

Київський університет імені Тараса Шевченка

на правах рукопису

Шегда Анатолій Васильович

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПРИ
ПЕРЕХОДІ ДО РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

(теорія і практика)

08.01.02. - теорії мікроекономіки

**Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук**

Київ - 1996

АВ 34.646

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Київському університеті імені Тараса Шевченка на кафедрі економіки природничих факультетів

Науковий консультант:

доктор економічних наук, професор
Паламарчук Віліор Олександрович.

Офіційні опоненти:

доктор економічних наук, професор
Панченко Євгеній Григорович;
доктор економічних наук, професор
Єщенко Петро Степанович;
доктор економічних наук, професор
Заїнчковський Анатолій Олександрович.


Провідна організація: Інститут економіки Національної академії наук України (м. Київ).

Захист відбудеться "28" травня 1996 року о 14⁰⁰ годині на засіданні спеціалізованої Вченої Ради Д.01.01.31. у Київському університеті імені Тараса Шевченка за адресою: 252022, Київ-22, вул. Васильківська, 90а, ауд. 704.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Київського університету імені Тараса Шевченка за адресою: 252017 м. Київ, ул.Володимирська, 58, кім.10

Автореферат розісланий "___" ___ 1996 р.

В. о. вченого секретаря
спеціалізованої Ради,
доктор економічних наук,
професор

 Заруба О.Д.

ЛНБ ім. В. Стефаніка
АН України

ЛНБ України ім.В.Стефаніка



00754404 (0)

1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми дисертаційного дослідження. В перехідний період розвитку економіки України однією з найбільш актуальних і злободенних проблем є дослідження організаційно-економічного механізму становлення системи управління ринкового типу і її кадрового забезпечення. Це зумовлене тим, що без цілеспрямованого та науково обгрунтованого формування прошарку професійних управлінців - менеджерів, неможливо створити соціально-економічну базу ринкової економіки - підприємництва, яке є невід'ємним атрибутом ринкової системи господарювання і гарантом успішного здійснення реформ. Всебічне дослідження проблем організації сучасного виробництва відкриває нові перспективи щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством на основі новітніх досягнень теорії і практики сучасного менеджменту.

В реальному господарюванні України нині йде складний, дуже суперечливий процес реформування, який дедалі більше набуває ринкових рис. Водночас організаційно-економічний механізм регулювання ринкових відносин, що знаходиться на стадії становлення, є специфічним в умовах перехідної економіки, вимагає часу для його становлення і відлагодження, стосовно до національних особливостей.

В реферованій роботі досліджуються вказані проблеми з точки зору їх суті і цілісності системоформуючих якостей шляхом наукового пізнання практики їх суперечливої взаємодії та органічного взаємозв'язку. Проблеми досліджуються через аналіз і "оволодіння" системою організаційно-економічних відносин, які об'єктивно виникають і одержують подальший розвиток у процесі організації індивідуального відтворення за умов дії і взаємодії законів ринкової економіки.

Ступінь дослідженості проблеми. Дослідження показало, що названі проблеми відносяться до найбільш важливих за умов становлення та розвитку системи ринкових відносин, відносин підприємництва. Підтвердженням того є численні фундаментальні розробки в західній економічній науці та активність дослідження проблем менеджменту у вітчизняній економічній науці.

До найбільш відомих представників західних різноманітних шкіл й напрямків управління відносяться Ф.Тейлор, Ф.Гілберт, Ф.Емерсон, М.Вебер, Е.Мейо, Ч.Барнард, А.Чандлер, П.Лоуренс,

І.Ансофф, П.Друкер, К.Друрі, Дж.Грейсон, Б.Карлоф, Р.Уотермен, Ф.Котлер, М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі та інші дослідники.

Серед вітчизняних вчених та науковців країн СНД значний внесок у подальший розвиток теорії управління зробили: Афанасьєв В.Г., Борщевський П.П., Бланк І.О., Білорус О.Г., Гець В.М., Голюков В.І., Заруба О.Д., Осіпов Ю.М., Чумаченко М.Г., Панасюк Б.Я., Алімов А.М., Клименюк М.М., Лоза Г.М., Залевський Л.Д., Гаєвський Б.А., Глушков В.М., Терещенко В.І., Завадський І.С., Воротіна Л.І., Панченко Є.Г., Заїнчковський А.О., Щокін Г.В., Пелішенко В.П., Хачатуров Т.С., Галушко В.П., Азаров С.С. та інші.

Крім того, проблеми організації управління, організації соціальних систем досліджуються Аганбегяном А.Г., Богдановим А.А., Гвішіані Д.М., Сетровим М.І., Смірновим С.В., Франчуком В.І., Керженцевим П.М., Ерманським А.О., Бурейко Л.М., та іншими авторами.

Разом з тим, активізувались дослідження питань вдосконалення господарського механізму та переходу підприємств до ринкового господарювання. Суттєвий внесок тут зробили Абалкін А.І., Буніч П.Г., Лукінов І.І., Безчастний Л.К., Чухно А.А., Єщенко П.С., Руснак П.П., Палкін Ю.І., Паламарчук В.О., Гош О.П., Скворцов М.Н. та інші теоретики.

Різноманітні аспекти інноваційного менеджменту і інформаційного забезпечення управлінських процесів активно розробляються Абдєєвим Р.Ф., Черваньовим Д.М., Гончаровою Н.П., Гончаровим В.М., Калітичем Г.І., Канигіним Ю.М., Майоровим С.І. та іншими вченими.

Аналіз опублікованих праць, первинних документів господарської діяльності підприємств України, офіційних статистичних матеріалів свідчить про актуальність та злободенність розв'язання проблем формування кадрового потенціалу професійних управлінців-менеджерів з допомогою ринкової інфраструктури, що вимагає одночасно також створення та відлагодження ринкового організаційно-економічного механізму управління на створюваних і функціонуючих підприємницьких структурах.

Рефероване дослідження акцентує увагу на необхідності вирішення гострої проблеми економіки України - потреби в нових спеціалістах з управління - менеджерах, котрі здатні створювати ефективні системи управління підприємствами, спираючись на

методологію наукового пізнання системи об'єктивних законів ринкової економіки, на історичні узагальнення теорії і практики світового і вітчизняного господарювання.

Мета і основні завдання дослідження. Метою дослідження є комплексний, системний аналіз організаційно-економічних проблем управління підприємством в умовах формування сучасного цивілізованого ринку, а також наукове обґрунтування шляхів, методів, принципів, процедур ефективного розв'язання їх на мікрорівні, спираючись на теорію і практику сучасного менеджменту.

В дисертаційній роботі були поставлені такі завдання:

- дослідити природу, причини виникнення, сутність та основні напрями розвитку менеджменту, як наукової системи управління;
- визначити місце і роль менеджменту в становленні та розвитку підприємництва в Україні - як соціально-економічної основи практичного здійснення ринкових перетворень;
- шляхом теоретичного аналізу практики розкрити закономірності й найважливіші тенденції формування та ефективного функціонування організаційно-виробничих структур на основі системно-ситуаційного підходу до їх вивчення;
- розкрити сутнісні характеристики індивідуально-інформаційного підходу до формування робочих груп для вирішення локальних завдань за умов докорінної перебудови господарської діяльності підприємств по шляху становлення ринково-регульованої економіки суверенної України;
- простежити в загальнотеоретичному і конкретно-статистичному аспектах процеси реформування виробничо-економічних систем на прикладі окремих підприємств та об'єднань за умов становлення ринкових відносин;
- вивчити умови праці, які існують на підприємствах окремих галузей України, їх вплив на організацію та кінцеві результати господарської діяльності;

- ♦ показати вплив економічного спаду та існуючих стилів управління на загальну професійно-посадову структуру промислово-виробничого персоналу підприємств.

Предмет і об'єкт дисертаційного дослідження. Предметом дослідження є організаційно-економічний механізм управління підприємством при переході до ринково-регульованої економіки.

Об'єкт дослідження - організаційно-управлінська діяльність на підприємствах, виробничих об'єднаннях Мінмашпрому та Мінпродмашу України.

Методологія і методика дослідження. Методологічною основою дисертації є загальнотеоретичні та специфічні методи наукового пізнання, складовими яких є конкретно-історичний, оптимізаційний, структурно-функціональний, системно-ситуаційний, динамічний підходи, започатковані від загальної теорії розвитку систем, теорії організації та управління, інформації, саморегуляції й самоуправління, теорії господарського механізму тощо.

В залежності від викишуваних завдань, використовувались різні методи, принципи аналізу економічних процесів і явищ.

Оскільки вивчення проблем дисертації вимагає теоретичного обґрунтування конкретних практичних дій менеджерів, котрі визначаються певними господарськими ситуаціями, то автор дисертаційної роботи спирався на теорії системного і ситуаційного підходів, теорію хаосу, аналіз причинно-наслідкових зв'язків, метод наукової абстракції, категорії і закони науки. Водночас використання кількісного аналізу супроводжувалось застосуванням методу порівняльних характеристик, графіків та моделей.

В реферованому дослідженні автор виходив з тієї методологічної позиції, що будь-яка творча, зокрема управлінська діяльність підпорядковується відповідній закономірності, що формується під впливом дії системи законів і певних закономірностей, зокрема:

- ♦ закону випадковості, що визначає імовірність події, яка породжується збігом різноманітних незалежних обставин;
- ♦ закону причинності, який відбиває логічні наслідки дій людини;

- ♦ закону свободи волі, котрий визначає потенційну можливість людини здійснювати вільний вибір або ж приймати рішення, які завчасно неможливо передбачити, оскільки вони не є прямим логічним наслідком попередніх подій і одночасно не є випадковими.

В роботі використовується науковий апарат - як вітчизняної, так і зарубіжної економічної думки.

Статистична та інформаційно-фактологічна основа дослідження. Статистичну та інформаційно-фактологічну базу дисертації склали праці вітчизняних та зарубіжних вчених в галузі теорії і практики сучасного менеджменту, теорії мікроекономіки, господарського та внутрішньогосподарського механізму, розв'язання проблем перехідного періоду та шляхів становлення сучасних ринкових відносин, різноманітні статистичні джерела, первинні матеріали виробничо-господарської діяльності, бухгалтерської звітності окремих підприємств Мінмашпрому та Мінпромдому України.

Наукова новизна дисертаційного дослідження:

- ♦ обґрунтовано теоретичні передумови виникнення менеджменту як наукової системи управління. Акцентується на тому методологічному положенні, що становлення менеджменту пов'язане з набуттям професійними управлінцями здатності пізнання та використання вимог об'єктивних законів і закономірностей суспільного виробництва в практиці підприємництва;
- ♦ в результаті комплексного аналізу встановлено, що менеджмент, як економічна категорія, відбиває цілісну систему соціально-економічних відносин, які виникають в процесі управлінської діяльності між менеджерами та іншими суб'єктами внутрішнього і зовнішнього середовища фірми, спрямованої на досягнення мети підприємства, об'єднання, організації;
- ♦ на основі аналізу господарської діяльності зроблено висновок, що співвідношення рівня організаційно-управлінської діяльності та ефективності виробництва за умов реформування економіки України набуло рис незворотності;
- ♦ розкрито діалектику суперечності між організацією і дезорганізацією підприємницької діяльності, сутність якої

полягає в тому, що організація виробничої діяльності одночасно виступає і як творча і як руйнівна сила не тільки по відношенню до інших форм виробничої діяльності, але й до самої себе;

- ♦ доведено, що менеджмент під час швидко змінюваних умов ринкового зовнішнього середовища спонукає до інтенсивного розвитку теорії і практики прогнозування майбутнього підприємства, виходячи з принципу модульного передбачення, що в свою чергу впливає з необхідності координації зворотніх зв'язків, які відбивають природу підприємницької діяльності;
- ♦ встановлено, що головні передумови реального успіху підприємницької діяльності за умов перехідного періоду економіки України знаходяться не в середині фірми, а за її межами, тобто успіх її залежить від того, наскільки вдало вона адаптується до свого зовнішнього середовища - економічного, екологічного, науково-технічного, соціально-політичного;
- ♦ теоретично аргументовано, що можлива криза організаційно-виробничої системи - як втілення ступеня доцільної діяльності людини є результатом невідповідності (неадекватності) теорії практиці, котра використовується в управлінській діяльності, програмується останньою, а відтак - самореалізується. Отже, як вважає дисертант, криза практичної діяльності зумовлена великою мірою кризою теорії управління, на яку спирається у своїх діях вищий управлінський апарат-персоніфікатор власника;
- ♦ показано, що внутрішньоорганізаційні відносини є самоорганізуючі відносини між персоналом фірми, а управлінська діяльність - це діяльність, котра дає імпульс, поштовх реалізації самоорганізуючої сутності підприємницьких структур. Втрата її сучасним виробничим колективом неодмінно призводить до зовнішньої "некерованості" колективу;
- ♦ висувається і теоретично обґрунтовується положення про необхідність послідовного переходу від управління виробничими системами до управління виробничими процесами. З точки зору практики саме взаємодія процесів перетворює структуру організації в організаційну систему. Тому, на думку здобувача, в системі, що самоорганізується

предметом першочергової уваги менеджерів мають стати процеси досягнення синергізму, які відбуваються у межах конкретної соціально-виробничої системи (підприємства, фірми, об'єднання). Здійснення переходу від управління виробничими системами до управління виробничими процесами ґрунтується на теорії хаосу, згідно якої навіть щонайменші зміни в окремих процесах можуть зумовлювати глибинний вплив і навіть викликати критичні зміни усєї системи;

В дисертаційному дослідженні акцентується, що інформація в управлінській діяльності є мірою будь-яких змін, що ведуть до стійкості, стабільності та упорядкованості або ж до хаотичності функціонування організаційно-виробничих систем. Підкреслюється, що хаос в соціально-виробничій системі, не може виникати стихійно, спонтанно. Він завжди інформаційно зумовлений і одночасно може бути керованим процесом, результатом відповідної цілеспрямованої дії (впливу) - наслідком конкретних зусиль. Управлінська діяльність, з одного боку, ґрунтується на відповідній інформації, з іншого створює додаткову інформацію для самоорганізації організаційно-виробничих систем.

Теоретичне і практичне значення дослідження. Теоретична цінність дослідження полягає в науковому обґрунтуванні необхідності становлення і розвитку комплексної і цілісної системи управління підприємствами, організаціями на основі створення відповідної національної системи підготовки і перепідготовки управлінських кадрів менеджерів, що впливають з нових теоретичних положень сучасного менеджменту.

Практичне значення результатів виконаного дослідження полягає в збагаченні теорії і практики формування системи управління підприємництвом, та використанні їх в системі підготовки та перепідготовки фахівців-управлінців.

У господарській практиці, як вважає автор дисертаційної роботи, можуть бути використані теоретичні положення, пропозиції та висновки з організації менеджменту на підприємствах, виробничих об'єднаннях різних форм власності, зокрема: процедури створення робочих груп для вирішення локальних завдань; механізм виявлення проблем у господарській практиці з урахуванням форм їх прояву; процедури вироблення та прийняття управлінських рішень різних видів та форм у залежності від конкретної господарської ситуації; механізм

утворення та зміни організаційних структур управління підприємством з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі; орієнтування управлінського механізму на робочу силу високої якості, здатну оволодівати передовою технологією, вирішувати складні науково-технічні завдання; ситуаційний підхід при створенні організаційної системи управління, яка найбільш відповідає специфічним господарським ситуаціям.

Апробація результатів дисертаційного дослідження. Апробація і впровадження результатів дослідження здійснювались автором у формі розробки та викладання курсу “Основи менеджменту” в 1993-1995 роках на спеціалізованій системі перепідготовки спеціалістів, організованому Київським обласним центром зайнятості згідно з положенням Мініпраці та Мінісвіти України за наказом N 36\206 на базі Київського промислово-економічного коледжу щодо спеціальності “економіст-менеджер” та “менеджер у виробничій сфері”. Крім цього результати дослідження використовуються в навчальному процесі на природничих факультетах Київського університету імені Тараса Шевченка при викладанні нормативного курсу “Основи економічної теорії”, а також спецкурсу “Менеджмент” під час читання лекцій з теорії і практики менеджменту для аспірантів університету. Автор дослідження, що реферується, брав безпосередню участь у розробці міроприємств по реорганізації організаційно-виробничої та управлінської структури державної корпорації “Укрмонтажспецбуд” (довідки додаються). Основні положення дисертації викладені в опублікованій монографії, “Менеджмент - основа сучасного підприємництва” (рецензії: Міжнародна газета “Посередник” N 25 від 21.06.1995р.; Економіка України 1996 N 2). Результати дослідження викладались на ряді наукових конференцій, методологічних семінарах кафедри, факультету, університету, зокрема: Науково-практичній конференції з обговорення програми комплексної соціально-економічної реформи України організованої журналом “Розбудова держави” 18-19 травня 1993 року (м.Київ); на конференції “Управління підприємством в умовах ринкової економіки” 21-22 травня 1991 року (м. Київ); Міжнародній науково-практичній конференції “Ринок, підприємець, інвестиції” 27-29 вересня 1994 року (м. Київ).

Обсяг і структура роботи. Дисертаційна робота складається з вступу, шести глав, висновків, викладених на 443

сторінках машинописного тексту, списку літературних джерел і додатків.

Структура роботи:

ВСТУП.

Гл. 1. МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ МІКРОЕКОНОМІКИ.

1.1. Загальнометодологічні основи і етапи еволюції теорії менеджменту підприємства.

1.2. Менеджмент як система управління підприємницькою діяльністю на рівні мікроекономіки.

Гл. 2. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РИНКОВОГО ГОСПОДАРЮВАННЯ.

2.1. Системно-функціональний підхід в дослідженні підприємства як соціально-ринкової підсистеми.

2.2. Самоорганізація і відтворення виробничо-організаційних відносин - необхідна умова динамічного розвитку підприємництва.

Гл. 3. ПІДПРИЄМНИЦЬКЕ КЕРІВНИЦТВО ЯК ФОРМА ІСНУВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬООРГАНІЗАЦІЙНИХ ВІДНОСИН.

3.1. Особливості механізму керівництва підприємством, виробничим об'єднанням, галуззю в ринкових умовах.

3.2. Кадровий менеджмент підприємства: сутність, роль та завдання в умовах ринкової економіки, яка формується.

3.3. Формування гнучкого та дійового стиля господарського керівництва.

Гл. 4. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ПІДГОТОВКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ.

4.1. Аналіз та принципи вирішення проблем виробничо-господарської діяльності підприємства.

4.2. Причинно-наслідковий підхід до прийняття та реалізації управлінських рішень.

4.3. Визначення пріоритетів управлінських рішень в підприємницькій діяльності.

Гл. 5. ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ПЕРЕХОДІ ДО РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ.

5.1. Організаційна структура підприємства, етапи її формування та основні типи.

5.2. Обґрунтування рішення про створення та реорганізацію структурних підрозділів підприємства.

5.3. Структурування повноважень і відповідальності у виробничо-господарській діяльності підприємства як фактор вдосконалення його організаційної структури.

Гл. 6. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ВИРОБНИЧІ СИСТЕМИ ТА ЇХ ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.

6.1. "Невизначеність" існування організаційних систем і сфери організаційного управління.

6.2. Інформаційне забезпечення управлінських процесів в підприємницькій діяльності.

ЗАКЛЮЧЕННЯ.

ВИКОРИСТОВУВАНІ ДЖЕРЕЛА.

ДОДАТКИ.

2. ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ.

В дисертації, що реферується, досліджуються теоретичні та практичні проблеми організації і управління індивідуальним відтворенням, передумови становлення менеджменту в Україні. Аналізуючи їх, автор виходить з таких принципових теоретичних і методологічних положень.

По-перше, менеджмент, як наука не дає, так би мовити, універсальних "вічних" рецептів в управлінській справі, які здатні однозначно забезпечувати, гарантувати успіх за будь-яких обставин. Головне призначення менеджменту - вироблення і обґрунтування різноманітних методів, способів, шляхів вирішення управлінських проблем, які виникають або ж можуть виникнути під час підприємницької діяльності. Лише при такому підході, переконаний дисертант, можливо, з одного боку готувати управлінців-менеджерів, здатних швидко і достовірно оцінювати

реальні господарські ситуації і знаходити раціональні, найбільш ефективні шляхи виходу з них, а з іншого практично їх реалізовувати, втілювати в життя.

По-друге, автор дисертаційного аналізу виходить з того, що використовувати досвід інших з найбільшою користю для справи підприємницької діяльності можливо лише за обставини, коли є і свій власний у відповідній галузі. Як свідчить світовий досвід, для досягнення успіху в конкурентній боротьбі важливо знаходити найкраще в країні, світі, з тим щоб вивчати, а відтак і творчо освоювати його стосовно конкретних соціально-економічних умов господарювання, зробивши більш досконалим.

По - третє, всі поради, правила успішної підприємницької діяльності, які широко представлені в науковій та методично-практичній літературі, хоч і сприймаються часто як прості істини, не є такими: за ними криється велика індивідуально-самостійна робота окремих особистостей, колективів. Вона насправді вимагає високого напруження фізичних, розумових, психологічних зусиль.

В дисертації зосереджується увага на теоретико-методологічному з'ясуванні передумов виникнення менеджменту в процесі розвитку суспільного виробництва за умов відокремлення "капіталу-функції" від "капіталу-власності". Обґрунтовується, що становлення менеджменту пов'язане з набуттям професійними управлінцями здатності пізнання та свідомого використання вимог об'єктивних законів, закономірностей, притаманних суспільному та індивідуальному відтворенню на індустріальному етапі їх розвитку. Оволодіння майстерністю менеджменту розглядається як один з головних важелів підвищення ефективності та конкурентоздатності підприємницької діяльності.

Зазначається, що з наукової точки зору, менеджмент - це здатність використовувати вимоги об'єктивних законів і закономірностей у сфері управлінської діяльності. Водночас, зауважується, що з точки зору підприємництва, менеджмент - це діяльність, спрямована на координацію та об'єднання в процесі виробництва індивідуальних зусиль і надання персоналу, підприємства, фірми, корпорації спонукальних мотивів, які, по-перше, стимулювали б координацію та об'єднання і, по-друге, сприяли б поєднанню поглядів та цілей всіх, або принаймні більшості учасників виробництва.

В дисертаційному дослідженні відмічається, що існуюча в практиці підприємницької діяльності взаємозалежність між зміною

умов підприємницької діяльності у відповідності з середовищем існування фірми і рівнем розвитку підприємництва вимагає від менеджмента підприємства дотримання принципів, положень, методів випереджального управління, яке передбачає виявлення і прогнозування змісту та міри змін середовища існування фірми і пристосування (адаптацію) її до динамічно змінюваного середовища, а за відповідних обставин і створювати їх за бажанням. Робиться наголос, що менеджерам, рівно як і всім підприємцям, необхідно враховувати, що успішне становлення та розвиток цивілізованого ринку в Україні можливе лише за наявності ефективного, конкурентноздатного підприємництва - соціально-економічної основи сучасних ринкових відносин. Досягти останнього можна лише постійно вдосконалюючи систему управління виробництвом як на мікро -, так і макрорівнях народногосподарського відтворювального процесу.

Автор реферованої роботи виходить з того, що спираючись на філософію системного та ситуаційного підходів можна вважати реальним, що передумови успіху знаходяться у відповідності внутрішнього середовища зовнішньому, або ж успіх залежить від того, наскільки вдало підприємство, фірма виявляють нові проблеми та пристосовуються до них, виробляючи та реалізуючи відповідні рішення. Якщо традиційна наука фокусувала свою увагу на аналізі, передбачені в управлінні, то сучасна - робить акцент на можливості хаосу та складності ситуацій, що можуть несподівано виникати в їх всебічному врахуванні.

Центром, ядром сучасного менеджменту, підкреслюється здобувачем, є підприємницьке нововведення, яке в більшості випадків засноване на різноманітних знаннях. Менеджмент розглядається як основа економічного і соціального розвитку сучасного суспільства. Саме те, чим займаються менеджери, буде все більше визначати основні напрями суспільного прогресу. Завдання менеджменту стають все більш складними, охоплюючи не тільки виробництво, розподіл, обмін, фінансування, але й комунікації, інформацію, за допомогою яких здійснюються зазначені процеси. Робиться висновок, що сказане вимагає найсерйознішого аналізу конкретної ситуації за всіма можливими факторами, оцінками міри їх впливу на діяльність організації з метою розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Менеджер визначається як професійний управлінець, головне завдання якого - координація та організація діяльності колективів на основі врахування дії об'єктивних законів і

закономірностей. Найважливішою ознакою професійного менеджера, за якою його відрізняють від управлінця-власника, є залучення його до управлінської праці за відповідну плату, на основі ідентифікації його інтересів з інтересами власника організації за допомогою системи матеріального і морального стимулювання в якості сервісного механізму. Сучасний менеджер виступає в системі суспільного виробництва як: керуючий, лідер, новатор, вихователь, дипломат, індивідуальність із своїм характером, обдаруваннями, талантом.

Організаційно-економічний механізм менеджменту підприємства, дієвість якого забезпечується управлінським апаратом, покликаний забезпечити ефективне використання обмежених ресурсів і досягнення поставлених цілей. Використовуючи метод аналізу організаційно-економічний механізм управління підприємством в дисертації умовно поділяється на два взаємодіючих підмеханізми.

Економічний механізм управління, як відомо, базується на системі економічних законів, принципів, методів управління і таких важелів виробництва як ціна, прибуток, фонди стимулювання, розвиток відносин власності, маркетинг тощо.

Таким чином, організаційний механізм управління складає: функції, організаційні структури, кадри, техніку і технологію, правові основи господарювання, ірраціональні фактори управління тощо. Автор дисертації вважає, що в управлінні підприємством провідне місце належить економічному механізму, який суттєво впливає на формування та функціонування складових організаційного механізму. В практичній діяльності підприємства, фірми, корпорації вони невід'ємні один від одного і реалізуються у формі внутрішньофірмового управління.

Дисертаційний аналіз показав, що система управління підприємством в ринкових умовах є своєрідним механізмом управлінських відносин, складовими яких є: закони і закономірності управління; цілі, функції та методи менеджменту; інформація; інструменти та важелі управлінського впливу; організаційна структура; техніка і технологія управління; система навчання, підбору та розстановки кадрів.

Велика увага в реферованій роботі зосереджена на загальнотеоретичних засадах аналізу діяльності підприємництва в ринкових умовах господарювання.

Висловлюється думка, що з методологічної точки зору підприємство є найбільш інтегрованим об'єктом вивчення організаційно-управлінської діяльності, оскільки в його моделі знаходять своє відображення сутність суспільних відносин. Підприємство, як складна динамічна система і об'єкт організаційно-управлінського впливу, розглянуто як: сукупність матеріально-речового фактору виробництва конкретної величини та структури; процес виробництва і похідні дії, необхідні для нормального проходження (здійснення) цього процесу в часі та просторі, спрямовані на задоволення суспільних потреб; свідомо організована взаємодія всіх наявних факторів виробництва і економічних відносин. Організатор виробництва керує конкретним об'єктом, де сумісна праця людей, з'єднуючись із засобами виробництва як у часі, так і у просторі, створює відповідний виробничий процес, метою, результатом якого має бути конкурентноздатна продукція.

Суб'єктом управлінського впливу є орган керування, в межах якого переважно і здійснюється діяльність керівництва, спрямована як на об'єкт, так і на суб'єкт управління. Потреба системно-організаційного дослідження підприємств за умов становлення ринкових відносин загострюється передусім необхідністю створення високоефективних, конкурентноздатних перспективних структур, покликаних створити матеріально-економічну основу сучасного соціально-ринкового господарства. За такого підходу діяльність будь-якого елемента системи має впливати і на діяльність усіх інших її елементів. Його, як вважає автор дисертації, слід розглядати в якості принципу, який подібно об'єктивному закону, сприяє встановленню зв'язку будь-якої частини системи з усіма іншими частинами. У дисертаційному дослідженні висувається й теоретично аргументується положення про необхідність оцінки рішення в межах організації на основі виявлення усіх існуючих взаємозв'язків і одночасного з'ясування їх впливу на поведінку всієї організації як єдиного цілого, а не лише на окремі складові частини цілісності системи. Повніше сутність системно-організаційного підходу розкривається через аналіз принципів: об'єктивності, цілісності, динамічності, адаптивності та інших.

Розкривається особливість (специфіка) функціонального підходу в аналізі підприємства як керуючої соціально-ринкової системи. Вона пов'язана з природою функціональності в економічному розвитку, що відбиває якісний стан причинно-

наслідкових зв'язків у соціально-економічних процесах на підприємствах. Взаємодія підприємства, фірми, виробничого об'єднання з навколишнім ринковим середовищем, задоволення його потреб за допомогою підприємницької діяльності супроводжується постійним розширенням соціально-економічних взаємозв'язків, а відтак і функцій, які об'єктивно реалізуються в суспільно-економічному прогресі. Розширення функцій підприємницьких суб'єктів і суспільства в цілому в свою чергу є фактором і формою їх взаємозумовленого розвитку. Виходячи з цього теоретико-методологічного положення, дисертант дійшов висновку, що формування і розвиток нових функцій для керівництва підприємств є (повинно стати) своєрідним правилом, піднятим до рангу принципа їх діяльності, і що розширення функцій - це процес наповнення змісту динамічно-послідовного функціонування і розвитку підприємства.

Теоретично обґрунтовується положення про необхідність створення конкурентноздатних підприємницьких організацій як основи успішного проведення економічних реформ, і що ця необхідність значною мірою залежить від оволодіння (в першу чергу управлінським персоналом всіх рівнів) загальними організаційними принципами і практичного використання їх при утворенні та функціонуванні підприємницьких структур (перш за все, принципів цілісності, адаптивності, ефективності, динамічності, сумісності).

Автор дисертаційної роботи дотримується того методологічного положення, що управлінські відносини є самостійною формою суспільних відносин, які виникають в процесі планування, організації, узгодження, координації і контролю дій учасників суспільнокооперативної праці і об'єднання їх сумісних зусиль, спрямованих на досягнення поставленої мети підприємницької діяльності. Специфіка управлінських відносин, як форми виробничих відносин, полягає в їх безпосередньо організаційній спрямованості відносно підприємницької діяльності. При цьому організаційно - управлінські відносини виступають формою функціонування продуктивних сил на мікрорівні. Ці ж самі відносини одночасно є і однією з форм реалізації соціально-виробничого статусу конкретного господарюючого суб'єкта у народногосподарському відтворювальному процесі. Крім того, формування і відтворення організаційно - управлінських відносин визначається власністю господарюючих суб'єктів.

ЛІБ ім. В. Стефанива
АН України

У дисертаційному дослідженні розкривається внутрішньо властива роль самоуправління в організації сучасного, ефективного, конкурентноздатного, перспективного виробничого процесу. Підкреслюється, що характерною властивістю сучасного виробництва є здатність його бути самоорганізуючим початком підприємницької діяльності, яка формується. Однак цей процес має забезпечуватись вищим управлінським інтелектом у кожному конкретному випадку, зокрема, за допомогою відповідної організаційної структури, підбору та розстановки необхідного персоналу, і що дуже важливо, постійно підтримуватись "малопомітним" керівництвом. Втрата, або підриг самоорганізуючого початку в будь-якій організації, колективі неодмінно веде до стану так званої "некерованості" колективу з усіма, звичайно, негативними наслідками, що здатні вести до руйнування і навіть "самоліквідації" раніше міцних колективів. Тим часом, підприємство - це самовідтворювальна система, що працює за допомогою самостійних особистих рішень працюючих та управлінців. Матеріальною основою цих рішень виступає господарська власність. Однак рішення господарюючого суб'єкта можуть бути вимушені з різних причин. В дисертації зроблений висновок, що конкретною формою реалізації самоорганізації за ринкових умов, зокрема на мікрорівні є функція самоуправління (саморегулювання) підприємницької діяльності на основі особистих рішень.

Предметом дисертаційного дослідження є не лише вказаний аспект, а й специфіка керівництва підприємницького типу, яке спрямоване на вдосконалення перш за все внутрішньоорганізаційних відносин.

Головні передумови успішної підприємницької діяльності за умов перехідного періоду, в якому нині знаходиться економіка України, автор дисертаційної роботи вбачає не в середині підприємницької структури, а за її межами, тобто успіх її пов'язується з тим, наскільки вдало вона пристосовується до свого оточення - економічного, науково-технічного, соціально-політичного. При цьому внутрішня структура управління є відповіддю господарюючого суб'єкта на різноманітні за своєю природою впливи з боку зовнішнього середовища з врахуванням технології виробництва та якості працюючого персоналу, в тому числі й управлінського. За таких умов зростає функціональна роль компетенції керівника-менеджера.

Системне дослідження організаційно-економічного механізму управління підприємством дало змогу дисертанту зробити висновок, що підприємство з боку реалізації його організаційного потенціалу функціонує в якості своєрідного механізму управління, регулювання виробничої відтворювальної діяльності, є атрибутом його цілісності. За допомогою механізму управління організаційна структура перетворюється в реально діючу систему. Відмічається, що організація і механізм управління виступають єдиним цілим функціонуючого підприємства. Поза механізмом управління неможливо досягти організованості, координованості дій елементів системи, її прогресивності і динамічності. Особливість механізму щодо організації знаходить вияв у тому, що за його допомогою здійснюється реалізація дій, функцій конкретного підприємства. Результатом діючого (функціонуючого) механізму управління виступає конкретна організаційно-виробнича система.

Дисертаційний аналіз засвідчив що з організаційної точки зору перспектива як створюваних, так і діючих підприємницьких структур знаходиться не лише на шляху удосконалення їх організації та переходу до більш складних виробничо-організаційних відносин, але й показав, що організаційний процес може виступати у двох іпостасях (образах) творчою і водночас навіть руйнівною силою. З точки зору динамізму, кінетики розвитку - руйнування не завжди є виключно негативним явищем. Воно може бути і невід'ємним елементом творення нового. Дезорганізація, як початковий момент руйнування існуючого, у потенції і в реальності може виступати важливим моментом самоорганізації. За умови відсутності першої немає об'єктивно внутрішньої необхідності в самопошуді більш досконалої організації, а звідси й немає потреби в якісних перетвореннях. Здобувач дійшов висновку, що у підприємницькій діяльності дезорганізація виступає фактором, що сприяє і продовжує життя підприємницьких структур, змушуючи їх до пошуків самовдосконалення. У дисертації аргументується теоретичне положення, що самоорганізації притаманна спонтанність процесів, які створюють (формують), відтворюють, вдосконалюють, поліпшують організацію технологічних, техніко-економічних, соціальних процесів, надають системі траєкторію динамічності. У зв'язку з цим акцентується, що в перехідний період розвиток підприємництва має здійснюватися на основі широкого, регульованого використання структурно-організаційних принципів спонтанного виникнення і становлення нових якісних рис підприємницької

структури, умов її стабілізації. Варто враховувати в даному разі й ту обставину, що підприємницькі структури характеризуються й здатністю до самопідтримки свого соціально-ринкового становища, місця шляхом безперервного відтворення і прагненням досягти стабільності й водночас динамізму.

У контексті аналізу спонтанності, стабільності, динамізму в дисертації в методологічному аспекті обґрунтовується співвідношення категорій “управління виробництвом”, “механізм управління”, “внутрішня структура фірми”. Підкреслюється, що управлінню виробництвом притаманний цілеспрямований, безперервний соціально-економічний і технологічний вплив суб’єкта управління на конкретний об’єкт (дільниця, цех, відділ, підприємство), здійснюваний з метою досягнення об’єктом управління заданого стану. Водночас механізм управління є функціональною системою конкретних відносин, в основі яких лежить вплив (і взаємодія) суб’єкта на об’єкт управління. При цьому внутрішня структура управління є відповіддю підприємницької організації, в даному разі підприємства, фірми на різні за своєю природою фактори впливу з боку зовнішнього середовища, включаючи технологію виробництва і якість трудових ресурсів, у тому числі керівного ядра, фахівців-управлінців.

Зазначається також, що процес управління, здійснюваний менеджером виробництва, має циклічний, безперервний характер і відбувається у великому часовому і просторовому діапазоні. В сучасному підприємстві роль керівника-менеджера характеризується таким алгоритмом дій: визначення мети діяльності; вироблення стратегії і тактики досягнення мети, визначених цілей; формулювання конкретних завдань; ранжування і вибір найефективніших методів управління; організація і практичне здійснення контролю за головними напрямками діяльності та розвитку підприємства, фірми, виробничого об’єднання; аналіз та оцінка ефективності рішень, що мають прийматися, а також досягнутих результатів їх виконання; підбір і розстановка керівників виробничих підрозділів підприємницької організації та в цілому апарату управління; аналіз не лише проблем, а й сприятливих можливостей для розвитку підприємства та їх впливу на діяльність господарюючого суб’єкта; розробка методологічних і методичних підходів до вирішення проблем і вибору варіантів їх реалізації; аналіз можливих наслідків (позитивних і від’ємних) діяльності, яка планується, прогнозується; вибір альтернативи господарювання,

керування, якій надається перевага; керівництво здійсненням планів за допомогою комунікацій і мотивацій; оцінка міри досягнення цілей; відстеження найважливіших тенденцій і можливих збоїв як в діяльності суб'єкта господарювання, так і його зовнішньому оточенні.

Одним з важливих інструментів сучасного ефективного керівництва є, як свідчить світовий і вітчизняний досвід підприємництва, налагодження ефективних зв'язків між працівниками, що вимагає від керівника будь-якого рангу чіткого, своєчасного і адекватного реагування на настрої та думки, які виникають (чи можуть виникати) в трудовому колективі. Для досягнення бажаного, він (керівник) повинен володіти здатністю, майстерністю, даром переконувати і досягати підтримки своїх рішень та обраного ним курсу. Сучасний вмільний керівник, як показує практика господарювання, діє виходячи з необхідності змін в організації підприємницької діяльності. Кінцевий успіх перетворень може бути забезпечений лише за умови врахування структури потреб, її специфіки, динаміки, трудових звершень. Робиться висновок, що сьогодні вирішальне значення в керівництві мають ефективні внутрішні та зовнішні зв'язки і здатність спонукати трудівників, в тому числі й самих управлінців до рішучих і продуктивних дій. У реферованій праці визначені умови, за яких використання участі, як методу впливу в управлінській діяльності є найбільш ефективним і доцільним. Необхідною, обов'язковою умовою є наявність у підлеглих потреб високого порядку (самовиразу, саморозвитку, творчості, самостійності, тощо), які набувають якості мотивуючого фактору. Тим часом, відносно працівників, малоініціативних за природою, зі слабким проявом індивідуалізму використання цього методу скоріше всього виявиться малоефективним. Головними бар'єрами впровадження вказаного методу впливу є самі менеджери, які комфортніше почувають себе, віддаючи накази, а не залучаючи працюючих до складного процесу взаємної участі. Працівники в даному разі, які надають перевагу лише виконанню наказів, не замислюючись над ними, не спонукаються до більш продуктивної, тим більше творчої діяльності.

Особливістю організації управління персоналом є те, що воно здійснюється на основі розробленої кадрової політики, яка визначає мету, щодо зовнішнього середовища (ринку праці, державних органів, профспілок тощо), а також напрямки діяльності, пов'язані зі ставленням підприємства до свого

персоналу (участь в управлінні, система професійного навчання, стиль керівництва тощо). Засобом реалізації кадрової політики є стратегічне, тактичне і оперативне управління.

Теоретичною основою планування кадрової політики є концепція стратегії розвитку підприємства, фірми, виробничого об'єднання, а також державні документи з питань соціально-економічного розвитку, результати господарської діяльності та наукових досліджень в галузі використання, розвитку особистого фактора виробництва, трудового потенціалу (на мікро- і макrorівнях), підбору, підготовки та використання кадрів. Практичною основою планування роботи з кадрами є бізнес-плани діяльності й подальшого розвитку колективів підприємств. Головна мета кадрового планування полягає в забезпеченні конкурентноздатності підприємства, піклування про його перспективний розвиток та оптимальне використання наявного кадрового потенціалу.

Проведений аналіз плинності кадрів на підприємствах Мінмашпрому України дав змогу виявити деякі тенденції зміни професійно-посадової структури зайнятих при переході до ринкових форм господарювання (див. табл.1). Як свідчить аналіз даних таблиці загальна чисельність персоналу на кінець 1995 року складала 39,1% щодо чисельності 1990 року - в тому числі, робітники -34,9%, а керівники - 67,1%, тобто темпи скорочення кількості основних робітників перевищували темп зменшення керівників майже в двічі. Подібна ситуація спостерігалась і на інших досліджуваних підприємствах.

Аналіз дисертанта засвідчив, що позитивним моментом можна визнати факт збільшення виробництва товарної продукції (у порівняльних цінах на одного зайнятого) з 71,82 млн. крб. в 1990 році до 114,87 млн. крб. в 1995 році, тобто на 59,7 проценти. Характерною тенденцією щодо плинності кадрів на підприємствах Мінпродмашу України є більш швидке скорочення чисельності робітників порівнюючи із зайнятими основною діяльністю, а останніх порівняно з усіма зайнятими при значному коливанні по підприємствах: відповідно від 6,3; 6,0; 4,6 відсотків на Могилів-Подільському машзаводі до 35,8; 34,0; 32,4 відсотків на Дніпропетровському заводі "Продмаш".

Табл.1. Плинність працюючого персоналу за категоріями зайнятих на підприємстві "Стріла" за 1990 - 1995 роки (чол)*.

Персонал	Роки					
	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Всього	12264	10962	9420	7420	5646	4788
в тому числі						
робітників основних цехів	4944	4492	3829	2895	2105	1727
керівників	851	819	766	680	563	511
спеціалістів	1929	1816	1579	1236	903	755
службовців	86	76	66	46	31	25

*Таблиця складена на основі первинних матеріалів господарської діяльності підприємства "Стріла" за вказаний період.

Відбулися суттєві зміни і в професійно-посадовій структурі управлінського апарату вказаного підприємства за цей же період (див. табл. 2).

З наведених даних можна зробити висновок про диспропорцію в цій структурі. Так, співвідношення третього рівня до п'ятого і шостого змінилось приблизно від 7:1 до 13:1. При цьому зменшилась частка інженерів та техніків у професійно-кваліфікаційній структурі "Стріли". Стверджувати автору дисертації про диспропорцію цієї структури дозволяє застосування принципу зосередження функцій, який вимагає не лише обов'язкового підпорядкування, субординації функцій більш низьких ієрархічних рівнів відносно функцій вищих, але й суттєвого розмаїття функцій нижчих рівнів як бази, фундаменту стійкості та посилення основних функцій більш високих ієрархічних рівнів.

Табл. 2. Зміни професійно-посадової структури управлінського апарату підприємства "Стріла" за 1990-1995 роки (%).

Рівні	1990	1995
Вищий	3,0	1,1
Перший: начальники відділів, цехів	3,0	5,8
Другий: начальники дільниць та бюро	14,4	16,1
Третій: майстри, провідні інженери	37,6	40,0
Четвертий: інженери-конструктори, інженери-технологи 1-шої, 2-гої, 3-тьої категорій	33,7	31,0
П'ятий: інженери	4,5	2,6
Шостий: старші техніки і техніки	4,8	3,4

Співвідношення між рівнями розглянутої структури не відповідає цій вимозі, за винятком пропорцій між другим та третім рівнями. Різниця потенціалів між різними рівнями не виправдано зміщена в бік третього і четвертого рівнів і "приховує" в них значний потенціал (запас) енергії. Здобувачем зроблено висновок, що в даному випадку можна твердити про надлишок вільної енергії на більш високих рівнях професійно-посадової структури, яка сприяє створенню формально більшої надійності системи, однак може спричинити й зниження її економічної ефективності. В наявності, таким чином, нераціональне використання кадрового потенціалу підприємства.

Аналізуючи різні стилі управління менеджера, автором дисертаційного дослідження виявлені протиріччя (суперечності) між: накопиченими (набутими) знаннями, раціональними принципами, методами управління та мірою, межами їх використання на практиці; співвідношенням особистого, колективного та суспільного у свідомості керівника; словесними прагненнями з одного боку, справами і ділами з іншого; адекватними вимогами до себе і до підлеглих в аналогічних ситуаціях. Успішне розв'язання цих суперечностей (неадекватностей) досягається за допомогою вдосконалення стилів керівництва на основі інтеграції теорії і практики сучасного менеджменту.

Теоретично обґрунтовується необхідність зосередження уваги науковців і практиків в галузі підприємництва на творчому й раціональному використанні накопиченого світового та вітчизняного досвіду у використанні систем управління, в основу котрих покладені дві групи факторів. Перша з них відноситься до переконань, які створюють довіру між працівниками і сприяють формуванню відносин партнерства. Друга торкається індивідуально-розроблених способів протидії нездоровим бюрократичним тенденціям в управлінні великими підприємствами.

У подальших главах реферованої роботи увага автора концентрується на організаційному механізмі виявлення, аналізу проблем виробничо-господарської діяльності, виробленні та прийнятті відповідних управлінських рішень.

В дисертаційній роботі зроблено висновок, що принциповим є таке практичне питання: "якою мірою підприємницька структура може виявляти свої проблеми і як вона їх вирішує?" Йдеться про наявність причинно-наслідкового зв'язку, суть якого можна виразити так: "Прагнення досягти невірних цілей може привести до марної спроби вирішити невірні сформульовані проблеми, що дасть більш значні втрати, ніж навіть неефективне розв'язання вірно сформульованих проблем." Тому першочерговим завданням менеджера є набуття здатності доходити до вірної думки, правильно осмислювати реальні (а не взяті із попередньо зіставленого переліку) проблеми і постійно націлювати себе на управління, яке випереджало б події. В менеджменті, як відомо, поняття "проблема" використовується для фіксації розриву між бажаним станом (перш за все цілями) тієї або іншої системи і її фактичним станом. Саме вирішення проблеми розглядається як засіб подолання такого розриву, вибір альтернативи з багатьох об'єктивно існуючих курсів дій (альтернатив), котрий дозволив би (дав можливість) перейти від наявного стану до бажаного, прогнозованого, наміченого.

Головним призначенням методології прийняття рішень є вироблення методичних підходів, рекомендацій, які дають змогу обґрунтовувати вибір найбільш ефективного рішення у складних і невизначених ситуаціях. Особливістю вироблення найкращого оптимального рішення за сучасних умов є перехід від традиційного вибору, здійснюваного з позицій єдиної числової функції, яка іменується критерієм оптимальності, до умов, за яких якість рішень у більшості випадків характеризується багатьма, причому, як правило, не порівнюваними (не зіставними) критеріями. Тому,

на думку дисертанта, кожному керівнику важливо оволодівати загальнометодологічними, загальнотеоретичними питаннями аналізу виробничих, управлінських ситуацій, самостійного прийняття рішень у конкретних ситуаціях. Кульмінаційним моментом процесу вироблення, підготовки та прийняття рішень є вибір методів оцінки сформульованих альтернатив. В дисертаціях акцентується на тому, що будь-яке вирішення проблеми має бути узгоджене з принципом: "Перший крок до розв'язання проблеми - це чітке розуміння проблеми". Чітко визначити (окреслити) проблему, як показує виробничий досвід, означає вже розпочати хх розв'язання.

В реферованому дослідженні зазначено, що у залежності від характеру проблем хх пошук може бути механістичним, аналітичним і творчим. Характерно при цьому, що проблемою є не лише сама по собі проблема, яка виникла, але й одночасно існує проблема вироблення та прийняття вірного (раціонального, оптимального) рішення та її розв'язання. Тут можуть бути використані як окремо, так і в різних комбінаціях такі специфічні методи як: причинно-наслідковий аналіз, прийняття рішень, аналіз плану, огляд ситуації.

Досліджуючи процес аналізу та вирішення проблем з позиції контролю майбутніх подій і дій дисертантом зроблено висновок, що впровадження підходу випередження в управлінській діяльності ставить особливі, специфічні проблеми перед тими, хто займається підготовкою менеджерів. Нові вимоги до навчання мистецтву управління випливають з тієї обставини, що процедура випереджального керування є спробою якомога більше трансформувати мисленний процес у наочну систему переробки інформації. Випереджаюче управління може охоплювати всі види діяльності менеджера незалежно від рівня управління, часу або завдання, стратегії підприємства. Випереджаюче управління - це використання логіки стосовно умов здійснення стратегічного, тактичного і оперативного управління підприємницькою діяльністю господарюючого суб'єкта.

У тісному зв'язку з вищесказаним знаходиться питання структури управління підприємством, її вдосконалення, поліпшення і гармонізації за умов переходу до ринкових форм суспільновиробничих відносин.

Дисертант спирається на теоретичне положення, згідно з яким структура підприємства є органічною єдністю його

організаційної структури в цілому і організаційної структури самого управління по лінії виробничої організації, котра поза межами такої єдності неможлива. Альтернативний варіант організаційно-виробничої структури підприємства, який обирається, започатковує можливу схему структури управління, котра віддзеркалює упорядковане розміщення його елементів, її взаємозв'язок, перетворюючи діючу структуру у функціональну систему. Відповідно до цього, стверджується в реферованій праці, структуризація системи управління знаходить свій прояв у функціонально-уособлених одиницях апарату управління, що є ланками структурного ланцюга управління. Наприклад, структура управління маркетингу підприємства "Стріла" має таку схему див.мал.1.

Так, при кількості зайнятих на підприємстві майже у 4,8 тис. чоловік відділ маркетингу нараховує 27 осіб, з них 23 мають вищу освіту. Технічне забезпечення складає: 2-ПЕОМ, 1-телефакс, 20 калькуляторів, 5-телефонів. Розроблена та впроваджена додаткова система стимулювання праці керівників, спеціалістів та службовців відділу маркетингу з врахуванням встановлених посадових окладів згідно штатного розкладу, складеного на основі тарифної угоди між урядом України та галузевою профспілкою.

Загальний розмір заробітної плати нараховується таким чином:

за реалізацію продукції в розмірі 30% премія не нараховується;

від 30-40% премія нараховується з коефіцієнтом 0,3 від посадового окладу з надбавкою;

від 40-50% відповідно коефіцієнт 0,4;

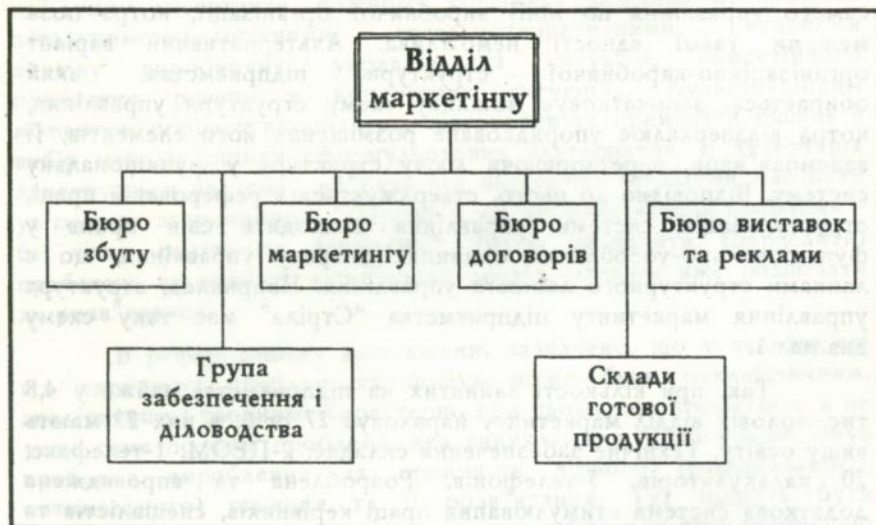
від 50-70%0,7;

від 70-80%0,9;

від 80-90%1,0;

від 90-100%1,2;

більше 100%1,5.



У дисертаційному дослідженні акцентується й на тому, що структура управління підприємством відбиває відносини управління, які об'єктивно виникають в межах даної конкретно взятої організаційно-виробничої системи. Діалектична єдність організаційної структури виробництва і організаційної структури управління, насамперед у напрямку виробничої організації, формує організаційну структуру підприємства, є необхідною умовою його існування та розвитку - до такого висновку дійшов дисертант на основі теоретичного аналізу наукових досягнень, практики менеджменту. При цьому розмаїття виробничих структур визначається варіантами їх організаційно-виробничих структур, що свідомо можуть вибиратися і визначати початкову схему структури підприємства. Характерним є те, що відтворення організаційної структури управління здійснюється у формі аналогічних відносин всередині організації, а саме: відносин між керівником і підлеглим (лінійні відносини); між спеціалістом, уповноваженим виконувати ту чи іншу функцію у межах усієї організації, і представниками окремих структурних одиниць виникають функціональні відносини (наприклад, начальник цеху і головний технолог); особливий вид відносин управлінського апарату виникає в ситуації надання прав і повноважень з боку інших працівників (наприклад, помічник директора вступає у

службові відносини з лінійними керівниками); латеральні відносини, які можуть бути як колегіальними між службовцями (трудовиками) одного підрозділу, підлеглих одному керівникові, так і паралельними відносинами, які зумовлені необхідністю обміну інформацією, ідеями та думками між службовцями (працюючими), які займають аналогічне положення в організації, але працюють в різних підрозділах.

У дисертаційній роботі робиться висновок, що в сучасних умовах реформування економіки України проблема підвищення ефективності організації виробничого й трудового процесу не може бути вирішена на рівні робочих місць, хоч це, зрозуміло, важливо. Базовим структурним елементом сучасного підприємства стає не окрема функція або вид діяльності, а міжфункціональна робоча група, яка відповідає за виконання всього комплексу функцій для задоволення потреб споживачів і вимог ринку.

Дослідження процесу делегування повноважень, а також відносин між керівником та підлеглими дало змогу дисертанту зробити такі висновки.

По-перше, керівник завжди значною мірою залежить від підлеглих, особливо за умови, коли останні мають доступ до відповідних засобів, людей, інформації, і можуть їх потенційно чи реально використати проти керівника. Тому в ідеалі жоден працівник не повинен наказувати іншому будь-що зробити, бо це може викликати протидію і навіть конфлікт.

По-друге, висока ефективність виконання делегованих повноважень та обов'язків, як правило, може вести до того, що особистість, яка займає відповідну посаду, отримує офіційно або неофіційно більше повноважень, таким чином, відбувається своєрідне саморозширення повноважень. Однак, як свідчить досвід, на практиці можуть мати місце і ситуації, коли висока ефективність виконання завдань призводитиме до того, що із-за заздрощів та інших причин працівник, який займає посаду, буде так би мовити, "поставлений на місце" і його повноваження не тільки не збільшаться, а скоріше всього, будуть реально обмежені. Головна мета делегування повноважень і відповідальності - зробити практично можливою децентралізацію керування організацією. З точки зору делегування повноважень децентралізація розглядається в реферованій роботі як систематичне делегування повноважень підрозділам організації, а централізація як тенденція позбавлення цих повноважень.

Позитивним моментом в змінах організаційних структур управління на окремих підприємствах України є створення відділів маркетингу та груп вирішення локальних завдань з метою створення ефективного механізму адаптації виробництва до динамічно змінюваних ринкових потреб.

В дисертаційній роботі досліджуються також процеси послідовного перетворення організаційно-виробничої структури в організаційно-виробничу систему та інформаційного забезпечення управлінської діяльності.

Організаційно-виробничу систему розглядається у якості вихідного принципу побудови того чи іншого варіанту організаційної системи, що потребує подальшого її вдосконалення та піднесення ефективності. Підкреслюється, що такий метаморфоз зумовлюється специфікою системного підходу і тим місцем, яке він займає у науковій методології. Теорія систем, як результат "онтологічного" обґрунтування системного підходу, передбачає пізнання законів побудови і поведінки об'єкту дослідження. Ці закони, сформульовані у вигляді 30 - принципів, виступають критеріями або параметрами системності об'єкта. На основі системного дослідження причин кризи діяльності підприємств - як основи розвитку тієї чи іншої економічної системи, дисертант дійшов висновку, що криза систем - це криза як теорії, так і практики систем. Висловлюється думка, що криза завжди розпочинається з теорії, яка закладена в ній, і лише згодом вона знаходить прояв на практиці. За такого розуміння кризових подій, керівник у випадку кризи, на думку автора дисертаційного дослідження, повинен перш за все подумати про заміну теорії, яка лежить в основі методології рішень. Проста заміна однієї системи на іншу, частіше всього нічого не може дати, або ж дає дуже мало з точки розу майбутнього, якщо стара методологія зберігається досить довго. Тому часто звинувачення менеджерів за кризи та спади виробництва в роботі підприємств скоріше всього є результатом методологічно невірної позиції вищого керівництва.

Об'єктивно існуюча проблема визначення сфери організаційного управління пов'язана з невідтворюваністю до найдрібніших деталей процесу управління в часі. Вирішення цієї проблеми, на думку дослідника, передбачає перехід від управління системами до управління процесами. Саме за таких умов система набуває якості кращого самовідтворення, самоорганізації, самоуправління. Отже, інтелектуальне забезпечення потреб

організаційного управління важко переоцінити. Для того, щоб спеціаліст будь-якого управлінського напрямку міг ефективно працювати, йому важливо бути готовим до того, що недостатньо задовільно справляться зі своїми обов'язками у своїй галузі, де він працює. Ще більшого значення набуває вміння побачити всю картину в цілому. Саме за такої умови він зможе увійти у контакт з іншими спеціалістами і розпочати більш ефективно вирішувати управлінські проблеми працюючи з ними. Розглядаючи у такий спосіб сферу організаційного управління, доцільно виробничу діяльність підприємства, корпорації, фірми розглядати в цілому, виходячи з визначення та опису системи. Внутрішнім вихідним імпульсом розвитку систем виступають зміни на рівні процесів. Це положення узгоджується з теорією хаосу.

В дисертації зауважується, що хаос в соціально-економічній системі не виникає сам по собі, стихійно, а частіше всього інформаційно-зумовлений, є результатом відповідного цілеспрямованого впливу, конкретних зусиль, дій, спрямованих на досягнення визначених цілей, а тому це явище може бути керованим, піддаватись діям, націленим на подолання його можливих негативних наслідків.

Управлінська діяльність, як складова економічної, за своєю суттю є діяльність, що має повністю базуватись на відповідній інформації, і яка одночасно створює нову, додаткову інформацію. В кінцевому рахунку інформаційна діяльність обумовлює конкретний об'єкт управління, надаючи необхідні знання і дані для аналізу, контролю, вироблення, прийняття та організації виконання управлінських рішень, що є невід'ємним елементом ефективного управління організаційно-економічними процесами взагалі і підприємницької діяльності зокрема.

В дисертації зроблені підсумкові висновки і узагальнення.

1. Менеджмент, як теорія і практика виник і одержав інтенсивний розвиток у зв'язку з об'єктивною необхідністю делегувати власником організаційно-виконавчих функцій професійному управлінцю - менеджеру для досягнення цілей організації. Поява соціального інституту менеджерів історично зумовлена процесом відокремлення "капіталу-функції" від "капіталу-власності" за умов розвинутого індустріального (машинного) виробництва.
2. Характерною ознакою вивчення, засвоєння та використання теорії і практики менеджменту є те, що

підходи і методи управлінсько-організаційної діяльності, розроблені однією корпорацією, фірмою і добре себе зарекомендувавши у підприємницькій практиці, можуть нерідко виявитися не тільки не ефективними, але й навіть шкідливими для інших суб'єктів підприємницької діяльності. Методи і підходи у цьому зв'язку мають змінюватися з врахуванням внутрішнього і зовнішнього середовища. В діяльності менеджерів необхідно робити наголос не на типові методи і прийоми, а на здатність швидко і достовірно оцінювати реальну господарсько-ринкову ситуацію, правильно і точно формулювати цілі і завдання, знаходити найбільш ефективні шляхи їх вирішення. Менеджмент не дає універсальних рецептів для ведення конкретної комерційної діяльності, але він сприяє підготовці кваліфікованих управлінців для конкретних підприємств, незалежно від форми власності. Оволодіння мистецтвом менеджменту є одним з головних важелів підвищення ефективності господарсько-підприємницької діяльності.

3. Еволюція різних концепцій, шкіл управління у двадцятому столітті є теоретичним відображенням змін, що відбувались в умовах, характері та специфіці підприємницької діяльності. Сучасний організаційно-економічний механізм управління, орієнтований на робочу силу високої якості, яка здібна оволодівати передовими технологіями, вирішувати складні науково-технічні та соціально-економічні завдання.
4. Система управління підприємством - специфічний механізм управлінських відносин, складовими якого є: закони і закономірності управління; цілі, функції і методи; інформація; важелі управлінського впливу; організаційні структури; техніка і технологія управління; підсистеми навчання, підбору та розстановки кадрів.
5. Управлінські відносини є автономною і самостійною системою суспільних відносин, які виникають в процесі регулювання, узгодження, координації дій усіх учасників сукупної праці та спрямування їх сумісних (спільних) зусиль на досягнення поставлених цілей. Відносинам управління притаманний безпосередньо організаційний характер відносно підприємницької діяльності. Організаційно-управлінські відносини на підприємстві -

суспільна форма функціонування продуктивних сил на мікрорівні. Ці відносини в той же час є і однією з форм реалізації соціально-виробничого статусу конкретного господарюючого суб'єкта у відтворювальному процесі. Функціональне призначення організаційно-управлінських відносин полягає в реалізації виробничо-господарських функцій, які відображають структуру підприємницької одиниці і спрямовані на таке поєднання факторів виробництва, яке сприяє вдосконаленню виробничого процесу, інтенсифікації розвитку, піднесенню ефективності на мікрорівні, а відтак - і на макрорівні.

6. Створюваний і використовуваний керівництвом підприємства, фірми організаційно-економічний механізм управління "перетворює" організаційну структуру підприємства у динамічну систему. Організація і механізм складають єдине ціле функціонуючої системи. Особливість механізму щодо організації полягає в тому, що за його допомогою здійснюється процес реалізації дій, функцій конкретного підприємства.
7. Визначальним інструментом сучасного керівництва є налагодження ефективних зв'язків між членами колектива та здатність спонукувати людей до творчої діяльності. Використання методу участі як методу впливу в управлінській діяльності ефективно лише в тих випадках, коли у підлеглих потреби високого порядку є мотивуючим фактором. Відносно робітників, які малоініціативні за своєю натурою і характеризуються слабким проявом індивідуалізму, застосування даного методу буде малоефективним.

3. ОСНОВНІ ПУБЛІКАЦІЇ ПО ТЕМІ ДИСЕРТАЦІЇ

3.1. Монографії, окремі розділи в книгах та брошури

1. Шегда А.В. Менеджмент - основа сучасного підприємництва.- К.: Анір. 1995. - 268с.(Рецензії: Економіка України 1996 N 2; Посередник- 21.06.1995. С.49).
2. Шегда А.В. Єдність відтворення матеріальних благ та людини. Деп. в УкрНДІНТІ,16.05.91. N 704-УК-91. Київ. ун-т - Київ 1991. 186с.

3. Шегда А.В. Виникнення та розвиток теорії і практики менеджменту. //Основи економічної теорії. Підручник : У 2 кн. Кн.2: Підприємництво, маркетинг, менеджмент. Відтворення в національному та світовому господарстві (Ніколенко Ю.В. та інші). -К.: Либідь,1994. С.137-153
4. Шегда А.В. Організаційна структура та прийняття управлінських рішень.// Основи економічної теорії. Підручник: У 2 кн. Підприємництво, маркетинг, менеджмент. Відтворення в національному та світовому господарстві (Ніколенко Ю.В. та інші).- К.: Либідь, 1994. С.153-167
5. Шегда А.В. Формування кадрового складу менеджменту. //Основи економічної теорії. Підручник: У 2 кн. Підприємництво, маркетинг, менеджмент. Відтворення в національному та світовому господарстві (Ніколенко Ю. В. та інші).- К.: Либідь. 1994. С.167-178
6. Шегда А.В. Менеджмент як наукова система управління. //Основи економічної теорії. Ч. 3. Підприємництво в ринковій економіці. - К.: НМК ВО. 1992. С.131-151.
7. Шегда А.В. Загальні проблеми організації та управління виробництвом. //Основи економічної теорії. Ч.3. Підприємництво в ринковій економіці.- К.: НМК ВО 1992. С. 151-166.
8. Шегда А.В. Організаційна структура управління та прийняття управлінських рішень. // Основи економічної теорії. Ч. 3. Підприємництво в ринковій економіці. - К.: НМК ВО. 1992. С.166-198
9. Шегда А.В. Формування кадрового складу менеджменту.// Основи економічної теорії. Ч.3. Підприємництво в ринковій економіці. К.: НМК ВО. 1992. С.198-215
10. Шегда А.В., Каленюк С.С. Плановірність і товарно-грошові відносини. //Політична економія. Розширене відтворення. Господарський механізм.- К.: КДУ,1990. С.46 - 61, (частка автора 0,7 д.а.).
11. Шегда А.В. Напрями розвитку сучасного менеджменту. //Економічна теорія: Менеджмент. Спецкурс для

студентів науково-природничих факультетів.- К.: НМК ВО. 1991. С.24-46.

12. Шегда А.В., Каленюк А.С. Зміст, структура і моделі господарського механізму. //Політична економія. Розширене відтворення. Господарський механізм.- К.: КДУ, 1990. С.120-136, (частка автора 0,8 д.а.).

3.2. Статті та тези.

13. Шегда А.В. Роль обновления основных производственных фондов в повышении эффективности использования экономического потенциала. //Вопросы политической экономии. Вып.162.- К.: КГУ 1982. С. 112-119
14. Шегда А.В. Обновление основных производственных фондов как фактор интенсификации социалистического производства.//Тезисы выступлений на республиканской научно-теоретической конференции "Политико-экономические проблемы социалистического воспроизводства". КГУ. - Киев. 1981. С.64-65
15. Шегда А.В., Передрій С., Кубишина Н.С. Реконструкція підприємств - важливий напрямок підвищення економічної і соціальної ефективності соціалістичного виробництва. //Вісник Київського ун-ту. Економіка. Вип. 22. Видав-тво при КДУ. 1982. С.22-26 (частка автора 0,3 д.а.)
16. Шегда А.В. Повышение эффективности использования производственных фондов на основе их комплексного обновления. //Республиканская научная конференция "Методологические и теоретические проблемы формирования хозяйственного механизма и ускорение интенсификации социалистической экономики" (Тезисы выступления).-К.: КГУ. 1982. С.154-155
17. Шегда А.В. К.Маркс про характер праці в процесі розвитку суспільного виробництва.// Вісник Київського ун-ту. Економіка. Вип.26. 1986. С.39-43
18. Шегда А.В. Личные и вещественные факторы экономического роста. //Деп. от 5.07. 1987 в ИНИОН N 29725. - 8с.

19. Шегда А.В., Каленюк И.С. Возрастание роли рабочих в управлении производством. // Совершенствование хозяйственного механизма и ускорение интенсификации социалистической экономики. Часть 4(тезисы выступлений) - К.: КГУ. 1987. С.72-74
20. Шегда А.В. Економічний зміст процесу оновлення основних фондів. //Економіка Радянської України. 1988 N 3. С.34-41
21. Шегда А.В. Про деякі аспекти впливу людського фактора на економіку в ході перебудови. //Трибуна лектора. 1988, N 5. С.12-14
22. Шегда А.В., Каленюк І.С. Суспільні умови відчуження праці та шляхи його подолання.// Питання політичної економії. Вип. 215,- К.: Либідь. 1991. С. 86- 94 (частка автора 0,3 д.а.)
23. Шегда А.В. Использование АСУ в системе управления предприятия. К.: УкрНИИНТИ. 1991. - 36с.
24. Шегда А.В. Инвестиции в человеческий фактор - основа конкурентноспособности. // Рынок, предприниматель, инвестиции. Материалы Международной научно-практической конференции. - К.: "Манускрипт". 1995. С.152-153.

ANNOTATION

Shegda A.V.

The Organizational-economic Mechanism of Enterprise Management during Transition to Market Economy (Theory and Practice).

The dissertation is a typewritten manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Science (Economics), speciality 08.01.02 - theory of microeconomics, Kyiv Taras Shevchenko University, Kyiv (Ukraine), 1996.

The dissertation describes and explains, in the theoretical-methodological and applied aspects, the organizational-economic mechanism of enterprise management under the present conditions of Ukraine's economy development. Argued is a need for establishing a national system of enterprise management on the basis of employing and developing further the theoretical conception "management as the basis of present-day entrepreneurship". Shown is a mechanism of detecting and rating problems in entrepreneurial activities and elaborating approaches, methods and means of their efficient solution in the situation of a dynamically changing environment. Theoretically proved are the dialectical unity of and contradiction between organization and disorganization of entrepreneurial activities. Major theses of the dissertation have been approved at scientific conferences, workshops, methodological seminars, as well as in practical enterprise management and teaching process at higher educational establishments.

АННОТАЦИЯ

Шегда А.В.

Организационно-экономический механизм управления предприятием при переходе к рыночной экономике (теория и практика).

Диссертацией является рукопись. Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук по специальности 08.01.02. теории микроэкономики, Киевский университет имени Тараса Шевченко, Киев, 1996.

В диссертации раскрыт в теоретико-методологическом и прикладном аспектах организационно-экономический механизм управления фирмой в современных условиях развития экономики Украины. Аргументируется необходимость формирования национальной системы менеджмента предприятия на основе использования и дальнейшего развития теоретической концепции "менеджмент - основа современного предпринимательства". Показан механизм выявления и ранжирования проблем в предпринимательской деятельности и выработки подходов, методов и средств их эффективного решения в условиях динамично изменяющейся внешней среды. Теоретически обосновано диалектическое единство и противоречие между организацией и дезорганизацией предпринимательской деятельности. Основные положения диссертации апробированы на научно-практических конференциях, методологических семинарах, в практике хозяйствования, в учебном процессе.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: мікроекономіка, методологія, закон, закономірність, відношення, розвиток, мета, проблема, управління, менеджмент, керівництво, порядок, хаос, організація, самоорганізація, дезорганізація, причина, наслідок, організаційна структура, організаційна система, функція, дисфункція, критерій, альтернатива, результат, теорія, рішення, середовище, персонал, раціональність, творчість, інформація, відношення, протиріччя, невизначеність, ринок, регулювання, координація, повноваження, відповідальність.

446403

АВ 34.646

Шегда А. В.

**Організаційно-економічний механізм управління підприємством при
переході до ринкової економіки**

Підписано до друку 23.04.1996 р. Формат 60x90/16 Папір Офс. №1 Друк офс.
Ум. друк арк. 2,5 Обл.- вид. арк. 2,48 Зам. №25 Тираж 100 прим.

Віддруковано ВТФ «Лерун» з оригінал-макету виготовленого ТОВ «ДЕКа»