

носить ретроспективний характер. Слід зазначити, що саме перспективний фінансово-економічний аналіз дозволяє одержувати порівняльні оцінки та є базою для складання прогнозів майбутніх фінансових ситуацій підприємства, які відповідають різним варіантам стратегії підприємства (його стратегічним альтернативам). В свою чергу, методи прогнозування фінансового стану підприємства дозволяють оцінити фінансову ситуацію з позиції її відповідності стратегії розвитку підприємства з урахуванням зміни внутрішніх та зовнішніх умов його функціонування.

4. Усім методам властиві окремі недоліки та переваги, які спричиняють можливість їх застосування у практиці вітчизняних підприємств. У багатьох методах автори залишають право вибору досліджуваних змінних на розсуд дослідника, що дає можливість врахувати галузеві, технічні та інші специфічні особливості. Очевидним є те, що найбільш повну інформацію можна отримати шляхом одночасного застосування низки методів, але тільки після їх глибокої адаптації до української специфіки.

5. Позитивного ефекту від застосування того чи іншого методу можна досягти в результаті досить напруженої та творчої роботи команди висококваліфікованих професіоналів, коли такої команди немає, то варто відмовитись від використання складних моделей, а відповідні проблеми спробувати вирішити іншими, більш простими інструментами.

### Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Ансофф И. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Виханский О. С. Стратегическое управление: [учебник] / О. С. Виханский. – М. : Гардарики, 2003. – 296 с.
3. Карлофф Б. Деловая стратегия / Б. Карлофф; [пер. с англ.]. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
4. Кныш М. И. Конкурентные стратегии : [учебное пособие] / Кныш И. М. – СПб. : Любавич, 2000. – 284 с.
5. Портер М. Стратегія конкуренції / Портер М. – К. : Основи, 1998. – 612 с.
6. Томпсон А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии : [учебник для вузов] / А. Томпсон, А. Стрикленд; [пер. с англ.] / под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

Надійшла 15.05.2010

УДК 005.6

І. П. ДЕНИСЕНКО

Київський національний торговельно-економічний університет

## ПОЗИЦІЙНА ДІАГНОСТИКА МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

*Розглянуто проблеми стану сучасного менеджменту підприємств та їх причини. Якість визначено як характерну рису сучасного менеджменту. Сформульовано основні принципи якісної системи управління. Запропоновано нову універсальну модель розвитку підприємств шляхом застосування філософії постійного вдосконалення діяльності. Визначено шляхи формування вітчизняного менеджменту.*

*It is considered problems of condition of modern management of the enterprises and their reasons. Quality is determined as prominent feature of modern management. Main principles of a qualitative control system are formulated. It is offered new universal model of development of the enterprises by application of philosophy of constant improvement of activity. Ways of formation of domestic management are determined.*

*Ключові слова: менеджмент підприємства, система управління.*

Характерною рисою сучасного менеджменту є зосередженість на процесах досягнення якості. Звичайно, якість в усі часи була, є і буде головним механізмом розширеного відтворення економічних систем, яке саме і віддзеркалює їх конкурентоспроможність на внутрішніх та зовнішніх ринках товарів і послуг. Для більшості теоретиків та практиків головною проблемою стає не стільки відсутність уявлень щодо суті якості менеджменту, як невизначеність вибору формату найбільш прийнятної для їх умов діяльності цілісної моделі досягнення досконалості. Але дійсний відтворювальний потенціал даного механізму завжди обумовлений певними координатами конкретної господарюючої організації, її можливостями генерувати та втілювати наявні можливості і здобутки у практику. Одночасно підкреслимо й те, що незалежно від суб'єктного рівня, на якому здійснюється менеджмент, масштаби та динаміка зовнішніх та внутрішніх процесів унеможливають прийняття кожним окремим суб'єктом оптимальних для нього управлінських рішень у рамках його індивідуальних часових, інформаційних та інтелектуальних можливостей. Тим більше, що фундаментальні закони природи взагалі накладають обмеження на принципову можливість пізнання будь-якої системи. Тому беззаперечним фактом стають твердження про те, що наявні формально-логічні інструменти менеджменту залишаються недостатніми для прийняття повністю адекватних та обґрунтованих управлінських рішень.

Певне узагальнення проблемності стану менеджменту зробив Пітер Ф. Друкер [ 1 ], за твердженнями якого головною причиною існуючих дисциплінарних негараздів є помилковість наукових уявлень про існування єдиного правильного типу організації, структур тощо. Особливо беручи до уваги думку Дж.М.Кейнса про те, що приймаючи рішення, підприємці частіше всього керують не перейманням точністю розрахунків, а переважно власними „тваринними інстинктами” [ 2 ]. Результати аналізу тенденцій розвитку теорії управління дозволяють зробити висновок, що переважна більшість існуючих проблем в організаціях викликана появою так званого феномену управлінської моди на певні теорії, які «дозволяють краще зрозуміти механізми ведення бізнесу та стають поживою для роздумів у вигляді нових ідей» [ 3 ]. Подальша неадекватність лінгвістичних та концептуальних засобів для реалістичного опису організації обумовлює використання «принципів управління», які насправді є лише описовими критеріями для діагностування деяких ситуацій. [ 4 ]. Таким чином незалежно від суб'єктного рівня, на якому здійснюється менеджмент, масштаби та динаміка зовнішніх та внутрішніх процесів унеможливають прийняття кожним окремим суб'єктом оптимальних для нього управлінських рішень у рамках його індивідуальних часових, інформаційних та інтелектуальних можливостей. І віддаючи належне наявним досягненням «менеджменту» як науки, професії та виду діяльності, актуальним стає критичне сприйняття і осмислення зв'язку його онтогенезу та філогенезу [5].

З цього приводу наведемо декілька роз'яснень причин виникнення ситуації, що склалася. На нашу думку, по-перше, якість належить до особливого класу явищ, оцінювання та опис яких вимагає особливої методологічної основи. По-друге, загальний рівень володіння знаннями про природу, логіку втілення та механізм впливу на підприємство для забезпечення якості є недостатніми. По-третє, якість можна зарахувати до тих явищ, які незалежно від рівня їх об'єктивності можуть мати суб'єктивне сприйняття. По-четверте, дослідники дуже часто допускають семантичні перекручення, коли, як зазначає П. Девідсон, у дискусіях використовують однакові терміни, але в різному контекстному наповненні, або сприяють створенню множинності інтерпретацій певних термінів, що традиційно використовуються в повсякденності як прості слова [6]. Отже, коли йдеться про опис такого явища, як якість менеджменту підприємства, абсолютно природно виникає протиріччя між «спресованим у культуру організованим досвідом минулого і конкретною ситуацією, яка завжди насичена безкінечними нюансами» [7]. До того ж в ситуації, де домінують фундаментальні принципи симетрії, закони системи, яка підпорядковує, накладаються на систему, яка їй підпорядковується, саме таким чином, що у підпорядкованій системі залишаються лише ті ступені свободи, які є прийнятними для системи, яка підпорядковує. Прямі/опосередковані зв'язки із зовнішнім середовищем можуть сприйняти реконфігурацію його внутрішнього наповнення. Тому будь-яке визначення є апіорі недосконалим. З цього можна зробити висновок:

- серед представників наукового політикуму немає єдиної уніфікованої ідеології щодо змісту якісного менеджменту, що пов'язане з великим різноманіттям можливих організаційних процесів;
- кожний дослідник зацікавлений у власній версії трактування історичних подій і свідомо стає ініціатором виникнення суб'єктивного трактування сутності та змісту внутрішньоорганізаційних процесів;
- існування міфу є обов'язковою складовою будь-якої наукової теорії, оскільки через нього стає можливим найбільш повне втілення особистісного авторського ставлення й особливе розуміння справжньої сутності теорії;
- організаційні міфологеми відіграють суттєву роль у процесі безперервного формування та передавання історичної пам'яті щодо сутностей, можливостей та перспектив розвитку підприємства у цілому;
- свідоме системне виявлення реальних засад щодо досягнення якості менеджменту дозволяє зберігати позитивні надбання кожної з теорій, а також забезпечити їх перетворення на потужний дослідницький інструмент.

На сьогодні наука управління формується під впливом набутого за останні сто років досвіду переходу від індустріального до постіндустріального суспільства, а також відсутністю сформульованого фундаментального постулату стосовно того, як взагалі управляти [8]. Важко сподіватись на те, що за такий незначний термін будь-яка наука сама по собі створить власний фундамент. Все існуюче, за словами Аристотеля, не бажає бути погано керованим [9]. На думку М.Мескон [10], дійсно ефективним керівник може бути тільки тоді, коли будь-яку ситуацію у процесі прийняття управлінських рішень він розглядає як ціле і завжди аналізує взаємозв'язки між частинами організації та організацією та її зовнішнім середовищем. Тим більше, що фундаментальні закони природи взагалі накладають обмеження на принципову можливість пізнання будь-якої системи. Тобто, менеджмент в своїй роботі враховує ситуаційні розбіжності і діє з випередженням, при цьому завжди носить виключно системний характер. Те, що загальний рівень розвитку усіх країн світу віддзеркалює досконалість функціонування підприємств, не вимагає доказів. Але безумовним є і те, що така досконалість є лише іншим виразом якості менеджменту господарюючих суб'єктів, його здатності своєчасно адаптувати сукупний потенціал до платоспроможного попиту ринку. Якщо менеджмент у принципі є спроможним до випередження конкурентів у частині організації дієвого процесу капіталоутворення (у розрізі об'єктивних та суб'єктивних факторів), то на відповідні результати цілком слушно може розраховувати не тільки саме підприємство, а й суспільство загалом.

П. Друкер [1] висунув важливу тезу про те, що менеджмент взагалі існує задля результатів, які установа досягає у зовнішньому середовищі. За Г.Мінцбергом [11], однією з передумов результативності дій підприємства є адекватність стандартизації його норм та дій, тобто те, що М.Мескон [10] визначає як рухливість зовнішнього складного середовища, спрямоване на спрощення (керованість) функціонуючих у ньому систем. Саме тому менеджмент підприємств необхідно реалізувати в узгоджених рамках форматів внутрішньо організаційного та зовнішнього господарських просторів. Що ж стосується гармонізації розвитку підприємств, то вони, на думку С.Янга [12] повинні мати перманентний характер. В іншому разі, враховуючи темп прискорення зовнішніх змін, ризик підприємства перетворитись на аутсайдера буде стрибкоподібно зростати.

Зазвичай, всі підприємства прагнуть практично здійснювати свою власну діяльність таким чином, щоб матеріально-технічна їх база своєчасно оновлювалась і була здатна до виробництва і реалізації на внутрішньому та зовнішньому ринках конкурентноздатних товарів та послуг. Взагалі, менеджмент як специфічна діяльність, що спрямована на гармонізацію усієї сукупності складових функціонування та розвитку підприємства, повинен, у першу чергу, забезпечити узгодженість тих видів діяльності, які у найбільшій мірі впливають на його стратегічні здобутки. Одночасно слід відзначити, що згідно з [13] кожне вітчизняне підприємство створюється для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної та іншої господарської діяльності, повинно враховувати у своїй діяльності показники прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку, може отримати державні пільги і переваги у здійсненні господарської діяльності тільки при врахуванні ним суспільних інтересів, відображених у вищезгаданих документах. Тобто, розуміння якості менеджменту для національного підприємництва з введенням даного кодексу докорінно змінюється. Це обумовлено спрямованістю на суспільно прийнятну інтегрованість трудових і соціальних факторів виробництва з формами реалізації економічної політики, створення, функціонування та розвитку підприємств, розподілу владних повноважень, регулювання відносин власності, особливо інтелектуальної. Без цього будь-які позитивні зрушення малоімовірні. Традиційно виділяють два типи стратегій функціонування підприємства [14]: стабілізаційні (збереження досягнутого рівня виробництва, частки ринку тощо) і розвиваючі (розширення виробництва, частки ринку, збільшення прибутку тощо). Однак, як свідчить практика, перші можуть принести тільки тимчасовий успіх і не можуть забезпечити тривалого виживання підприємств на ринку відповідно до їх місії і прийнятої мотивації бізнесу.

Нова модель розвитку підприємств та зростання економіки України повинна передбачати зміну самого поняття науково-технічного прогресу і науково-технічного розвитку, появу таких нових пріоритетів, як інтелектуалізація діяльності, екологічність. Людина як ключовий елемент підприємства стає носієм здатностей до швидкого та адекватного оцінювання і реагування на змінюваність зовнішнього і внутрішнього середовища, а саме підприємство – це центр співробітництва та протистояння її учасників. Наповнення критеріїв, що відображають певну реальну ситуацію, вимагатиме особливого профілю досконалості менеджменту [15]. Система управління вдосконаленням та розвитком підприємства повинна мати універсальний, інтегрований характер. Складність використання сучасних моделей розвитку обумовлена здебільшого неможливістю передбачити сценарні особливості процесу організаційних змін. Чим вища складність самої системи, що зазнає змін, тим більша імовірність того, що процес перетворення буде відбуватися за складним сценарієм. Розвиток ринку, прискорення науково-технічного прогресу, динамічність навколишнього середовища, загострення конкурентної боротьби обумовлюють потребу у застосуванні нової філософії постійного вдосконалення діяльності підприємства – від управління якістю діяльності до управління якістю менеджменту. Універсальність запропонованої моделі буде виявлятися у поєднанні концептуальних положень управління якістю, збалансованого керованого розвитку та управління організаційними компетенціями, що сприятиме досягненню синергетичного ефекту і дасть змогу застосувати її у будь-якому підприємстві. А кожне підприємство, ґрунтуючись на основних концептуальних засадах, повинно розробляти власний стандарт якості управління. Основними принципами якісної системи управління повинні стати:

- спрямованість на узгодженість та задоволення інтересів стейкхолдерів;
- стратегічна сфокусованість механізмів управління;
- гармонізація цілей всіх рівнів працівників, менеджменту, власників та суспільства;
- орієнтація на інноваційні процеси та внутрішньоорганізаційне інтрапренерство;
- соціально відповідальна поведінка кожного із стейкхолдерів;
- безперервність удосконалень, збалансованість та керованість розвитку.

Слід звернути увагу на обмежену можливість створення специфічних ресурсів як джерел високої продуктивності через недостатню спроможність ринкової організації, а саме: низьку здатність планування спільних дій, недостатню точність і швидкість їх виконання, неповне узгодження графіків виробництва, невисоку швидкість навчання і обміну досвідом, складність точної оцінки наявних ресурсів, відсутність інтенсивних технологічних інновацій. Створення і реалізація на підприємстві організаційного формалізованого та неформалізованого знання повинно відбуватися безперервно, розповсюджуватися по всіх рівнях, мати беззаперечну підтримку з боку всіх працівників незалежно від їх формального та/або

неформального статусу. Спеціалізована підготовка, що буде забезпечувати підвищення компетентності як підприємства і системи менеджменту, так і всіх категорій управлінських працівників, повинна бути орієнтованою на формування:

- комплексу знань і практичних навичок, необхідних для щоденного кваліфікованого ведення торговельної діяльності;
- уявлень про оцінку комерційного потенціалу технологічних продуктів (технологій) для формування нових товарних категорій;
- навичок управління новими сферами фінансово-господарської діяльності підприємства, пов'язаної з управлінням науковими дослідженнями і розробками, залученням інвестицій, здійсненням трансферу технологій;
- здібностей розробляти, обґрунтовувати і приймати стратегічні рішення з питань комерційного використання досліджень, ноу-хау та інших результатів науково-технічної творчості;
- комплексних знань у сфері оцінки, правової охорони і захисту інтелектуальної власності та уміння застосовувати їх на практиці з урахуванням інтересів підприємства та набуття навичок оцінки та прогнозування технологічного розвитку, здатностей і бажання активно впливати на виробництво з метою створення нових споживчих якостей для потреб ринку та формування попиту на новий товар;
- здатностей приймати ефективні рішення щодо інтеграції нових технологій у загальну діяльність, здійснювати фінансово-інвестиційну політику в короткостроковій і довгостроковій перспективі розвитку інноваційної діяльності.

Зростання рівня культури споживання, переорієнтація споживачів із цінних критеріїв на критерії якості обслуговування та якості товарів, що пропонуються до реалізації, а також на інші якісні споживчі характеристики, вимагають створення нових стандартів якості менеджменту на підприємствах. У соціально-економічному середовищі ми оперуємо певною системою цінностей, за допомогою яких можна визначити напрями і характер окремих явищ. Такий стан речей є цілком природним. Організаційна ентропія може приводити до дезорганізованості, руйнізуванню цілісності, послабленню продуктивних взаємин, зниженню загальної ефективності. Згідно з правилом У.Р. Ешбі [16], будь-яка керуюча система буде здатна виконувати свої управлінські функції стосовно керуваної системи тільки тоді, коли має рівну або більшу потенцію відтворення. Якість менеджменту буде залежати від здатності організації нарощувати свої компетенції та/або підтримувати їх на достатньому рівні, що не буде дозволяти можливому зростанню ентропійних процесів переходити доступний для кожної окремої організації поріг надійності.

Оцінки для підприємства мають бути орієнтирами у здійсненні заходів, виконання яких дозволяє створювати або ж покращувати умови для зміцнення його позицій у майбутньому. Ось чому результати оцінювання можливостей ринку є важливим сигналом для формування потенціалу розвитку підприємства. При створенні нового підприємства необхідно формувати відповідні пропорції у ресурсному забезпеченні його діяльності. Якщо ж підприємство вже функціонує, то необхідно вносити певні зміни у структуру та режим використання потенціалу розвитку з метою формування необхідних передумов для успішного задоволення перспективних потреб ринку. Таким чином, оцінювання моделей потенціалу розвитку дозволяє забезпечити ефективне управління та розвиток підприємства за рахунок формування як адекватного механізму запровадження запобіжних дій щодо зміцнення конкурентних позицій на ринку, подальшого їх втілення у проекти й відслідковування ходу реалізації відібраних проектів і програм у діяльності підприємств.

Таким чином, формування вітчизняного менеджменту повинно здійснюватись на основі можливостей підприємств:

- чіткого орієнтування на ті документи економічного і соціального розвитку, якими визначена принципова можливість отримання пільг та переваг;
- приведення механізмів менеджменту підприємств у відповідність до динаміки та форматів вітчизняного та глобального господарського просторів;
- посилення інноваційності світогляду керівників підприємств до рівня знань, адекватного світовим стандартам якості.

### Література

1. Друкер. Задачи менеджмента в XXI веке / Друкер, Питер, Ф. ; [пер. с англ.]. – М. : Изд. дом. «Вильямс», 2003. – 272 с.
2. Кейнс Дж.М. Общая теория занятости, процента и денег / Дж.М. Кейнс // Антология экономической классики : Т. 2. – М. : Эконом, 1993. – 354 с.
3. Афанасьев О. Периодическая система менеджмента / О. Афанасьев // Стратегии. – 2006. – Сентябрь.
4. Саймон Герберт А. Административна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції / Саймон Герберт А. ; [пер. с англ.]. – К. : АртЕк, 2001. – 392 с.

5. Карлофф Б. Деловая стратегия / Карлофф Б. ; [пер. с англ.]. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
6. Дэвидсон П. Посткейнсианская школа в макроэкономической теории / П. Дэвидсон // Вопросы экономики. – 2006. – № 6. – С. 85.
7. Ахиезер А.С. Критические пороги социальных систем / А.С. Ахиезер, Г.А. Гольц // Обществ. науки и современность. – 1992. – № 1.
8. Риггс Дж. Производственные системы: планирование, анализ, контроль / Риггс Дж. ; [пер. с англ.]. – М. : Прогресс, 1972. – С. 28.
9. Аристотель. Метафизика / Аристотель ; [пер. с древнегреч. ] // соч. в 4-х т. Т. 1. – М. : Мысль, 1976. – С. 63–368.
10. Мескон М.Х. Основы менеджмента / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. ; [пер. с англ.]. – М. : Дело, 2002. – 704 с.
11. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Минцберг Г. ; [пер. с англ.]. – СПб : Питер, 2001. – 512 с.
12. Янг С. Системное управление организацией / С. Янг ; [пер. с англ.]. – М. : Советское радио, 1972. – 456 с.
13. Господарський кодекс України : [станом на 15 вересня 2004 р.]. – К. : ВЕЛЕС, 2004. – 164 с.
14. Ілляшенко С.М. Формування ринку екологічних інновацій: Економічні основи управління : [монографія] / С.М. Ілляшенко, О.В. Прокопенко ; [за ред. С.М. Ілляшенка]. – Суми : Університет. книга, 2002. – 250 с.
15. Бай С.І. Інноваційно-активна поведінка підприємства як критерій досконалості менеджменту / С.І. Бай // Науковий вісник ПУСКУ. – 2008. – № 1 (26): Економічні науки. – С. 121–126.
16. Эшби У.Р. Введение в кибернетику / Бай С.І. – М., 1959. – С. 294.

Надійшла 26.05.2010

УДК 657.62:338.24

О. В. ОЛІЙНИК

Житомирський державний технологічний університет

## ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ В МЕЖАХ РІЗНИХ ТИПІВ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

*Обґрунтовано підходи до організації системи економічного аналізу в межах різних типів організаційних структур суб'єктів господарювання, що забезпечить формування та рух аналітичної інформації, адекватне реагування на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища, взаємодію планової, облікової, аналітичної і контрольної підсистем.*

*The approaches towards organization of economic analysis system in different types of organizational structures of business entities have been grounded, which will provide forming and movement of analytical information, adequate reacting on changes in the internal and external environment, interaction among planning, accounting, analytical and control subsystems.*

*Ключові слова: економічний аналіз, об'єкт господарства, організаційна структура.*

**Постановка проблеми.** Для суб'єктів господарювання стає актуальною адаптація різних бізнес-систем до функціонування в нових умовах, насамперед, через зміни їх організаційної структури. Удосконалення організаційних структур пов'язане також з посиленням інтеграційних та інноваційних тенденцій світової економіки, спробами вітчизняних підприємств підвищити власну інвестиційну привабливість. Разом з тим, практично поза увагою дослідників-аналітиків залишаються питання формування ефективних організаційних структур системи економічного аналізу, які б дозволяли адекватно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища і враховували особливості організаційної структури суб'єкта господарювання. Раніше такі питання не виникали, дослідження зосереджувалися на технологічній стороні економічного аналізу, адже, як правило, суб'єкти господарювання не володіли достатніми ресурсними можливостями, першочерговим завданням було “вижити” в нових ринкових умовах господарювання, управлінський персонал і власники не замислювалися над потребою в удосконаленні організаційної структури, формалізації проведення таких робіт, як аналітичні. Принципово іншою є ситуація на сучасному етапі, все більше власників усвідомлюють необхідність і доцільність здійснення економічного аналізу і відповідної організації такої діяльності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання організації економічного аналізу на підприємстві досліджуються вченими аналітиками протягом всього періоду розвитку аналітичної науки, висвітлюються у переважній більшості підручників та навчальних посібників з економічного аналізу, зокрема І.П. Житної, В.М. Мельника, Є.В. Мниха, М.Я. Коробова, П.Я. Поповича, Г.В. Савицької, Н.В. Тарасенко, М.Г. Чумаченка та інших. Проблеми удосконалення організації аналітичної роботи широко обговорювалися на сторінках відомих фахових періодичних видань: “Бухгалтерський учет”, “Економіка України”, “Фінансовий контроль”, “Деньги и кредит” Відзначаючи цінність результатів досліджень названих вчених і значні досягнення сучасної економічної науки, слід зауважити, що підходи до організації