комплексного поняття культури виробництва" [259, с. 161].

У зв'язку з цим в системі ринкової економіки вже давно сформувалася аксіома, що надійність та ефективність роботи сучасного підприємства залежить від того, наскільки його керівники вміють розглядати його як складну бізнес-систему в термінах поточних процесів. "Менеджмент повинен бути оперативним. Він повинен орієнтуватися на результат і ефективність на всіх етапах економічного ланцюжка", – пише в одній із останніх своїх робіт П. Друкер [113, с. 57]. Для більшості ж вітчизняних підприємств ця проблема ще є досить суттєвою, бо відсутні як навички роботи за правилами нової концепції, так і відповідні науково-методичні розробки її використання в умовах трансформаційної економіки.

Для того, щоб обґрунтувати нові методичні рекомендації щодо управління капіталом підприємства через бізнес-процеси, на наш погляд, необхідно попередньо:

уточнити зміст таких понять, як "бізнес-процес" та "бізнес-система";

обґрунтувати методичні рекомендації щодо діагностики підприємств як бізнес-систем та визначення "вузьких місць" в управлінні їх бізнес-процесами;

розробити програму забезпечення підприємства управлінським персоналом для роботи в умовах нової філософії управління;

обґрунтувати та впровадити програму переходу до управління підприємством як бізнес-системою;

визначити функцію управління, що повинна взяти на себе відповідальність за впровадження нової концепції менеджменту;

розробити принципи формування й розвитку інформаційного забезпечення автоматизованої підтримки функціонування й розвитку бізнес-процесів.

У своїй роботі Т.Н. Давенпорт розглядає бізнес-процес як структурований набір операцій, визначений для створення необхідного виходу для окремого споживача чи ринку [306]. М. Хаммер та Дж. Чампі дотримуються майже аналогічної думки. Вони вважають, що бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, в межах якої "на вході" використовуються один чи більше різновидів ресурсів, а на "виході" створюється продукт, що складає цінність для споживача [288, с. 63]. Однак, вважаю, як перше, так і друге визначення не відповідають глибинній суті поняття бізнесу. Якщо згадати, що бізнес – це діяльність, яка організується для отримання прибутку, то вказані автори повністю ігнорують цю його ключову роль. Звичайно, для життєдіяльності бізнесу дуже важливим фактором виживання є задоволення попиту споживача, але воно не повинно виконуватися всупереч економічним інтересам виробника. Ще менш вдалим для управління ефективною діяльністю підприємства в умовах ринку є визначення бізнес-процесу В.Г. Мединського та С.В. Ідельменова, які розуміють під ним будь-який потік робіт, що проходить від одного спеціаліста до іншого чи від одного відділу до іншого (в залежності від рівня розгляду) [187, с. 27]. Власне кажучи, такий потік – це просто послідовність певних операцій, яку можна вважати технологією або організацією роботи. Поки така послідовність не пов'язується зі створенням прибутку, вона не може бути визнана як бізнес-операція чи бізнес-процес. Тільки використовуючи поняття економічних витрат та результатів, можна оцінити цю послідовність як бізнес-процес.

Тому, на наш погляд, бізнес-процес краще визначити як горизонтальну послідовність внутрішніх та зовнішніх взаємозалежних функціональних дій, що існують у відтворювальному циклі капіталу, стратегічною метою яких є забезпечення випуску продукції, що обов'язково визнається покупцем, задовольняє його економічні інтереси і водночас сприяє відтворенню капіталу виробника. Таким чином, ми пов'язуємо економічні інтереси виробника та споживача і забезпечуємо тривалу їх взаємодію. Лише тактичних, наперед запланованих цілей підприємства можна досягати тимчасовим ігноруванням цього принципу. Стратегічні ж цілі та діяльність підприємства повинні повністю відповідати його вимогам.

Враховуючи таке визначення бізнес-процесів, підприємство в умовах посилення впливу зовнішнього середовища на результати його діяльності слід розглядати як "бізнес-систему", тобто узгоджену численність бізнес-процесів, що мають за мету випуск товарів (послуг, документів) і в сукупності забезпечують відтворення його капіталу.

В сучасних умовах рівень організації бізнес-процесів підприємства є однією з найважливіших характеристик його конкурентних переваг. Е. Демінг обґрунтував принципи, дотримання яких приводить до послідовного удосконалювання бізнес-процесів підприємства, і, як наслідок, забезпечує якість продукції і конкурентноздатність підприємства на ринку. Найбільш важливі з них [60]:

зробити постійною метою підприємства поліпшення якості продукції, що випускається, і наданих послуг;

виключити залежність від масового контролю якості (на користь статистичних методів контролю);

поліпшувати кожен процес (а не тільки виробничі й технологічні процеси);

руйнувати бар'єри між відділами;

заохочувати творчість і самовдосконалення;

чітко встановлювати зобов'язання керівництва вищої ланки в сфері якості.

Інші дослідники цих проблем менеджменту (наприклад 305) формулюють переваги переходу до управління відтворення капіталу підприємства через бізнес-процеси, а саме:

координація роботи окремих підрозділів стає більш ефективною;
 зменшується кількість помилок, що виникають через непогодженість дій окремих функціональних підрозділів;

зменшується число конфліктів між функціональними підрозділами;

зменшуються затримки між різними етапами створення товару;

вимоги замовників задовольняються своєчасно, надійніше та більш якісно;

збагачуються і поглиблюються знання про покупців.

Дотримання цих принципів забезпечує оптимізацію бізнесу в цілому, а не окремих функцій виробничо-господарської діяльності підприємства [309].

Звичайно, не можна вважати, що управління підприємством як бізнес-системою не має проблем. Ці проблеми існують, мають свою власну природу, обумовлюються кількістю та узгодженістю бізнес-процесів, виділених менеджерами в якості об'єктів управління. Як стверджує А. Клейнін [148], сучасне середнє підприємство має до 20 ключових бізнес-процесів, від реалізації яких залежить успіх підприємства на ринку. Загальна ж кількість бізнес-процесів може сягати кількох сотень. Це наводить на думку, що систему бізнес-процесів підприємства слід певним чином упорядковувати, надаючи окремим з них різні переваги, розподіляти між ними ресурси та увагу менеджерів. Для цього в літературі пропонуються різні способи їх класифікації.

Г.Х. Ватсон [312] пропонує виділяти вісім різновидів бізнес-процесів, представлених у табл. 3.1, які, на його думку, найчастіше зустрічаються в організаціях.

Таблиця 3.1

Різновиди бізнес-процесів*

Різновиди бізнес-процесу	Зміст бізнес-процесу
1	2
Розробка продукції	Процеси, завдяки яким збирається інформація про вимоги та очікування замовників і проектується продукти та послуги, що їх задовольняють
Маркетинг та збут	Розробка реклами та інших засобів просування товарів, ціноутворення, упаковка та документація; процеси збуту як діяльність із залучення нових покупців, обслуговування існуючих покупців і всі процеси, пов'язані з продажем товарів
Постачання	Придбання матеріалів та послуг
Виробництво	Процеси, які перетворюють входи, отримані постачанням, у виходи, що пропонуються для збуту. В організаціях, які надають послуги, включає процеси, за допомогою яких здійснюються послуги
Сервіс	Післяпродажні види діяльності, що виконуються для обслуговування, ремонту, поновлення та модернізації раніше проданих товарів
Транспортування	Процеси з перевезки товарів замовнику

1	2
Управління	Процеси стратегічного планування, бізнес-планування та фінансового контролю
Забезпечення	Процеси, які забезпечують управління персоналом, юридичне супроводження, відповідність вимогам охорони навколишнього середовища, охорони праці та техніки безпеки, а також утримання виробничих приміщень, підготовку персоналу та інші внутрішні процеси

* За Г.Х. Ватсоном [312].

Як уже вказувалося, підприємства в Україні поки що не зорієнтовані на бізнес-процесну концепцію управління, відсутні поки що і методичні розробки щодо організації переходу до неї. Але аналіз методологічних підходів до вивчення динаміки складних систем [34, 131, 152, 261, 262] показав, що з використанням рекомендацій нового напрямку методології пізнання розвитку складних явищ у часі, в основу якого покладено категорію "цикл", можна побудувати методичні підходи до управління підприємством як бізнес-системою, що реалізує цілісний бізнес-процес.

Звичайно, з переходом до концепції управління капіталом підприємства через бізнес-процеси необхідно створити нову методичну базу його інформаційного забезпечення. Рішення будуть прийматися на різних рівнях управління. На кожному з них необхідно створити своє інформаційне забезпечення та механізми прийняття рішень з орієнтацією на надійність забезпечення обміну з навколишнім середовищем.

Наприклад, для інформаційного забезпечення економічної оцінки бізнес-процесів на рівні середніх ланок управління можна побудувати функціонально-інформаційно-вартісні моделі [130]. Розробка комплексу таких моделей, що охоплюють всі етапи бізнес-процесів, повинна забезпечити маркетологів, фінансистів інформацією, на основі якої вони могли б виконати:

- аналіз ефективності технологій реалізації бізнес-процесів за певними угодами;
- аналіз і оцінку інформаційних потоків та документообігу, що забезпечують управління бізнес-процесами;
- аналіз вкладу підрозділів системи управління підприємством в забезпечення ефективного функціонування бізнес-процесів;
- визначення витрат на виробництво та збут товарів за конкретними угодами;
- виділення функцій, що забезпечують найбільший прибуток і досягнення стратегічних цілей реалізації бізнес-процесів;
- пошук високовартісних функцій (центрів витрат) в технологіях реалізації бізнес-процесів, які не виправдовують витрачених на них коштів;
- розробку впорядкованого переліку технологій, зміна яких забезпечить покращання показників реалізації бізнес-процесів.

Але для використання цього підходу в управлінні капіталом на вітчизняних підприємствах поки що не створені передумови. Найбільш проблемною є розробка спеціального інформаційного забезпечення, вартість та тривалість реалізації подібного проекту. І тому розвиток інформаційного забезпечення управління безпосередньо бізнес-процесами, зорієнтованими на виробництво конкретного товару, обґрунтованого маркетологами, є програмою на майбутнє для науковців та практиків.

На наш погляд, в сучасних умовах для переходу управління капіталом підприємства за концепцією бізнес-процесів з орієнтацією на маркетинг в першу чергу необхідно забезпечувати вище керівництво оперативною, доступною та недорогою за вартістю інформацією про розвиток окремих стадій бізнес-процесу і впливу на них рівня розвитку окремих міксів маркетингу. Концентрована узагальнена інформація повинна дозволити приймати концептуальні рішення з перебудови підприємства як бізнес-системи та посилення певних міксів маркетингу. Об'єктами аналізу для цього рівня управління можна вибрати такі укрупнені етапи бізнесу-процесу, як постачання, виробництво та збут.

Аналіз літератури [137, 148, 187, 245] та узагальнення інформації, отриманої в інтерв'ю з керівниками 10 підприємств м. Харкова, дозволили сформулювати гіпотезу, за

якою етапи бізнес-процесу різних підприємств (постачання – виробництво – збут) мають різну актуальність для забезпечення його ефективності в цілому. В зв'язку з цим система менеджменту конкретного підприємства повинна посилювати чи зменшувати контроль кожного етапу. Для цього їй необхідна кількісна оцінка якості реалізації етапів постачання, виробництва та збуту, рівня розвитку міксів маркетингу, впливу їх взаємозв'язків на результати функціонування бізнес-процесів. Слід зазначити, що вплив кожного з етапів бізнес-процесу та маркетингу на результативність роботи підприємств в ринковій економіці змінювався разом з еволюцією їх виробничого потенціалу та змінами співвідношення "попит – пропозиції". Спочатку розвивалася концепція управління, орієнтована на посилену увагу до етапу виробництва. Поки пропозиція продукції за інтенсивністю була меншою за попит, головні рішення були пов'язані з максимальним завантаженням виробничих потужностей, а головними спеціалістами, що визначали ефективність бізнесу, були технологи та організатори виробництва. Збільшення насиченості ринку товарами викликало необхідність посилення уваги до функції збуту. Пошук нових ринків збуту для традиційних товарів посилив роль в діяльності підприємств працівників відділів збуту. Подальший розвиток ринку, конкуренції, запитів та вимог покупців викликали необхідність посилення уваги до функції маркетингу, яка дозволяла узгодити інтереси покупців та інтереси підприємства на ринку. Ці зміни орієнтацій обумовлювалися, в основному, науково-технічним прогресом, розвитком усупільнення виробництва через його спеціалізацію та кооперацію, формуванням ринку покупця. Ринок поступово насичувався товарами, підвищувалися вимоги споживачів до якості, росла конкуренція, об'єктивно виникла потреба в орієнтації всіх етапів бізнес-процесів на рекомендації маркетологів, що забезпечувало їх ефективність в цілому.

Ситуація на вітчизняних підприємствах в сучасний момент критична з багатьох причин. Але всі вони пов'язані більш-менш з порушенням зовнішніх зв'язків підприємства з постачальниками сировини, споживачами готової продукції, відсутністю у них ефективних інформаційних систем. Це неминує спричиняє фінансову кризу у вигляді взаємних неплатежів, падіння обсягів виробництва, обумовлює випуск неякісних товарів, далеких від норм світових стандартів, затримку з виплатами заробітної плати, а значить, падіння платоспроможного попиту, розрив відтворювальних процесів.

Ці особливості вітчизняної економіки обумовлюють необхідність формування деякої власної концепції управління підприємствами, яка б поєднала в систему найбільш доцільні елементи існуючих управлінських орієнтацій та визначила ті елементи маркетингу, впровадження яких в практику управління підприємством сприяло б відновленню відтворювальних циклів їх капіталу. В процесі розробки такої концепції, на думку автора, до визначених для ринкової економіки орієнтацій управління бізнес-процесами на виробництво, збут та маркетинг необхідно (зважаючи на особливості ситуації в Україні) додати і постачальницьку орієнтацію. Адже в матеріально-технічному забезпеченні вітчизняних підприємств завжди існували проблеми навіть за часів панування командно-адміністративного стилю управління державою. Крім них, з'явилися нові проблеми, пов'язані з організацією самостійного пошуку підприємствами ринків сировини, матеріалів, комплектуючих виробів.

Аналіз літературних джерел і узагальнення досвіду роботи вітчизняних підприємств дозволили визначити комплексні характеристики управлінських орієнтацій, що відрізняються за змістом поставлених цілей, стратегічними напрямками, вимогами до виробництва, ступенем зрілості менеджменту. Кожна з них визначається набором одиничних характеристик, зміст яких відповідає обраній орієнтації при управлінні бізнес-процесами. Він наведений у **Додатку Г**, де прийняті такі умовні позначення орієнтацій: постачання (П), виробництво (В), збут (З), маркетинг (М).

Для аналізу рівня розвитку орієнтацій, впливу на них маркетингу та зв'язку їх з досягненням цілей, що ставлять перед собою підприємства, необхідно використовувати метод якісно-кількісної оцінки, методика якого подана в **Додатку Д**.

Найбільш придатним для якісної та кількісної оцінки для означеної предметної області є метод експертизи, незважаючи на його обмеження та недоліки.

Для того, щоб оцінити резерви розвитку інформаційного забезпечення прийняття рішень з управління бізнес-процесами, в анкеті було запропоновано дати кількісну

оцінку їх параметрів та характеристик. Така оцінка виконувалась непрямим експертним шляхом, вибір якого був обумовлений результатами перших пробних опитувань.

Під час аналізу бізнесів-процесів на кожному підприємстві була виділена група експертів, в яку входили керівники і компетентні співробітники відділів маркетингу, начальники функціональних підрозділів постачання і збуту, а також, у ряді випадків, керівники підприємств. У процесі формування експертних груп виникало багато проблем, які були викликані дією таких факторів.

1. Некомпетентність деяких керівників і співробітників відділів маркетингових служб, яка була, на наш погляд, обумовлена часто недооцінкою керівництвом підприємства ролі маркетингу та відсутністю у вищого керівництва відповідального ставлення до комплектування цих відділів професіоналами.

2. Відсутність достатньої кількості експертів при проведенні дослідження в зв'язку з тяжким економічним становищем підприємства.

3. Небажання експертів вникати в сутність поставлених питань.

4. Явно необ'єктивна оцінка параметрів та характеристик досліджуваного об'єкта.

У зв'язку з цим на деяких підприємствах були проведені додаткові зустрічі з вищим керівництвом, перероблені анкети, проведена додаткова консультативно-роз'яснювальна робота з персоналом. Інколи збір інформації виконувався не через анкетування, а методом інтерв'ю, за результатами якого анкети заповнювалися не респондентами, а інтерв'юерами. Пілотний аналіз варіантів оцінки параметрів, представлених у **Додатку Е**, показав можливість використання оцінки ситуаційних характеристик у балах з інтервалом від 0 до 9, де 0 оцінює відсутність даної характеристики, 9 – найвищий рівень прояву даної характеристики.

Отримані в ході експертизи результати оцінки управлінських орієнтацій менеджменту підприємств і актуальних етапів їх бізнес-процесів представлені в табл. 3.2.

Заповнення цієї таблиці виконувалося у такий спосіб. Спочатку визначалися середні оцінки характеристик управлінських орієнтацій, потім в таблицю проставлялася та з них, яка мала найбільше значення. Поряд з середньою оцінкою в балах ставилося умовне позначення орієнтації, яка отримала найвищу оцінку за цією характеристикою. Прийняті умовні позначення: П – постачання; В – виробництво; ЗБ – збут; М – маркетинг.

Таблиця 3.2

Середні оцінки характеристик управлінських орієнтацій (в інтервалі 0 – 9 балів)*

Заводи	Характеристика			
	стратегія	тактика	виробничі можливості	менеджмент
Плитковий	6,9 М	6,9 М	8,4 М	6 П
Велозавод	7,5 П	2,3 П	1,8 П	3,9 П
Пивзавод "Рогань"	6 ЗБ	6,9 М	8,1 М	6,9 М
ЗЕМВ-1	7,5 М	9 М	9 М	6 В
ВАТ ХЗТСШ	6 П	6,9 П	3 П, ЗБ, М	6 П
АТЗТ "Едіпс"	8,4 ЗБ	2,3 М	8,4 М	6,9 М
Укрелектромаш	8,4 М	4,8 ЗБ	5,4 М	6 П
ХЗЕА	6 П	6,9 П	8,1 М	6,9 ЗБ

* Дослідження виконано спільно з В.Д. Гончаренко за методикою М.С. Дороніної.

Наприклад, оцінка стратегії на плитковому заводі 6,9 М, представлена в таблиці, означає, що експерти в середньому визначили, що найбільш вираженою орієнтацією підприємства у формуванні стратегії і тактики є маркетингова, але при найбільшому значенні оцінки такої орієнтації в 9 балів вона отримала оцінку на цьому заводі лише 6,9. Це означає, що значні резерви розвитку маркетингової орієнтації при визначенні стратегії підприємства не задіяні. Неможливість їх використання обумовлена, як показали додаткові інтерв'ю, відсутністю спеціалістів, а також відповідного інформаційного та комп'ютерного забезпечення відділу маркетингу підприємства.

Оцінка 3,9 П менеджменту на велозаводі означає, що експерти відзначили орієнтацію менеджерів на постачання. Прийняття іншої орієнтації обмежується значною мірою зовнішніми умовами (серед них найсуттєвіша – тяжкий тягар податкових боргів).

Послідовність оцінок характеристик управлінських орієнтацій дозволяє визначити напрями посилення інформаційного забезпечення прийняття рішень на кожному підприємстві.

Як видно, для успішного рішення проблем кожне підприємство вибирає свій критичний ланцюжок прийняття рішень за сукупністю концепцій. Це ланцюжок, що орієнтує на прийняття рішень за варіантами різних управлінських орієнтацій: постачальницької, виробничої, збутової чи маркетингової (ці варіанти наведені у табл. 3.2). Так, на плитковому заводі він включає за трьома параметрами складові з орієнтацією на маркетингову концепцію і по одному параметру – на концепцію постачальницьку. Тобто стратегія підприємства, вибір тактики і розв'язання виробничих проблем зв'язані з рішенням маркетингових задач, і лише менеджмент орієнтований на виробничі проблемами. Система оцінок має наступний вигляд: 6,9 М – 6,9 М – 8,4 М – 6 П.

На велозаводі критичний ланцюжок параметрів такий: 7,5 П – 2,3 П – 1,8 П – 3,9 П. Тобто стратегія підприємства, його тактика, виробничі рішення і менеджмент формуються з орієнтацією на концепцію постачання.

На пивзаводі "Рогань" критичний ланцюжок 6 ЗБ – 6,9 М – 8,1 М – 6,9 М. Стратегія підприємства формується під впливом орієнтації на збут, у той час як тактика, організація виробництва і менеджмент формуються з врахуванням маркетингової концепції управління.

На Харківському заводі електромонтажних виробів №1 критичний ланцюжок має наступний вид: 7,5 М – 9 М – 9 М – 6 В. Тут, також як і на попередньому підприємстві, переважне значення приймає концепція управління, орієнтована на маркетинг. І лише задачі менеджменту зв'язані з виробничою орієнтацією управління.

На Харківському заводі тракторних самохідних шасі визначений наступний взаємозв'язок орієнтацій: 6 П – 6,9 П – 3 П, ЗБ, М – 6 П. Як видно, на даному підприємстві домінує концепція управління, орієнтована на постачання. Цікаво відзначити, що виробничі проблеми підприємства в однаковій мірі слабо зв'язані з усіма управлінськими концепціями.

На АТЗТ "Едіпс" критичний ланцюжок наступний: 8,4 ЗБ – 2,3 М – 8,4 М – 6,9 М. Зважаючи на це, можна сказати, що керівництво даного підприємства вибрало як управлінську концепцію маркетинг, але стратегія підприємства зорієнтована на збутову концепцію.

На підприємстві АТ "Укрелектромаш" критичний ланцюжок визначений як 8,4 М – 4,8 ЗБ – 5,4 М – 6 П. Стратегія підприємства і задачі виробництва знаходяться під впливом маркетингової концепції управління, тактика – концепції збуту, а менеджмент орієнтований на виробничу концепцію.

На Харківському заводі електроапаратури критичний ланцюжок наступний: 6 П – 6,9 П – 8,1 М – 6,9 ЗБ. Стратегія на цьому підприємстві формується під впливом концепції управління, орієнтованої на постачання, тактика – також під впливом постачальницької концепції, проблеми виробництва знаходяться під впливом маркетингу, а менеджмент зв'язаний зі збутовою концепцією управління.

Таким чином, аналіз усіх критичних ланцюжків фактичного стану показав, що переважна більшість експертів оцінює напрямок у діяльності своїх підприємств з орієнтацією на маркетингову концепцію керування. Це обумовлюється, в першу чергу, визнанням принципів маркетингу як такими, що найбільше задовольняють умовам діяльності підприємств. Даний висновок можна зробити за результатами аналізу більшості досліджених підприємств. Однак варто підкреслити, що на багатьох підприємствах все ще не повною мірою усвідомлюється важливість переходу на маркетингову концепцію управління.

Кожна концепція управління підприємством вимагає формування своїх умов та обмежень для бізнес-процесів, економічних та господарських зв'язків підприємства, своїх маркетингових та логістичних механізмів.

3.3. Маркетинговий механізм управління бізнес-процесами підприємства

Останнім часом соціологи формулюють і намагаються знайти відповідь на запитання, яким чином соціальні процеси впливають на економічну активність суб'єкта господарювання [15, 132, 159, 238, 300 та ін.]. З'явився термін "соціальний капітал", і його наукові дослідження розвиваються активно. Дж. Коулман дає пояснення змісту соціального капіталу як певного невідчутного виду ресурсу, який існує тільки у взаємовідносинах індивідів. Але, як і фізичний та людський капітал, він забезпечує ефективність, а більше – надійність господарської діяльності [159, с. 126]. Формування соціального капіталу підприємства відбувається за рахунок вивчення потреб партнерів, їх прогнозування, задоволення. Якщо суб'єкт господарювання задовольняє певну потребу партнера і при цьому має впевненість, що той у майбутньому відповість взаємністю, це означає, що він накопичує зобов'язання стосовно себе, на виконання яких він може надійно покладатися, тобто накопичує соціальний капітал.

Важлива форма соціального капіталу – можливість отримання інформації, властивої соціальним відносинам. Інформація має суттєве значення для забезпечення ефективності взаємодії [159, с. 128].

Розвиток багатьох функцій менеджменту сприяє накопиченню соціального капіталу підприємства, але найбільш суттєвий та позитивний вплив на ці процеси здійснює маркетинг. Пояснюється це тим, що на основі технологій маркетингу створюється можливість ефективно задовольняти потреби ділових партнерів без порушення їх економічних процесів. Але ці технології формувалися та розвивалися поступово.

3.3.1. Еволюція маркетингового управління підприємством

Маркетинг як інструмент бізнесу формувався поступово під впливом розвитку розподілу праці, ускладнення взаємодії незалежних суб'єктів господарювання і зростання інтересу до підвищення ефективності та оптимізації взаємовигідного обміну товарами чи послугами. Спочатку практика комерційної діяльності, особливо торгівлі, активно шукала оригінальні засоби впливу на споживачів, що стимулювали їх купівельну активність і збільшували на цій основі прибутки підприємців. Ці засоби базувалися в основному на вмінні збирати та використовувати різну інформацію, що стосувалася ділових партнерів та споживачів товару. Перехід від емпіричного етапу розвитку маркетингу до наукового, на думку ряду авторів [130, 151, 158], відбувся під впливом розвитку промислової революції в США. Якраз там вперше виникла ідея перевести підприємницьку інтуїцію на наукові основи. В зв'язку з цим наприкінці XIX – початку XX століття у США і виникає поняття "маркетинг", яке відображає діяльність, пов'язану з пристосуванням підприємства до вимог середовища, в якому воно функціонує. Зміст цього поняття поступово ускладнювався, і зараз, за даними Американської асоціації маркетингу, вже існує більше 2000 його визначень. У будь-якому випадку під маркетингом розуміють певну форму розв'язання суперечностей між виробництвом та споживанням як етапами відтворювального процесу, що створює основу для збалансованого розвитку потоку товарів і послуг.

У даній роботі маркетинг розглядається як діяльність, пов'язана з взаємним пристосуванням процесів виготовлення товару і процесів купівлі та використання їх споживачами на основі широкого використання інформації. Якраз таке визначення змісту маркетингу надає можливість сформулювати проблеми використання його інструментів для управління відтворенням циклу взаємодії капіталу підприємства з навколишнім середовищем на умовах взаємної вигоди та обґрунтувати шляхи їх вирішення.

Залишаючись конкретизованою формою зв'язку виробництва і споживання, маркетинг демонструє постійний процес удосконалення механізму цієї взаємодії. З розвитком виробництва та споживання виникають все нові підґрунтя для удосконалення механізму їх взаємодії, і, як результат, змінюються акценти та ракурси управлінської концепції – маркетингу [53, с. 10].

Незважаючи на широкі публікації з проблем маркетингу, його використання часто вимагає уточнень та додаткових досліджень. Це пояснюється появою у суб'єктів господарювання нових проблем, пов'язаних зі зміною предметної області використання

маркетингу, необхідністю удосконалення його інструментів. У будь-якому випадку при такому уточненні та дослідженні в умовах вітчизняної економіки необхідно враховувати як мінімум два аспекти:

по-перше, еволюцію концепції маркетингового управління та його системних інструментів (виходячи з досвіду ринкової економіки), що дозволяє визначити закономірності, притаманні кожному етапові розвитку управління підприємством, за концепцією маркетингу і виконати прогноз їх змін;

по-друге, нові умови, фактори та особливості розвитку теорії й практики маркетингового управління суб'єктами господарювання, що дозволяє зрозуміти специфіку сучасного етапу його розвитку в умовах вітчизняної економіки та розробити рекомендації щодо системного використання його традиційного й нового інструментарію.

З огляду на сказане вище, зробимо короткий огляд розвитку уяви про маркетинг як складне соціально-економічного явище. Узагальнення робіт різних авторів [130, 156, 155, 167, 267 та ін.] дозволило зробити висновок, що в теорії поступово формувалися та розвивалися різні управлінські концепції маркетингу (рис. 3.3).

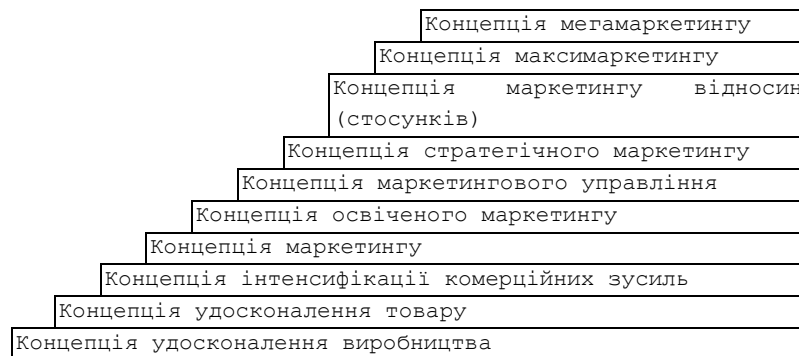


Рис. 3.3. Розвиток управлінських концепцій маркетингу

Їх умовно можна поділити на два класи, що розвивалися послідовно у часі: концепції управління маркетингом і маркетингове управління діяльністю суб'єкта господарювання. До першого класу належать концепції удосконалення виробництва, удосконалення товару, інтенсифікації комерційних зусиль.

Концепція удосконалення виробництва базується на гіпотезі, що споживач віддасть перевагу товарам, які широко розповсюджені і доступні за ціною. При цьому управління маркетингом зосереджується на удосконаленні виробництва, форм і методів збуту. За концепцією удосконалення товару споживач віддає перевагу товарам, якість яких постійно зростає. Маркетинг зосереджується на обґрунтуванні підвищення якості товару. Концепція інтенсифікації комерційних зусиль базується на гіпотезі, що споживач не буде активно купувати товар без спеціальних заходів з просування товару.

До другого класу належать концепції класичного маркетингу, освіченого маркетингу, маркетингового управління, стратегічного маркетингу, маркетингу відносин (стосунків), максимаркетингу, мегамаркетингу. Концепція маркетингу базується на гіпотезі, що реалізація цілей підприємства є результатом вивчення потреб цільових ринків і ефективнішого у порівнянні з конкурентами задоволення потреб споживача. Вона зорієнтована на чотири складових: цільовий ринок, потреби споживачів, інтегрований маркетинг і рентабельність. Інтегрований маркетинг – двостороння система: зовнішній маркетинг координує маркетингові зусилля, направлені на клієнта, внутрішній – координує зусилля внутрішніх відділів та персоналу. Внутрішній маркетинг повинен передувати зовнішньому. За концепцією соціально-етичного маркетингу він повинен підтримувати оптимальне функціонування збуту на далеку перспективу, дотримуючись принципів орієнтації на споживача, постійного впровадження інновацій, ціннісних переваг товару, соціально-відповідальної поведінки (задоволення потреб споживачів ефективнішим, ніж у конкурента способом без порушень інтересів споживача і суспільства в цілому). Концепція маркетингового управління сформульована Американською асоціацією маркетингу як процес планування та реалізації політики

ціноутворення, просування та розподілу ідей, продукції та послуг, направлений на здійснення обміну, що задовольняє як індивідів, так і організації.

Концепція стратегічного маркетингу базується на розмежуванні понять стратегічного та операційного маркетингу. Стратегічний маркетинг – це постійний систематичний аналіз потреб ринку, що виводить на розробку ефективних товарів з особливими властивостями, які суттєво відрізняються від товарів конкурентів і призначені для конкретних груп покупців. Ці товари забезпечують виробнику високу конкурентоспроможність. До нього входить аналіз потреб, макро- і мікросегментація, аналіз конкурентноздатності, портфель ринків товарів, вибір стратегії розвитку. Операційний маркетинг – це інструмент реалізації обраної маркетингової стратегії, конкретний план маркетингу, до якого входить весь його комплекс.

Концепція маркетингу відносин базується на тому, що управління маркетингом повинно зосереджуватися на створенні та розвитку надійних взаємовигідних відносин із споживачами та іншими зацікавленими суб'єктами економічного середовища (постачальниками, контрактними аудиторіями, посередниками тощо). Це збільшує вірогідність майбутніх угод з одними і тими ж споживачами. Протилежна їй концепція – маркетинг угод (транзакційний маркетинг) зосереджує управління на збільшенні кількості разових угод з новими споживачами.

Концепція максимаркетингу зосереджує управління маркетингом на збільшенні до максимуму торговельного обороту та прибутків шляхом селективного розподілу та залучення в процес чітко визначених потенційних споживачів та клієнтів; передбачає дві стадії – максимальний синергізм (двозмінна реклама) та максимальний розподіл (створення нових каналів розподілу).

Концепція мегамаркетингу передбачає координацію економічного, психологічного та громадського впливу, розвиток співробітництва з політиками (політичними партіями) для виходу на певний ринок та роботи на ньому.

Додатковий аналіз ряду робіт, у яких містяться дані, присвячені хронології розвитку маркетингу [151, 158, 248], дозволив уточнити причини та обставини його переходу на якісно новий рівень розвитку, а також зміни ролі маркетингу в системі наук про діяльність підприємства, теоретичних основ збагачення його змісту; зміни методів обґрунтування рішень, сфер застосування, особливостей інформаційного забезпечення та інформаційних технологій, що використовувалися працівниками відділів маркетингу (**Додаток Ж** та **Додаток З**).

Як видно з інформації, що міститься в **Додатку Ж**, розвиток маркетингу в умовах ринкової економіки постійно супроводжувався розвитком його інформаційного забезпечення, інформаційних технологій, що дозволяло вирішувати проблеми підвищення ефективності його впливу на роботу підприємства.

Розвиток концепцій маркетингу під впливом науково-технічної революції відбувався одночасно з розвитком теорії менеджменту, який, поступово опановуючи все складнішу систему методів впливу на поведінку персоналу та колективів підприємства, орієнтувався на все складніші концепції (процесну, ситуаційну, системну, цільову, відкритих систем, і нарешті – взаємодіючих систем, орієнтовану на філософію маркетингового управління). Поява та розвиток останньої концепції управління підприємством пояснюється тим, що проблеми менеджменту ускладнилися в зв'язку з ускладненням конкуренції, взаємодії підприємств з навколишнім середовищем, які посилювало свій непередбачений вплив на їх діяльність. У цих умовах накопичений маркетингом інструментарій впливу на покупців та споживачів (як на основний фактор невизначеності зовнішнього середовища) значно посилив його роль в управлінні надійністю роботи підприємства. Це і обумовило трансформацію маркетингу як конкретної функції управління взаємодією підприємства з ринком в маркетингове управління діяльністю підприємства в цілому. Слід відзначити, що управлінська функція "маркетинг" поступово напрацювала власні принципи ефективної реалізації, а саме:

виходити на ринок не з товарами, а з засобами вирішення проблем споживача;

організувати виробництво товарів після дослідження потреб та попиту; накопичувати та розвивати інформаційний потенціал діяльності;

формувати маркетингові програми на основі програмно-цільового підходу, обґрунтовуючи специфічні комплекси маркетингових засобів впливу як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище;

враховувати як економічні, так і соціальні фактори виробництва та розподілу товарів на всіх стадіях життєвого циклу товару;

орієнтуватися на перспективу ефективних комунікацій на основі стратегічного планування та прогнозування поведінки товарів на ринку, використовуючи тактику активного пристосування виробництва товарів до запитів ринку і ринку до можливостей підприємства;

поступово формувати взаємодію з усіма ланками бізнес-процесу підприємства;

концентрувати зусилля на досягненні кінцевого результату діяльності підприємства [10, с. 37].

Формування маркетингової орієнтації вітчизняних підприємств повинно відбуватися поетапно, в залежності від наявних умов та доцільності використання коштів на цю діяльність. Для вітчизняних підприємств маркетинг поки що залишається не зовсім пізнаним явищем, хоча він і почав впроваджуватися вже давно. Спочатку на нього звернули увагу на вищому рівні управління економікою – в сфері зовнішньоекономічної діяльності, яка не могла не враховувати той факт, що країни, з якими встановлювалися ділові контакти, працювали на принципах ринку. Згодом окремі елементи маркетингу поступово стали використовуватися в роботі підприємств, почала формуватися вітчизняна школа теорії маркетингу.

Особливістю процесу впровадження маркетингу в економіку перехідного періоду є те, що він став активно застосовуватися спочатку в таких галузях, як фінанси, торгівля, а лише потім – у промисловості. У сприйнятті маркетингу практикою та наукою Г.Л. Багієв і його співавтори виділяють кілька етапів. На першому маркетинг розглядався як сфера прикладної економіки і практика організації збуту. На другому з'явилися різні концепції вітчизняного маркетингу. Третій був обумовлений необхідністю розвитку теоретичних основ і методичного забезпечення маркетингу. Четвертий етап еволюції маркетингу пов'язаний з розробкою загальної теорії управління маркетингом. П'ятий ґрунтується на теорії маркетингу – менеджменту, теорії взаємодії і комунікацій з орієнтацією на використання комплексу сучасних інформаційних технологій [10, с. 23 – 25].

Незважаючи на існуючі проблеми розвитку вітчизняного маркетингу, можна виділити і ряд позитивних зрушень, що відбулися в практичній реалізації деяких функцій маркетингу. Так, при формуванні товарної політики підприємства починають враховувати дію захисту прав споживачів, виконують сертифікацію продукції. У ціноутворенні можна відзначити використання методів обґрунтування оптимальної ринкової ціни, поступове зменшення різниці в цінах, зростання різноманітності стратегій і тактики ціноутворення. Комунікативна політика також розвивається в напрямку від реклами інфраструктурних організацій до реклами товарів. Підвищується якість реклами, здійснюється перехід до медіа-досліджень і планування, розвивається функція зв'язків з громадськістю тощо. Збутова політика підприємств направляє на активізацію поведінки посередників, поступове спрощення каналів просування товарів і нормалізацію розподілу прибутків між діловими партнерами і посередниками.

Але в багатьох випадках маркетинг ще не став головною концепцією управління підприємствами, і, на думку деяких авторів, він повинен впроваджуватися революційним шляхом, оскільки сама економічна система країни перебудовується революційно. Результативність такого впровадження можна забезпечити, вивчивши причини, які стримували розвиток маркетингу, та створивши умови до їх подолання. Ці причини узагальнили в своїй роботі Ю.А. Ковальков і О.Н. Дмитрієв [151, с. 15 – 19]. Перше серйозне відставання в розвитку вітчизняного маркетингу з середини тридцятих років дотепер, на їх думку, пов'язане з обмеженістю номенклатури доступних товарів і послуг, а також їх низькою якістю. Друге виникло в шістдесяті роки і охопило сферу технологій виготовлення і споживання продукції. Третій гальмуючий бар'єр став відчутним у 70-х роках і був обумовлений недостатньою увагою до використання обчислювально-комунікаційної техніки і помилками в стратегії її розвитку. Нарешті, тепер виник цілком закономірний четвертий відрив у сфері так званих інтелектуальних

інформаційних технологій. Кожне наступне з цих чотирьох уповільнень обумовлювалося попередніми і, в свою чергу, підсилювало прояв тих, що починалися пізніше.

Проте оцінка умов розвитку маркетингу на вітчизняних підприємствах показує, що просте перенесення зарубіжних підходів до формування системи маркетингу і процесу інформаційного забезпечення прийняття маркетингових рішень в принципі неможливе. Основним гальмуючим фактором цього є специфіка вітчизняної економіки, особливості формування нових економічних зв'язків, відсутність налагодженої системи комунікацій.

Для забезпечення системного підходу до розвитку в сучасних умовах маркетингового управління створенням багатства вітчизняних підприємств, на думку автора, необхідно поєднати різні наукові концепції менеджменту, розширити його зміст. При цьому необхідно, по-перше, орієнтуватися на той факт, що в забезпеченні ефективності управління соціальними та економічними процесами підприємства значну роль відіграє узгодження механізму реалізації, інструментів окремих функцій управління з стратегічними цілями, стратегічною орієнтацією підприємства на вирішення внутрішніх та зовнішніх проблем свого існування. По-друге, необхідно поступово переходити від управління спеціалізованими операціями до управління бізнес-процесами чи бізнес-одинацями, виділеними в межах діяльності підприємства, орієнтуватися на формування та розвиток інформаційного забезпечення такого способу управління. По-третє, знаходити засоби оптимального перерозподілу уваги до інформаційного забезпечення взаємозв'язку різних етапів бізнес-процесів підприємства та маркетингових інструментів узгодження їх з вирішенням внутрішніх і зовнішніх проблем діяльності підприємства. По-четверте, з переходом від однієї концепції управління підприємством до іншої необхідно відповідно створювати нові системи маркетингового інструментарію.

Для вирішення цих задач необхідно опанувати сучасні інформаційні технології, технології реорганізації бізнесу, серед яких – реінжиніринг бізнес-процесів (РВП) [187, 288, 311]. Це вимагає розширення змісту маркетингової діяльності підприємства, що, в свою чергу, обумовлює необхідність поглиблення її наукового дослідження.

Сучасний маркетинг уже розглядається вченими країн СНД і України як складне соціально-економічне, інформаційно насичене явище, дослідження якого повинно бути багатоаспектним. Так, для вивчення маркетингової діяльності підприємства та її практичної організації І.В. Семеняк пропонує розглядати маркетинг як систему внутріфірмового управління; як концепцію ринкового управління; як специфічну функцію управління фірмою та як функцію апарату управління [248, с. 16]. Г.Л. Багієв визначає також чотири, але дещо інші аспекти розгляду маркетингу: як філософії взаємодії і координації підприємницької діяльності; як концепції управління; як засобу забезпечення переваг у конкурентному середовищі; як методу знаходження рішень [10, с. 25].

І в першому, і в другому контексті маркетинг уособлює управлінський стиль, що виправдовує творчу, безупинну, іноді агресивну діяльність, пов'язану з формуванням, задоволенням і змінами попиту споживачів конкретних товарів і послуг з метою одержання прибутку чи інших результатів підприємницької або іншої суспільно корисної діяльності. Обидва автори вважають, що головне призначення маркетингу, його головна мета полягають у визначенні необхідності та створенні можливостей задоволення інтересів підприємства, його партнерів та навколишнього середовища в цілому. Це дозволяє формувати і постійно розвивати циклічні обмінні процеси підприємства таким чином, щоб вони, поєднуючись з циклічними обмінними процесами партнерів, забезпечували їх взаємодію на основі взаємної вигоди. Можна повністю погодитися з думкою Л.Г. Багієва, що надійність процесів обміну забезпечується через управління зв'язками підприємства з навколишнім середовищем, а головним джерелом цих зв'язків стає організація системи інформаційних потоків [10, с. 26]. Цей автор пропонує для управління зв'язками підприємства виділяти два потоки інформації.

Перший містить інформацію про результати діяльності підприємства. Він характеризує, яким чином воно створює форми корисності (спочатку в процесі виробництва, а потім – у процесі просування товару до споживача), що визнаються споживачем. Другий потік інформації надає менеджерам дані про ринок і навколишнє середовище (характеризує результат обміну, потоки грошей і замовлень, що йдуть від споживачів). В сучасних умовах посилюється роль другого потоку інформації. Проблеми

роботи з ним П. Друкер характеризує таким чином: "Підприємства помітили нову для себе, дуже важливу сферу інтересів – зовнішнє середовище. Поки що у нас немає систематизованих і перевічених методів отримання інформації про це середовище, але можна сказати з впевненістю, що це повинні бути зовсім нові методи, які значно відрізняться як положеннями, що складатимуть їх теоретичну основу, так і джерелами" [113, с. 137].

Можна сказати, що зростаючу важливість уміння працювати з інформаційними ресурсами в системі маркетингу помітили багато науковців. Так, наприклад, Ю.А. Ковальков і О.Н. Дмитрієв указують, що сфера прийняття рішень взагалі перетворилася в пріоритетну індустрію, яка поставляє найбільш дефіцитний і коштовний на сьогодні товар – інформацію. Вони вважають, що порівняння такого визначення з реальними економічними процесами означає визнання того, що, принаймні, у розвинених країнах склалася ситуація, аналіз якої дозволяє говорити про настання ери ефективних інформаційних технологій управління маркетинговими операціями [151, с. 15 – 19]. Однак ці ж автори констатують чергове "відставання" у цій сфері країн СНД.

Таким чином, хоча вищезгадані потоки інформації в маркетинговій системі не стали конкретним предметом уваги вчених, варто звернути увагу на той факт, що вже багато з них визначають необхідність вирішення проблем інформаційного забезпечення маркетингової діяльності. А тому, на погляд автора, до традиційних чотирьох аспектів системного підходу до маркетингу слід додати п'ятий – інформаційний (рис. 3.4). Вивчення цього складного соціально-економічного явища з позицій інформаційного аспекту дозволить визначити додаткові напрямки та резерви підвищення його ефективності.

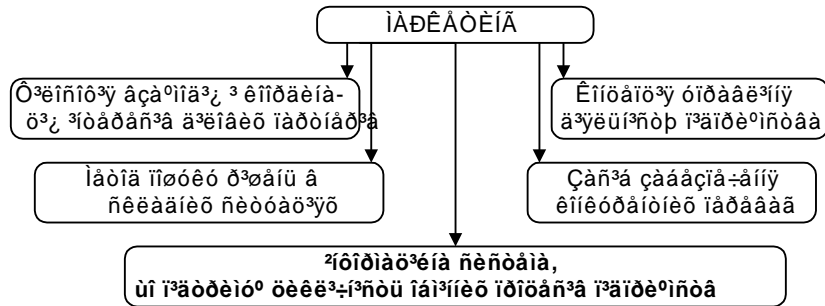


Рис. 3.4. **Можливі аспекти вивчення та вдосконалення маркетингу**

Ефективність впровадження маркетингу на вітчизняних підприємствах в певній мірі залежить від результатів аналізу тих передумов та причин, які супроводжували його розвиток в ринковій економіці. Дослідження (див. табл. 3.2) показали, що кожного разу переходи до нового етапу розвитку маркетингу були обумовлені не просто змінами в економічних процесах, а прискоренням таких змін. Ситуація в економіці і суспільстві почала особливо інтенсивно змінюватися в 80-ті роки ХХ сторіччя. Причому значні зміни в зовнішньому середовищі підприємств в цей час були обумовлені розвитком інформаційних технологій і глобалізацією бізнесу. Економічне середовище швидко почало втрачати стабільність. Посилення конкуренції і розвиток запитів споживачів привели до того, що не тільки якість товарів і послуг стала набувати вирішального значення для успіху підприємства на ринку, а й динаміка їх змін. В усьому світі все більше і більше зростали вимоги прискорення змін в організації виробничої й управлінської діяльності. Ці вимоги, а також перехід від масового до індивідуалізованого ринку, зниження престижу торгових марок відомих фірм, поява нових способів купівлі та оплати товарів, поширення принципово нових видів товарів, соціальні і демографічні зміни в суспільстві змусили найбільші світові компанії переглянути підходи до менеджменту [269]. Саме в цей час і з'явилася концепція управління підприємствами через бізнес-процеси. Вона вимагає підходу до кожного підприємства як до деякої бізнес-системи, що складається з безлічі операцій, пов'язаних у послідовні ланцюжки створення споживчої вартості товару для покупця. Розгляд підприємства з цих позицій (а саме, в розрізі його бізнес-процесів) послужив приводом до формування нових підходів

управління його соціально-економічними процесами. Зокрема, в цей момент стало зрозумілим, що вивчення особливостей розвитку маркетингу як концепції управління підприємством необхідно проводити в безпосередньому зв'язку з аналізом (реінжинірингом) його ключових бізнес-процесів. Розвиток інформаційного потенціалу маркетингу повинен узгоджуватися з реінжинірингом цих процесів.

Ряд авторів [187, 203, 288, 306] визначає такі зовнішні причини виникнення філософії реінжинірингу бізнесів-процесів з позицій маркетингового аналізу:

інтенсивний розвиток конкуренції не тільки в підвищенні якості товарів, а й у швидкості поновлення їх асортименту;

зростання вимог споживачів не тільки до якості товарів і послуг будь-яких видів, а й до скорочення часу, необхідного на їх отримання;

зростання можливостей вибору товарів споживачами, що обумовило різке зменшення життєвого циклу товарів чи послуг.

Відповідно до цих змін у ринковій економіці стали суттєво зростати вимоги до посилення динамічності діяльності всіх суб'єктів ринку – банків, промислових підприємств, підприємств індустрії інформаційних технологій (ІТ) та ін. Особливості ситуації, що склалася в нашому суспільстві, обумовила той факт, що зміни у вимогах зовнішнього середовища до вітчизняних підприємств прискорювалися в останні роки найбільшими темпами у світі. Але підприємства не завжди були готові до таких змін, переходу до інших правил взаємодії з навколишнім середовищем, хоча необхідність їх була очевидною і усвідомленою. Методологія маркетингу як цілісної ідеології управління функціонуванням підприємства була добре відома і активно популяризувалась в Україні з другої половини 80-х років, але не знаходила використання через нерозвиненість ринкових відносин. Однак настав час, коли маркетинг повинен реально використовуватися як методологія відповіді на вимоги ринку, в тому числі й на ті, про які йшла мова раніше. Такі інструменти сучасного управління підприємством, як маркетингові стратегічні дослідження, маркетингова проектна експертиза, маркетингова структура управління та інші, повинні активно впроваджуватися в практику. Але цей процес не може існувати без опанування ідеології управління підприємством як бізнес-системою та технологією реінжинірингу бізнес-процесів.

П.Д. Вархол у своїй роботі [311] виділяє три класичні внутрішні причини, що викликали необхідність переходу до цієї технології:

ріст складності нових продуктів (як кількості найменувань, так і якості) практично у всіх сферах виробництва. Його темпи привели до того, що ні окрема людина, ні навіть група людей не можуть знати чи створити всі технічні деталі продукту;

неможливість вирішення управлінських задач, що ускладнилися, збільшенням числа співробітників на всіх рівнях підприємства;

недостатня віддача від інвестицій в комп'ютерні системи та інформаційні технології. Розрахунки на те, що використання комп'ютерів і нових ІТ само по собі вирішить проблеми ефективного управління виробництвом, не виправдалися. Тільки поява якісних змін у ІТ стала приводити до поліпшення бізнесів-процесів.

Визначаючи значення реконструкції бізнесів-процесів, Е. Зіндер [127, с. 6] подає перелік організаційних, методичних і інформаційних компонентів, робота з якими дозволяє забезпечити її ефективність: орієнтація стратегії фірми на перспективні вимоги клієнта; новий перелік правил бізнесів-процедур, що дозволяє знизити витрати, зменшити час прийняття рішень; новий набір організаційних структур, орієнтованих на ті ж цілі; нові умови роботи персоналу, новий обсяг прав і ресурсів працівників; новий підхід до одержання інформації від споживачів; забезпечення функціонування всіх попередніх процедур і структур за допомогою інформаційних систем на основі нових інформаційних технологій.

Основним стримуючим фактором створення служби маркетингу та забезпечення її ефективної діяльності є відсутність системи повноцінного інформаційного забезпечення як процесу самого створення, організації чи реорганізації системи маркетингу, так і процесу безпосереднього функціонування цієї системи, її швидкого реагування й адаптації до нових умов існування, що є особливо актуальним для умов роботи вітчизняних підприємств.

3.3.2. Маркетинг як інформаційний посередник

На рис. 3.5 представлена концептуальна схема зв'язку підприємства (як бізнес-системи) з навколишнім середовищем за допомогою маркетингу.

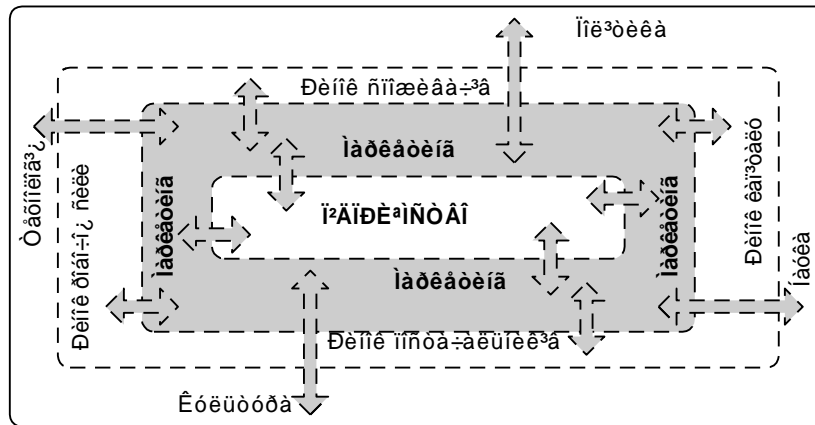


Рис. 3.5. Маркетинг в системі зв'язків підприємства

Умовні позначення: $\text{D}\epsilon\text{i}\acute{\tau}\epsilon\ \text{i}\text{n}\text{o}\alpha\text{-}\alpha\epsilon\upsilon\text{i}\epsilon\epsilon^{\alpha}$

Цей зв'язок суто інформаційний, тобто фактично маркетинг виступає як інформаційний посередник, що поєднує внутрішні процеси підприємства з зовнішніми умовами та факторами його існування. Доцільність розвитку інформаційного забезпечення маркетингу залежить від того, наскільки він узгоджується з розвитком бізнес-процесів, що створюють додану споживчу вартість товару.

Розвиток взаємодії підприємства з навколишнім середовищем приводить до того, що бар'єри між маркетингом та іншими підрозділами підприємства поступово зникають, він перестає бути уособленою функціональною сферою діяльності підприємства. Причому чим вищою є інформаційна насиченість процесів підприємства, тим більше відділ маркетингу залучається до прийняття рішень в інших підрозділах, а інші функціональні підрозділи все більше залучаються до традиційно маркетингової діяльності, тобто підприємства переходять в цілому до маркетинг-менеджменту. За цих умов головним ресурсом економічної могутності підприємства поступово стає інформація.

Для раціональної побудови процесів інформатизації менеджменту та маркетингу підприємства, необхідно орієнтуватися на те, що перетворення інформації в стратегічний ресурс на рівні макроекономіки відбулося з переходом її до постіндустріальної фази розвитку після сформування певного рівня науково-технічних і економічних знань; виникла суспільна потреба в інтенсивних інноваціях, і з'явилися спеціалісти-новатори, здатні до швидкого впровадження в практику запропонованих наукою ідей. Ці передумови необхідно проаналізувати та поступово створити і на підприємстві, щоб процеси його інформатизації були успішними.

Аналізуючи особливості формування так званого інформаційного суспільства, вчені [265, 272, 310] звернули увагу на той факт, що його становлення відбувалося завдяки прискоренню темпів розвитку "четвертого" – інформаційного сектора економіки, порівняно з розвитком сільського господарства, промисловості та економіки послуг. Для того, щоб сучасне підприємство відповідало вимогам нового етапу розвитку суспільних процесів, йому необхідно також прискорено розвивати процеси інформатизації діяльності, особливо тієї, яка пов'язана з узгодженням власної поведінки з навколишнім середовищем.

Однак, незважаючи на швидкий ріст інформаційної насиченості економіки та швидку трансформацію на цій основі практично усіх фаз економічної і ділової активності підприємств, теоретиками і практиками порівняно мало уваги приділяється дослідженню шляхів забезпечення ефекту цієї трансформації в маркетинговій діяльності підприємства. Даний науковий напрямок є особливо актуальним для вітчизняних дослідників, оскільки формування та розвиток відтворювальних процесів українських підприємств на ринкових засадах і створення їх систем маркетингу вимагають науково

обґрунтованих підходів і методів щодо створення ефективного інформаційного забезпечення роботи служб маркетингу в тих умовах, коли старі зв'язки і комунікації між підприємствами зруйновані, а нові знаходяться в стадії становлення.

На наш погляд, перш ніж аналізувати можливості та засоби посилення впливу інформації на зростання ефективності маркетингової діяльності підприємства, необхідно уточнити зміст поняття "інформація", який дозволить визначити її місце в системі економічних ресурсів сучасного підприємства та обґрунтувати технологію використання. Проаналізуємо деякі типові підходи до визначення поняття "інформація". У термінологічному словнику [10, с. 679] подаються такі визначення інформації: свідчення, повідомлення про стан справ, відомості про що-небудь; усі відомості, знання, що допомагають вирішити задачі підприємництва, маркетингової чи іншої діяльності; характеристика результату прямих і зворотних зв'язків у процесі взаємодії суб'єктів маркетингової системи. В публікаціях зарубіжних учених, що працюють з цим поняттям, даються інші його визначення. Так, Р. Глазер розглядає інформацію як дані, організовані в якому-небудь порядку, що мають визначену структуру, і через це набувають певної цінності [308, с. 2]. У. Шноренберг під інформацією розуміє цілеспрямоване повідомлення [310, с. 11]. При цьому він вказує, що повідомлення може вважатися цілеспрямованим тільки тоді, коли воно прямо чи побічно впливає на одержувача. Таким чином, виходячи з сказаного вище, інформація завжди є цілеспрямованою, чи, іншими словами, для будь-якої інформації існує одержувач. Російські вчені Ю.А. Ковальков і О.Н. Дмитрієв, розглядаючи інформацію як економічний ресурс, пишуть, що їй притаманні обидві ознаки товару: наявність споживчої вартості (корисності) і вартості (тобто деяких витрат суспільної праці) [151, с. 259 – 262].

Для того, щоб свідоміше організувати роботу з інформаційними ресурсами підприємства як доповненням та узагальненням до вищезгаданих особливостей та характеристик інформації, можна, за думкою автора, скористатися визначеними в роботах Х. Хайлманна [307] рівнями існування інформації та можливими аспектами її аналізу та вдосконалення (рис. 3.6).

111

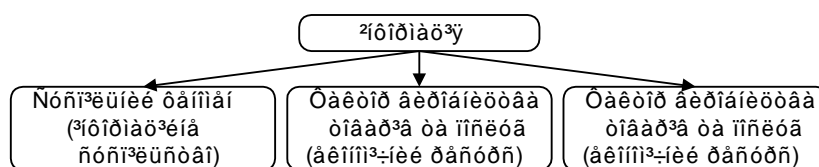


Рис. 3.6. **Можливі аспекти дослідження інформації**

На рівні підприємства маркетингологам доцільно орієнтуватися на розгляд інформації з позицій другого та третього аспектів, тобто розглядати її як фактор виробництва (економічний ресурс) та засіб забезпечення конкурентоспроможності. Але робота з інформаційними ресурсами як економічним фактором вимагає розуміння їх суттєвих особливостей порівняно з іншими ресурсами, що використовуються підприємствами. Схожість та різницю матеріальних і інформаційних ресурсів визначили Ю.А. Ковальков і О.Н. Дмитрієв [151]. Схожість їх полягає в наступному: як на матеріальні, так і на інформаційні ресурси існує споживчий попит; як перші, так і другі є об'єктами власності (тобто ними можна володіти, користуватися і розпоряджатися); обидва види ресурсів мають конкретних розроблювачів (постачальників); обидва мають вартість і, відповідно, ціну; обидва можуть поставлятися на різних умовах.

Однак у інформаційних ресурсів і технологій є ряд принципових відмінностей. До них можна віднести: можливість багаторазового тиражування та використання; неможливість практичного знищення; необхідність індивідуальної адаптації до умов конкретних користувачів; обов'язковість авторського супроводу поданих для користування інформаційних об'єктів; можливість різних обмежень з використання і вторинного тиражування; складність ідентифікації дотримання авторських прав чи прав постачальника; множинність дублюючих об'єктів; корисність непрямой інформації; втрата цінності в результаті пробного використання; можлива внутрішня суперечливість; невизначеність деяких чи всіх споживчих властивостей; можливість легкого транспортування; відсутність фізичного зносу; можливість збереження конфіденційності

у відношенні як продавця, так і покупця даних і технології, а також самого факту обміну інформацією. Ці особливості вимагають розробки спеціальних методичних рекомендацій до роботи з інформаційними ресурсами підприємства.

Для дослідження можливостей та резервів розвитку інформаційного забезпечення маркетингу на підприємствах, на наш погляд, найкраще підходить визначення інформації, дане Д.І Блюментуа. Він вважає, що інформація – це, по-перше, відомості, що знижують невизначеність системи; по-друге, знання, включені в комунікативний процес; по-третє, дані, що є об'єктом збереження, перетворення і поширення в системі комунікацій [22, с. 28]. Цим визначенням автор стверджує, що інформація має цінність у тому випадку, коли посилює конкурентоспроможність підприємства за рахунок зниження ризиків господарської діяльності; з нею повинні бути обізнані ті, хто приймає управлінські рішення; вона повинна не тільки збиратися, але й рухатися, тобто формувати інформаційні процеси, що супроводжують господарську діяльність підприємства. Крім того, цінність інформації, на думку У. Шнорренберга, залежить ще і від того, наскільки швидко потік зовнішньої і внутрішньої інформації, що стосується виробничих процесів підприємства, буде аналізуватися та оцінюватися [310, с. 13 – 19].

Оскільки умови функціонування підприємств в ринковій економіці завжди складні та невизначені, кожному з них необхідна власна інформаційна система, що відповідає його потребам. Концептуальну модель такої системи повинно визначати вище керівництво, а конкретно з нею повинен працювати персонал, що володіє спеціальними знаннями та навичками, – інформаційні менеджери. Персонал, зайнятий в системі управління підприємством, повинен опиратися на неї, приймаючи рішення різного рівня. Вітчизняним керівникам необхідно звернути увагу на такі висновки, до яких прийшли підприємці розвинених країн. По-перше, підприємство в ринковій економіці стає конкурентоспроможним настільки, наскільки його операції базуються на зібраній та обробленій інформації, що супроводжує створення доданої споживчої вартості за етапами бізнес-процесів. Причому чим інтенсивніше інформація як економічний ресурс заміняє матеріали, енергію, капітал та працю, тим конкурентоспроможнішим стає підприємство. По-друге, інформаційно насичені товари та операції краще пристосовуються до вимог споживачів, оскільки в них відображається інформація зовнішнього середовища. По-третє, поступово інформація з ресурсу, що підтримує процеси створення товару, перетворюється в самостійний ресурс, який значною мірою визначає споживчу вартість створюваного товару.

Співробітники відділу маркетингу виконують підготовчі роботи по забезпеченню стратегії розбудови інформаційної системи, тактичні облікові та контролюючі функції інформаційного забезпечення маркетингу. Для того, щоб розробити методичне забезпечення ефективної реалізації цієї функції, попередньо необхідно уточнити сутність та зміст відповідного поняття.

Для визначення його змісту необхідно проаналізувати та обрати певний зміст таких вихідних понять, як маркетинг, процес, інформаційне забезпечення. Аналіз і узагальнення визначень системи понять, поданих в різних літературних джерелах [10, 22, 52, 250, 251, 254 та ін.], дозволили послідовно вирішити цю задачу і сформулювати їх у такий спосіб:

маркетинг – діяльність по взаємному пристосуванню бізнес-процесів підприємства та вимог ринку на основі широкого використання інформації;

процес – це закономірна, послідовна, безперервна зміна подій, що безперервно відбуваються одна за одною у певному порядку;

процес інформаційного забезпечення маркетингу – це послідовність дій і операцій, які відбуваються у певному порядку, спрямованих на збирання, обробку, систематизацію даних і перетворення їх у готову інформацію для вирішення задач взаємного пристосування бізнес-процесів підприємства та вимог ринку.

Під маркетинговою інформацією слід розуміти інформацію, що отримується під час дослідження процесу обміну результатами суспільно корисної діяльності та взаємодії з приводу такого обміну всіх суб'єктів ринкової системи. Особливістю маркетингової інформації є те, що вона використовується не тільки маркетологами, а й усіма підрозділами підприємства. Якраз інтенсифікація використання маркетингової інформації забезпечує впровадження в управління діяльністю підприємства ринкової маркетингової концепції.

Важливе значення для інформаційного забезпечення маркетингу має розподіл У. Шнорренбергом інформації на три різновиди: необхідну інформацію (інформаційний нестаток); запитувану інформацію (інформаційний попит); пропоновану інформацію (інформаційну пропозицію) [310]. Інформаційний нестаток описує фактичну потребу в інформації, необхідній для прийняття рішень; інформаційний попит описує обсяги інформації, що запитується одержувачем; інформаційна пропозиція являє собою дані, що фактично знаходяться в розпорядженні. При цьому інформаційна пропозиція не завжди цілком покриває інформаційний попит чи інформаційний нестаток. На рис. 3.7 представлена схема, яка дозволяє визначити проблеми, що виникають в роботі з інформаційним забезпеченням маркетингу.

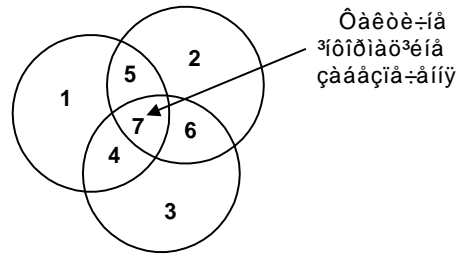


Рис. 3.7. Схема формування фактичного інформаційного забезпечення менеджменту підприємства

Зміст визначених на рис. 3.7 елементів та способи їх використання менеджерами пояснюються в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Характеристика елементів інформаційного забезпечення маркетингу

Елемент	Зміст елемента	Відношення менеджера до елемента
1	Кількість невідомої, але необхідної для вирішення проблеми інформації	Менеджер повинен намагатися мінімізувати цей елемент
2	Кількість непокритого попиту на інформацію	Свідчить про невизначеність проблеми. Тобто інформація фактично запитується, але не є необхідною
3	Супутна інформація, яка не стосується конкурентоспроможності підприємства	Її можна продати зацікавленим партнерам
4	Інформація є важливою і пропонується, однак у менеджерів на неї немає попиту	Використання можливе за умови підвищення кваліфікації персоналу
5	Важлива для вирішення проблеми інформація, яка не пропонується	Можна визначити, хто володіє нею та купити її у власника
6	Надлишкова та непотрібна для вирішення проблеми інформація	Її можна продати або обміняти на необхідну
7	Фактичне інформаційне забезпечення, яким користуються менеджери для прийняття рішень	Чим більшою є ця кількість інформації, тим якіснішим можна вважати інформаційне забезпечення

Головною в процесі інформаційного забезпечення маркетингу та менеджменту є область 7 на рис. 3.7. Якраз оптимізація даного елемента є основною задачею керівництва підприємства.

Зближенню галузей, що представляють інформаційний попит і інформаційний нестаток, може сприяти використання сучасних інформаційних технологій (Додаток I), залучення кваліфікованих фахівців, накопичення досвіду роботи з конфіденційністю інформації,

застосуванням нових методологічних підходів до формування та розвитку системи інформаційного забезпечення підприємства.

Для удосконалення діяльності підприємства з використанням нових інформаційних технологій їх необхідно розглядати в чотирьох аспектах.

По-перше, прогресивні інформаційні технології можуть створити основу побудови нових бізнес-процесів. Вони дозволяють спростити існуючі бізнес-процеси, підвищити їхню ефективність або замінити принципово новими бізнес-процесами. Наприклад, розповсюдження електронної пошти кардинально змінило роботу відділів постачання, маркетингу, збуту, зробивши комунікації з постачальниками і замовниками більш простими і надійними. Тепер електронна пошта інтенсивно замінює традиційну і навіть телефонний зв'язок.

По-друге, інформаційні технології можна використовувати як засіб керування проектами, інструменти інформаційних технологій забезпечують ефективне управління проектами удосконалення бізнес-процесів.

По-третє, інформаційні технології можна використати як засіб електронних комунікацій, що дозволяє оперативно узгоджувати дії персоналу. До цих засобів належать локальні обчислювальні мережі, доступ через модем, телефонний, факсимільний, пейджерний зв'язок, стільниковий і супутниковий зв'язок і, звичайно, всевітня мережа Інтернет, що сама по собі представляє цілий спектр могутніх комунікаційних технологій.

По-четверте, інформаційні технології можна використовувати для побудови корпоративних інформаційних систем (КІС). Вони допомагають зв'язати різні напрямки бізнесу на основі єдиної корпоративної інформаційної системи. Безліч компаній-виробників програмного забезпечення, такі, як SAP, IBM, BAAN, пропонують інтегровані програмні рішення в галузі КІС. Наприклад, інформаційна система R/3 компанії SAP містить десятки модулів, що охоплюють практично всі види діяльності великої корпорації.

Практика роботи конкурентоспроможних підприємств показує, що комплексне застосування новітніх інформаційних технологій набагато посилює ефективність використання інформаційних ресурсів.

Місце і роль маркетингу та інформаційних технологій у забезпеченні ефективності бізнес-процесів пояснюються рис. 3.8.

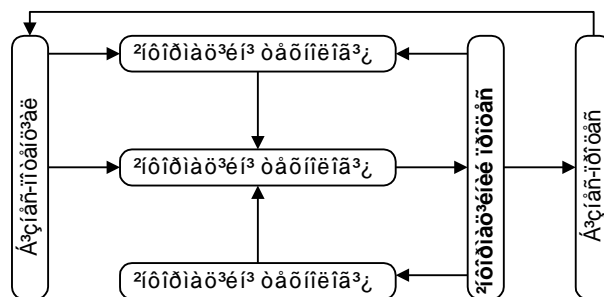


Рис. 3.8. Місце маркетингу та інформаційних процесів у забезпеченні ефективності бізнес-процесів підприємства

Інформаційний потенціал – це наявні дані, доступні персоналу підприємства, та засоби їх обробки, які можна використовувати для збереження й відтворення капіталу. Інформаційний процес – це система певних технологій, програмних продуктів реалізації технологій, а також інфраструктура підтримки (рівень кваліфікації персоналу, процеси прийняття рішень та адміністративні механізми, що використовуються для цих технологій). Для підтримки бізнес-процесів необхідне накопичення інформаційного потенціалу та перерозподіл його на користь початкових і кінцевих операцій, які забезпечують контакти підприємства з постачальниками та покупцями. Високий інформаційний потенціал маркетингу та якісні інформаційні технології його переробки дозволяють керівництву підприємства своєчасно чи упереджуючи реагувати на появу кризових ситуацій у бізнес-процесах.

З рис. 3.8 видно, що бізнес-потенціал підприємства пов'язаний з його інформаційним потенціалом. Їх потужність та узгодженість створюють характеристики інформаційних процесів, які впливають на організованість та ефективність бізнес-процесів. Якщо на підприємстві вдало обрані маркетингові інструменти та інформаційні технології, вони забезпечують відповідну ефективність бізнес-процесів.

Розвиток інформаційної насиченості маркетингу позитивно та багатопланово впливає на діяльність підприємства. По-перше, він сприяє розвитку здатності підприємства до стабілізації діяльності за рахунок керованого життєвого циклу товару; розпізнавання ознак появи конкуренції; зменшення негативного впливу непрогнозованої поведінки споживачів на життєдіяльність підприємства. По-друге, інформатизація маркетингу зміцнює позиції підприємства в боротьбі з конкурентами за рахунок своєчасного розвитку нетоварних елементів маркетинг-міксів, максимізації кількості угод з одним і тим же споживачем; зменшення витрат на боротьбу з конкурентами за рахунок упереджувального вступу з ними у стратегічні союзи; створення потенціалу для розвитку стратегії кооперування. По-третє, чим більше інформації використовують маркетологи, тим ефективніше формуються зв'язки підприємства з навколишнім середовищем за рахунок розширення участі споживачів у процесах створення товарів, зростання довіри між членами груп та команд з прийняття рішень, переходу від послідовної до паралельної моделі обробки та використання інформації.

Зміни в бізнес-процесах супроводжуються змінами в системі маркетингу. Зміни в системі маркетингу обумовлюють зміни в інформаційних процесах і технологіях. Відповідність бізнес-процесів інформаційним технологіям є вирішальним фактором успіхів в умовах вірогідних характеристик середовища. Кожне підприємство повинно бути готовим до постійного розвитку бізнес-процесів та інформаційного забезпечення.

Практика свідчить, що раніше інформаційну систему підприємства можна було створити за 3 роки і успішно експлуатувати її біля 10 років. Тепер інформаційну систему можна створити за 2 роки, але в незмінному вигляді вона може проіснувати не більше року. Тобто інформаційне забезпечення маркетингу може залишатися ефективним лише за умови постійного його поновлення та розвитку. Вітчизняні вчені працюють над створенням інформаційних технологій менеджменту, які можна використовувати і в сфері маркетингу. Так, конструктивні методичні рекомендації щодо моделей інформаційних потоків, сутності та змісту інформаційних технологій управління, інформаційних процесів запропоновані С.Г. Банаєвою та В.Г. Шинкаренку. Особливої уваги заслуговують запропонована автором класифікація інформаційних операцій, серед яких виділені основні (отримання та переробки інформації), допоміжні (фіксація й консервація інформації на різного виду носіях); транспортування (передача сигналів та даних різними каналами зв'язку, рух носіїв інформації); розмноження; збереження (забезпечення можливості неодноразового її використання); пошук (визначення місць збереження) та операції, що обслуговують інформаційний процес (постачання матеріалів, забезпечення робочого стану предметів і знарядь праці) [11, с. 59].

Інструментальна підтримка адаптивного розвитку інформаційних систем забезпечується використанням технології нового системного проектування (НСП). Автори цього проектування у вузькоспеціальному розумінні визначають його як набір методів та порядку проектування інформаційних систем підприємств, а в широкому – як методологію поєднання постійного бізнес-реінжинірингу та нових інформаційних технологій.

Методи проектування інформаційного забезпечення підприємств за концепцією НСП мають підвищену гнучкість та дозволяють забезпечити здатність капіталу підприємства до розширеного відтворення в умовах загального тотального бізнес-реінжинірингу, використати комплекс інструментів та спеціальних засобів, що забезпечують відповідну динаміку компонентного реінжинірингу інформаційних систем підприємства.

Для створення інформаційного забезпечення маркетингу, яке б задовольняло цю вимогу, доцільно використовувати інструментарій моделювання складних систем IDEF-методології. Серед систем IDEF найбільшої уваги в сучасних умовах заслуговує IDEF0-методологія у зв'язку з тим, що для її використання вже практично існують передумови.

Особливістю реінжинірингу інформаційного потенціалу та інформаційних процесів маркетингу на основі IDEF-методології є те, що він не змінює суті технологічних

операцій з обробки інформації, але змінює траєкторії проходження інформації, місця прийняття рішень, їх число, кількість узгоджень. Інформаційні процеси повинні при цьому спрощуватися за рахунок об'єднання кількох операцій в одну, виконання якої доручається команді. Практика показала, що такий спосіб організації праці значно скорочує час на узгодження рішень суміжними групами чи підрозділами. Позитивною характеристикою IDEF-методології є те, що її засоби дозволяють процеси обробки інформації проектувати за трьома варіантами: простим, середнім та складним. Для кожної угоди можна вибрати той варіант, який дозволяє отримати рішення з допустимим рівнем ризику та оптимальними витратами ресурсів. Така процедура сприяє зростанню ефективності бізнес-процесів.

Використання методології IDEF0 для реінжинірингу інформаційного потенціалу маркетингу дозволяє: а) одержати наочну картину існуючого стану справ у відділі маркетингу конкретного підприємства і дати оцінку його взаємодії з іншими структурними підрозділами; б) провести аналіз і визначити систему взаємопов'язаних процесів і задач відділу маркетингу; в) визначити проблеми в реалізації процесів відділу маркетингу та задачі його інформаційного забезпечення; г) одержати схематичний опис бажаної структури відділу з детальним розподілом функцій і процесів, а також її прив'язку до основних відділів підприємства; д) дати рекомендації щодо можливих шляхів трансформації старої структури відділу маркетингу в нову (бажану).

Ефективність розвитку інформаційних процесів маркетингу забезпечується дотриманням послідовності таких етапів: 1) визначення бізнес-процесів підприємства та їх впорядкування за рівнем впливу на результативність роботи підприємства в цілому; 2) розробка ідеальної моделі інформаційного забезпечення бізнес-процесів; 3) оцінка фактичного стану інформаційного забезпечення бізнес-процесів; 4) вибір варіанта зміни бізнес-процесів та їх інформаційного забезпечення (еволюційного чи радикального); 5) визначення актуальних елементів маркетингу для забезпечення бізнес-процесів; 6) вибір варіантів зміни маркетингових процесів та їх інформаційного забезпечення.

Безумовно, інформаційне забезпечення маркетингу не може ефективно розвиватися без розвитку інформаційного забезпечення менеджменту підприємства взагалі. Впровадження інформаційного менеджменту в практику управління вітчизняними підприємствами пов'язане з визначенням характерних ситуацій у бізнес-процесах, виділенні тих функцій та операцій, які повинні здійснюватися в системі інформаційного менеджменту, аналізу можливостей використання досвіду та інформаційної бази АСУ.

Обираючи варіант процесного управління підприємством, необхідно визначитися з варіантом його виконавців. Ними можуть бути: ситуаційна команда; віртуальна команда та ситуаційний менеджер. Ситуаційна команда (об'єднання спеціалістів різних підрозділів підприємства) працює на постійній основі і виконує роботу, що періодично повторюється. Віртуальна команда, як правило, створюється для розробки нового проекту. Ситуаційний менеджер – це висококваліфікований спеціаліст, здатний 90% обсягу робіт виконати сам. Усі три варіанти реалізації процесів управління бізнес-процесами орієнтовані на широке використання інформаційного менеджменту.

Ефективність впровадження інформаційного менеджменту в систему управління вітчизняними підприємствами залежить від точності визначення характерних особливостей ситуацій в бізнес-процесах підприємства. Актуальними задачами, розв'язання яких в першу чергу повинен забезпечувати інформаційний менеджер, є складання стратегічних планів з врахуванням маркетингових досліджень, впровадження технологічних та організаційних інновацій, пов'язаних зі зміною бізнес-процесів, консалтинг та інформаційне обслуговування спеціалізованих відділів підприємства, правові питання тощо.

Найголовніші проблеми, що вирішують інформаційні менеджери на підприємстві, його основні функції і задачі представлені в табл. 3.4.

Функції інформаційного менеджера

Об'єкт	Проблема	Стратегічні задачі	Тактичні задачі	Контроль
1	2	3	4	5
Стратегія	Визначення фактичного та бажаного потенціалу	Розробка стратегії	Передача стратегії співробітникам	Оцінка перспектив стратегії
Інформація (як вихідні дані)	Визначення потреб і дефіциту інформації	Концепція оптимізації інформаційного забезпечення	Детальний план потреб в інформаційному забезпеченні	Перевірка та актуалізація потреб в інформації
Бази даних	Аналіз структури, частоти звертання і ін.	Концепція побудови баз і моделей даних, вибірки	Впровадження баз даних	Обслуговування, актуалізація, контроль вибірки
Комунікації	Визначення потреб в комунікаціях	Концепція оптимізації комунікацій	План комунікацій, комунікативна мережа	Перевірка та актуалізація потреб в комунікаціях
Технології	Визначення потреб в технологіях	Концепція розвитку технологій	Визначення достатніх параметрів технологій	Перевірка і актуалізація потреб в технологіях
Технічні, апаратні та програмні засоби	Визначення потреб в технічних, апаратних та програмних засобах	Концепція технічного, апаратного та програмного забезпечення	Організація придбання, інсталяції, наладки	Експлуатація, обслуговування
Організація обслуговування споживачів	Визначення потреб споживачів інформації	Концепція розподілу задач та інформації серед споживачів	Обладнання робочих місць та розробка відповідних інструкцій	Підтримка задач розподілу та використання інформації
Збір інформації зовні	Аналіз ринку інформації	Концепція формування системи внутрішніх та зовнішніх джерел інформації	Визначення способів збору інформації та їх забезпечення	Заходи з контролю та збору інформації
Обробка інформації для вирішення задач	Вимоги до процесу обробки інформації	Концепція оптимальної переробки інформації	Розробка відповідного інтерфейсу	Контроль точності та терміновості надання інформації
Кадри	Аналіз потреб (кількість і кваліфікація)	Концепція розвитку персоналу	Впровадження заходів освіти, підвищення кваліфікації	Атестація, оцінка розвитку кадрового забезпечення
Захист рідкісної інформації	Визначення вимог до захисту рідкісних даних	Концепція використання рідкісної інформації	Організація захисту інформації (технічні, програмні засоби, персонал)	Поточний контроль аналізу порушення відповідних інструкцій

Серед напрямків, які заслуговують на особливу увагу інформаційного менеджера вітчизняного підприємства, можна виділити захист рідкісної інформації. Розвиток

інформаційного менеджменту передбачає підвищення цінності інформаційних ресурсів, якими користуються безпосередньо інформаційні менеджери та які вони передають у користування іншим підрозділам підприємства. Цінність економічного ресурсу визначається його рідкістю та нерівномірністю розподілу. Якщо для внутрішнього користування інформаційний менеджер повинен керуватися принципом якнайшвидшого та інтенсивного розповсюдження інформації, то відносно інформаційного обміну з навколишнім середовищем цей принцип не підходить. Справа в тому, що в стосунках між діловими партнерами інформаційні ресурси можуть стати найціннішим фактором економічного обміну, який забезпечує конкурентоспроможність підприємства та високу ціну угоди.

В економіці для визначення нерівномірності розподілу інформації використовується термін "асиметрична інформація". Він характеризує ситуацію, коли частина учасників ділових угод має важливу інформацію, якою не володіють інші зацікавлені особи. Володіння асиметричною інформацією дозволяє її власникам краще пристосуватися до постійно мінливого зовнішнього середовища і вигравати у конкурентній боротьбі.

Робота з інформаційними ресурсами вимагає розуміння основ формування ціни на них. Хоча вона багато в чому і визначається співвідношенням попиту та пропозиції, але має свої особливості. В основі попиту та пропозиції інформації лежить, по-перше, розподіл потенціалу, необхідного для одержання, використання і збереження цінної інформації, по-друге, відношення до ризику власників інформації. В залежності від ступеня ризику власником інформації обираються різні шляхи використання та підвищення її цінності. Якщо власник інформації має достатній потенціал для її використання і збереження та байдужий до ризику, йому доцільніше використовувати наявну в нього інформацію самому. Така інформація стає комерційною таємницею підприємства, і її власнику необхідно подбати про її захист від конкурентів.

Якщо власник інформації не схильний до ризику і не здатний сам повною мірою ефективно скористатися і захистити наявну інформацію, то він буде прагнути перекласти ризик і витрати на того, хто схильний до ризику, продавши інформацію. Тим самим він одержує право на частку в майбутніх доходах від його використання. Ця частка інформації складає "ноу-хау" підприємства.

На перетині двох понять – "комерційна таємниця" і "ноу-хау" – є ще одна частина інформації, власник якої може або продати її, або використати сам, або передати безкоштовно партнеру. Це інформація, яка використовується в ділових переговорах.

Головна увага при формуванні інформаційного потенціалу менеджменту повинна приділятися інформації, яка збирається та обробляється з метою сприяння процесам обміну між підприємством та постачальниками, інформаційним потокам всередині підприємства, що організуються для сприяння внутрішнім процесам виробництва й управління, обміну між підприємствами та споживачами.

Практика показує, що інформаційно насичений менеджмент дозволяє змінити схему визначення стратегії підприємства. Донедавна стратегія підприємства орієнтувалася на ринок, який має певний розмір та сталий попит на товари підприємства. Але в дійсності завдяки розповсюдженню інформаційних технологій та поширенню знань поступово ринки перетворюються на турбулентні. Причому інформаційні технології та знання, з одного боку, сприяють старінню інформації (тому її необхідно використовувати швидко), з другого – позитивно впливають на конкурентоспроможність підприємства. Цей вплив тим більший, чим більш підприємств працюють з інформацією як економічним ресурсом.

Слід зважати ще на таку особливість формування цінності інформаційних ресурсів. На більш пізніх етапах створення товару їх цінність забезпечується успішністю використання відповідної інформації на попередніх етапах. А тому конкурентоспроможність підприємства залежить не тільки від інформаційної насиченості всього ланцюжка створення споживчої вартості, а й від того, наскільки інформаційні ресурси концентруються в точках створення споживчої вартості, перерозподіляються за етапами створення споживчої вартості товару.

Якісна організація її збору, збереження, переробки, передачі забезпечує ефективність діяльності підприємства значно більше, ніж подібні операції з матеріальними, трудовими, фінансовими ресурсами.

Первинним елементом для аналізу в системі інформаційного забезпечення маркетингу доцільно обирати угоду. Вона має відношення не тільки до обміну товару, але (що найважливіше) – до обміну інформацією. Якраз ця інформація і повинна бути зібраною, збереженою, проаналізованою маркетингологами. Для виконання угоди організується бізнес-процес, який має досить складну структуру, детальність якої в системі управління визначається його місцем в забезпеченні прибутковості роботи підприємства.

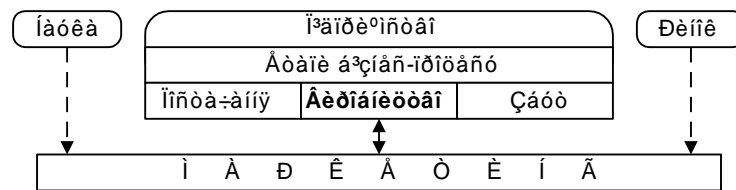
Узагальнено можна сказати, що підприємство в ринковій економіці є конкурентоспроможним настільки, наскільки його товари та операції базуються на зібраній та обробленій інформації як частині процесу обміну по ланцюжку доданої споживчої вартості. Інформаційно насичені товари та операції змінюються настільки, наскільки інформація зовнішнього середовища відображається в них. Чим інтенсивніше інформація замінює матеріали, енергію, капітал та працю, тим конкурентноздатнішим стає підприємство. Тобто інформація з ресурсу, що підтримує процеси створення товару, перетворюється в самостійний ресурс, який значною мірою визначає споживчу вартість створюваного товару.

Оскільки маркетингологи працюють на поєднанні інтересів підприємства та клієнтів, а головним предметом їх діяльності є інформація, маркетинг можна розглядати як інформаційну систему, що сприяє ефективній взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства. Розвиток інформаційного забезпечення маркетингу може бути екстенсивним та інтенсивним. Екстенсивний побудований на збільшенні обсягів інформації, що використовується маркетингологами, орієнтується на реінжиніринг бізнес-процесів та інформаційного забезпечення маркетингу. Інтенсивний вимагає більш глибокої переробки інформації, пристосування її для регулювання бізнес-процесів підприємства, використання сучасних інформаційних технологій для забезпечення прийняття рішень з визначення рідкісної інформації, що належить підприємству, та управління ефективним використанням такої характеристики інформації, як рідкість.

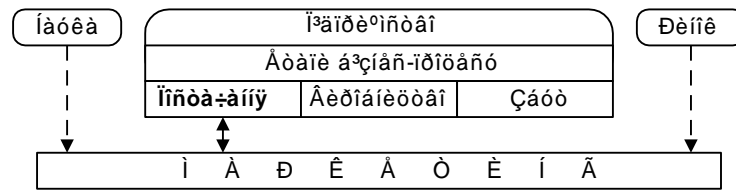
У зв'язку з особливостями української економіки можливі моделі взаємозв'язку та взаємодії маркетингу з етапами бізнес-процесу підприємства можуть мати вигляд, представлений на рис. 3.9.

61

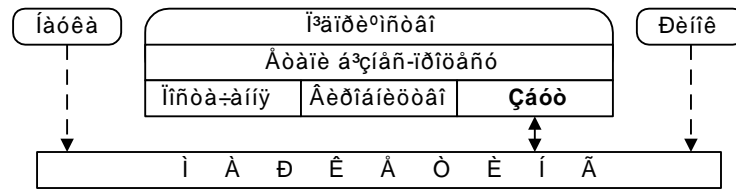
1)



2)



3)



4)

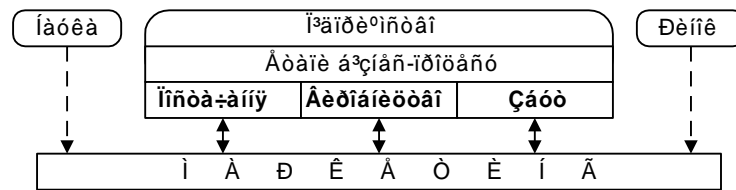


Рис. 3.9. Схеми управлінських орієнтацій підприємства:

- 1) виробнича (В);
- 2) постачальницька (П);
- 3) збутова (ЗБ);
- 4) маркетингова (М)

Перша модель відображає необхідність узгодження процесу виробництва з вимогами споживачів продукції. Контактуючи з наукою, підприємство повинно знаходити можливості розвитку інноваційних процесів у виробництві.

За другою моделлю взаємодії маркетингу та бізнес-процесів маркетинг практично використовується як імпортований. Тобто всі його заходи повинні спрямовуватися не на "виштовхування" товару (як у випадку маркетингу, орієнтованого на покупця), а на пошук можливостей зацікавити постачальників, які працюють значною мірою як монополісти на ринку ресурсів, в укладанні угод з підприємством. Інформаційне забезпечення маркетингу в цьому випадку повинно дозволяти знаходити переваги перед конкурентами, які купують сировину та матеріали на тому ж самому ринку ресурсів.

Третя та четверта моделі практично являють собою певні етапи розвитку маркетингової концепції управління бізнес-процесами. Ці управлінські орієнтації відповідно можна визначити як збутову та маркетингову.

3.3.3. Аналіз розвитку маркетингового управління бізнес-процесами підприємства та його інформаційного забезпечення*

За умови якісної організації маркетингова діяльність підприємств відіграє якщо не найважливішу, то, принаймні, ключову роль в забезпеченні ефективності формування та реалізації бізнес-процесів підприємства, оскільки постійно контролює відповідність характеристик внутрішніх процесів вимогам зовнішнього середовища. Маркетингова політика, розроблена на основі об'єктивної інформації, забезпечує упередження кризових явищ в роботі підприємства. Результати маркетингових досліджень надають керівництву можливості своєчасно змінити цілі, засоби їх досягнення. Існують різні рекомендації щодо виконання маркетингових досліджень, але методичне забезпечення для обстеження стану та резервів розвитку безпосередньо маркетингу поки що розвинене мало.

Значну допомогу у вирішенні цієї проблеми можуть надати спеціальні експертизи, які дозволяють проаналізувати та оцінити ті процеси та характеристики роботи підприємства, що стосуються маркетингової діяльності, визначити шляхи її удосконалення.

Для експертизи резервів та напрямків розвитку маркетингу підприємств з позицій системного підходу була розроблена програма обстеження стану розвитку окремих елементів маркетинг-міксу, досягнення підприємствами поставлених перед ними актуальних цілей та взаємозв'язок рівня розвитку управлінських орієнтацій підприємств з розвитком окремих міксів маркетингу та реалізації цілей. Усього було обстежено 9 підприємств м. Харкова, а саме: плитковий завод, ХТЗ, ЗЕМІ-1, АО ЗТ "Едіпс", ОАО ХЗТСШ, АО "Укрелектромаш", Харківський завод електроапаратури (ХЗЕА), велосипедний завод, пивзавод "Рогань".

Як показали дослідження, перш ніж реалізувати програму обстеження підприємств, доцільно провести пілотне анкетування респондентів з метою виявлення недоліків проектної програми обстеження. В результаті такого обстеження трьох підприємств в нашому випадку визріло рішення замінити самооцінку ситуації респондентами, заповненням анкет під час інтерв'ю. Причинами цієї заміни стали: незнання респондентами термінології маркетингу; нерозуміння ними в деяких випадках суті поставлених питань і небажання самостійно знайомитися з докладними поясненнями правил заповнення анкет, що були подані в письмовому вигляді; велика ймовірність некоректних оцінок через вищенаведені фактори. Варто відзначити, що вказані вище причини менше стосуються керівників відділів маркетингу, які мають спеціальну освіту. Але на деяких підприємствах відділи маркетингу очолюються колишніми керівниками інших відділів, які

* У параграфі використано дані, зібрані та частково узагальнені В.Д. Гончаренко за методикою М.С. Дороніної.

мало обізнані зі змістом та технологіями маркетингу. Позитивним моментом вибору інтерв'ю для експертизи став безпосередній контакт із респондентом і можливість задати додаткові питання, які дозволили зняти невизначеність відповідей.

Після проведення пілотних обстежень було виконано уточнення змісту анкет. Весь процес проведення інтерв'ю за програмою передбачав дві фази, для кожної з яких була розроблена відповідна анкета.

Перша анкета була розроблена спеціально для керівника відділу маркетингу і мала своєю метою зібрати інформацію про роль та функції цієї служби. Друга анкета була основною і складалася з двох частин. У першій частині пропонувалося оцінити можливість використання на підприємстві в даний момент основних елементів маркетинг-міксів. Склад маркетинг-міксів представлений у табл. 3.5. Вибір концепції маркетинг-мікса для проведення аналізу й оцінки маркетингової діяльності підприємств був обумовлений тим, що дана концепція є класичною з погляду науки і найбільш універсальною для більшості підприємств.

Друга частина анкети мала призначення оцінити рівень досягнення цілей підприємства в даний момент. До переліку цілей були включені: завоювання ринку, рентабельність, фінансова стійкість, соціальні цілі, престиж і позиція на ринку. Аналіз цієї частини анкети разом з першою дозволив пізніше зробити важливі і конструктивні висновки щодо правильності вибору головних акцентів керівництвом підприємства.

Результати аналізу інформації, отриманої з першої анкети, дозволяють зробити наступні висновки. Практично всі підприємства намагаються створити служби маркетингу, інколи створюючи їх на базі відділів збуту. Керують цими відділами або досить молоді спеціалісти, що одержали фахову освіту, або колишні керівники інших відділів підприємства.

Практично на всіх досліджуваних підприємствах маркетинг виділяється як окремий вид діяльності. Винятком є невеликий завод АТЗТ "Едіпс" з виробництва поліетиленової тари, де основні функції маркетингу виконуються відділом збуту. Близько 90% опитаних визначили три основні функції відділів маркетингу: аналіз ринку, вивчення конкуренції і рекламу. На половині досліджуваних підприємств цей набір функцій доповнюється здійсненням операцій збуту, його аналізом, а також пошуком постачальників. Проведення маркетингових досліджень здійснюється відділом маркетингу на всіх підприємствах. При цьому третя їх частина маркетингові дослідження проводить регулярно, а 70% – лише при необхідності. Лише третина респондентів відповіли, що підприємство використовує допомогу сторонніх організацій для виконання маркетингових досліджень, інші виконують такі дослідження в основному самостійно. Серед основних джерел інформації, що використовуються маркетологами, 80% респондентів указали на власні дослідження, 40% – конкурентів, 30% – власних партнерів по бізнесу, ще 30% використовують інформацію зі спеціальних видань, а 20% – з офіційних статистичних джерел. 90% респондентів незадоволені інформацією, якою користуються. Основними причинами, що стримують розвиток маркетингу, 80% респондентів вказали недостатнє фінансування; 60% – недостатню технічну оснащеність відділів; 40% керівників хотіли б мати в розпорядженні більш кваліфікований персонал; 10% опитаних вважають основною проблемою нерозуміння вищим керівництвом важливості цієї роботи. Серед засобів підвищення ефективності маркетингу 30% респондентів назвали доступ до Інтернет, а більше половини – залучення до роботи кваліфікованих фахівців в галузі маркетингу.

Серед інших відділів, які тісно взаємодіють з маркетинговим, усі респонденти виділили відділ збуту, 50% – плановий відділ, 30% – виробничий відділ і лише 20% – деякі інші відділи (відділ закупівель, відділ постачання, конструкторський відділ і т. ін.). Це свідчить про те, що підприємствами поки що опановується маркетинг як специфічна конкретна функція, а не як загальна філософія бізнес-діяльності.

Половина досліджуваних підприємств мають у складі відділу маркетингу до п'яти чоловік, 30% – від 5 до 15 і 20% – близько 20 чоловік.

Узагальнення відповідей на першу анкету, адресовану керівникам служб маркетингу, дозволяє зробити наступні загальні висновки. На більшості вітчизняних підприємств створені відділи маркетингу, однак керівники не повною мірою усвідомлюють його функції і задачі. Відділ маркетингу частіше існує як уособлений підрозділ і вимагає

подальшої його інтеграції з іншими підрозділами підприємства. Перелік задач, які розв'язуються відділами маркетингу, невеликий, обмежується аналізом ринку, конкурентів і організацією рекламної діяльності. Технічне забезпечення служб маркетингу потребує вдосконалення.

В табл. 3.5, 3.6 представлена зведена інформація результатів експертних оцінок актуальності використання ключових елементів маркетинг-мікса і досягнення цілей на 9 підприємствах.

В **Додатку Е** подані середні значення експертних оцінок рівня розвитку окремих етапів бізнес-процесу, елементів маркетинг-міксів та досягнення цілей.

Таблиця 3.5

**Експертні оцінки
рівня розвитку маркетинг-міксу***

Маркетинг-мікси	Плитковий завод	Пивзавод "Рогань"	ХТЗ	ЗЕМТ-1	АОЗТ "Еділс"	Велозавод	ОАО ХЗТСП	АО "Укрелектрошаш"	ХЗБА
Товарна політика									
1. Дизайн товару	8	4	4	3	0	2	3	6	2
2. Упаковка товару	8	4	0	0	0	0	0	7	3
3. Якість товару	4	0	3	4	5	3	3	6	4
4. Асортимент товару	6	3	8	8	3	2	7	7	3
5. Гарантія на товар	8	7	8	8	6	3	7	8	2
Цінова політика									
1. Рівень цін	4	9	8	7	5	3	5	7	5
2. Система скидок та надбавок	8	8	7	8	1	1	3	7	6
3. Умови постачання товару та його оплати	6	5	8	8	1	2	5	6	2
4. Політика рекламних цін	0	0	0	6	0	2	7	6	4
Розподільча політика (дистрибуції)									
1. Вибір каналів розподілу	5	8	8	8	3	2	3	7	3
2. Політика засобів збуту	0	8	8	8	5	2	5	7	4
3. Політика розташування виробництв	0	0	0	0	0	0	0	0	2
4. Політика поставок	4	1	7	9	0	0	3	5	3
5. Вибір посередників для розподілу товару	8	6	6	4	1	0	5	7	4
Комунікативна політика									
1. Планування бізнес-комунікацій	4	8	6	7	0	1	5	3	3
2. Реклама	4	7	6	3	3	5	3	3	3
3. Засоби реклами	4	7	7	4	3	5	3	3	3
4. Стимулювання продаж	5	6	3	4	0	0	4	4	4
5. Організація зв'язків з громадськістю	0	3	5	0	0	4	0	3	2
6. Політика спонсоруння	0	4	0	0	0	0	0	2	0
7. Іміджева реклама	8	7	8	4	1	4	1	9	3

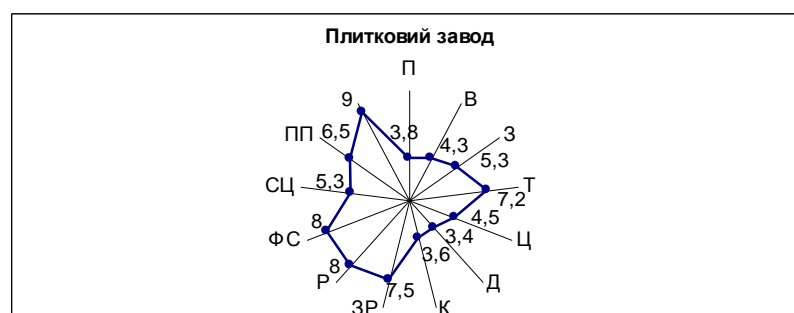
* (в балах, інтервал 0 – 9, де 9 – найвища оцінка прогресивного розвитку).

Експертні оцінки рівня реалізації цілей*

Цілі підприємства	Плитковий завод	Пивзавод "Рогань"	ХТЗ	ЗЕМІ-1	АОСТ "Еділс"	Велозавод	ОАО ХЗТСП	АО "Укрелектромаш"	ХЗЕА
Завоювання ринку									
1. Питома вага ринку	9	4	8	6	5	3	3	5	5
2. Оборот	9	4	8	7	3	2	2	3	7
3. Роль та значущість товару	9	9	9	9	6	9	9	4	5
4. Охват нових ринків	7	4	4	9	1	1	2	3	8
Рентабельність									
1. Прибуток	9	5	3	8	2	2	0	3	7
2. Рентабельність обороту	9	4	0	9	2	2	0	3	7
3. Рентабельність капіталу	9	4	9	9	2	2	0	3	3
Фінансова усталеність									
1. Кредитоздатність	9	7	0	6	0	0	0	2	5
2. Ліквідність	9	7	9	8	3	0	0	3	5
3. Рівень самофінансування	9	5	9	8	3	0	0	4	5
4. Структура капіталу	9	8	3	0	5	0	0	1	5
Соціальні цілі									
1. Задоволеність роботою	7	5	5	5	3	3	4	2	4
2. Рівень доходу доходу та соціального захисту	5	3	5	5	2	1	0	2	8
3. Соціальна інтеграція	9	9	8	7	2	4	8	2	1
4. Розвиток особистості	4	8	6	7	1	4	6	2	0
Престиж та позиція на ринку									
1. Незалежність	9	7	9	9	4	4	1	2	5
2. Імідж	9	8	9	9	1	4	3	2	5
3. Відношення до політичного клімату	3	5	8	7	1	3	1	2	0
4. Громадське визнання	9	9	9	9	3	8	8	2	0

* (в балах, інтервал 0 - 9, де 9 - найвища оцінка прогресивного розвитку).

На рис. 3.10 подані діаграми, на основі яких можна виконати системний аналіз оцінок на підприємствах, які накопичили певний досвід використання інструментів маркетингу та частково орієнтовані на управління відтворенням капіталу за концепцією бізнес-процесів.



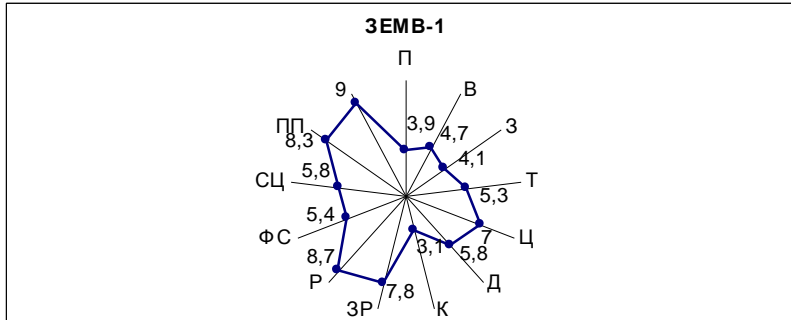
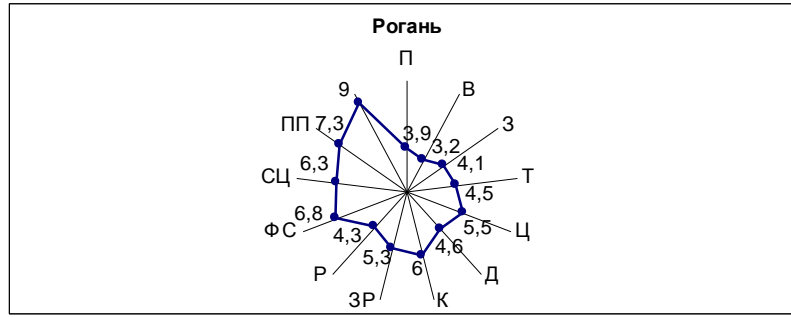


Рис. 3.10. Середні експертні оцінки рівня розвитку: етапів бізнес-процесів (П – постачання; В – виробництво; З – збут), елементів маркетинг-міксу (Т – товарного, Ц – цінового, Д – дистрибутивного, К – комунікаційного); досягнення цілей (ЗР – завоювання ринку; Р – рентабельність; ФС – фінансова стійкість; СЦ – соціальні цілі; ПП – престиж та позиція на ринку). 13-й промінь на рисунку необхідний за технологією побудови діаграми

На рис. 3.11 подані діаграми, які ілюструють стан справ на підприємствах, які знаходяться в кризовому становищі.

124

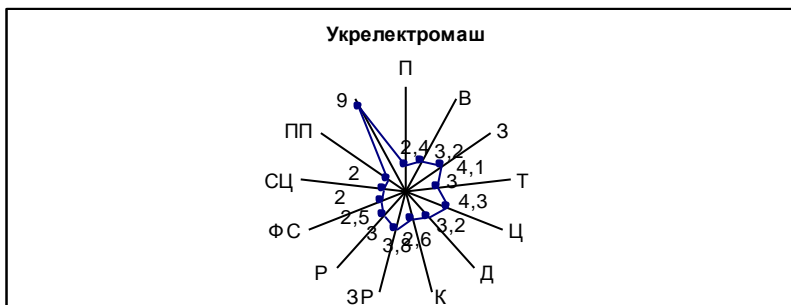
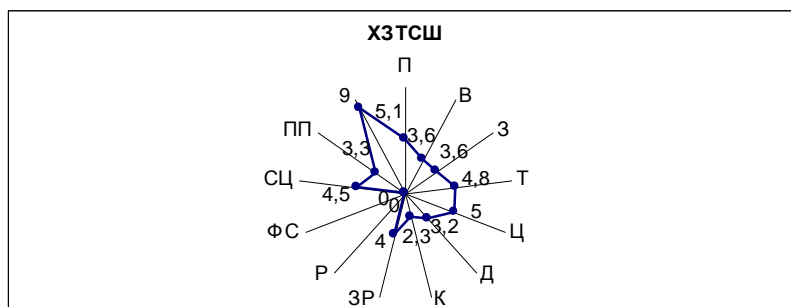
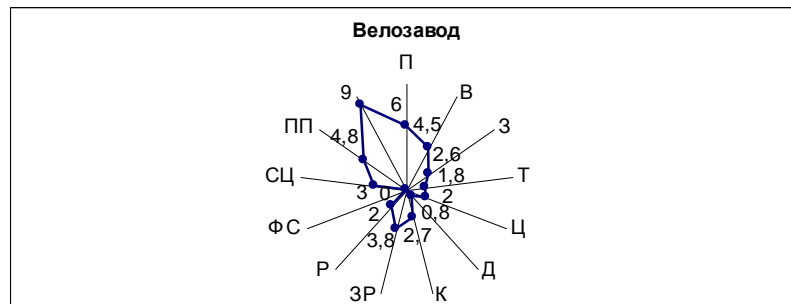


Рис. 3.11. **Середні експертні оцінки рівня розвитку: етапів бізнес-процесів** (П – постачання; В – виробництво; З – збут), елементів маркетинг-міксу (Т – товарного, Ц – цінового, Д – дистрибутивного, К – комунікаційного); досягнення цілей (ЗР – завоювання ринку; Р – рентабельність; ФС – фінансова стійкість; СЦ – соціальні цілі; ПП – престиж та позиція на ринку). 13-й промінь на рисунку необхідний за технологією побудови діаграми. Аналізуючи сукупність даних, систематизованих у **Додатку Е** та на рис. 3.10, 3.11, можна зробити такі висновки. По-перше, актуалізація етапів бізнесів-процесів на підприємствах різна. Правильне виділення керівництвом підприємства ключового етапу бізнесу-процесу, його наступний контроль і управління з використанням маркетингової інформації створює надійну основу для ефективною реалізації поставлених цілей. На деяких підприємствах (наприклад плитковому заводу, пивзаводі "Рогань") керівництвом як найважливіші виділяються кінцеві етапи бізнесів-процесів (збут). На інших (наприклад на велозаводі) існують проблеми на початкових етапах (постачання). На підприємстві ЗЕМВ-1 актуальним бізнес-етапом є виробництво.

Узагальнення виконаних досліджень дає підстави стверджувати: якщо управлінська система правильно вибрала найважливішу ланку бізнес-процесу, то слід чекати успішного досягнення підприємством своїх цілей. Але, як видно з даних табл. 3.5, підприємствам не завжди це вдається. З цією задачею добре справляються плитковий завод, пивзавод "Рогань" і ЗЕМВ-1. Використовуючи системномаркетинговий інструментарій (плитковий завод – товарний (7,2 бала), пивзавод "Рогань" – комунікативний (6,0 бала), ЗЕМВ-1 – ціновий (7,0 бала) підприємства досягають на досить високому рівні таких ключових цілей, як фінансова стійкість і рентабельність. У плиткового заводу показники фінансової стійкості і рентабельності оцінені в 9 балів, у пивзаводу "Рогань" фінансова стійкість за оцінками експертів складає 6,8 бала, а в ЗЕМВ-1 показники рентабельності і престижу та позиції на ринку оцінені на 8,7 і 8,3 бала відповідно.

На підприємствах АТЗТ "Едіпс", АТ "Укрелектромаш" і ДП ХЗЕА в якості актуального етапу бізнес-процесу обраний збут. Однак ті маркетинг-мікси, що оцінені експертами на підприємствах найвище і які, по суті, повинні підсилжувати збут, не дали результатів – і, як наслідок, на даних підприємствах не досягаються фінансові цілі. Хоча в даній ситуації є кращі і гірші підприємства. Так, ДП ХЗЕА можна швидше віднести до першої групи підприємств, оскільки збут, обраний у якості основного бізнес-процесу, підтримується оціненою високоцінною політикою (7 балів). Це в результаті дає можливість підприємству досягати, в першу чергу, цілей завоювання ринку і рентабельності, оцінених у 6,3 і 5,7 балів відповідно.

Також успішно, з точки зору визначення управлінської орієнтації, можна вважати роботу підприємство ЗЕМВ-1. Основна увага його керівництва сконцентрована на виробництві, а серед маркетинг-міксів обраний ціновий (7 балів). У зв'язку з цим на підприємстві успішно реалізуються цілі підвищення рентабельності (8,7 бала), завоювання престижу і позиції на ринку (8,3 бала).

3.4. Логістичний механізм управління бізнес-процесами підприємства

3.4.1. Еволюція логістики

Логістика у вигляді спеціального інструмента бізнесу з'явилася на початку 50-х років в США як відгалуження маркетингу, пов'язане з фізичним розподілом товарів. Впровадження її окремих ідей і технологій дозволяло підприємствам скоротити всі види запасів, прискорити швидкість обороту обігового капіталу, зменшити собівартість продукції та витрати на дистрибуції, більш повно задовольнити вимоги споживачів до якості товару та сервісу. Розвиток логістики тісно пов'язаний з еволюцією ринкових відносин, а конкретніше – з розвитком теорії і практики управління матеріальними та супутними інформаційними і фінансовими потоками, з вирішенням комплексу проблем, пов'язаних з обігом сировини, матеріалів, готової продукції, постачанням їх від підприємств-виробників до кінцевих споживачів у відповідності з їх вимогами.

У самостійний напрям логістика оформилася під впливом багатьох чинників та процесів, що відбувалися в економічних системах та управлінні ними (рис. 3.12). Першим суттєвим фактором, який посилив увагу до пошуку нових підходів в організації

дистрибуції, стала зміна ставлення товаровиробників до запасів готової продукції на власних складах. Для скорочення витрат на їх утримання вони почали шукати можливості якнайшвидшої передачі її в канали розподілу.

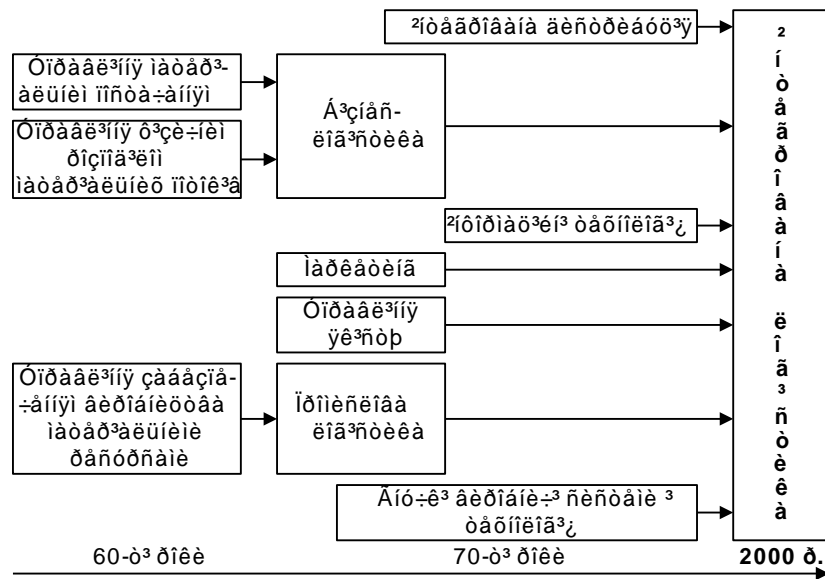


Рис. 3.12. Еволюція логістики

Перевантаження цих каналів обумовило зворотній тиск на товаровиробників, що в цілому приводило до конфліктів економічних інтересів та подорожчання всієї послідовності етапів створення товару – від постачання сировини до споживача. Розв’язання цього протиріччя стало можливим лише за умови переходу до концепції управління товарорухом як цілісною системою. Основу для такого переходу складали створені практикою та перевірені нею деякі засоби та моделі оптимізації витрат на реалізацію окремих функцій і етапів товароруху та накопичений досвід військової логістики (наприклад, у Другій світовій війні американська армія під час відкриття другого фронту успішно використала принципи єдиного управління та координації процесів постачання, підтримки певної кількості і руху матеріалів та людей).

У повоєнні роки підвищення уваги до товароруху в бізнес-системах було обумовлене подальшим інтенсивним розвитком процесів спеціалізації та кооперації, ускладненням на цій основі взаємодії ділових партнерів, що поступово привело до швидкого зростання витрат на просування товарів від виробника до споживача. Аналіз таких витрат, проведений в середині 60-х років, показав, що на них припадало, наприклад, в США до 23% валового національного продукту. А в Англії та Японії ці витрати складали відповідно 16 та 26,5% від обсягу продаж [249, с. 17].

Подальшому впровадженню логістики в практику бізнесу сприяла поява ідеї аналізу та оптимізації витрат на організацію всієї системи фізичного розподілу товарів. Суть її полягала в тому, що в дистрибуції товарів від виробника до споживача необхідно і можна знаходити такі варіанти перегруповування витрат на створення та підтримку окремих її ланок, використання яких дозволяє зменшити витрати на організацію повного шляху просування товару, а отже, прибутки всіх, хто приймає участь у такому просуванні.

Як інтегральний інструмент менеджменту концепція бізнес-логістики була сформульована наприкінці 60-х років. Причому спочатку вона розвивалася як інструмент управління суто матеріальними потоками. Визначальною рисою 70-х років стало, з одного боку, зростання конкуренції у сфері енергомісткості та матеріаломісткості продукції, що посилювало роль ресурсного фактора в конкурентній боротьбі, з іншого – зростання конкуренції товарів за якістю. Ці процеси створили додаткові імпульси подальшого розвитку інтеграційного підходу до управління товарорухом, тобто – до логістики.

Розвиток обчислювальної техніки та інформаційних технологій прискорював логістизацію економіки. Вже на початку 70-х років були узагальнені та сформульовані фундаментальні принципи логістики, дотримання яких дозволяло поєднати інтереси всіх юридично самостійних учасників створення споживчої вартості товару. Поступово зростання конкуренції змусило товаровиробників звернути увагу на необхідність скорочення

внутрішніх витрат на виробничі процеси. Для управління ними також стали використовуватися ідеї логістики. Особливих успіхів у зниженні витрат на організацію внутрішніх матеріальних потоків підприємства досягла Японія, на підприємствах якої була технологічно розроблена та впроваджена логістична концепція "just in time" і внутрішньовиробнича система KANBAN. Складання та дотримання чіткого графіка проходження матеріального потоку за технологічними операціями виробництва значно скорочувало міжопераційні запаси та виробничий цикл, що суттєво впливало на зменшення собівартості продукції.

В 80 - 90 роки з'явилася та була реалізована ідея побудови так званого повного логістичного ланцюга "закупівля - виробництво - дистрибуція - продаж" для досягнення кінцевої мети бізнесу з найменшими витратами. Рушійною силою подальших логістичних змін стала концепція управління якістю TQM. Важливість цієї філософії для розвитку логістики обумовлена тим, що вона дозволяє обґрунтувати певний рівень якості товарів та бізнес-процесів їх виробництва, який максимально погоджує інтереси споживача й виробника.

Для сучасного моменту управління дистрибуцією характерним є впровадження концепції інтегрованої логістики. Її практична реалізація на рівні народного господарства пов'язана з об'єднанням кількох фірм в систему, інтегратором якої виступає матеріальний потік. Усі елементи такої логістичної системи взаємодіють з матеріальним потоком або безпосередньо, або через інформаційні та фінансові потоки. В інтегрованих логістичних системах підприємств матеріальний потік виконує також об'єднувальну функцію етапів усього життєвого циклу товару: від ідеї і конструкції до виробництва, розподілу, продажу з поверненням на початок циклу. Концепція інтегрованої логістики визнає виділення бізнес-процесів як єдино надійний та ефективний метод управління підприємством. Важливого значення при цьому набуває узгодження критеріїв оптимізації функціонування елементів логістичної структури (наприклад, максимізація прибутку чи мінімізація логістичних витрат) з глобальним критерієм структури, об'єднаної єдиним матеріальним потоком. Сучасна теорія логістики та логістичного менеджменту базується на методологіях системного аналізу, кібернетичного підходу, широко використовує методи дослідження операцій, засоби економіко-математичного моделювання, прогресивні інформаційні технології.

Сучасне ускладнення логістичних систем та управління ними пов'язане з тим, що поступово визначальним фактором конкуренції стає час. При цьому зовнішнє середовище впливає на результативність бізнесу все складніше та вірогідніше, що вимагає від логістичних систем забезпечення високого рівня адаптованості бізнес-процесів до динамічних вимог як споживача, так і виробника.

В Україні розвиток логістичного управління бізнес-процесами підприємств залежить від багатьох негативних і позитивних, внутрішніх і зовнішніх факторів. До зовнішніх проблем можна віднести, по-перше, негативний стан в цілому економіки, фінансову кризу, поки що невисокі обсяги виробництва, низьку купівельну спроможність населення, неякісну реструктуризацію економіки, недостатній рівень інвестиційної активності. Другою причиною повільного розвитку товароруку на засадах логістики є той факт, що довгий час у вітчизняній економіці недооцінювалась роль сфери обігу, яка в концепції логістики відіграє визначальну роль. Історично в Україні особливо уповільненими темпами розвивалась організація збуту товарів та послуг. По-третє, в Україні нижче від середнього світового рівня знаходиться розвиток ринкової інфраструктури (систем дистрибуції товарів, комунікацій, транспортної інфраструктури). Практично відсутні на всіх видах транспорту сучасні засоби перевезення вантажів, а ті, що використовуються, мають високий рівень зносу. Стримуючим фактором розвитку логістизації є також низький рівень технічного обладнання складів, невисокий розвиток виробництва сучасної тари та упакування.

Проте для опанування ідей логістики в Україні існують і деякі науково-теоретичні та виробничо-технічні передумови. Так, вітчизняні вчені в свій час зробили значний внесок в дослідження резервів матеріально-технічного забезпечення, оперативного-календарного планування, нормування складових оборотного капіталу тощо (наприклад 36, 207, 208 та ін.). Розроблялися та впроваджувалися у виробничу практику великих заводів гнучкі виробничі системи, системи автоматизованого проектування (САПР), аналоги зарубіжних логістичних

мікросистем РИТМ, КСОГО тощо. Ці негативні та позитивні передумови визначають напрямки роботи з впровадження логістичної концепції на промислових підприємствах. Відповідна підготовка кадрів, розвиток та удосконалення технічної й технологічної бази каналів товароруку буде суттєво сприяти інтенсивній логістизації економіки, а отже, – скороченню непродуктивних витрат в економіці в цілому та ефективному відтворенню капіталу окремих підприємств.

3.4.2. Основні поняття логістики, їх зв'язок з управлінням бізнес-процесами підприємства

Оскільки поняття логістики введене в науковий та практичний обіг відносно недавно, має сенс виконати аналіз того, як визначається сутність та зміст цього поняття в сучасній літературі, а також обґрунтувати напрямки й можливості використання логістичної концепції управління капіталом підприємств для умов України.

Аналіз думок різних авторів показав, що існує багато підходів до сучасного тлумачення поняття "логістика" (наприклад, Є.А. Голиков в своїй роботі проаналізував їх 16 варіантів [51, с. 181 – 184], В.І. Сергеев – 23 [249, с. 9, 52]), але можна сказати, що їх перелік постійно зростає. Відомий український фахівець у цій галузі економічної науки – Є.В. Крикавський вважає, що загальна тенденція поповнення переліку визначення логістики полягає в збагаченні її змісту, яке пояснюється, в свою чергу, збагаченням сфер, на які вона поступово поширюється. Наведемо деякі визначення поняття "логістика", найбільш наближені до характеру задач управління економічними процесами підприємства. У якості узагальненого визначення цього поняття скористаємося варіантом, поданим в роботі Д.Д. Костоглодова, І.І. Саввіді та В.Н. Стаханова. На їх думку, "логістика – це теорія і практика управління економічними потоками фірми, яка забезпечує досягнення загальних цілей фірми з найменшими затратами ресурсів" [154, с. 43]. Вільш технологічне визначення цьому поняттю дає Є. Крикавський: "Логістика – це наука про оптимальне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в економічних адаптивних системах із синергічними зв'язками" [161, с. 10]. Його перевагою для практичного використання, по-перше, є уточнення природи економічних потоків, по-друге, направленість на критерій оптимальності, по-третє, визначення інструмента появи синергетичних ефектів, а саме – узгодження вказаних потоків.

На світовому рівні логістика, як напрямок розвитку теорії і практики управління підприємством, пройшла кілька етапів і диференціювалася. В результаті сформувалися такі спеціалізовані напрямки логістики: аналітична, яка використовується для організації внутрішніх поточкових процесів підприємства; технологічна, що дозволяє на базі використання інформаційних технологій удосконалювати окремі бізнес-етапи логістичного процесу (постачання, виробництво, збут); маркетингова, яка поєднує моделі та засоби маркетингу й логістики в управлінні поточковими процесами підприємств; інтегральна, що дозволяє узгоджувати інтереси партнерів, які приймають участь в поточкових процесах підприємства. Для вітчизняних підприємств існує проблема визначитися з тим варіантом парадигм логістики, який вони будуть впроваджувати в практику. Для її вирішення доцільно зрозуміти причини, які обумовлювали еволюцію формування логістичної концепції управління капіталом підприємства, починаючи з того етапу, коли в ній були обрані в якості об'єкта окремі матеріальні потоки, закінчуючи етапом дослідження та оптимізації всієї системи економічних поточкових процесів підприємства з використанням її принципів.

Як уже говорилося, спочатку в основу наукового підходу до управління підприємством на засадах логістики було покладено вчення про потік. Але відразу ж виникли складнощі використання такого поняття, оскільки воно ще до появи логістики не було однозначним. Так, Велика радянська енциклопедія в свій час давала таке визначення потоку: "Потік – сукупність об'єктів, що сприймаються як єдине ціле, яке існує протягом часового інтервалу та вимірюється в абсолютних одиницях виміру за певний інтервал часу" [26, с. 435]. Звернемо увагу, що автори енциклопедичного тлумачення потоку не наполягають на визначенні його як системи, а лише – як сукупності об'єктів. Пізніше приблизно таке ж визначення, але з ознакою системності, дає цьому поняттю вже спеціаліст з логістики С.А. Уваров: "Потік – сукупність об'єктів, що переміщуються та

сприймаються як єдине ціле" [275, с. 66]. Причому спочатку науковці такі сукупності об'єктів в економічній літературі розглядали як чисто матеріальні. Але навіть така спрощена їх природа не дозволяла конструктивно та логічно трактувати їх сутність і зміст. Наприклад, прихильники такого підходу до логістики Б.Д. Промислов та І.А. Жученко пишуть: "Матеріальні потоки являють собою взаємопов'язаний ланцюжок процесів, ланок, предметів, починаючи з видобутку, переробки і закінчуючи споживанням (чи перерозподілом) товарів (послуг) в межах визначених цілей". У такому визначенні викликає сумнів перелік елементів, якими автори описують потік. Це теж явно – не система. Хоча автори поєднують у визначенні потоку і його процеси, і ланки, і предмети, він все-таки не уявляється як логічна цілісна система [233, с. 17].

Подальший аналіз відповідної літератури показав, що вживання поняття потоку в наукових обґрунтуваннях логістичних систем підприємства з часом викликало певні проблеми. Необхідність їх вирішення спричинила пошуки такого поняття, яке б глибше відобразило сутність та зміст предмета логістики. Значний внесок у пояснення та пізнання сутності потоків, що існують в межах складних економічних систем, на наш погляд, внесли В.Н. Стаханов та Є.К. Івакін. Вони ввели в науковий обіг поняття "економічний потік", розуміючи під ним взаємопов'язані та взаємообумовлені процеси руху ресурсів суспільства для досягнення соціально-економічних і суспільно-політичних цілей [263, с. 14]. Зосередивши увагу на економічних потоках, вони підкреслили, що логістика має справу не з будь-якими потоками, а з такими, які тим чи іншим чином пов'язані з економічною діяльністю людей, в тому числі і підприємницькою. Вказуючи на матеріальну природу економічних потоків, вони не обмежують їх зміст матеріалами чи інформацією, а визначають необхідність охоплювати всі види ресурсів, що використовуються на етапах виробництва, розподілу, обміну та споживання товарів і послуг. Позитивним моментом досліджень цих авторів є загострення уваги на цільовій орієнтації економічних потоків. Вони, на їх думку, завжди є актом свідомої цілеспрямованої діяльності людей навіть в умовах "стихії ринку". Проте для використання на рівні підприємства подане В.Н. Стахановим та Є.К. Івакіним трактування економічних потоків, на погляд автора, є недостатньо конкретним. По-перше, тому, що не будь-яке вітчизняне підприємство готове системно керувати всіма видами ресурсів, а по-друге, першими і пріоритетними для підприємства є в умовах трансформаційної економіки його власні цілі, а не досягнення соціально-економічних, тим більше суспільно-політичних цілей держави, про які говорять В.Н. Стаханов та Є.К. Івакін. По-третє, потоки ресурсів підприємства не залишаються незмінними у відтворювальному циклі, їм притаманний розвиток. На наш погляд, для того, щоб відобразити в економічних процесах розвиток, необхідно скористатися таким поняттям, як "процес".

Логічне пояснення його змісту можна сформулювати, базуючись на визначенні поняття суспільного процесу, представленого соціальною філософією: "Суспільний процес – це сукупність соціальних подій, станів, змін відносин, яка має певну цілісність і спрямованість. Подія – елементарна складова частина процесу – охоплює собою дійове, діяльне відношення однієї людини (соціальної групи) до іншої. Подія – це єдність відношення і діяльності, їх органічний синтез у якісно нову цілісність. Вона має суспільний сенс лише тоді, коли зафіксована суспільною свідомістю, набула в ній певної суспільної оцінки й розуміння, стала предметом теоретичного аналізу. Процес включає сукупність подій, пов'язаних між собою певною цілісністю, соціальною спрямованістю. Без внутрішнього зв'язку між подіями не існує соціального процесу як якісно особливого соціального феномена. Процес характеризується взаємообумовленістю подій – це передумова процесу, його внутрішня основа й сутність. Саме вона визначає цілісність процесу, його спрямованість" [8, с. 231].

У науковій літературі процесом найчастіше називають закономірну зміну послідовних моментів розвитку чогось. Під розвитком при цьому розуміють необхідні якісні зміни, пов'язані зі зміною структури самого предмета, перетворенням його в інший предмет, розв'язання суперечностей [138, с. 28]. Розвитку на відміну від звичайного функціонування явища чи процесу притаманні такі особливі риси, як всезагальність, незворотність, направленість. Всезагальність означає, що розвиток має місце на всіх рівнях буття. Під незворотністю розуміється поява в процесі нових, не існуючих раніше можливостей. І, нарешті, направленість змін означає, що будь-які зміни (навіть незначні) виникають як результат певної взаємодії та породжують у свою чергу інші зміни. Розвиток як направлена

зміна забезпечує спадкоємність між якісними змінами на рівні системи, акумулятивний зв'язок наступного з попереднім, певну тенденцію в змінах і якраз на цій основі появу у системи нових можливостей. Таким чином, можна сказати, що розвиток – це впорядкована та закономірна незворотна зміна об'єкта в просторі та часі, пов'язана з появою нових тенденцій існування системи. Враховуючи проведений аналіз змісту понять, можна сформулювати відмінності потокового процесу від потоку. Якщо поняття "потік" означає сукупність множинностей та їх елементів, що рухаються протягом певного інтервалу часу (без якісних змін), то поняття "процес" додає до цього змісту значення розвитку, тобто якісної зміни у просторі та за часом. Таким чином, поєднання двох понять "потік" та "процес" в комплексне поняття "потоковий процес" дозволить точніше визначити об'єкт логістики, який не тільки існує, але й розвивається, та можливості управління ним.

Використовуючи поняття "потоковий процес", ми отримуємо змогу розглядати стан потоку, якісні зміни потоку, що рухається від джерела виникнення до кінцевого пункту. Звідси поняття "потоковий процес" можна визначити як закономірну послідовність зміни моментів розвитку (якісних змін) сукупності об'єктів, що рухаються протягом певного інтервалу часу. Якщо згадаємо зміст та призначення філософської категорії "цикл", розглянутої у розділі 1.3 цієї роботи, то таку закономірну послідовність зміни повністю можна назвати системою. А, як відомо, системне визначення будь-якого предмета дослідження надає можливості розробки конструктивних теорій управління ним.

Очевидно, що потокові процеси в економічній системі, по-перше, набувають певних специфічних форм, по-друге, реалізуються на об'єктах різної природи. Як уже вказувалося, і перелік, і якісні характеристики таких об'єктів (економічних ресурсів) ускладнюються. Звернемо увагу, що в ринкових умовах господарювання кожне підприємство отримало можливість самостійно організовувати потоки різних видів ресурсів та керувати ними для отримання прибутку. В зв'язку з цим до необхідності керувати фізичним рухом ресурсів (як технологічним потоковим процесом), яка вирішувалася підприємствами в умовах адміністративної економічної системи, додалася необхідність керувати рухом їх економічної форми, пов'язаним зі зміною форми споживчої вартості за ланцюжком від закупівлі сировини через виробництво до збуту продукції, а також зі збільшенням доданої вартості в міру проходження потоками етапів бізнес-процесів підприємства. Для того, щоб посилити зв'язок потоків з економічною сферою їх існування, необхідно в науковий та практичний обіг ввести, на наш погляд, поняття "економічний потоковий процес". Його можна визначити як закономірні, послідовні безперервні якісні зміни (події) в сукупності економічних ресурсів, що рухаються у певному часовому інтервалі і використовуються для виробництва товарів і послуг, або зміни якості та організації (події) в сукупності економічних ресурсів, що рухаються у певному часовому інтервалі і використовуються для виробництва товарів і послуг. Введення цього поняття в науку і практику дозволить розробити технологію управління капіталом підприємства як системою капітальних благ, що рухаються у відтворювальному циклі.

Суттєві риси економічного потокового процесу краще з'ясовуються через порівняння його з технологічним потоковим процесом, яке подане в табл. 3.7.

Аналіз змісту характеристик економічних потокових процесів сучасного підприємства, поданих у цій табл., дозволяє, здається, погодитися з необхідністю введення в науковий та практичний обіг і такого поняття, як "бізнес-логістика" та "логістичний менеджмент". Зміст першого поняття розкриває Д.Д. Костоглодов та його співавтори, які під бізнес-логістикою розуміють систему управління всіма зовнішніми та внутрішніми економічними потоками, інтегрованими в загальний процес підприємницької діяльності [154, с. 42].

**Порівняння економічних
та технологічних потокових процесів**

Ознака	Економічний потоковий процес	Технологічний потоковий процес
Об'єкт уваги та впливу	Послідовна зміна вартісної оцінки економічних ресурсів	Послідовна зміна матеріальної форми ресурсів
Сфера спостереження	Етапи відтворювального циклу	Етапи виробничого циклу
Сутність процесу	Зростання доданої вартості	Зміна споживчої вартості
Характер системи	Значною мірою вірогідна	Значною мірою детермінована
Базовий критерій оцінки	Економічна ефективність	Технологічна ефективність
Результат потокового процесу	Прибуток	Товарно-матеріальна цінність

Про нову роль логістики як складової частини менеджменту говорить також і Є. Крикавський. Він вперше вводить в науковий обіг поняття логістичного менеджменту та визначає його зміст. За його думкою (і з цим можна погодитися), управлінські рішення з позицій логістичного менеджменту повинні бути оптимальними за критерієм оптимізації підприємства як логістичної системи [161, 74]. Звідси виникає необхідність визначення змісту підприємства як логістичної системи. На наш погляд, він близький за змістом до розгляду підприємства як системи бізнес-процесів, про які йшла мова в розділі 3.2 цієї роботи.

3.4.3. Оцінка логістизації етапів бізнес-процесу

Зважаючи на те, що сучасним підприємствам доцільно орієнтуватися на перехід від управління операціями до управління процесами, вони змушені будуть опанувати логістичний менеджмент і орієнтуватися на управління потоковими процесами підприємства різної природи: матеріальними, фінансовими, інформаційними. На рис. 3.13 подана схема матеріальних і фінансових потоків підприємства, яку можна покласти в основу їх логістизації (управління за концепцією логістики).

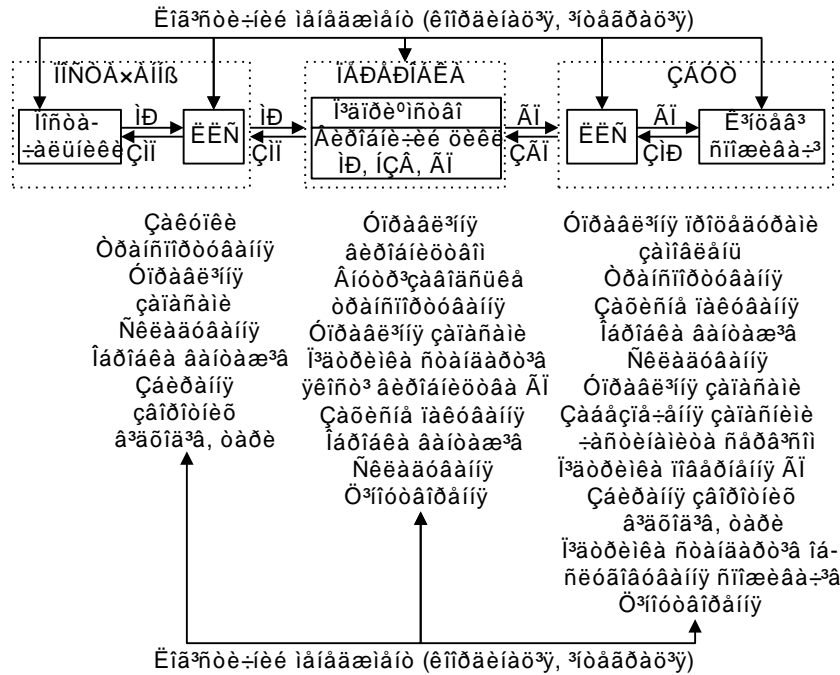


Рис. 3.13. Схема логістичної системи підприємства і її зв'язок з бізнес-процесом

Перш ніж розвивати логістичну концепцію управління матеріальними потоками, необхідно визначитися, як оцінюють стан окремих етапів матеріального потоку відповідні спеціалісти. Для експертизи обізнаності з проблемами логістизації та актуальності логістизації потокових процесів вітчизняних підприємств була складена відповідна анкета та проведено опитування 27 спеціалістів різних підприємств і організацій. В анкету були занесені всі операції логістичного потоку, представлені на рис. 3.13. Респондентам пропонувалося оцінити фактичний, бажаний стан операцій та можливості розвитку.

Оцінка виконувалася за п'ятиінтервальною якісно-кількісною шкалою з варіантами відповідей на запитання: "так" – 5 балів; "швидше так, чим ні" – 4 бали; "швидше ні, чим так" – 3 бали; "ні" – 2 бали; "не знаю" – 1 бал. Використання перших чотирьох варіантів відповідей приймалося як свідчення певної компетентності респондента. Останній варіант відповіді враховувався для визначення кількості респондентів, які повністю не обізнані з проблемами та можливостями логістизації. Як з'ясувалося, питома вага некомпетентних спеціалістів у сфері логістики складає біля 30%. При обробці результатів опитування розраховувалися суми балів за кожною операцією. Результати представлені на рис. 3.14 – 3.22 (на кожному рисунку останній стовпчик – суто технологічний, для забезпечення порівняння оцінок, умовно прийняте значення – 100 балів).

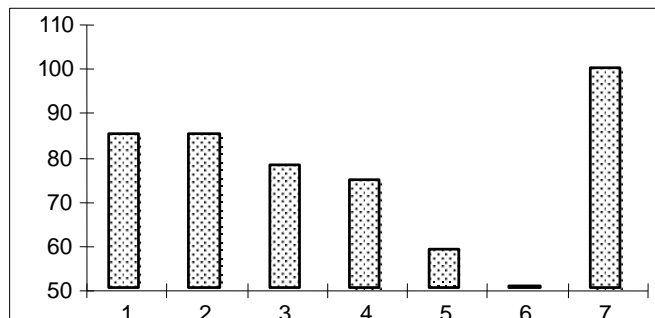


Рис. 3.14. Оцінка фактичного стану операцій постачання (умовні позначення: 1 – закупка; 2 – транспортування; 3 – управління запасами, 4 – складування, 5 – обробка вантажів, 6 – ...)

6 – збір зворотних відходів, тари, 7 – умовно технологічний стовпець для забезпечення порівняння оцінок за операціями)

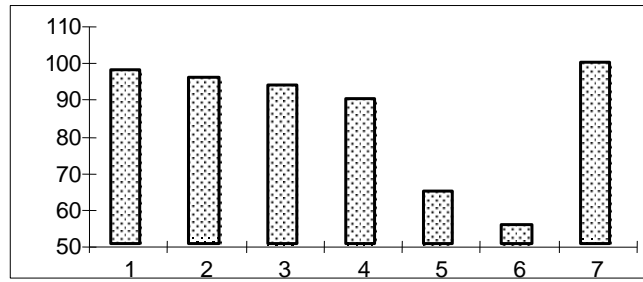


Рис. 3.15. Оцінка бажаного стану операцій постачання (умовні позначення аналогічні попередньому рисунку)

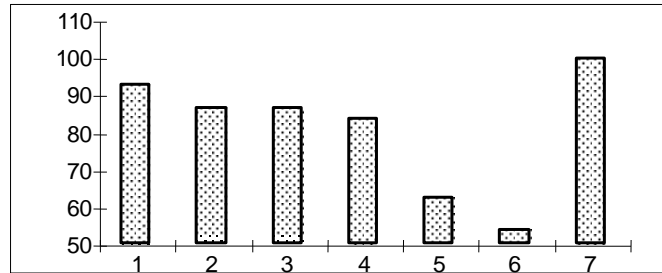


Рис. 3.16. Оцінка можливостей досягнення бажаного стану операцій постачання (умовні позначення аналогічні попередньому рисунку)

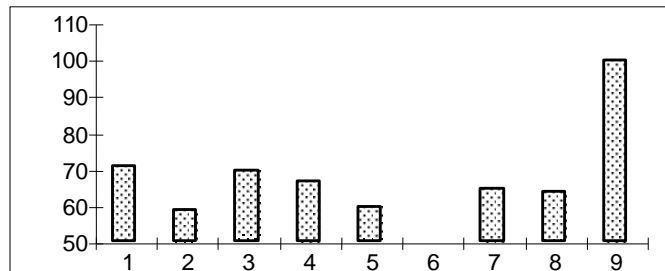


Рис. 3.17. Оцінка фактичного стану логістичних операцій виробництва (умовні позначення: 1 – управління виробничими операціями; 2 – внутрізаводське транспортування; 3 – управління запасами; 4 – підтримка стандартів якості виробництва готової продукції; 5 – захисне пакування; 6 – обробка вантажів; 7 – складування; 8 – ціноутворення, 9 – суто технологічний)

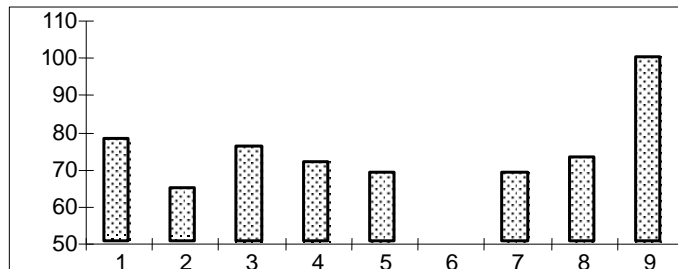


Рис. 3.18. Оцінка бажаного стану логістичних операцій виробництва (умовні позначення аналогічні попередньому рисунку)

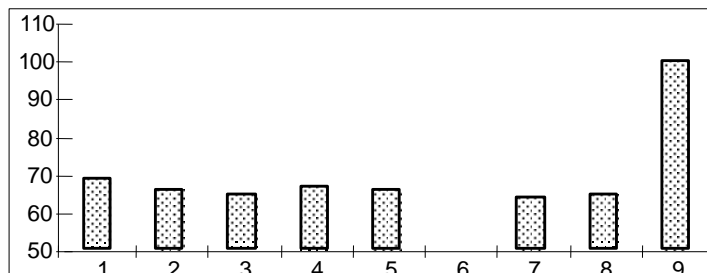


Рис. 3.19. Оцінка можливостей досягнення бажаного стану операцій постачання (умовні позначення аналогічні попередньому рисунку)

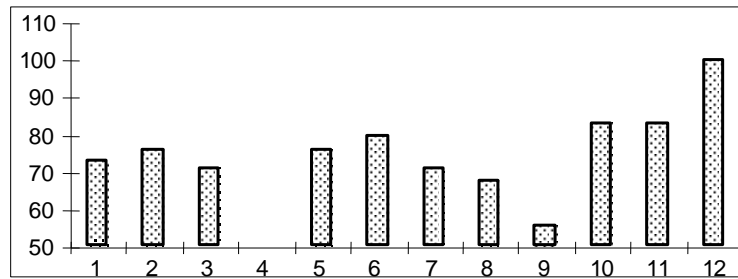


Рис. 3.20. Оцінка фактичного стану логістичних операцій збуту (умовні позначення: 1 – управління процедурами замовлень, 2 – транспортування, 3 – захисне пакування, 4 – обробка вантажів, 5 – складування, 6 – управління запасами, 7 – забезпечення запасними частинами та сервісом, 8 – підтримка повернення готової продукції, 9 – збір зворотних відходів, 10 – підтримка стандартів, 11 – ціноутворення, 12 – суто технологічний)

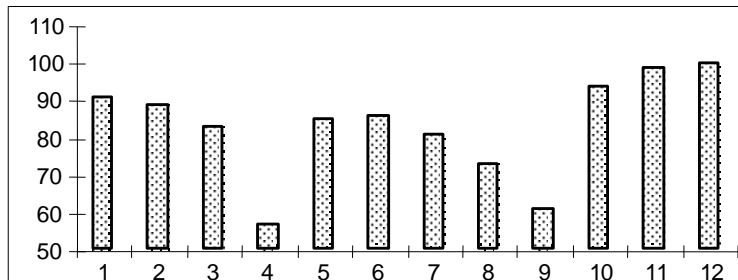


Рис. 3.21. Оцінка необхідності розвитку логістичних операцій збуту (умовні позначення аналогічні попередньому рисунку)

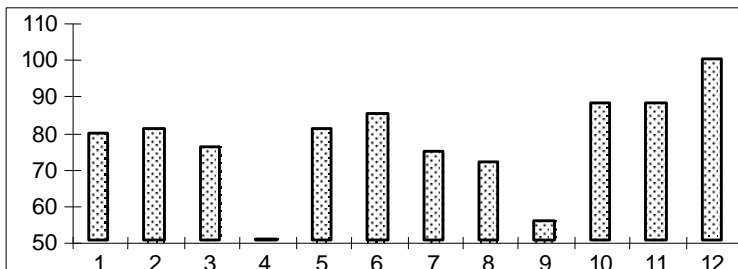


Рис. 3.22. Оцінка можливостей досягнення бажаного стану логістичних операцій збуту (умовні позначення аналогічні попередньому рисунку)

З певним рівнем ймовірності можна зробити висновок, що серед логістичних операцій постачання найменш розвинені обробка вантажів та збір зворотних відходів. Але респонденти не вважають, що вони важливі для підприємства, а тому як бажаний стан цих операцій, так і можливості їх розвитку були оцінені ними низько. Всі логістичні операції постачання необхідно розвивати, але управління запасами, складування та обробка вантажів інтенсивніше за інші. Фактичний стан логістичних операцій у виробництві отримав значно менші оцінки, але і бажаний стан також був оцінений невисоко через відсутність уяви про бізнес-процеси, якими будуть завантажені виробничі потужності. Серед логістичних операцій виробництва найменш розвинутою є обробка вантажів, внутрізаводське транспортування вантажів, захисне пакування. Останнє просто не є необхідним. Найбільшої уваги заслуговує операція ціноутворення. Можливості розвитку логістизації отримали оцінку приблизно на рівні бажаного стану. Найскладнішим за переліком операцій на підприємствах є етап збуту. Найменш розвиненими його операціями є обробка вантажів, збір відходів. Порівняно з етапами постачання та виробництва етап збуту потребує значного вдосконалення, оскільки всі оцінки бажаного стану значно вищі, ніж оцінки бажаного стану операцій постачання та збуту. Але можливості розвитку збуту не відповідають бажаному стану. Отже, збут нині є найбільш відповідальним етапом бізнес-процесу підприємств.

В **Додатку К** представлені результати аналізу актуальності впровадження ідей логістики за результатами обстеження операцій з матеріальними потоками семи промислових

підприємств. Вони свідчать про актуальність розвитку логістичних операцій постачання та про те, що підприємства мають можливості їх удосконалення. Можливості розвитку логістичних операцій у виробництві трохи менші, ніж для етапу постачання, а оцінки бажаного стану на цьому етапі трохи нижчі.

Значного посилення потребують логістичні операції збуту, що видно з оцінок його операцій. Але операції обробки вантажів та збору зворотніх відходів і тари поки що не є актуальними для підприємств.

Проведений аналіз нагальності логістизації бізнес-процесів підприємств різної величини (табл. 3.8) дозволив визначити, що найбільше потребують удосконалення логістичних етапів великі підприємства. До великих підприємств були віднесені ті, в яких кількість працюючих перевищувала 3 тис. чол., серед них: а) ОАО "Електроприлад" (м. Київ); б) завод ім. Малишева (м. Харків), в) КП ХКВМ ім. Морозова (м. Харків). До середніх – підприємства з кількістю працюючих 1 – 3 тис. чол., а саме: а) ОАО ХТЗ (м. Харків); б) ОАО "Сокол" (м. Нова Каховка); в) турбомеханічний завод (м. Полтава). До малих – підприємства з чисельністю працівників до 1 тис. чол.: а) НДІ "Квант" (м. Київ); б) ОАО "Електротермометрія" (м. Луцьк); в) завод "Арсенал" (м. Житомир).

Таблиця 3.8

Оцінка необхідності удосконалення логістичних етапів в залежності від розміру підприємства

Етапи	Підприємства								
	великі			середні			невеликі		
	а	б	в	а	б	в	а	б	в
	Оцінка в балах								
Постачання	6,3	6,2	6,2	3,7	4,5	4,6	3,7	2,8	3,3
Виробництво	6,4	6,9	4,4	5,0	4,6	4,9	5,0	5,3	2,4
Збут	6,8	7,0	4,0	5,0	4,5	5,3	3,9	4,1	6,3
Середнє по групі	6,0			4,7			4,2		

В табл. 3.9 наведені середні експертні оцінки необхідності логістизації потоків в залежності від галузевої приналежності підприємств: важкого машинобудування: а) турбомеханічний завод (м. Полтава); б) завод ім. Малишева (м. Харків); в) КП ХКВМ ім. Морозова (м. Харків); транспортного машинобудування: а) ОАО ХТЗ (м. Харків); б) ОАО "Сокол" (м. Нова Каховка); в) завод "Арсенал" (м. Житомир); приладобудування: а) НДІ "Квант" (м. Київ); б) ОАО "Електротермометрія" (м. Луцьк); в) ОАО "Електроприлад" (м. Київ).

Таблиця 3.9

Оцінка необхідності удосконалення логістичних етапів на промислових підприємствах різних галузей

Етапи	Галузі промисловості											
	важке машинобудування				транспортне машинобудування				приладобудування			
	а	б	в	С*	а	б	в	С*	а	б	в	С*
Постачання	4,6	6,2	6,2	5,7	3,7	4,5	3,3	3,5	3,7	2,8	6,3	4,2
Виробництво	4,9	6,9	4,4	5,4	5,0	4,6	2,4	4,0	5,0	5,3	6,4	5,5
Збут	5,3	7,0	4,0	5,3	5,0	4,5	6,3	5,2	3,9	4,1	6,8	4,9

* С – середні оцінки по групі.

Оцінка необхідності логістизації окремих етапів бізнес-процесу підприємств різних галузей показала різне впорядкування їх за актуальністю. Так, на підприємствах важкого машинобудування в першу чергу необхідно удосконалювати етап постачання. Пояснюється це експертами таким чином. Продукція цих підприємств виробляється під замовлення. Тому проблем збуту у них не існує. Етап виробництва на цих підприємствах також потребує удосконалення. На підприємствах транспортного машинобудування перш за все необхідно удосконалювати етап збуту, оскільки конкурентоспроможність їх продукції невисока. На другому місці знаходиться етап виробництва, оскільки ці підприємства працюють за застарілими технологіями та на зношеному обладнанні. Ринок ресурсів для них уже існує, а тому проблем з етапом постачання менше, ніж на інших етапах. На підприємствах, що належать галузі приладобудування, найважливішим для розвитку логістизації є етап виробництва. Це обумовлено значним зносом устаткування, невиконанням планових ремонтів. На другому місці для цієї групи підприємств знаходиться етап збуту внаслідок низької якості та високої собівартості продукції.

3.4.4. Формування логістичної системи підприємства

Перш ніж перейти до управління капіталом за концепцією бізнес-процесів, підприємствам необхідно створити логістичну систему матеріальних, інформаційних, фінансових поточкових процесів, кожний з яких має свою специфіку. Так, матеріальний потік як об'єкт логістичного управління являє собою сукупність сировини, матеріалів, складових частин, напівфабрикатів, готових виробів, що рухаються від постачальника через виробничі підрозділи до споживачів. Кількісна оцінка матеріального потоку має два виміри: фізичний обсяг та інтервал часу. Інформаційний потік створюється для обслуговування матеріального й фінансового потоків і розглядається як сукупність необхідних для управління та контролю за логістичними операціями повідомлень, циркулюючих в кожній конкретній логістичній системі, між окремими такими системами й у відносинах підприємства із зовнішнім середовищем. Фінансові потоки підприємства в цілому визначають відносини з формування, розподілу та використання цільових грошових фондів, пов'язаних з матеріальними й інформаційними потоками. Фінанси в логістичній системі набувають форми логістичного фінансового поточкового процесу. Його відмінністю є те, що він відображає направлений рух не тільки тих фінансових ресурсів, які циркулюють в логістичній системі, але й тих, що існують між логістичною системою підприємства та зовнішнім середовищем. Призначення логістичного фінансового потоку полягає у забезпеченні безперервності та ефективності руху певного товарного потоку. З цього виходить, що, по-перше, логістичний фінансовий поточковий процес – це не просто рух фінансових ресурсів, а цілеспрямований потік грошових коштів, призначених для забезпечення логістичних операцій підприємства. По-друге, напрямок руху фінансових ресурсів у логістиці обумовлюється необхідністю забезпечення пересування відповідного матеріального потоку; по-третє, фінансові ресурси рухаються безпосередньо в логістичній системі або між нею і навколишнім середовищем. Розмірність фінансового поточкового процесу приймається як кількісна оцінка грошового потоку в одиницю часу. Координацію управління фінансовими і матеріальними поточковими процесами підприємства можна здійснювати на основі бюджетування витрат.

Посилення ролі фінансового забезпечення поточкових процесів підприємства в умовах переходу до ринку та уточнення змісту поняття "логістичний фінансовий потік" дозволяє уточнити перелік і зміст конкретних логістичних операцій управління поточковими процесами підприємства за рахунок введення до нього безпосередньо фінансових операцій (рис. 3.23). Це надає можливість зорієнтувати управління відтворенням капіталу підприємства через відтворення циклу капітальних благ за критерієм оптимізації його обсягу.

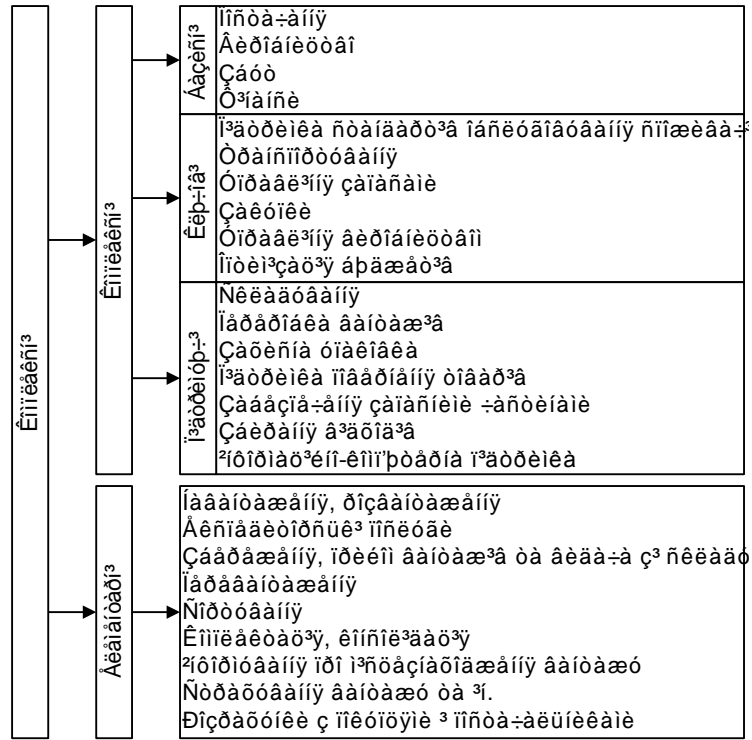


Рис. 3.23. **Зміст конкретних логістичних функцій**

Впровадження логістичних засобів управління матеріальними та фінансовими поточними процесами підприємства дозволить розв'язати суперечності, які виникають між підрозділами системи управління підприємством, що представлені на рис. 3.24.

137

Сфери управління		
Маркетинг	Фінанси	Виробництво
Вимоги до елементів економічних поточних процесів		
Великі запаси готової продукції ↔	Мінімальні витрати на фінансування запасів ↔	Оптимальні запаси незавершеного виробництва
Невеликі обсяги випуску готової продукції широкого асортименту ↔	Зменшення обсягів фінансування обігового капіталу	Великі обсяги виробництва продукції неширокого асортименту
Мінімізація часу на обробку та виконання замовлень споживачів ↔	Недорога обробка замовлень споживачів →	Технологічна обмеженість тривалості виробничого циклу
Якнайповніше задоволення вимог покупців ↔	Висока капіталовіддача ↔	Якнайповніше використання виробничих потужностей
Швидке постачання замовлених товарів споживачу ↔	Найдешевший маршрут замовлення →	Універсалізація транспортних засобів
Високий рівень сервісного обслуговування	Рівень сервісу, збалансований з витратами	Звуження номенклатури товарів та послуг
Збільшення асортименту матеріальних ресурсів	Невеликі витрати на заступ матеріальних ресурсів	Великі партії закупок матеріальних ресурсів

**Рис. 3.24. Протириччя між сферами управління,
які займаються впровадженням логістичної концепції управління економічними потоками
підприємства**

Особливість предмета логістичного менеджменту надає йому специфічних ознак у порівнянні з іншими видами менеджменту. Так, по-перше, він передбачає розгляд різних етапів, стадій, операцій управління матеріальними та супутніми поточковими процесами як системи, як єдиного цілісного об'єкта. По-друге, він вимагає обліку та аналізу витрат за цими стадіями та етапами як взаємопов'язаних та таких, що вимагають комплексного, координованого підходу. По-третє, кінцевою метою логістичного менеджменту є формування ритмічного, своєчасного забезпечення споживачів товарами та послугами необхідної якості з найменшими витратами як у споживачів, так і у тих суб'єктів ринку, з якими вони взаємодіють.

Розробка концепції ефективного управління поточковими процесами підприємства можлива лише на міждисциплінарній основі. Важливим етапом її створення є визначення елементарної частини потоку, яка дозволить вченим та практикам однозначно описувати поточкові процеси підприємства та формулювати їх закономірності. Поки що теоретичного обґрунтування змісту та сутності елементарної частини логістичної системи не існує. Але, на наш погляд, за таку одиницю можна обрати поняття "подія". Про такий аспект розгляду сучасного підприємства говорить і Й. Рюегг-Штюрм: "Підприємство можна розглядати як сукупність систем-подій, які структурно зв'язані між собою та іншими системами-подіями" [241, с. 74]. Подія, здається, – це зафіксована тим чи іншим способом суттєва зміна суттєвих характеристик потоку.

Оскільки будь-яка зміна в керованому об'єкті (запланована чи фактична) є головним предметом уваги менеджерів, такий елемент поточкового процесу дозволить доцільно концентрувати їх зусилля при управлінні поточковими процесами. Якісні характеристики події необхідно узгоджувати з якісними характеристиками конкретного потоку. Тобто подію матеріального потоку необхідно описувати в термінах цього потоку, події фінансового чи інформаційного потоків також повинні мати свої характеристики. ¹³⁸Послідовність подій – це не дискретна сукупність, а визначена за певними правилами система моментів спостережень за потоком. Потоки в бізнес-процесах підприємства не завжди однонаправлені та лінійні, звідси виникає проблема визначення критичної системи подій. Вона не стільки буде аналогом критичного шляху сітьової моделі, скільки системою подій, що визначають надійність поточкових процесів. І якраз критичні події повинні стати контрольними точками поточкових процесів.

Концепція формування логістичної системи підприємства обирається в залежності від його виробничих, організаційних характеристик та розміру. Практикою визначилися два варіанти її проектування. Перший базується на так званому предметному підході і ставить метою оптимізацію окремих ланок логістичної системи (постачання, виробництва, збуту). Другий вимагає формування більш складної системи управління всією сукупністю ланок логістичної системи. В Україні, як показали дослідження, лише небагато підприємств готові реалізувати комплексний підхід до формування інтегрованої логістичної системи.

Проте, яку б модель управління поточковими процесами не обирали підприємства, логістичний менеджмент повинен поступово переходити до орієнтації на систему перевірених практикою принципів, дотримання яких забезпечує йому ефективність [249]. До них належать:

розгляду усіх елементів поточкових процесів як взаємопов'язаних та взаємодіючих для досягнення єдиної мети управління (системний підхід), узгодження функціонування окремих етапів бізнес-процесу з оптимізацією всієї їх системи;

організація обліку всіх витрат на управління матеріальними й пов'язаними з ними інформаційними та фінансовими потоками всієї послідовності логістичних ланок;

узгодження локальних критеріїв функціонування окремих ланок логістичної системи для досягнення глобального оптимуму;

координація та інтеграція активної участі всіх ланок управління у прийнятті рішень в будь-який момент порушення функціонування логістичної системи;

широке використання інформаційних технологій та сучасних методів моделювання в управлінні логістичними системами;

одночасне проектування та впровадження всіх підсистем, що забезпечують реалізацію функцій логістичного менеджменту (технічної, економічної, кадрової, юридичної та ін.);

спостереження за надійністю функціонування та якістю роботи кожного елемента логістичної системи для забезпечення загального заданого рівня якості товарів та послуг;

адаптація параметрів логістичної системи до відхилень параметрів та факторів навколишнього середовища (коливання ринкового попиту, зміни умов постачання, зміни транспортних тарифів тощо).

Загальна концепція управління виробничо-розподільчою системою на основі логістичного підходу вимагає виконання правила: потрібний товар заданої якості в необхідній кількості, в необхідний момент часу з мінімальними витратами. Такі високі вимоги до логістичної системи створюють проблеми в організації логістичної системи управління потоковими процесами підприємства.

В сучасних умовах вітчизняної економіки особливого значення набуває таке управління бізнес-процесами підприємства, яке забезпечує в першу чергу на кожному підприємстві розширене і водночас ефективне відтворення оборотного капіталу. Теоретичні основи розбудови логістичної концепції управління економічними потоковими процесами підприємства можна побудувати, розглядаючи в системі підприємства дві категорії – капітал, як перманентний фонд багатства, і капітальні блага, як систему економічних потоків, в які капітал трансформується.

Для створення практичних моделей управління відтворювальними процесами підприємства необхідно уточнити зміст ряду категорій, які б пов'язали категорію "капітал підприємства" та управління капітальними благами як потоками ресурсів в логістичній системі підприємства, а саме: цикл, економічний поточковий процес; капітал підприємства. Під циклом, слід відзначити, треба розуміти повторюваність певних процесів розвитку; замкнутість впорядкованості частин процесу, стадій, що передбачає обов'язкову завершеність певного процесу певним результатом. Поняття економічного поточкового процесу було визначено вище як закономірні, послідовні, безперервні якісні зміни (події) в організованій сукупності економічних ресурсів, що рухаються циклічно в певному часовому інтервалі і використовуються для виробництва товарів і послуг. Зважаючи на узагальнення змісту категорії "капітал підприємства", виконаного в розділі 2.1, та визначення економічного поточкового процесу, з позицій логістики йому можна дати таке визначення: організований у просторі та часі економічний поточковий процес, результатом якого є циклічне відтворення власної здатності до функціонування та розвитку.

Як показує аналіз зарубіжного досвіду, використання вітчизняними підприємствами логістичного підходу для організації та управління потоковими процесами надасть їм певні переваги. По-перше, створюватимуться передумови зростання ефективності господарської діяльності за рахунок використання системного підходу до оптимізації матеріальних та супутніх поточкових процесів і за рахунок управління логістичними витратами на всіх етапах бізнес-процесу (постачання, виробництво, збут, сфера обігу). По-друге, розгляд логістикою матеріальних та фінансових поточкових процесів у взаємозв'язку дозволяє визначити необхідний та достатній розмір обігового капіталу для підтримки безперервності його циклу.

Логістична система підприємства повинна забезпечувати оптимізацію економічних поточкових процесів підприємства. І ця її головна мета необхідно узгоджувати з загальною стратегічною метою підприємства (наприклад, зниженням витрат на виробництво, максимізацією обсягів продажу продукції чи прибутку, розширенням ринку тощо). Тобто відповідно до стратегічної мети підприємства при організації його логістичної системи необхідно попередньо визначити її найбільш актуальні задачі. Серед них можуть бути такі: ефективне використання матеріальних ресурсів; контроль та управління запасами матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва чи готової продукції; збільшення швидкості обороту капіталу; скорочення виробничого, операційного чи фінансового циклів; оптимізація роботи внутрішньовиробничого транспорту; організація раціональної схеми просування матеріальних потоків та готової продукції; оптимізація витрат на

операції логістичної системи; скорочення інтервалів постачання матеріальних ресурсів і готової продукції, терміну виконання замовлень; забезпечення високої якості сервісних послуг.

З врахуванням визначених на попередньому етапі цілей виконується системний аналіз об'єкта, який дозволяє конкретизувати цілі та проблеми побудови логістичної системи. Можливий порядок такого аналізу представлений на рис. 3.25.

Для управління поточними процесами необхідне методичне забезпечення їх аналізу. Об'єктивність висновків цього аналізу залежить від обгрунтованості системи оцінок та моделей, критеріїв ефективності. В **Додатку Л** наведені показники, якими можна скористатися при формуванні інформаційного забезпечення управління матеріальними поточними процесами підприємства.

Є ще одна методологічна проблема формування логістичної системи підприємства – узгодження потоків різної природи. Для її вирішення необхідно визначити деякі нормативні елементи, які б знаходилися на перетині існування потоків, і через них регулювати їх взаємозв'язки. Наприклад, таким узгоджувальним елементом між фінансовими потоками та потоками економічних факторів є ціна. Якщо ціни на ресурси, що рухаються в певних потоках (матеріальних, трудових чи інформаційних), визначені вірно, то виділені на їх формування фінансові ресурси будуть повністю використовуватися, не виникатимуть проблеми їх надлишку чи нестачі. Проте ця задача поки що не тільки не вирішена, а навіть не сформульована як проблемна в літературі, а в теорії ціноутворення є ще багато своїх невирішених проблем.

140



Рис. 3.25. Порядок аналізу об'єкта логістичного управління та побудови його узагальненої економіко-математичної моделі

Управління економічними поточними процесами підприємства за логістичною концепцією вимагає побудови відповідної організаційної структури. На рис. 3.26 наведений один із можливих її варіантів.

Задача логістичного центру, представленого на схемі, полягає в організації і координації роботи підпорядкованих йому логістичних ланок постачання, виробництва та збуту, визначених за етапами бізнес-процесу підприємства. Мета такої організації та координації – мінімізація витрат на економічні поточні процеси з врахуванням місця та ролі підприємства у логістичній системі вищого рівня.

Кожній ланці логістичної системи можуть бути делеговані права й визначені обов'язки з організації підпорядкованої їй частині поточного процесу. Але водночас необхідно встановити і обмеження, без яких стає неможливою оптимізація витрат на організацію всієї системи потоків.

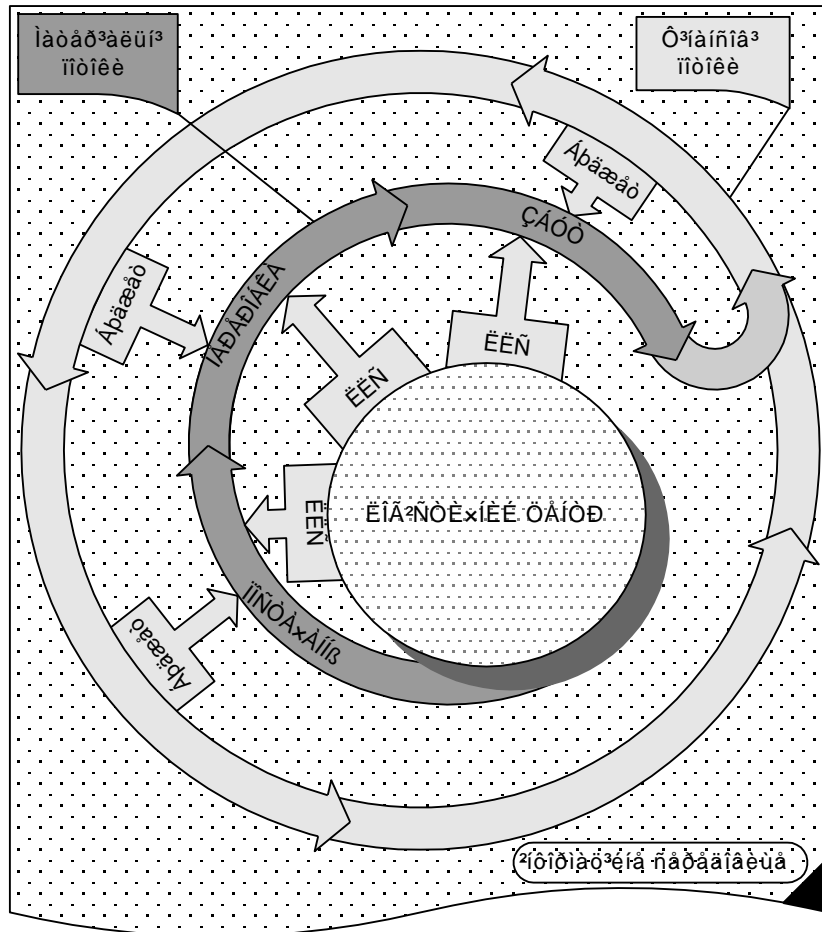


Рис. 3.26. Логістична система управління економічними поточковими процесами підприємства

В табл. 3.10 наведені результати узагальнення можливостей використання математичних моделей для розв'язання задач, які виникають на різних етапах логістичного потоку [2, 37, 135, 136, 165, 181, 235]. Її аналіз показує, що існує необхідність поєднання в систему методів та моделей, що використовуються в управлінні матеріальними поточковими процесами підприємства. Ця система повинна дозволити оптимізувати матеріальні потоки з орієнтацією на мінімізацію загальних витрат на їх організацію та зменшення періоду обігу капіталу.

**Математичні моделі окремих етапів
логістичного циклу**

Етап потокового процесу	Задача	Методи розв'язання задачі (Д – детерміновані, С – стохастичні)	Моделі
1	2	3	4
Закупка	Вибір постачальника	Симплекс-метод, венгерський метод (Д). Експертні процедури (С)	Модель вибору
Поставка	Визначення раціональних періодів та обсягів поставки матеріальних ресурсів	Аналітичні методи лінійного, нелінійного, динамічного програмування (Д). Квазіградієнтні методи (С)	Динамічна стохастична модель планування запасів
Транспортування	Вибір перевізника, вибір виду транспорту, визначення раціонального маршруту	Симплекс-метод, транспортна задача (Д). Метод проєкції стохастичних квазіградієнтних методів, метод лінеалізації, метод штрафів (С)	Модель транспортної задачі. Модель призначень. Модель вибору найкоротшого шляху. Модель потоків у стохастичних мережах
Управління запасами	Оптимізація запасів на всіх етапах потоку	Аналітичні методи лінійного, нелінійного, динамічного програмування (Д). Квазіградієнтні методи (С)	Динамічна стохастична модель планування запасів

1	2	3	4
Складування	Визначення кількості, типів, дислокації складів. Визначення обсягу (площі зберігання МР, ГП). Планування розміщення запасів. Проектування зон транспортування. Управління вантажно-розвантажувальними роботами	Аналітичні методи (Д). Методи теорії масового обслуговування (С)	Стохастична модель розміщення складів. Стохастична модель із взаємозамінністю та витратами на складування. Модель з попитом на кілька продуктів з обмеженою ємністю складу
Обробка вантажів	Переміщення МР та ГП на складі. Розташування продукції всередині складу. Вибір технологічного обладнання для переміщення продукції всередині складу та вантажно-розвантажувальних робіт. Організація сортування, комплектації вантажів для виконання замовлень та транспортування. Підтримка раціонального обсягу вантажообігу складу	Аналітичні методи (Д). Методи теорії масового обслуговування (С)	
Управління виробничими процедурами	Об'ємно-календарне планування. Задачі мінімізації рівня запасів МР, ПН у виробництві. Прогнозування потреб у МР. Скорочення виробничого циклу	Методи лінійного, нелінійного, динамічного програмування (Д). Метод проєкції стохастичних, квазі-градієнтів, метод лінеаризації, метод штрафів (С)	Динамічна стохастична модель виробництва

1	2	3	4
Управління про- цедурам и замовлен ь	Визначення оптимального розміру та структури замовлення	Методи лінійного програмування, аналітичний метод (Д). Квазіградієнтні і методи	Модель визна- чення оптималь- ного обсягу замовлення
Забезпе- чення за- пасними частинам и та сервіс- сом	Інтегральна оцінка логістичного сервісу	Метод інтегральної оцінки логіс- тичного сервісу, мето- ди нелінійного програмування (Д). Квазіградієнтні і методи (С)	Модель потоків у стохастичних мережах

Представлені в табл. 3.10 моделі не дозволяють розв'язати багатокритеріальну задачу, яка витікає з даних рис. 3.9. Аналіз відповідної літератури показав, що існує можливість вирішення цієї задачі методом векторної оптимізації [43, 252, 59], який дозволяє виконати наскрізну оптимізацію поточкових процесів підприємства, забезпечити цілісність та ефективність циклічного руху оборотного капіталу.

Оптимізація економічних поточкових процесів підприємства на основі логістичної концепції вимагає вибору критерію. Таким критерієм в умовах обмежених можливостей залучення фінансових ресурсів, що склалася в Україні, доцільно обрати розмір оборотного капіталу. Він повинен бути достатньо великим для того, щоб забезпечити безперервність бізнес-процесів і водночас вимагати мінімального обсягу фінансових ресурсів.

Економічна доцільність реалізації логістичних рішень в її функціональних сферах забезпечується розв'язанням суперечностей, які виникають в окремих логістичних ланках і економічному поточковому процесі підприємства в цілому. Рекомендації щодо розв'язання таких суперечностей мало представлені в літературі. Серед робіт відомих авторів, що працюють над цією проблемою, найбільш придатними для практичного використання є рекомендації Є.В. Крикавського. Він (на протилежність іншим авторам) не узагальнено констатує факт наявності суперечностей в логістичній системі, а пропонує підходи до їх розв'язання [161, с. 41].

Проте навіть цей автор не визначає зміст типових суперечностей в системі логістичних потоків. Але, як показав аналіз, вони існують, а їх розв'язання можливе за допомогою методів векторної оптимізації. Для такої оптимізації у якості критерію слід обирати мінімізацію витрат на формування та реалізацію економічних поточкових процесів.

Вихідними показниками, за допомогою яких можна описати поточкові процеси підприємства, можна обрати: обсяг потоку, часовий інтервал його існування і витрати на його просування. Обсяг потоку – це розмір обігових коштів, матеріалізованих у ньому. Він розподіляється на частини відповідно до виділених етапів логістичного циклу підприємства. Частіше за все виділяються дев'ять таких етапів: закупка матеріальних ресурсів (ЗМР), їх доставка (ДМР), складування (СМР), переробка (П), складування незавершеного виробництва (СНЗВ), складування готової продукції (СГП), доставка готової продукції (ДГП), отримання виручки за реалізовану продукцію (ОВ) і оплата матеріальних ресурсів (ОМР). Інтервал часу проходження потоку – це час, протягом якого обігові кошти здійснюють один оборот. Він також складається з часових відрізків, що відповідають етапам проходження потоку. Витрати на проходження потоку – це сума всіх логістичних витрат, що виникають на всіх етапах проходження потоку.

При розгляді співвідношення між характеристиками будь-яких двох етапів встановлюється наявність суперечностей: на одних відрізках проходження потоку витрати на його організацію ростуть із зростанням обсягу потоку та його тривалості, а на інших – зменшуються. На рис. 3.27 – 3.28 відображені суперечності у вимогах до витрат на різних відрізках проходження потоку в залежності від обсягу потоку та тривалості проходження ним етапу бізнес-процесу.

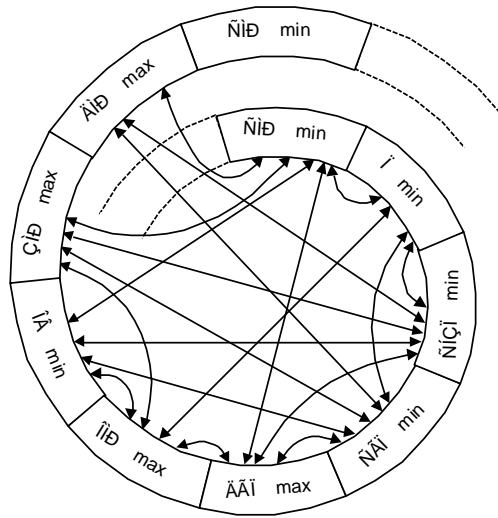


Рис. 3.27. Суперечності між логістичними функціями етапів проходження матеріального та відповідного йому фінансового потоку за критеріями витрат в залежності від обсягу потоку

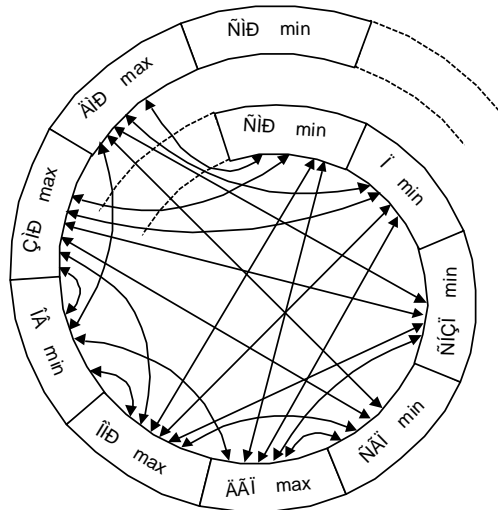


Рис. 3.28. Суперечності між етапами проходження матеріального та відповідного йому фінансового потоку за умовами оптимальних тенденцій зміни витрат в залежності від тривалості потоку

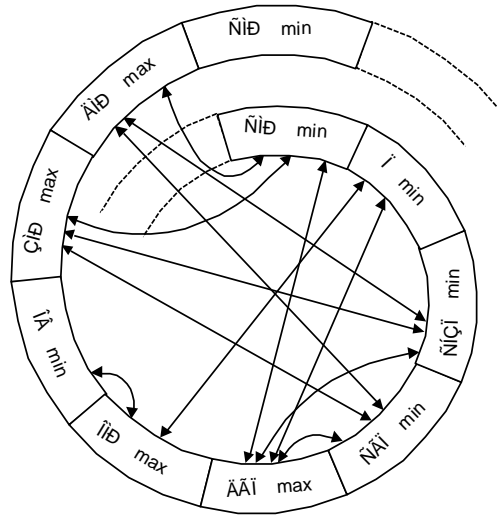


Рис. 3.29. Суперечності між логістичними функціями за умовами мінімізації витрат в залежності від обсягу та тривалості потоку водночас

При порівнянні рис. 3.27 та рис. 3.28 знаходяться такі сполучення етапів, у яких виникають суперечності у вимогах до напрямків зміни характеристик для мінімізації витрат на потік як за обсягом, так і за тривалістю. Ці сполучення представлені на рис. 3.29.

Наявність цих суперечностей може викликати конфліктні ситуації, які заважатимуть реалізації головної мети логістизації – мінімізації витрат на бізнес-процес. Конфлікту можна уникнути, якщо логістичний центр буде здійснювати безперервну координацію параметрів окремих ланок логістичного ланцюжка.

У літературі [232] рекомендують три варіанти такої координації:

1. Координація попередженням конфлікту.
2. Координація через визначення інтервалів можливих значень характеристик.
3. Координація зміною цілей логістичної ланки.

Задачу узгодження суперечностей, що об'єктивно існують між етапами бізнес-процесу, можна розв'язати з використанням методу компромісів.

Для використання методу компромісів економічний потік необхідно оцінити через його обсяг, час та витрати на проходження. Обсяг економічного потоку можна оцінити і через обсяг обігових коштів, який необхідно розподілити на стільки частин, скільки обираємо ланок логістичного ланцюжка (чи етапів бізнес-процесу). Наприклад, можна виділити такі ланки: закупка матеріальних ресурсів (МР), транспортування МР, складування МР і т. ін. Час потоку – це термін, протягом якого обіговий капітал здійснює повний оборот, який також необхідно розділити на тривалість існування його різних етапів. Витрати на проходження потоку – це сума логістичних витрат, необхідних для організації кожного його етапу.

Розглядаючи співвідношення між цими оцінками ми зустрічаємось з суперечностями: на одних ділянках при проходженні потоку – з його збільшенням витрати на нього ростуть, на інших – зменшуються.

Для того, щоб розв'язати суперечності між окремими частинами логістичного потоку, можна використати метод векторної оптимізації, який реалізується в чотири етапи.

На першому етапі складається перелік параметрів, що впливають на результат рішення; формулюється правило вибору найкращих варіантів; записуються формули прийнятих критеріїв якості рішення; визначаються припустимі області значень (інтервали змін) характеристик.

На другому етапі генерується послідовність випадкових чисел, що трансформуються у перемінні параметри задачі за допомогою спеціального методу (ЛПт-послідовностей).

Кожний перелік вихідних даних характеризує випробувальну точку, тобто відповідає одному конкретному набору числових значень критеріїв. Далі перевіряється належність цієї точки до припустимої області зміни характеристик. Якщо пробна точка не належить

до вказаної області, то вона виключається з подальшого розгляду. Цей етап роботи виконується автоматично.

На третьому етапі складається таблиця рішень. В ній кількість рядків дорівнює кількості рівномірно розподілених чисел, а останній стовпець відповідає числовим значенням введених критеріїв.

Найбільш відповідальним етапом алгоритму є четвертий, на якому знаходиться найкраще рішення задачі одним із варіантів: а) шляхом вибору з кількох Парето-оптимальних рішень експертами; б) в автоматичному режимі з використанням ЕОМ (при цьому попередньо в алгоритм необхідно ввести певний принцип компромісу). Дослідження показали, що при побудові імітаційної моделі наскрізної оптимізації потокового процесу можна використовувати принцип відносної поступки, що не вимагає нормалізації локальних критеріїв. Детальніше визначений алгоритм подано в **Додатку М**.

Наскрізна оптимізація потокового процесу, як видно з матриці, повинна виконуватися за 12 критеріями, що дозволяють узгодити всі операції логістичного ланцюга: ЗМР; ДМР; СМР; П; СНЗВ; СГП; ДГП; ОМР та ОВ (умовні позначення подані на рис. 3.13).

Графічно результати роботи такої оптимізації відобразити неможливо. Для ілюстрації роботи алгоритму в табл. 3.11 та 3.12 наведені умовні дані для оптимізації операцій етапу постачання, а на рис. 3.30, 3.31 та в **Додатку Н** представлені результати використання моделі векторної оптимізації.

Таблиця 3.11

**Вихідні дані
контрольного прикладу 1**

Варіант рішення	Обсяг закупки, т	Логістичні витрати на одиницю товарної продукції, грн.					Всього (S)	Тривалість обороту МР, міс. (Т)
		на етапах логістичного циклу						
		закупка МР	доставка МР	збереження МР	збереження ГП	доставка ГП		
1	240	3542	224	162	202	314	4444	12
2	120	3501	216	78	90	301	4186	6
3	80	3482	250	53	67	280	4132	4
4	60	3515	240	34	52	235	4076	3
5	40	3571	276	24	33	298	4202	2*
6	20	3980	320	0	12	370	4682	1

2* – компромісне рішення.

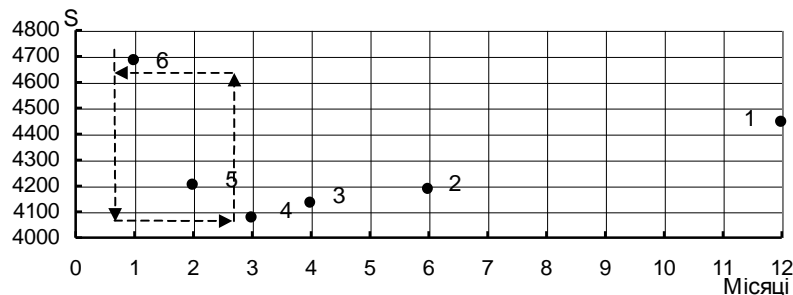


Рис. 3.30. **Результати векторної оптимізації процесів постачання і збуту, отримані машинним способом**

Вихідні дані контрольного прикладу 2

Варіант рішення	Обсяг закупки, т	Логістичні витрати на одиницю товарної продукції, грн.					Всього (S)	Тривалість обороту МР, міс. (Т)
		на етапах логістичного циклу						
		закупка МР	доставка МР	збереження МР	збереження ГП	доставка ГП		
1	24	2368	31	102	111	130	2742	12
2	12	2233	150	98	95	210	2786	6
3	8	2122	145	44	61	160	2532	4
4	6	1981	322	37	40	340	2720	3*
5	4	2196	170	28	32	210	2636	2*
6	2	2210	320	0	10	380	2920	1

3*, 2* – компромісні рішення.

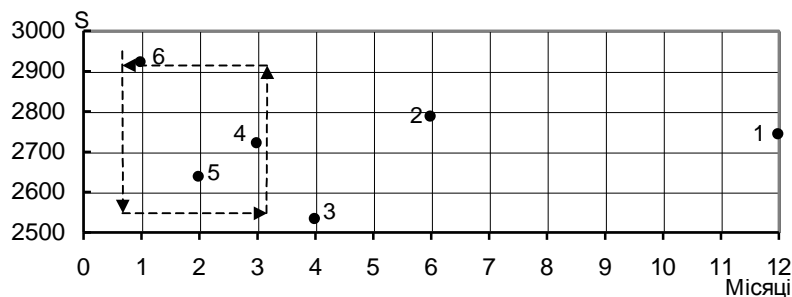


Рис. 3.31. Результати векторної оптимізації процесів постачання і збуту (рішення приймає відповідальна особа, оскільки оптимальних варіантів два)

Умовні позначення: Т – період обороту оборотних коштів, міс; S – логістичні витрати на одиницю продукції, грн.

У будь-якому випадку важливим етапом формування логістичної концепції управління економічними потоковими процесами є обґрунтування контрольних моментів – подій, для яких необхідно планувати показники та слідкувати за їх фактичним рівнем. На це звертає особливу увагу і Й. Рюегг-Штурм, розглядаючи підприємство в термінах систем-подій: "Вирішальним фактором збереження системи є її спроможність об'єднуватися з іншими подіями. Вона повинна вибирати події таким чином, щоб і в майбутньому зберегти можливість такого вибору... Необхідне спостереження потоку подій. Подія лише тоді стає інформаційно цінною, коли вона сприймається та переробляється в процесі комунікації. Учасники процесу безперервно зондують потік подій та інтерпретують сприйняте у відповідності до поставлених цілей" [241, 75].

Вибір цих контрольних моментів-подій найкраще орієнтувати на перелік суперечностей, які були визначені в аналізі формування обігового капіталу, матеріалізованого в потокових процесах підприємства. Тобто це такі контакти логістичних операцій, як (ЗМР-СМР; ЗМР-СНЗВ; ЗМР-СГП); (ДМР-СМР; ДМР-СНЗВ; ДМР-СГП); (СМР-ДГП); (П-ДГП; П-ОМР); (СНЗВ-ДГП); (СГП-ДГП); (ОМР-ПВ). За цими парами можна побудувати критичні ланцюжки, що вимагають постійного контролю логістичного центру, а саме: ЗМР-СМР-СНЗВ; ХМР-СГП; ДМР-СМР-СНЗВ-СГП; СМР-ДГП; П-ДГП-ОМР; СНЗВ-ДГП; СГП-ДГП; ОМР-ПВ.

Показниками-характеристиками подій, які повинні контролюватися логістичним центром управління підприємства, можна обрати ті, що подані в Додатку Л.

Висновки

1. Новий погляд на капітал підприємства як на організований потіковий процес економічних ресурсів, запропонований у роботі, дозволяє побудувати методичну основу підтримки його відтворювального циклу узгоджено з відтворювальними циклами ділових партнерів.

2. Найвідповідальнішим етапом відновлення життєдіяльності вітчизняних підприємств є формування їх зв'язків та обмінних процесів з навколишнім середовищем. Високий рівень організованості цих процесів породжує здатність підприємств до саморозвитку та розвитку по спіралі. Уточнені в роботі зміст і сутність таких понять, як зв'язок,

взаємодія, взаємосприяння, дозволяє виділити в них об'єктивну та суб'єктивні сторони. Визначення й аналіз на цій основі глибинних внутрішніх суперечностей формування надійної системи зв'язків дозволяє менеджерам приймати виважені рішення для вибору певної орієнтації при управлінні бізнес-процесами підприємства.

3. Існуючі концепції маркетингу не пов'язують його з бізнес-процесами та управлінськими орієнтаціями підприємства. Запропоноване в монографії збагачення функцій маркетингу функцією інформаційного посередника надає основу для надійного узгодження інтересів підприємства з діловими партнерами. Визначена в роботі двоєдина сутність інформації як економічного фактора та предмета діяльності менеджерів дозволяє підвищити цінність інформаційного потенціалу підприємства. Практична реалізація запропонованої методики комплексного моніторингу маркетингу з використанням експертних оцінок характеристик маркетинг-міксу, цілей підприємства та етапів бізнес-процесу забезпечує визначення резервів ефективного управління економічними поточковими процесами підприємства.

4. Перш ніж перейти до управління підприємствами з концепції бізнес-процесів, вітчизняні менеджери повинні опанувати філософію логістики. Незважаючи на розвиненість методів та моделей, що використовуються логістикою в управлінні поточковими процесами, вони не створюють цілісну систему, не дозволяють оптимізувати процеси в цілому. Вирішення цієї проблеми можливе за умови використання методу векторної оптимізації. Практична реалізація цього методу показала його здатність до наскрізної оптимізації поточкових процесів за критерієм оптимального розміру обігового капіталу.

5. Найбільш складним та специфічним етапом впровадження логістики є формування її організаційної структури. Запропонований в монографії підхід дозволить підприємствам обрати власну найбільш раціональну схему переходу на управління поточковими процесами на засадах логістики. При організації потоків виникають суперечності в критеріях оптимізації їх окремих етапів. Визначення системи контрольних подій для їх контролю на основі запропонованої в роботі методики дозволить своєчасно узгоджувати методом компромісів параметри матеріальних та фінансових потоків підприємства.

149

Розділ 4.

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

4.1. Культура як механізм управління соціальними процесами підприємства

4.1.1. Сутність, зміст, призначення організаційної культури

Будь-яке підприємство необхідно розглядати не тільки як економічну, але й як соціальну систему – комплекс відносин, що виникають у результаті взаємодії його співробітників між собою і з навколишнім світом. У складних взаємодіях підприємств як соціальних систем можна виділити два важливих моменти. Перший пов'язаний з тим, що поведінка людини в колективі може прямо чи опосередковано впливати на поведінку інших людей і колективу в цілому. Другий – колектив підприємства – це завжди відкрита система, в якій керівництво повинно підтримувати динамічну соціальну рівновагу через управління поведінкою людей. Працюючи на підприємстві, людина існує в певній соціальній культурі, зовнішньому середовищі, яке формує її погляди, звички, знання, практичний досвід. Важливою проблемою вітчизняних підприємств стає використання культури в управлінні поведінкою колективів. Для цього вони повинні знати її зміст та сутність, способи її аналізу та механізми впливу.

Культура економічної організації – порівняно нове поняття практичної діяльності фірми. Як особливий об'єкт уваги господарської практики та економічної науки, вона з'явилася в першій половині 80-х років і поступово стала однією з сфер наукових досліджень, крупних інвестицій та ділової освіти. Зростаюча роль культури в житте-

діяльності вітчизняних підприємств пояснюється тим, що якраз вона допомагає їм ефективно реагувати на невизначеність і хаос у роботі.

При найбільш узагальненому підході до культури підприємства можна виділити два її типи: культуру контракту та культуру спільної долі. Обидві мають сенс, обидві знайшли своє практичне втілення: перша більше орієнтує на розвиток економічних відносин та процесів підприємства, друга – соціальних. Але якщо на одному ринку конкурують дві організації, які орієнтуються на ці дві різні культури, то та з них, яка базується на філософії загальної долі, буде мати переваги в ефективності, життєздатності та конкурентоспроможності [206, с. 227]. Таким чином, можна говорити, що економічні відносини необхідні для існування виробничої організації, але тільки поєднання економічних і соціальних є достатнім для того, щоб така організація існувала довго та розвивалася успішно.

Можна погодитися з М.П. Лукашевичем та М.В. Туленковим, які вважають, що існуюча тенденція підвищення ролі соціальних аспектів в управлінні економічними процесами пояснюється збільшенням впливу людського фактора на соціально-економічну поведінку людей і колективів [172, с. 202]. Ця тенденція пояснюється тим, що, з одного боку, суттєво розвивається сфера потреб та інтересів людини, зайнятої в економічній організації. З другого – зростає необхідність посилення динамічності, гнучкості, адаптивності економічної системи. Ці дві причини, з одного боку, ускладнюють поведінку людини, з другого – збагачують вимоги до неї. Гнучка, динамічна, високотехнологічна організація потребує компетентного, творчого, ініціативного співробітника. Але керувати його поведінкою не можна відомими засобами прямої дії, а більше – непрямими засобами, через культуру. Дж. К. Лафта зауважує: "Важливим регулятором індивідуальної та групової поведінки є культура. Але тільки відносно недавно менеджери почали цікавитися цим феноменом та використовувати його в управлінні. Економічна організація – це складний організм, основу життєвого потенціалу якого складає організаційна культура" [168, с. 53].

Культура організації багато в чому залежить від якісних характеристик і природи останньої. Порівняємо, наприклад, особливості механістичної, органічної та едхократичної організацій. Якщо організація має механістичну модель, то вона розглядається як механізм, діючими елементами якого є працівники-гвинтики, які повинні точно відповідати своєму місцю та характеру роботи. Цим працівникам не надаються можливості впливати на діяльність організації. Така модель організації орієнтує на точність формулювання задач і контроль їх виконання. Вона непогано діє в стабільному зовнішньому середовищі й позитивно спрацьовує в кризових ситуаціях, але неприйнятна для динамічного, багатоваріантного середовища, яким є ринок. Органічний варіант організації орієнтований на сприйняття її як цілісного індивідуального організму, який має життєвий цикл, тобто народжується, розвивається і за певних умов помирає, виконавши свою місію. Практика показує, що така орієнтація дає позитивні результати до того часу, поки розвиток індивідуалізму та самостійності поведінки її членів не створить проблеми збереження цілісності організації. Можна уявити організацію і як мозок, який працює як єдине ціле (едхократична організація). Для підтримки життєдіяльності такої організації необхідно постійно розвивати комунікації та універсальну компетенцію спеціалістів. Це, з одного боку, потребує немалих витрат часу та коштів, з іншого – не надає гарантій, що спеціалісти, на компетентність яких організація витратила ці кошти, будуть повністю використовувати свої знання на користь організації.

Є ще одна особливість взаємозв'язку культури та організації: останні не завжди дотримуються однієї моделі протягом свого життя. З огляду на це необхідно звернути увагу на слова Дж. В. Ньюстрома та К. Девіса: "В умовах зміни природи сучасних організацій культура має більше значення, ніж будь-коли, і набагато більше, ніж ми собі уявляємо" [200, с. 83]. Тобто зміна моделей організації не може бути ефективною, якщо не враховуються її культурні аспекти.

Навіть стислий аналіз різних моделей організацій дозволяє зробити висновок, що стандартної найкращої культури організації не існує. Оскільки в Україні відбувається докорінна зміна філософії господарювання, існує, на наш погляд, і актуальна необхідність опанування важелями відповідної зміни культури поведінки підприємств.

Але, ідучи на ці зміни, необхідно зважати на те, що використання культури в якості регулятора поведінки організації має як свої переваги, так і вади.

Перевагами удосконалення культури є той факт, що за умови її позитивних змін в організації встановлюється нова система ефективних комунікацій (це суттєво збільшує обсяг інформації, якою обмінюються співробітники), необхідна для своєчасного прийняття управлінських рішень, яка водночас скорочує витрати на неї. Культура може стати джерелом серйозної економії часу та фактором об'єднання зусиль для прийняття колективних рішень в умовах невизначеності проблем і пошуку шляхів їх вирішення. Спрощуючи правила взаємодії, вона не тільки скорочує витрати ресурсів, але й прискорює реакцію людей у нових чи нечітких ситуаціях. Проте не поодинокі і випадки, коли культура стає суттєвим гальмом прогресу. Це трапляється, наприклад, у тому випадку, коли організація, що має сильну культуру, віддає перевагу власним цінностям, а не сигналам, які ідуть із навколишнього середовища. Іншим прикладом може бути неузгодженість поведінки керівників з проголошеними культурними принципами. В таких випадках персонал не сприймає позитивно цю поведінку, виникають конфлікти.

Можливості розвитку культури залежать від регламентованості соціально-економічної діяльності організації. Якщо ця регламентованість висока, то вона відображає також своєрідну культуру. Така культура, заперечуючи прояв творчої ініціативи, залишає мало надії на ефективну роботу підприємства в складних, невизначених ситуаціях, коли тривалість процесу узгодження поведінки може стати критичною для існування підприємства.

У зв'язку з цим при формуванні культури організації необхідно звернути увагу на думку Т.І. Заславської, яка вважає, що адміністративні важелі управління повинні лише направляти діяльність працівників у бажаному напрямку, ні в якому разі не заважати їм приймати самостійні рішення, обирати певні альтернативи та творчо самореалізуватися [124, с. 12]. Щодо цієї тези слухним можна також вважати зауваження Р. Акофа: "Структуру організації слід привести у відповідність з потребами людей, оскільки людей не завжди можна привести у відповідність структурі. "Пояснити" відсутність співробітництва зі сторони працівників та їх неефективність, приписуючи їм нерозумність так же даремно, як це було у відношенні до покупців. Ближчий розгляд ситуації показує, що багато чого (якщо не більша частина) в нерозумній поведінці працівників є розумною поведінкою в нерозумних умовах, створених організацією" [3, с. 107]. Тобто культура повинна знаходитися під контролем адміністрації, але адміністрація повинна в першу чергу використовувати всі резерви та можливості існуючої в колективі культури, орієнтуватися на фактичну поведінку людей, а лише потім поступово змінювати їх в бажаному напрямку.

Для уточнення можливостей, місця та ролі культури в сучасному розвитку соціально-економічних процесів підприємства необхідно, безумовно, спочатку порівняти два поняття: "цивілізація" та "культура". Якраз це дозволить визначити, яким чином через культуру узгоджуються економічні та соціальні аспекти існування сучасних підприємств.

Тенденції розвитку обох процесів пов'язані з прогресом людства, але існує думка, що чим більш цивілізованим стає суспільство, тим більше уваги необхідно приділити розвитку його культури. До речі, не можна сказати, що наука визначилася остаточно із сутністю та змістом понять "цивілізація" та "культура", їх зв'язком та відмінностями впливу на прогрес людства. Так, в інтерпретації поняття цивілізації спостерігаються два основних підходи. Цим терміном, з одного боку, позначається певний рівень розвитку суспільства, з іншого – характеристика його матеріально-технічних досягнень у зіставленні з духовними надбаннями. Якщо виходити з другої точки зору (вона ближча до аналізу відповідних процесів на рівні підприємства), то сучасними можна вважати застереження щодо суперечливого впливу цивілізації на прогрес суспільства, які свого часу висловив відомий філософ Н.А. Бердяєв. "Нова природна дійсність, перед якою ставить людину сучасна техніка, зовсім не є продуктом еволюції, а є продуктом винахідливості та творчої активності самої людини, не процесу органічного, а процесу організаційного", – писав він. Цей процес руйнує цілісність людини, створює підґрунтя для конфліктів. Учений не відкидає необхідності використання науково-технічного прогресу, вказує на шляхи погодження розвитку цивілізації та культури: "Машина може бути великим знарядям у руках людини в її перемозі над владою стихії, але для цього

людина повинна бути духовною істотою, вільним духом" [23, с. 317]. "Техніка замінює органічно-іраціональне організовано-раціональним. Але вона породжує нові іраціональні наслідки в соціальному житті... Машина зовсім не підкоряється тому, що вимагає від неї людина. Вона диктує свої закони. Людина сказала машині: ти мені потрібна для полегшення мого життя, для збільшення моєї сили; машина відповіла людині: а ти мені не потрібна, я без тебе буду все робити, ти ж можеш згинуть... Машина хоче, щоб людина стала їй подібною... Організація має тенденцію і самого організатора перетворити з організму в машину... Епоха нечуваної влади техніки над людською душею скінчиться, але скінчиться не запереченням техніки, а підкоренням її духу" [цитовано по 23, с. 314].

Хоча в наведеному вище тексті порівнюються техніка і духовність людини, безсумнівно, в таких само координатах можна порівнювати економічні та соціальні процеси, що зараз відбуваються на підприємстві. Якщо не ввести в економічні процеси елементи духовності, культури, вони згубно будуть діяти як на людину, так і на організацію і на суспільство в цілому. Сучасні економічні процеси підприємства не можуть розвиватися ефективно без розвитку соціальних процесів організації, її культури. Причин, що викликають необхідність збільшення уваги менеджерів до феномена культури, декілька. Перша – посилення ймовірного характеру та динамічності навколишнього середовища, яке вимагає об'єднання зусиль для управління ситуаціями, що часто змінюються. Друга – перехід системи управління підприємствами до нової базової одиниці – бізнес-процесу, що вимагає формування міжфункціональних команд для їх обслуговування, ефективність дії яких багато в чому залежить від якості спілкування членів групи між собою, та з подібними іншими групами. Третя – необхідність формування позитивного іміджу підприємства для посилення довіри ділових партнерів та громадськості в цілому.

Для того, щоб обґрунтувати можливості управління культурою організації, знайти шляхи її удосконалення, проаналізуємо спочатку зміст та сутність поняття "культура", потім зміст і сутність поняття "культура організації". В енциклопедичному соціологічному словнику дається таке визначення культури: "Культура – специфічний спосіб організації та розвитку людської життєдіяльності, представлений у продуктах матеріальної і духовної праці, в системі соціальних норм та організацій, в духовних цінностях, в сукупності відношень людей до природи, між собою та до самих себе" [302, с. 343]. В соціології під культурою в широкому розумінні цього слова розуміють специфічну, генетично не наслідовану сукупність засобів, способів, форм, зразків та орієнтирів взаємодії людей із середовищем існування, які вони напрацьовують у спільному житті для підтримки певних структур діяльності і спілкування [239, с. 45]. Спеціаліст із соціології управління – Т.П. Галкіна, проаналізувавши різні підходи до визначення узагальненого змісту культури, віддає перевагу визначенню Ф. Кробера та Ф. Клоухона: "Культура – це суттєва особливість людських груп, яка складається з явних та неявних паттернів (сталих зразків поведінки). Основу культури складають традиційні ідеї (такі, що мають історично обумовлене походження) і специфіка їх прикладного використання. Системи культури можуть розглядатися, з одного боку, як продукт діяльності людей, з іншого – як створення умов для майбутньої дії" [45, с. 60].

Поняття "організаційна культура" найбільше використовується в менеджменті і найчастіше розглядається через систему цінностей або через окремі її складові частини. Так, О.С. Віханський і А.І. Наумов дають таке визначення: "Культура – це набір найважливіших припущень, що сприймаються членами організації, отримують відображення в заявлених організацією цінностях, задають людям орієнтири їх поведінки та дії" [41, с. 421]. Т.П. Галкіна під культурою організації розуміє сукупність цінностей, переконань, відносин, загальних для всіх співробітників даної організації, які обумовлюють норми їх поведінки. При відсутності прямих інструкцій вони визначають спосіб дії та взаємодії людей і значною мірою впливають на хід виконання робіт і на характер життєдіяльності організації [45, с. 71]. Е.А. Уткін у своєму визначенні характеризує зв'язок між поняттями "культура" та "організація": "Організаційна культура – це інтегральна характеристика організації (її цінностей, основ поведінки, способів оцінки результатів її діяльності), представлена системно" [282, с. 60].

Д. Бодді і Р. Пейтон дають визначення організаційній культурі з позицій впливу її на такі інструменти менеджменту, як структура та комунікації в організації: "Культура – особливі цінності та переконання стосовно способів поведінки співробітників і виконання спільної діяльності, що здійснюють суттєвий вплив на формування структури, систем комунікацій" [24, с. 547]. А.А. Томпсон, розглядаючи стратегічний менеджмент як мистецтво розробки та реалізації стратегій, обґрунтовує думку про те, що культура є головним фактором забезпечення реалізації стратегії підприємства. Він вважає, що корпоративна культура є продуктом внутрішніх соціальних сил і проявляється в системі цінностей та принципах ведення справ, що визначаються керівництвом компанії, в етичних нормах та офіційній політиці (особливо у відношеннях до робітників, профспілок, акціонерів, покупців), у традиціях організації, в міжособистісних стосунках, практиці контролю за роботою персоналу, в чітких установах і кредо компанії і в особливому внутрішньому середовищі фірми [271, с. 516].

Таким чином, під культурою організації (групи людей чи колективу) слід розуміти її суттєву інтегральну характеристику. Вона є продуктом внутрішніх соціальних сил, який, по-перше, консолідує дію членів організації, по-друге, створює умови для прогнозування їх майбутньої поведінки. Головне її призначення – впорядковувати поведінку людей та їх угруповань. Для кожної організації культура конкретизується в особливій системі історично обумовлених цінностей, переконань, етичних норм, традицій, принципів, що сприймаються членами організації та задають їм орієнтири поведінки і дії.

Сутність культури організації відображається в її функціях. Якраз завдяки реалізації своїх функцій культура виступає одним із соціальних механізмів управління трудовою поведінкою і, в такому контексті, – управління соціально-економічними процесами підприємства. Тому для вивчення та вдосконалення культури важливо проаналізувати різні класифікації її функцій. Огляд літератури показав, що загально-визнаної класифікації цих функцій не існує. Майже всі автори, що аналізують культуру, частіше подають тільки перелік її функцій, причому не завжди однаковий та впорядкований за певними ознаками. Наприклад, Л.В. Каргашова, Т.В. Ніконова, Т.О. Соломанідіна виділяють п'ять функцій культури: створення певного іміджу організації, формування почуття спільності всіх членів організації; посилення залучення персоналу до вирішення проблем організації; посилення системи соціальної стабільності організації; засіб формування та контролю доцільних, з точки зору даної організації, поведінки та сприйняття ситуацій [144, с. 189]. М.П. Лукашевич і М.В. Туленков, аналізуючи економічну культуру, виділяють такі її функції: збереження соціальної пам'яті щодо історії економічних відносин; нагромадження еталонів відповідної економічної поведінки, економічної активності; трансляції з минулого в сучасність цінностей і норм, що лежать в основі праці, споживання, розподілу та інших економічних дій і відносин; оновлення цінностей і норм, які регулюють розвиток економіки; джерело нових нормативних уявлень і нових зразків соціально-економічної поведінки [172, с. 201]. М. Алексеева вважає, що функціями культури є такі: функція охорони; інтегруюча функція; заміщення формальних обмежень, адаптації; освітньо-виховна; управління якістю; орієнтації на споживача; регулювання партнерських стосунків; пристосування організації до потреб суспільства [4, с. 193]. Приблизно такий же перелік функцій подає Дж. К. Лафта [168, с. 61 – 62]. А.А. Радугін та К.А. Радугін вважають, що культура виконує три функції: освітньо-виховну, інтегративну / дезінтегративну та регулюючу [239, с. 28].

Узагальнення думок щодо функцій культури дозволяє, на наш погляд, системно впорядкувати їх та зробити ряд висновків.

Об'єктом культурних процесів є поведінка організації та суб'єктів, що до неї входять. Практично культура дозволяє оцінити цю поведінку, використовуючи її певні еталони, а отже, одна група функцій культури безпосередньо пов'язана з цими еталонами. Культура зберігає, нагромаджує, оновлює та транслює їх у часі і просторі. Еталони – це, з одного боку, засіб оцінки стану культури, з іншого – організації культурного процесу.

Якщо еталон прогресивний, культура ефективно виконує другу групу функцій, яка стосується внутрішнього життя організації в цілому, а саме: впорядковує та посилює

внутрішню надійність соціальних процесів організації, поєднує зусилля персоналу для вирішення проблем організації.

Стосовно суб'єкта, що входить в організацію, культура виконує третю групу функцій: формує почуття спокою через відчуття належності групі, яка поділяє його погляди; знімає тривогу за майбутнє; задовольняє почуття власної гідності; викликає свідоме бажання працювати на інтереси організації.

Стосовно процесів управління організацією, культура виконує четверту групу функцій: спрощує управління внутрішнім середовищем, оскільки викликає явища самоорганізації та самоменеджменту; спрощує управління стосунками з зовнішнім середовищем, створюючи позитивний імідж організації, викликаючи довіру середовища і цим підвищуючи надійність зв'язків з ним; зберігає життєздатність організації, захищаючи її від впливу небажаних еталонів поведінки та майже автоматично консолідує зусилля персоналу в подоланні кризових явищ.

Стосовно зовнішнього середовища культура виконує важливу функцію прогнозованості поведінки організації та бажання взаємодіяти з нею.

В цілому ж найсуттєвіша функція сучасної культури в соціальній системі полягає в забезпеченні єдності, адекватності сутності людини характеру її існування [119, с. 189]. Ця адекватність надає людині можливість отримати та відчутти дійсну свободу. Вона об'єктивно формує її свідому дію, спонукає до творчості. Свідома ж дія набагато продуктивніша дії під впливом примусу чи економічної мотивації. Ми погоджуємося з думкою авторів, які пишуть: "Соціальна система може стабільно функціонувати лише при постійному відтворенні такого змісту свідомості, яке було б адекватне змісту системи. В іншому випадку соціальна система не може функціонувати стабільно. Тобто до умов її існування відносяться не тільки економічні, виробничі та інші зв'язки і відносини, але й зміст свідомості людей" [284, с. 185].

Вивчення культури менеджерами має надзвичайно важливе значення для підвищення ефективності їх діяльності, оскільки за допомогою культури можна знаходити резерви розвитку індивідуальної та групової поведінки людей і прогнозувати її. Культура організації – це надзвичайно складне явище, а тому має сенс проаналізувати підходи до її типології. В літературі відображено багато різновидів класифікації культур. Розглянемо лише ті, які, з погляду автора, можна використати, працюючи з цим поняттям при дослідженні соціально-економічних процесів на рівні підприємства. Серед них – класифікації Блейка – Мутона, У. Оучі, Г. Хофштеда, С. Ханді, А.А. Погорадзе.

У першій класифікації виділяються два типи культури організації. Перший тип орієнтований на ефективність і економічний результат, другий – на особистість, задоволення її потреб, реалізацію можливостей і задатків. За думкою цих авторів, існує чотири сполучення координат, які обумовлюють позитивність чи негативність впливу культури на життєдіяльність підприємства. Найбільш життєздатна культура поєднує сильну орієнтацію на ефективність з сильною орієнтацією на особистість. Найменш життєздатна поєднує слабку орієнтацію на ефективність і слабку орієнтацію на особистість. Інші поєднання орієнтацій займають перехідне місце.

У. Оучі вважає за необхідне класифікувати культуру організацій за ознаками характеру регулювання взаємодій та відносин. Він виділяє три типи культури підприємств: ринкову, бюрократичну і кланову. Перша ґрунтується на товарно-грошових відносинах. Друга – на відносинах влади, що регламентує всю діяльність (причому джерелом влади в цій культурі є компетентність). Кланову культуру У. Оучі не виділяє як відокремлену, а розглядає її як можливе доповнення до перших двох. Клан, на його думку, формується на основі деяких цінностей, які визрівають всередині організації і визнаються всіма її членами. Обмеженість використання такого підходу полягає в повному ігноруванні автором етичних та моральних критеріїв регулювання взаємодій і відносин, а вони останнім часом суттєво впливають на поведінку людей і організацій, на їх оцінку середовищем.

Голландський учений Г. Хофшted виділив чотири аспекти, що характеризують менеджерів та спеціалістів і організації в цілому і в своїх поєднаннях визначають типи культури: індивідуалізм – колективізм; дистанція влади; намагання уникнути невизначеності; мужність – жіночність. Цю класифікацію можна використати для того, щоб зрозуміти природу існуючої культури організації і спочатку пристосувати до неї

систему управління організацією. Надалі можна розробляти заходи щодо розвитку культури, оскільки зрозумілими будуть напрямки та характер відповідних заходів.

Іншою є типологія культури С. Ханді. Вона базується на розподілі влади й пов'язаних з ним розподілом ціннісних орієнтацій особистості, які обумовлюють специфічний характер стосунків індивіда та організації, структуру організації й характер її діяльності на різних етапах еволюції. За цими критеріями С. Ханді виділяє чотири організаційних культури: культуру влади, рольову культуру, культуру задачі та культуру особистості [24, с. 548 – 550].

Культура влади – це культура, в якій центр ваги припадає на керівника організації, що здійснює сильний вплив на діяльність співробітників. Ця культура переважно домінує в невеликих фірмах, де основну відповідальність за неї бере на себе її засновник.

Культура ролі – це культура, в якій чітко та детально регламентується діяльність співробітників організації в посадових зобов'язаннях та інших формальних правилах, що недвозначно вказують на очікування менеджменту. Ця культура найбільш адекватна для організацій, які працюють в стабільному середовищі, коли особливу цінність складає досвід та знання.

Культура завдання концентрує увагу на успішному виконанні проектів. Співробітники оцінюють один одного за вкладом, який вони можуть внести у виконання проекту. Джерелом влади в такій культурі є досвід. Для управління виконанням певних частин завдання буде залучатися найбільш досвідчений, компетентний співробітник. Організації з розвинутою культурою задач здатні пристосовуватися до змін в зовнішньому середовищі, швидко переключаються з проекту на проект. Але в цій культурі проблематичним є контроль. Тому ресурси можуть використовуватися часом неефективно.

Культура особистості – це культура, в якій на характер діяльності людей суттєво впливають побажання індивідів – членів організації. Ця культура зустрічається в професійних чи мистецьких організаціях.

15
Як бачимо, автор цієї типології культури не тільки запропонував її чітко визначені типи, й узагальнив можливості та сферу використання кожного з них. Це дозволяє використовувати її при визначенні доцільності обраного типу культури (чи такого, який склався історично) в конкретних організаціях та можливих напрямків її розвитку.

Значну допомогу в формуванні й розвитку культури вітчизняних підприємств може надати класифікація її типів А.А. Погорадзе, яку коментує В.А. Співак [259, с. 150 – 152]. Її переваги полягають в тому, що вона, по-перше, представляє культуру організації як складну ієрархічну систему; по-друге, розроблена на матеріалах вітчизняного досвіду (а отже, може бути більш зрозумілою вітчизняним менеджерам, ніж інші типології), по-третє, певним чином кореспондується з відомою класифікацією потреб А. Маслоу (а отже, надає можливість зрозуміти черговість та нагальність розвитку певних її прошарків).

Представляючи системно культуру підприємства, А.А. Погорадзе включає до її складу культуру умов праці, культуру засобів праці та трудового процесу; культуру управління, культуру міжособистісних стосунків, персональну культуру співробітників.

Під культурою умов праці А.А. Погорадзе розуміє сукупність об'єктивних умов та суб'єктивних факторів, що визначають поведінку людини на виробництві: показники санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, соціально-психологічних та естетичних умов праці. Культуру засобів праці та трудового процесу характеризують такі елементи, як впровадження новітніх досягнень науки і техніки, якість технології та організації виробництва і праці. Культуру міжособистісних відносин визначає характер соціально-психологічного клімату, наявність спільних цінностей та переконань. Культуру управління визначають адекватність ситуації його методів, професіоналізм менеджерів та вищого керівництва. Культура співробітників складається з двох частин – моральної культури та культури праці. Перша в свою чергу ділиться на внутрішню та зовнішню. Зовнішня культура проявляється в поведінці людини, знанні нею етикету, правил поведінки, хороших манер. Внутрішню культуру людини складає моральність, ціннісні орієнтації, переконання, вміння контролювати почуття. Культуру праці визначає рівень освіти та кваліфікації, його відношення до праці, дисциплінованість, ретельність, творчість.

Але інформатизація та інтелектуалізація праці породила ще одну культурну парадигму менеджменту, пов'язану з роботою творчих людей. Все частіше науковці та консультанти провідних фірм рекомендують звертати увагу на особистість висококваліфікованого спеціаліста, що працює на підприємстві, і розглядати його як елемент основного капіталу організації. Цю ідею обґрунтовує в останній публікації і відомий спеціаліст з менеджменту П. Друкер: "Працівники розумової праці володіють своїми засобами виробництва, тобто тими знаннями, які зберігаються в них у голові. Це абсолютно "портативний" і надзвичайно значний за розміром вид основного капіталу. В більшості випадків взаємовідносини працівників інтелектуальної праці з організацією, що забезпечує їх роботою, характеризуються тим, що вони порівну зацікавлені один в одному" [113, с. 199]. Наука ще не має методологічних рекомендацій щодо управління поведінкою цього персоналу. Але вже зараз можна сказати, що відносини з ними необхідно будувати тільки на основі принципів соціального партнерства, через діалог, переговори, взаємодію.

Особливістю парадигм культури організації є той факт, що кожна попередня з них не щезає з появою нової, практично реалізується в наступній формі, послідовно трансформуючись. З цієї точки зору відсутність чи нерозвиненість попередньої форми культури (бюрократичної, органічної, підприємницької) робить проблематичною реалізацію командної чи більш розвиненої культури. Тобто без ефективно організації діяльності, неадекватного морально-психологічного настрою колективу чи низького професіоналізму виконавців не можна сподіватися на високу продуктивність використання партисипативної культури, яка передбачає спільне прийняття рішень менеджером і підлеглими.

У зв'язку з необхідністю зміни, збагачення та розвитку культури виникає проблема пошуку тих елементів, з яких необхідно розпочинати ці процеси. Складність її вирішення пов'язана з тим, що культура, на думку деяких авторів, проявляється як в ірраціональній, так і в раціональній поведінці, відтворюється як у зовнішніх формах, так і існує в неявних формах. Щодо ірраціональності та раціональності культури можна висловити таке заперечення. Ірраціональною частіше за все називають поведінку, направлену на досягнення вищих духовних потреб на протигагу матеріальним. Про людину, що приносить в жертву життя, здоров'я чи багатство релігійним, політичним переконанням, говорять, що нею рухають ірраціональні чинники. Однак, хоча такі намагання і не задовольняють матеріальні потреби відповідної особи, вони приносять їй не менше задоволення, коли задовольняють потребу самоствердження чи самореалізації. Тобто такі намагання насправді не менше раціональні чи ірраціональні, ніж намагання задовольнити потреби іншого змісту.

Зовні культура проявляється у формі звичаїв, традицій, групових переконань, обрядів, міфів, символів. Внутрішня – в особистих переконаннях, моралі, способах мислення, цінностях. Узагальнення підходів різних учених до визначення місця та ролі окремих елементів культури [35, 40, 41, 45, 47, 259, та ін.] показало, що в будь-якому випадку пріоритети серед них віддаються системі цінностей. Можливо, тому, що вони найважче змінюються та найсуттєвіше і реально формують ядро культури. Важливість цього елемента культури підтверджується і тим фактом, що в будь-якій класифікації культури орієнтація людей на певні цінності також завжди використовується як важлива її ознака. Тобто, який би аспект розгляду культури ми не брали, в ньому завжди можна знайти цей елемент. У зв'язку з цим можна говорити, що ця характеристика є важливою складовою і для оцінки існуючої культури вітчизняних підприємств, і для її розвитку, якраз вона може і повинна стати об'єктом першочергової уваги в управлінні нею. Оскільки в суспільстві поки що не склалися каталізатори соціальної гармонії, можна погодитися з думкою В.П. Беха, який пише: "Зрушення в соціальному хаосі завжди пов'язані зі зміною цінностей, що викликають переорієнтацію індивідуальної, а потім колективної і суспільної свідомості" [18, с. 178].

Оскільки цінності відіграють таку суттєву роль в культурі, уточнимо сутність та зміст цього поняття. Цінності – це, по-перше, те, що є бажаним (явно чи неявно) людині чи групі і впливає на вибір засобів, способів та процесу виконання дії; по-друге, це відносно загальні переконання, які визначають, що є правильним, а що – ні. Вони існують у свідомості людей, формують бажання віддати чомусь перевагу і значною мірою обумовлюють поведінку людей та організацій. Т.П. Галкіна пише: "Дослідження показують, що персональні цінності впливають на корпоративну стратегію, а цінності керівників – на всі

форми організаційної поведінки, включаючи вибір системи мотивації, стосунків начальник / підлеглий, поведінку групи, комунікації, лідерство та силу конфліктів" [45, с. 67]. Проявляються цінності у відношеннях. Відношення – це позиція, яка проявляє цінності та схиляє людину діяти чи реагувати певним чином. Відношенням можна характеризувати взаємодії різного рівня: міжособистісні, міжгрупові, взаємодії між особами та деякими об'єктами.

Система цінностей визначає культурну орієнтацію кожної організації. Така орієнтація відображає не тільки цінності безпосередньо, але і їх складну взаємодію, відношення та поведінку співробітників організації. Індивіди сприймають культуру та її нормативні якості через ті цінності, які вони вважають значущими для себе. Власні усвідомлені цінності людей впливають на їх відношення до певної ситуації та на форму поведінки в цій ситуації.

У цілому можна сказати, що корпоративна культура – це механізм, який дозволяє впорядковувати соціальні процеси підприємства. Це зараз найбільш конкурентоспроможний фактор досягнення організаційних цілей, підвищення ефективності організації і управління інноваціями. Головною метою культури підприємства – забезпечення зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції – менеджери досягають через удосконалення управління поведінкою персоналу.

4.1.2. Аналіз особливостей корпоративної культури підприємств

Формування нової культури – надзвичайно складний процес. Його характерні особливості відображаються японським прислів'ям: "Привести до водопою коня може і одна людина, але навіть десять не зможуть заставити його пити, якщо він цього не хоче". Чим вищі рівні людської енергії використовуються в роботі, тим менше примушувати, а більше – переконувати підлеглих в необхідності дотримання певної поведінки повинні менеджери. Продуктивність же праці вищого рівня зростає за умови лише свідомого бажання персоналу знаходити та використовувати відповідні резерви. Адаптивні можливості людини генерувати незвичні ідеї не можна оцінити.

158

Культура організації може бути створена засновником підприємства, може сформуватися поступово у боротьбі за виживання в навколишньому середовищі, може бути створена менеджерами, якщо таке завдання перед ними поставлене. Головне в культурі будь-якого підприємства є те, що вона, по-перше, здатна зменшити ступінь колективної невизначеності, а по-друге – суттєво впливає на довготривалу ефективність підприємств.

Узагальнення підходів до типологій культури організації [24, 35, 47, 140, 175 та ін.] показало, що наукові засади оцінки та розвитку культури підприємства відображені історично в кількох парадигмах. Існує безліч класифікацій культури, які можна використовувати для її дослідження, але практика свідчить, що єдиної найкращої культури підприємства не існує, а зміна культури потребує не тільки значних зусиль менеджерів, але й багато часу. Дослідження показують, що майже на всіх підприємствах фактична система цінностей та переконань формується як оригінальна комбінація елементів різних типів культур. У зв'язку з цим існує таке поняття, як корпоративна культура.

В сучасний момент, на наш погляд, діагностика культури підприємства повинна дозволяти визначити зміст корпоративної культури, компетентність менеджерів та спеціалістів стосовно рівня розвитку й особливостей цієї комплексної характеристики колективу, можливі резерви та напрямки її удосконалення, зв'язок культури з мотивацією праці. Це дозволить використовувати культуру як активний механізм формування поведінки членів колективу та підприємства в цілому. В дослідженні культури промислових підприємств (усього було обстежено 10) були обрані як гіпотетичні чотири найбільш адекватні умовам вітчизняного господарювання культурні орієнтації організації: органічна, підприємницька, бюрократична та партисипативна. Їх характеристики подані в табл. 4.1.

Перша передбачає високий рівень офіційної регламентації діяльності персоналу; друга орієнтована на самостійну високу активність особистості в досягненні цілей; органічна розглядає кожного співробітника як самодостатній елемент, взаємодія з яким можлива лише на основі узгодження його інтересів з інтересами організації; партисипативна зорієнтована на взаємодію підлеглих та менеджера у формулюванні цілей та визначенні ресурсів для їх досягнення.

Характерні ознаки організаційної культури

Типи організаційних культур			
органічна	підприємницька	бюрократична	партисипативна
1	2	3	4
Джерела загальної спрямованості організації			
1. Узгодження з загальною місією	2. Вільна ініціатива	3. Сильне керівництво	4. Всестороннє обговорення
Спосіб вирішення проблем			
5. Узгодження з цілями та задачами	6. Наявність авторитету та визнання його	7. Влада та статус	8. Сприяння контактам і співпраці
Засоби боротьби з перманентними проблемами			
9. Ігнорування та відмова від обговорення	10. Пошук нових творчих підходів	11. Закріплення керівництва та наслідування правилам	12. Напруженої дискусії та напрацювання способів вирішення
Характер щоденної роботи			
13. Виконується з мінімальним втручанням	14. Виконується та змінюється кожним індивідуально	15. Залежить від незмінності курсу та активності керівництва	16. Постійно перевіряється для ще більшого удосконалення
Функції та відповідальність			
17. Реалізуються майже автоматично	18. Такі, якими роблять їх люди	19. Призначаються та закріплюються	20. Розділяються та змінюються за необхідністю
Ставлення до бажань та інтересів окремих людей			
21. Оцінюються за ступенем їх узгодження з цілями організації	22. Вважаються важливішими, ніж інтереси організації	23. Підпорядковуються інтересам організації	24. Узгоджуються з інтересами організації шляхом переговорів
Стиль керівництва			
25. Визначення мети і контексту, мінімізація іншого втручання	26. Надається підлеглим можливість робити так, як вони вважають за потрібне	27. Визначаються лідери і можливі напрямки розвитку	28. Діє як каталізатор групової взаємодії та співробітництва

1	2	3	4
Ставлення до різниці в думках та конфліктів			
29. Констатація факту неузгодженості з загальними цілями та задачами	30. Продуктивне вираження індивідуальних особливостей та різниці	31. Загрожують стабільності організації та заважають роботі	32. Вважаються життєво необхідними для ефективного розв'язання проблем
Характер комунікацій			
33. Обмежені та несуттєві	34. Змінюються за інтенсивністю та непередбачуваністю	35. Формальні, здійснюються за правилами	36. Відкриті та насичені
Ставлення до інформації та даних			
37. Розцінюється як спільне знання, яке не слід виносити зовні	38. Використовуються для індивідуальних досягнень	39. Контролюються, доступ до них обмежений	40. Оцінюються та розподіляються відкрито

191

Кожну модель культури можна охарактеризувати більш детально через способи, якими вона консолідує організацію, вирішує проблеми, формує основу лідерства, орієнтує тактику виконання робіт, формує функції та відповідальність, працює з бажаннями і інтересами людей, формує стиль керівництва, комунікації, орієнтує на способи використання інформації.

Діагностика культури підприємства виконувалася експертним шляхом за технологією, поданою в **Додатку Д**. З цієї метою були розроблені спеціальні анкети, які дозволяли оцінити існуючу та бажану орієнтацію на певну ціннісну характеристику культури. В анкети для опитування експертів були внесені ознаки всіх варіантів культур, розвиток яких пропонувалося оцінити за якісно-кількісною шкалою: "так" – 5 балів; "швидше так, чим ні" – 4 бали; "швидше ні, чим так" – 3 бали; "ні" – 2 бала; "не знаю" – 1 бал. Крім характеристик культур до анкети були внесені запитання щодо джерел та засобів мотивації праці, використання різних методів управління персоналом. У відомості про респондентів були внесені ознаки: стать, вік, рівень та характер освіти, статус, стаж роботи.

Отримані анкетні дані оброблялися на ПЕОМ. При цьому були визначені пріоритети кожного з чотирьох варіантів культури та її часткових характеристик, виконано оцінку рівня розвитку мотивів: дисципліна, обов'язок, звичка, солідарність, творчий інтерес, матеріальна заінтересованість. Для прикладу подаємо результати обстеження спеціалістів та керівників різних підрозділів системи управління промислових підприємств: "Ківерціспецісмаш" (42 чол.) та "Укрелектромаш" (37 чол.).

Середній рівень некомпетентності респондентів стосовно культури їх підприємства, відображений питомою вагою відповідей "не знаю", склав біля 15%. Різниця між оцінками фактичного стану культури та бажаного її стану була незначною. Це свідчить, безперечно, про невисоку обізнаність їх з проблемами орієнтації менеджменту на культуру.

На рис. 4.2 відображений розвиток елементів чотирьох культур на двох підприємствах.

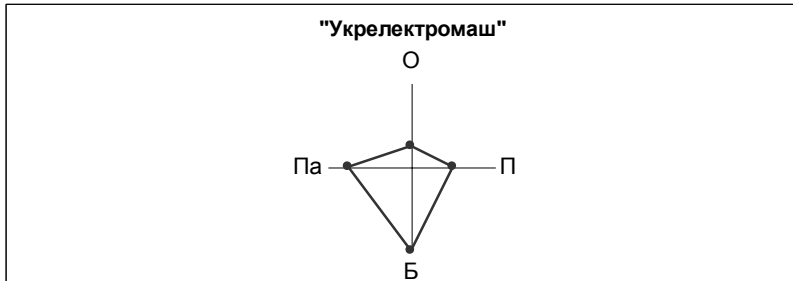
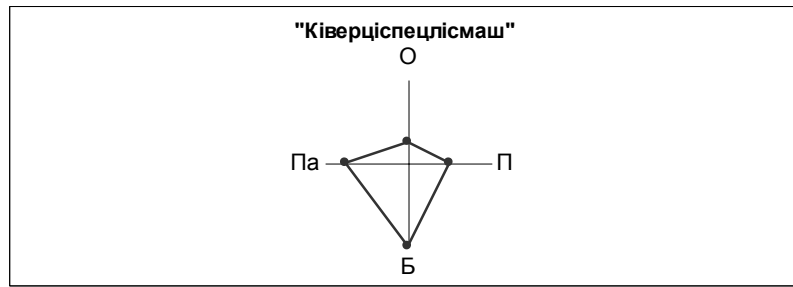


Рис. 4.2. **Результати упорядкування орієнтації на різні культури.** (Умовні позначення:
 О – органічна, П – підприємницька,
 Б – бюрократична, Па – партисипативна)

Як бачимо, їх корпоративна культура формується на базі бюрократичної та партисипативної моделі. Рівень розвитку орієнтації на окремі характеристики культур на обох заводах представлені на рис. 4.3 та рис. 4.4.

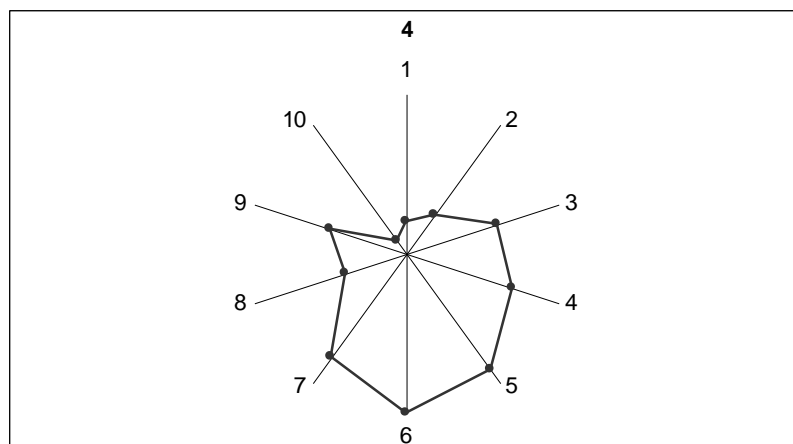
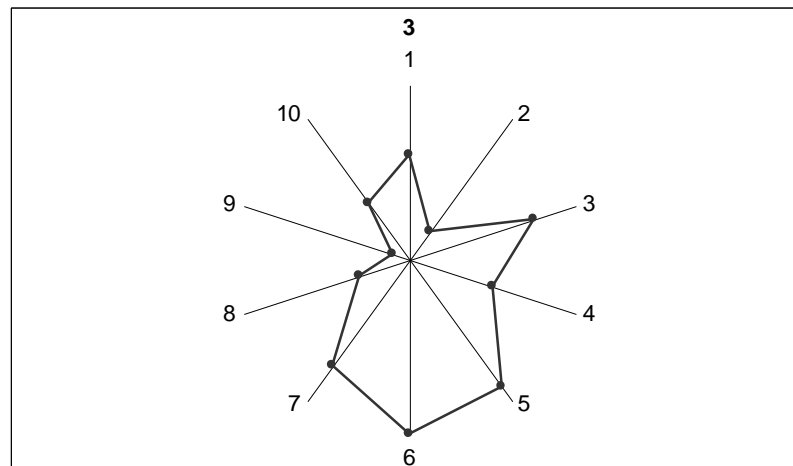


Рис. 4.3. **Рівень розвитку окремих характеристик бюрократичної (3) та партисипативної (4) моделі культури по "Ківерціспецісмаш"**

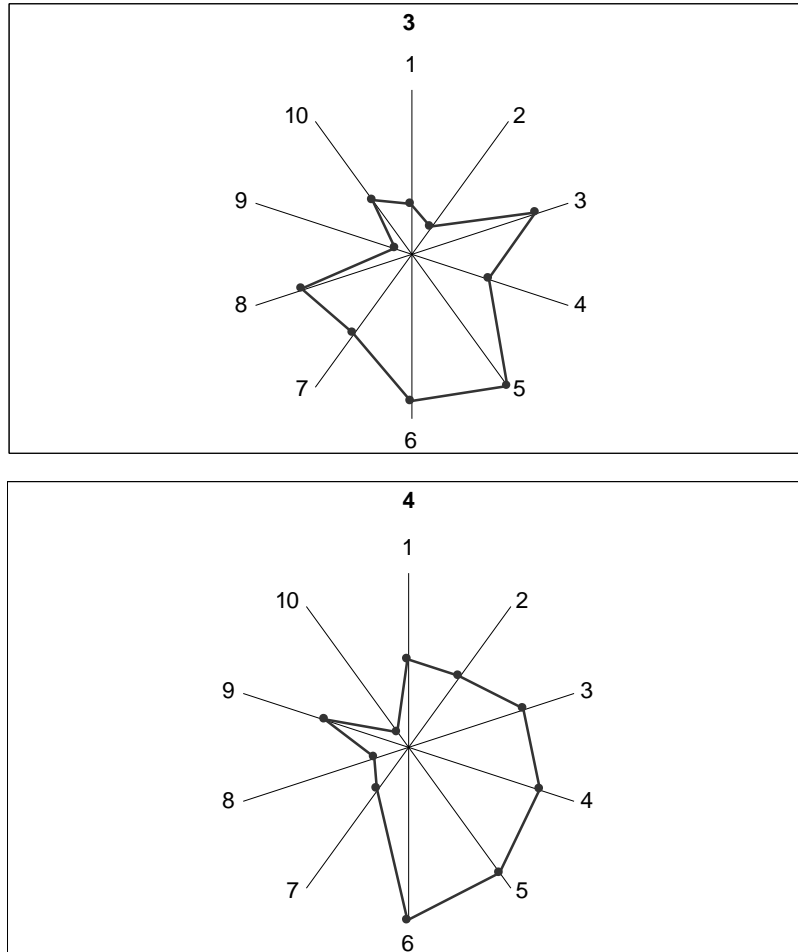


Рис. 4.4. Рівень розвитку окремих характеристик бюрократичної та партисипативної культур по "Укрелектромаш".

(Умовні позначення аналогічні рис. 4.3)

Умовні позначення, прийняті на цих рисунках: 1 – способи, якими консолідується колектив, 2 – способи вирішення проблем, 3 – способи формування лідерства; 4 – орієнтація на тактику роботи; 5 – формування функцій та відповідальності, 6 – способи впливу на бажання людей, 7 – способи врахування інтересів людей; 8 – особливості стилю керівництва; 9 – особливості комунікацій; 10 – способи роботи з інформацією).

Рис. 4.3 свідчить, що в колективі "Ківерціспецілсмаш" чітко поєднуються орієнтації двох культур за 3, 5, 6 та 7 характеристиками. Додатковий аналіз анкет показав, що на підприємницьку модель культури орієнтовані: тактика роботи (4), комунікації (9); на органічну культуру орієнтовані: способи, якими консолідується колектив (1), способи вирішення проблем (2), особливості стилю керівництва (8), способи роботи з інформацією (10).

У колективі заводу "Укрелектромаш" поєднуються орієнтації двох культур за 3, 5, та 6 характеристиками. Додатковий аналіз анкет показав, що на підприємницьку модель культури орієнтовані: тактика роботи (4), способи роботи з інформацією (10); на органічну: способи вирішення проблем (2); способи врахування інтересів людей (7), особливості комунікацій (9).

Порівняльний аналіз трудових мотивів на двох заводах показав, що на обох перший ранг у їх впорядкуванні за значимістю займає матеріальна винагорода, другим по силі мотивом виступає можливість творчості. Члени колективів обох підприємств вважають необхідним підтримувати дисципліну. Найбільш розвиненими, на думку респондентів, є адміністративні методи управління, найменш розвиненими – соціально-психологічні – і практично не використовуються – освітньо-виховні.

Для того, щоб управління культурою було ефективним, необхідно знати, які ознаки свідчать про необхідність її зміни, які фактори впливають на її формування. Певні

рекомендації щодо оцінки проблем з культурою в організації знаходимо в роботі У. Бреддіка. На його погляд, ознаками таких проблем є: відсутність чіткого бачення майбутнього; відсутність єдиних цінностей; перебільшення службовцями уваги внутрішнім проблемам організації; зміщення акцентів на тактичні задачі та дії; недостатній контроль емоцій та деякі інші [30, с. 120]. Щодо визначення факторів, які впливають на формування культури, можна скористатися рекомендаціями Дж. Л. Гібсона та його співавторів [47, с. 57], а також результатами досліджень Едгара Шейна [40, с. 125]. Перші вважають, що культура – це продукт взаємодії процесу відбору персоналу, управлінських функцій, поведінки, структури і процесів в організації, зовнішнього середовища, в якому існує організація, і процесу звільнення деяких її членів. Ці фактори вони відображають схемою (рис. 4.5).

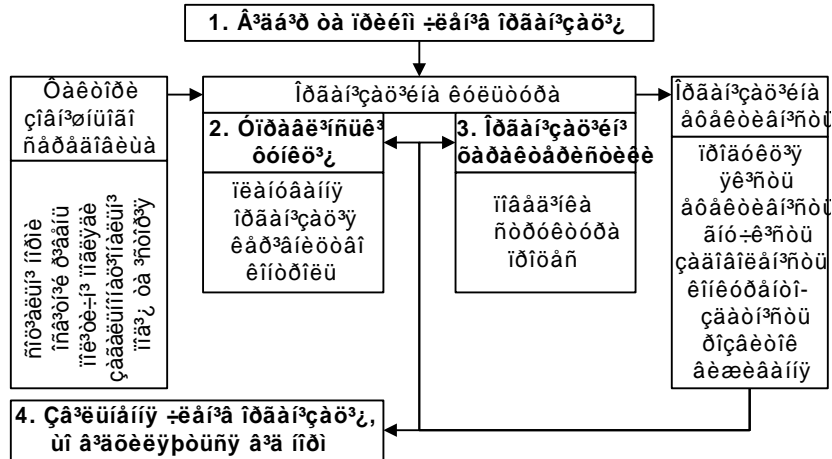


Рис. 4.5. Організаційна культура та ефективність

163

Коментуючи свою схему, автори вказують, що менеджерам необхідно здійснювати планування, організацію, керівництво та контроль таким чином, щоб ці дії узгоджувались з поняттями, цінностями необхідної культури. Змінам у культурі можуть сприяти всі чотири функції, але загально визнано, що найважливіша в цьому смислі – функція керівництва. Особистим прикладом та поведінкою менеджери й керівники можуть продемонструвати, як слід працювати. Однак для цього вони повинні бути висококваліфікованими, користуватися повагою [47, с. 58].

По-іншому рекомендує аналізувати можливості зміни культури Едгар Шейн. Він виділяє п'ять первинних та п'ять вторинних факторів, які, на його думку, обумовлюють характер формування організаційної культури та якими слід користуватися для її зміни.

До першої групи відносяться:

1. Об'єкт концентрації уваги вищого керівництва. Зазвичай те, на що звертають серйозну увагу керівники і що вони вважають важливим для організації, поступово перетворюється в предмет уваги та піклування персоналу і включається до складу норм, на основі яких формуються критерії оцінки поведінки людей в організації.

2. Реакція керівництва на критичні ситуації, що виникають в організації. У випадку, коли в організації виникають критичні ситуації, співробітники організації відчувають загострене відчуття тривоги. А тому підходи керівництва до вирішення проблем впливають на формування системи цінностей та вірувань, які сприймаються як нормативні чи еталонні членами організації.

3. Відношення до роботи та стиль поведінки керівників. Оскільки керівники займають особливе положення в організації й на них звертається увага всіх співробітників, то стиль їх поведінки, їх відношення до роботи також набувають характеру еталону. Робітники організації свідомо чи несвідомо узгоджують свої дії з ритмом роботи керівника, дублюють його підхід до виконання своїх обов'язків і тим самим ніби формують сталі норми поведінки в організації.

4. Характерні особливості заохочення співробітників. На формування організаційної культури великий вплив має те, за якими критеріями відбувається заохочення співробітників. Члени організації, усвідомивши, за що вони отримують винагороду або

покарання, досить швидко формують свою уяву про добре чи погане в даній організації. Усвідомивши це, вони стають носіями певних цінностей, закріплюючи тим самим і певну організаційну культуру.

5. Особливості відбору працівників, їх призначення, просування та звільнення з організації. Точно так, як і у випадку з заохоченням, критерії, що використовуються керівниками при відборі на роботу в організацію, при просуванні співробітників та при їх звільненні, здійснюють дуже сильний вплив на те, які цінності будуть поділятися співробітниками організації, а отже, відіграють суттєву роль при формуванні організаційної культури.

До групи вторинних факторів формування культури організації у відповідності з концепцією Шейна входять наступні:

1. Структура організації. В залежності від того, як сконструйована організація, як розподіляються задачі та функції між підрозділами та окремими співробітниками, наскільки широко практикується делегування повноважень, у членів організації складається певне враження про те, в якій мірі вони користуються довірою у керівництва, а також про те, наскільки в організації присутній дух свободи та цінується ініціатива співробітників.

2. Система обміну інформацією і організаційні процедури. В організації поведінка співробітників постійно регламентується різними процедурами і нормами. Люди спілкуються певним способом та за певними схемами, заповнюють певні циркуляри і форми звітності, з певною періодичністю та у певній формі звітують про виконану роботу. Всі ці процедурні моменти в силу регулярності та повторюваності створюють певний клімат в організації, який глибоко проникає в поведінку людини.

3. Зовнішній і внутрішній дизайн та оформлення приміщення організації. Дизайн приміщення, принципи розташування співробітників в ньому, стиль декору і таке інше створюють у членів організації певні уяви про її стиль, про їх позиції в організації і, в кінці кінців, про ціннісні орієнтири, притаманні організації.

4. Міфи та історії про найважливіші події й особи, що відіграють та відігравали ключову роль в житті організації. Розповсюджені в організації легенди і розповіді про те, як створювалася організація, які видатні події були в її історії, хто з людей і яким чином здійснив вплив на її розвиток, сприяють тому, що система сталих уявлень про дух організації зберігається у часі і доводиться до членів організації в яскравій емоційній формі.

5. Етичний кодекс організації. Положення про філософію та цілі організації, сформульоване у вигляді принципів роботи організації, набору її цінностей, заповітів, якими необхідно йти, щоб зберегти та підтримати дух організації, коли вони доводяться до всіх членів, сприяють формуванню організаційної культури, адекватної місії організації.

Як видно із змісту первинних та вторинних факторів, що впливають на організаційну культуру, актуалізація кожного з них можлива лише за умови використання специфічних прийомів, які дозволяють досягати успіху при свідомому формуванні та зміні організаційної культури. Оскільки проблеми й задачі організацій та установ постійно змінюються і час від часу виникає необхідність перебудови системи управління ними, слід зважати на те, що організаційну структуру набагато легше змінити, ніж організаційну культуру. Тому при визначенні стратегічних планів необхідно обирати таку стратегію, яка не буде вимагати виконання нездійснених змін організаційної культури.

Е.Г. Молл рекомендує певний перелік заходів, які необхідно здійснити, на її думку, для формування, збереження та розвитку (зміни) культури організації:

1. Здійснення заходів так званого символічного керівництва, тобто створення символічних фігур та образів керівників, що уособлюють кращі цінності й норми організації.

2. Концентрація зусиль на формуванні найсуттєвіших організаційних цінностей та норм.

3. Створення й розповсюдження в організації локальних "острівців", на які розповсюджуються певні цінності.

4. Зміна поведінки співробітників через сприйняття реальних успіхів організації.

5. Створення знаків організаційної культури, що відображають цінності та норми.

6. Комбінування директивних і непрямих засобів формування організаційної культури.

Особливого значення цей автор надає обміну інформації, використанню різноманітних форм передачі інформації для створення образу організації й широкому інформуванню членів організації і її партнерів про політику та цілі організації [196, с. 145].

Причини появи проблем, які можуть виникати на шляху зміни культури, перелічує Т. Лемберт. Найголовнішими серед них є такі: сподівання на швидкий результат; неспроможність включити всіх службовців у процеси змін; надмірна кількість змін; відсутність дієвої участі менеджерів (оскільки зміна розглядається як вигода одних за рахунок інших); невдалий нагляд за змінами; характер поведінки керівництва, що може бути непослідовною стосовно бажаної культури; наділення владою, яка перевищує людські можливості; нездатність чітко визначити й повідомити свої цілі; зміна лише як відповідь на модні концепції; нездатність змінити структуру задля створення нової поведінки та деякі інші [170, с. 273].

Перш, ніж прийняти рішення про зміну культури, необхідно визначитися з призначенням, місією організації. Культура повинна відображати не тільки відносини між членами колективу, але й мету, характер діяльності організації в цілому, критерії, що визначають її ефективність. Необхідно засвідчитися, що цінності, які впровадитимуться, не будуть значно порушувати переконання більшості членів колективу. Слід зважати на те, що культура не може швидко мінятися, – необхідний час, щоб люди засвоїли нові цінності та сприйняли їх свідомо. Кожний тип культури має право на існування, але кожний тип має і свою сферу використання.

Відповідальність за формування культури несе вище керівництво, адже воно визначає місію, стратегію підприємства, які (в свою чергу) повинні забезпечуватися відповідною культурою чи орієнтуватися на культуру, що існує в колективі. "Керівництво організації повинне зрозуміти, що роботу з культурою не можна делегувати. Основні підходи, принципи роботи та стратегічні цінності формулюються управлінською командою", – попереджають М.І. Магура та М.Б. Курбатов [176, с. 328].

Найважливішими компонентами професійної культури керівника К. Абульханова вважає: системний кругозір; професійну творчість; праксеологічні культури; рефлексивну культуру; інформаційну компетентність; загальну компетентність, розвиток; конкретно-предметні знання [цит. по 216, с. 117].

У процесі формування нової культури, на погляд автора, можна виділити кілька етапів, представлених на рис. 4.6.

Якщо нова культура вже почала впроваджуватися на підприємстві, то підтримку її життєздатності забезпечить використання трьох найважливіших факторів, а саме: політики відбору персоналу; активної діяльності вищого керівництва; соціалізації. Конкретніша форма цих факторів: заяви, заклики, декларації керівництва; реакція керівництва на поведінку працівників у критичних ситуаціях; підвищення кваліфікації персоналу; особливості системи стимулювання; ритуали, традиції, правила поведінки; корпоративна символіка.

Методом дослідження і зміни культури, швидше за все, можна обрати управлінський експеримент. Він має багатьох прихильників серед учених (наприклад Г.І. Рузавіна [240], групи авторів підручника "Соціальний менеджмент" [258] та ін.), але ще мало використовується на практиці.

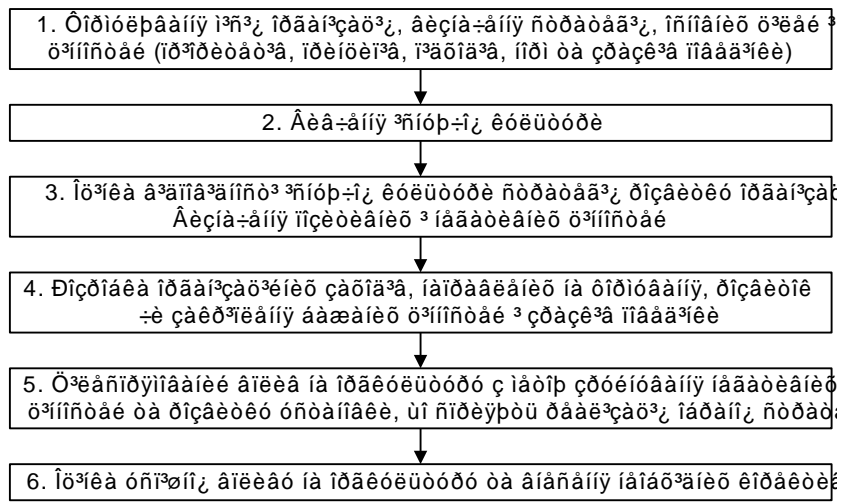


Рис. 4.6. **Εтапи формування нової культури**

Вивчення культури, як соціального механізму управління й розвитку суб'єктів господарювання, необхідно спрямовувати як на консервацію його нормального функціонування, так і на виявлення та ліквідацію дисфункцій, суперечностей і складнощів. Кінцева мета для менеджерів полягає у створенні та використанні такої культури, яка б дозволяла активізувати людський фактор. А для цього необхідно створити систему відносин в колективі, що забезпечує реальну інтеграцію індивідуальних інтересів з колективними, колективних – з інтересами організації, інтересів організації – з інтересами суспільства. Т.І. Заславська та Р.В. Ривкіна вказують: "Дослідження проблем активізації людського фактора виробництва знаходиться на "стику" економіки й соціології: об'єктом дослідження є економічна діяльність людей, а методологічний підхід до її вивчення позичається з арсеналу соціології [125, с. 82]. Така система відносин з'являється за умови погодження переконань колективу стосовно певних ситуацій. Цьому сприяє формування клімату соціального партнерства та соціальної відповідальності системи менеджменту підприємства.

166

4.2. Соціальна відповідальність та соціальне партнерство

Соціальні відносини та соціальні процеси будь-якої організації досить різноманітні за своїм складом, вони виникають і розвиваються в самій організації, в оточуючому її середовищі, між організацією та цим середовищем. Зменшення соціального напруження в стосунках як між членами колективу, так і підприємства з громадськістю до безпечного рівня дозволяє зберегти значні ресурси, які витрачаються на подолання всіляких конфліктів. У зв'язку з цим в економічних науках послідовно формується тенденція переходу від простих моделей взаємодії суб'єктів економіки до більш складних, системних, які враховують соціальні аспекти господарської діяльності, етику поведінки в бізнесі. Ця позитивна тенденція свідчить про розвиток комплексного підходу до вивчення економічних явищ та процесів, вона створює передумови отримання надійніших результатів наукових досліджень, підвищення рівня прогнозованості економічних ситуацій. Але, хоча вчені та практики вже усвідомили той факт, що соціологічні та соціально-психологічні підходи значно збагачують та уточнюють бачення господарських процесів, методичне забезпечення використання їх на практиці розроблене поки що недостатньо, особливо для умов трансформаційної економіки. В першу чергу науково-практичних обґрунтувань в умовах України потребує формування та розвиток соціально відповідальної поведінки підприємств, бо донедавна за цю проблему відповідали не стільки їх керівники, скільки певні партійні та державні структури. Сучасні ж власники капіталу в Україні та їх менеджери не мають щонайменших навичок у цій сфері.

Як відомо, вивчення тенденцій розвитку будь-якого явища дозволяє краще зрозуміти його сутність та при управлінні ним визначити можливості прийняття оптимальних

рішень. З огляду на це має сенс аналіз розвитку уяви про зміст соціально відповідальної поведінки господарюючих суб'єктів ринкової економіки та наукових досліджень у цій сфері.

Проблема наукового обґрунтування принципів і визначення закономірностей соціально відповідальної поведінки підприємців та менеджерів для ринкової економіки набула актуальності відносно недавно. Хоча бізнес завжди розвивався в системі соціальних відносин, ні власників капіталу, ні менеджерів досить довго не турбувала думка найманих працівників чи громадськості відносно етичності їх поведінки при управлінні розширеним відтворенням капіталу. Але поступово характер взаємовідносин підприємців з широкими верствами населення став значно впливати на результати їх бізнес-діяльності, і на початку XX сторіччя такі вчені, як Р. Овен, Г. Гантт, О. Тід, обґрунтували в своїх роботах необхідність наукового дослідження соціальної відповідальності підприємців та менеджерів. Вони вперше акцентували увагу на тому, що громадськість може стати в опозицію щодо розвитку підприємництва, якщо його представники не візьмуть на себе вирішення хоча б частини соціальних проблем суспільства. Їх ідеї були підтримані Дж. Дунканом [117], який визначив основні причини підвищення уваги громадськості до соціально відповідальної поведінки бізнесу. Серед них – ріст добробуту населення; ускладнення бізнес-організацій та розвиток корпоративної форми побудови їх структур; усвідомлення менеджерами того факту, що дотримання правил соціально відповідальної поведінки дозволяє економити кошти на розв'язанні конфліктних ситуацій, що виникають у відносинах з персоналом, партнерами та громадськістю.

Вплив рівня добробуту на формування соціальної відповідальності менеджменту можна пояснити наступним чином. Розвиток матеріального виробництва на основі інтенсивного впровадження досягнень науково-технічного прогресу поступово створив можливість працюючим відносно стабільно відтворювати за рахунок заробітної плати свою здатність до фізичної праці (через задоволення потреб в існуванні та безпеці). У зв'язку з цим люди стали звертати увагу на вплив навколишнього середовища на їх фізичний стан, на необхідність вирішення екологічних наслідків індустріалізації виробництва. Інтелектуалізація праці обумовила підвищене навантаження на психіку людей, а тому надалі їх стало турбувати збереження не тільки фізичного, але й психічного здоров'я. Вони стали більше аналізувати не тільки фізіологічні, але й психологічні наслідки інтенсивної праці, вимагати від роботодавців ставлення до себе як до особистості, шукати можливостей самоствердження через працю.

Другою причиною, що викликала підвищення уваги до соціальної відповідальності менеджменту, став розподіл функцій володіння та управління капіталом, який супроводжувався ускладненням організаційних структур бізнесу. Ускладнення проблем, з якими стали зустрічатися керівники підприємств, вимагало поєднання зусиль та знань працівників різних професій і кваліфікації. За цих умов залежність бізнесу від ефективності індивідуальної праці змінилася залежністю від ефективності роботи згуртованої команди співробітників, що поєднуються для вирішення проблемних ситуацій, які виникають у роботі підприємства. Прибутковість бізнесу перестала бути єдиним критерієм роботи найманих менеджерів. Рівень їх професіоналізму став визначатися значною мірою такими характеристиками, як уміння формувати команду підлеглих, забезпечувати не тільки якісну організацію праці, й позитивний емоційний клімат у колективі. Якраз це дозволяє тепер гарантувати стабільне відтворення капіталу в системі не тільки і не стільки економічних, скільки соціально-психологічних відносин з партнерами по бізнесу та широкими верствами населення.

Про тенденцію підвищення уваги менеджерів до соціальної відповідальності бізнесу свідчать, наприклад, дані двох досліджень, проведених в США в 70-ті та 90-ті роки. В результаті обстеження 232-х великих корпорацій США в середині 70-х років було встановлено, що дві третини з них мали чітко визначену соціальну політику та соціальні організаційні структури для її здійснення. Результати ж співбесіди з 513-а керівниками підприємств наприкінці 90-х років, проведені корпорацією з вивчення громадської думки США, показали, що всі вони були впевнені в необхідності розвитку соціальної відповідальності менеджменту. При цьому 40% опитуваних відзначили, що їх корпорації не тільки опановують соціально відповідальну поведінку, а й уже

дотримуються високих етичних норм, а 25% – що їх компанії регулярно приймають рішення у сфері соціально відповідальної поведінки [212].

При реалізації моделі соціальної відповідальності та соціального партнерства її сильними сторонами є те, що вона дозволяє запропонувати свої позитивні аргументи й стилі управління для досягнення загальної мети. Модель реалізується через співробітництво, тобто всі сторони виявляють ширше прагнення до вирішення питання через розгортання активної взаємодії. При цьому дуже важливим є те, що відносини між партнерами побудовані не в площині "панування – підкорення", а характеризуються рівноправністю та взаємною повагою до точки зору іншої сторони. Співпраця збагачує прийоми, методи роботи всіх зацікавлених сторін, закладає надійний фундамент для ефективної спільної роботи в майбутньому [121, с. 24].

Менеджери вітчизняних підприємств, опановуючи принципи роботи в умовах ринкової економіки, також визнають існування проблеми соціальної відповідальності та відзначають необхідність посилення уваги до "людського чинника". За результатами інтерв'ю з керівниками 16 приватних, трьох державних підприємств та шести установ державного управління Харківського регіону, проведених у 1999 році, встановлено, що всі вони впевнені в необхідності зміни підходів до управління людськими ресурсами підприємств та опанування новим стилем управління [106]. Кожний керівник поряд з такими принципами ефективного управління персоналом, як збагачення змісту праці, формування поваги до людини, забезпечення особистої участі працівників у прийнятті рішень чи делегування повноважень підлеглим, вказував на необхідність формування нової культури підприємства, основу якої повинні скласти соціальне партнерство та соціальна відповідальність.

Дослідження ряду публікацій [117, 191, 47, 206 та ін.] показало, що в процесах розвитку та ускладнення умов, що формують позитивне сприйняття громадськістю бізнес-діяльності, з одного боку, та ускладненні змісту соціальної відповідальності бізнесу – з другого, можна виділити три етапи. Спочатку громадськість виправдовувала підприємницьку діяльність і сприймала її як соціально відповідальну, якщо вона була прибутковою, а власник капіталу чесно сплачував податки, виробляв якісні товари та продавав їх за прийнятною ціною. На цьому етапі панувала думка, що соціальними проблемами повинна займатися виключно держава. Ці уяви про зміст соціально відповідальної поведінки бізнесу ускладнилися під впливом Великої депресії в США та розвитку профспілкового руху. Відтоді почався новий етап розвитку визначення змісту соціально відповідальної поведінки менеджменту. Під тиском громадської думки підприємці змушені були особливо більш уваги звертати на поліпшення умов праці найманих робітників, вивчення та хоча б часткове фінансування задоволення їх соціальних потреб. Широке коло населення сприймало якраз таку їх поведінку як соціально виправдану. Надалі турбота про позитивний імідж підприємства змусила менеджерів та власників підприємств узгоджувати свою поведінку не тільки з інтересами власного персоналу, але й з інтересами інших соціальних груп, пов'язаних безпосередньо з діяльністю підприємств (покупців, кредиторів, інвесторів тощо). Соціально виправданим в очах суспільства стало намагання власників підприємств накопичувати капітал, причому не просто для створення нових робочих місць, а робочих місць, призначених для висококваліфікованих працівників.

На третьому етапі свого розвитку соціальна відповідальність стала сприйматися вже як невіддільний елемент діяльності будь-якої бізнес-організації, що вимагає постійної уваги та спеціального фінансового забезпечення. Менеджери й керівники підприємств стали вважати обов'язковою свою участь у процесах лікування соціальних хвороб суспільства. Соціально відповідальні підприємства добровільно беруть на себе зобов'язання відносно більш широкого кола членів суспільства. Причому вони тепер не реагують на ситуацію, що сталася, а прогнозують зміни в системі соціальних відносин та узгоджують цілі підприємства з загальними та частковими інтересами суспільства. Розширення змісту соціально відповідальних дій і тенденції постійного їх розвитку підтверджують високу моральну й етичну відповідальність менеджерів перед громадськістю, яку ніхто офіційно та законодавчо не встановлює. І якраз така соціально відповідальна поведінка сприяє надійному формуванню позитивного іміджу підприємства та забезпечує йому значні стратегічні переваги перед конкурентами.

Але, не дивлячись на високу зацікавленість практиків до такого явища, як соціальна відповідальність бізнесу, в науковій літературі однозначного визначення цієї категорії поки що немає. Частіше за все її характеризують комплексом таких понять, як соціальні зобов'язання, соціальна взаємодія та соціальне співчуття [211]. Зміст соціального зобов'язання полягає в тому, що, по-перше, менеджмент і бізнес беруть на себе відповідальність перед працівниками, акціонерами та державою за прибуткове ведення справи; по-друге, менеджмент і бізнес гарантують не просто участь у різного роду соціальних програмах держави, а й високу ефективність такої участі.

Соціальна взаємодія менеджменту підприємства з громадськістю характеризується його ставленням до пануючих у суспільстві соціальних норм і цінностях. Організації як мінімум повинні прогнозувати можливі екологічні та соціальні збитки своєї діяльності, розробляти заходи щодо їх зменшення, а при необхідності компенсувати їх. Як максимум, вони повинні добровільно брати на себе вирішення різних проблем суспільства, навіть якщо це не передбачується законом. Соціальна взаємодія часто регулюється правовими нормами (наприклад, підприємства отримують податкові пільги, коли роблять внески у благодійні фонди).

Соціальне співчуття відображається в заходах, пов'язаних з вирішенням конкретних соціальних проблем: від утримання на балансі організацій різних підрозділів соціального характеру (дитячих садків, спортивних комплексів, профілакторіїв тощо) до організації допомоги місцевим школам чи малому бізнесу.

При узгодженні вибраної системи заходів соціальної відповідальності (соціальні зобов'язання, соціальна взаємодія чи соціальне співчуття) з планами фірми менеджменту необхідно аналізувати та забезпечувати їх відповідність економічним, правовим та етичним критеріям. Економічний критерій зобов'язує фірму працювати прибутково і забезпечувати фінансування розширеного відтворення капіталу та найманої робочої сили. Правовий критерій зобов'язує фірму дотримуватися норм законів, що діють у державі. Етичний критерій вимагає поважного ставлення до тих традицій, культури, норм поведінки, що склалися в суспільстві та сприяють його розвитку. За цим критерієм оцінюються зобов'язання, перелік яких набагато ширший за зобов'язання правової відповідальності підприємства. Але формулювання етичних норм та виконання етичних зобов'язань є абсолютно добровільним актом.

Цілі, засоби, об'єкти та суб'єкти соціальної відповідальності менеджменту (рис. 4.7) визначають особливості її змісту у взаємодіях з представниками різних контактних груп менеджменту (табл. 4.2).

19

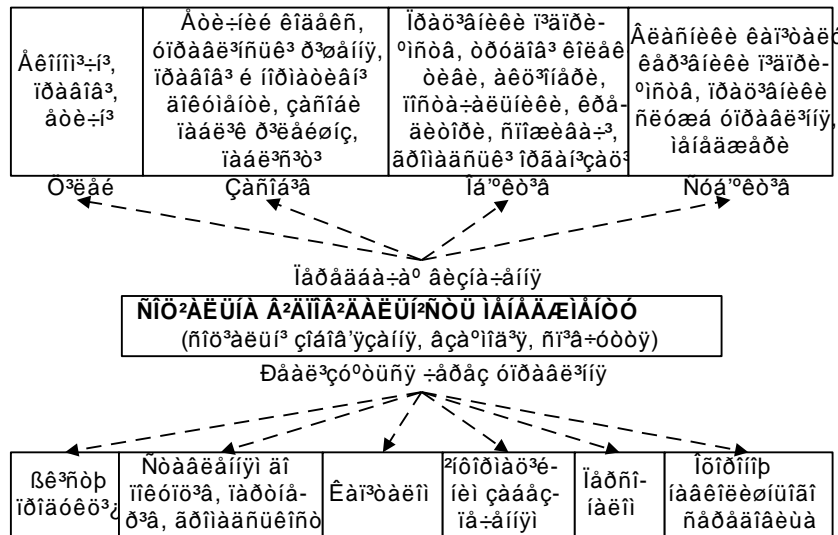


Рис. 4.7. Основні поняття соціальної відповідальності менеджменту

Зміст соціальної відповідальності менеджменту

Суб'єкти	Соціально відповідальні дії менеджера
1	2
Члени трудової колективи	Справедлива винагорода за роботу; відповідальне ставлення до продовження терміну трудового договору; недискримінаційне ставлення до будь-кого з членів колективу; надання можливостей для навчання та розвитку кар'єри
Профспілки	Законні й відкриті переговори; формування клімату співпраці, що дозволяє розширено відтворювати як капітал, так і робочу силу персоналу підприємства
Акціонери	Своєчасна та повна інформація про фінансовий і економічний стан підприємства; своєчасна виплата дивідендів; справедливе відшкодування капіталу, яким вони ризикували, у випадку банкрутства
Споживачі	Повна та достовірна інформація про товар, роботу чи послугу; відповідність ціни якості товару; розвиток послуги як елемента товару
Поста-чальники	Відкриті законні переговори; обов'язкове виконання всіх договірних зобов'язань; надання інформації щодо пропозицій та планів, які їх стосуються, тощо
Регіон (місцеві громадянська)	Реалізація заходів з охорони навколишнього середовища; благоустрій території, утримання в належному стані транспортних засобів і комунікацій; створення та збереження робочих місць; економічна підтримка окремих соціальних груп (пенсіонерів, інвалідів та ін.); сприяння розвитку культури, науки, освіти (спонсорство, меценатство, доброчинність)
Держава	Підтримка соціальної політики держави, благонадійність (дотримання всіх правил та вимог сплати податків)
Суспільство	Виховання культури корпорації, що відповідає інтересам суспільства, фінансова підтримка соціально-економічних програм

Аналіз даних табл. 4.2 дозволяє зробити висновок про те, що якісні характеристики соціальної відповідальності менеджменту суттєво відрізняються в залежності від сфер, де вона формується.

Так, соціальна відповідальність менеджменту перед акціонерами, конкретним трудовим колективом та окремими його членами за змістом більше матеріально-грошова та адресна. Вона стосується конкретного працівника або персоналу підприємства загалом. Соціальна відповідальність на рівні регіону та суспільства виражається у матеріально-фінансовій формі, але вона не є адресною, бо направлена частіш за все не на конкретну особистість чи групу, а на всіх членів суспільства чи населення регіону в цілому.

Заслуговує на увагу розподіл заходів соціальної відповідальності за сферами її прояву. Результати спостережень показують, що в поточний момент більша частина таких заходів припадає на трудові колективи підприємств та регіони (місцеві спільноти громадян) – область, район, місто (приблизно 60 – 70% загальної кількості заходів). Друга частина (приблизно 30 – 40%) – на останні сфери. Але можна чекати, що поступове формування нової культури підприємств та підприємництва, розвиток правового забезпечення бізнес-діяльності (особливо посилення дієвості податкової системи та удосконалення системи заохочень щодо проведення заходів соціальної допомоги) сприятиме збільшенню питомої ваги заходів, пов'язаних з формуванням соціальної відповідальності менеджерів перед суспільством у цілому. Ця тенденція дозволить справедливіше розподілити матеріальні та духовні блага між усіма членами суспільства.

Не можна сказати, що соціально відповідальна поведінка підприємств приносить їм тільки користь. Вона, як і будь-яке інше складне суспільне явище, має свої обмеження, а тому менеджери повинні мати уяву про можливі негативні та позитивні наслідки соціально відповідальної поведінки. Це дозволить їм ґрунтовніше визначати збитки та надбання, обумовлені дотриманням принципів соціальної відповідальності, обирати її конкретну форму. Існують кілька позитивних моментів дотримання підприємствами вимог соціальної справедливості. По-перше, така їх поведінка забезпечує надійність довгострокових перспектив бізнесу; по-друге, вона формує прихильність громадськості до фірми та її товарів, створює позитивний імідж підприємству; по-третє, впорядкованість та законність у суспільстві, що формуються за рахунок соціально відповідальної поведінки підприємств, посилює стабільність середовища, в якому функціонує бізнес, а значить, і його надійність.

Негативні моменти дотримання принципів соціальної відповідальності полягають в такому: по-перше, фінансування задоволення соціальних потреб зменшує прибуток і збільшує ціни на товари, що може значно зменшити їх конкурентоспроможність; по-друге, фінансування заходів може зменшити фонди заробітної плати персоналу; по-третє, соціально відповідальні дії інколи не можуть бути якісними через відсутність знань та досвіду у менеджерів; по-четверте, у підприємства не завжди є можливості та фінансові ресурси для того, щоб поінформувати громадськість про свої соціальні дії, і через це ефект від них значно зменшується. В соціально відповідальній організації формується позитивний клімат соціального партнерства. Під соціальним партнерством розуміється механізм вирішення соціально-економічних проблем та регулювання суперечностей між соціальними групами на основі принципів співробітництва і компромісу. Соціальне партнерство на підприємстві відображає суспільну необхідність соціального миру – важливої умови політичної та економічної стабільності держави в цілому. Проблема формування такого механізму завжди з'являється в суспільстві на початку перехідного періоду до нової стадії існування [214, с. 168].

З розвитком суспільства механізм соціального партнерства збагачується, межі впливу його розширюються, а інструменти збагачуються. Для України в зв'язку з суттєвими змінами відносин власності, появою власників капіталу та найманих працівників важливою проблемою соціального партнерства є формування порозуміння між власниками підприємств та найманими працівниками. Слід відзначити, що в ринковій економіці приватна власність поважається, а співробітництво між власниками матеріально-фінансового капіталу та висококваліфікованими спеціалістами стає все продуктивнішим, формуючи на підприємстві клімат соціального партнерства. При цьому вводяться в дію різні напрямки соціальної мотивації, які дають позитивні результати (рис. 4.8).

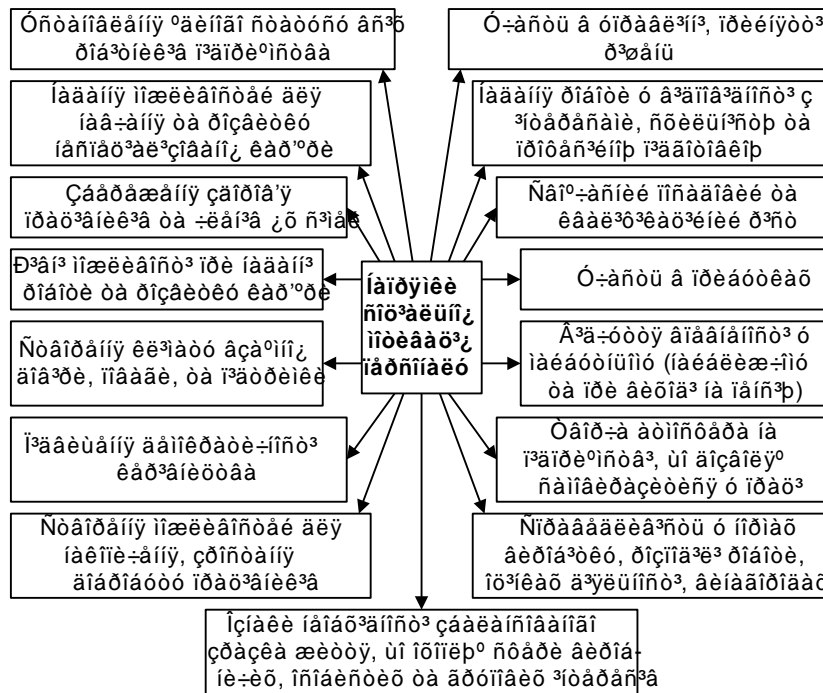


Рис. 4.8. Зміст соціальної мотивації трудової поведінки

Як бачимо, всі мотиви мають за мету створити у найманих працівників відчуття панування в колективі клімату злагоди, справедливості, піклування про їх інтереси, надання можливостей для самовираження.

Проте можна погодитися з В.А. Співаком, що поряд з іншими характеристиками важливим змістом соціального партнерства являються проблеми зайнятості, праці її оплати [259, с. 307], можна сказати, що особливо для вітчизняних умов.

172

Розвиток нової культури відносин на вітчизняних підприємствах залежить від уміння в першу чергу власників та найманих працівників узгодити власні економічні інтереси. Кожен із них отримує в ринковій економіці і економічну залежність, і економічну відповідальність один перед одним.

Існуючи в єдиній системі підприємства, вони мають і єдині, і протилежні цілі своєї взаємодії. Так, власник капіталу має приватний інтерес відтворити найдешевшим способом поряд з іншими ресурсами ресурс робочої сили. Власник робочої сили має приватний інтерес найповніше компенсувати через оплату праці витрати фізичної та інтелектуальної праці й розширити свою свободу задоволення власних потреб. У зв'язку з цим для першого з них оплата праці – це витрати, а для другого – результати спільного існування.

Указане протиріччя не повинне перешкоджати ні розвитку капіталу, ні розвитку робочої сили. Способом розв'язання суперечностей у системі інтересів власників капіталу та власника робочої сили є створення нових форм економічних відносин між ними, нових принципів розподілу доходів підприємства. Ці принципи повинні узгоджувати інтереси партнерів, забезпечуючи їм взаємовигідну нічу, яка тільки й може гарантувати їм надійність задоволення інтересів.

Практика ринкової економіки свідчить про неможливість створення ідеального механізму розподілу доходів; наближення до нього забезпечується розумінням деяких позицій, а саме:

заробітна плата – не єдиний стимулятор трудової поведінки працівників, вона дає високий ефект лише в сполученні з іншими засобами мотивації праці;

заробітна плата за розміром повинна бути оптимальною, відповідати витратам на відтворення робочої сили. Як зменшення, так і зростання її рівня відносно оптимально обумовлює падіння ефективності виробництва;

не тільки і не стільки розмір заробітної плати має стимулюючий вплив, скільки розумна її диференціація за рівнем вкладу в результативність роботи підприємства в цілому;

існує залежність між справедливістю, з одного боку, і складністю формування та дотримання системи заробітної плати. Чим більш справедливою є система оплати праці, тим дорожче коштуватиме її організація;

при встановленні розміру заробітної плати необхідно враховувати зовнішні економічні умови, внутрішні умови підприємства, цінність, дефіцитність послуг, що надає найманий робітник;

у заробітній платі необхідно виділити дві частини: першу гарантовану як рівень прожиткового мінімуму, друга ж знаходиться в повному розпорядженні менеджменту і залежить від оцінки вкладу результатів праці в результати роботи підприємства.

Наближення до ідеальних економічних відносин між власниками капіталу та найманими працівниками може відбуватися або спонтанно, або в плановому порядку. Останній шлях дешевший і надійніший. За умови прийняття його власниками капіталу менеджери повинні розробити стратегію і тактику відтворення найважливішого з ресурсів – людини. Тактичні умови повинні забезпечувати збільшення продуктивності праці працівників, а стратегічні – формування нової якості робочої сили. Тактичні задачі необхідно фінансувати з поточних витрат, а стратегічні – з прибутку.

При формуванні тактики витрат коштів на заробітну плату необхідно враховувати такі моменти. По-перше, оптимальний розмір фонду заробітної плати знаходиться між мінімальним та максимально можливим його рівнем. Мінімальний обмежується кількістю працівників, встановленим державою прожитковим мінімумом та наявністю у працівника утриманців. Максимальний можна встановити розрахунково з врахуванням усіх зобов'язань та планів підприємства. Фактичний розмір фонду заробітної плати повинен встановлюватися під час переговорів адміністрації, представників трудового колективу з підписанням колективного договору, укладання якого, згідно з Законами України, є обов'язковим.

По-друге, справедливість розподілу фонду заробітної плати між працівниками посилює мотивацію праці. Тому тактика організації заробітної плати повинна передбачати встановлення зрозумілих, обґрунтованих правил такого розподілу. Зрозумілість правил оплати праці забезпечує працівнику уявлення про можливості її зростання зі зміною кількості та якості праці. Стимулююча дія заробітної плати посилюється, як уже вказувалося, коли вводяться в дію інші трудові мотиви.

По-третє, власник капіталу для того, щоб посилити взаємовигідність економічних відносин з найманим працівником, повинен навчитися не тільки визначати оптимальні розміри заробітної плати та доцільно її розподіляти, але й хоча б частково керувати умовами її оптимального використання. Для цього він може надати працівнику певні послуги (у багатьох американських корпораціях такі послуги сягають 5% заробітної плати працівників). Серед них – якісні дешеві продукти харчування, послуги дитячих та спортивних закладів, ін. Чим раціональніше використовуватиметься заробітна плата, тим менше коштів на неї необхідно виділяти. Крім того, таке відношення хазяїна до працівників буде сприяти зростанню "соціальної рентабельності" колективу.

Викладені моменти, що обумовлюють раціональну поведінку власників капіталу в оплаті праці, необхідно доповнити змістом тих процесів, якими повинні керуватися цивілізовані наймані працівники, ставлячи вимоги щодо оплати своєї праці. По-перше, необхідно отримувати чітку систему інструкцій трудової поведінки, прав, зобов'язань, правил, за якими буде оплачуватися підвищена інтенсивність праці. Якщо найманий працівник має певні ідеї щодо роботи, то на яких умовах вони будуть передаватися в користування.

По-друге, при оптимізації заробітної плати, як частини доходів та витрат підприємства, наймані працівники повинні звертати увагу на той факт, що частину доходу вони отримують за виконання трудових функцій, а іншу – як власники унікальної робочої сили. Унікальність ця залежить від знань та досвіду, але ці елементи мають тенденцію морального старіння.

Джерелом першої частини доходу найманих працівників повинна бути заробітна плата, яка призначається для простого відтворення їх здатності працювати. Але слід пам'ятати, що робоча сила має кілька циклів відтворення: добовий, тижневий, місячний та річний. Кожен із них характеризується певним переліком актуальних потреб, які необхідно задовольняти, щоб відновити працездатність людини. Так, наприклад, протягом

доби людина обов'язково повинна задовольнити фізіологічні потреби; протягом тижня, крім них, – ще потреби в спілкуванні з рідними, близькими, друзями; протягом місяця – потреби в тому, щоб зайнятися улюбленою справою; протягом року – потреби у відновленні здоров'я через лікування. Безумовно, повний перелік потреб виділених циклів набагато складніший, але про його існування повинні знати і найманий працівник, і власник, а тому розуміти, чому сума добових заробітків менша місячного заробітку, а сума місячних – менша річного.

Джерелом другої частини доходу найманого працівника, який фінансує відтворення унікальних характеристик робочої сили, повинен стати прибуток. Точно так же, як за розширене відтворення споживчої вартості капіталу повинен турбуватися його хазяїн, він же повинен турбуватися і за розширене відтворення людських ресурсів, що використовуються підприємством.

Безумовно, розширене відтворення людини як частини суспільства забезпечується частково державою, але певні витрати може взяти на себе й підприємство. Справа в тому, що такі кошти будуть використовуватися доцільніше. Багато зарубіжних підприємств впроваджують спеціальні соціальні програми, які перестали бути епізодичним фактом, стали традиційними. Перелік пільг, які надаються працівникам, досить широкий: оплата перерви на обід, медичне страхування на підприємстві, додаткове пенсійне страхування, допомога в отриманні освіти, продаж акцій та ін. Такі пільги не тільки забезпечують соціальний захист, але й дозволяють залучати на виробництво та зберігати кваліфіковану робочу силу.

По-третє, крім претензій до власників щодо відтворення своєї робочої сили, наймані працівники повинні брати на себе зобов'язання, дотримання яких дозволить надати впевненості роботодавцю, що кошти, вкладені в розвиток працівника, будуть працювати на користь саме його підприємства. Тому можна вважати справедливим укладання контрактів на передачу власнику підприємства прав на ті об'єкти промислової чи інтелектуальної власності, які створюються під час роботи на підприємстві і для створення яких роботодавець створив відповідні умови.

174 По-четверте, наймані працівники повинні мати уяву про можливості доходів підприємства та залежності їх від його результатів.

Розробка й впровадження справедливої системи оплати праці може починатися з вивчення позитивного досвіду зарубіжних фірм. Певний інтерес складає, наприклад, така система, як "оплата за кваліфікацію" (ОЗК). Механізм цієї системи включає в себе поняття "одиниця кваліфікації", що визначає суму знань, умінь, навичок, необхідних для виконання нової додаткової роботи та отримання чергової надбавки [35, с. 290]. Інша система – прийняття участі в прибутках. Але, як показує практика, ця система діє неефективно, якщо не доповнюється залученням працівників до процесу прийняття рішень, пошуку разом з менеджерами резервів удосконалення виробництва.

Чим більшими будуть витрати розумової та інтелектуальної праці на підприємстві, тим вірогідніше зростатиме його конкурентоспроможність. А тому, крім заробітної плати, необхідно вводити в дію й інші засоби матеріального стимулювання людей, що творчо та ефективно працюють. Наприклад, передавати частину прав власності на капітал через акціонування.

У цілому можна сказати, що соціальне партнерство на підприємстві – це не що інше, як свідоме визнання конфлікту інтересів та введення його в легітимні конструктивні рамки. Воно базується на рівності прав партнерів та на їх здатності домовитися між собою на взаємовигідній основі.

Зростання уваги громадськості в останні роки до соціальної відповідальності та соціального партнерства бізнес-організацій змушує їх посилювати увагу до інтересів і проблем суспільства. Але методичні засади планування та реалізації соціально відповідальної поведінки менеджерів і посилення клімату соціального партнерства на підприємствах ще недостатньо розроблені. Необхідно уточнити не тільки зміст понять, якими можна характеризувати та аналізувати соціальну відповідальність менеджменту, та соціальне партнерство, але й визначити характеристики, показники та критерії для оцінки рівня їх розвитку й резервів підвищення ефективності. Це створить передумови

формування нової культури підприємництва, перехід від кримінальних до цивілізованих форм його розвитку.

Щодо соціального партнерства, то його позитивна роль полягає в тому, що воно сприяє врегулюванню та запобіганню трудових конфліктів, вирішує проблеми страйкування. Формами соціального партнерства являються взаємні консультації, переговори, угоди, колективні договори, прийняття участі в управлінні. Соціальне партнерство – це, з одного боку, метод узгодження різних інтересів, врегулювання конфліктів між ними, з другого – система інститутів, процедур такого узгодження і мета цієї системи. Іншими словами, соціальне партнерство – це свідчення соціального миру й засіб його досягнення. Ідеологічну та теоретичну основу соціального партнерства складають такі постулати: для життєздатності суспільства необхідно, щоб у ньому існували різні соціальні групи зі своїми специфічними функціями. Різні групи мають суперечливі інтереси, що обумовлюють боротьбу між ними. Таку боротьбу можна ввести в цивілізовані рамки та досягти її конструктивного закінчення у вигляді взаємоприйняттого компромісу, який відповідає перспективним задачам спільного розвитку сторін конфлікту. Соціальне партнерство тісно пов'язане з поняттями виробничої, економічної та соціальної демократії.

Т.Ю. Базарова і Б.Л. Єрьоміна до основних напрямків соціального партнерства відносять: підписання колективних договорів та угод; забезпечення участі в управлінні, яке регулюється як державними актами, так і угодами (виробнича демократія); реалізацію процедур примирення при розв'язанні колективних трудових конфліктів, формування арбітражних органів на тристоронній основі (роботодавці, працівники та представники держави або незалежні посередники); надання права участі цих трьох сторін в управлінні фондами соціального забезпечення та страхування [278, с. 308].

Поведінка господарської організації, що дотримується принципів соціальної відповідальності та соціального партнерства, вважається високоетичною. Соціальні ознаки ідеальної організації наведені на рис. 4.9.

<p> $\text{D}i\text{e}^3$ $i\delta\alpha\alpha\text{'}\zeta\alpha\delta\text{'}^3\zeta$ </p>		<p> $\zeta\text{'}\text{h}\text{o}\ \text{n}\text{i}\text{o}'\text{a}\text{e}\text{u}\text{i}\text{'}\ \text{a}'\text{a}\text{i}\text{t}\text{a}'\text{a}\text{e}\text{u}\text{i}\text{e}\text{o}\ \text{a}'\text{e}$ </p>
<p> $\text{e}\text{i}\text{e}\text{e}\text{o}\text{e}\text{a}\text{i}\text{e}\text{e}$ $\text{-e}\text{a}\text{i}$ $\text{n}\text{o}\text{n}\text{i}'\text{e}\text{u}\text{i}\text{o}\text{a}\text{a}$ </p>	<p> $\text{i}'\text{e}\text{e}\text{o}'\text{o}\text{u}\text{n}\text{y}$ </p>	<p> $i\delta\text{'}\text{a}\text{a}\text{'}\ \text{i}\text{i}\text{a}\text{e}\text{e}\text{a}'\text{h}\text{o}\text{u}$ </p>
<p> $\text{a}\text{e}\text{o}\text{i}\text{a}\text{i}\text{e}\text{e}$ $\text{o}\text{i}\text{a}\text{a}\text{'}\text{a}$ $\text{o}\text{a}\ \text{i}\text{i}\text{n}\text{e}\text{o}\text{a}$ </p>	<p> $i\delta\text{'}\text{o}\text{o}'\text{o}\text{u}\text{n}\text{y}$ </p>	<p> $\text{i}\delta\text{'}\text{a}\text{a}\text{a}\text{a}\text{e}\text{e}\text{a}\text{e}\text{i}\ \text{o}'\text{a}\text{i}\text{e}$ </p>
<p> $\text{o}\text{i}\text{a}\text{i}\text{o}\text{i}'$ $\text{a}\text{a}\text{a}\text{o}\text{u}$ </p>	<p> $i\delta\text{'}\text{e}\text{e}\text{o}'\text{o}\text{u}\text{n}\text{y}$ </p>	<p> $\text{a}\text{a}\zeta\text{i}\text{a}\text{e}\text{o}\ \text{a}\text{e}\text{o}\text{i}\text{a}\text{i}\text{e}\text{o}\text{o}\text{a}\text{a}$ </p>
<p> $\text{n}\text{o}\text{a}'\text{e}\text{o}$ $\text{o}\text{i}\text{o}\text{a}\text{e}\text{e}\text{i}'$ $\text{i}\text{y}\ \text{o}\text{a}\text{n}\text{o}'$ $\text{n}\text{a}\text{i}\text{e}$ </p>	<p> $i\delta\text{'}\text{e}\text{e}\text{o}'\text{o}\text{u}\text{n}\text{y}$ </p>	<p> $\text{a}\text{e}\text{e}\text{i}\text{d}\text{e}\text{n}\text{o}\text{a}\text{i}\text{y}$ </p>
<p> $\text{i}\text{a}'\text{e}\text{o}$ $\text{a}\text{i}\text{a}\text{n}'$ $\text{o}\text{o}\text{a}\text{i}\text{y}$ </p>	<p> $\zeta\text{a}\text{o}\text{e}\text{u}\text{a}'\ \text{a}\text{i}\text{o}\text{a}\text{d}\text{a}\text{n}\text{e}$ </p>	<p> $\text{i}\text{i}\text{a}\text{i}\text{h}\text{o}\text{p}\ \text{o}\text{a}\ \text{i}\text{o}\text{a}\text{a}\text{e}\text{a}\text{i}\ \text{i}\text{a}\text{a}\text{a}'\ \text{a}\text{i}\text{o}\text{i}\text{d}\text{i}\text{a}\text{o}\text{p}$ </p>
<p> $\text{e}\text{i}\text{i}\text{e}\text{o}'$ $\text{o}\text{a}\text{i}\text{o}$ </p>	<p> $\text{i}\text{a}\ \text{a}\text{e}\text{e}\text{i}\text{d}\text{e}\text{n}\text{o}\text{i}\text{a}\text{o}'\ \text{a}\text{n}\text{i}\text{a}\text{e}$ </p>	<p> $\text{i}\text{a}\text{-a}\text{n}\text{i}\text{i}\zeta\ \text{e}\text{i}\text{i}\text{e}\text{o}\text{d}\text{a}\text{i}\text{o}\text{'}^3\zeta$ </p>
<p> $\text{n}\text{o}\text{a}'\text{e}\text{o}$ $\text{n}\text{i}\text{o}'\text{a}\text{e}\text{u}'$ $\text{i}\text{i}\text{a}\text{i}\ \text{o}\text{i}\text{c}'$ $\text{a}\text{e}\text{o}\text{e}\text{o}$ </p>	<p> $\text{n}\text{o}\text{e}\text{i}\text{o}\text{e}\text{p}'\ \text{i}\text{i}\text{a}\text{i}\text{a}\text{a}\text{a}\text{a}\text{i}\text{y}$ </p>	<p> $\text{o}\text{a}\ \text{o}\text{a}\text{a}\text{a}\text{o}'\ \text{i}\text{a}\ \text{a}\text{i}\text{o}\text{i}\text{a}\text{a}\text{a}\text{a}\text{i}\text{y}\ \text{i}\text{i}\text{a}\text{i}\zeta$ </p>
<p> $\text{a}\text{o}\text{i}\text{a}\text{a}\text{y}\text{i}'$ $\text{n}\text{u}\text{e}\text{a}$ $\text{i}\text{n}\text{i}\text{a}\text{a}\ \zeta\text{a}$ $\text{e}\text{i}\text{o}\text{a}\text{i}\text{i}\text{m}$ </p>	<p> $\text{i}\text{i}\text{a}\text{a}\text{a}\text{a}'\ \text{a}\text{e}\text{i}\text{i}\text{e}\ \text{i}\text{o}\text{e}\text{i}\text{a}\text{p}\text{-i}\zeta$ </p>	<p> $\text{e}\text{o}\text{d}\text{a}\zeta\text{i}\text{e},\ \text{i}\text{a}\ \text{n}\text{o}\text{i}\text{a}\text{d}\text{a}\text{-e}\text{o}\text{u}\ \zeta\text{i}\text{a}\text{i}\text{a}\text{e}'\text{e}$ </p>

Рис. 4.9. **Характеристики соціально відповідальної організації** (систематизовано автором за працею В.А. Співака [259, с. 167])

Організуючим моментом соціальної відповідальності та соціального партнерства є Кодекс поведінки організації, або Етичний кодекс організації. Його призначення – відобразити в системі коротких постулатів портрет добропорядного, відповідального суб'єкта господарювання.

4.3. Управління людськими ресурсами підприємства

4.3.1. Зміст і сутність категорії "людські ресурси підприємства"

Перехід України до ринкових відносин змушує по-новому сприймати перелік та зміст ресурсів, які використовуються підприємством у його діяльності, в тому числі і трудових. Розгляд останніх тільки в системі економічних відносин є необхідним, але не самодостатнім. Адже формування людини-трудівника в умовах розвитку соціально орієнтованого постіндустріального суспільства вимагає врахування її соціально-психологічних якостей, введення в дію яких дозволяє більш повно реалізувати її творчі можливості та трудовий потенціал. Це, в свою чергу, вимагає пошуку нових факторів активізації трудової діяльності як окремих працівників, так і колективів, обґрунтування нових методичних рекомендацій щодо управління персоналом підприємств.

Взагалі-то не можна сказати, що такий об'єкт, як людина в економічній системі, була поза увагою науковців. Вивченням її займалися багато наук, у зв'язку з чим і з'явилося безліч понять і категорій, що використовувалися і використовуються в даний час як економістами, так спеціалістами у сфері менеджменту. Серед них – "трудові ресурси", "робоча сила", "людський фактор", "трудовий потенціал", "персонал", "кадри". Усі вони вживаються для вирішення певних проблем науки й практики, а тому не дублюють, а тільки доповнюють один одного. Поняття "людські ресурси" також відноситься до системи понять, що відображають наукові уявлення про роль людей у розвитку економіки, але воно з'явилося порівняно недавно в рамках розвитку поведінкового аспекту теорії менеджменту, а тому потребує уточнення сутності й змісту. Таке уточнення дасть можливість зрозуміти, чому виникла необхідність введення нової категорії, які особливості використання людини в соціально-економічних процесах підприємства вона відображає.

Поглибленому розумінню суті та функцій нової категорії чи поняття сприяє аналіз еволюції попередніх, пов'язаних з об'єктом, якого стосується досліджувана. Аналіз літератури показав, що в розвитку змісту й сутності понять і категорій, які відображають роль та функції людини в економічних процесах, можна виділити принаймні три етапи.

На першому етапі людина розглядалася економічною наукою як специфічний вид ресурсу, споживаний суспільним виробництвом. Такій інтерпретації відповідали й відповідають поняття "трудові ресурси" і "робоча сила". Сутність поняття "трудові ресурси" досить чітко й однозначно була відображена в різних публікаціях радянських часів, оскільки ґрунтувалася на визначеннях і поняттях, викладених у директивних і нормативних документах вищих органів державного управління. Ефективність використання трудових ресурсів у той час визнавалася важливим фактором розвитку суспільного виробництва. В "Енциклопедичному соціологічному словнику", що вийшов друком у той час, трудові ресурси визначені [302, с. 643] як головна продуктивна сила суспільства, що складається з працездатного населення в робочому віці й економічно активного населення за межами робочого віку, тобто трудові ресурси розглядалися в цілому як категорія макроекономіки.

Під робочою силою найчастіше розумілася здібність людини до праці, сукупність фізичних і духовних сил, якими володіє людина і які використовуються нею в процесі виробництва матеріальних благ [197, с. 250]. За допомогою цієї категорії людину в економічних процесах можна аналізувати більш в теоретичному, а не практичному значенні.

Обмеженість використання як поняття "трудові ресурси", так і поняття "робоча сила", на погляд автора, обумовлена тим, що вони дозволяють підійти до людини тільки

як до пасивного об'єкта, що потребує зовнішнього управління. Тобто за змістом, який вкладається в поняття "трудові ресурси" та "робоча сила", вони не можуть ставити власних цілей, мати особисті потреби, переслідувати певні інтереси, виявляти творчу ініціативу. Самою природою вони призначені для того, щоб хтось їх формував, розподіляв, використовував.

Більш складне уявлення про людину як про суб'єкт суспільного розвитку знайшло відображення в понятті "людський фактор". Термін "фактор" у різних словниках тлумачиться як причина, рушійна сила чого-небудь. На противагу терміну "ресурс" він підкреслює активну роль відповідного явища, у даному випадку – людини. Перевагами цієї категорії є те, що вона дозволяє, на думку відомого соціолога Т.І. Заславської, "визначити роль колективного суб'єкта громадського життя, що має соціальну, демографічну, економічну й політичну структури, взаємодію елементів яких забезпечує розвиток суспільства" [125, с. 100]. В цьому понятті вже простежується початок розгляду людини в економічній системі з позицій соціології. Активність людського фактора обумовлює його поведінку. А соціологія орієнтована безпосередньо на людську поведінку та її соціальні зв'язки.

Відмінність змісту людського фактора від змісту трудових ресурсів обумовлює необхідність вибору інших способів його оцінки й аналізу. Якщо трудові ресурси звичайно оцінюються показниками чисельності або територіальної, демографічної, галузевої, професійної й кваліфікаційної структури, то для вивчення людського фактора виробництва важливу роль відіграють показники відношення до праці, ініціативності, заповзятливості, особливостей поведінки в тих чи інших ситуаціях, інтересів, потреб, цінностей. У зв'язку з цим категорія "людський фактор" ближча за змістом до категорії "людські ресурси", про яку мова йтиме пізніше.

Хоча введення в науку і практику поняття "людський фактор" стало значним кроком уперед у порівнянні з поняттям "трудові ресурси", в роботах деяких авторів відзначається певна його обмеженість. Суть її полягає в тому, що в рамках цього поняття люди розглядаються не як головна цінність суспільства, а як спосіб вирішення проблем. З цього приводу Т.І. Заславська пише: "Якщо людський фактор – це не тільки колективний працівник, але й колективний суспільний діяч, споживач, мислитель, творець, виникає розуміння необхідності постановки в якості суспільної мети соціальний розвиток людей, а підвищення ефективності економіки розглядати – як засіб досягнення цієї мети" [125, с. 100].

Але наука, поставивши проблему вивчення людського фактора, продовжувала виконувати аналіз участі людей у соціально-економічних процесах підприємства через такі робочі категорії, як "персонал", "кадри", "трудовий потенціал". Причому такі поняття, як "персонал" і "кадри", які в літературі зустрічаються частіше (наприклад 118, 273, 192), суттєво не змінюються за змістом, виконують і тепер в основному облікову функцію управління, тобто використовуються з метою планування, організації і забезпечення робочого процесу працівниками певної професії та кваліфікації.

Порівняно з ними більший науковий інтерес становить поняття "трудовий потенціал". Воно з'явилося на основі і на додаток до категорій "трудові ресурси", "робоча сила", "сукупний працівник" генетично зв'язане з ними окремими гранями якості, кількості та міри. Цьому поняттю присвячено теж немало робіт [1, 42, 145, 176, 211 та ін.], в яких різні автори використовують його для комплексної характеристики та дослідження сукупної здібності до праці як окремих індивідів, так і груп людей. Узагальнюючи наявні думки щодо змісту цієї категорії, можна сказати, що трудовий потенціал – це якісний показник інтегральної дієздатності людини, що виникла з органічної єдності її як частини населення, трудових ресурсів, сукупного працівника і члена суспільства. Проте ця категорія також має свої обмеження щодо оцінки реальних можливостей людини в соціально-економічних процесах підприємства. Наприклад, Е.А. Уткін, який використовує це поняття, дає йому таке визначення: "Трудовий потенціал у кількісному відношенні характеризує можливості суспільства по залученню до суспільної праці населення різної статі і віку (чоловіків і жінок, допрацевоздатного і післяпрацевоздатного віку). Трудовий потенціал характеризує якісно реальні й потенційні можливості людини через участь її у суспільно корисній праці, все розмаїття особистих здібностей і якостей: знань, умінь і навичок, які здобуваються в процесі виховання, підготовки до праці, безпосередньо

трудової діяльності, перенавчання та підвищення кваліфікації [281, с. 75]. Таке тлумачення трудового потенціалу припускає, що, по-перше, потенціал знаходиться виключно в самій людині, не залежить від стану її робочого місця. Але ж здатність людини потенційно щось робити залежить і від характеру трудових функцій, що їй делегуються, і від умов праці. Крім того, трудовий потенціал багато в чому залежить від взаємодії працівників, розподілу праці в колективі, тобто суто організаційних заходів. Для виробничого процесу має значення потенціал не тільки окремого працівника, а й усього колективу.

Наступним рівнем розвитку уявлень щодо суб'єктів економічної діяльності стало використання поняття "особистість". Його новизна та позитивна особливість цього поняття у порівнянні з попередніми категоріями полягає в тому, що з його допомогою можна розглянути людину не як ресурс, не як фактор, а як вищу мету суспільного розвитку. Ця проблема не з'явилася недавно. Необхідність гуманізації економічних процесів відчувалася з моменту розвитку цивілізації суспільства. Науково-технічний прогрес спочатку, з одного боку, надав можливість людині вивільнити час для творчості, з іншого – зробив механізм головним агентом виробництва, а людину – його додатком. Людина на певний час позбавилася можливості відображати в праці свою неповторність, суб'єктивність, творчі задуми. Подальший розвиток техніки поступово виводив людину з безпосереднього виробничого циклу, змінив місце і роль людини у виробництві, збільшив частку розумової праці, розширив межі творчої свободи особистості. Історія показала, що наука і техніка можуть бути як суспільним благом, так і суспільним лихом. Цю думку підкреслювали й повторювали найвидатніші вчені: А. Ейнштейн, Н. Бор, А. Сахаров та багато інших. Люди мають розуміти й відчувати свою відповідальність перед майбутнім. Особливо це важливо розуміти в епоху інформаційно-технологічної революції. Новий тип так званого постіндустріального, чи інформаційного суспільства потребує не тільки змін в організації праці, але й освіти, культури, виховання. Професор Гарвардського університету, "батько" сучасного постіндустріалізму Д. Белл висловив думку, що інтелектуальна технологія для майбутнього суспільства матиме таке ж значення, як машинна технологія для індустріалізму. "Я наголошую на тому, – пише Д. Белл, – що інформація й теоретичне знання є стратегічними ресурсами постіндустріального суспільства... Вони постають поворотними пунктами сучасної історії... Таким поворотним пунктом є звільнення технології від свого "імперативного" характеру, майже повне перетворення останньої на слухняний інструмент" [цит. по 8, с. 173].

Посилення темпів науково-технічного прогресу супроводжується посиленням динамізму різних сфер громадського життя і впливає на формування у працюючої людини різних граней особистості, нових здібностей до праці, нових інтересів і ціннісних орієнтацій. Це закономірно привело до появи нових наукових понять і категорій, що відображають людину в економічній системі. Одна з них – "людські ресурси". Вона виникла, по-перше, в зв'язку з потребами комплексного підходу до визначення резервів прискорення темпів економічного росту, що відносяться до недовикористаних можливостей людини в епоху формування інформаційного суспільства, по-друге, у зв'язку з недостатньою придатністю категорій "трудові ресурси", "робоча сила" для управління сучасними соціально-економічними процесами підприємств.

Проте аналіз ряду публікацій [118, 176, 281, 297] показує, що зміст поняття "людські ресурси" поки що має багато аспектів. Інколи вчені, обираючи людські ресурси предметом дослідження та посилаючись на зарубіжні джерела, які ототожнюють людські ресурси з людським капіталом, так і не дають йому визначення (наприклад 176, с. 25, 27). Е.Н. Уткін під людськими ресурсами розуміє трудовий колектив, кадри [281], Е.П. Єгоршин людські ресурси ототожнює з поняттям "персонал", під яким має на увазі всіх працівників, що виконують виробничі й управлінські операції і зайняті переробкою предметів праці з використанням засобів праці [118].

Якщо підвести підсумок наведеним вище узагальненням змісту та суті категорій і понять, що розкривають об'єкт "людина в економічній системі", то можна зробити висновок: в будь-якій категорії, яка розкриває місце людини в економічних процесах, мало надається уваги соціально-психологічним аспектам її діяльності, що значно звужує сферу пошуку резервів нарощування та використання її трудового потенціалу. Жодна категорія чи поняття не передбачає врахування та використання індивідуально-

психологічних особливостей людини. Але ж правильне сполучення закладених у природу людини якостей, сформованих протягом життя соціальних характеристик та узгодження їх з особливостями трудових функцій (особливо якщо вони зв'язані з інтелектуальною працею) дозволяє полегшити значною мірою контрольні функції менеджера, створити конструктивні умови регулювання поведінки як окремої особи, так і колективу. Таке сполучення характерних особливостей людини та праці вводить у дію її творчу енергію й формує нову поведінку цієї людини, обумовлює появу процесів самоменеджменту. Тому поведінка кожного працівника та колективу повинні зараз бути в центрі уваги менеджерів, якщо вони хочуть одержати додаткові резерви забезпечення життєдіяльності підприємства і при необхідності ввести їх у дію.

Перестаючи бути додатком машини, людина на сучасній стадії існування суспільства постає як творча індивідуальність. Вона володіє професійними знаннями й навичками, сприймає зміни, що постійно відбуваються у виробництві, творчо ставиться до справи в нестандартних ситуаціях. На зміну масованому працівнику приходять робітник-творець, дослідник, винахідник, освічений індивідуаліст, що має збагачену систему потреб, складну поведінку. Це зумовлює зміну соціальних стосунків і культури в суспільстві і на підприємствах. Контролювати поведінку такої нової людини та її вплив на соціально-економічні процеси надзвичайно важко, але необхідно, оскільки процеси глобалізації інтенсивно розвиваються. Поняття "поведінка" вже давно використовується практикою, але об'єктом наукових досліджень стало відносно недавно. Тому має сенс визначитися з його змістом. Узагальнене визначення цьому поняттю дає філософський словник: "Поведінка – це процес взаємодії живих істот з навколишнім середовищем. Поведінка з'являється на високому рівні організації матерії, коли їх живі структурні утворення набувають здатності сприймати, зберігати та перетворювати інформацію, використовуючи її з метою самозбереження та пристосування до умов існування або (у людини) активної їх зміни. В умовах колективного життя поведінка індивіда залежить від характеру його взаємовідносин з групами, колективами, членом яких він є. Сама група виступає як особливий суб'єкт поведінки, що має колективні цілі та мотиви. У груповій поведінці спостерігаються такі феномени, як наслідування, емоційна "зараженість", співчуття, підпорядкування індивідуальної поведінки груповим нормам та рольовим настановам, лідерство" [286, с. 456].

Про значення цієї характеристики для забезпечення високоефективними трудовими ресурсами підприємств знали давно науковці та керівники соціалістичних підприємств. Так, А.В. Баранов, пов'язуючи категорію "трудові ресурси" з поведінкою та її значенням, пише: "Відтворення трудових ресурсів із народногосподарської точки зору характеризується чотирма параметрами: статеву віковою структурою, станом здоров'я, професійною структурою та рівнем підготовки, соціально-психологічним потенціалом, тобто готовністю до трудової та громадської активності" [13, с. 63].

Поєднання економічного й соціологічного підходів до поведінки людини збагачує арсенал засобів підтримки життєдіяльності підприємства. Різницю між ними пояснює В.В. Радаєв, який указує, що економічна дія є здійсненням контролю над обмеженими ресурсами з метою задоволення власних потреб. З соціальною дією ми маємо справу тоді, коли вона внутрішньо мотивована, а її суб'єкт очікує від інших людей певної відповідної реакції. Соціальна при розгляді під таким кутом зору виступає основою і водночас внутрішнім елементом економічної дії [238, с. 53].

Часто "соціологічну людину" розглядають як повний антипод "економічної людини". Ми згодні з В.В. Радаєвим, що це – небезпечне спрощення. Більш конструктивною є думка, що категорія "соціологічна людина" є системною, охоплює як "людину економічну", так і "людину соціальну" – дві моделі людини, що складають два обмеження певного континууму поєднання їх якостей. Він пише, що розміщення людини в континуумі між крайніми позиціями надає можливість розглядати людину не просто інформовану, а таку, яка активно пізнає світ; не таку, що просто орієнтується на норми поведінки, а сама створює їх. "Соціальна дія реалізується в трьох ключових типах відносин: економічних, культурних, владних", – пише В.В. Радаєв [238, с. 54]. Звернемо увагу ще на один аспект розгляду людини вже в соціально-економічній системі, який лишився поза увагою В.В. Радаєва, – аспект психологічний.

Галузі наукових інтересів економіки і психології досить близькі: і одна, і друга вивчають поведінку суб'єкта. Економіста цікавлять ринкові дії, психолога – індивідуальні реакції та переживання. Як економічні дії, так і психологічні установки формуються, як правило, на рівні свідомості. Відносно новий напрямок науки – соціальна психологія – поєднує економіку, соціологію та психологію у вивченні людини в економічній системі. Як пишуть спеціалісти, що працюють у цій сфері науки, – М.К. Бункіна та В.А. Семенов, "характеризуючи предмет дослідження соціальної психології, мабуть, найближчої до економічної гілки психологічної науки, можна відзначити, що соціопсихологи займаються не всіма закономірностями людської поведінки, а лише тими, які обумовлені належністю індивіда до соціальної групи. Адже навіть проста присутність іншої людини змінює поведінку соціалізованої особистості" [33, с. 17].

Як бачимо, останнім часом надзвичайно багато наук обрали в якості об'єкта вивчення людину в економічній системі, а точніше – її поведінку в цій системі. Комплексної науки ще немає, але менеджерам уже необхідно використовувати напрацьовані технології для управління персоналом. Проте відповідної категорії, яка б визначала такий складний зміст людини, поки що немає. Пропонуємо в якості такої людини використовувати категорію "людські ресурси". Вбираючи слово "ресурси", вона дозволяє зрозуміти, що менеджер має справу з ресурсами, які існують у природі, але ще не стали фактором виробництва. Слово "людські" необхідно розширено визначати як такі, що характеризують найбагатшу уяву про біологічні, психологічні, соціальні, економічні характеристики саме людини, яка поєднує матерію та свідомість, перетворює себе і навколишнє середовище своєю предметною діяльністю.

Людські ресурси підприємства – це система індивідуально-особистісних характеристик та ціннісних установок працівників, що формує їх поведінку в колективних трудових процесах при заданих умовах (характер соціально-психологічного клімату в колективі, стиль керівництва, особливості культури виробництва та управління, ін.) Звичайно, такий об'єкт управління є досить специфічним для управління, зовсім не відповідає принципам традиційного управління персоналом підприємства. Досить влучно характеризує різницю між управлінням кадрами та управлінням людськими ресурсами на прикладі ФРН та НДР В.І. Шкатулла [297, с. 19] (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

**Різниця між управлінням кадрами
та управлінням людськими ресурсами**

Управління кадрами	Управління людськими ресурсами
1	2
Вертикальне управління підлеглими: "кадри" – окрема функція	Горизонтальне управління та турбота про всі ресурси: акцент на формування команди
Централізована кадрова функція у відділі кадрів – спеціалісти планують, мотивують і т. ін.; персоналом керують лінійні менеджери	Децентралізована кадрова функція в лінійному управлінні. Останнє несе відповідальність за управління всіма ресурсами підрозділу та досягнення цілей. Спеціалісти з персоналу здійснюють підтримку лінійного менеджменту

1	2
Кадрове планування – наслідок виробничого планування та реакції на нього: зв'язок односторонній	Планування людських ресурсів повністю інтегроване в корпоративне планування: зв'язок двосторонній
Мета – забезпечити наявність потрібних людей у потрібний час та звільнення непотрібних. Співробітники – це фактори виробництва, з ними поводяться як із шаховими фігурами	Мета сполучення наявних людських ресурсів, кваліфікації і потенціалів зі стратегією та цілями компанії. Співробітники – це об'єкт корпоративної стратегії, фактор переваг у конкурентній боротьбі, об'єкт інвестицій фірми
Кадрова політика спрямована на досягнення компромісу між економічними та соціальними партнерами	Управління людськими ресурсами спрямоване на розвиток цілісної соціальної корпоративної культури та балансування поточних потреб інтегрованої організації з навколишнім діловим середовищем

Таким чином, необхідність використання менеджерами нових поглядів на роль людини в економічних процесах обумовлена якісно новими підходами до підприємства та ресурсів, що забезпечують його життєдіяльність в сучасних умовах.

Науково-технічна революція, інформатизація й інтелектуалізація праці вимагають розробки нових підходів до активізації трудової поведінки персоналу підприємства. Якщо в рамках парадигми "економічної людини" менеджмент був заклопотаний розвитком економічного потенціалу підприємства, то з переходом до парадигми "соціальної людини" його більше турбують соціальні аспекти функціонування виробничих систем, емоційно-психологічний клімат, що існує в трудових колективах. Інформатизація й інтелектуалізація праці, з одного боку, надзвичайно підвищили навантаження на психіку людини, з іншого боку, вимагають від неї більш творчих підходів до виконання трудових функцій, уміння працювати в колективі. А це можливо тільки у випадку, коли людина почуває себе психологічно комфортно на робочому місці, а якості, закладені в ній природою, і сформовані соціальним досвідом, відповідають характеру трудових функцій і тій ролі, яку вона виконує в колективі. В цій ситуації відомі в менеджменті категорії і поняття, пов'язані з вивченням трудової поведінки людини, виявилися обмеженими.

Менеджмент поступово переходив від однієї моделі працівника до іншої. Послідовність концепцій управління персоналом докладно описана у В.В. Травіна і В.А. Дятлова в роботі "Основи кадрового менеджменту". В результаті своїх узагальнень автори стверджують, що в 20-ті роки ХХ ст. переважала модель "економічної людини". Наймані робітники практично не мали прав. Власники капіталу прагнули мінімізувати витрати на робочу силу. Роботи жорстко регламентувалися. У 20 - 50-ті роки частіше використовувалася модель "психологічної людини". Девіз менеджерів: "Роби працівника задоволеним, і він буде працювати". В цей час зверталася увага на малі групи, за їх рахунок можна було зняти напруженість у відносинах між людьми і швидше усунути конфлікти. Широко пропагувалися принципи колективізму. Почалися розвиватися основи залучення найманих робітників до прийняття управлінських рішень. 50 - 70-ті роки орієнтовані на модель "професійної людини". Гасло менеджерів: "Роби знання продуктивними". Розвиваються роботи з залучення працівників до справ фірми. Формується орієнтація на мобілізацію всієї людської енергії. Значна увага приділяється кваліфікації кадрів. Приходить визнання, що працівник є найважливішим капіталом підприємства. У зв'язку з цим інтенсивно розвивається система соціальних гарантій. Нарешті, 70 роки ознаменувалися переходом на модель "соціальної людини". Працівник стає ключовим ресурсом підприємства. Зростає значення знань. Істотно підвищуються витрати на персонал, розширюються права за участь у прийнятті рішень. Значна увага приділяється проблемам соціальної відповідальності й

соціального партнерства. Робиться наголос на індивідуальність і організацію навчання протягом усього життя [273, с. 195 – 196].

Отже, об'єктивна природа розвитку економічних процесів не виключає, а, навпаки, закономірно припускає їхню суб'єктивну сторону. Взаємодія об'єктивного та суб'єктивного, їхнє взаємозбагачення і взаємопроникнення – умови успішного функціонування продуктивних сил і виробничих відносин. Приниження, недооцінка духовних засад, свідомості соціального суб'єкта чи сукупного працівника істотно позначаються на економіці. Д. Мерсер, аналізуючи роботу відомої компанії IBM, пише, що своїми успіхами вона зобов'язана синергетичному ефекту об'єднаних дій працівників в умовах найбільш плідної культури, заснованої на прагненні людини до досконалості [191, с. 49, с. 192 – 193]. Соціально розвинена людина, безсумнівно, володіє більшим потенціалом до праці, але в той же час стає і більш складним об'єктом управління. Тому без знань про людину, про закономірності її діяльності і поведінки, про можливості і здібності, про психологічні різниці між людьми, про їхню взаємодію в трудових колективах важко домогтися високої ефективності управління. Вони необхідні сучасному керівнику не менше, ніж, наприклад, знання технології чи економіки. Неврачування психологічних аспектів управління призводить до великих економічних втрат. Свідоме та професійне використання психологічних факторів дозволяє часом відносно малими зусиллями одержати значний економічний ефект.

Саме в тому випадку, коли ми розглядаємо людину в управлінні її поведінкою як особистість, вона перетворюється з ресурсу та фактора у вищу мету суспільного розвитку. За цих умов стає цілком можливим розв'язання суперечностей між багатством та поведінкою економічних агентів. Формування нових закономірностей і тенденцій економіки забезпечить матеріальну основу багатства людини, створить необхідні умови для різнобічного гармонійного розвитку кожної людської особистості, а економіка дістане нове джерело ефективного надійного розвитку за рахунок компетентної, відповідальної поведінки людини.

182

4.3.2. Аналіз факторів формування людських ресурсів підприємства

Новий об'єкт управління – людські ресурси підприємства – вимагає створення науково обґрунтованих методик, що дозволяють визначити рівень розвитку людських ресурсів підприємства, з'ясувати характер впливу на їхнє використання об'єктивних і суб'єктивних факторів. Аналіз матеріалів вітчизняних практичних досліджень в галузі соціально-психологічних методів впливу на поведінку працівника та робіт ряду авторів з даної проблеми (їх узагальнення подане в нашій статті [68]) дозволив визначити комплексні фактори, які впливають на використання індивідуально-психологічних характеристик працівників з метою підвищення їхньої трудової віддачі, а саме: характеристики роботи (Р); характеристики соціально-психологічного клімату колективу (К); характер взаємин підлеглих з керівником (ПК); мотиви діяльності (М).

Кожний з вказаних вище факторів досить складний за своєю структурою і може бути ширше охарактеризований через деяку сукупність більш простих ознак. Так, фактор "характеристики роботи" докладніше описується такими ознаками, як зміст і розмаїття роботи (Р1), умови праці (Р2), організація праці (Р3), функціональна складність (Р4), відповідність спеціальності (Р5), відповідність кваліфікації (Р6), високий заробіток (Р7), відповідність творчим інтересам (Р8), перспектива підвищення кваліфікації (Р9), можливість кар'єри (Р10), рівень управлінської культури (Р11), розподіл службових обов'язків (Р12), характер стосунків в колективі (Р13), відповідність характеристик роботи індивідуальним особливостям (Р14).

До складу часткових ознак, що визначають фактор "характеристики соціально-психологічного клімату колективу", входять: згуртованість колективу (К1), висока особиста відповідальність кожного за справи колективу (К2), взаємна довіра і турбота (К3), оцінка ініціативного творчого підходу до справи (К4), сумісність членів колективу за характером, темпераментом (К5), характер міжособистісних стосунків (К6), стосунки між членами колективу різними за віком (К7), співвідношення осіб різної статі (К8), наявність сформульованих загальних цілей (К9), відповідність цілей організації і працівників (К10).

Фактор "характер взаємин підлеглих з керівником" характеризується набором таких ознак, як використання адміністративних методів управління (ПК1), рівномірність розподілу роботи між членами колективу (ПК2), стимулювання самостійності в роботі (ПК3), справедливість винагороди за роботу (ПК4), позитивний емоційний клімат (ПК5), уміння вислухати, зрозуміти, прислухатись до іншої думки (ПК6), справедливість покарань (ПК7), форма видачі завдання (ПК8), характер службових стосунків (ПК9), характер неслужбових стосунків (ПК10).

Фактор "мотиви праці" характеризують такі параметри, як справедливість оцінки роботи (M1), визнання досягнень в праці керівником (M2), визнання досягнень в праці колегами (M3), можливість професійного та ділового розвитку (M4), допитливість (M5), можливість задоволення почуття власної гідності (M6), можливість реалізувати творчі здібності (M7), можливість реалізувати індивідуальні здатності (M8), стимулювання до найбільш ефективного виконання поставлених задач (M9), планування кар'єри (M10), розвиток інтересу до конкретної роботи (M11), новаторство (M12), матеріальні стимули (M13).

Правомірність використання зазначеного складу комплексних факторів і їхніх характеристик підтверджується узагальненням публікацій [191, 274 та ін.], матеріалів наукових досліджень Харківського державного економічного університету, ВО "ХЕМЗ", Шосткінського хімічного комбінату, результатами досліджень колективів ряду підприємств і організацій м. Харкова.

Для управління факторами, що визначають введення в дію людських ресурсів підприємства, необхідна їх оцінка. Узагальнення досвіду соціологічних досліджень показало, що для одержання достатнього обсягу інформації про стан вищевказаних факторів найбільш прийнятним є метод експертизи. По-перше, він дає можливість охопити достатній за кількістю та за складом контингент працівників, по-друге, отримати досить різноманітну інформацію для забезпечення репрезентативності отриманих даних, а також висновків і рекомендацій, зроблених на основі результатів їхньої обробки.

Дослідження дії факторів активізації людських ресурсів було виконано на трьох державних та 8 приватних підприємствах. Попередньо була сформульована гіпотеза про існування різниці в системах цінностей людей, що працюють на підприємствах з різною формою власності, та в інтенсивності використання потенціалу людських ресурсів. Фактори активізації людських ресурсів досліджувалися методом експертизи, для їх оцінки використовувалася п'ятиінтервальна якісно-кількісна шкала оцінок: "так" – 5 балів; "швидше так, чим ні" – 4 бали; "швидше ні, чим так" – 3 бали; "ні" – 2 бали, "не знаю" – 1 бал. В табл. 4.4, 4.5, 4.6, 4.7 наведені дані, що відображають питому вагу позитивних (5, 4 бали) та негативних (3, 2 бали) оцінок впливу різних факторів на використання індивідуально-особистісних характеристик персоналу підприємств.

Користуючись даними про питому вагу відповідей за варіантами оцінок згідно з табл. 4.4, можна встановити різницю в характеристиках роботи, що позитивно впливають на активізацію поведінки персоналу, між підприємствами з високою питомою вагою державної власності (далі – державні підприємства) та приватними підприємствами. На державних підприємствах за таким критерієм питома вага позитивних відповідей (в інтервалі 78 – 95% створює таку послідовність в порядку від більшого до меншого значення: характер стосунків в колективі та високий зарібок – 95%), відповідність роботи спеціальності (90%), відповідність роботи індивідуально-особистісним характеристикам (86%), відповідність спеціальності (90%); умови праці (78%).

Оцінка впливу характеристик роботи на актуалізацію поведінки працівників підприємств*
(питома вага відповідей за варіантами, %)

Характеристики роботи	Умовні позначення	Позитивна оцінка		Негативна оцінка	
		д	п	д	п
Зміст і розмаїття роботи	P1	33	87	61	12
Умови праці	P2	78	93	12	5
Організація праці	P3	24	96	65	-
Функціональна складність	P4	33	81	62	16
Відповідність спеціальності	P5	90	32	9	61
Відповідність кваліфікації	P6	31	78	65	22
Високий заробіток	P7	95	31	15	62
Відповідність творчим інтересам	P8	39	94	55	2
Перспектива підвищення кваліфікації	P9	22	84	72	15
Можливість кар'єри	P10	80	27	14	63
Рівень управлінської культури	P11	25	69	64	22
Розподіл службових обов'язків	P12	31	94	66	4
Характер стосунків у колективі	P13	95	92	4	7
Відповідність характеристик роботи індивідуальним особливостям	P14	86	85	10	15

* Умовні позначення: д – державні підприємства; п – приватні підприємства.

На приватних підприємствах (в інтервалі 78 – 96%) така послідовність має вигляд: організація праці (96%), відповідність творчим інтересам (94%); розподіл службових обов'язків (94%), умови праці (93%), характер стосунків в колективі (92%), зміст роботи (87%), функціональна складність (81%), відповідність характеристик роботи індивідуально-особистісним характеристикам (85%), перспективи підвищення кваліфікації (84%). Найбільшу кількість негативних відповідей у працівників державних підприємств отримали: перспективи підвищення кваліфікації (72%), розподіл службових обов'язків (66%), відповідність кваліфікації (65%), рівень управлінської культури (64%). На приватних підприємствах – можливість кар'єри (63%). На рис. 4.10 ці результати представлені графічно.

184

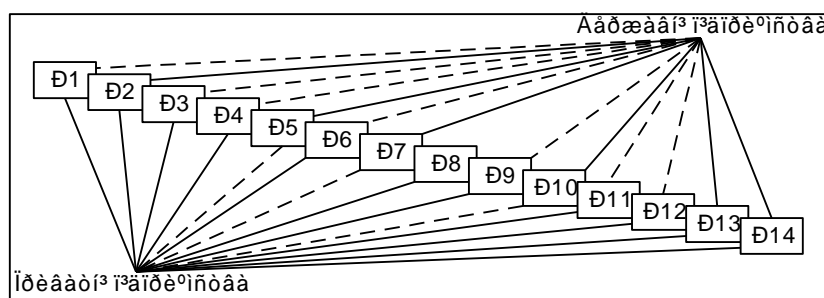


Рис. 4.10. **Характеристики роботи, що істотно впливають на використання індивідуально-особистісних якостей працівників**

Умовні позначення: — позитивні оцінки; - - - - негативні оцінки.

В табл. 4.5 подані результати оцінок впливу характеристик соціально-психологічного клімату на актуалізацію поведінки персоналу.

Оцінка впливу характеристик соціально-психологічного клімату на актуалізацію поведінки працівників підприємств
(питома вага відповідей за варіантами, %)

Характеристики соціально-психологічного клімату	Умовні позначення	Позитивна оцінка		Негативна оцінка	
		д	п	д	п
1	2	4	5	6	7
Згуртованість колективу	К1	57	12	38	90
Висока особиста відповідальність кожного за справи колективу	К2	20	19	63	65
Взаємна довіра і турбота	К3	58	21	42	66
Оцінка ініціативного творчого підходу до справи	К4	45	27	49	63
Сумісність членів колективу за характером, темпераментом	К5	54	18	45	56
Характер міжособистісних стосунків	К6	40	14	51	56
Стосунки між членами колективу, різними за віком	К7	43	17	52	65
Співвідношення осіб різної статі	К8	40	13	52	62
Наявність сформульованих загальних цілей	К9	35	24	60	48
Відповідність цілей організації і працівників	К10	36	25	56	53

Як бачимо, позитивні оцінки мають значно меншу питому вагу, ніж у попередній таблиці. Найбільшу серед них для державних підприємств отримали такі характеристики, як згуртованість колективу (57%) та взаємна довіра і турбота (58%).

185

Але багато респондентів як на державних, так і на приватних підприємствах негативно оцінили можливість впливу характеристик соціально-психологічного клімату на використання індивідуально-особистісних характеристик персоналу. Серед них – для державних підприємств: особиста відповідальність кожного за справи колективу (63%), наявність сформульованих цілей організації і працівників (60%). Для приватних підприємств найбільше негативних оцінок отримали характеристики згуртованість колективу (90%), взаємна довіра і турбота (по 66% кожна) і особиста відповідальність кожного за справи колективу та стосунки між членами колективу різного віку (по 65%). Трохи менше, але все ж високу питому вагу негативних відповідей займають оцінка ініціативного творчого підходу до справи (63%) та співвідношення осіб різної статі (62%). На рис. 4.11 це відображено графічно.

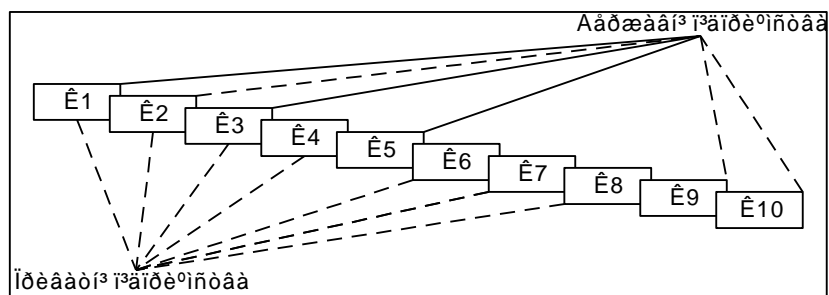


Рис. 4.11. **Характеристики соціально-психологічного клімату, що істотно впливають на використання індивідуально-особистісних якостей працівників**

Умовні позначення: — позитивні оцінки; ····· негативні оцінки.

В табл. 4.6 представлені результати узагальнення оцінок впливу характеру стосунків між підлеглими та менеджерами на актуалізацію поведінки персоналу.

Оцінка впливу характеру стосунків працівників та керівників на актуалізацію поведінки працівників підприємств
(питома вага відповідей за варіантами, %)

Характеристики стосунків працівників та керівників	Умовні позначення	Позитивна оцінка		Негативна оцінка	
		д	п	д	п
Використання адміністративних методів управління	ПК1	78	76	21	19
Рівномірність розподілу роботи між членами колективу	ПК2	57	76	43	20
Стимулювання самостійності в роботі	ПК3	62	76	36	23
Справедливість винагороди за роботу	ПК4	84	75	16	23
Позитивний емоційний клімат	ПК5	62	76	38	21
Уміння вислухати, зрозуміти, прислухатись до іншої думки	ПК6	58	80	39	16
Справедливість покарань	ПК7	40	69	50	25
Форма видачі завдання	ПК8	67	76	32	19
Характер службових стосунків	ПК9	63	87	35	9
Характер неслужбових стосунків	ПК10	59	82	40	15

Найбільше позитивних оцінок отримали на державних підприємствах такі характеристики цих стосунків: справедливість винагороди за роботу (84%), використання адміністративних методів управління (78%), форма видачі завдань (67%), стимулювання самостійності в роботі та позитивний емоційний клімат (по 62%). У персоналі приватних підприємств всі характеристики отримали позитивні оцінки (з питомою вагою від 69 до 82%). Негативних оцінок мало як на державних підприємствах, так і на приватних.

У табл. 4.7 наведені дані оцінок впливу способів мотивації на актуалізацію поведінки персоналу. Всі способи мотивації отримали позитивну оцінку на державних підприємствах в межах 69 – 91%.

Таблиця 4.7

Оцінка впливу способів мотивації на актуалізацію поведінки працівників підприємств
(питома вага відповідей за варіантами, %)

Способи мотивації	Умовні позначення	Позитивна оцінка		Негативна оцінка	
		д	п	д	п
Справедливість оцінки роботи	М1	79	35	21	64
Визнання досягнень у праці керівником	М2	91	49	6	51
Визнання досягнень у праці колегами	М3	77	39	19	61
Можливість професійного та ділового розвитку	М4	84	61	11	37
Допитливість	М5	69	39	31	61
Можливість задоволення почуття власної гідності	М6	80	33	20	66
Можливість реалізувати творчі здібності	М7	76	76	24	22
Можливість реалізувати індивідуальні здатності	М8	75	50	23	49

Стимулювання до найбільш ефективного виконання поставлених задач	M9	73	43	22	56
Планування кар'єри	M10	89	48	7	49
Розвиток інтересу до конкретної роботи	M11	83	61	17	39
Новаторство	M12	71	41	29	59
Матеріальні стимули	M13	81	35	17	65

На приватних підприємствах позитивну оцінку отримали можливість реалізувати творчі здібності (76%) і можливість професійного і ділового росту (61%). В той же час на приватних підприємствах такі засоби мотивації, як можливість задоволення почуття власної гідності (66%), матеріальні стимули (65%), справедливість оцінки роботи (64%), визнання колегами досягнень у праці, допитливість (61%) отримали негативну оцінку. Ці дані відображені і на рис. 4.12.

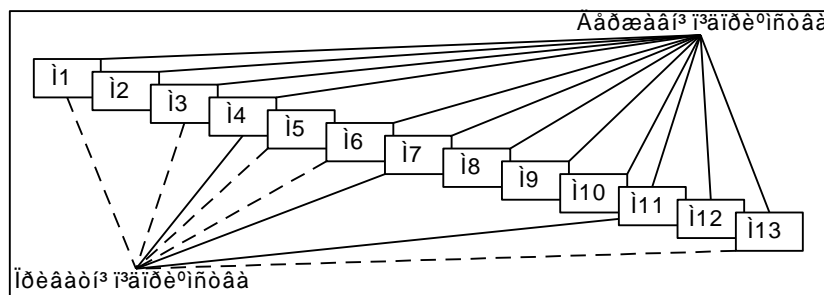


Рис. 4.12. Мотиви, що істотно впливають на використання індивідуально-особистісних якостей працівників

Умовні позначення: — позитивні оцінки; - - - - негативні оцінки.

187

Таким чином, за викладеними вище результатами аналізу можна зробити такі висновки. Ускладнення предмета економічної науки та практики вимагає уточнення складу й сутності категорій і понять, якими відображаються роль та функції людини в економічних і соціальних процесах підприємства.

На особливу увагу заслуговує категорія "людські ресурси підприємства", оскільки вона дозволяє змодельувати поведінку людини в сучасних умовах. Це забезпечує, з одного боку, можливість якнайповнішого використання її біо-психо-соціо-економічних характеристик, з іншого – створення передумов для її розвитку як однієї з соціальних цілей існування сучасного підприємства.

Потенціал людських ресурсів підприємства формується під впливом складної системи факторів, вивчення яких необхідне та можливе з використанням технологій соціальних досліджень.

Форма власності впливає на характер використання людських ресурсів підприємства.

Керівники підприємств мають можливості посилити надійність та конкурентоспроможність своїх бізнес-систем, орієнтуючись на управління людськими ресурсами.

4.4. Управління ціннісними орієнтаціями колективу

4.4.1. Оцінка ціннісних орієнтацій колективу

Ефективність управління підприємствами в критичних ситуаціях залежить від умінь менеджерів знаходити та використовувати нові, адекватні такій конкретній ситуації засоби активізації трудової поведінки колективів. Задача ця для вітчизняних менеджерів досить складна, і ця складність обумовлюється не тільки тим, що в країні змінюються обставини господарювання, а й тим, що докорінно змінюється система цінностей і мотивацій людини. Незважаючи на критичний стан економічних процесів, керівники вітчизняних підприємств уже відчувають обмеженість парадигми менеджменту,

орієнтованої на "економічну людину", недоліки механістичної моделі управління підприємством, що має в основі використання переважно організаційно-адміністративних та економічних методів. Досвід зарубіжних прогресивних підприємств показує, що в ринковій економіці з розвитком тенденцій заміни простої праці більш складною, інформаційно та інтелектуально насиченою, механістичну модель організації заміщує органічна, яка орієнтується на "людину соціальну" і враховує не стільки її матеріальні потреби, скільки духовні. Науково-технічний рівень вітчизняного виробництва вимагає орієнтації на "людину соціальну", але в той же час досі не вивчені і механізми управління "економічною людиною", адекватні ринковій економіці. Очевидно, що зміна системи економічних зв'язків та інтересів не може не відобразитися на тих економічних мотивах, які менеджерам необхідно вводити в дію.

Якщо в термінах парадигми "економічної людини" менеджмент націлений в основному на розвиток економічних процесів підприємства, то з переходом до парадигми "соціальної людини" його більше турбують соціально-психологічні аспекти поведінки колективів. Зміна парадигми менеджменту, як уже вказувалося, певною мірою обумовлена процесами інформатизації та інтелектуалізації праці, які, з одного боку, надзвичайно підвищили навантаження на психіку людини, з іншого – вимагають від неї творчих підходів до виконання трудових функцій, уміння працювати в колективі. В цих умовах традиційні прийоми управління персоналом підприємства втрачають свою цінність. Соціально розвинена людина продуктивніше працює в умовах невизначеності та прискорення процесів, але в той же час її поведінка гірше прогнозується, ніж поведінка економічно розвиненої людини. Така людина, хоч і є більш складним об'єктом управління, проте становить значний інтерес для менеджерів з персоналу. Справа в тому, що її енергія і підприємливість посилюють ресурсний потенціал підприємства. Досвід показує, що тільки соціально розвинена людина здатна забезпечувати своєю діяльністю конкурентоспроможність підприємства в непередбачуваному ринковому середовищі. Складність роботи з нею полягає в тому, що задоволення її духовних потреб можливе не через односторонній вплив на неї менеджера, а через взаємодію менеджера і підлеглого. Ці обставини вимагають підвищення кваліфікації менеджерів, накопичення ними досвіду використання в управлінні трудовою поведінкою підлеглих ціннісних орієнтирів, пов'язаних із задоволенням більш складної системи потреб "соціальної людини". Але нова кваліфікація, забезпечуючи використання менеджерами індивідуально-особистісних характеристик та ціннісних установок працівників, з одного боку, зменшує витрати часу на контроль трудової діяльності людини, з іншого – вивільняє її творчу енергію та обумовлює появу процесів самоорганізації та самоменеджменту.

Управління поведінкою підлеглих вимагає від менеджерів певних знань психології, оскільки якраз ця наука надає рекомендації до аналізу та прогнозування збуджувальної сфери особистості. Хоча теорія поведінки особистості ще формується, необхідно рахуватися з твердженнями психологів про те, що потреба – не єдине джерело активності людини. Крім неї, є ще один специфічний регулятор поведінки людини – воля. І тільки з врахуванням цього регулятора можна зрозуміти, чому, за яких обставин людина інколи відмовляється від задоволення власних потреб на користь колективних. Управління волею, бажанням людини – надзвичайно складна та відповідальна справа.

Нові умови господарювання вимагають ширшого використання соціально-психологічних і виховних методів впливу на поведінку колективу, створення позитивного емоційного клімату в них. При формуванні такого клімату необхідно повною мірою враховувати особливості трансформаційної економіки, які впливають на поведінку людей. Ці особливості охарактеризував Е.А. Уткін: "Серед них стреси та невизначеність, які все більше будуть супроводжувати життя організацій. У зв'язку з цим менеджерам необхідно навчитися ефективно використовувати свій час. Потім – руйнування традиційних цінностей суспільства, яке зумовило серйозне руйнування особистих переконань підлеглих. Вступаючи в боротьбу з цим руйнуванням, менеджер зобов'язаний чітко зафіксувати передусім свої власні цінності, порівняти та узгодити їх із загальнолюдськими нормами поведінки (утилітаризм, повага прав людини, справедливість). Тільки в такому випадку його вплив на ціннісні установки підлеглих буде суттєвим. Тому менеджер повинен накопичувати навички формування соціальних цінностей та орієнтирів і через виховання намагатися зробити їх усвідомленими" [282, с. 55].

Руйнування традиційних цінностей суспільства призвело до значного руйнування особистих переконань населення. Вступаючи в боротьбу з цим руйнуванням, менеджер змушений рахуватися і з тим фактом, що його підлеглий в ринковій економіці має свободу вибору трудової поведінки (від добросовісного відношення до своїх обов'язків, орієнтованого на задоволення інтересів колективу, в якому він працює, до відкритого ігнорування прийнятих норм та цінностей, що регулюють поведінку працівників, або навіть виходу з колективу). Для того, щоб зберегти в складі колективу висококваліфікованих працівників, керівнику необхідно особливо уважно визначати їх особистісно-індивідуальні характеристики і, використовуючи ці знання, формувати у них такі соціальні потреби, які орієнтують на продуктивну працю якраз в тому колективі, яким він керує.

Для того, щоб сформулювати певні цінності у людини, необхідно знати зміст цього поняття. Безперечно, досить технологічне визначення йому дав Н.Н. Заренок: "Цінностями в загальному значенні цього слова є все те, що стало предметом оцінки людиною. У вузькому смислі під цінностями розуміють тільки те, що має позитивне значення для людини, в чому вона бачить особистий смисл" [123, с. 74]. "Носіями цінностей являються групи людей", – пише О.С. Віханський [40, с. 257]. Кожна людина обирає певний перелік цінностей, який вона може змінювати, але яким керується в поведінці постійно. Економічний розвиток Західної Європи суттєво змінив цінності людини. Як стверджує У. Бреддік, тепер такими там вважаються якість життя, безпека, відповідальність підприємця, участь персоналу підприємства в прийнятті рішень тощо. Менеджер, орієнтуючись на індивідуально-особистісні характеристики підлеглих, повинен формувати в них елементи трудової етики, соціальні потреби працювати в колективі. Той же автор зауважує, що люди з розвиненими соціальними потребами зазвичай мають бажання входити до якогось колективу. Їм подобаються колективні цілі; заклики бути відданими команді; створення умов для навчання, які допомагають команді удосконалюватися; нагороди за колективні зусилля; можливості спілкуватися в команді; підтримка керівництвом започаткування команди [30, с. 255]. Уміння менеджера виховати у підлеглих свідому орієнтацію на нові соціальні цінності дозволить, з одного боку, зняти проблеми жорсткого управління трудовою діяльністю людини, з другого – вивільнити її творчу енергію та створити передумови для появи процесів самоорганізації і самоменеджменту. В результаті розвитку цих процесів посилюється стабільність колективу. Такі колективи, як правило, накопичують трудові традиції, особливу моральну атмосферу. Менеджер повинен учитися не тільки наказувати, але й надавати підлеглим потрібну інформацію та ресурси і через переконання добиватися або їх згоди з запропонованим варіантом вирішення проблемної ситуації, або їх згоди самостійно вирішити проблему. Практика показує, що відносно працівників, які мають високий інтелектуальний та освітній рівень, тільки метод переконань, звернення до здорового глузду людей є ефективним способом впливу на їх поведінку. Оскільки в сучасних умовах спостерігається тенденція заміщення простої праці складною, інтелектуально та інформаційно насиченою, стає важливим управління не безпосередньо трудовими операціями, а атмосферою праці, формуванням потреби у працівників творчого підходу та колективного виконання трудових зобов'язань.

Соціологи й психологи запевняють, що така зміна орієнтації людини багато в чому пов'язана з динамікою її духовних потреб. Уміння використовувати менеджерами духовні потреби в управлінні поведінкою людини можливе, на думку Ю.В. Шарова, за умови розуміння їх суб'єктивно-об'єктивної природи. Об'єктивна сторона відображає потребу людини у створених суспільством та об'єктивно існуючих цінностях – нормах моралі, наукових істинах, досвіду праці та ін. Суб'єктивна сторона духовної потреби полягає в тому, що її носієм виступає суб'єкт, особистість. Та чи інша духовна цінність перетворюється в потребу під впливом виховання. Він пише: "Для того, щоб та чи інша духовна цінність стала об'єктом потреби особистості, необхідна соціальна посередницька діяльність по створенню, організації цих об'єктів, потрібні певні фактори, які її викликають. Найважливішим серед них є виховання" [294, с. 48]. Якраз воно дозволяє менеджеру сформулювати ціннісно-раціональну поведінку працівника. До речі, воно ж дозволяє сформулювати і його переконання, забезпечити умови самоорганізації колективної праці. Безумовно, людину виховує не тільки менеджер, а й суспільне середовище, в

якому він знаходиться, приклади поведінки інших людей, які він спостерігає, та багато інших факторів. Але регулювання виховного процесу в організації повинно поступово впроваджуватися в практику керівництвом підприємства, братися ним під контроль.

Не можна сказати, що у вітчизняній практиці повністю були відсутні виховні методи впливу на поведінку людини. Такі заходи, як конкурси професіоналів, Дошки пошани, соціалістичне змагання, формували трудовий ентузіазм і консолідували колективи. Але не менш цікавою є практика в сфері підприємств, що успішно працюють в ринковій економіці. Так, наприклад, управлінська функція "паблік рілейшнз" (ПР), що інтенсивно розвивається та формує позитивне відношення громадськості до діяльності підприємства, за своєю суттю є виховною. Вона близька, але не повністю ідентична пропаганді, яку широко використовували в недалекому минулому у вітчизняній практиці, швидше за змістом наближається до агітації. "Мета ПР – встановлення двостороннього спілкування для з'ясування загальних поглядів чи загальних інтересів та досягнення взаєморозуміння, в основі якого є правда, знання та повна інформованість" [21, с. 13].

Оскільки сучасні умови суспільства вимагають принципово нових підходів до управління персоналом підприємства, кадрова робота повинна збагачуватися засобами освіти, виховання агітації. Окремим аспектам такого управління вітчизняна наука в минулому приділяла певну увагу, але проблеми, які вона вирішувала, були інші за змістом та складністю. Традиційно ж поки що управління персоналом підприємства продовжує ототожнюватися з підбором, призначенням на робочі місця та використанням кадрів. Перехід до управління "соціальною людиною" вимагає розвитку нових напрямків та сфер менеджменту і серед них – управління поведінкою людей та організацій. Впровадження в практику функції управління поведінкою вимагає перегляду суті і змісту продуктивності праці. Модель економічної людини орієнтувалася на оцінку ефективності її праці через показники максимізації випуску продукції на одиницю ресурсів. Для забезпечення ефективності управління з використанням моделі "соціальної людини" необхідно використовувати інші показники, а саме: кількість нових ідей, що з'явилися в колективі; кількість ідей, готових до впровадження; зростання кількості бажаючих подати нові ідеї; зростання бажання працювати над ідеями колективно. Орієнтація на ці показники вимагає докорінної зміни соціально-психологічного клімату в організації, впровадження такої культури, яка б визнавала правило, за яким ефективність роботи організації досягається тоді, коли за рахунок постійних інновацій потрібна річ робиться належним чином, визнається і оплачується покупцем.

Але впровадження нових регуляторів можливе лише за умови взаємодії менеджерів та підлеглих. Як говорить А.Г. Вишневський, "соціальні регулятори ефективні тоді, коли вони не просто існують у вигляді звичних для даного суспільства інститутів, норм, правил і т. ін., але й охоче сприймаються людьми, природні для них, відповідають їх внутрішнім потенціям" [229, с. 53].

Ще раз уточнимо, що управління людськими ресурсами підприємства викликає у менеджерів труднощі через те, що цей ресурс має таку характеристику, як поведінка, яку важко прогнозувати. Опановуючи функцію управління поведінкою підлеглих, менеджер повинен вчитися делегувати їм на робочі місця певні повноваження, створювати умови для реалізації їх творчого потенціалу, але водночас передавати їм і відповідальність за результати роботи. Ще раз наголосимо на тому, що такі зусилля менеджера будуть результативними лише за умови, що будуть позитивно сприйматися самими підлеглими. Як уже говорилося, менеджер повинен співпрацювати з підлеглими. Для того, щоб така співпраця була результативною, слід звернути увагу на слова Дж. Дункана: "Настрій людини обумовлює її поведінку більшою мірою, ніж гроші, а групи впливають на поведінку індивіда настільки суттєво, що це навіть змушує менеджерів визнати той факт, що ділові організації, по суті, являють щось більше, ніж просто економічні інститути, вони – соціальні організаційні структури, що складаються з людських особистостей, і ними керувати слід відповідно" [117, с. 131]. Таким чином, перехід до управління персоналом за моделлю "соціальної людини" вимагає вміння створити позитивний емоційно-психологічний клімат в колективі, доброзичливі взаємовідносини підлеглих між собою, знання можливостей розвитку їх як особистостей.

Опановуючи такий метод формування нових цінностей та переконань в колективі, як ПР, необхідно розуміти її можливості та обмеження, фактори, що посилюють та зменшують її результативність. Пояснення, чому саме менеджеру доцільно використовувати ПР для формування переконань підлеглих може дати зміст її функцій, до яких входять: вивчення громадської думки, відношення та очікувань з боку громадськості і рекомендації необхідних заходів для формування переконань та задоволення очікувань; встановлення і підтримка двостороннього спілкування, ґрунтованого на правді та повній інформованості; запобігання конфліктам і непорозумінням; сприяння формуванню взаємної поваги та соціальної відповідальності; гармонізація особистих і громадських інтересів; сприяння формуванню доброзичливих стосунків з персоналом, постачальниками та споживачами [21, с. 14].

Необхідно чітко відрізнити ПР та пропаганду. Глава гітлерівського пропагандистського апарату Геббельс писав про пропаганду, що це "інструмент політики, засіб соціального контролю. Зміна поглядів переконаннями не входить в задачі пропаганди, її функція – залучити прихильників і тримати їх в покорі" [21, с. 19]. В табл. 4.8 подані порівняльні характеристики ПР та пропаганди.

"У філософії ПР велике значення надається необхідності двосторонніх відносин. Недостатність спілкування породжує багато випадків непорозуміння, а тому удосконалення каналів спілкування, розробка нових способів створення двостороннього потоку інформації та порозуміння є головною задачею будь-якої програми ПР. "Це досить непросто внаслідок великої складності механізму спілкування", – пише С. Блек – почесний професор в області ПР [21, с. 17].

Таблиця 4.8

Відмінності ПР та пропаганди

Характеристики	ПР	Пропаганда
Мета	Досягти згоди	Створити рух прихильників
Задача	Забезпечити рівноправний діалог	Забезпечити власний пріоритет в розмові
Особливості методів впливу	Базуються на інформаційній відкритості	За необхідності дозволяють не оприлюднювати факти та дезінформувати
Намагання	Порозуміння	Збільшення числа прихильників

Серед факторів, що забезпечують етичні принципи ПР, чи не найважливішим є кваліфікація вихователя або агітатора. Він повинен розуміти, що в процесі і в результаті спілкування відбувається зовсім не обмін ідеями або речами, а перетворення стану кожного партнера в їхнє загальне надбання. Спілкування породжує спільність, а обмін зберігає уособленість його учасників [222, с. 144]. В табл. 4.9 наведені приклади помилок, що зустрічаються при реалізації заходів ПР та принципів, яких повинен дотримуватися менеджер.

Помилки, яких припускаються в ПР, та її принципи

Можливі помилки	Принципи ПР
1	2
Одностороння комунікація, заклики до дії, не підкріплені аргументами	Двостороння комунікація, обговорення ситуації, усвідомлення причин проблеми, спільний пошук варіанта вирішення проблеми
Нав'язування точок зору, інформаційний тиск	Формування громадської думки на основі прийнятності, вигоди, користі заходів
Неврахування етичних аспектів	Врахування реакції громадськості, етичність
Орієнтація на принцип: мета виправдовує засоби; можливі перекручування та фальсифікація фактів	Досягнення будь-якої мети виключно чесними засобами
Навмисне засекречування фактів	Повна відкритість інформації
Переконання лише з метою залучення прихильників	Переконання з метою досягнення взаємопорозуміння
Намагання заставити людину без зайвих аргументів прийняти певну точку зору, відкидаючи будь-яку іншу	Врахування інших точок зору, обговорення, узгодження з використанням конкретних перевірених фактів, аргументів

Таким чином, виконуючи агітаційно-виховну роботу, менеджери не повинні переходити на чисту пропаганду ідей, адже пропаганда – це більш одностороння комунікація, вона призначена для вербування прихильників та організацію досягнення цілей шляхом нав'язування певних переконань. Етика діяльності спеціалістів з "паблік рілейшнз" вимагає обов'язкового дотримання в роботі принципів утилітаризму, поваги прав людини, справедливості, що створює основу взаємопорозуміння та довіри в спілкуванні і формує у людини власне свідоме бажання змінити ціннісні орієнтири. Результатом якісних заходів ПР є ефект самоорганізації трудового колективу. Безумовно, такий ефект буде тривалим, якщо водночас із заходами ПР буде удосконалюватися технологія, культура управління, впроваджуватимуться ті раціоналізаторські ідеї та рекомендації, які будуть запропоновані персоналом.

У теорії менеджменту створюються передумови до формулювання нових гіпотез щодо дослідження впливу виховних заходів, в тому числі ПР на поведінку окремих працівників і колективу в цілому. Необхідність висування і перевірки цих гіпотез пов'язана з суттєвою зміною трудових процесів, яка суттєво змінила і робоче середовище менеджера. Воно тепер розглядається в теорії менеджменту не стільки як сукупність робочих місць, на яких здійснюються трудові операції, скільки як процес організації взаємодії підлеглих на основі формування їх бажання ефективно виконувати трудові функції. А, як уже вказувалося, сформувані таке бажання, запевнити підлеглих працювати на інтереси колективу та організації менеджер може, використовуючи освітньо-виховні прийоми ПР.

Переконливість агітаційно-виховної роботи засобами ПР забезпечується добром інструментів; правильною побудовою змісту повідомлення; розвитком повідомлення через ланцюжок "розуміння, інтерес, основні положення, заперечення та запитання, висновки, дія"; простотою викладення інформації; підбором достовірних фактів та аргументів; конкретністю повідомлень.

Об'єктивний характер соціальних цінностей, на які спираються менеджери-об'єднувачі, дозволяє використовувати їх не тільки як суспільну норму поведінки і діяльності підлеглих, але й як стимули для активізації колективної поведінки на основі погодження колективних переконань. Для цього кожен керівник колективу повинен мати уявлення про оцінку підлеглими факторів і умов, що впливають на їхню трудову діяльність, про розвиток їхньої спрямованості на самостійне вирішення проблем,

постановку нових цілей і пошук ресурсів для їхнього досягнення. Безумовно, думки членів колективу з приводу тієї чи іншої трудової ситуації можуть істотно розрізнятися, бути нечітко визначеними. Вони залежать від ситуації, емоційного стану людини. Однак узагальнена (навіть приблизна) оцінка переконань колективу дозволяє більш точно визначити характер тих чи інших виховних зусиль, якими керівник повинен намагатися підвищувати його працездатність.

Вивчення та корегування колективних переконань доцільно виконувати в такій послідовності: 1) збір інформації про оцінку окремими працівниками ситуації; цей етап можна виконувати з використанням розроблених у соціології прийомів анкетування; 2) підрахування питомої ваги різних відповідей для отримання узагальнюючої оцінки переконань колективу (колективної думки); 3) інтерпретація результатів та вибір при необхідності засобів ПР для формування нових переконань.

Комплексна оцінка колективної думки, по суті, є складним вектором. Можливості узагальнення та якісної інтерпретації цього вектора, як бачиться це автору, залежать від кількості інтервалів у шкалі оцінювання відповідей. Порівняємо можливості двох-, трьох- та п'ятиінтервальної шкали. Як відомо, в соціологічних дослідженнях іноді використовується двохінтервальна шкала ("так", "ні") чи трьохінтервальна ("так", "ні", "не знаю" або "важко відповісти"). Такі шкали не дозволяють простежити й оцінити тенденцію зміни колективної думки з врахуванням її складної структури. Зміна колективних переконань – досить складний і тривалий процес. Поступовість та розвиток їх змін не здатні відбити ні двохінтервальна, ні трьохінтервальна шкали. Як показали дослідження, найбільше інформації для аналізу тенденції зміни колективної думки надає п'ятиінтервальна шкала з варіантами відповідей на питання, сформульованими в анкеті в такій формі, яка дозволяла б оцінити міру схвалення викладеної в них тези, а саме: повного схвалення – "так"; неповного схвалення – "швидше так, чим ні"; повного несхвалення – "ні"; неповного несхвалення – "швидше ні, чим так"; нездатності виконати оцінку – "не знаю". Якщо виразити у відсотках через питому вагу усі варіанти відповідей на питання анкети, то можна побудувати багатомірну оцінку колективної думки (O) у вигляді такого вектора:

$$O = \text{так} + \text{швидше так, чим ні} + \text{швидше ні, чим так} + \text{ні} + \text{не знаю} = 100\%$$

Аналіз такого вектора відповідей дозволяє виділити різні якісні стани колективної думки і шляхи та засоби її зміни. У табл. 4.10 представлені запропоновані автором якісні визначення стану колективної думки.

Таблиця 4.10

Якісна оцінка колективної думки

Критерій оцінки	Стан колективної думки
(так) → max	Повна згода
(швидше так, чим ні) → max	Пошук згоди
(не знаю) → max	Некомпетентність
(швидше ні, чим так) → max	Непевність у думці, байдужість
(ні) → max	Повна незгода
(так) = (ні) → max	Конфронтація
(не знаю) + (швидше ні, чим так) → max	Сполучення некомпетентності і байдужості

Перший варіант узагальненої оцінки – (так → max) – це стан повної згоди членів колективу з формулюванням певної думки в анкеті. З першого погляду здається, ніби він найбільш бажаний для керівника. Однак не варто квапитися і погоджуватися з цим висновком. Справа в тому, що повна групова згода бажана тільки в якій-небудь кризовій ситуації, коли дії членів колективу повинні бути швидкими і строго погодженими. В іншому ж випадку такий стан думки колективу може означати, що він утрачає потенціал

розвитку, оскільки ні в кого з працівників не виникає сумнівів, бажання що-небудь удосконалювати в трудовому процесі, а отже, посперечатися з варіантом вирішення ситуації за станом, відзначеним у анкеті. У випадку повної згоди колективу з оцінкою ситуації керівнику, звичайно, необхідно організувати вирішення ситуації за варіантом, з яким погодилися майже всі члени колективу. Але в той же час постаратися створити умови для обговорення в колективі шляхів розвитку ситуації, що виникла, запропонувати підлеглим визначити стратегічні цілі діяльності і проблеми, що можуть виникнути при їхньому досягненні.

Другий варіант оцінки колективної думки – (швидше так, чим ні → так). Він свідчить про позитивний стан колективу. Можлива цілком конструктивна дискусія, критичне осмислення ситуації, пошук згоди. У випадку, якщо колективна думка відображає пошук узгодження індивідуальних оцінок ситуації, необхідно організувати відкрите обговорення її або знайти придатні аргументи для членів колективу, що сумніваються.

Третій варіант – (не знаю → так) – це такий стан думки колективу, який свідчить про повну його некомпетентність стосовно досліджуваної позиції. У такому випадку необхідно або вжити заходи з посилення поінформованості підлеглих щодо ситуації, що склалася, або провести спеціальні навчальні заняття. У випадку з'ясування істотної некомпетентності колективу ні в якому разі не можна говорити відкрито підлеглим про це. Критику керівник у бесіді, метою якої є роз'яснення ситуації, повинен почати з себе. Критикувати необхідно у такий спосіб, щоб не образити членів колективу, викликати в них інтерес до ситуації. Інформацію про ситуацію необхідно викладати в порядку від найпростіших положень до найскладніших, тоді може бути гарантована неупередженість їх сприйняття.

Четвертий варіант – (швидше ні, чим так → так). Така оцінка свідчить або про непевність позиції колективу, або про його байдужість. В обох випадках такого стану колективної думки менеджера знадобляться значні зусилля, пов'язані з переконанням колективу змінити ставлення до ситуації, якій дається оцінка в анкеті. Надзвичайно важливим є правильний вибір аргументів. Вони повинні бути за характером такими, щоб підлеглі свідомо й самостійно змінили свою точку зору.

Варіант колективної оцінки (ні → так) насторожує з тих позицій, що запропоноване в анкеті положення практично не сприймається колективом. З цього виходить, що або керівник, який очолює колектив, не вміє формулювати задачі і готувати підлеглих до їхнього вирішення, або практично не виконує свої виховні функції стосовно підлеглому чи виконує їх неякісно. Можливо також, що в колективі з'явився неформальний лідер. У будь-якому випадку це дуже небезпечна ситуація. Якщо в колективі дійсно існує неформальний лідер, необхідно визначити, хто він, провести з ним, так би мовити, роз'яснювально-виховну роботу. Далі краще не ігнорувати його авторитет, а використовувати для позитивної зміни думки колективу чи локалізувати його вплив. Для випадку повної незгоди можна також спробувати виконати кадрову перестановку, сформулювати ідею в новій формі, зв'язати її реалізацію з інтересами членів колективу, провести роз'яснювальну роботу.

Варіант оцінки (так = ні → так) характеризує стан повної конфронтації колективу. Члени колективу за переконаннями явно розділилися, причому їх думки істотно протилежні. У такому випадку керівнику найкраще організувати конструктивне обговорення ситуації, а потім у дискусії з підлеглими прийняти позицію однієї з сторін. Для таких випадків керівник повин мати знання щодо прийомів розв'язання конфлікту, вміти визначати осіб, які впливають на думку колективу і з урахуванням індивідуально-індивідуальних особливостей кожного провести роз'яснювально-виховну роботу.

Сьомий варіант – (не знаю + швидше ні, чим так → так.) Це дуже небезпечна й найважча ситуація для керівника колективу. Вона практично свідчить про сполучення некомпетентності й байдужості, що переважають у колективі, характеризує проблемність емоційно-психологічного клімату, який склався. Така ситуація може бути викликана кризами, неправильними діями керівництва, невірним стилем управління. Якщо вона зберігається досить довго, то необхідно подумати або про заміну керівника, або про переформування колективу, введення до нього більш активних співробітників з задатками

неформального лідера, або про вилучення з колективу тих, хто особливо настроєний пасивно чи агресивно стосовно трудової ситуації. Складна ситуація непевності в переконаннях та байдужості може бути переборена роз'ясненням можливої вигоди реалізації тієї дії, до якої працівники колективу визначилися як байдужі. Має сенс наблизити терміни одержання винагород за участь у вирішенні проблем, індивідуалізувати їх, пристосувати до кожного члена колективу. Якщо думка колективу являє собою сполучення некомпетентності та байдужості, то доцільною може бути організація впливу на колектив сторонніх осіб (наприклад психологів, соціологів, відомих фахівців із проблеми). Аналізу ситуації цими спеціалістами колектив повірить швидше.

Варіанти вибору й інтерпретації багатомірної оцінки можна продовжити, але, здається, запропонований набір уже достатній для одержання уяви про методичний підхід до вивчення колективної думки. Він дозволяє вивчати структуру колективної думки і її якісний стан, динаміку колективної думки, результативність обраних менеджерами варіантів впливу на колективну думку.

Програма перетворення відношення колективу до трудової ситуації повинна складатися не тільки із заходів "паблік рілейшнз". Можливо, водночас з використанням її рекомендацій варто змінити систему оплати праці (наприклад, перейти до системи стимулювання через отримання долі прибутку), подбати про зміну стилю управління, розвиток демократизації спілкування керівників з підлеглими, підтвердити конкретними заходами та розрахунками справедливості вимог керівництва до підлеглих, надати їм додаткову інформацію.

У зв'язку з посиленням уваги до людських ресурсів підприємства та зростанням їх ролі в забезпечення його життєдіяльності має сенс організувати регулярне вивчення та аналіз колективної думки. При цьому можуть бути обрані різні форми її оцінки – від експертних оцінок до анкетування. В залежності від фінансових можливостей підприємства і стану його людських ресурсів для регулярного аналізу колективної думки можна створити спеціалізовані аналітичні центри чи тимчасові експертні групи.

У цілому ж можна зазначити, що без накопичення знань та навичок при формуванні колективної думки не можна забезпечити ефективне управління соціально розвиненим персоналом сучасного підприємства. В процесі формування колективних переконань та нових цінностей можна виділити наступні етапи:

- 1) чітке формулювання тієї думки, що повинна скластися в колективі;
- 2) пропаганда цієї думки, реалізація заходів "паблік рілейшнз";
- 3) оцінка реакції персоналу підприємства на агітацію і заходи "паблік рілейшнз".

На додаток до активних способів формування колективної думки керівництво може використовувати і такі пасивні способи, як створення бажання наслідувати поведінку визнаних лідерів, розвиток елементів конформізму, стереотипізації. У будь-якому випадку варто мати на увазі, що робота з колективною думкою вимагає високої моральної відповідальності. Маніпулювання колективною думкою з погляду моралі перебуває на грані дозволеного і недозволеного.

Головна небезпека маніпулювання свідомістю людей полягає в тому, що обмежується воля людини, програмується її поведінка на рівні підсвідомості. Щоб цього не відбулося, необхідно:

- підвищити вимоги до науково-методичного забезпечення вивчення колективної думки;
- створити науково обґрунтовану систему інструкцій, що регулюють порядок аналізу колективної думки і освітлення його результатів;
- залучати до оцінки колективної думки і впливу на неї кваліфікований персонал.

Крім того, кожний член трудового колективу повинен, по-перше, мати гарантію свободи висловлення думки і непереслідування за точку зору, що не співпадає з точкою зору керівництва. По-друге, він повинен мати право і можливість одержати об'єктивну інформацію про думку колег щодо ситуації, якій дається оцінка.

4.4.2. Дослідження та зміна ціннісних орієнтацій колективу шляхом експерименту

Нове середовище та нові функції менеджменту, що вимагають підвищення уваги до ціннісних переконань підлеглих, як і будь-яке нове явище практики, повинно спочатку

вивчатися емпіричними науковими методами, до яких належать спостереження, порівняння, класифікація, вимірювання, експеримент. Останній метод дослідження найбільш складний, але відносно вивчення поведінки працівників – найбільш конструктивний. Він практично передбачає комплексне використання попередніх перелічених методів, але водночас має особливості. Проте керівники сучасних підприємств повинні оволодівати ним. Ю. Кузнецов попереджує: "В сучасних організаціях задача менеджера полягає в тому, щоб зрозуміти систематичні процеси, що керують поведінкою людини, і використовувати їх. Мистецтво розуміння системи полягає у вмінні доходити до першопричин, що лежать в основі змін" [162, с. 23]. Далі автор говорить про те, що керівники повинні проводити експерименти в своїх організаціях, щоб знайти приховану динаміку складних систем.

У чому ж полягають особливості управлінського експерименту? При використанні наукою експерименту для вивчення явища вчені підходять до нього як до чорного ящика, моделюють вхідні дії та спостерігають результати виходу. Ціннісну орієнтацію людини також повністю можна уявити у вигляді такого ящика. Як уже говорилося, для менеджера головною проблемою в роботі з людськими ресурсами в порівнянні з іншими виробничими ресурсами є той факт, що людина має поведінку, яка не завжди відзначається раціональністю і не завжди може контролюватися зовні. Соціологи та психологи давно помітили ірраціональний компонент у поведінці людини, який суттєво ускладнює можливість описання, а тим більше прогнозування її поведінки. Цей компонент особливо чітко проявляється у людей, що працюють з інформацією, тобто людей творчих. За таких обставин експеримент є найбільш ефективним засобом вивчення та зміни поведінки людини. Він надає можливість визначити причинно-наслідкові зв'язки між результативними показниками поведінки соціального об'єкта (працівника чи колективу) та факторами, через зміну та через контроль яких можна на неї вплинути.

Не можна сказати, що експеримент є повністю новим явищем у практичній діяльності вітчизняних менеджерів. Він використовувався ними як метод розв'язання управлінських проблем не один раз при впровадженні багатьох нововведень, в тому числі і пов'язаних з реформою, що проводиться в країні. За допомогою експериментів часто виконувався і виконується зараз і сам пошук нововведень, корисних для виходу з кризових ситуацій підприємств.

Хоча строго сформульованої теорії управлінського експерименту поки що немає, можна сказати, що в сучасних умовах він знаходить нове поле та умови реалізації і, на погляд автора, повинен стати регулярним інструментом менеджерів в управлінні поведінкою колективів. Адже посилення динамічності зовнішнього середовища буде вимагати використання все більш і більш творчих компонентів в їх роботі. Для поширення та розвитку цього інструмента необхідно обґрунтувати його науково-методичне забезпечення.

Перш ніж розкривати зміст окремих елементів такого забезпечення, визначимося зі змістом та сутністю поняття "експеримент" і принципами його реалізації. В загальному випадку під експериментом розуміють науково поставлений дослід, який проводиться за розробленою кваліфікованими спеціалістами методикою для перевірки тих чи інших гіпотез, пов'язаних з нововведенням та змінами. Експеримент може здійснюватися як безпосередньо на об'єкті, так і на його моделі.

Під експериментом в менеджменті доцільно розуміти метод вивчення явища деякої предметної галузі, який передбачає, по-перше, спочатку входження в природні умови існування цього явища і, по-друге, – обов'язкове наступне відтворення певних сторін цього існування в спеціально створених умовах. Такий порядок забезпечує вплив дослідника чи практика на те явище, задля управління яким і використовувався експеримент. В соціально-економічних дослідженнях системи менеджменту експеримент має дві форми: а) прямий експеримент у вигляді безпосереднього впровадження в практику деяких методик, способів, прийомів менеджменту та аналізу наступних результатів (це досить дорогий варіант експерименту); б) непрямий експеримент, який проводиться соціологічними методами у вигляді дослідження оцінки працівниками можливих змін та нововведень. За результатами такого дослідження можна прогнозувати характер можливого відношення працівників до впроваджуваних заходів, сприйняття ними нововведень, що пропонуються, а значить, і можливу результативність цих заходів та нововведень.

Досвід проведення управлінських експериментів дозволив виділити ряд принципів, дотримання яких забезпечує їх результативність. Перший із них – наукове обґрунтування гіпотези. Хоча наукова гіпотеза зазвичай і передбачає певну долю нечіткості у формулюванні тези, що підлягає перевірці, однак вона повинна бути сформульована (наскільки це можливо) переконливо та аргументовано, надавати орієнтири пошуку закономірностей, що знаходяться. Другий принцип – цілеспрямованість, тобто чітке підпорядкування експерименту одній меті, науково обґрунтованій і конкретно сформульованій. Третій принцип – дотримання "чистоти" експерименту, тобто виключення впливу умов та факторів, що спотворюють його хід і результати. Цього принципу дуже важко дотримуватися, оскільки вивчення поведінки людей завжди знаходиться під контролем цих же людей. І якщо вони не байдужі до оцінки себе чи свого відношення, то часто намагаються зіграти роль в експерименті під бажану оцінку їх поведінки. В експерименті важливий також принцип дотримання чіткості у встановленні зон експериментування, тобто тих умов, в яких відбулися зміни і обов'язкове дотримання їх при повторному використанні заходів, що дали позитивні результати.

Практична результативність управлінського експерименту в цілому залежить від його науково-методичного, організаційного, кадрового, соціального, інформаційного і економічного забезпечення.

Наукове і методичне забезпечення полягає в обґрунтуванні необхідності проведення експерименту, формулюванні його цілей, задач, змісту; розробці ідей, теоретичних положень, що вимагають експериментальної перевірки. Організаційне забезпечення передбачає обґрунтування вибору об'єктів, на яких буде проводитися експеримент, і способів контролю, розробку інструкцій про порядок проведення експерименту; визначення його термінів, змісту окремих процедур, складу учасників, розподілу відповідальності між ними. Методичне забезпечення полягає в розробці комплексу методичних матеріалів за всіма етапами підготовки, реалізації, аналізу, оцінки результатів експерименту. Кадрове та соціальне забезпечення передбачає спеціальну підготовку власного персоналу для участі в експерименті, а при необхідності – залучення сторонніх спеціалістів, а також проведення інструктивних нарад для роз'яснення змісту, мети й необхідності експерименту. Інформаційне забезпечення повинно дати чітку уяву про обсяги та зміст необхідної інформації, про можливості комп'ютерної обробки інформації. Економічне забезпечення передбачає визначення необхідних матеріальних, трудових ресурсів для проведення експерименту і умов його фінансування, а також вирішення проблем стимулювання учасників експерименту.

Можна виділити три результати, на які орієнтується управлінський експеримент: 1) прийняття чи відхилення нововведення, що експериментально перевіряється; 2) формулювання, наукове і практичне обґрунтування нових теоретичних і методичних положень науки управління; 3) розвиток, підвищення наукового обґрунтування відомих прийомів управління.

Тобто цінність управлінського експериментування полягає не тільки в його практичній направленості на вирішення проблем управління, але і в тому, що він є джерелом нових ідей, гіпотез, теоретичних положень, дозволяє розвивати теорію управління.

В сучасних умовах створення методичних положень з управлінського експерименту можливе на основі переосмислення відомих теоретичних положень та методичних рекомендацій з соціального експериментування. Але при цьому слід враховувати, що сучасні умови проведення експериментів на рівні підприємств вимагають уваги до взаємопов'язаних в єдиному комплексі соціальних, економічних, психологічних та інших проблем життя і діяльності трудових колективів. Такий підхід обумовлює деякий вихід за межі соціальних процесів, розширення предмета та умов експериментування, а тому управлінський експеримент доцільніше визначити як комплексний. Іншою особливістю управлінського експериментування є те, що воно повинно бути менш тривалим, але більш регулярним, ніж соціальне.

Кожний управлінський експеримент повинен проводитися за попередньо розробленою та узгодженою з керівництвом підприємства програмою, в якій повинні бути визначені мета, об'єкт, термін проведення експерименту; список експериментаторів, куратор

експерименту, консультуючі організації, параметри, які необхідно спостерігати та замірювати в експерименті, порядок збору та обробки інформації, потреба в ресурсах.

В узагальненому вигляді схема проведення управлінського експерименту представлена на рис. 4.13.

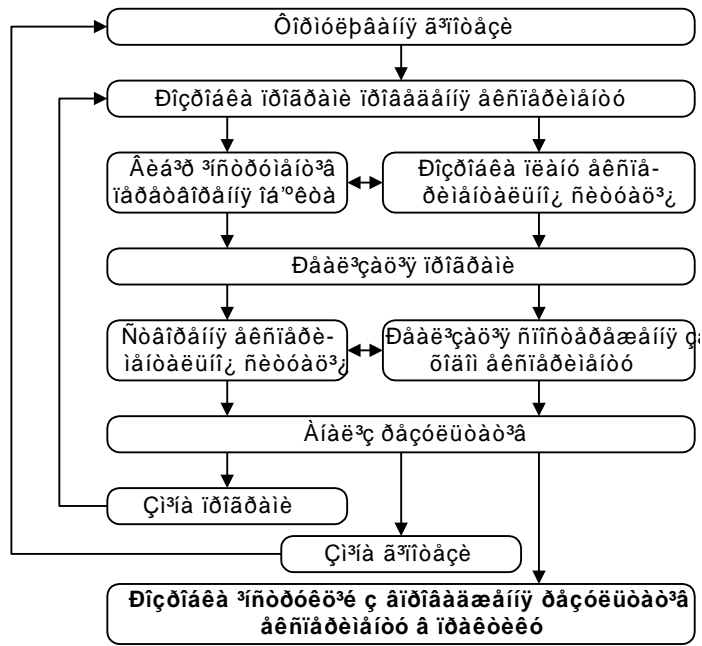


Рис. 4.13. Схема проведення експерименту

8 Одним із важливих напрямків використання експерименту в комбінації з заходами ПР є вивчення та зміна колективної думки, що склалася в організації безпосередньо. Незважаючи на те, що в класичному вигляді під "паблік рілейшнз" розуміють дії, направлені на досягнення взаєморозуміння та доброзичливих стосунків між організацією та громадськістю, багато прийомів ПР можна застосовувати для формування клімату соціального партнерства в колективі.

Як стверджують спеціалісти з "паблік рілейшнз" (наприклад С. Блек [21], Н. Альошина [6]), в системі управління внутрішнім станом організації цій функції надається подвійна роль. Перша полягає в турботі про те, щоб співробітники підприємства склали колектив однодумців, що спільно вирішують задачі, які стоять перед організацією, усвідомлюючи себе її значущою та невіддільною частиною. Другий аспект "паблік рілейшнз" у системі менеджменту складає, власне, підтримку менеджменту, узгодженої дії колективу та керівництва, вибір тих методів впливу, які сприймаються підлеглими.

В якості інструментів впливу на думку колективу менеджери, працівники підрозділів ПР і керівники організацій використовують лекції, індивідуальні бесіди, практикуми, консультації, листки новин, дошку оголошень, неформальне спілкування поза межами підприємства, чутки.

Орієнтація на використання прийомів "паблік рілейшнз" дозволяє створити на підприємствах команду менеджерів-об'єднувачів (за класифікацією Блейка - Мутона). Характерні риси їхнього стилю управління полягають у тому, що результативність їх роботи досягається за рахунок об'єднання ціннісних орієнтацій підлеглих та створення культури, яка відповідає вирішенню стратегічних і тактичних цілей підприємства. Сформована їхньою діяльністю взаємозалежність працівників у колективі за допомогою філософії "спільної долі" породжує взаємини довіри і поваги в колективі, підвищує стратегічні переваги підприємства в конкурентній боротьбі.

Можливості використання викладених підходів знайшла перевірку на восьми приватних та трьох державних підприємствах. Перша група підприємств мала комерційну спрямованість діяльності, друга - невеликі промислові підприємства. Метою експерименту було визначення особливостей формування ціннісної орієнтації колективів на використання резервів підвищення ефективності використання людських ресурсів підприємства.

Підвищення ефективності колективної роботи в сучасних умовах можливе за рахунок зміни форм і засобів її організації. Якраз ті підприємства, які навчилися компенсувати обмеженість матеріальних ресурсів і технологій розвитком та інтенсивним використанням свого людського капіталу через створення команд, стали реальними лідерами економіки. Це пояснюється тим, що перехід до нових форм організації колективної роботи дозволяє:

а) підвищити якість та швидкість реагування на процеси, що відбуваються як на самому підприємстві, так і поза ним (при вирішенні проблем поєднуються зусилля різних спеціалістів та генерується більша маса ідей для виходу з кризи);

б) використати переваги прийняття виважених ризикованих рішень (при роботі в групі виникає більше бажання ризикувати, а ризик – це не тільки передумова втрат, але й можливість надбань);

в) ввести в дію нові емоційно-психологічні джерела підвищення продуктивності праці (вони виникають за рахунок розвитку творчої атмосфери роботи в групі та притаманного людині бажання самоствердження);

г) зменшити витрати на подолання конфліктних ситуацій в колективі (спільне подолання труднощів породжує взаємну довіру та бажання допомогти колегам);

д) підвищити старанність працівників у виконанні певних завдань (оскільки члени групи, приймаючи участь у формулюванні та прийнятті певних рішень, вважають їх власними, а не нав'язаними зовні);

е) забезпечити розвиток інтелектуального потенціалу як окремих працівників, так і колективу в цілому (в згуртованій команді інтенсивно проходить процес взаємообміну знаннями та навичками);

ж) повніше використати індивідуально-особистісні характеристики працівників (за рахунок делегування їм в процесі розподілу робіт найбільш психологічно комфортних трудових операцій).

Звичайно ж, групова робота має свої межі позитивного виявлення. Вчені та практики, які працювали над цією проблемою, визначили такі її негативні моменти:

а) група іноді приймає надто ризиковані рішення, оскільки відповідальність за їх наслідки не індивідуалізована;

б) у зв'язку з бажанням частіше прийняти за об'єктивну найбільш розповсюджену серед підлеглих оцінку певної ситуації керівники іноді залишають поза увагою окремі конструктивні заперечення;

в) тривога залишитися поза групою викликає у працівників бажання не оприлюднювати власне оригінальне бачення ситуації та шляхи подолання кризи;

г) на прийняття рішень іноді витрачається занадто багато часу через дискусії, які виникають при їх обговоренні;

д) спонтанне формування певної групової системи цінностей, яка суперечить інтересам всього колективу підприємства, і в зв'язку з цим жорсткий контроль групою поведінки колег.

І все ж організація команд має більше переваг, ніж недоліків в ринкових умовах, а тому сучасні керівники повинні якнайповніше використовувати її переваги. Колектив перетворюється в команду, якщо він має ясно сформульовану місію діяльності, яку поділяють усі його члени; постійний склад та позитивно сприйнятий як колективом, так і вищим керівництвом розподіл соціальних ролей та статусу. Групу можна назвати командою лише за умови, якщо її члени психологічно сприймають приналежність до неї як винагороду. Досить лаконічно розкриває суть поняття "команда" в своїй роботі В.А. Співак [260]. Він вважає, що команда – це робоча група, яка досягла найвищого рівня взаємодії і в якій поєднуються переваги формальної та неформальної групи, забезпечується найбільш ефективне досягнення як особистих, так соціальних потреб членів команди.

Вітчизняні менеджери при формуванні команд (подаємо власне бачення) повинні вчитися вирішувати дві взаємопов'язані проблеми: якнайповнішого використання в робочому процесі індивідуально-особистісного потенціалу кожного окремого працівника та створення необхідної системи взаємовідносин, нової культури в керованих ними колективах. При вирішенні цих проблем можна зважати на ті висновки, що викладені в публікаціях на цю тему. Так, наприклад, створюючи команду, можна скористатися рекомендаціями А.А. Дикарьової та М.І. Мирської [62] реалізувати цей процес за такими стадіями: визначення й формулювання

спільних ціннісних орієнтацій; вивчення міжособових відносин та закріплення позитивних їх варіантів; узгодження ставлення членів колективу до визначених місією норм, правил поведінки. При аналізі факторів підвищення ефективності колективної роботи можна скористатися їх класифікацією, запропонованою Д. Бодді та Р. Пейтоном [24], тощо. Але, слід на цьому наголосити, такі проблеми, як ефективне використання в трудових процесах індивідуально-особистісних характеристик членів групи та визначення нових засобів формування спільних цінностей, як основи нової культури колективу, поки що методично мало забезпечені, хоча створення ефективних команд на вітчизняних підприємствах якраз і необхідно починати з максимального використання в трудових процесах індивідуально-особистісних характеристик працівників та формування системи їх спільних цінностей.

Робота менеджера в цій сфері вимагає від нього вміння оцінювати фактичну узгодженість різних думок, що існують в колективі, вибирати та використовувати різні інструменти їх зміни. Обстеження восьми колективів показало, що сучасні їх керівники не мають достатніх знань та навичок ефективного впливу на поведінку підлеглих. Узагальнення зарубіжної та вітчизняної літератури за темою показало, що цей недолік можна ліквідувати опануванням педагогічних засобів формування свідомості особистості в рамках освітньо-виховної функції менеджменту. В колективах восьми приватних підприємств був проведений експеримент, мета якого полягала, по-перше, в тому, щоб звернути увагу менеджерів та спеціалістів на необхідність погодження індивідуально-особистісних характеристик людей за характером роботи, яку вони виконують; по-друге, засобами освітньо-агітаційної роботи змінити ставлення до факторів, які впливають на інтенсивне використання індивідуально-особистісних характеристик персоналу. В результаті експерименту суттєво змінилися пріоритети працівників у визначенні актуальних чинників, що сприяють більш повному використанню їх індивідуально-особистісних характеристик.

На рис. 4.14 та 4.15 наведені результати лінійного впорядкування характеристик комплексних чинників, що впливають на введення в дію індивідуально-особистісних характеристик членів колективу, до та після проведення освітньо-виховної роботи. Вертикальна вісь визначає координати відстані між характеристиками, горизонтальна – самі характеристики. З рисунків видно, що під впливом проведених заходів суттєво змінилася структура взаємозв'язків характеристик та збільшився рівень їх погодженості між собою.

200

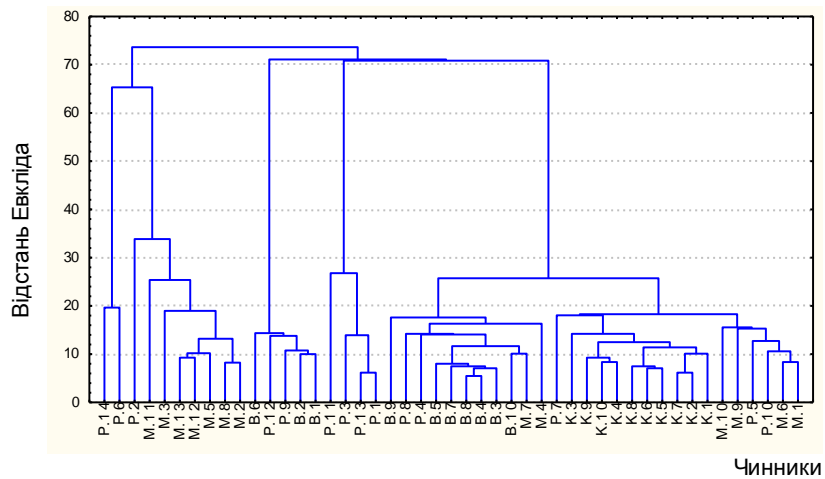


Рис. 4.14. Впорядкування характеристик чинників використання індивідуально-особистісних характеристик працівників до експерименту (умовні позначення наведені в таблиці Додатку О)

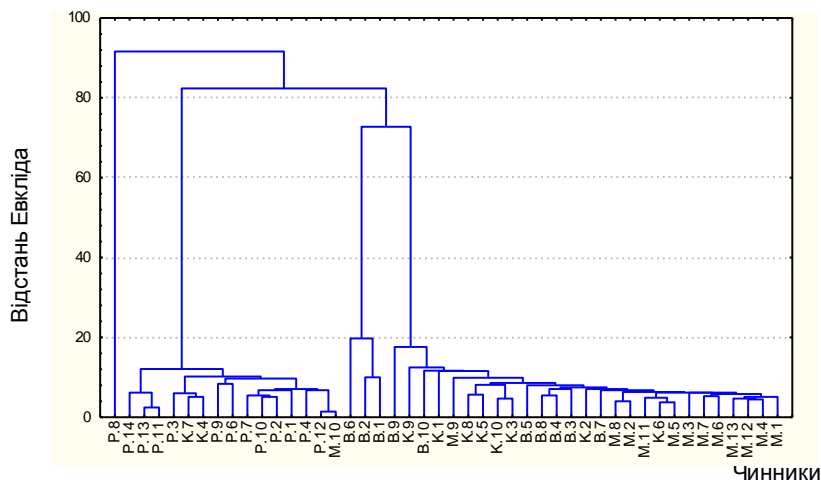


Рис. 4.15. Впорядкування характеристик чинників використання індивідуально-особистісних характеристик працівників після експерименту (умовні позначення наведені в таблиці Додатку О)

Потужність складної системи залежить від погодженості між собою її елементів. Характер погодженості окремих чинників, що впливають на використання індивідуально-особистісних характеристик персоналу, вивчався засобами факторного статистичного аналізу. В результаті були виділені по два комплексних статистичних фактори, які формували погодженість оцінок індивідуально-особистісних характеристик персоналу до (Ф1д та Ф2д) та після (Ф1п і Ф2п) проведення експерименту (Додаток О).

До проведення роз'яснювально-виховних заходів визначені статистичні фактори пояснювали 59% дисперсії системи характеристик, а після – майже 87%. Причому до експерименту, як свідчать дані Додатку О, вони часто негативно впливали на оцінки використання індивідуально-особистісних характеристик. Після експерименту персонал дав високу оцінку введенню в дію чинників, що дозволяють визначити єдину систему цінностей як основу формування нової культури колективу. Аналіз впливу комплексних факторів на характеристики показав, що після експерименту значно посилилася узгодженість оцінок.

Порівняння результатів роз'яснювально-виховної роботи в окремих колективах дозволило зробити наступні висновки:

1. Її ефективність залежить від того, наскільки чітко було визначено попередньо, кого треба переконувати, в чому треба переконувати та хто буде переконувати. Якщо відповіді на ці запитання були вирішені заздалегідь, то більш вдало обиралася форма викладу тези, доказів та спростування можливих заперечень.

2. Оптимальна послідовність переконання має такі етапи: чітке формулювання головної думки; доказ доцільності та корисності позитивного сприйняття її слухачами; докази реальності досягнення результату та визначення можливих засобів такого досягнення; повторне формулювання головної думки.

3. Упередженість аудиторії не повинна долатися голим спростуванням (запереченням без доказів), бо воно дає інколи зворотній ефект. Спростування позиції слухачів необхідно викладати в формі, пристосованій до конкретної аудиторії.

4. При проведенні робіт з формування нової системи цінностей слід звертати увагу на той факт, що будь-який колектив чи робоча група вже мають певну культуру, свої погляди, традиції. Виконуючи агітацію, необхідно виходити з відомих позитивних переконань і цінностей і аргументовано відкидати ті, що заважають досягти згуртованості в роботі.

5. Переконання сприймаються позитивніше, якщо вони пов'язуються з інтересами тих, кому передаються. Найбільш ефективно переконання діють у випадку, коли в процесі обговорення ситуацій чи дискусій слухачі самі визначають необхідність зміни системи своїх поглядів та можливі позитивні наслідки такої процедури.

6. Надзвичайно важливим моментом роз'яснювально-виховної роботи є особистість того, хто її проводить. Інколи цікавою роботою повинен займатися безпосередній керівник групи, інколи – неформальний лідер, а інколи – сторонній авторитетний консультант. Перш ніж проводити

агітацію, треба вивчити стан морально-психологічного клімату колективу, розробити програму спеціальних занять, яку краще реалізувати не тільки у формі лекцій, а більше – у формі дискусій, ділових ігор, розбору ситуацій. Крім таких занять, можна використати випуски листівок, індивідуальні бесіди, консультації.

7. На відкриті дискусії швидше ідуть люди молодшого віку, розбір ситуацій продуктивніше проходить серед працівників середнього віку, а індивідуальні бесіди та консультації дають кращий ефект при роботі з людьми похилого віку.

8. Хоча за правилами ділового спілкування в процесі освітньо-виховної роботи бажано вдаватися до так званого ефекту драматизації подій, дослідження показали, що на приватних підприємствах він не давав позитивних результатів. В той же час посилення на принципи утилітаризму, дотримання прав людини та справедливості сприймалися позитивно в будь-якій аудиторії. Якраз це, на наш погляд, створювало основу взаємопорозуміння та довіри в спілкуванні, що дозволило змінити ціннісні орієнтації людей.

Проведені інтерв'ю та консультації з деякими працівниками системи управління підприємств підтвердили той факт, що результати проведення такого експерименту з освітньо-виховної роботи не будуть довготривалими, якщо їх не посилять наступними заходами різного роду. Їх зміст та кількість визначається характерними особливостями конкретних колективів. Але є такі, які можна вважати єдиними. Серед них – посилення поінформованості членів колективу відносно ситуацій, що складаються на підприємстві; обґрунтоване делегування повноважень та відповідальності колективам відносно вирішення певного кола проблем; розробка справедливої схеми стимулювання роботи в команді, делегування команді прав перерозподілу виділених на оплату їх праці коштів; чітко позитивна позиція вищого керівництва підприємства у ставленні до перетворень стилю колективної роботи.

4.5. Резерви розвитку підприємницької культури підприємства

202 Якщо не сприймати культурні традиції підприємства однозначно як підтримку збереження існуючого стану, а збагатити їх підтримкою змін, що забезпечують життєздатність підприємств в ринковій економіці, тоді можна говорити про розвиток підприємницького варіанта культури підприємства. Дослідження попередніх розділів показали, що характеристики підприємницької культури обстежених підприємств мають далеко не найвищий рівень. Але нагальною потребою трансформаційного періоду економіки є необхідність навчитися жити в умовах змін. Можна погодитися з думкою Г.В. Задорожного та його співавторів, що для цього в першу чергу необхідно навчитися змінювати моделі і стиль управління соціально-економічними процесами як на рівні держави, так і на рівні підприємства. Ці автори вважають, що в сучасний момент економічна система рухається майже по колу, не знаходячи виходу на спіраль розвитку [121, с. 6]. Але, здається, треба констатувати інший факт: поки що як економіка України в цілому, так і економіка підприємств рухаються не стільки по колу, скільки по спіралі регресу. Для переходу до прогресивного руху по спіралі необхідно розвивати потенціал підприємницької культури, оскільки ускладнення та прискорення економічних і соціальних процесів підприємства зробили інновації та надійні зв'язки його з навколишнім середовищем таким же гарантом прибутку, як і наявність необхідних для бізнес-діяльності ресурсів та ринків збуту продукції.

За цих умов тільки введення в дію ресурсу підприємливості гарантує стабільність існування підприємства.

Цей ресурс не відразу був визнаний наукою як особливий та такий, що заслуговує на обґрунтування спеціального науково-методичного забезпечення для управління ним. Спочатку вчені-економісти окремі характеристики підприємливості приписували таким факторам, як праця або капітал. Так, наприклад, А. Маршал згадує підприємливість, аналізуючи капітал: "Значну частину капіталу складають знання та організація, причому знання... це наш найпотужніший двигун виробництва. Воно дозволяє нам підкорити природу та заставити її сили задовольнити наші потреби" [184, с. 208]. При цьому він вважає, що підприємницькі здібності розпоряджатися капіталом "мають конкретну визначену ціну пропозиції", тобто є фактично рідкісним, а отже, за цією

характеристикою – економічним ресурсом [184, с. 398]. З іншого боку, він не виділяє ці здібності як особливий фактор виробництва. Е. Долан та Д. Ліндсей також не виділяють як окремий ресурс підприємливість, але вважають, що діють три сили, що приводять в дію ринковий процес: бажання ризикнути в надії отримати хороший прибуток, процеси арбітражування та процеси інновацій [66, с. 341]. Але ці ознаки є не що інше, як характерні риси підприємливої людини.

Завдяки підприємцю-новатору нормою здорової економіки та центральним фактором економічної теорії й економічної практики стає не стільки рівновага та оптимізація, скільки динамічна нерівновага. Систематичне новаторство, що виводить на спіраль розвитку, полягає в цілеспрямованому пошуку змін і систематичному аналізі можливостей, щоб результатом цих змін могли стати економічні чи соціальні інновації [115, с. 43]. Економіку такого типу назвали "підприємницькою", а центральною фігурою в ній став підприємець – людина, наділена особливими рисами характеру та поведінки.

Уперше підприємця як особливий об'єкт аналізу виділив Й. Шумпетер. Розглядаючи (по суті справи, вперше в західній економічній науці) економічну систему як динамічну та таку, що постійно розвивається, він визначив, що головний потенціал її динаміки – не звичайний кругообіг капіталу, а нові комбінації факторів виробництва. Формування ж таких комбінацій – безпосередня функція підприємця. Причому підприємливими людьми Й. Шумпетер називав господарюючих суб'єктів, функціями яких було здійснення упереджувальних інновацій, які захищають економічну систему від руйнування. У відповідності до такої тези можна стверджувати, що підприємливі люди існують не тільки в ринковій економіці. Але тільки в ринковій економіці підприємлива людина стає специфічним соціальним явищем, завдяки якому економічна система знаходить та вводить в дію нові резерви збереження своєї цілісності як резерви переходу від циклічного розвитку до розвитку по спіралі. Роль підприємця можна зрозуміти краще, якщо розглядати капітал підприємства як відносини, зв'язки, систему зв'язків власника капіталу з іншими рівноправними незалежними економічними партнерами. Тільки наявність характерних якостей підприємливості дозволяє особі, що керує капіталом, орієнтуватися в складній системі зв'язків, створювати та змінювати їх оптимальну структуру.

Не дивлячись на те, що підприємництво і підприємливість уже стали об'єктами досліджень, багато проблем залишаються невирішеними. Так, не можна погодитися з тими дослідниками, які визначають підприємливість виключно як особливий вид творчої активності у сфері приватного бізнесу. Звичайно, в умовах зародження ринкових відносин приватні підприємці, формуючи свій капітал, найбільше потребують введення в дію підприємливості. Тільки цей фактор здатний компенсувати і нестачу ресурсів чи кваліфікованих кадрів, і недосконалість правового забезпечення господарської діяльності.

Але в той же час і великі підприємства з великим капіталом та великою питомою вагою державної власності мають потребу у формуванні нової культури підприємницької поведінки в стосунках з партнерами. В зв'язку з цим важливо визначити характерні риси підприємницького стилю поведінки не стільки приватного власника, скільки менеджера, а іноді – групи працівників системи управління підприємством, які змушені приймати рішення в умовах невизначеності та обмеженості всіх ресурсів, а особливо – часу.

Про те, що вже визріли передумови для такого дослідження, свідчить навіть короткий огляд вітчизняних публікацій за темою. Не так давно в них аналізувалися лише різні форми підприємництва (індивідуальне підприємство, колективне підприємство, товариства, акціонерні товариства). Підвищена увага надавалася проблемам, пов'язаним з розподілом прав власності на капітал та результати його функціонування, можливостям його ефективного використання. Але для забезпечення ефективного використання фактора підприємливості, за думкою автора, надзвичайно важливо підприємництво розглядати як особливу форму праці та діяльності.

Такий підхід підтримують не всі вчені. Існує, наприклад, думка, що праця – це широкий термін, який економісти вживають для позначення всіх розумових та фізичних здібностей людей і які можна використати у виробництві товарів та послуг (за виключенням особливого виду людських талантів, а саме – здатності до підприємництва). Але є також і думка, що підприємництво – це тільки особливий вид трудової діяльності.

Перша уява про підприємництво склалася ще тоді, коли економічна наука стояла на застарілих позиціях, за якими вважалося, що тільки робітник створює додану вартість, на основі якої забезпечується зростання капіталу та суспільного багатства. Світова економічна наука вже давно ввела співробітника системи управління підприємством до складу сукупного працівника. Більш того, при розгляді капіталу як відносин або системи зв'язків та процесів, в якій він тільки і здатний розширено відтворюватися, ще очевиднішою стає роль управлінця. Адже якраз саме він (управлінець) формує, контролює, прогнозує розвиток цих процесів. У наш час на будь-якому великому підприємстві якраз команда спеціалістів та менеджерів володіє ініціативою сполучення ресурсів у виробничому процесі, зміни їх комбінацій; приймає на себе відповідальність за прийняття нерутинних рішень, що визначають стратегію підприємства. Не робітниками, а працівниками системи управління вводяться нові товари, технології ринку, нові форми організації бізнес-процесів. Ця їх роль в оновленні економічних та соціальних процесів стає настільки очевидною, що навіть з'явилося нове поняття інноваційного менеджменту. В теорії інноваційного менеджменту появляється нова гілка – евристичний менеджмент, функцією якого є вивчення індивідуальної творчості менеджерів, і креативний менеджмент, функцією якого є вивчення резервів групової творчості.

Творчість починає розглядатися не тільки як здатність порушити старі традиції та впровадити інновації, але й як уміння сполучати традиції та інновації, тобто здатність на підтримку існуючого ділового циклу та в потрібний момент перехід до наступного циклу ділової активності, вміння комбінувати ситуаційний та процесний підходи. В одній ситуації необхідно використовувати традиційні засоби, в іншій – нові, орієнтуючись не тільки на характеристики ситуації, але й на культуру, що в ній існує. Реінжиніринг як засіб докорінної зміни бізнесу був сприйнятий практиками та науковцями спочатку, на наш погляд, дещо спрощено. Оскільки практично він не враховує необхідність оцінки культури, що склалася в колективах, результати від його використання, на які розраховували перші ентузіасти, часто були недосяжними.

204 У ринковій економіці підприємство повинно самостійно формувати систему поточних процесів у відтворювальному циклі капіталу, а функціонування та розвиток цього циклу забезпечується інформаційною насиченістю менеджменту та швидкістю його реакції на кризові ситуації, що постійно супроводжують роботу підприємства.

Навіть у стабільній економічній системі цей цикл не може бути оптимізованим зусиллями однієї людини, навіть геніальної, а тим більше – зміненим. Вона просто не в змозі проаналізувати необхідну кількість інформації про особливості обмінних процесів, що відбуваються в системі господарювання. Особливо не просто одній людині вивчати та оцінювати систему зв'язків у вітчизняній економіці, що поступово виходить з кризового стану. Колективна творча робота вимагає відповідного методичного забезпечення.

Вирішення цих проблем можливе за умови системного та комплексного розгляду феномену підприємництва. При цьому необхідно спочатку дати визначення поняттям "підприємець", "підприємливість", "підприємництво", "потенціал підприємливості". Пропонуємо такий варіант. Підприємець – це людина, яка відшукує в бізнесі незвичайні способи реакції на проблеми, що забезпечують успіх і пов'язані зі зміною товарів, технологій, постачальників, сегментів ринку і навіть сфер використання капіталу. Підприємництво – особлива форма бізнесу, в якому значна увага приділяється використанню творчого потенціалу його учасників, що і дозволяє отримувати збільшені прибутки. Підприємливість – це організаційні та управлінські навички власника капіталу, спеціаліста чи менеджера, необхідні для виробництва товарів та надання послуг в умовах розвитку динамічності та непередбачуваності зовнішнього середовища. Потенціал підприємливості – це здатність суб'єкта – носія фактора підприємливості – ефективно та швидко вирішувати задачі, що забезпечують досягнення цілей, поставлених у зв'язку зі змінами внутрішнього та зовнішнього середовищ його діяльності, рівень його готовності до реалізації інноваційних ризикованих проектів чи програм.

Розвиток потенціалу підприємливості забезпечується ринково-підприємницькою орієнтацією менеджменту, дотриманням таких принципів: розгляд підприємства як відкритої системи, що діє під впливом ймовірних факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ; орієнтація виробництва на якнайкраще задоволення потреб споживачів;

використання ситуаційного підходу в управлінні бізнес-діяльністю; визнання важливості для забезпечення життєдіяльності підприємства не тільки адекватності, але й швидкості реакції на події в середовищі бізнесу; визначення в якості головного джерела отримання доданої вартості компетентних людей та забезпечення умов для реалізації їх здібностей до підприємництва й інновацій.

Як бачимо, підприємливість необхідно досліджувати і на рівні окремого суб'єкта, і на рівні системи управління підприємством, і на рівні підприємства, яке повинно поступово розвивати елементи підприємницької культури.

Для умов України при вивченні підприємливості як рідкісного ресурсу надзвичайно важливо зрозуміти, що якраз його накопичення та розвиток дозволить побороти кризу. Адже для країн, що розвиваються, найбільші проблеми пов'язані не з нестачею капіталу, природних ресурсів чи низьким рівнем "ноу-хау". Вільш важливим у порівнянні з ними є відсутність тієї атмосфери, традицій та політичної системи, які сприяють розвитку підприємництва [19, с. 19]. Такої ж думки дотримується і П. Самуельсон [243, с. 414].

Управління розвитком потенціалу підприємливості спеціаліста чи менеджера багато в чому залежить від точності її вимірювання. Активну роль показників в управлінні змінами підкреслюють багато вчених і відомих у світі підприємців. Так, Р. Уотермен з цього приводу пише: "Якщо Ви шукаєте способи швидко змінити поведінку компанії, то необхідно змінити систему вимірювань або хоча б один показник. І навпаки, якщо вам не зрозуміло, чому стан справ не змінюється, зверніться до системи вимірювання" [276, с. 204]. Відомий підприємець Лі Якока радить: "Зміни слід починати з фактів та контролю. Я дуже повірив у силу цифр. Звичайно, що їх треба розуміти та пояснювати. Цифри створюють хороший вихідний пункт для будь-якого плану, будь-якої акції" [304, с. 129 - 130].

У літературі не представлена цілісна методика вимірювання та оцінки потенціалу підприємливості. Підходи до розробки такої методики, на наш погляд, повинні базуватися на таких положеннях: потенціал підприємливості повинен розглядатися як складна динамічна система, здатна до саморозвитку; оцінка повинна бути комплексною і реалізувати всі свої функції – пізнавальну, облікову та конструктивну.

205
Основа для створення системи показників складають емпіричні матеріали наукових досліджень. За прийнятою в них методологією для вимірювання підприємливості необхідно спочатку визначити перелік її суттєвих ознак. Але різні автори характеризують це явище по-різному. Наприклад, Б. Санто вважає, що до ознак інноваційного менеджера належать: знання; інтуїція; фантазія; наполегливість; витримка; зухвалість; готовність приймати рішення і розв'язувати проблеми; бажання іти на ризик, бути готовими до усіх можливостей, наданих ринком; здатність створювати нові можливості шляхом впровадження інновацій в технологію та організацію [19, с. 19]. У роботі Н.І. Дряхлової і В.А. Давиденко наведені інші, на їх думку, суттєві ознаки підприємливої людини: здатність взяти на себе ініціативу сполучення ресурсів в єдиний процес виробництва товарів та послуг; прийняття основних рішень у процесі бізнес-діяльності; здатність вводити на комерційній основі нові продукти, нові технології, навіть нові форми бізнесу; здатність іти на ризик [116, с. 122]. Інші автори вказують на такі риси підприємливої людини: мобільність, динамічність, пошук, ризик, нетривалий термін складання угод [277, с. 31 - 42]. В. Савченко пропонує свої характеристики підприємливої людини: прийняття нестандартних рішень в невизначених ситуаціях, генерування нових ідей і оцінка їх перспективності з позицій отримання доходу, оперативна оцінка їх перспективності з позицій отримання доходу, оперативна оцінка інновацій з позицій їх кінцевої ефективності, оцінка ринкової кон'юнктури з позицій отримання додаткового прибутку, ризик, аналіз інформації та вміння робити висновки [242, с. 18].

На основі узагальнення вказаних вище думок та публікацій інших авторів (В.М. Гриньової [57], Б. Карлофа [143], В.І. Пятової [237], З.П. Румянцевої [277] та ін.) в даній роботі був використаний такий перелік особистісних рис людини, що дозволяє оцінити рівень розвитку в неї здатності до інноваційної (підприємливої) поведінки: чітко виражена потреба досягнення успіху (P1), відчуття власної відповідальності за свою долю (P2); відчуття свободи та незалежності (P3); ініціативність (P4); наполегливість у досягненні мети (P5); здатність до виваженого ризику (P6); здатність

не боятися брати на себе відповідальність за прийняті рішення (P7); уміння спокійно аналізувати ситуацію (P8); вміння переконувати партнера (P9); працездатність (P10); уміння знаходити та використовувати інформацію про власну вигоду (P11); вміння чітко формулювати власні економічні цілі (P12).

Рівень розвитку вказаних характеристик аналізувався на основі їх самооцінки спеціалістами та менеджерами трьох підприємств: "Ківерціспецлісмаш" (м. Ківерці), "Укрелектромаш" та "Гідропривід" (м. Харків). Всього було опитано 94 особи. Можливість об'єднання їх в одну сукупність пояснюється тим, що всі три підприємства мають ідентичну культуру, історію свого існування і колективи, що вже склалися. Для оцінок була запропонована п'ятиінтервальна якісно-кількісна шкала, за якою респонденти визначали наявність у них даної характеристики: "так" – 5 балів, "швидше так, чим ні" – 4 бали; "швидше ні, чим так" – 3 бали; "ні" – 2 бали, "не знаю" – 1 бал. Обробка результатів виконувалася у такий спосіб. Спочатку методами багатомірної статистичної інформації були впорядковані вектори відповідей кожного з опитуваних. На рис. 4.16 представлена це впорядкування. Як бачимо, 6 векторів виділилися в особливу групу, додатковий аналіз її показав, що до неї ввійшли всі, хто не зміг визначитися з оцінкою характеристик (некомпетентні респонденти).

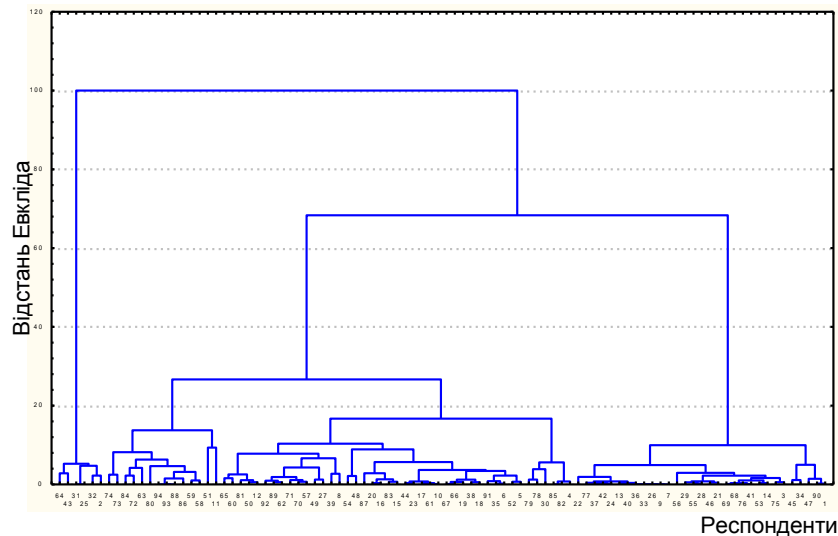
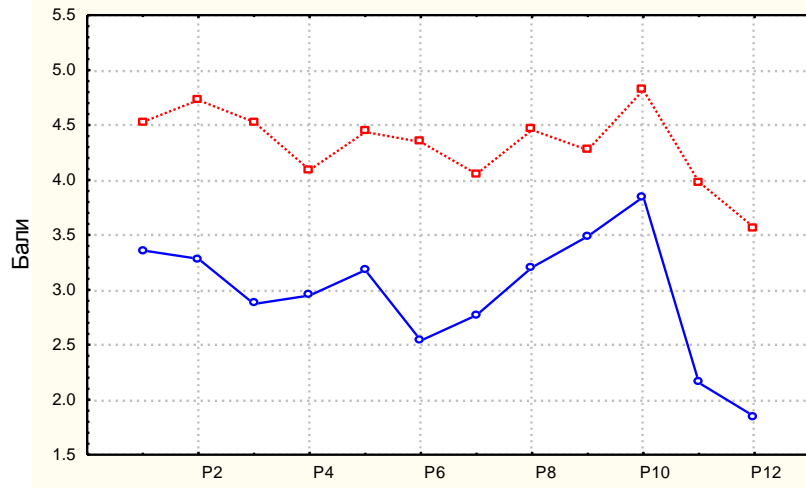


Рис. 4.16. Результати впорядкування 94 респондентів

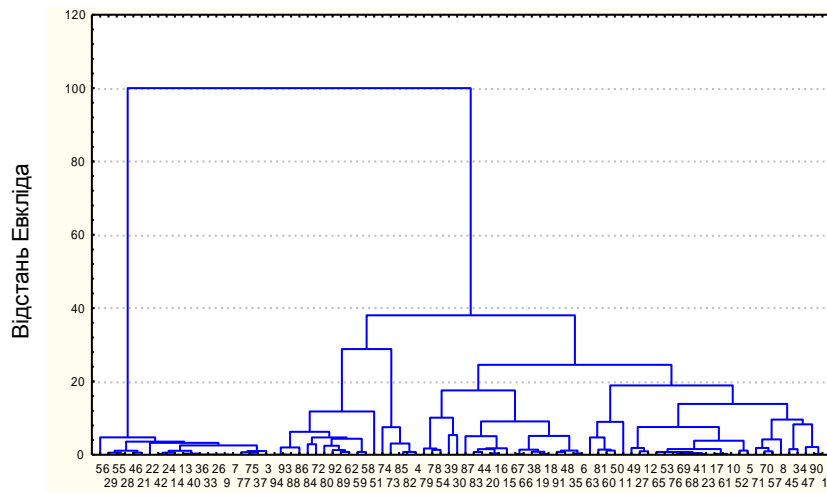
На рис. 4.17 подані середні оцінки характеристик підприємливості для другого та третього кластерів. Оскільки оцінки дев'ятої та десятої характеристик суттєво не відрізняються, а отже, не визначають особливості кластерів, вони були вилучені з подальшого аналізу. Після вилучення з масиву респондентів шести осіб була проведено нове впорядкування (воно подано на рис. 4.17), у якому чітко виділилися два кластери.

Таким чином, можна сказати, що в перший кластер виділилися спеціалісти та менеджери з більш високим розвитком характеристик підприємливості. Це – тип інноваційних працівників системи управління підприємством. За рис. 4.16 такі характеристики, як уміння переконувати партнера (P9) та працездатність (P10), незначно відрізняються за оцінками. Оскільки вони не специфічні для кожного кластеру, їх було вилучено з подальшого дослідження.



Характеристики підприємливості

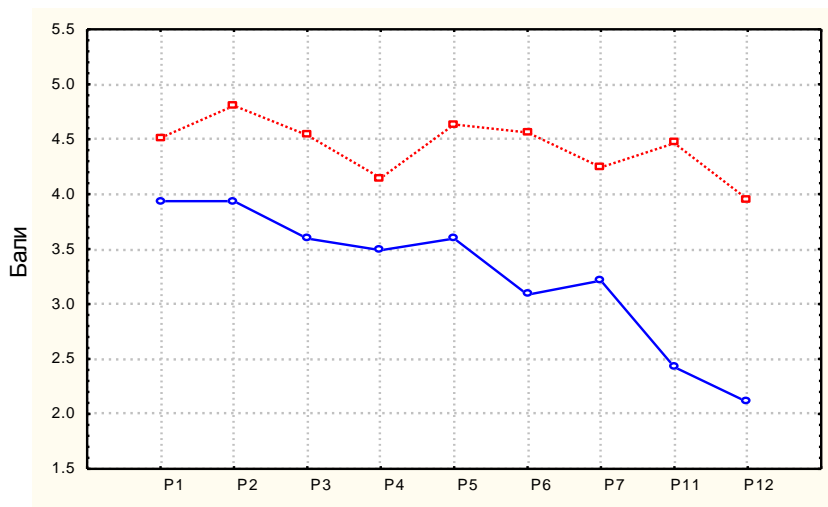
Рис. 4.17. Середні оцінки характеристик підприємливості по кластерах
Впорядкування 86 респондентів представлено на рис. 4.18.



Респонденти

Рис. 4.18. Впорядкування 86 респондентів

Середні оцінки характеристик підприємливості за скороченим списком мають вигляд, представлений на рис. 4.19.



Характеристики підприємливості

Рис. 4.19. Середні оцінки характеристик розвитку підприємливості за двома кластерами

Специфіка кожної групи співробітників системи управління підприємствами може бути доведена порівнянням результатів факторного аналізу характеристик двох кластерів. Ці результати подані в табл. 4.11.

Таблиця 4.11

Навантаження факторів на характеристики підприємливості

Характеристики	1 кластер			2 кластер		
	Ф1	Ф2	Ф3	Ф1	Ф2	Ф3
1	2	3	4	5	6	7
Чітко виражена потреба досягнення успіху (P1)						
Власна відповідальність за свою долю (P2)	0,88					
Відчуття свободи та незалежності (P3)						0,78
Ініціативність (P4)						
Наполегливість у досягненні мети (P5)				0,83		
Здатність до виваженого ризику (P6)			0,74	0,72		
Готовність брати на себе відповідальність за прийняті рішення (P7)	0,83				0,72	
Уміння спокійно аналізувати ситуацію (P8)					0,75	
Уміння знаходити та використовувати інформацію про власну вигоду (P11)						
Уміння чітко формулювати власні економічні цілі (P12)		0,80				
Дисперсія характеристик, що описується фактором, %	0,24	0,17	0,16	0,21	0,18	0,16

208

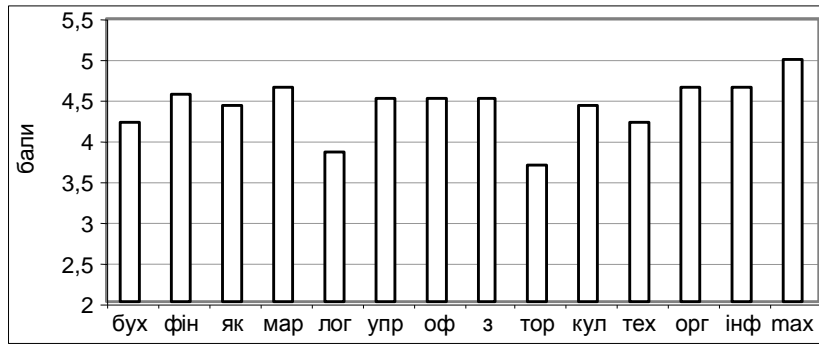
Як бачимо, для першого кластера перший фактор, що описує 24% дисперсії, показує, що люди, які ввійшли до цієї групи, вважають себе готовими або швидше не готовими брати на себе відповідальність за власну долю та нести відповідальність за прийняті рішення. Другий та третій описують однакову дисперсію і мають нескладну структуру. За змістом другого можна зробити висновок, що в цій групі люди вважають, що вони вміють чітко формулювати свої власні економічні цілі, здатні до виваженого ризику.

Аналіз навантажень першого фактора на показники підприємливості в другій групі свідчить, що ця група людей вважає, що їм швидше не притаманні висока відповідальність у досягненні мети та здатність до ризику. Вони також швидше не готові брати на себе відповідальність за прийняті рішення, не вміють спокійно аналізувати ситуацію.

Проаналізовані оцінки бажання підвищувати свою компетентність з 12 напрямків у двох групах показали суттєве перевищення прагнення до знань у першій групі, що видно з рис. 4.20.

По-різному у виділених групах корелюють особисті цілі спеціалістів та менеджерів з цілями підприємства. Для аналізу був виділений такий перелік особистих цілей членів колективу: заробіток (Ц1), мати постійне робоче місце (Ц2), спілкуватися з цікавими людьми (Ц3), самоствердитися (Ц4), зробити кар'єру (Ц5), реалізувати творчі задуми (Ц6). До переліку цілей підприємства були включені: зміна концепції управління (ЦП1); забезпечення фінансової стійкості підприємства (ЦП2); формування нової соціальної політики та розвиток персоналу (ЦП3); завоювання ринку, престиж товарів підприємства (ЦП4); поновлення та розвиток виробничого потенціалу (ЦП5); розвиток компетентності персоналу (ЦП6).

а)



б)

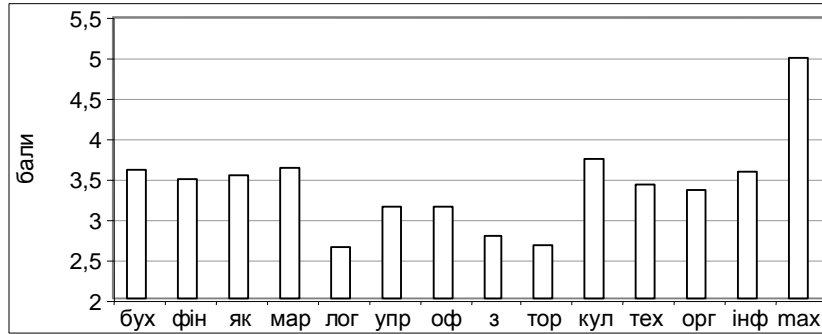


Рис. 4.20. Середні оцінки бажання поповнити знання:
а) у першому кластері; б) у другому кластері

Умовні позначення напрямків поповнення знань: бух – бухгалтерський облік, фін – фінанси, як – управління якістю, мар – маркетинг, лог – логістика, упр – управління персоналом; оф – оформлення угод з партнерами, з – зовнішньо-економічна діяльність; тор – торгівля науково-технічними досягненнями "ноу-хау"; кул – культура ділового спілкування; тех – технологія виробництва, орг – організація виробництва, інф – використання інформаційних технологій.

Статистичний зв'язок між цілями персоналу та організації для першого кластеру (інноваційних спеціалістів та менеджерів) характеризується даними табл. 4.12.

Таблиця 4.12

Матриця парних коефіцієнтів кореляції між цілями персоналу та організації

Цілі працівників	Цілі підприємства					
	ЦП1	ЦП2	ЦП3	ЦП4	ЦП5	ЦП6
Ц1	0,19	0,9	0,52	0,87	0,46	0,09
Ц2	0,17	0,55	0,49	0,48	0,89	0,39
Ц3	0,17	0,56	0,42	0,54	0,89	0,26
Ц4	0,5	0,46	0,34	0,42	0,80	0,31
Ц5	0,38	0,38	0,01	0,39	0,49	0,03
Ц6	- 0,18	0,3	0,13	0,00	0,50	0,30

Матриця парних коефіцієнтів між вказаними цілями для другого кластеру (людей з невисоким потенціалом підприємливості) подана в табл. 4.13.

**Матриця парних коефіцієнтів кореляції
між цілями персоналу та організації**

Цілі працівників	Цілі підприємства					
	ЦП1	ЦП2	ЦП3	ЦП4	ЦП5	ЦП6
Ц1	0,04	- 0,06	- 0,05	0,08	0,2	0,2
Ц2	- 0,15	- 0,12	- 0,06	- 0,02	- 0,12	- 0,15
Ц3	- 0,02	- 0,07	- 0,01	0,11	- 0,11	0,04
Ц4	0,06	- 0,10	0,03	- 0,03	0,08	0,06
Ц5	0,08	0,17	0,19	0,06	- 0,11	0,16
Ц6	0,28	0,16	0,39	0,14	0,06	0,26

Як видно з порівняння табл. 4.12 та 4.13, повністю орієнтуватися на підприємницьку культуру поведінки персоналу не можна. Організуючи творчі групи з інноваційних спеціалістів, можна за їх допомогою формулювати програми розвитку та збереження потенціалу підприємства. Інша частина співробітників системи управління повинна отримувати чіткі завдання та орієнтири регулювання процесів, що входять до їх компетенції.

Висновки

1. Аналіз існуючих теоретичних засад використання культури підприємства для формування його конкурентних переваг, розроблених зарубіжними вченими, показав їх неадекватність умовам України. Обґрунтована в роботі класифікація факторів, функцій культури, способів її формування, принципів управління дозволяє побудувати методичні засади для управління на їх основі соціальними процесами вітчизняних підприємств.

2. Аналіз рівня розвитку різних типів культур на вітчизняних підприємствах показав, що не існує єдиної, найбільш розповсюдженої та ефективної культури. Корпоративна культура найчастіше формується як синтез різних її типів. Але на великих промислових підприємствах найбільш суттєво проявляються характеристики бюрократичної та партисипативної культури. Це стримує певним чином розвиток такої необхідної для умов ринкової економіки динамічності економічних та соціальних процесів підприємства.

3. Обґрунтовані в роботі методичні підходи до визначення резервів посилення соціальної відповідальності менеджерів та розвитку на підприємстві клімату соціального партнерства створюють передумови зростання злагоди в колективі та надійності соціальних процесів.

4. Одним із недоліків управління персоналом підприємств є ігнорування сформованих природою якостей людини. Введення в науковий та практичний обіг визначеного в роботі нового змісту поняття "людські ресурси" з обґрунтуванням факторів розвитку їх потенціалу дозволяє менеджерам якнайповніше використовувати всі різновиди людської енергії та розвивати потенціал трудових ресурсів підприємства, не вступаючи в протиріччя з природою людини та її особистісними характеристиками, що сформувалися у неї суспільством.

5. Проведені дослідження показали можливість вивчення та зміни ціннісних орієнтацій колективів засобами управлінського експерименту з використанням технологій ПР. Обґрунтовані методи кількісної оцінки колективної думки дозволяють визначити резерви її розвитку.

6. Найбільш специфічним та рідкісним фактором виробництва в сучасний момент є підприємливість. Запропонована в роботі методика визначення потенціалу підприємницької культури спеціалістів та менеджерів дозволяє визначити резерви узгодження потреб персоналу з потребами організації, що посилює результативність досягнення підприємством стратегічних і тактичних цілей.

ЛІТЕРАТУРА

1. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокіна М.Е. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 408 с.

2. Акофф Р., Сасиени М. Основы исследования операций. / Пер. с англ. и предисл. В.Я. Алтаева. / Под ред. И.А. Ушакова. – М.: Мир, 1971. – 536 с.
3. Акофф Р. Планирование в больших экономических системах. – М.: Советское радио, 1972. – 224 с.
4. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 248 с.
5. Алексеев П.В., Панин А.В. Философия: Учебник. Изд. 2-е, пер. и доп. – М.: Проспект, 1998. – 568 с.
6. Алешина И.В. Паблик рилейшнз для менеджеров и маркетеров. – М.: Ассоциация авторов и издателей "Тандем"; "ГНОМ-ПРЕСС", 1997. – 256 с.
7. Ананьин О. Может ли наука быть руководством к действию? // Вопросы экономики. – 2001. – №2. – С. 48 – 63.
8. Андрущенко В.П., Михальченко М.І. Сучасна соціальна філософія. Курс лекцій. Видання друге, виправлене й доповнене. – К.: Генеза, 1996. – 368 с.
9. Аристархов Ю.М. Структуры и связи в социалистической экономике. – М.: Экономика, 1984. – 152 с.
10. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов. / Под общ. ред. Г.Л. Багиева. – М.: ОАО "Изд. "Экономика", 1999. – 704 с.
11. Банаева С.Г., Шинкаренко В.Г. Информационные технологии менеджмента. – Харьков: ХГАДТУ, 2000. – 124 с.
12. Барамидзе Н.Х. Актуальная потребность и отдаленное мотивационное поведение. В сб. "Проблемы формирования социогенных потребностей". Материалы первой всесоюзной конференции 4 – 6 ноября, 1974 г. – Тбилиси.: Мецниереба, 1974. – С. 11 – 14.
13. Баранов А.В. Воспроизводство трудовых ресурсов как критерий оценки социального механизма развития экономики. В кн. Пути развития социального механизма развития советской экономики. – Новосибирск: ИЭ и ОПП СО АН СССР, 1985. – 172 с.
14. Бартенев С.А. История экономических учений в вопросах и ответах: учебно-методическое пособие. – М.: Юристъ, 1998. – 192 с.
15. Белокурова Г. Эволюция социально-экономической модели Японии в 80 – 90-х годах. // Общество и экономика. – 2001. – №3 – 4. – С. 269 – 345.
16. Белопольский Н.Г. Основы производственно-хозяйственной энвироники. – М.: Экономика, 1990. – 184 с.
17. Белоусов В.А. Философская категория связи (объективно-диалектическое содержание и методологическое значение). – Владивосток: Изд. Далневост. ун-та, 1991. – 208 с.
18. Бех В.П. Соціальний механізм країни. – Запоріжжя: ЗДУ, 1996. – 308 с.
19. Бизнес и менеджер. / Сост. И.С. Драховский, И.П. Черноиванов, Т.В. Прехул. – М.: Азимут-центр, 1992. – 448 с.
20. Бланк И.А. Стратегия и тактика управления финансами. – К.: МП "ИТЕМ лтд", 1966. – 536 с.
21. Блэк С. Паблик рилейшнз. Что это такое? – М.: Новости, 1990. – 240 с.
22. Блюментау Д.И. Информация и информационный сервис. – Л.: Наука, 1989. – 192 с.
23. Бобахо В.А., Левикова С.И. Культурология: Программа базового курса, хрестоматия, словарь терминов. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2000. – 400 с.
24. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб.: Изд. "Питер", 1999. – 816 с.
25. Божович Л.И., Ендовицкая Т.В., Славина Л.С. Цель и намерение и их побудительная сила. В сб. "Проблемы формирования социогенных потребностей". Материалы первой всесоюзной конференции 4 – 6 ноября, 1974 г. – Тбилиси.: Мецниереба, 1974. – С. 14 – 16.
26. Большая Советская Энциклопедия (В 30 томах). / Гл. ред. А.М. Прохоров. Изд. 3-е. – М.: Советская энциклопедия, 1975. – Т. 20. – 608 с.
27. Большой экономический словарь. / Под ред. А.Н. Азришяена. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Институт новой экономики, 1997. – 864 с.

28. Бондаренко О.О. Оптимізація інвестиційного забезпечення інноваційної складової економічного зростання в Україні. Авт. дис. на зд. н.с. к.е.н., Укр. акад. банківської справи. – Суми, 2000. – 20 с.
29. Бріггем Євхен. Основи фінансового менеджменту: Пер. з англ. – К.: Молодь, 1997. – 1000 с.
30. Бреддик У. Менеджмент в організації. – М.: "ИНФРА", 1997. – 344 с.
31. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. – К.: Вид. Соломії Павличко "Основи", 2001. – 348 с.
32. Бузгалин А. Переходная экономика. – М.: Таурис, 1994. – 236 с.
33. Бункина М.К., Семенов В.А. Экономика и психология: на перекрестке наук. – М.: Изд. "Дело и сервис", 1998. – 400 с.
34. Валуев С.А., Волкова В.Н., Игнатъева А.В. и др. Системный анализ в экономике и организации производства. – Л.: Политехника, 1991. – 196 с.
35. Вальтух К.К. Методологические проблемы экономических измерений. В кн. Методологические проблемы экономической науки. / Авт. предисл. В.И. Клисторин, А.Т. Москаленко – Новосибирск: Наука, Сиб. отд-ние, 1988. – 292 с.
36. Васильев В.Н. Организация, управление и экономика гибкого интегрированного производства в машиностроении. – М.: Машиностроение, 1986. – 312 с.
37. Введение в исследование операций. [Черчмен У., Акоф Р., Арноф Л.]; / Пер. с англ. – М.: Наука, 1967. – 488 с.
38. Введение в рыночную экономику: Учебн. пособие для экон. спец. вузов. / А.Я. Лившиц, И.Н. Никулин, А.О. Груздева и др. – М.: Высшая школа, 1994. – 448 с.
39. Веснин В.Р. Основы менеджмента. Курс лекций для студентов высших учебных заведений. – М.: Общество "Знание" России, Центральный институт непрерывного образования, 1996. – 472 с.
40. Виханский О.С. Стратегическое управление. Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.
41. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. – М.: Гардарики, 1998. – 528 с.
42. Войтов А.Г. Экономика. Общий курс (фундаментальная теория экономики): Учебник. – 3-е переработанное изд. – М.: Информационно-внедренческий центр "Маркетинг", 1999. – 492 с.
43. Волгин Л.Н. Проблема оптимальности в теоретической кибернетике. – М.: Сов. радио, 1968. – 160 с.
44. Гаджиева Т.Г. Роль нравственной культуры в процессе управленческой деятельности. В сб. Социально-гуманитарные проблемы менеджмента. Международная научная конференция 30 – 31 октября 1997 г. – Донецк: Дон – ГАУ, 1997. – 236 с.
45. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде: Учебн. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 224 с.
46. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 480 с.
47. Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д.М., Донелли Д.Х.-мл. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. – 8-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 664 с.
48. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент: лидерам реорганизации и консультантам по управлению. Учебное пособие. – М.: Дело, 1999. – 496 с.
49. Глухов В.В., Бахрамов Ю.М. Финансовый менеджмент. Учебное пособие. – СПб.: Специальная литература, 1995. – 428 с.
50. Глушенко В.В., Глушенко И.И. Исследование систем управления: социологические, экономические, прогнозные, плановые, экспериментальные исследования. – Железнодорожный Моск. обл.: ООО НПЦ "Крылья", 2000. – 416 с.
51. Голиков Е.А. Маркетинг и логистика: Учебное пособие. – М.: Изд. дом "Дашков и К", 1999. – 412 с.
52. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. – М.: Изд. "Финпресс", 1998. – 416 с.
53. Гордон Ян Х. Маркетинг партнерских отношений. / Пер. с англ. / Под ред. О.А. Третьяк. – СПб.: Питер, 2001. – 384 с.

54. Горелов Д.О. Проблемы социально-экономического развития Украины. // *Бізнес-Інформ.* – 1998. – №5. – С. 17 – 19.
55. Григорян Г.М. Политическая экономия: принципы обновления и развития. – Харьков: ХДЕУ, 2000. – 388 с.
56. Григорян Г.М. Социализация содержания экономической науки – решающая основа ее обновления. // *Социальная экономика*, ХНУ им. В.Н. Каразина, 2001. – №1. – С. 14 – 21.
57. Гринева В.Н. Предпринимательская деятельность: проблемы, пути решения. / Под ред. – Симферополь: Анаюрт, 1995. – 304 с.
58. Гринева В.Н. Оценка эффективности выполнения маркетинговой стратегии на предприятиях сферы специальных услуг. // *"Економіка: проблеми теорії та практики"*. Зб. наукових праць. Вип. 91. – Дніпропетровськ, 2001. – С. 95 – 100.
59. Гуткин Л.С. Оптимизация радиоэлектронных устройств. – М.: Сов. радио, 1975. – 366 с.
60. Деминг В.Э. Выход из кризиса. – Тверь: Альба, 1994. – 144 с.
61. Дерябина М. Институциональные аспекты постсоциалистического переходного периода. // *Вопросы экономики.* – 2001. – №2. – С. 108 – 124.
62. Дикарева А.А., Мирская М.И. Социология труда. – М.: Высш. шк., 1989. – 328 с.
63. Дмитриченко Л.И. История экономических учений: Учебное пособие. – Донецк, "КИТИС", ДонГУ, 1999. – 452 с.
64. Добров Г.М., Ершов Ю.В., Левин Е.И. и др. Экспертные оценки в научно-техническом прогнозировании. – К.: Наукова думка. – 1974. – 160 с.
65. Додонов Б.И. Потребности, эмоции, интересы. В сб. "Проблемы формирования социогенных потребностей". Материалы первой всесоюзной конференции 4 – 6 ноября, 1974 г. – Тбилиси: Мецниереба, 1974. – С. 18 – 20.
66. Долан Э. Дж., Линдсэй Д. Рынок: микроэкономическая модель: Пер. с англ. В. Лукашевича и др. / Под общ. ред. Б. Лисовика и В. Лукашевича. – СПб., 1992. – 496 с.
67. Долан Э. Дж., Линдсэй Д. Макроэкономика 31 (Пер. с англ. В. Лукашевича и др. / Под общ. ред. Б. Лисовика). – СПб., 1994. – 408 с.
68. Доронина М., Григоренко А., Аведян Л. Факторы эффективного использования человеческих ресурсов предприятия. // *Бизнес Информ.* – 1999. – №9 – 10. – С. 91 – 96.
69. Доронина М., Аведян Л. Использование человеческих ресурсов (Принципы управления). // *Бизнес-Информ.* 1999. – №15 – 16. – С. 146 – 149.
70. Доронина М., Григоренко А., Аведян Л. Факторы эффективного использования человеческих ресурсов предприятия. // *Бизнес-Информ*, 1999. – №9 – 10. – С. 91 – 96.
71. Доронина М., Стрижак Е. Риск как экономическая категория. // *Бизнес-Информ.* – 1999. – №21 – 22. – С. 102 – 105.
72. Доронина М., Яссин Ф. Предпринимательство и целеполагание. // *Бизнес-Информ.* – 1999. – №13 – 14. – С. 38 – 40.
73. Доронина М.С., Авраменко Е.В. Управление капиталом: финансовый аспект. Учебн. пособие. – Харьков: РИО ХГЭУ, 2000. – 116 с.
74. Доронина М.С. Предпосылки развития социального партнерства на частном предприятии. // *Ученые записки Харьковского гуманитарного института "Народная украинская академия"*. Том 2. – Харьков: Авеста, 1996. – С. 228 – 233.
75. Доронина М.С. Противоречия в формировании нового хозяйственного механизма. // *Экономика и управление*, 2000. – №2 – 3, Симферополь, 2000. – С. 7 – 8.
76. Доронина М.С. Эксперимент в управлении трудовым поведением коллектива предприятия. // *Вестник ХГПУ. Сер. "Технический прогресс и эффективность производства"*. – 2000. – №94. – С. 75 – 83.
77. Доронина М.С., Аведян Л.И. Этический кодекс корпорации как организующий элемент ее культуры. // Материалы международной научной конференции "Социально-гуманитарные проблемы менеджмента" 30 – 31 октября 1997 г., Донецк. – 1997. – С. 73 – 75.

78. Доронина М.С., Бакум В.В., Доронин А.В. Исследование развития бизнеса в сфере технического сервиса. // Сб. научных трудов "Повышение надежности восстанавливаемых деталей машин" ХГТУСХ. – Харьков, 1997. – С. 228 – 231.
79. Доронина М.С., Войтко В.В. Развитие категории "поведение". // Научно-технический сборник "Коммунальное хозяйство городов" Серия: экономические науки. Вып. 26. – К.: Техніка, 2000. – С. 143 – 150.
80. Доронина М.С., Войтко В.В. Социально-психологические аспекты маркетинга. // Матеріали першої міжвузівської науково-практичної конференції "Проблеми активізації регіональної інвестиційної політики в сучасних умовах" 17 – 18 лютого 2000 р. Т. 2. – Дніпропетровськ, 2000. – С. 20 – 21.
81. Доронина М.С., Гончаренко В.Д. Новая профессия – информационный менеджер. // Сб. научных трудов "Проблемы системного подхода в экономике" КМУГА. – К., 1998. – С. 138 – 144.
82. Доронина М.С., Грачев В.И. Проблемы стимулирования инновационных процессов. // Тез доп. Обласної науково-технічної конференції, 19 – 20 червня 1992. – Черкаси. – 1992. – С. 27 – 28.
- Доронина М.С., Журавлева И.В. Роль внутренних резервов и внешних условий в формировании эффективного производственного потенциала предприятия.
83. // Тез. доп. Обласної науково-технічної конференції, 19 – 20 червня 1992. – Черкаси. – 1992. – С. 23 – 24.
84. Доронина М.С., Мартюшева Л.С. Интенсификация плановых заданий на промышленных предприятиях. // Республиканский межведомственный научно-технический сборник "Экономика и организация промышленного производства". – Вып. 21. – К.: Техніка, 1985. – С. 25 – 28.
85. Доронина М.С., Наумик Е.Г. Особенности современного изучения мотивации персонала. // Вісник ХДПУ "Технічний прогрес і ефективність виробництва". Випуск 122. – 2000. – С. 27 – 30.
86. Доронина М.С., Павлова М.В. Необходимость внедрения импортного маркетинга на промышленном предприятии. // Тез. докл. укр. научно-практ. конф. "Маркетинг и управление инновациями" 28 – 29 сент. 1993. – Харьков. – 1993. – С. 21.
87. Доронина М.С., Сушко Л.Н. Резервы эффективного общения деловых партнеров. // Тез. докл. Украинской научно-практической конференции "Маркетинг и управление инновациями" 28 – 29 сентября 1993 г. Харьков. – 1993. – С. 28.
88. Доронина М.С., Чмутова И.Н. Методические аспекты исследования связей предприятия. // Вісник. – №2 (6). – 1998. – С. 30 – 32.
89. Доронина М.С., Чмутова И.Н., Авраменко Е.В. Практикум финансового менеджера по курсу "Финансовый анализ деятельности предприятия". – Харьков: РИО ХГЭУ, 1998. – 88 с.
90. Доронина М.С., Шемаева Л.Г. Методы и модели в управлении материальными потоками предприятия. // Вестник ХГПУ. Сер. "Технический прогресс и эффективность производства". – 2000. – №96. – С. 8 – 12.
91. Доронина М.С., Шемаева Л.Г. Управление материальными и финансовыми потоками предприятия на основе логистического подхода. // Вестник Харьковского государственного политехнического университета, "Технический прогресс и эффективность производства". – 1999. – №90. – С. 117 – 121.
92. Доронина М.С., Шемаева Л.Г. Управление потоковыми процессами предприятия. // Матеріали Першої міжвузівської наук.-практ. конф. "Проблеми активізації регіональної інвестиційної політики в сучасних умовах" 17 – 18 лютого 2000 р. (Вісник Дніпропетровського державного фінансово-економічного інституту "Економічні науки"). – Дніпропетровськ: ДДФЕІ, 2000. – С. 294 – 295.
93. Доронина М.С., Яссин Ф.А. Предпринимательство: новые аспекты исследования. // Бизнес Информ. – 1997. – №21. – С. 47 – 49.
94. Доронина М.С. Развитие потенциала коллективной работы. // Збірник наукових праць "Економіка: проблеми теорії та практики". Випуск 29. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2000. – С. 74 – 82.
95. Доронина М.С. Актуальні проблеми дослідження підприємств як соціальних організацій. // Труды 3-й международной научно-практической конференции "Исследование и

оптимизация экономических процессов "Оптимум - 2001", 14 - 16 ноября 2001 г. - Харьков, 2001. - С. 62 - 63.

96. Дороніна М.С., Горовий Д.А. Відтворення трудових ресурсів в системі обігового капіталу. // Збірник матеріалів Четвертої науково-практичної конференції молодих економістів "Сучасні проблеми розвитку виробництва. - Харків: Модель Всесвіту, 2000. - С. 114 - 116.

97. Дороніна М.С. Економічна теорія і формування методології управління підприємством. // Збірник наукових праць "Економіка: проблеми теорії та практики". Випуск 132. - Дніпропетровськ: ДНУ, 2002. - С. 121 - 131.

98. Дороніна М.С. Методологічні засади формування механізму управління сучасним підприємством. // Матеріали Третьої Міжнародної міждисциплінарної науково-практичної конференції "Сучасні проблеми науки і освіти". - Харків, 2002. - С. 51.

99. Дороніна М.С. Механізм управління соціально-економічними процесами підприємства. // Научно-технический сборник "Коммунальное хозяйство городов" Серия: Экономические науки. Вып. 40. - К.: Техніка, 2002. - С. 274 - 284.

100. Дороніна М.С. Нові аспекти наукового дослідження підприємств. // Тез. доп. Всеукраїнської науково-практичної конференції "Економічні проблеми розвитку регіонів та підприємств на початку XXI століття", 22 - 23 листопада 2001 р. - Полтава, 2001. - С. 74 - 75.

101. Дороніна М.С. Нові можливості підвищення ефективності інформаційного забезпечення підприємства. // Вісник ХДЕУ. - 2001. №3 (19). - С. 104 - 107.

102. Дороніна М.С. Оцінка бізнес-процесів та управлінських орієнтацій підприємств. // Научно-технический сборник "Коммунальное хозяйство городов" Серия: Экономические науки. Вып. 31. - К.: Техніка, 2001. - С. 65 - 72.

103. Дороніна М.С. Передумови формування сучасної методології управління підприємством. // Научно-технический сборник "Коммунальное хозяйство городов" Серия: Экономические науки. Вып. 34. - К.: Техніка, 2001. - С. 81 - 91.

104. Дороніна М.С. Проблеми створення методологічних основ управління потоковими процесами на підприємстві. // Вісник НУ "Львівська політехніка" №416, Логістика, 2001. - С. 43 - 48.

105. Дороніна М.С. Проблеми створення методологічних основ управління потоковими процесами на підприємстві. // Тези доп. з міжнародної науково-практичної конференції "Маркетинг та логістика в системі менеджменту" 9 - 10 листопада 2000 р., Львів, 2000. Вид НУ "Львівська політехніка", 2000. - С. 345 - 346.

106. Дороніна М.С. Соціальна відповідальність менеджменту. // Зб. наук. праць Дніпропетровського національного університету. - С. 11 - 17.

107. Дороніна М.С. Соціальна відповідальність менеджменту. // Збірник наукових праць "Економіка: проблеми теорії та практики". Випуск 40. - Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2000. - С. 11 - 17.

108. Дороніна М.С. Управління капіталом: Проблеми та передумови їх вирішення. // Вісник ХДЕУ. - 2001. - №2(18). - С. 51 - 54.

109. Дороніна М.С., Аведян Л.Й. Менеджмент та культура корпорацій. // Збірник доповідей міжнародної науково-практичної конференції "Управління трудовими ресурсами: проблеми і перспективи розвитку". - Хмельницький, 1997. - С. 451 - 454.

110. Дороніна М.С., Григоренко А.М. Психологія управління, ч. 2. Навчальний посібник. - Харків.: Вид. ХДЕУ, 2000. - 96 с.

111. Дороніна М.С., Маляр В.Я. Факторний аналіз потенціалу підприємництва. // Вестник ХГПУ. Сер. "Технический прогресс и эффективность производства". - 2000. - №92. - С. 68 - 70.

112. Дороніна М.С., Шемаєва Л.Г. Проблемні питання створення і використання логістичної системи підприємства. // Вісник державного університету "Львівська політехніка", "Логістика". - 2000. - №390. - С. 22 - 26.

113. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ.: Учебн. пос. - М.: Изд. дом "Вильямс", 2000. - 272 с.

114. Друкер П.Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ.: Уч. пос. - М.: Изд. дом "Вильямс", 2000. - 396 с.

115. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. / Пер. з англ. В.С. Гуля. – К.: Україна, 1994. – 320 с.
116. Дряхлов Н.И., Давыденко В.А. Предпринимательство как объект и субъект управления. // СОЦИС, №6. – С. 120 – 125.
117. Дункан Джек У. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики.: Пер. с англ. – М.: Дело, 1996. – 272 с.
118. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 3-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 2001. – 720 с.
119. Ермакова Е.Е. Философия: Учебн. для техн. вузов. – М.: Высшая школа, 2000. – 272 с.
120. Завадський Й.С. Менеджмент. Т. 1, вид. 2-е. – К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998 – 544 с.
121. Задорожний Г.В., Коврига О.В., Смоловик В.В. Соціальне партнерство – реальний шлях до відкритого суспільства – Харків: ХІБМ, 2000. – 192 с.
122. Зайдель Х., Теммен Р. Основы учения об экономике. Пер. с нем. – М.: "Дело ЛТД". – 1994. – 400 с.
123. Заренок Н.Н. Культура управления: Учебн. пособие. – Мн.: Выш. шк., 1990. – 156 с.
124. Заславская Т.И. О социальном механизме развития экономики. // Пути совершенствования социального механизма развития советской экономики. / Под. ред. Р.В. Рывкиной. – Новосибирск, 1985. – 172 с. (С. 8 – 28).
125. Заславская Т.И., Рывкина Р.В. Экономическая социология: объект, основные категории и методические принципы конкретных исследований В кн. "Методологические проблемы экономической науки". / Авт. предисл. В.И. Клисторин, А.Т. Москаленко. – Новосибирск: Наука, Сиб. отд-ние, 1988. – 292 с.
126. Зацепин В.И. О социальной функции духовных потребностей личности. В сб. "Проблемы формирования социогенных потребностей". Материалы первой всесоюзной конференции 4 – 6 ноября, 1974 г. Тбилиси.: Мецниереба, 1974. – С. 80 – 83.
127. Зиндер Е.З. Новое системное проектирование: информационные технологии и бизнес-реинжиниринг (часть 2 – бизнес-реинжиниринг). // СУВД, 1996. – №1 – С. 8 – 9.
128. Золотарев А.М. Особенности воспроизводственных процессов в украинской промышленности в условиях переходной экономики. // Вестник ХГУ им. В.Н. Каразина, №2, спецвыпуск. – Харьков, 2001. – С. 14 – 16.
129. Иванов Ю.В., Гринева В.Н. Конкурентоспособность предприятия как категория рыночной экономики. // В сб. "Труды Одесского политехнического университета: научный и производственно-практический сборник по техническим и естественным наукам." – Одесса. – 2001. – Вып. 5. – С. 261 – 265.
130. Ивлев В., Каменнова М., Попова Т. Методологический подход к реорганизации деятельности предприятий. Открытые системы. – М.: 1996. – №2 (16), С. 67 – 69.
131. Игнатъева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления: Учебн. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 156 с.
132. Иноземцев В.Л. Постиндустриальное хозяйство и "постиндустриальное" общество. (К проблеме социальных тенденций XXI века). // Общественные науки и современность, 2001. – №3. – С. 140 – 151.
133. Иноземцев В.Л. Очерки истории экономической общественной формации: научное издание. – М.: Таурис Альфа, Век. – 1996. – 400 с.
134. Инструментальная поддержка адаптивного развития бизнеса. АКДИ "Экономика и жизнь", 1999. – №5. – С. 14 – 15.
135. Исследование операций: в 2-х томах. Пер. с англ. / Под ред. Дж. Моудера, С. Элмаграби. – М.: Мир, 1981. – Т. 1. – 712 с.
136. Исследование операций: в 2-х томах. Пер. с англ. / Под ред. Дж. Моудера, С. Элмаграби. – М.: Мир, 1981. – Т. 2. – 676 с.
137. Италия – СССР: Совместные предприятия: пер. с итал. / С предисл. Дж. Андреотти и К. Катушева. – М.: Прогресс, 1990. – 256 с.
138. Івакін О.А. Філософія. Навчально-методичний посібник для учнів юридичного училища. – Одеса: Астрорпінт, 2000. – 128 с.

139. Кадзума Татеиси. Вечный дух предпринимательства. Практическая философия бизнесмена. / Пер. с англ. – К.: Укрзакордонвизасервис, 1992. – 204 с.
140. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. / Пер. с англ. / Под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
141. Кантрабаева А., Мустафин А. Теория предпринимательства и эволюционная экономика. // Вопросы экономики. – 1997. – №11. – С. 106 – 120.
142. Карапетян Л. Концептуальные вопросы социального управления. // Проблемы теории и практики управления, 1999. – №5. – С. 28 – 30.
143. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. / Науч. ред. и авт. послесл. В.А. Приписнов. – М.: Экономка, 1991. – 240 с.
144. Карташов В.А. Система систем. Очерки общей теории и методологии. – М.: Прогресс-Академия, 1995. – 328 с.
145. Китов А.И. Экономическая психология. – М.: Экономика, 1987. – 300 с.
146. Кларк Дж.Б. Распределение богатства: Пер. с англ. / Науч. ред. А.А. Белых, А.В. Полетаев. – М.: Экономика, 1992. – 448 с.
147. Клебанова Т.С. Адаптивні механізми та їх місце в економіці. // Економічна кібернетика, Донецьк, 2000. – №1 – 2. – С. 98 – 110.
148. Кленин А.А. "Роль информационных технологий в реинжиниринге бизнес-процессов". // Сборник "Теоретические проблемы информатики и ее приложений". Вып. 2, СГУ. – Саратов, 1998. – С. 204 – 209.
149. Климова Е.В. Становление современной экономической теории: Учебн. пособие. – Донецк: УкрНТЭК, 2001. – 336 с.
150. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности "Менеджмент". – М.: Изд. группа НОРМА-ИНФРА-М. – 1999. – 528 с.
151. Ковальков Ю.А., Дмитриев О.Н. Эффективные технологии маркетинга. – М.: Машиностроение, 1994. – 560 с.
152. Коротков Э.М. Исследование систем управления. – М.: "ДеКА", 2000. – 548 с.
153. Косалс Л.Я. "Социальный механизм" инновационных процессов. / Ред. Рывкина Р.В. – Новосибирск.: Наука, 1989. – 248 с.
154. Костоглодов Д.Д., Саввиди И.И., Стаханов В.Н. Маркетинг и логистика фирмы. – М.: Изд. ПРИОР, 2000. – 128 с.
155. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. второе европейское издание. – К., М., СПб.: Вильямс. – 1998. – 704 с.
156. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент: Пер. с англ. – СПб.: Изд. "Питер", 1998. – 748 с.
157. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Прогресс, 1990. – 896 с.
158. Коуз Р. Фирма, рынок и право. / Пер. с англ. – М.: Дело, 1993. – 192 с.
159. Коулман Дж. Капитал социальный и человеческий. // Общественные науки и современность. – 2001. – №3. – С. 122 – 139.
160. Кох Р. Менеджмент и финансы от А до Я. / Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Изд. "Питер", 1999. – 496 с. – (Серия теория и практика менеджмента).
161. Крикавський Є. Логістика: Навч. посібник. – Львів: Видавництво державного університету "Львівська політехніка", 1999. – 264 с.
162. Кузнецов Ю. Развитие методологии менеджмента. // Проблемы теории и практики управления, 1997. – №4. – С. 17 – 20.
163. Кузьмин С.А. Социальные системы: Опыт структурного анализа. – М.: Наука, 1996. – 200 с.
164. Кулинцев И.И. Экономика и социология труда. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1999. – 288 с.
165. Кулиш С.А., Воловельская С.Н., Рабинович И.А. Математические методы в планировании материально-технического снабжения. – К.: Вища школа, 1974. – 228 с.
166. Курносенко Н.Ю. О взаимосвязи институциональных и экономических процессов. Філософія. Культура. Життя. /Зб. наук. праць. Вип. 3. ДНВП "Системи і технології", 1998. – 244 с.
167. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. – СПб.: Наука, 1996. – 460 с.

168. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организаций. Учебное пособие. – М.: Русская деловая литература, 1999. – 320 с.
169. Левада Ю.А. Какие ресурсы сегодня исчерпаны? В кн. "Постигшие: Социология. Социальная политика. Экономическая реформа". / Ред. сост. Ф.М. Бородкин, Л.Я. Косалс, Р.В. Рывкина. – М.: Прогресс, 1989. – 592 с.
170. Лемберт Т. Ключові проблеми керівника. 50 перевірених способів вирішення проблем: Пер. з англ. – К.: Все увито, Наукова думка, 2001. – 304 с.
171. Лігоненко Л.О. Антикризисное управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. – К.: Київський нац. торг.-екон. унів. – 2001. – 580 с.
172. Лукашевич М.П., Туленков М.В. Спеціальні та галузеві соціальні теорії: Навч. посібник. – К.: МАУП, 1999. – 344 с.
173. Львов Д.С. Эффективное управление техническим развитием. – М.: Экономика, 1990. – 256 с.
174. Львов Ю.А. Основы экономики и организации бизнеса. – СПб.: ГМП "ФОРМИКА", 1992. – 384 с.
175. Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. 7-го изд. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 692 с.
176. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2001. – 376 с.
177. Маконнелл Кэмпбэлл Р., Брю Стэнли Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика. В 2 т. Пер с англ. 11-го изд. Т. 2. – М.: Республика, 1992. – 400 с.
178. Макуха С.И. Власть, управление, организация – их соотношение. В сб. "Социально-гуманитарные проблемы менеджмента". Международная научная конференция 30 – 31 октября 1997 г. Донецк: Дон – ГАУ, 1976. – 236 с.
179. Малиновский А.А. Механизмы формирования целостности систем. // Системные исследования. Ежегодник 1973. – С. 53 – 57.
180. Манфред Форверг. Социально-психологические условия формирования потребностей. В сб. "Проблемы формирования социогенных потребностей". Материалы первой всесоюзной конференции 4 – 6 ноября, 1974 г. – Тбилиси.: Мецниереба, 1974. – С. 206 – 208.
181. Маркс К., Энгельс Ф. Соч. 2-е изд. Т. 1 – 48. – М.: Госполитиздат, 1955. – т. 12. Апрель 1856 – Январь 1859. – 1958. – 880 с.
182. Маркс К., Энгельс Ф. Соч. 2-е изд. Т. 1 – 48. – М.: Госполитиздат, 1955. – Т. 23. Капитал т. 1. – 1960. – 908 с.
183. Маркс К., Энгельс Ф. Соч. 2-е изд. Т. 1 – 48. – М.: Госполитиздат, 1955. – Т. 46. Ч. 1. Экономические рукописи. Июль 1857 – Март 1859. – 1968. – 560 с.
184. Маршалл А. Принципы экономической науки, т. 1. Пер. с англ. – М.: Изд. группа "Прогресс", 1993. – 26 п. л.
185. Математическое моделирование. / Под ред. Дж. Эндрюса и Р. Мак-Лоуна: Пер с англ. / Под ред. Ю.П. Гупало. – М.: Мир, 1979. – 278 с.
186. Махнова В.И. Теория хозяйственных связей. – М.: Экономика, 1989. – 200 с.
187. Медынский В.Г., Ильдеменов С.В. Реинжиниринг инновационного предпринимательства: Учебн. пособие для вузов. / Под ред. проф. В.А. Ирикова. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 416 с.
188. Мельник Л.Ю., Макаренко П.М., Любович О.А. Аграрне підприємництво і держава: Монографія. – Дніпропетровськ: Пороги, 1999. – 260 с.
189. Менар Клод. Экономика организаций: Пер. с франц. / Под ред. А.Г. Худокормова. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 160 с.
190. Менеджмент организации. Учебное пособие. /З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин, Р.З. Акбердин и др. – М.: ИНФРА-М, 1995. – 432 с.
191. Мерсер Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира: Пер. с англ. / Общ. ред. и предисл. В.С. Загашвили. – М.: Прогресс, 1991. – 456 с.
192. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 704 с.

193. Мизес Л. Человеческая деятельность: трактат по экономической теории. / Пер. с 3-го испр. англ. изд. А.В. Курдюева. – М.: ОАО "НПО "Экономика", 2000. – 876 с.
194. Милль Дж. С. Основы политической экономии. Т 1. – М., 1980. – 340 с.
195. Модин А.А. Организационные функции государства в процессе движения к рыночной экономике. // Российский экономический журнал. – 1993. – №1. – С. 41.
196. Молл Е.Г. Менеджмент. Организационное поведение: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 160 с.
197. Мосин В.П. Производственные связи предприятий. – Тула: Приокское кн. изд., 1987. – 84 с.
198. Мостапенко М.В. Философия и методы научного познания. – Л.: Лениздат, 1972. – 264 с.
199. Нуреев Р. Теории развития: институциональные концепции становления рыночной экономики. // Вопросы экономики. – 2000. – №6. – С. 126 – 145.
200. Ньюстром Дж. В., Девис К. Организационное поведение. / Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб.: Изд. "Питер", 2000. – 448 с.
201. Общая экономическая теория (политэкономия): Учебник. / Под общей ред. акад. В.И. Видяпина, акад. Г.П. Журавлевой. – М.: ПРОМО-Медиа, 1995. – 608 с.
202. Одинцова Г.С. Система управления организацией: диагностика и стратегия преобразования. Управління організацією: діагностика, стратегія, ефективність Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції 8 – 9 квітня 1999 року "Управління організацією: діагностика, стратегія, ефективність". – Київ, Трускавець, Дрогобич, 1999. – С. 7 – 8.
203. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информационные технологии. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 336 с.
204. Олдак П.Г. Формирование современного экономического мышления. – Новосибирск: Наука, Сиб. отд., 1989. – 160 с.
205. Олейник А. Институциональная экономика. Учебно-методическое пособие. Тема 1. Институциональные рамки неоклассики. // Вопросы экономики. – 1999. – №1. – С. 132 – 139.
206. Омаров А.М. Социальное управление: Некоторые вопросы теории и практики. – М.: Мысль, 1980. – 268 с.
207. Организация и планирование производства на машиностроительном предприятии. / Под ред. В.А. Летенко – М.: Высшая школа, 1972. – 608 с.
208. Организация, планирование и управление деятельностью промышленных предприятий. / Под ред. С.Е. Каменицера и Ф.М. Русинова – М.: Высшая школа, 1984. – 336 с.
209. Осипов Ю.М. Хозяйственный механизм государственно-монополистического капитализма. Монография. Изд. Моск. ун-та, 1987. – 400 с.
210. Основи економічної теорії: Підручник. / За ред. С.В. Мочерного. – Тернопіль: АТ "Тарнекс", 1993. – 688 с.
211. Основи менеджменту: Навч. посібник. / За ред. В.С. Верлоки, І.Д. Михайлова. – Харків: Основа, 1996. – 352 с.
212. Основы менеджмента. Учебное пособие для вузов. Научный редактор А.А. Радугин. – М.: Центр, 1997. – 432 с.
213. Основы современного социального управления: теория и методология: Учебное пособие. / Под ред. В.Н. Иванова. – М.: ОАО "НПО "Экономика", 2000. – 272 с.
214. Основы теории переходной экономики. Учебн. пособие. – Киров: Кировская областная типография, 1996. – 320 с.
215. Основы экономической теории: Учебн. пособие для вузов. / Под ред. проф. И.П. Николаевой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 232 с.
216. Палеха Ю.І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культура. – К.: Вид. Європ. інституту фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 2000. – 212 с.
217. Перерва П.Г. Основы маркетинга высоких технологий. – К.: ІСМО, 1999. – 276 с.

218. Погорадзе А.А. Культура производства: сущность и факторы развития. – Новосибирск: Наука, Сиб. отд., 1990. – 240 с.
219. Политическая экономия: Словарь. / Под ред. М.И. Волкова и др. – 3-е изд., доп. – М.: Политиздат, 1983. – 528 с.
220. Политическая экономия: Словарь. / Под ред. О.И. Ожерельева и др. – М.: Политиздат, 1990. – 608 с.
221. Политэкономический словарь. / Под ред. Е.Ф. Борисова и др. 2-е изд. – М.: Политиздат, 1972. – 368 с.
222. Пономарев Л.Н. и др. Экономическая культура: (сущность, направления развития). / Л.Н. Пономарев, В.Д. Попов, В.П. Чичканов. – М.: Мысль, 1987. – 268 с.
223. Пономаренко В.С., Доронина М.С., Носков В.А., Доронин А.В. Организация бизнеса в сфере продаж: Учебное пособие. – Харьков: Бизнес Информ, 1999. – 244 с.
224. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством. – Харків: Основа, 1999. – 620 с.
225. Пономаренко В.С., Доронина М.С., Журавлева И.В. Резервы влияния налоговой политики государства на результаты деятельности предприятия. // Тези доп. Міжнародної науково-практичної конференції "Проблеми вдосконалення податкової системи України" 24 – 25 жовтня, 1996 р. – К.: 1996. – С. 27 – 28.
226. Пороховский А. XXI век и экономическая теория: мировые тенденции и российские реальности. // Российский экономический журнал, 1999. – №11 – 12. – С. 71 – 75.
227. Портер М.Э. Конкуренция: Пер. с англ.: Уч. пос. – М.: Изд. дом "Вильямс", 2000. – 496 с.
228. Поршнев А.Г. Ефремов В.С. Менеджер 21-го века: кто он? // Менеджмент в России и за рубежом, 1998. – №4. – С. 10 – 12.
229. Постигание: Социология. Социальная политика. Экономическая реформа. / Ред. сост. Ф.М. Бородин, Л.Я. Косалс, Р.В. Рывкина. – М.: Прогресс, 1989. – 592 с.
230. Пригожин А.И. Социология организаций. – М.: Наука, 1980. – 256 с.
231. Проблема связей и отношений в материалистической диалектике. / В.С. Тюттин, Г.Д. Левин, И.Г. Герасимов и др. – М.: Наука, 1990. – 288 с.
232. Проблемы формирования социогенных потребностей. Материалы первой всесоюзной конференции 4 – 6 ноября, 1974 г. – Тбилиси: Мецниереба, 1974. – 308 с.
233. Промыслов Б.Д., Жученко И.А. Логистические основы управления материальными и денежными потоками (проблемы, поиски, решения). – М.: Нефть и газ, 1994. – 104 с.
234. Прыкин Б.В. Стратегия экономики. Природный экогармонизм: Учебн. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 368 с.
235. Пушкарь А.И. Модели управления развитием производственно-экономических систем: Монография. – Харьков: ХГЭУ, 1997. – 268 с.
236. Пушкарь А.И., Тридед А.Н., Колос А.Л. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы. – Харьков: Модель Вселенной, 2001. – 552 с.
237. Пятова А.В. Социальные технологии и их использование на предприятиях. Авт. дисс. на соиск. уч. ст. канд. социолог. наук. – Мн.: Акад. Наук Беларуси, 1994. – 20 с.
238. Радаев В.В. Экономическая социология. Курс лекций: Учебн. пособие. – М.: Аспект Пресс, 1998. – 368 с.
239. Радугин А.А., Радугин К.А. Социология: Курс лекций. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Центр, 1999. – 160 с.
240. Рузавин Г.И. Методология научного исследования: Учебн. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 316 с.
241. Рюэгг-Штюрум Йоханнес. Новая системная теория и внутрифирменные изменения. // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – №5. – С. 72 – 78.
242. Савченко В. Феномен предпринимательства. // РЭЖ. – 1995. – №9. – С. 56 – 62.
243. Самуэльсон П. Экономика. Т. 1. – М.: НПО "АЛГОН", ВНИСИ, 1992. – 332 с.
244. Санто Б. Философия предпринимательства. // Проблемы теории и практики управления. – 1990. – №3. – С. 96 – 101.

245. Свиткин М.З., Мацута В.Д., Рахлин К.М. Менеджмент качества и обеспечение качества продукции на основе международных стандартов ИСО. – СПб.: Издательство СПб картфабрики ВСЕГЕИ, Санкт-Петербург, 1999. – 148 с.
246. Селиванов В.И. Сила потребности и волевое усилие. В сб. "Проблемы формирования социогенных потребностей". Материалы первой всесоюзной конференции 4 – 6 ноября, 1974 г. – Тбилиси: Мецниереба, 1974. – С. 39 – 41.
247. Семеняк И.В. Общий курс маркетинга: – Харків: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, Кн. рекламное агентство "РА", 2000. – 344 с.
248. Семеняк И.В. Методологические принципы системности в современной теории маркетинга. // Вісник ХНУ №468. Економічна серія. – Харків: ХНУ, 2000. – С. 186 – 189.
249. Сергеев В.И. Менеджмент в бизнес-логистике. – М.: Информационно-издательское здание "ФИЛИНЬ", 1997. – 772 с.
250. Словарь иностранных слов. / Ред. Васюкова И.А. – М.: Русский язык. – 1972. – 632 с.
251. Словарь русского языка. 70 000 слов. / Ред. Ожегова С.И. – М.: Русский язык, 1990 г. – 184 с.
252. Соболев С.В., Статников В.Н. Оптимальные решения. – М.: Знание, 1984. – 64 с.
253. Советский энциклопедический словарь. / Гл. ред. А.М. Прохоров. – 3-е изд. – М.: Советская энциклопедия, 1985. – 1600 с.
254. Современная западная философия. Словарь. – М.: Изд. полит. литературы, 1991. – 540 с.
255. Современная экономика. Общедоступный учебный курс. Ростов-на-Дону: Изд. "Феникс", 1996. – 608 с.
256. Современный бизнес: Учебн. в 2 т. – Т. 1: Пер. с англ. / Дж. Речмен, М.Х. Мескон, К.Л. Боуви, Дж. В. Тилл. – М.: Республика, 1995. – 432 с.
257. Сорос Дж. Советская система: к открытому обществу: Пер. с англ. – М.: Политиздат, 1991. – 222 с.
258. Социальный менеджмент: Учебник. / Под ред. Д.В. Валового. – М.: ЗАО "Бизнес-школа Интел-Синтез", Академия труда и социальных отношений, 2000. – 272 с.
259. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб.: Изд. "Питер", 2000. – 416 с.
260. Спивак О. Менеджер как субъект социального диалога. // Бизнес-Информ. – 1997. – №21. – С. 33 – 35.
261. Спицнадель В.Н. Основы системного анализа: Учебн. пособие. – СПб.: Изд. дом "Бизнес-пресса", 2000. – 328 с.
262. Статистичний щорічник України за 1997 рік. Державний комітет статистики України: Під ред. О.Г. Осауленка. – К.: Українська енциклопедія, 1999. – 624 с.
263. Стаханов В.Н., Ивакин Е.К. Логистика в строительстве. – Ростов-на-Дону: РСТУ, 1997. – 304 с.
264. Стефаненко П.В. Педагогические аспекты управленческой деятельности менеджера. В сб. "Социально-гуманитарные проблемы менеджмента". Международная научная конференция 30 – 31 октября 1997 г. – Донецк: Дон – ГАУ, 1976. – 236 с.
265. Стонхаус Дж. Управление организационным знанием. // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – №1. – С. 14 – 26.
266. Страссман Поль А. Информация в век электроники: проблемы управления: Пер. с англ. с сокр. / Научн. ред. и авт. предисл. Б.З. Мильнер. – М.: Экономика, 1987. – 240 с.
267. Стэн Рэпп, Томас Л. Коллинз. Новый максимаркетинг. – Челябинск, Урал LTD, 1997. – 348 с.
268. Тарасов Г.С. Некоторые социальные особенности потребностей человека. В сб. "Проблемы формирования социогенных потребностей". Материалы первой всесоюзной конференции 4 – 6 ноября, 1974 г. – Тбилиси: Мецниереба, 1974. – С. 42 – 44.
269. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. // Контроллинг. – М. – 1991. – 184 с.

270. Титов П. О моделировании процессов эволюции в экономике. // Общество и экономика. – 1999. – №3. – С. 147 – 173.
271. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
272. Тоффлер О. Смещение власти: знание, богатство и принуждение на пороге XXI века. – М.: Изд. АН СССР, 1991. – 248 с.
273. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – 2-е изд. – М.: Дело, 1997. – 336 с.
274. Тридед А.Н. Механизмы стратегического развития предприятия и их формирование. // Вестник ХГЭУ. – №3 (19). – 2001. – С. 12 – 14.
275. Уваров С.А. Логистика: общая концепция, теория и практика. – СПб.: Инвест-НП, 1996. – 232 с.
276. Уотермен Р. Фактор обновления: Пер. с англ. / Общ. ред. В.Т. Рысина. – М.: Прогресс, 1988. – 368 с.
277. Управление организацией: Учебник. / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 668 с.
278. Управление персоналом: Учебник для вузов. / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 424 с.
279. Управление по результатам: Пер. с финск. / Общ. ред. и предисл. Я.А. Лейманна. – М.: Издательская группа "Прогресс", 1993. – 320 с.
280. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материалах 120 российских компаний): Практическое пособие. – М.: ИНФРА-М. – 1997. – 368 с.
281. Уткин Э.А. Управление фирмой. – М.: Аколис, 1996. – 516 с.
282. Уткин Э.А. Этика бизнеса. Учебник для вузов. – М.: Изд. "Зерцало", 1998. – 256 с.
283. Фавро О. Экономика организаций. // Вопросы экономики. 2000. – №5. – С. 4 – 17.
284. Философия: Учебник для высших учебных заведений. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1995. – 576 с.
285. Философский словарь. / Под ред. И.Т. Фролова. – 5-е изд. – М.: Политиздат, 1987. – 592 с.
286. Философский энциклопедический словарь. / Гл. редакция: Л.Ф. Ильичев, П.Н. Федосеев, С.М. Ковалев, В.Г. Панов – М.: Сов. энциклопедия, 1983. – 840 с.
287. Финансовое управление компанией. / Общ. ред. Е.В. Кузнецовой. – М.: Фонд "Правовая культура", 1995. – 384 с.
288. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. – СПб.: Изд. С.-Петербургского университета, 1997. – 332 с.
289. Хозяйственные связи: планирование, организация, совершенствование. – М.: Экономика, 1986. – 1288 с.
290. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты. – СПб.: Питер, 2001. – 512 с.
291. Хохлов Н.П. Об экономическом содержании категории собственности транзитивной экономики. // Экономика Украины. – 2002. – №1. – С. 36 – 43.
292. Хохлов Н.П. Собственность: экономическое содержание категории и его реализация в процессе приватизации. // Государственный информационный бюллетень о приватизации. – 2001. – №2. – С. 27 – 31.
293. Чмутова В.П., Доронина М.С. Воспроизводство и использование производственного потенциала. // Тезы докл. Украинской научно-практической конференции "Маркетинг и управление инновациями" 28 – 29 сентября 1993 г. – Харьков. – 1993. – С. 105.
294. Шаров Ю.В. О сущности, специфике и классификации духовных потребностей. В сб. "Проблемы формирования социогенных потребностей". Материалы первой всесоюзной конференции 4 – 6 ноября, 1974 г. – Тбилиси: Мецниереба, 1974. – С. 47 – 49.
295. Шедяков В. Ускользающее равновесие. // Бизнес Информ. – 1999. – №15 – 16. – С. 3 – 5.

296. Шинкаренко В.Г. Управление результатами деятельности работников АТП. – Харьков: ХГАДГУ, 1999. – 144 с.
297. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: Издательская группа НОРМА-ИНФРА-М, 1998. – 528 с.
298. Шкредов В.П. Экономика и право: (опыт экономико-юридического исследования общественного производства). – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономика, 1990. – 272 с.
299. Щекин Г. Социальное управление как система. // Проблемы теории и практики управления. 1997. – №2. – С. 14 – 17.
300. Щекин Г.В. Теория социального управления: Монография. – К.: МАУП, 1996. – 446 с.
301. Экономические связи и совершенствование хозяйственного механизма: Межвузовский сборник научных трудов. – Курск, 1985. – 340 с.
302. Энциклопедический социологический словарь. РАН, Институт социально-политических исследований. / Общ. ред. Г.В. Осипова. – М.: ИСПИ РАН. – 940 с.
303. Юнь О.М. Интенсификация экономики: теория и практика планирования. – М.: Экономика, 1986. – 376 с.
304. Яккока Ли. Карьера менеджера. – М.: Прогресс, 1996. – 200 с.
305. Angermeyer, Hans Christoph: Informationsmanagement als organisatorische Aufgabe, in: zfo, Heft 3, FBO 1990, S. 176 – 180.
306. Davenport T.H. Business Innovation, Reengineering Work Through Information Technology. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1993.
307. Heidi Heilmann. Informationsmanagement: Aufgabe der Unternehmensleitung. – Stuttgart: Poeschel, 90. – 136 s.
308. Rashi Glazer. Marketing in an Information-Intensive Environment. Journal of Marketing. Vol. 55 (October 1991), 1 – 19.
309. Total Cycle Time Implementation Workshop (SEP550). // Participation Guide, Issue No. 4, Motorola University, 1996.
310. Uwe Schnorrenberg. Die Gestaltung von Informationssystemen für das Management, Habilitationsschrift, Uni. Bremen, 1996.
311. Varhol Peter D., Enterprisewide Reengineering and Restructuring. CTR Corp., 1st ed., Charleston, 1994.
312. Watson G.H. "The Benchmarking Workbook: Adapting Best Practices for Performance Improvement". // Productivity Press, New York, NY, 1992.

ДОДАТКИ

Додаток А

Передумови та проблеми відновлення ефективної діяльності підприємств

Принципи управління

Зміст принципів	Джерело
1	2
Принципи управління А. Файоля	Управление организацией: Учебник. / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 668 с. (С. 25)
Розподіл праці	
Влада і відповідальність	
Дисципліна	
Одноосібна відповідальність керівника	
Рівність керівництва	
Субординація особистого інтересу і загальної мети	
Винагорода (зарплата плюс премія)	
Централізація	
Скалярний ланцюг команд зверху-вниз як ланцюжок начальників	
Порядок – впорядковане спостереження за працівниками та ефективне використання матеріалів	
Рівність і справедливість	
Стабільність персоналу	
Ініціатива стосовно генерації власних планів, обдумування та виконання	
Корпоративний дух – в єдності сила	
Принципи управління соціалістичним виробництвом	Основы менеджмента. Учебное пособие для вузов. Научный редактор А.А. Радугин. – М.: Центр, 1997. – 432 с. (С. 60 – 65)
Демократичний централізм	
Особиста відповідальність першого керівника і колегіальність	
Єдність політичного і господарського управління	
Галузевий і територіальний підходи	
Планове ведення господарської діяльності	
Матеріальне та моральне стимулювання праці	
Науковий рівень	
Відповідальність	
Підбір та розстановка кадрів	
Економічність і ефективність	
Спадкоємність господарських рішень	

1	2
Принципи управління 90-х років	Акофф Р. Планирование
Особисті цілі працівників повинні узгоджуватись з цілями організації	в больших экономических сис-
До людини не можна відноситись як до машини	темах. – М.: Советское радио, 1972. – 224 с.
Розподіл обов'язків та планування службової кар'єри необхідно пов'язувати з їх особистими схильностями та здібностями	(С. 107)
Відповідальних працівників необхідно забезпечувати суттєвою інформацією	
Відповідальних працівників необхідно стимулювати діяти в інтересах організації	
Структуру організації необхідно приводити у відповідальність до потреб людей, оскільки людей не завжди можна привести у відповідальність до структури	
Лояльність по відношенню до працівників	Управление организацией: Учебник.
Відповідальність як основа успішного менеджменту	/ Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой,
Комунікації, що пронизують організацію знизу догори та по горизонталі	Н.А. Саломатина. –
Атмосфера в організації, що сприяє розкриттю здібностей працівників	2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 668 с.
Обов'язкове встановлення долі участі кожного працюючого в загальних результатах	(С. 25)
Своєчасна реакція на зміни в навколишньому середовищі	
Методи роботи з людьми, що забезпечують їх задоволення результатами роботи	
Безпосередня участь менеджерів в роботі груп на всіх етапах як умова узгодженої роботи	
Уміння слухати всіх, з ким зустрічається в своїй роботі менеджер (покупців, постачальників, виконавців, керівників і т. ін.)	
Етика бізнесу	
Чесність і довіра людям	
Опора на фундаментальні основи менеджменту: якість, витрати, сервіс, інновації, контроль ресурсів, персонал	
Бачення організації як чітка уява про те, якою вона повинна бути	
Якість особистої праці та її постійне удосконалення	

1	2
Нові принципи сучасного управління	Бодди Д., Пейтон Р.
Управління досконалими компаніями	Основы менеджмента:
Т. Пітерса та Р. Уотермена	Пер. с англ. / Под
Прихильність до дій	ред. Ю.Н. Каптурев-
Наближення до споживача	ського – СПб.: Изд.
Автономія та підприємливість	"Питер", 1999. –
Продуктивність	816 с. (С. 90)
Палкість, орієнтація на цінності	
Розвиток організації на основі знань про її сильні сторони на ринкові ніші	
Проста форма, невеликий штат	
Єдність свободи і дисципліни	
Врахування інтуїтивного та людського аспектів у бізнесі	
Розвиток здатності до інноваційного розвитку та експериментів	
Створення можливостей безперервного навчання та підвищення кваліфікації працівників	
Управління повинно здійснюватися досить компетентними освіченими, морально вихованими людьми	Мостапенко М.В. Философия и методы научного познания. – Л.: Лениздат, 1972. – 264 с. (С. 190)
Ставка на незвичайних людей. Формування засобами ПР громадської думки	Мизес Л. Человеческая деятельность: трактат по экономической теории / Пер. с 3-го испр. англ. изд. А.В. Курдяева. – М.: ОАО "НПО "Экономика", 2000. – 876 с. (С. 811)
Інтелектуальна співпраця людей	Поршнев А.Г., Ефре-
Сітьова кооперація праці, участь працівників в багатьох процесах	мов В.С. Менеджер XXI-го века: кто он?
Інтеграція планування та виконання роботи	// Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – №4. – С. 10 – 12.
Створення динамічних, прибутко-орієнтованих колективів співробітників	
Зміна відносин найму з найвідповідальнішими працівниками відносинами купівлі-продажу продуктів праці	

1	2
З переходом організації до пост-індустріальної стадії розвитку сприяти не підвищенню рівня, а підвищенню якості життя	Иноземцев В.Л. Пост-индустриальное хозяйство и "постиндустриальное" общество. (К проблеме социальных тенденций XXI века).
Створення умов для самоосвіти в обставинах свободи та справедливості	// Общественные науки и современность.
Ліквідація праці як основного виду людської діяльності – перехід до творчості	– 2000. – №3. – С. 140 – 151
Поєднання міжособистісних стосунків і адміністративної влади	Пригожин А.И. Социология организаций. – М.:
Об'єднання інтересів усіх членів колективу навколо цілей організації на всіх її рівнях	Наука, 1980. – 28 с. (С. 13)

Додаток В

Порівняльна таблиця моделей підприємств як економіко-соціальних організацій

Елементи моделей підприємства			
Лівінгта	Маккінзі	Бодді - Пейтона	Авторська
Завдання чи місія	Стратегія	Цілі	Місія
Структура	Структура	Структура	Циклічне впорядкування економічних і соціальних процесів
Індивіди	Співробітники	Люди	Людські ресурси
Технологія	Системи	Технологія	Входить складовою частиною до капіталу
	Стиль	Влада	Механізм управління як вплив на порядок в циклі і змінах циклів
	Спільні цінності	Культура	Культура як консолідуючий фактор організації
	Здібності		Компетентність, моральність, діяльне спілкування
		Бізнес-процеси	Відкриті потокові економічні процеси
			Капітал (як форма багатства)
			Соціальне партнерство, соціальна відповідальність
			Поведінка (як діяльне спілкування)

Додаток Г

Характеристики орієнтацій управління бізнес-процесами підприємства*

1. Тактика управління	
1.1. Головні проблеми керівництва	
Забезпечення виробництва сировиною та матеріалами	П
Завантаження потужностей виробництва	В
Організація ефективного збуту	З
Вивчення потреб покупців	М
1.2. Головні фактори, що визначають цілі підприємства	
Зовнішні фактори, що формують поведінку постачальників	П
Внутрішні умови виробництва продукції	В
Здатність системи управління забезпечувати ефективний збут	З
Зовнішні фактори, що формують поведінку покупця	М
1.3. Головні напрямки пошуку нових ідей	
Створення надійної та ефективної і системи постачання	П
Оптимізація організації процесів виробництва	В
Удосконалення продукції без значного порівняння з конкурентами	З
Аналіз ринку та конкурентів для визначення критеріїв конкурентоздатності	М
1.4. Об'єкт, що знаходиться в центрі уваги системи управління	
Знайти ту продукцію, яку можна виробити з наявних запасів сировини та матеріалів	П
Виробити побільше продукції	В
Збути ту продукцію, що вже вироблена	З
Виробити тільки те, що потрібно покупцеві	М
2. Особливості стратегії підприємства	
2.1. Періоди планування	
Короткострокові у зв'язку з невизначеністю постачальників	П
Короткострокові у зв'язку з оптимізацією використання потужностей	В
Середньострокові з орієнтацією на тенденції збуту	З
Довгострокові з орієнтацією на збереження зв'язків з покупцями	М
2.2. Стратегічні орієнтири забезпечення стабільного економічного стану	
Максимізація обсягів постачання	П
Регулярність виробничих процесів і максимальне навантаження потужностей	В
Використання внутрішніх резервів зменшення витрат виробництва незалежно від прогнозів продаж	З
Враховання потреб (особливо прогнозних) потенціальних покупців	М
2.3. Фактори, що обумовлюють розвиток виробничого процесу	
Наявні ресурси для виробництва продукції	П
Характеристики обладнання та технології виробництва	В
Продукція, що знаходить збут	З
Обсяги ринку та потреби споживачів	М

3. Можливості виробництва	
3.1. Продукція, що планується до виробництва	
Продукція, для якої є сировина та матеріали	П
Виробляти те, що дозволяють наявні потужності	В
Виробляти те, що можна збути	З
Виробляється та продукція, яка, безумовно, буде куплена	М
3.2. Характер асортименту продукції	
Непередбачуваний	П
Вузький, визначений масовим виробництвом	В
Обмежений можливостями збуту	З
Широкий, орієнтований на вимоги покупців	М
3.3. Особливості цінової політики	
Ціни продукції визначаються цінами постачальників	П
Ціни визначаються собівартістю виробництва	В
Ціни визначаються собівартістю продукції та діями конкурентів	З
Ціни орієнтовані на ринок з врахуванням поведінки конкурентів	М
3.4. Основа розробки ідей нових товарів	
Характер сировини та матеріалів постачальників	П
Використання внутрішніх резервів виробництва	В
Врахування можливостей здешевлення їх виробництва	З
Аналіз вимог покупців	М
3.5. Вимоги до упаковки продукції	
Практично претензій немає	П
Вимоги простоти та невисоких витрат	В
Розглядається як засіб збереження товару	З
Розглядається як засіб формування попиту	М
3.6. Головний фактор конкурентноздатності продукції	
Низькі ціни постачальників	П
Відсутність конкуренції	В
Низька ціна продаж	З
Зацікавленість покупця в товарі	М
4. Менеджмент	
4.1. Спеціалісти, що визначають надійність роботи підприємства	
Працівники відділу постачання	П
Технологи та конструктори	В
Середня ланка керівного складу, що забезпечує ритмічність виробництва	З
Маркетологи	М

* Умовні позначення: П – орієнтація на етап бізнес-процесу постачання; В – орієнтація на етап бізнес-процесу виробництва; З – орієнтація на етап бізнес-процесу – збут; М – орієнтація на етап бізнес-процесу – маркетинг.

Додаток Д

Методика експертних оцінок

Основні існуючі на поточний момент експертні дослідження зводяться до трьох великих груп: методи, засновані на використанні знань і інтуїції фахівців; методи формалізованого представлення систем; комплексні методи.

До першої групи відносяться методи, засновані на виявленні й узагальненні думок досвідчених фахівців-експертів і їхнього досвіду, а також нетрадиційних підходах до аналізу діяльності організації. Серед них можна назвати такі, як метод "мозкової атаки", метод типу "сценаріїв", метод експертних оцінок, "метод Дельфі", методи "дерева цілей", "ділової гри", морфологічні методи і ряд інших.

Особливостями другої групи методів є формалізоване представлення досліджуваної системи, в основі якого лежать математичні й економіко-математичні методи, а також моделі дослідження. До цих методів відносяться наступні: аналітичні (методи класичної математики); статистичні (використання теоретичних розділів математики); теоретико-множинні, логічні, лінгвістичні, семіотичні представлення; графічні.

Третя група містить у собі комплексні методи: комбінаторику, ситуаційне моделювання, топологію, графосеміотику і ряд інших. Вони сформувалися шляхом інтеграції експертних і формалізованих методів.

Аналіз проблем використання експертизи в дослідженнях діяльності підприємства та узагальнення досвіду показує, що для якісних та кількісних оцінок резервів розвитку бізнес-процесів і маркетингу можна використовувати першу групу методів. Передумовою використання експертизи, як уже вказувалося раніше, є ситуація, коли спеціалісти не вміють описати проблему аналітичними залежностями, не знають, якими формалізованими методами можна отримати модель для прийняття рішень.

На якісному рівні оцінки взаємозв'язку бізнес-процесів, маркетингу та досягнення поставлених цілей підприємством необхідно узагальнити думки експертів з приводу напрямків розвитку бізнес-процесів; факторів, що впливають на їх інформаційне забезпечення; складу маркетинг-міксів, за допомогою яких можна впливати на поведінку покупців, тощо. Для такого аналізу можна використовувати такі методи, як "мозкова атака" або розробка сценаріїв.

Кількісні оцінки розвитку певних процесів чи явищ за допомогою експертів мають свої позитивні й негативні сторони. За використання таких оцінок в дослідженнях бізнес-процесів і маркетингу говорить той факт, що на вітчизняних підприємствах практично відсутні умови збору статистичної інформації чи техніко-економічних показників для вивчення цих явищ. А тому експертні оцінки являються єдиним засобом вирішення багатьох проблем. Підвищення ж достовірності та надійності оцінок, що отримуються через експертизу, можна забезпечити розумінням позитивних і негативних сторін цього прийому та володінням теоретичними та методичними основами цього методу.

Аналіз робіт з проблем експертних оцінок показав, що значну увагу необхідно приділити визначенню форми експертного опитування (анкетування, інтерв'ю), підходів до оцінки (ранжування, нормування, упорядкування тощо), методів обробки результатів опитування, вимог до експертів та формування експертних груп. Інколи необхідно виконати тренування експертів, оцінити їх компетентність (при обробці оцінок вводяться і оцінюються коефіцієнти компетентності експертів, достовірності їх думок), визначитися з методикою організації експертних опитувань.

Експерт бізнес-процесів та маркетингу базує своє судження на групі факторів, що діють у межах певного сценарію, оцінюючи вірогідність їх існування та впливу на певний процес чи явище. У якості експертів можна використовувати менеджерів та співробітників різних відділів підприємства, в окремих випадках – керівників підприємства.

Достовірність оцінок залежить від досвіду, освіти, кваліфікації, стажу роботи особи, що дає оцінку. Зниження ризику суб'єктивності оцінки досягається наступним обговоренням оцінок групою експертів. Хорошу можливість для забезпечення ефективності цього процесу дає "метод Дельфі".

До недоліків кількісного методу експертизи можна віднести відсутність гарантій достовірності оцінок і труднощі, які виникають в організації експертних опитувань та при обробці отриманих даних. Інколи вважають, що близькі за значенням оцінки експертів означають їх достовірність. Але це не завжди так. Прийняття рішень в нестандартних умовах (а бізнес-процеси не являються традиційними об'єктами експертних оцінок) вимагає надто високої кваліфікації експертів. "Середні" за компетентністю експерти частіше дають оцінки, ґрунтовані на тенденціях. Тільки висококваліфіковані спеціалісти можуть упереджено прогнозувати дію неясних факторів розвитку бізнес-процесів та їх зв'язків з маркетингом.

Необхідно також зважати на особливості індивідуальних і групових (колективних) експертних опитувань. Так, окремий експерт може бути корисним як радник чи консультант керівництва. Краще, якщо це буде представник консультаційної фірми, здатний неупереджено оцінити ситуацію, хоча йому не завжди можна відкрити всі особливості ситуації через наявність інформації типу "комерційна таємниця". Але, з іншого боку, він як спеціаліст узагальнює думки багатьох людей, а тому його особиста одинична оцінка, по суті, є узагальненою.

Коллективні експертні опитування досить різноманітні за формою. До тих, які можна використати для вирішення поставленої задачі, можна віднести: відкрите обговорення

оцінки з наступним відкритим чи закритим голосуванням та закриту оцінку з наступним закритим голосуванням чи заповненням анкет експертного опитування.

Колективні експертні оцінки можна отримати опитуванням експертів однієї спеціальності або різних спеціальностей. В останньому випадку експертна оцінка носить характер ділової гри. Недоліком першої форми експертизи є взаємний вплив думок експертів та небажання відмовитися від висловленої публічно думки. Тому така форма прийнятна у випадку, коли між членами експертної групи існує глибока взаємоповага та готовність, вислухавши опонента, змінити свою думку відносно ситуації. Крім того, таке обговорення повинно бути достатньо тривалим, щоб члени групи мали можливість висловити всі аргументи на користь власної думки або аналізу критики опонентів.

Другий тип групових експертних оцінок можна розділити на дві категорії: експертне опитування в один тур шляхом одноразового заповнення анкет та експертне опитування в кілька турів через неодноразове заповнення анкет для поступового уточнення оцінок. Для другої категорії закритого опитування найбільш прийнятним, як показала практика, є "метод Дельфі". Він передбачає взаємну критику суб'єктивних поглядів без контактів між експертами та анонімності аргументів на захист чи критику поглядів.

У будь-якій формі експертизи дослідники найчастіше виділяють наступні етапи: 1) підбір експертів та формування експертних груп; 2) складання анкет; 3) визначення правил оцінок кожним експертом та правил визначення узагальненої оцінки; 4) експертиза; 5) аналіз отриманих оцінок.

На першому етапі вирішуються питання відносно структури експертної групи, кількості експертів, їх індивідуальних якостей. Визначаються вимоги до кваліфікації експертів, трудового стажу тощо. Ознакою високої кваліфікації експерта є: наявність досвіду та висока компетентність у сфері, що досліджується; стабільність у часі оцінок, які він ставить явищу; підвищення достовірності його оцінки при наданні йому додаткової інформації. І все ж найважливішою ознакою високої кваліфікації експерта є його компетентність. А тому при виборі експертів на оцінку цієї якості слід звернути головну увагу.

З приводу способів оцінки компетентності експертів та підвищення її об'єктивності існує багато думок і досліджень. Деякі автори пропонують використовувати метод самооцінки компетентності експертів з попередньою посторонньою оцінкою їх компетентності. Інші пропонують проводити навчальні експериментальні опитування для підвищення компетентності експертів тощо. В цілому ж можна констатувати, що методу, який дозволяє точно визначити здатність людини до вірних експертних оцінок, в поточний момент не існує.

При формуванні експертної групи, крім компетентності експертів, існує проблема визначення чисельного складу групи. Звичайно, що в практиці проведення експертиз завжди намагаються мінімізувати число експертів в групі. Поки що не існує достатньо обґрунтованої методики розрахунку в групі необхідної кількості експертів. З одного боку, кількість експертів повинна бути великою, щоб окрема думка не набула неправильно великої питомої ваги. З іншого – при зростанні кількості експертів в групі знижується рівень їх компетентності, що суттєво впливає на точність оцінок.

Дотримання обґрунтованих в теорії експертних оцінок правил опитування експертів забезпечує формування експертами об'єктивного судження. До цих правил належать: незалежність формування експертами власної думки про ситуацію; зручність роботи з анкетами (запитання формулюються в загальноприйнятих термінах і виключають смислову неоднозначність; логічна послідовність та зміст запитань в анкеті; прийнятні витрати часу на відповіді, зручний для експертів час опитування; забезпечення анонімності відповідей для членів експертної групи; колективне обговорення ситуації; надання експертам необхідної додаткової інформації.

У залежності від характеру досліджуваного об'єкта, від ступеня його формалізації і можливості залучення необхідних експертів порядок роботи з ними може бути різним, але в основному він містить наступні три етапи.

На першому етапі виконується індивідуальна робота з кожним експертом з метою уточнення моделі об'єкта, її параметрів і показників, що підлягають експертній оцінці; уточнення формулювання питань і термінології в анкетах; погодження

доцільності представлення таблиць експертних оцінок у тій чи іншій формі; уточнення складу групи експертів.

На другому етапі експертам видають анкети з поясненням мети роботи, описом порядку заповнення анкет (іноді з прикладами).

Якщо існує можливість зібрати експертів разом, особливо якщо вдається їх згрупувати відповідно до яких-небудь ознак, істотно важливих для даного опитування (наприклад, експерти з однієї організації або експерти – тільки співробітники збутових служб), то цілі і задачі анкетування, а також усі питання, зв'язані з анкетуванням, можуть бути повідомлені усно. Обов'язкова умова такої форми експертного опитування – наступне самостійне заповнення анкет при дотриманні всіх правил анкетування.

Третій етап роботи з експертами здійснюється після одержання результатів опитування і вивчення досліджуваного об'єкта іншими методами в процесі обробки й аналізу отриманих результатів. На цьому етапі від експертів у формі консультацій звичайно одержують усю відсутню інформацію, потрібну для уточнення отриманих даних і їхнього остаточного аналізу.

Усі описані вимоги та рекомендації згаданих вище літературних джерел були використані при розробці порядку експертизи бізнес-процесів підприємств, представленого на рис. 1, 2.

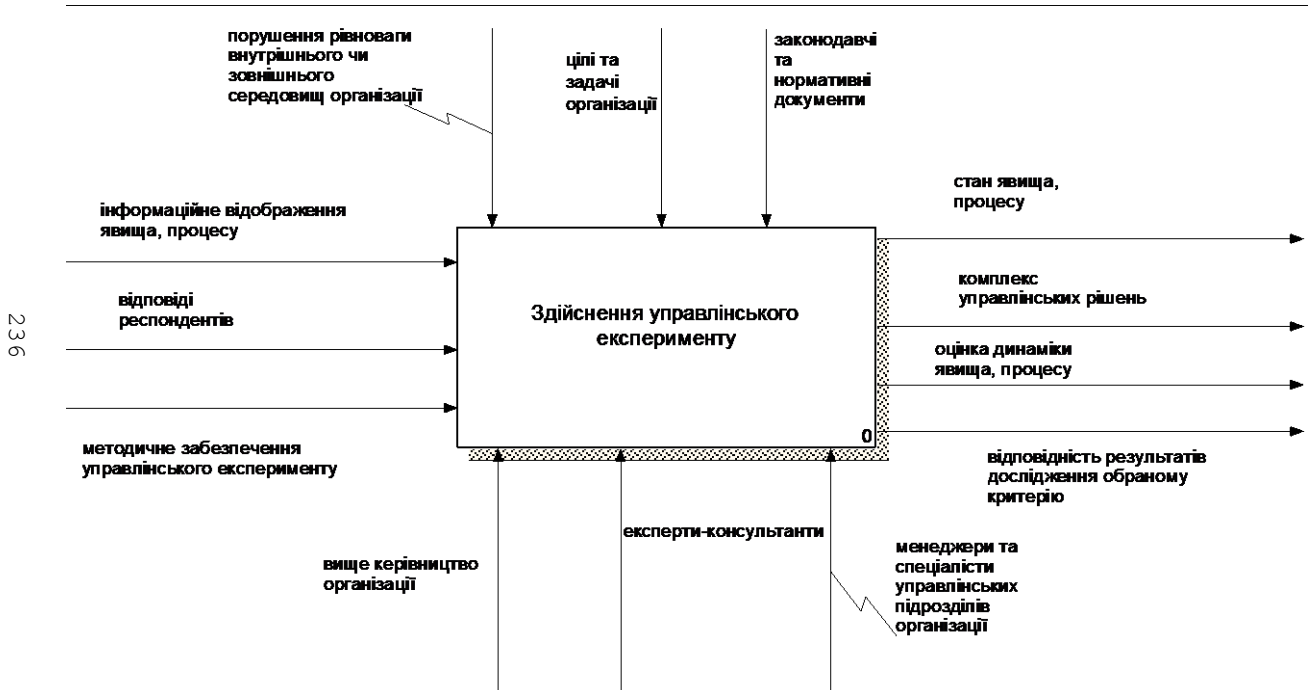


Рис. 1. Укрупнена схема експертного аналізу взаємозв'язку розвитку бізнес-процесів та управлінської орієнтації підприємств

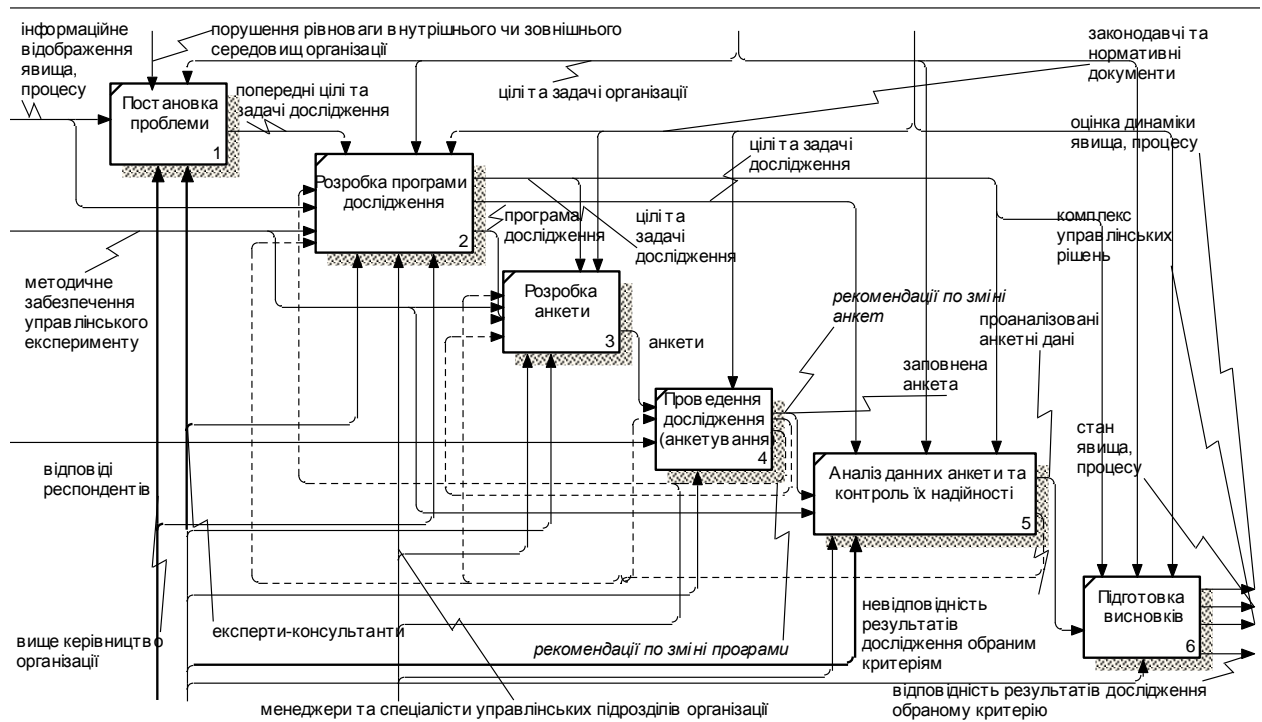


Рис. 2. Етапи експертного аналізу взаємозв'язку розвитку бізнес-процесів та управлінської орієнтації підприємств

237

Додаток Е

Експертні оцінки етапів бізнес-процесів, інформаційного забезпечення маркетинг-міксів та досягнення цілей підприємствами (в інтервалі 0 – 9 балів)

Оцінки	Етапи бізнес-процесів			Маркетинг-мікс				Цілі підприємства				
	П	В	ЗБ	Т	Ц	Р	К	ЗР	РЕ	ФС	СЦ	ПП
Плитковий	3,8	4,3	5,3	7,2	4,5	3,4	3,6	7,5	8,0	8,0	5,3	6,5
Велозавод	6,0	4,5	2,6	1,8	2,0	0,8	2,7	3,8	2,0	0	3,0	4,8
"Рогань"	3,9	3,2	4,1	4,5	5,5	4,6	6,0	5,3	4,3	6,8	6,3	7,3
ЗЕМВ-1	3,9	4,7	4,1	5,3	7,0	5,8	3,1	7,8	8,7	5,4	5,8	8,3
ХЗТСШ	5,1	3,6	3,6	4,8	5,0	3,2	2,3	4,0	0	0	4,5	3,3
"Едіпс"	4,3	3,8	5,6	2,5	1,8	1,8	1,0	3,8	2,0	2,8	2,0	2,3
Укрелектромаш	2,4	3,2	4,1	3,0	4,3	3,2	2,6	3,8	3,0	2,5	2,0	2,0
ХЗБА	4,9	4,1	5,3	5,8	7,0	3,8	3,1	6,3	5,7	5,0	3,3	2,5

В таблиці прийняті такі умовні позначення: маркетинг-мікси: **Т** – товарний, **Ц** – ціновий, **Р** – розподільний, **К** – комунікативний; цілі підприємства: **ЗР** – завоювання ринку, **РЕ** – рентабельність, **ФС** – фінансова стабільність, **СЦ** – соціальні цілі, **ПП** – престиж і позиція на ринку.

Додаток Ж

Етапи становлення маркетингу

Період	Передумови розвитку маркетингу	Роль маркетингу як науки	Теоретичні основи	Методи	Концепції управління	Сфери застосування	Інформаційна технологія
1	2	3	4	5	6	7	8
Кінець XIX ст. – 1920 р.	Зародження великого машинного виробництва; розширення номенклатури товарів, що поставляються і споживаються	У США виникає термін "маркетинг", який визначається як метод збуту, мета якого – знайти покупця для продукції, яку виробник готовий випускати	Навчання про товар, орієнтація на розподіл, теорія експорту і збуту	Спостереження, аналіз покупки і продажів; розрахунок імовірностей; споживчі панелі	Управління через контроль за виконанням	Виробництво масових товарів, сільськогосподарська галузь	Поява телеграфу і телефону; пошук шляхів більш швидкого обміну інформацією; внутріфірмові комунікації
1920 – 1950	Розвиток важкої промисловості, потреба в нових принципах і підходах до управління виробництвом. Розвиток масового виробництва, що сприяє реалізації збутової політики і нагромадженню досвіду в галузі маркетингу	Формування маркетингу і його елементів в умовах стихійно-ринкового капіталізму, економічної депресії, світової війни і післявоєнного буму попиту	Розгляд маркетингу як способу здійснення різновидів господарської діяльності, що направляють потік товарів і послуг від виробника до кінцевого чи проміжного споживача	Складання поточних бюджетів, цільове управління, довгострокове планування	Управління на основі екстраполяції	Машинобудування, важка промисловість	Використання доступних засобів зв'язку для здійснення інформаційної взаємодії; зростання ролі інформації і швидкості її обміну в бізнесі; зростаючі потреби в швидкій обробці інформаційних масивів

1	2	3	4	5	6	7	8
	термінів їхнього надання; різке зменшення терміну життя товару чи					ра послуг, безпробуктові організації	комунікацій
З 1990 р. дотепер	послуги на ринку через ріст можливостей вибору; широке поширення і застосування ІТ	Маркетинг розглядається як контролюючий інструмент усього технологічного циклу створення і реалізації продукту чи послуги	Навчання про маркетинг як функцію й інструментарій підприємництва . Теорія ринкових мереж, теорія комунікацій і взаємодії. Орієнтація на соціальний і екологічний ефект	Позиціювання, кластерний аналіз, типологія споживачів, моделі поведінки споживачів і конкурентів , бенчмаркінг , теорія ігор	Управління за допомогою оптимізації з застосуванням новітніх методик і інформатичних технологій	Споживачі засобів виробництва, засобів споживання, сфера послуг , безпробуктові організації, сфера державного підприємства	Інтенсивне використання комп'ютерних комунікацій, Інтернет, систем типу "клієнт - сервер"; зростаюча потреба у висококваліфікованих фахівцях в галузі маркетингових ІТ

Формування концепцій маркетингу

Час	Кінець XIX ст. - середина 30-х років		Середина 30-х років - середина 80-х років		Середина 80-х років - сучасність	
Концепція	Концепція удосконалення виробництва	Концепція удосконалення товару	Концепція інтенсифікації комерційних зусиль	Концепція загальногo маркетингу	Концепція стратегічного, соціально-етичного маркетингу	Концепція індивідуального маркетингу
1	2	3	4	5	6	7
Зміст	Споживачі будуть доброзичливі до товарів, що широко поширені і доступні за ціною	Споживачі будуть притягнуті до товарів, що мають найвищу якість, що кращі експлуатаційні властивості і характеристик	Споживачі не будуть купувати товари фірми в достатній кількості, якщо вона не докладає значних зусиль у сфері збуту і стимулювання продажів	Турбота про задоволення нестатків споживача за допомогою товару і цілого ряду факторів, зв'язаних з створенням, постанням і споживанням цього товару	Узгодження інтересів виробників, споживачів і суспільства в цілому	Сприйняття реакції конкретного покупця і взаємодія з ним

Об'єкт уваги	Виробництво	Товари	Процес продажу	Нестатки споживача	Інтереси виробників, споживачів і суспільства в цілому	Конкретний покупець
---------------------	-------------	--------	----------------	--------------------	--	---------------------

Мета	Удосконалення виробництва і підвищення ефективності системи розподілу	Удосконалення якості товарів	Одержання прибутку за рахунок росту продажів	Одержання прибутку в результаті ефективного задоволення запитів споживачів	Забезпечення бажаної задоволеності цільових груп клієнтів більш ефективним і (ніж у конкурентів) способами з одночасним збереженням чи	Забезпечення безперервних і довготривалих взаємовигідних відносин
					зміцненням перспективного благополуччя споживача і суспільства в цілому	
Засоби досягнення мети	Нарощування масштабів виробництва і зниження собівартості продукції	Модернізація товарів, що випускаються	Комерційні зусилля і заходи відносно стимулювання збуту, "тверді" продажі з метою змусити зробити покупку негайно, на місці	Комплексні маркетингові зусилля (маркетинг-мікс)	Баланс трьох факторів: прибуток фірми, купівельні потреби; інтереси суспільства	Створення, відновлення і використання комп'ютерних баз даних про покупців, їх запити і стилі покупок; інтерактивні комунікації
Негативні риси	Байдужість до запитів споживачів, знеособлення споживачів і товарів; повна відсутність комунікаційного обміну між суб'єктами маркетингової взаємодії	Маркетингова козорість, неухважність до потреб клієнта, можливо-стей дизайну, упакування, ціни; недолік в одержанні зовнішньої інформації	Втрата довіри клієнтів через приховання вад товару, примусу до негайного придбання; основний інформаційний потік, спрямований на споживача	Недостатня увага до інтересів суспільства; відсутність ефективно і системи обробки маркетингової інформації	Відсутність належної уваги до тенденцій розвитку потреб індивідуального споживача	Відсутність уваги до контингенту, що не споживає товар підприємства, неготовність докорінно та швидко змінити сферу бізнесу

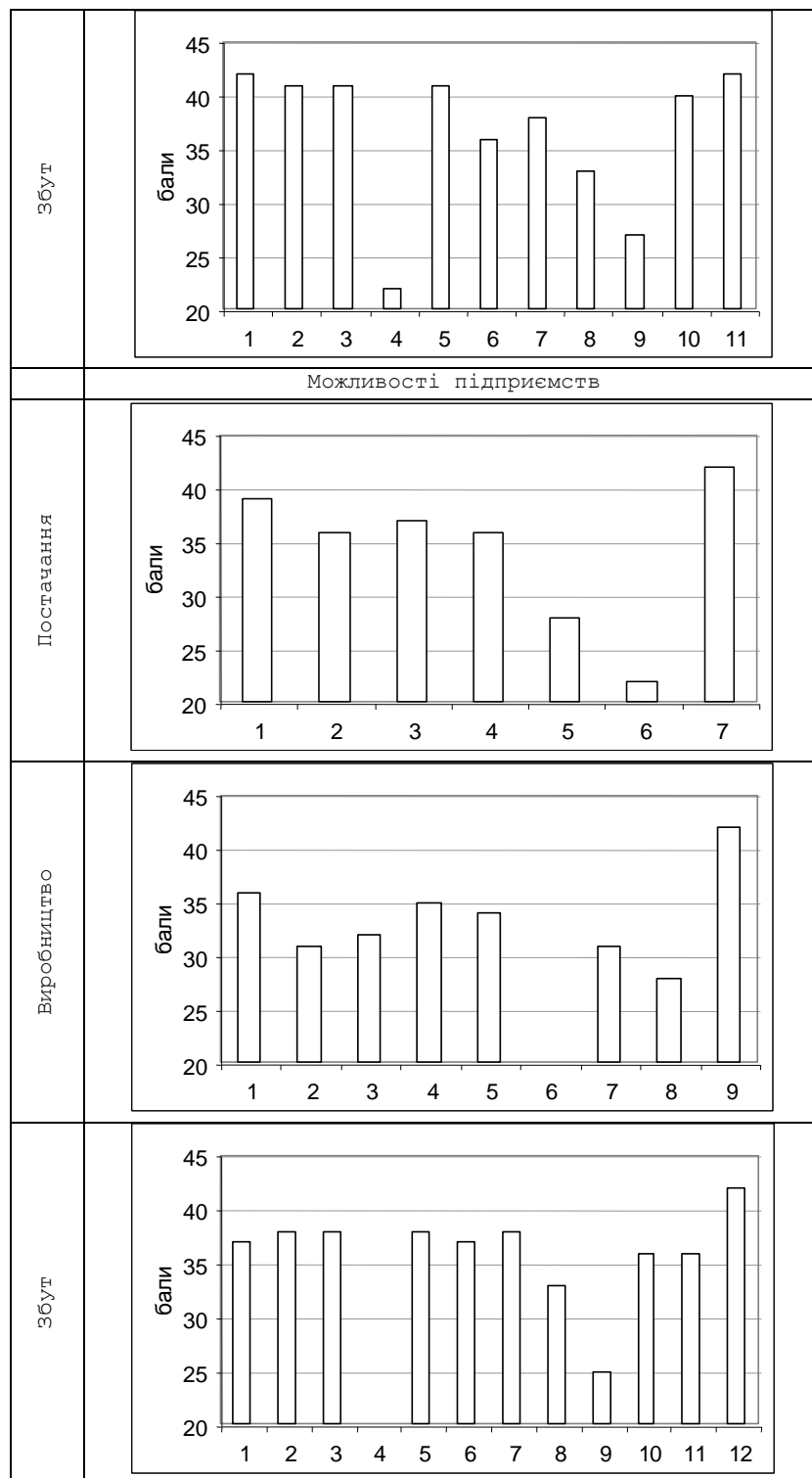
**Стандарти сучасних інформаційних технологій сімейства IDEF
та можливості
їх використання в маркетингу**

Стандарт	Назва	Опис	Можливість використання в маркетингу
1	2	3	4
IDEF0	Методологія функціонального моделювання	За допомогою наочної графічної мови IDEF0 представляє досліджувану систему у вигляді набору взаємозалежних функцій (функціональних блоків). Як правило, моделювання засобами IDEF0 є першим етапом вивчення будь-якої системи	Використовується при аналізі, розробці й реконструкції системи інформаційного забезпечення маркетингу підприємства, оскільки дає можливість візуально відобразити взаємозалежність внутрішніх процесів у процесі здійснення маркетингової діяльності
IDEF1	Методологія моделювання інформаційних потоків у середині системи	Дозволяє відобразити й аналізувати структуру та взаємозв'язок інформаційних потоків	Використовується для докладного і детального розгляду елементів системи інформаційного забезпечення визначених функцій маркетингу з метою їхнього подальшого удосконалювання. У силу своєї ускладненості стандарт вимагає наявності висококваліфікованих фахівців, що утрудняє його широке застосування при реструктуризації й аналізі маркетингових підрозділів

1	2	3	4
IDEF1X (IDEF1 Extended)	Методологія побудови реляційних структур	IDEF1X відноситься до типу методологій "Сутність - взаємозв'язок" (ER - Entity - Relationship)	Використовується для моделювання реляційних баз даних, що мають відношення до розглянутої системи. Застосування цього стандарту може бути корисним при створенні визначених маркетингових баз даних
IDEF3	Методологія документування процесів, що відбуваються в системі	За допомогою IDEF3 описуються сценарії і послідовність операцій для кожного процесу. IDEF3 прямо зв'язана з методологією IDEF0: кожна функція (функціональний блок) може бути представлена засобами IDEF3 у вигляді окремого процесу	Використовується для конкретизування і більш детального вивчення визначених моментів процесу інформаційного забезпечення маркетингу. В більшості випадків інструментарію стандарту IDEF0 цілком достатньо для рішення існуючих задач, але деякі задачі не можуть бути вирішені без застосування цього стандарту

Експертні оцінки логістичних операцій

Фактичний стан логістичних операцій																											
Постачання	<table border="1"> <tr><th>Категорія</th><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr> <tr><th>Бали</th><td>36</td><td>36</td><td>34</td><td>34</td><td>26</td><td>0</td><td>42</td></tr> </table>	Категорія	1	2	3	4	5	6	7	Бали	36	36	34	34	26	0	42										
Категорія	1	2	3	4	5	6	7																				
Бали	36	36	34	34	26	0	42																				
Виробництво	<table border="1"> <tr><th>Категорія</th><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td></tr> <tr><th>Бали</th><td>34</td><td>30</td><td>33</td><td>33</td><td>31</td><td>0</td><td>31</td><td>29</td><td>42</td></tr> </table>	Категорія	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Бали	34	30	33	33	31	0	31	29	42						
Категорія	1	2	3	4	5	6	7	8	9																		
Бали	34	30	33	33	31	0	31	29	42																		
Збут	<table border="1"> <tr><th>Категорія</th><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td></tr> <tr><th>Бали</th><td>32</td><td>36</td><td>36</td><td>0</td><td>37</td><td>35</td><td>32</td><td>33</td><td>25</td><td>34</td><td>34</td><td>42</td></tr> </table>	Категорія	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Бали	32	36	36	0	37	35	32	33	25	34	34	42
Категорія	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12															
Бали	32	36	36	0	37	35	32	33	25	34	34	42															
Актуальність розвитку логістичних операцій																											
Постачання	<table border="1"> <tr><th>Категорія</th><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr> <tr><th>Бали</th><td>41</td><td>40</td><td>40</td><td>40</td><td>30</td><td>23</td><td>42</td></tr> </table>	Категорія	1	2	3	4	5	6	7	Бали	41	40	40	40	30	23	42										
Категорія	1	2	3	4	5	6	7																				
Бали	41	40	40	40	30	23	42																				
Виробництво	<table border="1"> <tr><th>Категорія</th><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td></tr> <tr><th>Бали</th><td>38</td><td>33</td><td>37</td><td>37</td><td>37</td><td>0</td><td>35</td><td>35</td><td>42</td></tr> </table>	Категорія	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Бали	38	33	37	37	37	0	35	35	42						
Категорія	1	2	3	4	5	6	7	8	9																		
Бали	38	33	37	37	37	0	35	35	42																		



**Склад планових та облікових показників,
що формуються в контрольних точках логістичної системи**

Етапи	Показники				
	Номенклатура потоку (натуральні одиниці виміру)	Обсяг потоку (натуральні од./ грн.)	Адресність потоку	Тривалість потоку (днів, годин)	Витрати на проходження потоку, грн.
1	2	3	4	5	6
Закупка матеріальних ресурсів	Перелік матеріалів. Вага, габарити матеріалів	Обсяг закупки. Кількість замовлень на поставку в одиницю часу. Кількість матеріалів за одну поставку	Місце закупки	Час закупки	Витрати на закупку матеріальних ресурсів
Доставка матеріальних ресурсів	Вага, габарити матеріальних ресурсів (МР)	Обсяг транспортних перевезень МР	Місце доставки МР	Час транспортування однієї транспортної партії МР	Витрати на транспортування МР
Складування МР	Перелік матеріалів на складі МР. Вага, габарити упаковки матеріальних ресурсів (МР)	Обсяг матеріальних ресурсів, що підлягають складуванню	Місце збереження МР	Витрати часу на одну умовну одиницю матеріальних ресурсів. Час зберігання МР до передачу у виробничий процес	Витрати на утримання складських приміщень. Витрати на утримання МР на складі

1	2	3	4	5	6
Переробка	Перелік МР, які повинні бути в наявності на складі. Номенклатура продукції, що випускається (ГП)	Обсяги виробництва ГП Фактичні витрати матеріалів	Місце виконання замовленої ГП	Час, необхідний для виробництва однієї партії ГП	Постійні витрати на випуск партії ГП. Змінні витрати на виробництво одиниці ГП. Умовно-постійні і умовно-змінні витрати на виробництво одиниці ГП.
Складування ГП	Перелік ГП, що зберігається на складі, її вага, габарити	Обсяги ГП, що знаходяться на складі. Обсяги ГП, що підлягає реалізації	Місце зберігання ГП	Термін збереження ГП	Витрати на збереження на складі ГП. Витрати на збереження ГП на складі
Постачання ГП	Вага, габарити упаковки ГП	Обсяги ГП, яку необхідно поставити	Місце доставки ГП	Термін виконання поставки покупцю	Витрати на поставку ГП покупцю
Розрахунки з оплати за ГП та оплати МР	Вид грошового потоку: Готівка, кредит, бартер	Обсяги платежів за МР	Джерело оплати за ГП. Адреса отримувача грошей за МР	Термін оплати. Період дебіторської заборгованості. Період кредиторської заборгованості	Оплата за кредит, %. Витрати на дебіторську заборгованість

Додаток М

Методика наскрізної векторної оптимізації поточкових процесів підприємства

Для аналізу та оптимізації поточкових процесів підприємства доцільно використовувати три характеристики потоку: час його існування, обсяг та витрати на забезпечення проходження. Обсяг потоку – це розмір обігових коштів підприємства, який ділиться на частини, кількість яких відповідає кількості етапів поточкового процесу, що виділяються для управління ним (наприклад закупівля матеріальних ресурсів, транспортування матеріальних ресурсів, складування матеріальних ресурсів і т. ін.). Час існування потоку – це час, протягом якого потік матеріальних цінностей підприємства здійснює повний відтворчальний цикл, він ділиться на відрізки, що відповідають згаданій вище кількості етапів поточкового процесу. Витрати на проходження потоку – це сума логістичних витрат на організацію кожного етапу. Порівняльний аналіз за цими характеристиками окремих етапів поточкового процесу показує наявність суперечностей: на одних етапах потоку витрати на нього зростають зі зростанням обсягу потоку та часу його існування, на інших – зменшуються.

Для розв'язання подібних задач використовуються такі підходи:

1. Оптимізація ієрархічної послідовності критеріїв якості, основу якої складає введення певного порядку віддання переваги тим чи іншим критеріям. Використання

цього методу стає мало ефективним для більшості практичних ситуацій, оскільки оптимізація за першим, найбільш важливим критерієм уже приводить до єдиного оптимального рішення задачі, тобто практично задача розв'язується за одним критерієм.

2. Перетворення всіх цільових функцій, крім однієї, в обмеження. Такий спосіб також приводить задачу до варіанта однокритеріальності, тобто практично ігнорує всі інші критерії.

3. Розв'язання задачі з використанням методу компромісів. Він дозволяє враховувати вимоги всіх введених в умову задачі критеріїв.

Покажемо роботу цього алгоритму на прикладі задачі з двома критеріями: W_1 та W_2 (обидва необхідно максимізувати). Множина X складається з скінченної кількості n -можливих рішень x_1, x_2, \dots, x_n . Кожне рішення характеризується певними значеннями показників W_1 та W_2 (рис. 1).

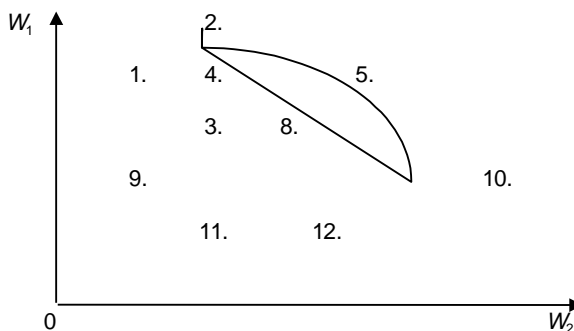


Рис. 1. Вибір області компромісу з можливої множини можливих рішень

Очевидно, що з усіх можливих рішень ефективними (тобто такими, для жодного з яких не існує домінуючого рішення) будуть тільки варіанти x_2 , x_5 та x_{10} , що розташовані на правій верхній межі області можливих рішень. Коли з множини можливих рішень виділені ефективні, тобто визначена область компромісів, вибір остаточного рішення виконується в межах цієї ефективної підмножини. Кінцевий вибір залежить від принципу компромісів, обраного дослідником. Серед них – принцип рівномірності локальних критеріїв; принцип справедливої поступки; принцип виділення одного критерію, що оптимізується; принцип послідовної поступки.

Багатокритеріальна задача розв'язується методом компромісів у такому порядку:

1. Вибір параметрів. У нашому випадку це час проходження потоку (T) та обсяг потоку (N).
2. Вибір критеріїв узгодження, які об'єднані за сферами логістики. В нашому випадку: постачання, виробництво, збут, фінанси тощо.
3. Вибір обмежень. У нашому випадку – це бюджети витрат на етапи логістичного потоку: постачання, виробництво, збут.
4. Формування множини можливих параметрів потоку.
5. Вибір із множини можливих рішень – ефективних (області компромісів).
6. Вибір оптимальних параметрів з області компромісу в залежності від обраного принципу компромісу.

Порядок прийняття логістичних рішень поданий на рис. 2.

На третьому етапі складається таблиця рішень, у якій кількість строк дорівнює кількості рівномірно розподілених випадкових чисел, а остання колонка – числовому значенню введеного критерію.

Аналіз таблиці рішень для вибору найкращого варіанта виконується на четвертому етапі з використанням ОПР.

Розв'язання методом компромісів багатокритеріальної задачі оптимізації матеріальних та фінансових потоків підприємства реалізується на базі імітаційних моделей.

Повна імітаційна модель складається з чотирьох циклічних вузлів, кожен з яких характеризує один із етапів логістичного циклу: постачання, виробництво, збут чи розрахунки. При цьому на кожному з етапів реалізуються різні логістичні функції, що характеризуються різними витратами на їх здійснення (наприклад закупка матеріальних ресурсів (МР); доставка МР на склад; збереження МР – на етапі постачання).

Подемо детальніше імітаційну модель оптимізації для етапу постачання. Ця модель складається з чотирьох програмних елементів, що взаємодіють між собою: 1. Програма, яка реалізує пошук оптимального варіанта закупівлі сировини (програма "Закупка"). 2. Програма, що реалізує пошук оптимального варіанта транспортування закупленої сировини (програма "Транспорт"). 3. Програма, що реалізує процес імітації збереження сировини та дозволяє визначити оптимальну політику закупок (програма "Склад"). 4. Керуюча програма, що має службове призначення.

У програмі "Закупка" міститься інформація про умови оформлення замовлень та цінову політику (тобто про залежність між ціною партії поставки і її обсягом, про залежність вартості оформлення замовлення від тривалості цієї процедури) та про обсяги потреб в продукції, що купується, вибирає набір даних про кількість партій і умов їх закупки, що забезпечує мінімальну загальну вартість замовлення.

У програмі "Транспорт" містяться дані, отримані від програми "Закупка", вона забезпечує вибір виду та вантажопідйомності транспортних засобів, що мінімізують сумарну вартість перевезень. У даному випадку для прикладу обрано варіант розподілу перевезень двома видами транспорту: автомобільним та залізницею.

Програма "Склад" забезпечує оптимальну структуру запасу, що зберігається за обсягами та терміном збереження з врахуванням невизначеності (своєрідного страхування від порушення графіка постачання на склад). Призначення етапу оцінки варіантів та вибору логістичного рішення очевидне.

250

Визначення оптимального варіанта умов закупки сировини

Розрахунок вартості сировини, що купується, виконується за формулою (1). Ціна одиниці продукції в залежності від обсягу партії подана в табл. 1.

Таблиця 1

Ціна одиниці продукції в залежності від обсягу партії

Варіанти	Обсяг партії поставок N_c	Вартість одиниці товару
1	$0 \leq N_{c1} \leq A_1$	U_{c1}
2	$A_1 \leq N_{c1} \leq A_2$	U_{c2}
...
i	$A_{i-1} < N_{c1} \leq A_i$	U_{ci}
...	...	U_{cn}
$N+1$	$> A_n$	$U_{c_{n+1}}$

Умови витрат оформлення угоди в залежності від тривалості цього процесу вказані в табл. 2. Тут t_{m+1} – наперед визначений великий за значенням термін.

Вартість оформлення замовлення в залежності від витрат часу

Варіанти	Тривалість оформлення T_{ϕ}	Вартість оформлення
1	$0 \leq t \leq t_1$	$C_{\text{оф}1}$
2	$t_1 \leq t \leq t_2$	$C_{\text{оф}2}$
...
j	$t_{j-1} \leq t \leq t_j$	$C_{\text{оф}j}$
...
m	$t_{m-1} < t \leq t_m$	$C_{\text{оф}m}$
$M+1$	$t_m < t < t_{m+1}$	$C_{\text{оф}m+1}$

Тоді кількість партій, що купується при виборі i -го обсягу закупки, складе:

$$G_i = \begin{cases} \frac{N_i}{d_i}, \text{ якщо } \left\{ \frac{N_i}{d_i} \right\} = 0, \\ \frac{N_i}{d_i} + 1, \text{ якщо } \left\{ \frac{N_i}{d_i} \right\} \neq 0, \end{cases} \quad (1)$$

де N_i – обсяг партії, що купується та належить типу i ($i = \overline{1, n+1}$);

d_i – мінімальний обсяг закупки в партії i -го обсягу.

$\{A\}$ – ціла частина числа A ,

$[A]$ – його дробова частина.

Таким чином будь-яке число можна представити у вигляді

$$A = [A] + \{A\}. \quad (2)$$

Вартість обраної, але не оформленої партії складе:

$$C_{\text{зак}i} = \zeta_{\pi i} G_i,$$

де $C_{\text{зак}i}$ – ціна мінімальної закупки партії обсягу, що дорівнює

$$\zeta_{\pi i} = d_i \zeta_{ci}. \quad (3)$$

Вартість оформлення партії в залежності від її обсягу та терміновості можна визначити за формулою

$$C_{\text{оф}j} = C_{\text{зак}i} \alpha_j, \quad (j = \overline{1, m+1}), \quad (4)$$

де $0 \leq \alpha_j < 1$; (тут α_j – коефіцієнт тим більший, чим менше часу витрачається на оформлення угоди).

Загальну вартість замовлення можна визначити за формулою:

$$C_{\text{зак}i} = \sum_{j=1}^{m+1} \sum_{i=1}^{n+1} \zeta_{\pi i} G_i (1 + \alpha_i). \quad (5)$$

Оскільки одна з цілей цієї стадії логістичної операції полягає в оптимізації за вартістю обсягу закупки, то задача формулюється наступним чином:

$$\Delta = B - \sum_{j=1}^{m+1} \sum_{i=1}^{n+1} \zeta_{\pi i} G_i (1 + \alpha_i) \rightarrow \max \quad (6)$$

за умови

$$\Delta \geq 0; \quad (7)$$

$$\sum_{i=1}^{n+1} G_i d_i \geq N. \quad (8)$$

Умова (7) означає, що вартість товару не повинна виходити за межі бюджетних даних, умова (8) забезпечує придбання необхідного товару, умова (6) вказує на необхідність мінімізації (5).

Для зручності подальших пояснень табл. 1 подамо у вигляді табл. 3.

Таблиця 3

Ціна мінімальної партії поставки в залежності від кількості партій, що купуються

Варіант	Кількість замовлених партій G_i	Вартість партії мінімально замовленого товару C_{pi}
1	$0 \leq G_i \leq \beta_1$	C_{p1}
2	$\beta_1 < G_i \leq \beta_2$	C_{p2}
...
3	$\beta_{i-1} < G_i \leq G_c$	C_{pi}
...
N	$\beta_{n-1} < G_i \leq \beta_n$	C_{pn}
$n+1$	$G_i > \beta_n$	$C_{p(n+1)}$

Алгоритм, що пропонується для вирішення задачі мінімізації вартості закупленої партії товару за рахунок оптимізації умов його закупки та оформлення замовлення, базується на використанні інтерактивної (людино-машинної) процедури вибору рішення та передбачає реалізацію кількох етапів.

1. На основі інформації про умови постачання складають табл. 1, 2 та 3. Ці операції виконуються вручну або в автоматизованому режимі.

2. В табл. 3 вибирають рядок $k \leq n+1$ таким чином, щоб величина

$$0 \leq (N_{mp} - A_k = \Delta_k) = \min_i (N_{mp} - A_i), \quad i=1,2,\dots,n+1 \quad (9)$$

Якщо $d_i > 1$, що частіше всього і буває, то знаходять відповідний рядок у табл. 3, після цього визначають за умовою (2) величину G_k .

3. Нульовий крок алгоритму: розраховують величини

$$C_{зкj} = G_k \cdot (1 + \alpha_j), \quad j=1,2,\dots,(m+1). \quad (10)$$

Найкращий розв'язок:

$$C_{зкопт} = \min_j C_{зкj}. \quad (11)$$

Якщо $C_{зкопт} \leq B$, (12)

то розв'язок вносять до загальної таблиці розв'язків.

Якщо умова (12) порушена, то цей варіант з таблиці вилучають.

4. Таблиця розв'язків формується в такій послідовності:

а) вибирається рядок з табл. 3. Генерують рівномірно розподілене в інтервалі від 0 до 1 число η_i , i -тий рядок S_{mpi} визначають за правилом:

$$S_{mpi} = \begin{cases} i-1, & \text{якщо } \{\eta_i k\} \leq 0,05 \\ i, & \text{якщо } \{\eta_i k\} > 0,05 \end{cases} \quad (13)$$

$i=1,2,\dots,k+1;$

б) кількість партій, що купуються, вибирають на умовах, позначених i -тим варіантом, так:

$$G_i = \begin{cases} \lceil \eta_i (G_i - G_{i-1}) \rceil - 1, & \text{якщо } \{\cdot\} \leq 0,5 \\ \lfloor \eta_i (G_i - G_{i-1}) \rfloor + 1, & \text{якщо } \{\cdot\} > 0,5 \end{cases} \quad (14)$$

де $\{\cdot\}$ – дробова частина числа, що стоїть в квадратних дужках.

Формула (14) справедлива при $i=1,\dots,n$. При $k=n+1$ умова (14) матиме вигляд:

$$G_i = \begin{cases} \lceil G_{n+1} \cdot \eta_{n+1} \rceil - 1, & \text{якщо } \{\cdot\} \leq 0,5 \\ \lfloor G_{n+1} \cdot \eta_{n+1} \rfloor + 1, & \text{якщо } \{\cdot\} > 0,5 \end{cases}; \quad (15)$$

в) контроль умови забезпечення необхідної кількості замовленого товару:

$$S_{\text{зак } i+1} = S_i + G_{i+1} \geq G_{\text{тп}}, \quad (16)$$

де S_i – накопичена в лічильнику сума закуплених раніше товарів.

Якщо умова (16) не виконується, то продовжується пошук нових варіантів.

При переході до нового рядка процес (16) продовжується до тих пір, поки умова не буде виконана. В результаті отримуємо проміжну матрицю, що не роздруковується:

1	W_1
2	W_2
i	W_i
k	W_k

де W_i – кількість партій, що купується на умовах i -го варіанта при виконанні умови:

$$\sum_{i=1}^k W_i \geq G_{\text{тп}}; \quad (17)$$

г) вибір тимчасових умов оформлення замовлення:

генерують $(m+1) P, P_1, C, \dots, Q_j$,

отримують числа типу:

$$Q_{\text{норм}} = \frac{Q_j}{\sum_{j=1}^n Q_j}. \quad (18)$$

Визначається інтервал часу t_j за правилом:

$$t = m_{m+1} \cdot Q_j, \quad (19)$$

якщо $t \in [t_{j-1} \dots t_j]$, то це відповідає інтервалу оформлення j .

Вартість замовлення визначають за формулою (6) і далі за формулами (7) – (9). Ця операція здійснюється 2^L раз, і наприкінці визначається остаточна вартість замовлення.

Визначення оптимального варіанта умов транспортування сировини

Оптимальний варіант транспортування сировини можна визначати для кожної партії закупки чи кількох партій, якщо їх обсяг та вага перевищують можливості транспортного засобу. Оптимальна вартість перевезення вантажу розраховується за формулою:

$$C_{\text{тп}} = L_a \sum_{a_i=a1}^{a_i=a_n} g_{a_i} U_{a_i} + L_{\text{тс}} \sum_{b_i=b1}^{b_i=b_n} g_{b_i} U_{b_i} \rightarrow \min \quad (20)$$

за умови:

$$\sum_{a_i=a1}^{a_i=a_n} g_{a_i} = \alpha \mu (1 + K_a); \quad (21)$$

$$\sum_{b_i=b1}^{b_i=b_n} g_{b_i} = (1 - \alpha) \mu (1 + K_b); \quad (22)$$

$$g_{a_i} = n_{a_i} \cdot y_{a_i}; \quad (23)$$

$$g_{b_i} = n_{b_i} \cdot y_{b_i}; \quad (24)$$

де $L_a, L_{\text{тс}}$ – довжина маршруту постачання автомобільним транспортом чи залізницею (км);

U_{a_i}, U_{b_i} – ціна транспортування одиниці вантажу на 1 км автомобільним транспортом чи залізницею;

α – питома вага вантажу, що перевозиться автомобільним транспортом ($0 \leq \alpha \leq 1$);

M – загальний обсяг вантажу, що необхідно перевезти в одиницях ваги чи об'єму;

g_{a_i} – кількість вантажу, що перевозиться автотранспортом типу a_i ;

g_b – кількість вантажу, що перевозиться залізницею;

K_a, K_b – припустимий коефіцієнт перевищення розрахованої кількості вантажу через цілочисельність засобів транспортування;

n_{ai} – кількість автомобілів типу a_i ;

n_{bi} – те ж для залізниці;

Y_{ai} – вантажопідйомність одиниці транспортних засобів типу a_i та b_i відповідно.

У програмах "Транспорт" та "Склад" величини n, i, a тощо означають показники, що відповідають своєму етапу, якщо інше не обумовлене. Подібні припущення прийняті через незалежність змінних величин, що використовуються в цих етапах.

Приймаючи, що вантажопідйомність транспортного засобу можна сприймати аналогічно обсягу партії в програму "Закупка", вибір кількості транспортних засобів кожного типу, що задовольняють обмеженням та виконуються за раніше розробленим алгоритмом комплектації замовлення партіями різного обсягу.

Визначення оптимального варіанта складування

Кожний склад характеризується двома типами індексів:

$$i = \overline{1, w} \quad j = \overline{1, v}, \quad (25)$$

де i – i -тий власник складу,

j – j -та місткість складу.

Вартість збереження в i -го власника на складі j -го типу:

$$C_{xpj} = X_j \cdot \underline{C} \cdot K_{xpj} \cdot V_{sklj} \cdot 0,3 \cdot (T_{xp} - 1), \quad (26)$$

де \underline{C} – вартість тонни вантажу,

K_{xpj} – ставка (% від вартості закупки) в i -го власника за експлуатацію j -го складу,

V_j – місткість j -го складу у i -го власника,

T_{xp} – тривалість збереження в місяцях.

Загальна вартість збереження:

$$\sum_{i=1}^w \sum_{j=1}^v C_{xpj} \rightarrow \min \quad (27)$$

$$\sum_{i=1}^w \sum_{j=1}^v X_j = M, \quad (A)$$

де M – вага (об'єм) купленого товару;

$$\sum_i \sum_j V_j \leq M(1 + \alpha), \quad (B)$$

де α – допустимі коефіцієнти перевищення бюджету.

Таким чином, задача приводиться до вибору такого переліку складів та їх власників, щоб сума плати за збереження була мінімальною при обмеженні оплати за перевищення обсягу.

Алгоритм вирішення цієї задачі співпадає в основному з описаним раніше. З використанням лічильника випадкових чисел обирається склад та власник, при цьому перевіряється виконання умови (B). Процедура повторюється 2^L разів (можна обмежити кількість кроків). Обирається варіант, що забезпечує виконання умови (A).

Векторна оптимізація логістичного процесу постачання

У даній методиці використовується метод "лівого нижнього кута". Він дозволяє вирішити задачу, коли існують два критерії, а кількість варіантів, що розглядається, невелика (наприклад шість варіантів: закупка, транспортування та збереження місячної, двомісячної, кварталної, чотирьохмісячної, піврічної та річної потреби в матеріалах).

Кожний варіант розв'язання D_v ($v = \overline{1, 6}$), таким чином, характеризується вектором

$$D_v = \left(\overset{\circ}{C}_{закv}, \overset{\circ}{C}_{хрv} \right), \quad v = \overline{1,6}, \quad (28)$$

де $\overset{\circ}{C}_{закv}, \overset{\circ}{C}_{хрv}$ – оптимальна вартість закупки та збереження v варіанта. Для порівняння введено поняття приведеної вартості, віднесеної до вартості одиниці готової продукції, виготовленої за відповідний період.

Цей метод найбільш наближений до методів виділення сфери компромісів та вибору єдиного рішення.

Цей алгоритм дозволяє вирішити задачу векторної оптимізації (визначення сфери компромісу) та вибору розв'язку всередині цієї сфери через процедуру пошуку негіршої точки, при якій парно порівнюються всі точки області розв'язків. Метод базується на вилученні безумовно гірших варіантів (тобто фільтрації лівої нижньої точки). В загальному випадку процедура вибору найкращого рішення реалізується в такому порядку.

Маємо два масиви T_{k1} і T_{k2} – результати для приведеної вартості закупки та збереження відповідно. Тобто маємо кілька точок з двома координатами T_{k1} та T_{k2} – $A_i(T_{k1}, T_{k2})$, де $i = \overline{1, n}$.

1 етап. Знаходимо точку з мінімальним показником T_{k2} . З усіх точок $T_{k2} = T_{k2min}$ обираємо точку з мінімальним значенням T_{k1} , тобто T_{k1lim} . Позначаємо її знаком "+" і вилучаємо з розгляду.

2 етап. Вилучаємо з розгляду всі точки $A_i(T_{k1i}, T_{k2i})$, де $T_{k1i} > T_{k1lim}$.

3 етап. Знаходимо точку з мінімальним значенням показника T_{k1i} (не вилучену раніше). Беремо $T_{k2min} = T_{k2i}$. Вибираємо з усіх точок з T_{k2min} точку з мінімальним T_{k2} . Беремо $T_{k2lim} = T_{k2min}$, позначаємо її знаком "+" і вилучаємо з розгляду.

4 етап. Вилучаємо з розгляду всі точки, в яких $T_{k2} > T_{k2lim}$.

Далі продовжуємо застосовувати етапи 1 – 4 до всіх, не виведених з розгляду точок доти, доки не залишиться одна чи дві точки.

Якщо залишилась одна точка (два значення T_{k1} та T_{k2}), то вона і є розв'язком.

Якщо залишилося дві точки, то маємо вироджену задачу. В цьому випадку варіант обирає особа, що приймає рішення (ОПР) на основі аналізу обох варіантів.

Результати використання моделі векторної оптимізації*

Показники (за 2000 рік)	ДП ПО "Київприлад"			Завод "Радар"			ВА АНТЦ "Авіа- діагностика"		
	а	б	в	а	б	в	а	б	в
Тривалість інтервалу між поставками МР, дні	13,4	12,6	- 10	24	20	- 17	30	26	- 15
Обсяг матеріальних запасів, тис. грн.	2800	2380	- 15	3164	2847	- 10	5971	5476	- 9
Витрати на закупку матеріалів тис. грн.	1753, 3	1542, 7	- 12	3878	3659	- 4	4840	4356	- 10
Витрати на транспортування, тис. грн.	98,5	88,9	- 9,8	162	158	- 3	384	352	- 8, 4
Витрати на скла- дування, тис. грн.	116,2	97,63	- 16	270	256, 5	- 5	640	612	- 5
Інші витрати, тис. грн.	126	127	0,7	131	130	- 1	390	368	- 6
Усього логістичних витрат, тис. грн.	2094	1856	- 1,4	4441	4204	- 6	5954	5688	- 5
Питома вага логістичних витрат, % в загальній сумі	0,95	0,85	- 10	0,92	0,83	9	0,88	0,81	- 8
Обсяг оборотних коштів, тис. грн.	3662	3295, 8	- 10,2	4005	3870	- 4	6124	6011	- 2
Обсяг реалізації тис. грн.	4200	4300	+2,3	5400	5400	-	1280 0	1280 0	-
Оборотність обо- ротних засобів, раз.	1,5	1,8	+20	1,7	1,8	+5	2,14	2,3	+7
Рентабельність, %	25	26	+6	18	19	+5	20	22	+10

Умовні позначення в таблиці: а – до використання моделі, б – після використання моделі, в – зміни показника у відсотках.

* Розраховано Л.Г. Шимаєвою.

Факторні навантаження на характеристики, що впливають на використання індивідуально-особистісних якостей працівників

Характеристики чинників	Ум. поз н.	Фактори, що виділилися до експерименту		Фактори, що виділилися після експерименту	
		Ф1д	Ф2д	Ф1п	Ф2п
1	2	3	4	5	6
Справедливість оцінки праці	М-1		0,83		0,81
Визнання трудових досягнень керівником	М-2		- 0,80		
Визнання трудових досягнень колегами	М-3		- 0,71		0,71
Можливість професійного та ділового росту	М-4				0,73
Допитливість	М-5		- 0,75		
Повага людської гідності	М-6		0,88		0,78
Можливість реалізувати творчі здібності	М-7	- 0,90			0,71
Можливість реалізувати індивідуальні здібності	М-8		- 0,82		
Стимулювання ефективного виконання роботи	М-9	-	0,78		0,83
Можливість зробити кар'єру	М-10			0,71	
Стимулювання інтересу до конкретної роботи	М-11		- 0,78	0,81	
Створення умов для новаторства	М-12		- 0,76		
Матеріальне стимулювання	М-13		- 0,71	0,75	
Використання адміністративних методів управління	В-1			0,85	
Рівномірність розподілу робіт між членами колективу	В-2			0,91	
Заохочення до самостійності в роботі	В-3	- 0,88		0,82	
Справедливість винагороди за роботу	В-4	- 0,83		0,86	
Позитивний емоціональний клімат	В-5	- 0,74		0,86	
Уміння керівника вислухати пропозиції та зважати на них	В-6			0,91	

1	2	3	4	5	6
Справедливість покарання	B-7	- 0,85		0,86	
Форма розпоряджень	B-8	- 0,83		0,87	
Характер службових відносин	B-9	- 0,70		0,84	
Характер неслужбових відносин	B-1 0	- 0,94		0,73	
Згуртованість колективу	K-1	0,85			0,96
Особиста відповідальність за поведінку колег	K-2	0,73			0,86
Взаємна довіра та турбота	K-3	0,80			
Оцінка творчого підходу до справи	K-4				0,92
Психологічна сумісність членів колективу	K-5	0,90		0,82	
Характер міжособистісних стосунків	K-6	0,92		0,73	
Стосунки між членами колективу різного віку	K-7	0,79			0,92
Стосунки між жінками та чоловіками в колективі	K-8	0,89		0,78	
Наявність сформульованих спільних цілей колективу	K-9			0,88	
Узгодженість цілей колективу та його членів	K-1 0				
Зміст роботи	P-1				
Умови праці	P-2		- 0,79		
Організація праці	P-3				0,86
Функціональна складність роботи	P-4	- 0,80		0,75	
Відповідність роботи спеціальності	P-5			0,73	
Відповідність роботи рівню кваліфікації	P-6				0,70
Можливість високого заробітку	P-7		0,79		
Відповідність творчим задумам	P-8	- 0,92		0,78	
Наявність перспективи збереження робочого місця	P-9				0,80
Можливість підвищення кваліфікації	P-1 0				0,72
Рівень управлінської культури	P-1 1			0,80	
Розподіл службових обов'язків	P-1 2			0,71	
Характер трудових взаємовідносин в колективі	P-1 3			0,82	
Відповідність характеру роботи індивідуальним даним	P-1 4			0,77	

ЗМІСТ

ВСТУП	3
Розділ 1.МЕТОДОЛОГІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ЗМІНИ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	6
1.1. Аналіз проблем управління підприємством	6
1.1.1. Проблеми функціонування підприємств, обумовлені зміною зовнішнього середовища	6
1.1.2. Проблеми наукових досліджень підприємства як економіко-соціальної організації	9
1.1.3. Проблеми формування концепції вітчизняного менеджменту	16
1.2. Вплив сучасних течій економічної теорії на формування нової методології управління підприємством	37
1.3. Гносеологічні аспекти дослідження підприємства як економіко-соціальної системи	53
Висновки	41
Розділ 2.ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ ТА СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	42
2.1. Концепція управління економічними та соціальними процесами підприємства	42
2.1.1. Основні положення концепції	42
2.1.2. Принципи реалізації концепції	54
2.1.3. Категоріальний базис дослідження економічних і соціальних процесів підприємства і управління ними	56
2.2. Економіко-соціальна модель підприємства	58
2.3. Механізм управління економічними та соціальними процесами підприємства	69
Висновки	83
Розділ 3. . . . УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	84
3.1. Капітал підприємства як потоковий процес	84
3.2. Методичні основи управління економічними зв'язками та бізнес-процесами підприємства	90
3.2.1. Сутність та зміст економічних зв'язків підприємства	90
3.2.2. Бізнес-процеси і орієнтації менеджменту підприємств	95
3.3. Маркетинговий механізм управління бізнес-процесами підприємства	103
3.3.1. Еволюція маркетингового управління підприємством	103
3.3.2. Маркетинг як інформаційний посередник	110
3.3.3. Аналіз розвитку маркетингового управління бізнес-процесами підприємства та його інформаційного забезпечення*	120
3.4. Логістичний механізм управління бізнес-процесами підприємства	125
3.4.1. Еволюція логістики	125
3.4.2. Основні поняття логістики, їх зв'язок з управлінням бізнес-процесами підприємства	128
3.4.3. Оцінка логістизації етапів бізнес-процесу	131
3.4.4. Формування логістичної системи підприємства	136
Висновки	148
Розділ 4.УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	149
4.1. Культура як механізм управління соціальними процесами підприємства	149
4.1.1. Сутність, зміст, призначення організаційної культури	149
4.1.2. Аналіз особливостей корпоративної культури підприємств	158
4.2. Соціальна відповідальність та соціальне партнерство	166
4.3. Управління людськими ресурсами підприємства	176
4.3.1. Зміст і сутність категорії "людські ресурси підприємства"	176
4.3.2. Аналіз факторів формування людських ресурсів підприємства	182
4.4. Управління ціннісними орієнтаціями колективу	187
4.4.1. Оцінка ціннісних орієнтацій колективу	187
4.4.2. Дослідження та зміна ціннісних орієнтацій колективу шляхом експерименту	195
4.5. Резерви розвитку підприємницької культури підприємства	202
Висновки	210
ЛІТЕРАТУРА	210
ДОДАТКИ 224	

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ ТА СОЦІАЛЬНИМИ ПРОЦЕСАМИ
ПІДПРИЄМСТВА**

Автор **Дороніна Майя Степанівна**

Відповідальний редактор **Седова Л.М.**

Редактор **Демченко Н.І.**

Коректор **Флорінська О.Ю.**

Комп'ютерна верстка **Вяткіна О.С.**

260

ISBN 0-0-0-0

План 2003 р. Поз. № 7-Н.

Підп. до друку

Формат 60 × 90 1/16. Папір ТАТРА. Друк офсетний.

Ум.-друк. арк. 27,75. Обл.-вид. арк. 31,91. Тираж

прим. Зам. №

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи Дк №481 від 13.06.2001 р.

Видавець і виготівник – видавництво ХДЕУ, 61001, м. Харків, пр. Леніна, 9а