

ЗМІСТ

Передмова	5
1. Продуктивність праці менеджера в сучасних умовах господарювання	12
1.1. Специфіка праці сучасного менеджера	12
1.1.1. Системний підхід до управління підприємством	12
1.1.2. Управління як вид трудової діяльності	15
1.1.3. Уточнення поняття «менеджмент»	18
1.1.4. Особливості праці менеджера	21
1.2. Продуктивність менеджера: сутність, оцінка результативності, потенціал росту	28
1.2.1. Питання вимірювання продуктивності праці менеджера	28
1.2.2. Поняття «віддача менеджменту»	32
1.2.3. Додаткові показники продуктивності менеджменту	35
1.3. Координація і розподіл праці в менеджменті	39
1.3.1. Розподіл праці	39
1.3.2. Принцип ієрархії в організаційній структурі управління	41
1.3.3. Проблема поділу праці керівників і фахівців	43
1.3.4. Вирішення проблеми поділу праці на підприємстві	47
1.3.5. Шляхи підвищення продуктивності менеджерів	52
2. Специфіка і методи сучасного менеджменту	58
2.1. Специфіка сучасного менеджменту	58
2.1.1. Особливості сучасного менеджменту	58
2.1.2. Сутність теорії менеджменту	62
2.1.3. Експеримент у теорії менеджменту	63
2.1.4. Поняття «групу менеджменту»	68
2.2. Ділова гра як метод вирішення проблем у менеджменті	71
2.2.1. Загальна схема розв'язання проблем менеджменту методом ділових ігор	71
2.2.2. Принципи побудови та проведення ділових ігор	78
2.2.3. Методична схема розроблення ділової гри	85
3. Стилї та методи управління на підприємстві	90
3.1. Аналіз існуючих концепцій стилів управління	90
3.1.1. Концепція К. Левіна	90
3.1.2. Концепція Д. Мак-Грегора	91

3.1.3. Концепція Р. Лайкерта	93
3.1.4. Концепція Р. Стогділла	95
3.1.5. Концепція Р. Блейка та Дж. Моутона	96
3.1.6. Теорія Ф. Фідлера	100
3.1.7. Концепція Т. Мітчелла та Р. Хауса «шлях – мета» (1974)	104
3.1.8. Концепція П. Херсі та К. Бланшара	106
3.1.9. Модель Врума – Йеттона	109
3.2. Методи управління	111
3.2.1. Людина економічна	111
3.2.2. Тріада методів управління	115
3.2.3. Типи працівників та відповідні їм методи управління	118
4. Основи перманентного менеджменту інвестиційного процесу	122
4.1. Зміст інвестицій та інвестиційного процесу	122
4.2. Інвестиції як основа адаптаційної поведінки підприємства	128
4.3. Кризовий стан підприємства як наслідок помилки інвестування	151
4.4. Перманентний інвестиційний процес	160
5. Методичне забезпечення перманентного менеджменту інвестиційного процесу	173
5.1. Головна умова перманентності	173
5.2. Методичне обґрунтування управління перманентністю інвестиційного процесу	178
5.2.1. Типологічні ситуації управління	178
5.2.2. Оцінка відновлення перманентності	182
Висновки	189
Список літератури	196

Передмова

Основним положенням діалектики є думка про те, що світ і всі види дійсності – суспільство, природа, мислення становлять собою не сукупність незмінних речей, а сукупність мінливих процесів та явищ. Зміни в суспільстві, природі, мисленні є розвитком відповідних сутностей, при цьому розвиток цей не завжди пропорційний чи гармонійний для різних сутностей. Так, розвиток суб'єктів господарювання здійснюється з різною швидкістю, що породжує фундаментальні проблеми для учасників економічних відносин. Річ у тім, що умови господарювання на ринку змінюються швидше, ніж підприємства. Й на те є причини. Підприємства створюються для конкретної діяльності – виробництва товарів / робіт / послуг, а не для еволюції. Щоб розвиватися з ринком, їм необхідно удосконалювати свої адаптаційні можливості. Сьогодні очевидно, що для виживання на ринку і збереження конкурентоспроможності підприємства мають час від часу вносити зміни у свою господарську діяльність. Навіть потреба у змінах виникає сьогодні настільки часто, що їх вплив на функціонування підприємства стає визначальним. При цьому має місце очевидна тенденція – прискорення темпів технологічних змін в умовах господарювання (використання штучного інтелекту). Пріоритетним завданням на етапі переходу до насиченого ринку в умовах загострення конкурентної боротьби є забезпечення конкурентоспроможності підприємства (до таких питань ми зверталися в магістерському навчальному курсі «Конкурентна розвідка в міжнародному бізнесі», в якому прагнули переконати слухачів, що цінова конкуренція – лише один із досить малоефективних прийомів). Конкуренція сьогодні дедалі більше стає боротьбою ідей, а не боротьбою ресурсів. На ринку перемагають підприємства, які постійно пропонують нові інноваційні рішення (про це йшлося в навчальному курсі для бакалаврів «Інноваційно-інвестиційний менеджмент»). При цьому виняткового значення набуває швидкість практичного втілення ідей.

Будь-який економічний процес з погляду управління має задовольняти вимогам стаціонарності, які висуває менеджмент підприємства. Стаціонарність у будь-якому разі передбачає синхронізацію швидкостей як управлінських рішень, так і виробничих процесів. Більше того, приросту попиту і розвитку підприємств галузі. Такий менеджмент, який забезпечує стаціонарний розвиток підприємства, будемо називати перманентним (перманентність означає постійність, безперервність, незмінність і тривале збереження [Вікіпедія]).

Зазначені обставини висувають нові вимоги до менеджменту. Менеджери повинні вміти не тільки розвивати основні функції підприємства (стратегічне планування, маркетинг, бюджетне управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, бізнес-планування та розвиток інвестиційної активності, підбір та розстановка кадрів, управління запасами та ресурсами), а також підвищувати ефективність робочого апарату управління. Такий напрям удосконалення менеджменту розроблено недостатньо, зокрема, недостатньо, на наш погляд, розроблено питання планування та організації діяльності менеджерів, питання, що стосуються стилю та методів керівництва, делегування повноважень, координації роботи керівників і фахівців, метод проведення нарад і засідань, впровадження корпоративних регламентів тощо. У результаті має місце стихійна організація менеджменту, за якої стиль та методи керівництва свідомо не визначаються, персональне планування та облік діяльності менеджерів не практикуються, корпоративні регламенти режиму діяльності відсутні. Усе це зумовлює становище, у якому реальна продуктивність менеджерів на багатьох вітчизняних підприємствах значно нижча за їхню потенційну продуктивність. Ліквідація цього розриву стримується через недостатню розробленість наукових засад підвищення продуктивності менеджерів взагалі та методології проектування й упровадження на підприємствах ефективних схем організації діяльності менеджерів зокрема.

У США раніше за інших зрозуміли зв'язок між стилем керівництва та результатами економічної діяльності й за останні півстоліття розробили значну кількість теорій і підходів з цієї проблеми, видавши значну кількість як загальнотеоретичних праць (У. Дункан), так і вузькоспеціальних (К. Бланшар, Р. Блейк, Х. Віссема,

В. Врум, М. Вудкок, С. Джонсон, М. Дизель, П. Йстон, Б. Карлоф, Т. Коно, Р. Лайкерт, К. Левін, Д. Мак-Грегор, Р. Мак-Кінлі, Д. Мескон, Г. Мінцберг, Т. Мітчелл, Д. Мутон, У. Оучі, Р. Стогділл, Дж. Уелч, Ф. Фідлер, Д. Френсіс, Д. Фулмер, Р. Хаус, Ф. Хедоурі, П. Херсі, Л. Якокка). Велика кількість навчальної та наукової літератури із зазначеної проблеми з'явилася за роки незалежності України (Б. Андрушків, М. Афанасьєва, І. Грузнов, Н. Дикань, В. Дубницький, Г. Захарчин, І. Іванова, С. Козьменко, А. Колосов, А. Колот, В. Колпаков, А. Кредисов, Е. Кузнєцов, О. Кузьмін, А. Мазаракі, О. Мельник, Й. Петрович, І. Продіус, В. Рудьєв, В. Савельєва, В. Савченко, А. Семенов, В. Стадник, С. Філіппова, В. Хміль, Л. Янковська, В. Яцура).

Однак, незважаючи на достатню вивченість проблеми та подібність поглядів щодо розуміння значення стилю керівництва для менеджменту, до цього часу низка питань залишаються дискусійними, зокрема, мають місце значні відмінності щодо тлумачення поняття «стиль управління». Які стилі поведінки менеджера найпродуктивніші? Як пов'язані між собою тип працівника та стиль управління? Чи може менеджер вирішувати одночасно різні важливі питання, відповіді на які можна отримати лише розглянувши природу стилю керівництва та ефективного управління?

Варто зауважити, що в науці не визначено сам термін «продуктивність менеджера», відсутнє однозначне розуміння, що є продуктом менеджерської праці, не систематизовано уявлення про методи та засоби підвищення продуктивності менеджерів. Звідси впливає актуальність запропонованих теоретичних і методичних питань вдосконалення стилів, методів і технологій діяльності керівників і фахівців підприємства. У посібнику (у його другій половині) запропоновано сучасне тлумачення саме перманентного інвестиційного менеджменту на вітчизняному підприємстві. Цей матеріал, ураховуючи теоретичний й практичний досвід слухачів, подано як навчально-дослідницький.

Трансформаційний процес у вітчизняній економіці, що зумовив необхідність додаткових обсягів інвестицій, не був необхідною і достатньою мірою забезпечений з низки причин, головною з-поміж яких стало невміння адекватно вирішувати зазначені вище питання. Унаслідок цього відбувся різкий спад інвестиційної діяльності і насамперед на промислових підприємствах, що відбилося

у фактичних обсягах інвестицій. Це призвело до скорочення обсягів виробництва на підприємствах, втрати конкурентоспроможності, старіння обладнання та технологій і, як наслідок, скорочення частки ринку.

На рівні гіпотези зрозуміло, що відновлення втрачених позицій потребує деякої компенсації раніше недоінвестованих обсягів. У зв'язку з цим постає питання про розмір необхідної компенсації обсягів інвестицій. Різними вченими неодноразово публікувалися експертні оцінки цієї величини, однак об'єктивність таких оцінок дуже проблематична і не підкріплена обґрунтованими кількісними підходами. Проте проблема таких оцінок існує. Вона має більш загальний характер і має місце не тільки в умовах трансформаційної економіки. Зокрема, такі оцінки потрібні і для зрілих ринкових економік, наприклад, у разі втрати підприємством ринкових позицій через помилки менеджменту підприємства. Для таких підприємств частіше за все стає актуальним питання про те, які обсяги інвестицій та в які терміни має здійснити підприємство для повернення своїх ринкових позицій.

Фактично проблема може розглядатися ширше і охоплювати питання про те, які обсяги інвестицій і в які терміни має здійснити підприємство для досягнення будь-яких заздалегідь заданих позицій. У цьому й полягає практична складова проблеми. Явище трансформаційної економіки виявило цю проблему, проте вона існує незалежно від наявності явищ переходу в економіці. Вона існує завжди, оскільки є наслідком багатьох причин, зокрема суб'єктивних оцінок менеджерами ринкової ситуації, що не виключає можливості помилок. Зауважимо, що якби такі помилки були відсутні, то підприємства існували б вічно, однак історія економіки не може навести жодного подібного прикладу.

Водночас сучасні теоретичні уявлення не дозволяють дати позитивну відповідь на питання, що постійно виникають у практиці, оскільки існуючі теорії описують інвестиції виключно з позицій їх ефективності, ризику тощо, тобто з якісного боку. Тим часом для вирішення сформульованої проблеми необхідно мати теорію, що дозволяє кількісно описати інвестиційний процес з позицій обсягів і термінів.

Оскільки існуюча теорія не дає відповіді на поставлені питання, а практика виходить з суб'єктивних експертних оцінок, розро-

блення теорії, яка дозволить оцінювати інвестиційний процес кількісно, є актуальною проблемою.

В економічній літературі індустріально розвинених країн проблеми інвестиційної діяльності підприємств розглядаються в межах стаціонарного розвитку. Цій темі присвячено роботи таких закордонних вчених, як Г. А. Аккерлоф, Г. Александер, Е. Альтман, Ю. Брігхем, Дж. Бейлі, Г. Вайнріх, Л. Гапенскі, Л. Дж. Гітман, М. Дж. Гордон, У. Гофман, Е. Денісон, М. Д. Джонк, Р. Домінік, Р. Колбі, Л. Крушвіц, А. Кульман, Дж. Лінтнер, Р. Г. Літценберг, Т. Мейерс, М. Міллер, Ф. Модільяні, Д. Наркотт, Д. Сульє, К. Рамасвами, Д. Росс, Ж. Тіроль, Дж. Г. Фулмер, У. Шарп, Ф. Шерер та ін.

Формуванню вітчизняної теорії інвестиційного процесу та промислової політики, методологічних підходів до управління інвестиціями підприємств та фінансових інститутів присвятили роботи вітчизняні економісти: О. Балан, І. Бланк, Б. Буркинський, Т. Васильєва, В. Гриньова, О. Данілов, А. Кузнецова, Л. Лахтіонова, Н. Лук'яненко, А. Пересада, П. Перерва, С. Реверчук, В. Савчук, В. Федоренко, Н. Хрущ, А. Яковлев.

Разом з тим варто зазначити, що за наявності досить великої кількості публікацій процеси управління інвестиційним процесом в умовах його перманентності та транзитивності економіки в цілому досліджено, на наш погляд, недостатньо. Як зазначалося, найчастіше акцент робиться на якісні аспекти розвитку інвестиційного процесу, пов'язані переважно з оцінкою ефективності та ризику. Опис інвестиційного процесу з кількісного боку та позиції виведення підприємств, що здійснюють інвестиції, на траєкторію стаціонарного розвитку в сучасній навчальній літературі представлено недостатньо. Також потребує більш глибокого дослідження питання комплексного вирішення наведених проблем та їх системний взаємозв'язок з іншими аспектами управління в умовах трансформаційної економіки, шляхами підвищення конкурентоспроможності та механізму переходу українських підприємств на шлях ефективної генерації власних інвестиційних ресурсів.

Важлива перевага перманентного менеджменту полягає в тому, що він дозволяє: (1) заздалегідь розпізнати виникнення відхилень у перебігу інвестиційного процесу, розробити та відібрати варіанти інвестування, що компенсують ці відхилення та поверта-

ють розвиток підприємства на стаціонарну траєкторію розвитку; (2) розробити систему приватних моделей управління інвестиційним процесом з урахуванням фактичного становища підприємства на галузевому ринку; (3) наблизити розвиток підприємств до стаціонарного режиму.

Практична значущість навчального курсу «Перманентний менеджмент на підприємстві» полягає в тому, що запропонований теоретичний і практичний матеріал може бути використаний для початку робіт на вітчизняних підприємствах з удосконалення стилів, методів і технологій менеджменту. Використання запропонованої методики застосування ділових ігор для дослідження проблеми перманентного менеджменту і для відпрацювання проектних рішень з управлінських технологій дозволить підприємствам здійснити впровадження відповідних стилів, методів, технологій управління і на базі цього підвищити продуктивність і якість праці менеджерів завдяки правильному вибору пріоритетів, покращенню організованості та іншим факторам. Сформульовані на основі заходів перманентного менеджменту рекомендації з підвищення продуктивності менеджерів можуть бути застосовані на підприємстві після пристосування запропонованих методів і схем до конкретних умов функціонування бізнесу.

Значущість цього навчального курсу полягає і в тому, що на його основі можливе розроблення інвестиційних програм виведення підприємств на траєкторію стаціонарного розвитку. На основі запропонованої системи критеріальних оцінок та емпіричних оцінок практично можна оцінити загальну потребу в інвестиційних ресурсах, що залучаються й забезпечують відновлення перманентного інвестиційного процесу як для окремих промислових підприємств, так і для економічних регіонів у цілому. Стає практично можливим з метою розвитку економіки визначати реальний сукупний попит на інвестиційні ресурси.

В основі запропонованого навчально-дослідницького курсу лежить системний принцип аналізу перманентного інвестиційного процесу на рівні підприємства, що спирається на поєднання якісних та кількісних методів. За допомогою порівняльного та причинно-наслідкового аналізу висвітлено сутність та різні схеми перебігу інвестиційного процесу на рівні підприємства. На окремих

етапах навчального матеріалу застосовувалися методики мозкового штурму, анкетного опитування, сценарного підходу, проблемних нарад, експертних сесій та ділових ігор.

Розроблення й упровадження в навчальний процес матеріалу посібника «Перманентний менеджмент на підприємстві» було здійснено в межах виконання проєкту «Управління інтегрованими високотехнологічними виробництвами з випуску інноваційної продукції для потреб обороноздатності та сталого розвитку України» (№ ДР 0125U001609).

Посібник підготовлено авторами:

- доктор економічних наук, професор В.І. Захарченко, Національний університет «Одеська політехніка» – глави 4, 5, висновки;
- доктор економічних наук, професор М.М. Меркулов, Ізмаїльський державний гуманітарний університет – вступ, глави 1, 2, 3;
- кандидат економічних наук, доцент Т.К. Метіль, Ізмаїльський державний гуманітарний університет – глави 1, 2, 3.

1. Продуктивність праці менеджера в сучасних умовах господарювання

1.1. Специфіка праці сучасного менеджера

1.1.1. Системний підхід до управління підприємством

Цей навчальний матеріал присвячено питанням організації менеджменту на рівні підприємства. Словосполучення «організація менеджменту» не передає сутність, яку ми вкладаємо в ці слова. З огляду на багатозначність термінів «організація», «менеджмент», «управління», «підприємство» у публікаціях з питань управління підприємством взагалі мають місце термінологічні розбіжності. Такі терміни, як «менеджмент», «управління», «керівництво», «адміністрування», «організація», а також пов'язані з ними терміни «менеджер», «управлінець», «керівник», «адміністратор», «організатор», частіше за все вживаються як синоніми, а іноді як самостійні за змістом терміни. Тому є корисним уточнити наші термінологічні позиції.

Насамперед зазначимо, що виходимо з теорії систем. На нашу думку, такий підхід дозволяє точніше передати зміст фактів і явищ, що вивчаються в цьому підручнику, а також зміст сформульованих нами висновків і рекомендацій. Разом з тим наведені нижче визначення термінів не претендують на загальність. Вони сформульовані для однозначного тлумачення основних положень цього посібника.

Ключовим поняттям у зазначеній предметній галузі є поняття «система», «управління», «підприємство». Під **системою** прийнято розуміти організовану сукупність структурних елементів, що виконують певну функцію. Частіше за все в цей термін вкладають більш простий зміст: система є сукупністю елементів та зв'язків між ними. Відмінність однієї системи від іншої визначається при системному вивченні не так складовими її елементами, скільки тими властивостями, які випливають з характеру їх зв'язку, взаємодії. Система має більшу кількість властивостей, ніж будь-який її складовий елемент або будь-який її зв'язок. Елементи, що входять до системи можуть розглядатись як самостійні системи або підсистеми більш складної системи.

Відповідно до методології системного аналізу динамічну систему незалежно від її матеріальної природи становлять такі елементи: *вхід, процес, вихід, зворотний зв'язок, обмеження*.