

Кривенко, Л. В. Нові орієнтири в удосконаленні управління підприємством: стратегія, структура, методи прийняття рішень [Текст] // Науковий Вісник Полтавського кооперативного інституту. - 2000. - № 1. - С. 34-38.

НОВІ ОРІЄНТИРИ В УДОСКОНАЛЕННІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: СТРАТЕГІЯ, СТРУКТУРА, МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Л.В. Кривенко.

Концептуально-стратегічне осмислення нових тенденцій розвитку суспільства у майбутньому тисячолітті передбачає неминучість пошуку кожною країною власної, якісно нової стратегії реформування економіки.

Аналіз українських економічних реалій свідчить про те, що основні причини погіршення економічного стану полягають, насамперед, в ігноруванні об'єктивних законів і закономірностей розвитку суспільства, спробах перенести закордонні економічні моделі на українську дійсність, відсутності системного підходу і концепції проведення ринкових реформ.

До численних мікроекономічних проблем минулого додалися нові: переважання короткострокових цілей на шкоду перспективам розвитку і, як наслідок, зростання соціальної напруги між керуючими, робітниками і власниками.

Ситуацію погіршили і труднощі теоретико-методологічного характеру. Виявилось, що до української реальності не цілком застосовні відомі світовій економічній науці варіанти теорії фірми, що пояснюють процеси виникнення, ліквідації і функціонування підприємств на ринках.

Не варто ігнорувати також і ту обставину, що спад виробництва у реальному секторі економіки фактично протягом всього реформаційного періоду спричинив вихід з ладу значної частини виробничого апарату.

Виходячи з цього, задача вчених-економістів України - дати концептуальні пропозиції і конструктивні рекомендації щодо поживлення виробництва, підвищення конкурентоздатності національної економіки.

Кожне підприємство в рамках реструктуризації має перейти на міжнародні стандарти бухгалтерського обліку, створити організаційні умови для істотної перебудови діяльності фінансових служб, у задачі яких входить контроль за фінансовим станом підприємства і розробка загальної фінансової стратегії. У таких умовах необхідним є створення потужної, фундаментальної методологічної основи управління. На нашу думку, перспектива його розвитку полягає в об'єднанні в єдиний механізм ринкових і державних важелів управління. Не менш

важливим чинником ефективного управління є ставлення до людей як до головного ресурсу, до капіталу, а не як до витрат виробництва. Поєднати інтереси підприємців з інтересами економіки і суспільства в цілому - це головна проблема управління в перехідний період. Від її вирішення буде залежати спроможність економіки конкурувати на світових ринках.

Перехідний період об'єктивно вимагає не лише принципово нових форм господарювання і методів управління, але і перехідних режимів діяльності, поетапної трансформації одних структур в інші, стосовно до яких заходи і характер державного і ринкового впливу змінюються. При цьому у складі ключових чинників економічного розвитку необхідно розрізняти статус *управління* і статус *власності*. Перший включає комплекс структур, зв'язків і комунікацій, що охоплюють технічний, інформаційний та інтелектуальний потенціал, забезпечує прийняття і реалізацію обґрунтованих рішень. Другий означає використання різноманітних і рівноправних відносин власності. В усіх можливих випадках передачі власності у недержавний сектор необхідні корінні заходи щодо зміни форм, методів і стилю управління. Без цього не можна розраховувати на підвищення ефективності діяльності підприємств. Одним з основоположних питань теорії є співвідношення категорій власності й організації управління, ефективне і взаємозалежне їх використання.

В умовах широкомасштабних процесів зміни форм власності інтереси виживання підприємства породжують тип управління, що є проміжним: уже не адміністративно-командний, але ще не ринковий. Це - *перехідне* управління, що має дві сторони. Одна з них - зміни в самому управлінні (демократизація, децентралізація, перехід від вертикальних до горизонтальних зв'язків та ін.), а інша - керування самим переходом від однієї економічної системи до іншої.

На практиці під час зміни економічного оточення більшості підприємств вдається вижити, лише пристосовуючи свої стратегії розвитку, організаційні структури, системи й інші елементи управління до мінливих умов. Термін існування підприємства з негнучкими стратегіями і методами управління в

сучасному динамічному світі має тенденцію скорочуватися.

Головна риса перехідного періоду - створення принципово нових моделей поведінки підприємств. Досвід останніх років засвідчує, що досягти реальних відчутних і довгострокових змін у поведінці - дуже складне завдання. Річ у тім, що ні обсяг виробництва, ні прибуток, ні інше не можуть служити кінцевим показником його результативності. Насамперед повинні виникнути умови для використання нової наукової моделі, в основі якої лежать інтеграційні процеси у виробничих структурах, їх взаємодія за допомогою глобальних інформаційних систем, об'єднання у промислові й інші спілки найрізноманітніших типів. При цьому основне значення має забезпечення керівників досконалыми інформаційними системами, що відкриває величезні можливості для одержання точних даних про стан виробництва, дозволяє розробляти обґрунтовані стратегії господарського розвитку й успішно вести конкурентну боротьбу на світових ринках. Підприємство буде значною мірою залежати від використання інформаційних технологій для підвищення ефективності рішень, що приймаються, досягнення стійких конкурентних переваг на ринку. Комп'ютери, інформаційні системи, системи зв'язку будуть істотно впливати на результати роботи, на інтеграцію виробничих і обслуговуючих процесів, на підвищення конкурентоздатності. Значно впливає на організацію управління ступінь інтегрованості виробництв, що входять у групу, міцність господарських зв'язків між підрозділами, економічна доцільність об'єднання, можливість використання економічних важелів і стимулів підвищення ефективності роботи у межах групи.

Характерною рисою майбутнього періоду стає перехід від вузької спеціалізації до інтеграції у змісті і характері самої управлінської діяльності, у стилі керування. Якщо при вузькій спеціалізації типовим є авторитарний стиль керівництва, то при інтеграції - координаційний, демократичний. При такому підході організаційні структури з пірамідальних мають перетворюватися у плоскі, з мінімальним числом рівнів між вищим керівником і безпосередніми виконавцями, з орієнтацією на зв'язок із споживачами.

Становлення нових форм інтеграції господарюючих суб'єктів можливе шляхом входження підприємств у вертикальні структури (корпоративні групи) на основі формування горизонтальних зв'язків. І в цьому, і в інших випадках забезпечується необхідна координація й організаційно-фінансова взаємодія, ефективні системи технологічного розвитку, стійка ринкова стратегія.

За цих умов підприємство не може лише виробляти або експортувати товари. Воно повинно мати глобальну стратегію, яка дозволяє на будь-якій стадії діяти ланцюжкам по створенню доданої вартості. Наприклад, людські ресурси, фінанси, сировину можна знайти в будь-якій частині світу. І, ана-

логічно, наукові дослідження і дослідно-конструкторські розробки можуть здійснюватися в одній країні, а ринки можуть знаходитися в ряді інших держав.

Таким чином, можливості для досягнення успіху в управлінні сучасним підприємством значною мірою залежать від зовнішніх умов. Підприємства повинні точно і швидко враховувати їх зміни у програмах свого розвитку для того, щоб створити гнучку і рухливу організацію. Це істотно впливає на можливість наймати, готувати й утримувати кваліфіковані, адаптивні й інноваційні кадри, що мають повноваження і відповідальність у виробництві високоякісного продукту.

Дослідження, що проводяться в різних країнах, засвідчують, що ключовими напрямками змін в управлінні мають стати передбачення і лідерство, організаційна побудова, рушійні сили бізнесу. Якщо раніше у відповіді на запитання, яка риса цінується керівниками більше за все, частіше відзначалася рішучість, то тепер найбільш цінною вважається передбачливість. Можна виділити такі характеристики ефективного корпоративного передбачення: простота і ясність цілей; можливість їх оцінки; мета, що стимулює підприємство до більш високих досягнень; комунікабельність. Саме з поєднання ідей і стратегії управління з творчістю народжується спосіб управління, що стає основою особливого характеру розвитку підприємства.

За своєю сутністю стратегія - це набір вимог для прийняття рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності. Існують чотири різні групи таких вимог:

- ті, що використовуються при оцінці результатів діяльності сьогодні і у перспективі. Якісний критерій оцінки звичайно називають курсом або орієнтиром, а кількісний зміст - завданням або планом;

- ті, за якими складаються відносини підприємства з його зовнішнім середовищем і визначаються, які види продукції і технології воно буде розробляти, куди і кому збувати свої вироби, яким чином досягатиметься перевага над конкурентами. Цей набір вимог називають продуктово-ринковою стратегією або стратегією бізнесу;

- правила, за якими встановлюються стосунки і процедури всередині підприємства, це - організаційна структура;

- вимоги, спираючись на які підприємство веде свою повсякденну діяльність, це - основні оперативні прийоми.

Процес розробки стратегії не завершується будь-якою негайною дією. Звичайно він закінчується встановленням загальних напрямків, просування якими повинно забезпечити зростання і зміцнення позицій. Оскільки при доборі напрямків застосовуються як стратегії, так і орієнтири, може здатися, що це одне і теж. Але це різні категорії. Орієнтир являє собою мету, яку прагне досягти підприємство, а стратегія - засіб для її досягнення. Орієнтири - це більш високий рівень прийняття рішень. Стратегія,

виправдана при одному наборі орієнтирів, не буде такою ж, якщо орієнтири зміняться. Розробка стратегії використовується як інструмент адаптації до змін. З них найбільш поширені, які забезпечують адаптацію підприємств до змін ринкової ситуації у 90 рр., такі: забезпечення відповідності вимогам стандарту; підготовка самокерованих груп; зниження ступеня ризику прийнятих рішень; моделювання ситуацій; планування виробничих ресурсів з урахуванням можливостей швидкого реагування на зміни; забезпечення гнучкості виробництва.

Серед усіх ресурсів підприємства найважливіше значення має саме управління, тобто спроможність і уміння виробляти цілі, визначати цінності, координувати виконання задач і функцій, навчати працівників та забезпечувати ефективні результати їх діяльності.

З погляду важливості для практичної діяльності велике визнання на Заході одержали сім елементів управління: стратегії, структури, системи і процедури роботи, стиль, склад персоналу, сума навичок, і, нарешті, спільні (загальні для персоналу) цінності.

Заслуговує на увагу також питання про форми управління. Розмаїтість умов диктує як множинність, так і динамізм управлінських схем. Це і традиційна матрична структура, і договір довірчого управління майном учасників групи якоїсь однієї компанії, і переплетіння директоратів компанії (у прийнятті колективних рішень), і виділення головної компанії з делегуванням їй усіх повноважень у прийнятті рішень, і інші варіанти управлінських структур.

Вибір методів і форм управління залежить від ряду чинників, серед яких можна виділити: характер операцій фінансово-промислової групи, ступінь її диверсифікованості; частку регіональних підрозділів у структурі групи; стратегічні та тактичні задачі, що стоять перед групою (інвестиційні, фінансові, виробничі).

Дуже актуальним є також питання розробки концепції управління багатогалузевим комплексом, організації управління в умовах диверсифікації виробництва. У свою чергу, диверсифікація потребує гнучкого управління взаємозалежними ланками: маневрування ресурсами, своєчасне реагування на багатоманітні потреби ринку, всебічна підтримка нововведень, ризиковані інвестиції і т.ін. На цій базі розвиваються горизонтальні міжфірмові зв'язки, управління якими здійснюється економічними методами на договірній основі.

Важливе значення у статусі управління одержує функція координації. Чим глибший поділ праці, вищий рівень спеціалізації підприємств, чим тісніша їх взаємозалежність у масштабі регіону і країни в цілому, тим значніша потреба у координації незалежно від того, до якої форми власності належить суб'єкт господарювання.

Використання усіх видів координації безпосередньо пов'язане із самим стилем управління, практи-

кованими методами підготовки і реалізації господарських рішень. Бюрократична організація передбачає централізовану координацію. Демократичному стилю адекватна координація децентралізована, горизонтальна. При цьому до мінімуму зводяться стандартні прийоми і методи.

Сам характер господарюючих суб'єктів, керованих на основі демократичних принципів, протистоїть жорсткій типізації, здійснюваній згори. Він має передумовою повну свободу у виборі типу організації і забезпеченні ділових зв'язків з партнерами. Формування структур нового типу є процесом, що має свої методологічні підходи.

Серед основних напрямків теоретичних узагальнень і розробок варто виділити такі: *по-перше*, реінжиніринг, тобто перебудову на сучасній інформаційній і технологічній основі організації виробництва і управління. У рамках цього напрямку розглядаються і нові імпульси підвищення ефективності, пов'язані зі скороченням розмірів і оптимізацією господарюючих суб'єктів. Управлінський механізм настроюється на оволодіння ринком: на аналіз його ємності, організацію збуту товарів: на стимулювання продажу, забезпечення конкурентоздатності товарів і послуг. *По-друге*, перенесення закономірностей і принципів ринкового господарства у внутрішню діяльність корпорацій. Такі революційні перетворення повинні охопити всі підрозділи - лінійні, функціональні, маркетингові і в т.ч. - апарат вищих керівників. Підрозділи, що мають економічну свободу всередині підприємств, швидше можуть забезпечити зміни у виробництві товарів, наданні послуг, у всій системі відносин зі споживачами. *По-третьє*, теорія асоціативних форм організації і керування. Інтеграційні процеси в управлінні, орієнтовані на більш ефективне використання усіх видів ресурсів, зумовлюють появу різноманітних форм горизонтального об'єднання підприємств.

Нова корпоративна модель передбачає розширення кооперування серед конкурентів, постачальників і споживачів. Фахові знання й уміння кожного партнера дозволяють створювати таку організацію, у якій будь-яка функція і процес реалізуються на світовому рівні. Компанії об'єднуються для того, щоб використовувати специфічні ринкові можливості, які для окремо взятих організацій не існують. *По-четверте*, всебічний розвиток людських ресурсів, що стають центральним постулатом теоретичних розробок.

У зв'язку з цим висувається ряд нових ідей щодо осмислення і розвитку організаційних структур управління.

Виділяються два можливих підходи до формування організаційних структур. Перший з них - *структурний*, у якому основний акцент зроблений на внутрішню побудову фірми, поділ функцій і раціоналізацію управління. Проте він не враховує динаміки зміни організаційних структур під впливом зовнішніх чинників. Другий підхід - *динамічний*, основна увага в ньому зосереджується на аналізі

зв'язків фірми з середовищем, у якому вона діє, з джерелами ресурсів.

Поведінку сучасних підприємств можна структурувати за трьома напрямками, тобто виділити три основні стратегії: досягнення економічності використання ресурсів, забезпечення конкурентоздатності, активна діяльність в галузі нововведень. Така тримірність поведінки дозволяє сполучити ринкову політику з розробкою стратегічного потенціалу.

Управління підприємством включає створення його структури. *Структура* - це фіксовані стійкі зв'язки між різними рівнями управління, підрозділами і робітниками. Її можна розуміти як схему взаємодії і координації технологічних і людських елементів. Саме людська поведінка визначає ефективність функціонування структури в більшій мірі, ніж формальний розподіл функцій між підрозділами. Структури підприємств відрізняються одна від іншої ступенем поділу різноманітних функцій, використанням правил і процедур, рівнями прийняття управлінських рішень.

У зв'язку з цим структурні взаємозв'язки знаходяться у центрі уваги багатьох дослідників і керівників підприємств. Структурний підхід необхідний для забезпечення основних елементів діяльності і взаємозв'язку між ними і передбачає використання поділу праці, охоплення контролем, децентралізацію і т.д.

На кожному рівні вирішується свій комплекс питань. Сучасні великі підприємства мають чотиритупінчасту систему управління: рада директорів; президент, віце-президент та ін. керівники; функціональні штаби і служби; виконавці.

Організаційну структуру підприємств з будь-яким видом діяльності варто розглядати з різних позицій і з урахуванням різних критеріїв. На її дієвість і ефективність впливають взаємозв'язок між людьми і їх роботою, чинна політика і методи керівництва, повноваження і функції робітників на різних рівнях управління.

При вмілому об'єднанні зазначених чинників може бути створена така раціональна структура, при якій існує сприятлива можливість досягнення високого рівня ефективності виробництва.

У світлі нових умов функціонування підприємства, що визначаються «правилами гри» у системі ринкових відносин, перегляду й уточненню мають бути піддані організаційні принципи і функції діяльності вищої та середньої ланок управлінської структури.

Організаційні функції вищої ланки управління підприємством повинні включати:

- *формування* найбільш прийнятної організаційної структури у відповідності зі стратегією діяльності компанії, причому кожний її службовець повинен щонайкраще відповідати виробничим вимогам;

- *управління*, тобто цілеспрямований вплив на діяльність компанії, реалізацію планів, перетворення останніх у виробничі обов'язки для середньої і нижньої ланки службовців та інших робітників ком-

панії, стимулювання якісного виконання роботи. Однією з проблем керування є уміння вибрати правильний стиль керівництва;

- *контроль*, тобто забезпечення належного виконання роботи всіма елементами організаційної структури. Системи контролю служать для виміру якості і кількості здійсненої роботи. Головним елементом функції контролю є наявність зворотного зв'язку між одержуваною інформацією про результати роботи і відповідними планами, стандартами, нормами для того, щоб відхилення були проаналізовані й усунуті;

- *координацію*, тобто об'єднання в єдине ціле всіх зусиль кожного елемента організації. Технічними прийомами координації є дотримання бюджету, регулярне проведення нарад, конференцій, засідань різних комісій. Належне здійснення координації передбачає наявність розвинутої системи зв'язку.

Організаційна побудова підприємства має базуватися на таких принципах, як гнучке реагування на зміни ринку, забезпечення оптимального рівня децентралізації управлінських рішень. Ці принципи, реалізовані в умовах організаційної відособленості підприємства, повинні відбиватися у положенні про організаційну структуру.

Реальні можливості досягнення цілей підприємства, його ефективна діяльність багато в чому залежать від прийняття стратегічних управлінських рішень. Під стратегічними ми розуміємо ті рішення, виконання яких призводить до довгострокових і стійких наслідків. Сукупність таких взаємозалежних рішень, що стосуються основних напрямків функціонування підприємства, утворює стратегію підприємства. Система прийняття стратегічних рішень може розглядатися як сукупність трьох складових: організаційно-розпорядницького механізму, який визначає порядок ініціації, підготовки, обговорення і прийняття рішень на підприємстві; системи урахування цих інтересів у процесі підготовки і прийняття рішень; інформаційного забезпечення цього процесу.

Можна виділити такі типи організаційних механізмів прийняття рішень:

- *абсолютно авторитарний (диктаторський) тип*, який припускає одноосібне прийняття рішень директором,

- *авторитарний тип*, що характеризується вузьким складом осіб, які обговорюють і приймають рішення;

- *демократичний тип*, якому властиві відкритість і колегіальні засоби вибору і прийняття рішень;

- *олігархічний тип*, що характеризується жорсткою межею між вузькою групою осіб, які приймають рішення, та іншими учасниками виробництва. Олігархічний механізм займає у певному сенсі проміжне місце між авторитарним і демократичним. Даний тип механізму не відрізняється стійкістю (рішення приймає директор і його "команда");

- *стратегічний тип*, що характеризується значною деперсоніфікацією процесу прийняття рішень і передбачає наявність комплексної соціально-економічної стратегії підприємства;

- *реактивний тип*, що реалізується в умовах відсутності комплексної стратегії і мінімізації попередніх стадій прийняття рішень.

У новій ситуації мова повинна йти насамперед про систему прийняття стратегічних рішень на підприємстві в цілому.

Неправомірно вважати, що всі рішення мають однакову значимість. Очевидно, їх важливість варто визначати на основі таких критеріїв:

- чисельність людей, на яких впливає дане рішення;

- кількість витрачених коштів і ступінь впливу рішення на виживання або прибутковість підприємства;

- час, витрачений керівником на обґрунтування і реалізацію рішення.

У ситуації ризику ухваленню рішення може допомогти такий метод, як статистичний якісний контроль.

Одним з багатьох методів прийняття стратегічних рішень є планування. Стратегічні плани приймаються на вищому рівні керівництва і містять у собі всі аспекти діяльності підприємства: дослідження, розробка, виробництво, маркетинг і управління.

У наукових дослідженнях і на практиці вироблений цілий ряд методів групового прийняття рішень: мозкова атака, метод номінальної групи, метод Дельфи.

Мозкова атака починається групою як процес генерування ідей, коли розглядаються всі можливі альтернативи з критичної точки зору.

Метод номінальної групи обмежує обговорення або взаємне спілкування до визначеної межі. Остаточне рішення визначається як ідея з найбільш високим сукупним рейтингом.

Метод Дельфи подібний до методу номінальної групи, проте відрізняється тим, що не потребує присутності всіх членів групи. Перевага методу - незалежність думки експертів.

Таким чином, неоднозначність підходів і методів прийняття управлінських рішень дозволяє по новому підійти до планування взагалі і до стратегічного планування зокрема. У зв'язку з цим необхідна велика і цілеспрямована робота для того, щоб стратегічне планування стало невід'ємним елементом управління підприємствами.

Великі блоки стратегії краще розробляти не ізолювано на одному підприємстві, а у тісному контакті й одночасно з групою інших підприємств, що входять у його оточення. Мова може йти як про групу територіально близьких підприємств, так і об'єднаних спеціалізацією галузі чи суміжних. Така групова розробка деяких видів стратегії (наприклад, товарно-ринкової або соціальної) могла б істотно знизити організаційні витрати, підвищити їх реалістичність і дієвість.

Нові орієнтири в удосконалюванні управління дозволять у перспективі створити підприємства, що будуть орієнтовані на випуск виробів на індивідуальні замовлення. У зв'язку з цим стає необхідною нова концепція виробництва, яка дозволяє визначити специфічні потреби замовників.

Всебічний аналіз, виявлення можливостей використання нових організаційних моделей і методів управління підприємством стають ключовою задачею вчених-економістів і практики управління сьогодні і на перспективу.

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОВЕДЕННЯ РІЗНОМАНІТНИХ ВИДІВ ОПИТУВАННЯ

О.М. Мельникович.

Головним та найчастіше використовуваним в Україні методом маркетингових досліджень є опитування. Це - метод збору первинної інформації, основна мета якого - отримання даних про суб'єктивний світ людей, їх прихильності, думки, мотиви споживчої поведінки, ставлення до товару (послуги). Для цього до відібраної сукупності людей звертаються з пропозицією відповісти на запитання опитувального листа (опитувальника).

Існують різноманітні критерії класифікації різновидів опитування.

1. В залежності від способу контакту дослідни-

ка та респондента розрізняють анкетування та інтерв'ювання. Під час інтерв'ювання встановлюється безпосередня соціально-психологічна взаємодія між інтерв'юером та респондентом, а під час анкетування - опосередкована, наприклад, за допомогою пошти, Internet, періодичних видань. Анкетування передбачає, що респондент самостійно читає запитання опитувальника та відповідає на них, тоді як в інтерв'ю дослідник ставить запитання респондентові.

2. В залежності від числа респондентів вирізняють індивідуальні та групові опитування. Індиві-