

005:334.72

*Бай С.І., д.е.н., доцент,  
Мошек Г.Є., к.е.н., професор,  
Київський національний торговельно-економічний університет, м. Київ*

### **ПРО ОКРЕМІ ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ДОСКОНАЛОЇ МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

Особливості галузевої специфіки, динамічність середовища функціонування обумовлюють зміни умов господарювання підприємств, що впливають на їх економічну стійкість і темпи економічного зростання. В умовах, коли відбувається «добросовісне переоцінювання мікро засад, які описують те, що саме економічні суб'єкти роблять, як вони навчаються та взаємодіють» [7], відчувається гостра потреба консолідації різних поглядів на те, якою є якісна з точки зору своєї ідеальності модель менеджменту підприємства. Підприємство перестають уподоблювати до «однокліткової та рефлекторно реагуючої на елементарні подразники істоти» [9], але існуюча бібліотека сценаріїв вирішення проблем управління поки що не дозволяє наблизитись до формування досконалої моделі підприємств [1].

Тому вирішення питань забезпечення реального економічного зростання підприємств через корегування існуючих моделей управління задля формування дієвого механізму реалізації відтворювальних процесів є актуальним завданням дослідження.

Згідно з результатами досліджень [2] підцілями соціальних перетворень та організаційного розвитку мають бути 1) зміна відношення працівників до роботи, 2) модифікація їх поведінки, 3) стимулювання їх до змін у структурі та політиці. Тобто, якщо траєкторія розвитку підприємства збігається з траєкторією соціально-економічного (науково-суспільного) розвитку, то тільки в цьому випадку поведінку можна інтерпретувати як таку, що сприяє науково-технічному прогресу. Таким чином і побудова соціально-адекватного менеджменту підприємств стає можливою лише при системному поглибленому реформуванні господарської системи, яке слід здійснювати на основі всебічної соціальної стандартизації головних складових інноваційно-інвестиційних процесів у розрізі видів діяльності і територій.

Беззаперечним є факт, що сучасні економічні умови характеризуються високим рівнем агресивності та непередбачуваності поведінки конкурентів для отримання «високих прибутків» на будь-яких вітчизняних ринках. Це обумовлює, за М. Портером, «тотальну зосередженість на власних інтересах» [12]. За Господарським та Цивільним кодексами [3] від менеджменту суб'єктів господарювання вимагається при визначенні власних цілей враховувати пріоритети прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку країни. Тільки зближення соціальних та економічних функцій підприємства через механізм збалансування витрат та отриманої вигоди, що не піддається грошовому вимірюванню, є результатом забезпечення довготривалого розвитку [13]. Тобто тільки спільні інтереси (потреби) повинні і в подальшому орієнтувати та конкретизувати змістове наповнення виробничої, науково-дослідної, торговельної діяльності підприємства [6].

Отже суб'єкту господарювання (ст. 11.5 Господарського кодексу України), який не враховує суспільних інтересів, відображених у програмних документах економічного і соціального розвитку, не можуть надаватися передбачені законом пільги та переваги. Це обумовлено спрямованістю на суспільно прийнятну інтегрованість трудових і соціальних факторів виробництва з формами реалізації економічної політики держави (включаючи її інноваційну стратегію), створення, функціонування та розвитку підприємств, розподілу владних повноважень, регулювання відносин власності, особливо інтелектуальної, без чого позитивні зрушення у будь-яких сферах стають малоімовірними. Розвиток усіх підприємств має реальні перспективи тільки у тому випадку, коли його пріоритети будуть збігатися із суспільними уявленнями про інтереси держави загалом, тобто із тією стратегією, яка визнається певною державою. Саме тому цільовим орієнтиром розвитку підприємства має бути не тільки покращання економічних показників, а нарощування інших організаційно-економічних переваг, які дозволять підприємству вижити та розвиватися.

У діяльності сучасних підприємств тому найбільшого поширення набули ознаки консервативного та достатньо обмеженого підходу, коли кінцевою метою їх функціонування стає максимальна орієнтованість на максимізацію кінцевого результату через мінімізацію соціальних функцій. Особливо, якщо враховувати те, що відповідно до ст. 42 та 62 Господарського кодексу України підприємство створюється задля досягнення економічних та соціальних результатів, задоволення як особистих, так і суспільних потреб. Отримання прибутку таким чином стає квінтесенцією існування підприємства і національне законодавство суттєво звужує спектр результатів, що мають бути відтвореними підприємницькими одиницями. Тобто аксіоматичним стає твердженням Дж. М. Кейнса про те, що підприємці, приймаючи рішення, здебільшого керуються своїми «первісними інстинктами» [8].

Ми, навпаки, наголошуємо на категоричному унеможливленні догматизації тільки економічної інтерпретації доцільності підвищення активності підприємств. Вважаємо, що саме це стає бар'єром і потужним гальмом, що не дозволяє підприємствам формувати свої пріоритети діяльності, комплексно забезпечуючи досягнення запланованих результатів. Реальний розвиток підприємства означає одночасне забезпечення якісного й успішного режиму функціонування соціально-економічного утворення: задоволення матеріальних і духовних потреб працівників; раціональне та еколого безпечне господарювання й вискоелективне використання необхідних ресурсів; підтримка сприятливих для здоров'я людини природно-екологічних умов життєдіяльності, збереження, відтворення і покращання якості діяльності та еколого-економічного потенціалу, тобто його збалансованості. Парадигма збалансованого розвитку має відповідати на ключові питання стосовно його результатно-цільової функції та методологічних засобів реалізації цільових завдань при безумовній управлінській відповідальності за повне системне задоволення потреб підприємства та його учасників. Пріоритетним має стати формування вітчизняної моделі, яка б відповідала загальносвітовим ідеям гармонізації економічних, соціальних та екологічних переваг розвитку.

В [10] розрізняють наступні типи розвитку: смітівський, який пов'язаний з поглибленням розподілу праці та інтенсифікацією обміну без суттєвих змін в технології; прометейовський, що передбачає вдосконалення технологій на основі застосування нових матеріалів та машин, реалізацію інновацій через так званий ефект «викрадення вогню». Але неконтрольований, з точки зору довгострокових інтересів людини, науково-технічний прогрес неухильно призводить суспільство до фази тотального регресу, тобто по суті своїй виступає не як фактор сукупного суспільного прогресу, а як фактор регресу [14]. Світовою практикою доведено, що вирішальним фактором розвитку залишається людський. З цього приводу надзвичайно актуальними є ідеї Дж. Форрестера, який зазначав, що «розвиток економіки має віддзеркалювати найбільш суттєві риси людини, її соціальної системи, технології та довкілля» [14] - здатність підтримувати техносоціоекологічний баланс і не допускати дегуманізації технічного прогресу. Тому діяльність підприємств та економіка загалом не можуть розглядатися поза соціальним життям, соціальними відносинами та соціальними процесами. Тому, що неконтрольований з точки зору довгострокових інтересів людини науково-технічний прогрес неухильно призводить до тотального регресу, тобто за своєю суттю є не фактором сукупного суспільного прогресу, а фактором регресу [14].

Теоретичний напрям, сфокусований на встановленні суспільно прийнятного поєднання факторів виробництва з формами реалізації економічної політики держави щодо створення, функціонування та розвитку підприємств, розподілу владних повноважень, регулювання відносин власності, має назву *Entwicklungstheorie und Entwicklungspolitik* (теорія і політика розвитку). Надзвичайно актуальним і особливо значущим є те, що насамперед він адресований суб'єктам, які відстають у своєму розвитку, і є основою для віднесення їх до успішних. Поглиблення взаємодії економічної та соціальної політики стає ознакою цивілізованості та передумовою для розвитку і не меншим імперативом, ніж єдність законів ринкової економіки.

Система управління вдосконаленням та розвитком підприємства повинна мати універсальний, інтегрований характер. Вважаємо, що головним «стикувальним модулем» має стати гармонізована з принципами соціальної відповідальності бізнесу ідеологія збалансованого розвитку. 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 якої повинні стати:

спрямованість на узгодженість та задоволення інтересів учасників діяльності підприємства;

стратегічна сфокусованість механізмів управління на гармонізацію цілей працівників, всіх рівнів менеджменту, власників та суспільства;

орієнтація на інноваційні процеси та внутрішньоорганізаційне інтрапренерство;

соціально відповідальна поведінка кожного із стейкхолдерів;

безперервність удосконалень, збалансованість та керованість розвитку.

Соціальна орієнтованість підприємства буде проявлятися через справедливий розподіл ресурсів та можливостей між усіма її членами при безумовному забезпеченні організаційно закріпленого мінімуму задоволення потреб згідно з їх сукупністю та/або встановленим соціальним максимумом. Це також вимагає встановлення «верхньої межі», за якою рівень споживання буде ставати руйнівним для підприємства або передбачає вилучення із процесів функціонування стратегічно значущих ресурсів або їх окремих компонентів.

Сучасне підприємство можна з упевненістю вважати гідним суспільства, яке визначило умови створення та вимоги щодо його існування. Для гармонійного розвитку необхідно зосередитися на вирішенні проблем узгодження своєї господарської діяльності з природними законами функціонування й розвитку екосистеми [15], що вимагає «відповідного змістового і культурологічного наповнення, належної адресності окремих людей і людських спільнот» [6]. Усвідомлення і підвищення відповідальності сприятиме створенню передумов для уникнення вибору неправильних принципів і методів господарювання, забезпечення нормальних умов життєдіяльності підприємства та попередження або ліквідації ситуацій, які призводять до небажаних екологічних наслідків [5]. Саме тому особливою загрозою для сучасного підприємства є споживачьке ставлення до екології.

Менеджмент як специфічна діяльність, що спрямована на узгодження усієї сукупності складових функціонування підприємства, повинен, у першу чергу, забезпечити узгодженість тих пріоритетів в діяльності, які у найбільшій мірі впливають на його стратегічні здобутки. П. Друкер [4] 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 його норм та дій до світових стандартів якісної поведінки, де завдання щодо гармонізації поведінки підприємств, то вони, на думку С. Янга [16] повинні мати перманентний характер.

Отже, перед вітчизняними теоретиками менеджменту на сьогодні буде поставати надскладне завдання розробки досконалих принципів формування такої стратегії, яка буде здатна узгоджувати підприємницькі та суспільні пріоритети. При цьому незаперечним є те, що проголошений в Україні особливий пріоритет – гармонійний розвиток людського потенціалу, економіки і природного середовища – вимагатиме і особливого мультифункціонального менеджменту. А потреба формування мультифункціонального менеджменту обумовлює в подальшому розробку методології, яка віддзеркалить відміни та єдність соціальних, економічних, інноваційних, екологічних та інших пріоритетів держави у національному, регіональному і галузевому розрізах, а також методично-коректної спроможності отримувати адекватні оцінки ефективності організаційних процесів на різних етапах життєдіяльності вітчизняних підприємств.

Підприємства при цьому повинні функціонувати згідно з принципами, що ґрунтуються на використанні принципово нових прогресивних технологій, організаційно-управлінських систем:

адаптивності – прагнення до підтримання певного балансу зовнішніх і внутрішніх можливостей розвитку (внутрішніх спонукальних мотивів діяльності господарюючого суб'єкта і зовнішніх, що генеруються ринковим середовищем);

динамічності – динамічне приведення у відповідність цілей і спонукальних мотивів (стимулів) діяльності (у тому числі його власників, менеджерів, фахівців, працівників);

самоорганізації – самостійне забезпечення підтримання умов функціонування, тобто самостійна підтримка обміну ресурсами (інформаційними, матеріальними, фінансовими) між елементами виробничо-торговельної системи підприємства, а також між підприємствами торгівлі і зовнішнім середовищем;

саморегуляції – коригування системи управління виробничо-торговельною діяльністю відповідно до змін умов функціонування;

саморозвитку – самостійне забезпечення умов тривалого виживання і розвитку (відповідно до його місії і прийнятої мотивації діяльності).

Високий рівень агресивності та непередбачуваності поведінки підприємств на будь-яких вітчизняних ринках обумовлює поширення консервативного та достатньо обмеженого підходу, коли кінцевою метою їх функціонування стає максимальна орієнтованість на максимізацію економічного

результату через мінімізацію соціальних функцій. Потужним бар'єром і гальмом досягнення успішності розвитку підприємств стає догматизація економічної інтерпретації доцільності підвищення активності підприємств. Формування цивілізованої моделі розвитку має свою певну логіку і зміст через взаємне позиціонування соціальної, економічної, інноваційної та екологічної компонент в їх діяльності та є безальтернативним шляхом підвищення ефективності функціонування підприємств, подолання суперечності між завданнями економічного та соціального розвитку.

Можливості досягнення економічного розвитку підприємств може бути досягнуто через запровадження досконалої моделі менеджменту - розробку та реалізацію принципів мультифункціональності організаційної поведінки, формування такої стратегії, яка буде здатна узгоджувати підприємницькі та суспільні пріоритети.

### Література

1. Бай С.І. Розвиток організацій: політика, потенціал, ефективність : монографія / С.І. Бай. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – 2009. – 280 с.
2. Гибсон Дж.Л. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. – 8-е изд. / Дж.Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.-Х.-мл. Донелли. – М.: ИНФРА-М, 2000. – XXVI, 662 с.
3. Господарський кодекс України. Господарський процесуальний кодекс України: Офіційні тексти / Міністерство юстиції України. – К.: Юрінком Інтер, 2004. – 304 с.
4. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ. / П.Ф. Друкер– М.: Изд. дом. «Вильямс», 2003. – 272 с.
5. Єфремов А.В. Повышение духовного уровня общества – как основное условие гармоничного (с биосферой) развития человечества / А.В. Єфремов // Экономика и управление. – 2006. – № 5.
6. Злупко С. Екогномологічні засади регіональної політики сталого розвитку в умовах глобалізації / С. Злупко // Регіональна економіка. – 2002. – № 4.
7. Інтерпретація економічних змін: еволюції, структури та гри. Доси Дж., Уинтер С. // Доклад на 5-м Международном симпозиуме по эволюционной экономике, г. Пушино (Россия), 2003 г.
8. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег / Антология эконом. классики / Дж. М. Кейнс. – Т. 2. – М. : Эконом, 1993. – 261 с.
9. Клейнер Г.Б. Системно-интеграционная теория предприятия и эволюционный подход // Доклад на 6-м Международном симпозиуме по эволюционной экономике, г. Пушино (Россия), 2005 г.
10. Лал Д. Непреднамеренные последствия. Влияние обеспеченности факторами производства, культуры и политики на долгосрочные экономические результаты / Пер. с англ. - / Лал. - М. : ИРИСЭН, 2007.- 37с.
11. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. / Г. Минцберг.– СПб: Питер, 2001. – 512 с.
12. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер; пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський.– К.: Основи, 1998. – 390 с.
13. Солодков Г. Социальные детерминанты экономического развития / Г. Солодков // Экон. вестник Ростов. гос. ун-та, 2003.– № 2. – Т. 1.
14. Форрестер Дж. Мировая динамика / Дж. Форрестер ; пер. с англ. – М. : Наука. 1978. – 168 с.
15. Харманский Е.Б. О необходимости создания эколого-социальной и экономической парадигмы развития России / Е.Б. Харманский // Устойчивое развитие. Наука и практика. – 2003. – № 3.
16. Янг С. Системное управление организацией. Пер с англ. / С. Янг.– М: Советское радио, 1972. – 456 с.

330.46:336.717

*Сергеева Л.Н., д.е.н., профессор,  
Книшенко Т.М., к.е.н., доцент,  
Класичний приватний університет, м. Запоріжжя*

### **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄЗДАТНІСТЮ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ З УРАХУВАННЯМ ПРИНЦИПІВ ГАРМОНІЙНОСТІ СТРУКТУРИ**

Трансформаційні зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі, потребують оцінювання життєздатності економічних систем. Використання системного підходу до моделювання процесів в складних економічних системах, заснованого на поєднанні кібернетичного та синергетичного аспектів управління, дає змогу моделювати структуру соціально-економічної системи з метою