

состояние [Текст] / И.П. Стуканова // Региональная экономика: теория и практика. – 2009. – №6 (99). – С. 35–38.

2. Тарзилова А.Н. Эффект логистической интеграции для оптовой торговли [Текст] / А.Н. Тарзилова // Экономические науки. – 2010. – №1 (74). – С. 147–151.

3. Пучкова Е.М. Трансформация структуры торговых процессов на современном этапе [Текст] / Е.М. Пучкова // Региональная экономика: теория и практика. – 2010. – №22 (157). – С. 57–61.

4. Наукова електронна бібліотека періодичних видань НАН України [Електро. ресурс] – Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/>

М.М. ПЕРУНОВ,
аспірант, Київський національний університет технологій та дизайну,
Ю.В. ГОНЧАРОВ,
д.е.н., професор, Київський національний університет технологій та дизайну

Економічні методи розробки управлінських рішень лідерами

У статті наведені економічні методи, які потрібно застосовувати лідерам при розробці управлінських рішень в економіці та за видами її діяльності в країні.

Ключові слова: лідер, управління, економіка, методи.

В статье приведены экономические методы, которые нужно применять лидерам при разработке управленческих решений в экономике и по видам ее деятельности в стране.

Ключевые слова: лидер, управление, экономика, методы.

The article presents the economic methods to be used by leaders in the development of management decisions in the economy and by its activities in the country.

Keywords: leader, management, economics, methods.

Постановка проблеми. Освіта та досвід лідерського потенціалу має велике значення для розробки якісних управлінських рішень в економіці країни. Отже, велику допомогу в цьому процесі лідери мають, використовуючи економічні методи.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. У книзі [1] Котлер детально розглядає методи маркетингу, які підтримують ефективність збуту виробленої продукції. Стратегічні напрямки розвитку економічних об'єктів досліджуються в книзі Ансоффа [2]. Розробка управлінських рішень викладена у книгах [3, 4].

Мета статті – систематизувати і обрати основні економічні методи, які необхідно використовувати лідерам при розробці управлінських рішень в економіці та видах її діяльності.

Виклад основного матеріалу. Зростання економіки країни МАЄ відбуватися на базі активної економічної політики держави. Процес економічних перетворень пов'язаний з трансформацією всієї економічної системи. Проведення реформ призвело до накопичення капіталу шляхом використання суб'єктами спекулятивних угод, що призвело до ігнорування ринкових законів і великої монополізації. Але це не може ставити під сумнів об'єктивну необхідність продовження реформ. Отже, потрібно збалансовувати регулюючу роль держави і лібералізацію цін та відносин між суб'єктами

господарювання. Загальна політика в країні повинна бути направлена на стимулювання економічного зростання і забезпечення належного добробуту народу країни.

Для цього потрібно мати на увазі основні принципи функціонування економіки.

У господарствах необхідно проводити структуризацію системи планових та управлінських засад:

- продукція поділяється на кінцеву і проміжну;
- показники обчислюються на валовій і чистій основах, тобто до і після врахування амортизації;
- вартість споживання, доходи і ресурси розподіляються;
- основні фонди та матеріальні оборотні фонди розрізняються;
- економічні операції відділяються від економічних суб'єктів;
- управління економічними процесами проводиться на основі планування і прогнозування.

Існують механізми управління, які відбуваються за такими принципами:

- найбільш можливе усунення державного регулювання економіки та гранична централізація систем управління;
- вплив держави на економічні процеси, зокрема, на ринкові відносини;

До державних функцій відносяться забезпечення таких функцій:

- розробка та виконання державного бюджету;
- проведення єдиної державної політики в сферах діяльності культури, науки, освіти, охорони здоров'я, соціального забезпечення, екології;
- управління державною власністю;
- державні функції оборони, безпеки, зовнішньої політики, законності прав, свобод громадян, охорони суспільного порядку, боротьбу зі зловлюванням;
- виконання законів, указів президента.

До завдань розвитку економіки та видів її діяльності відносяться:

- плани та програми соціально-економічного розвитку;
- проведення аналізу галузевого розвитку;
- розв'язок задач науково-технічного прогресу;

- розробка методів економічного регулювання та господарського механізму економіки в цілому та за видами її діяльності;
- координація технологічних вимог та сертифікації продукції.

Лібералізація економіки та впровадження принципів правового регулювання може відбуватися лише за умов децентралізації управління і зміщення повноважень на місцях. Виконання таких функцій покладається на лідерів у цих сферах діяльності.

Галузевий орган здійснює координацію та управління структурами середньої ланки, які мають частку власності у статутних капіталах, шлях призначення державних представників у ради директорів.

До механізмів управління економікою відносяться структура управління та політика: податкова, фінансово-кредитна, митна, цінова, грошово-емісійна, зовнішньоекономічна.

Функції управління поділяються на основні та забезпечуючі.

До основних функцій відносяться: планування, координація, регулювання.

До забезпечуючих функцій відносяться: інформаційна, експертно-аналітична, нормативна.

Для рішення поставленого завдання в економіці та видах її діяльності, а також на рівні підприємств складається відповідний бізнес-план, у склад якого входять: вступ, аналіз справ в економіці, зміст, аналіз ринку, план маркетингу, виробничий план, ступінь ризиків, фінансовий план, додатки.

Теорія управління зазначає врахування важливості фактора організаційної культури для формування, функціонування, удосконалення системи управління, а для впровадження методів стратегічного управління включно важливе значення має характер мислення персоналу, його наміри до стабілізації досягнутого або до радикальних новин, неприйняття застою, готовність до ризиків, орієнтація на митний досвід і творче освоєння майбутнього на основі використання економічних методів функціонування і розвитку соціально-економічних процесів. Для цього потрібно удосконалювати форми і методи вивчення ринків, реклами, маркетингу, сучасних технологій, фінансової системи, оптимізації процесів утворення прибутків і розподілу виробленої валової доданої вартості.

Виконання поставлених планових завдань покладається на виконавців: виробників і управлінців. Успіх у процесах функціонування економічних суб'єктів залежить від кваліфікації і харизми виконавців. Велика роль при цьому надається лідерському персоналу.

За визначенням Котлера [1], лідерство включає такі поняття:

- вибір напряму, тобто розробка погляду і стратегії з метою вироблення змін, необхідних для отримання такого погляду;
- сповіщення персоналу, тобто координація погляду, завантаження завданнями;
- мотивація та натхнення, тобто допомога в отриманні ентузіазму.

Управління – це зосередження на стійкому отриманні ключових результатів.

Велике значення для діяльності лідера мають економічні знання. Адже сфера для діяльності лідера – це економіка та види її діяльності.

Перш за все лідері потрібно знати економічну теорію: сутність і структуру продуктивних сил і виробничих відносин, економічні закони і категорії, їх класифікацію, метод економічної теорії та його складові елементи: товарне виробництво, мікро- та макроекономіка, світове господарство, міжнародні валютні відносини.

Велике значення для становлення лідера має знання розвитку сутнісних сил людини, що дає лідеру можливість визначити вирішальні фактори соціально-економічного прогресу і застосувати у своїй практичній діяльності людські визначники впливу особистості на розвиток економічних процесів.

При дослідженні і розробці управлінських рішень менеджер-лідер має бути обізнаним з предметом, навколишнім середовищем і методами системно-економічного підходу. Це означає, що лідер-менеджер систематизує економічні знання і розробку управлінських рішень, розкладає на підсистеми за процесами, використовує дослідження об'єктів підсистем окремо з урахуванням існуючих зв'язків між ними і завершує синтезом отриманих результатів для оцінки всього об'єкта.

При аналізі економічного об'єкта і розробці рішень можливо визначити такі підсистеми:

1. Виробництво.
2. Фінанси.
3. Управління.
4. Стратегія.
5. Розподіл і реалізація продукції.
6. Досягнення поставленої мети.

У кожній з цих підсистем на основі початкових знань та методів економічного дослідження проводиться аналіз, ставиться мета, пропонуються і використовуються відповідні інструменти та розробляються управлінські рішення для досягнення поставленої мети. Далі, використовуючи взаємозв'язки між цими підсистемами, отримані рішення синтезуються і виробляються глобальні рішення для досягнення поставленої глобальної мети стосовно всієї системи. Отримані рішення аналізуються групою експертів по дослідженню операцій і приймається рішення про можливість впровадження отриманих результатів.

Головним виконавцем у процесах розробки і виконання управлінських рішень є людина. Серед виконавців виділяються менеджери-лідери, які повинні мати достатні знання в загальних і спеціальних сферах діяльності. Ефективному лідеру необхідно детально зрозуміти зміст мети і методів її досягнення. Велике значення для нього має співробітництво з людьми, які мають відношення до виконання поставленої мети. Успіх залежить від уміння і можливостей лідерів, які зобов'язані оцінити і передбачити, в яких ситуаціях їх можливо залучити та доручити їм виконання необхідних робіт. Але лідер і керівник вирішують однопорядкові види задач: стимулювання групи виконавців, піклуватись про засоби, за

допомогою яких можуть бути вирішені поставлені задачі. Важливою умовою ефективності колективу є та, що коли лідер виконує керівництво групою, таке положення дає можливість реалізувати свою лідерську роль та з високим ступенем застосування свого лідерського потенціалу.

Потрібно зауважити, що ефективні лідери не завжди стають ефективними керівниками. Ефективність лідера відображається ступенем його впливу на колектив.

Керуючий стає на чолі організації завдяки делегуванню йому повноважень, а лідер стає в результаті можливості його якості вести за собою людей. Отже, лідерство – це здібність впливати особистості та групи для направлення їх зусиль на досягнення поставленої цілі.

Ефективні менеджери мають загальні риси, різні стилі лідерства застосовують ефективні менеджери в залежності від обставин.

У лідерський потенціал входять такі характеристики: здібність до вирішення проблем, орієнтація на результат, енергія, ініціатива, відповідальність, впевненість в собі, перспективність, стратегічне мислення, комунікабельність, вміння вести переговори.

Для визначення роботи по управлінню суб'єктами господарювання застосовується метод проектного менеджменту [3], який розроблено в Інституті проектного менеджменту США. Цей метод включає такі розділи:

1. Управління інтеграцією в проекті (розробка плану проекту, його виконання та контроль).
2. Управління змістом (внутрішнім середовищем) проекту (ініціалізація, визначення планування, контроль змісту).
3. Управління часом (визначення діяльності, оцінка тривалості робіт, розробка календарного плану).
4. Управління вартістю (планування ресурсів, оцінка вартості, визначення бюджету, контроль).
5. Управління якістю (планування якості, її забезпечення та контроль).
6. Управління трудовими ресурсами (організаційне планування, комплектування штату і робота з командою).
7. Управління інформаційними зв'язками (планування інформаційного зв'язку, поширення інформації, звітування про виконання робіт і адміністративне його закриття).
8. Управління ризиком (ідентифікація, аналіз і розвинення реакції на ризик, кількісна оцінка ризиків, контроль).
9. Управління закупівлями (планування закупівель, клопотання, вибір джерела, адміністрування).

Методи та засоби контролю включають: систему контролю за змінами, управління конфігурацією, контроль за виконанням плану, додаткове планування, інформаційну систему управління. Оскільки у процесі виконання робіт за планом виникають неузгодженості і непередбачувані зміни, то застосовуються методи усунення недоліків і проведення потрібних змін.

Управління конфігурацією включають контроль за документообігом і спостереженням за виконанням адміністративних вказівок. Контроль за виконанням планів викори-

стовується для розробки процедур усунення виявлених відхилень від плану.

Завдання контролю отримати фактичні дані про хід виконання проекту і співставлення їх з плановими характеристиками, контроль повинен забезпечити проведення моніторингу, виявлення відхилень від цілей реалізації, прогнозування післядій, обґрунтування необхідності прийняття коригуючих дій.

Методи та засоби визначення діяльності – це декомпозиція (поділ складної системи на простіші для надання кращого контролю), шаблони (перелік робіт).

Метод завдання послідовності робіт включає метод діаграм, сітьові шаблони, оцінка тривалості робіт, сітьовий метод визначення критичного шляху за часом (PERT).

Розробка календарного плану включає математичний розрахунок ранніх та пізніх дат по всіх роботах, графічні оцінки (GERT), а також сітьові діаграми за часом (PERT TIME), за ресурсами (PERT RAMS), за вартістю (PERT COST).

Ресурсний метод використовується для визначення вартості проведених дій (робіт) шляхом калькування елементів витрат (ресурсів), які потрібні для реалізації проекту. При цьому використовуються складові на основі потреби в ресурсах з урахуванням їхньої доставки до місця призначення. Для цього використовуються дані про потребу матеріалів, затрати праці робітників і часу використання машин і обладнання, а також норми затрат матеріалів. Матеріальні ресурси оцінюються на базовому рівні за кошторисними цінами на використовуваних ресурси та на поточному рівні за фактичною вартістю. Накладні витрати визначаються на основі індивідуальних діючих норм накладних витрат та системи існуючих показників.

Методи та засоби оцінки вартості виділяються такі:

- оцінка на основі аналогії (зверху – вниз) означає використання фактичної вартості попередньої аналогової роботи як оцінки вартості майбутньої роботи;
- параметричне моделювання включає використання параметрів математичної моделі прогнозу вартості проекту;
- оцінка «знизу – вгору» полягає в оцінці вартості окремих елементів робіт і подальшому їх підсумовуванні;
- програмні засоби – це використання розроблених програм забезпечення управління проектами.

Методи та засоби для планування якості включають: аналіз прибутків і витрат, порівняння із зразком, графік потоків, діаграм причинно-наслідкових, постановка експериментів. Результатом є розроблений план управління якістю, операційні витрати, контрольний перелік.

Методи і джерела фінансування. Задачі фінансування – це забезпечення виконання проекту фінансами, тобто надати виконавцям проекту належні грошові ресурси та зниження витрат фінансів та величини ризиків за рахунок можливих надходжень грошей: акціонерні інвестиції, державне фінансування, лізинги, боргове фінансування. Організація фінансування така: оцінка можливостей лідерів, визначення величини кредитів, прибутку, ризиків.

Умови для надходження кредитів такі:

- використання технологій, за якими випускають конкурентоспроможну продукцію;
- можливість оцінити ризики;
- продукція повинна мати попит на ринках збуту;
- існування надійної домовленості з постачальниками сировини, комплектуючих, енергоносіїв;
- стабільність цін на сировину і продукцію;
- політична стабільність в країні.

При використанні кредитів застосовується контроль за їх використанням. Фінансування проектів за рахунок власних коштів проводиться за домовленістю сторін. Фінанси можуть надавати спонсори, підрядники, постачальники обладнання, експлуатаційна організація, постачальники сировини, споживачі продукції, кредитори, власники ризиків.

При здійсненні фінансування проекту допомагають консультанти, які надають пропозиції щодо організації проектного фінансування, забезпечують інформацією про учасників виконання проектів, аналізують очікуваний потік реальних грошей.

Методи збуту продукції є складовою маркетингу, зміст якого визначення потреб споживачів і управління процесом обміну між виробником продукції і контрагентами. Маркетингова політика комунікацій – це сукупність засобів просування товару на ринок: реклама, стимулювання збуту, паблік рилейшнз, прямий маркетинг. Основні задачі розробки і реалізації маркетингової програми комунікацій – це управління здійсненням комплексних зусиль по збуту продукції. В основі відображається заклик здійснити унікальну торгову пропозицію і визначити бюджет на просування товару. Просування мікс – це сукупність різних методів та інструментів, оптимальне застосування яких дає змогу з більшим успіхом просунути товар на ринок, стимулювати продаж і створити марки покупців.

Методи управління ризиком. Ризики виникають в результаті невизначеності інформації про умови реалізації прийнятих планів, можливості виникнення несприятливих ситуацій і післядій. Фактори ризиків і невизначеності враховуються в розрахунках ефективності. Ризики поділяються на зовнішні (впливають із зовнішнього середовища) і внутрішні (впливають за рахунок діяльності об'єкта).

Ризик вимірюється ймовірністю появи несприятливих явищ, які призводять до небажаних результатів. Ці ймовірності також можуть залежати від величини збитків, які наступають після здійснення ризикової ситуації. Проводиться експертна оцінка ризиків за фазами життєвого циклу проекту, тобто розраховуються величини ризиків та збитків, які виникають в результаті здійснення ризикованих подій. Ризики ранжуються за ступенем важливості. Розробляються

механізми значення ризиків. Найбільш дієвий – це є метод диверсифікації, розподілу відповідальностей.

До методів зменшення ризику відносяться: розподіл ризику, страхування, резервування засобів, нейтралізація часткових ризиків, зниження фінансових ризиків.

Розподіл ринку проводиться при розробці бізнес-планів. Значну частину ризиків намагаються накласти на інвесторів, що затрудняє інвестування. Для кількісного розподілу ризику можливо використати метод дерева рішень, за яким розглядаються всі можливі варіанти досягнення поставлених цілей. Кожному варіанту враховується кінцевий результат і величина ризику. Серед цих варіантів обирається найкращий.

Страхування ризиків, тобто передача компенсації за настання ризикової ситуації до страхової компанії зменшує збитки замовнику. При страхуванні ризиків використовують методи майнового страхування і страхування від нещасних випадків.

Резервування засобів на покриття непередбачених витрат як спосіб зниження ризику встановлює співвідношення між потенційними ризиками і величиною витрат на ліквідацію порушень порівняно з планом. Визначаються цілі використання резервів: фінансування виконання нових робіт та нестача грошей для виконання планових робіт, формування варіантів бюджету для потреб виконуваних робіт, компенсація непередбачуваних витрат.

Метод нейтралізації часткових ризиків базується на проведенні ідентифікації експертних оцінок ризиків: визначається найбільш важливий ризик, розраховується перевищення витрат і ймовірність такої події, пропонуються засоби для зниження важливості ризику, визначаються додаткові витрати на це і порівнюються з плановими та приймається рішення. Така робота проводиться з наступними по важливості ризиками.

Висновки

Основні економічні методи, викладені в статті, надають знання лідерам та допомагають фахівцям розробляти якісні управлінські рішення, забезпечуючи розвиток лідерського потенціалу.

Список використаних джерел

1. Kotler, John P. 1990. A Force for change: How Leadership Differs from Management. New York, N.Y.: The Free Press.
2. Ansoff I. Implanting strategic management Prentice / Hale International, Englewood cliffs, London, 1984. – 520 p.
3. Дункан В.Я. Керівництво з питань Проектного менеджменту. Під ред. проф. С.Д. Бушуєва, 2-е видання. – К.: Видавничий дім «Делова Україна», 2000. – 198 с.
4. Ильин Н.И. Управление проектами // Н.И. Ильин и др., под ред. В.Д. Шапиро; Санкт–Петербург, 1996. – 608 с.