

## ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВІТЧИЗНЯНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

*Розглянуто особливості вітчизняного середовища ринку, його впливу на бізнес-організації та вимог до формування в них відповідних умінь ринкового функціонування, серед яких – ситуативне та системне управління.*

**Ключові слова:** чинники, ситуативне управління, система менеджменту.

Складні умови ринкового функціонування змушують вітчизняних практиків бізнесу знаходити нові способи виживання, які ґрунтуються на креативному менеджменті. Саме неупереджений погляд на наявні проблеми ринку, серед яких – висока мінливість, невизначеність, ризикованість та нестабільність – обумовлюють необхідність вчасно ідентифікувати потенційні чинники впливу на організації, вживати відповідно до часу та розвитку подій потрібні заходи боротьби, тобто діяти ситуативно та своєчасно. Застосування ситуативного управління вимагає від керівників не лише наявності хорошого професійного досвіду, вмінь, але й особливого потенціалу – рішучого характеру, розвиненої інтуїції і завбачливості, комунікабельності та підприємливості. Поряд з цим, як доводить практика, більшості вітчизняних підприємств ознаки ефективного менеджменту непритаманні через низку типових проблем, серед яких: малий досвід ринкового функціонування, незнання менеджменту та маркетингу, зміна організаційно-правових форм підприємств, керівництва і власників; сполучення «власник-генеральний менеджер»; формування штатів за типом родинних зв'язків; невміння керівництва організації ставити цілі та завдання, визначати критерії ефективності роботи, працювати системно тощо.

Наявність значних проблем практиків бізнесу актуалізувала тенденції та процес розвитку менеджменту в сучасних економічних умовах, що стало предметом досліджень багатьох учених, адже успішна діяльність будь-якої організації перш за все залежить від грамотно побудованої та ефективно функціонуючої системи менеджменту.

Аналіз останніх досліджень та публікацій доводить, що питанням вивчення внутрішнього середовища організаційної системи, підсистем організацій та їх зовнішнього оточення присвячено велику кількість праць як вітчизняних, так і закордонних науковців. Серед них перш за все варто відзначити класиків менеджменту, які зробили вагомий внесок у розвиток зазначеної проблеми, таких, як М. Альберт [4], М. Х. Мескон [4], Ф. Хедоурі [4]. Безперечно сучасними підходами до виокремлення внутрішніх змінних, що мають інтегративне значення, є позиції А. Г. Поршнева [8], З. П. Румянцевой [8], Н. А. Саломатіна [8]. Не менш важливими в досліджуваній проблематиці є доробок М. О. Бесєдіна [1], Л. А. Гомби [5], Р. Гріфіна [6],

О. Є. Кузьміна [2], О. Г. Мельник [2], Г. Л. Монастирського [4], Г. Є. Мошека [5], Г. В. Осовської [7], Л. П. Піддубної [5], Ф. І. Хміля [9], В. Яцури [6] та ін.

Значні напрацювання у сфері системного управління зазначених вчених заслуговують на увагу. Однак мінливе ринкове середовище вимагає перманентного пошуку нових наукових підходів до формування умінь сучасного менеджменту соціально-економічних систем.

З огляду на вищеперелічене метою нашої роботи є визначення особливостей сучасного менеджменту організацій з позиції системного підходу та умов ринкового функціонування.

За сучасними трактуваннями таких науковців, як М. Альберт [3], М. О. Бесєдін [1], Р. Гріфін [6], М. Х. Мескон [3], Г. Л. Монастирський [4], Г. Є. Мошек [5], Г. В. Осовська [7], Ф. Хедоурі [3], Ф. І. Хміль [9], Л. Г. Шморгун [10], В. Яцура [6], усі організації є відкритими системами, внутрішні елементи яких взаємодіють не лише між собою, а й із зовнішнім середовищем.

Проведені дослідження наукових джерел дозволяють виокремити наступні атрибути формування сучасного менеджменту вітчизняних організацій.

Використання технології перманентного відстеження факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ системи є способом формування та впровадження гнучкої політики пристосування до умов, вимог та потреб ринку. Провідна роль у цьому процесі відводиться ідентифікації можливостей та колу проблем економічних, політичних, правових, соціально-культурних, екологічних, технологічних та інших сфер довкілля організації (рис. 1).

Основними факторами керуючої та керованої підсистем (рис. 1) є підвищення якісних характеристик кадрів, зміцнення корпоративного духу, поведінки, активності, цільової спрямованості персоналу, розуміння цінностей, своєї справи тощо. У досягненні позитивного результату ключову роль відіграють стиль управління з боку керівництва, а з боку підлеглих – вміння сприймати управлінський вплив та дотримання балансу ролей.

Серед внутрішніх факторів, що визначають умови ефективного функціонування системи менеджменту, найважливішими є фінансове забезпечення організації, рівень матеріально-технічної бази, який має першочергове значення для продуктивності



Рис. 1. Фактори, що визначають ефективність функціонування системи менеджменту організації

кадрів, якості товару, виробничих потужностей, собівартості продукту, а отже, і його конкурентоспроможності на ринку тощо. Не менш важливу роль відіграють інформаційне, організаційне, соціальне забезпечення. Відповідно потенційна можливість кожної підсистеми формує загальну спроможність функціонування системи організації в ринковому середовищі.

Серед зовнішніх чинників (рис. 1) визначено політику державних інститутів, яка координує бізнес-дію суб'єктів господарювання, законодавчу та фіскальну системи, політичні настрої у країні, соціально-культурні особливості суспільства тощо. Крім того, до факторів прямого впливу слід зарахувати: споживачів з їх вимогами, потребами, купівельною спроможністю і вподобаннями; постачальників, що визначаються за надійністю, ціною «привабливістю», асортиментом послуг, іміджем і т. п.; конкурентів, прямих і непрямих, ефективність їх роботи на тому ж самому ринку та зацікавлені групи.

Використання в управлінні теорії систем дозволяє вивчати організацію як соціальне утворення, якому притаманні такі специфічні властивості, як здатність елементів до взаємодії, «елементарний» склад підсистем, упорядкованість, цілісність та структурованість, що функціонує для досягнення визначеної мети.

Структура системи формується відповідно до потреб ринку. Згідно з науковими джерелами у внутрішньому середовищі визначають такі складові: стратегічна та управлінська; виробнича (техніка, технологія) (сфера послуг); маркетингова; соціальна (персонал та організаційна культура); інформаційно-інформаційна; фінансова. Ці складові налічують десятки чи сотні конкретних факторів, які умовно можна поділити на дві великі групи: управлінські та ресурсні. Залежно від фактичного стану або за наслідками дії вони можуть бути позитивними чи негативними для окремої організації у відповідний

період.

Кожна із зазначених підсистем є складовою цілого і відіграє ключову роль у життєдіяльності системи менеджменту організації. Поряд з цим, першорядне значення відводиться соціальній підсистемі організації, оскільки від якісних її властивостей залежить орієнтація управління на досягнення стабільних успішних результатів (прибутковості та рентабельності бізнесу, рівень корпоративної культури, соціальної відповідальності перед суспільством і в організації), багатогранність та якість менеджерських рішень, інтелектуалізація управлінських процесів тощо.

Важливим аспектом сучасного менеджменту є полікультурність менеджменту, що формує особливості взаємовідносин в організації, які мають передбачати активну участь персоналу в управлінні, формування ефективних команд у реалізації інноваційних проектів, повагу до керівництва, мотивацію та стимули до розвитку та самовдосконалення персоналу, звернення до здорового глузду, простих істин, які доступні для розуміння і використання кожному.

Підсумовуючи вищенаведене, хочемо зазначити, що організація – це самостабілізуюча система, яка для збереження свого становища на ринку повинна забезпечити динамічний баланс між внутрішніми можливостями та зовнішніми факторами оточуючого середовища.

Аналізуючи діяльність різногосподарських організацій за видами діяльності, формами власності, параметрами бізнесу тощо, досліджено, що вплив системи менеджменту на ефективність функціонування організації очевидний. Так, для доведення зазначеного, далі в табл. 1 та табл. 2 наведено систематизацію типових проблем окремих підсистем систем менеджменту державної організації та приватного торгового підприємства, що впливають на певні позиції суб'єкта господарювання.

Зазначений перелік проблем окремих підсистем

Таблиця 1. Наслідки впливу проблем підсистем системи менеджменту Управління пенсійного фонду України на ефективність його функціонування

Найменування підсистеми	Наявність проблеми	Вплив проблеми на ефективність функціонування організації
Фінансово-економічна	Дефіцит бюджетних асигнувань, скорочення планових витрат за поточними статтями бюджету Пенсійного фонду	Рівень та своєчасність оплати праці працівників. Ступінь оснащення основними технічними засобами працівників установи. Оперативність прийнятих рішень та надання послуг, їх якість.
Соціальна	Недостатня якість послуг, що виявляється у недоброзичливому ставленні до клієнтів (пенсіонерів), проведенні пояснювальних робіт, недостатній допомозі в оформленні документів тощо	Задоволення відвідувачів установи Імідж організації Перевага у виборі відрахувань громадян на користь кращого надавача послуг (приватного чи державного)
	Низька заробітна плата, несучасність інтер'єру та умов праці	Психологічний клімат Задоволення від здійснюваної роботи Продуктивність та якість послуг Умови праці
Матеріально-технічна	Недостатня оснащеність сучасною комп'ютерною технікою, засобами копіювання, передачі та зв'язку, програмного забезпечення ін. Інтер'єр приміщення задовільний	Якість, своєчасність та оперативність наданих послуг Ефективність прийнятих рішень, обміну інформацією, її обробки та систематизації тощо Задоволення працівників умовами праці, відвідувачів – умова перебування в установі
Управлінська	Керівництвом не звертає належну увагу на контроль якості наданих послуг	Імідж організації Якість менеджменту Якість послуг Культура організації

системи менеджменту УПФУ є типовим для більшості її обласних відділень. Зважаючи на структуру завдань, визначених КМУ, Програму реалізації концепції впровадження пенсійної реформи в Україні впродовж 2011-2017 років, важливого значення набуває потреба вдосконалення технічної, соціальної та інформаційної підсистем системи менеджменту цього державного інституту.

Так технологічна підсистема потребує стандартизації, автоматизації та централізації технологічних процесів у солідарній та обов'язковій накопичувальній системах пенсійного страхування, підвищення якості й оперативності обслуговування громадян.

Соціальна підсистема передбачає формування складу правління Пенсійного фонду України на основі паритетного представництва сторін соціального діалогу.

Інформаційна підсистема – запровадження стандартів оприлюднення показників, що характеризують поточний стан функціонування пенсійної системи, а також прогнози її розвитку; підвищення рівня обізнаності громадян щодо пенсійної реформи шляхом проведення ефективної інформаційно-роз'яснювальної роботи серед населення, роботодавців, профспілок та інших об'єднань громадян і юридичних осіб, зокрема щодо переваг та ризиків функціонування системи накопичувального пенсійного забезпечення тощо.

Ринкове середовище – це основний регулятор умов функціонування бізнес-організацій. Ринок дає змогу розглянути різні аспекти економічного, політичного, соціально-демографічного, культурного, екологічного, технічного, комерційного, правового поля та інших його сфер. Відповіді на ці та інші

запитання дають можливість визначитися з метою перебування на ринку вітчизняних організацій. Щоб мета та можливість її досягнення були узгоджені з потребами ринку, вона повинна конструюватися на внутрішніх можливостях системи менеджменту організації, що насамперед вимагає усунення виявлених типових проблем її підсистем (табл. 2).

Підсумовуючи вищевикладене, зазначимо, що в складних умовах соціально-економічного розвитку менеджмент стає ключовою ланкою у вирішенні складних проблем вітчизняних організацій як відкритих бізнес-систем. Система менеджменту – це впорядкована структура організації, у якій чітко проглядається міцний зв'язок між її елементами, їх взаємодія, цілісність та ємерджентність, що забезпечує здатність адаптувати її до умов ринкового функціонування та досягнення кінцевих результатів.

Ефективність формування, функціонування та розвиток системи менеджменту організації визначається насамперед внутрішніми властивостями підсистем, що відображають потенціал її функціонального призначення, можливості та якість взаємодії з іншими процесами та системами відповідно до зовнішніх умов, у яких вона знаходиться.

Детальна розробка ситуативних шляхів до відповідних змін зовнішнього середовища є завданням подальших досліджень ефективного функціонування соціально-економічних систем.

### Список літератури

1. Бесєдін, М. О. Основи менеджменту : оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант) : підруч. / М. О. Бесєдін, В. М. Нагаєв. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 496 с.

Таблиця 2. Наслідки впливу проблем підсистем системи менеджменту торгового підприємства на ефективність його функціонування

Підсистема	Наявність проблеми	Вплив проблеми на ефективність функціонування організації
Фінансова	Відсутність належного фінансового менеджменту	Фінансова стійкість, платоспроможність та кредитоздатність підприємства, рентабельність бізнесу, політика ціноутворення тощо
Кадрова	Недостатній освітній рівень керівників та спеціалістів	Якість виконуваних ними функцій, реалізація продукції, конкурентоздатність організації, її здатність адаптуватися до факторів зовнішнього оточення, ринкові позиції підприємства та продукту, ін.
Матеріально-технічна	Недостатній рівень модернізації управлінської праці	Рівень продуктивності праці, обсяги та якість збуту, рентабельність продажів продукції, якість управлінських рішень тощо
Управлінська	Недостатня професійна якість ситуативного менеджменту	Якість системи менеджменту, визначеність стратегічних орієнтирів, ринкові позиції, позиції торгового бренду, розширення зв'язків тощо
Інформаційна	Слабке оперування повною та своєчасною інформацією	Стійкість підприємства в умовах невизначеності, втрата конкурентних позицій, недоодрержання прибутків, зниження загальної рентабельності бізнесу підприємства, упущення вигод, ін.
Організаційна	Неструктурованість	Чіткість координації та управління, гнучкість та здатність адаптуватися до зовнішнього середовища тощо

- Кузьмін, О. Є. *Основи менеджменту : підручник* / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2003 р. – 414 с.
- Мескон, М. Х. *Основи менеджмента* / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [пер. с англ.] : – 2-е изд. – М.: Дело, 2001. – 800 с.
- Монастирський, Г. Л. *Теорія організації : навч. посіб.* / Г. Л. Монастирський. – К. : Знання, 2008. – 319 с.
- Мошек, Г. Є. *Менеджмент підприємства : підруч.* / Г. Є. Мошек, Л. А. Гомба, Л. П. Піддубна. – К. : Київ.нац.торг.-екон.ун-т, 2002. – 317 с.
- Основи менеджменту: підручник* / Гріфін Р., Яцура В.; наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів : Бак, 2001. – 624 с.
- Осовська, Г. В. *Менеджмент організації : підруч.* / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2009. – 680 с.
- Управление организацией : учебник* / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 716 с.
- Хміль, Ф. І. *Основи менеджменту : підруч.* / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2005. – 608 с.
- Шморгун, Л. Г. *Менеджмент організації: навч. посіб.* / Л. Г. Шморгун. – К. : Знання, 2010. – 452 с. – (Вища освіта XXI століття).

## РЕЗЮМЕ

**Савченко Ольга**

### **Особенности современного менеджмента отечественных организаций**

Рассмотрены особенности отечественной рыночной среды, ее влияние на бизнес-организации и требование формирования в них соответствующих навыков рыночного функционирования, среди которых ситуационное и системное управление.

## RESUME

**Savchenko Olga**

### **Features of modern management of domestic organizations**

The features of the domestic market environment are considered. There has been proved its impact on business organization and the requirements to the forming of their respective skills of market functioning, including - situational and system management.

Стаття надійшла до редакції 10.04.2012 р.