

підприємствах роздрібної продовольчої торгівлі Харкова за період 2005–2010 рр. показали, що величина власного оборотного капіталу в більшості підприємств є негативною. Це свідчить про те, що власного капіталу недостатньо не лише для фінансування оборотних активів. Навіть часткове фінансування необоротних активів здійснюється за рахунок позикового капіталу.

Список літератури

1. Бланк И. А. Управление оборотным капиталом : учеб. курс / И. А. Бланк. – М. : Перспектива, 2008. – 356 с.
2. Ковалев В. В. Введение в финансовый менеджмент / В. В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 768 с.
3. Бригхем Ю. Финансовый менеджмент : в 2 т. / Ю. Бригхем, Л. Гапенски ; пер. с англ. В. В. Ковалева. – СПб. : Экономическая школа, 1998. – 497 с.
4. Власова Н. О. Тенденції розвитку та особливості складу оборотних активів підприємств торгівлі / Н. О. Власова, О. В. Михайлова // Науковий вісник ПУЕТ : зб. наук. пр. – Полтава, 2012.
5. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент : підручник / В. М. Шелудько. – К. : Знання, 2006. – 439 с.

Отримано 01.02.2013. ХДУХТ, Харків.

© І.Ю. Мелушова, О.Д. Тімченко, О.В. Михайлова, 2013.

УДК 65.012.32

Л.В. Стрижеус, канд. екон. наук (ЛНТУ, Луцьк)

ЗАСТОСУВАННЯ ПАРТИСИПАТИВНОГО СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Обґрунтовано сутність та особливості управління підприємством на засадах концепції партисипативного управління. Акцентовано увагу на перевагах партисипативного управління та необхідності його реалізації в сучасних умовах на підприємствах.

Обоснована сущность и особенности управления предприятием на основе концепции партисипативного управления. Акцентировано внимание на преимуществах партисипативного управления и необходимости его реализации в современных условиях на предприятиях.

The essence and characteristics of management based on the concept of participatory governance. The attention is focused on the benefits of participatory governance and the need for its implementation in today's enterprises.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Науково-технічний прогрес призводить до глибоких змін методів праці, що, у свою чергу, вимагає нових підходів до управління, направлених на підвищення ефективності використання людських ресурсів. Необхідність переходу від єдиноначальності в прийнятті рішень до партисипативних методів диктується зростанням соціальної ролі людини, її громадянської зрілості; ускладненням техніко-економічних умов прийняття рішень, що вимагає всебічного опрацювання кожної ідеї; все більшою популярністю і доцільністю делегування прав і відповідальності, пов'язаних з прийняттям рішень; необхідністю збагачення змісту роботи працівників; все більшим усвідомленням ними своєї причетності до результатів діяльності організації. Тому виникає необхідність подальшого дослідження особливостей партисипативного управління для сучасного менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато сучасних вітчизняних і зарубіжних науковців займалися дослідженням управління заснованого на участі, зокрема: О.С. Виханський, А.І. Наумов, С.А. Шапіро, Е.А. Скриптунова, Е.Ф. Мухаметшина, Д.Ф. Мизіна, Е.С. Бондарева, Ю.С. Сімакова, А.М. Колот, А.Л. Єськов та ін.

Мета та завдання статті. Метою статті є обґрунтування необхідності партисипативного управління та розкриття його особливостей при реалізації функцій менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Термін «participative management» дослівно означає «управління, засноване на участі». Участь передбачає різні форми сучасних працівників в управлінні компанією [7].

Як зазначає Ю.С. Сімакова, партисипативне управління – це один із сучасних методів менеджменту, що передбачає його демократизацію, участь найманих працівників в управлінні виробництвом. Спочатку партисипативне управління пов'язувалося тільки із запровадженням нових методів мотивації праці. Проте нині його розглядають як ефективний засіб використання потенціалу людських ресурсів організації, його розвитку та управління ним [10].

В сучасних умовах науково-технічної революції, розвитку економіки основною конкурентною перевагою підприємства на ринку стає освіта і кваліфікація працівників підприємства, які мають змогу підтримати техніко-технологічний та інноваційний потенціал підприємства. Ефективним способом підтримувати необхідний освітній рівень, здійснювати інвестування в людський капітал підприємства, є партисипативне управління – поширення власності на засоби виробництва і управління на працівників підприємства.

Форми участі співробітників в управлінні можуть мати різну глибину, але, як правило, розрізняють три ступені участі: висування пропозицій; вироблення альтернатив; вибір остаточного рішення.

У цілому функціонування партисипативного механізму у підприємстві забезпечує:

- полегшення обміну внутрішньофірмовою інформацією – учасники взаємодії отримують більш широку та об'єктивну інформацію про діяльність підприємства;

- ефективну працю і зміцнення командного духу – приватна участь працівників у процесі управління сприяє перетворенню планів підприємства в особисті плани працюючих, участь у досягненні цілей підприємства призводить до задоволення власних потреб працівників;

- придбання керівництвом підприємства додаткових ресурсів для вирішення своїх майбутніх завдань – у працівників з'являються нові навички, нові знання, розширюється горизонт їх особистих можливостей.

Партисипативне управління спрямоване на вдосконалення використання усього людського потенціалу організації [2].

Партисипативний підхід у керівництві передбачає, що керівники довіряють підлеглим у робочих питаннях, завжди вислуховують і конструктивно використовують їх думку, організують широкий і всебічний обмін інформацією, залучають підлеглих до постановки цілей і контролю за їх досягненням, широко використовуючи різноманітні засоби стимулювання.

Необхідними передумовами для здійснення партисипативного управління на сучасних підприємствах є: інформованість працівників про економічний стан компанії; навчання персоналу, яке поглиблює знання співробітників і дозволяє їм приймати більш ефективні рішення і вносити більш актуальні пропозиції; делегування повноважень і прийняття рішень працівниками, участь може обмежуватися лише внесенням пропозицій, а може прийняттям кінцевого рішення; винагорода, яка повинна бути не тільки за виконання своїх безпосередніх обов'язків, але і за внесення пропозицій і висування ідей. Чим більше відображення в житті компанії знаходять ці елементи, тим сильніше працівники залучені в управління [8].

Основними функціями менеджменту є: планування, організація, мотивація та контроль.

Планування – початкова функція управління, вона передуює іншим управлінським функціям і визначає їх сутність. Планування залежить від ефективного аналізу зовнішнього середовища, об'єктивного оцінювання власних позицій, потребує спільних зусиль та участі всіх складових організацій. Також ця функція передбачає вибір мети, розробку шляху її досягнення та просування ним [6].

Партисипативне управління при реалізації функції планування виявляється у тому що, працівники можуть залучатися до прийняття рішень, які безпосередньо стосуються їх подальшої роботи (проекти планових завдань, використання ресурсів, форми оплати праці). У цьому випадку керівник залучає працівників до постановки цілей, які йому належить досягати, визначення завдань, які йому доведеться вирішувати [4].

Перевага залучення працівників до прийняття управлінських рішень полягає в наступному: у кращому розумінні суті проблем та шляхів їх вирішення; у більш швидкому втіленні прийнятих рішень в практичну діяльність (самі прийняли – самим виконувати); в ефективній взаємодії, у встановленні атмосфери співпраці; у зростанні самосвідомості, в самоствердженні членів колективу; у можливості оптимально поєднати цілі індивіда, групи і організації в цілому.

Усі напрацювання співробітників повинні розглядатися керівництвом, необхідним є зворотній зв'язок з приводу будь-якої ідеї. Всі ідеї, що знайшли схвалення повинні впроваджуватися, а керівник має сприяти впровадженню. Якщо співробітники бачать, що їхні ідеї просто складаються в стіл, то ентузіазм швидко згасає, саме тому будь-які досягнення персоналу повинні відзначатися, а персонал повинен знати, які з їхніх напрацювань виявилися цінними [10].

Форми участі співробітників в управлінні підприємством на етапі планування можуть мати різні рівні.

Перший рівень – висунення пропозицій як індивідуально, так і в ході групового обговорення. Це спосіб участі співробітників в управлінні, який не вимагає практично ніяких додаткових зусиль, крім відпрацювання регламенту висунення пропозицій. Краще всього, коли процес поставлений на регулярну основу, наприклад шляхом проведення опитування в організації. Хороші результати дає практика регламентованого збору ідей і пропозицій співробітників з найбільш важливих питань роботи компанії. Це можна реалізувати за допомогою опитування персоналу або проведення проблемних семінарів.

Другий рівень – розроблення альтернатив – вимагає вже появи в організації спеціальних структур, які могли б ефективно вирішувати цю задачу. На практиці це виражається в створенні тимчасових або постійних комітетів чи комісій, яким доручається виконувати дану роботу. Найбільш яскравий приклад цього рівня участі – гуртки якості на японських підприємствах.

Третій рівень – вибір альтернативи – припускає, що участь в управлінні здійснюється у формі роботи спеціальних рад науково-

технічного, техніко-економічного і управлінського характеру. Дані поради не тільки обговорюють проблеми та шукають шляхи її вирішення, але і мають повноваження самостійно приймати рішення. По суті, це вже не просто участь в управлінні, це вже здійснення управління, коли співробітникам передається частина керівних повноважень [5].

Важливою функцією управління є функція організації, що являє собою процес створення структури підприємства, що дає змогу людям ефективно працювати разом для досягнення спільної мети [6].

Партисипативне управління в організаційній діяльності підприємства проявляється у тому, що працівники отримують право самостійних рішень у таких аспектах діяльності: вибір засобів здійснення трудового процесу, режим роботи і відпочинку, запровадження нових методів роботи.

Основними формами його прояву на низовому та середньому рівні управління є: проведення проблемних семінарів, створення самокерованих робочих груп (бригад), міжфункціональних комісій, гуртків контролю якості та ін.

Партисипативне управління дає працівникам право на формування складу робочих груп (бригад) із членів організації й на визначення, з ким вони кооперуватимуться в процесі групової діяльності. Працівники залучаються до різних творчих груп, органів управління на низовому рівні й рівні організації, створюються представницькі органи найманих працівників, які діють на паритетних з роботодавцем засадах і беруть безпосередню участь у розв'язанні різних проблем соціально-трудового характеру [1].

Основними характеристиками бригад є суміщення професій і ротація індивідуумів на робочих місцях. Це призводить до того, що вони виявляються компетентними в ряді професій, необхідних як для виробництва, так і для управління. Члени бригади самі замовляють обладнання, стежать за якістю технологічного процесу, розробляють і стежать за виконанням правил договірної етики, здійснюючи взаємний контроль [9].

Ще одним механізмом реалізації партисипативного управління є практика створення міжфункціональних комісій. Суть цих комісій полягає у тому, що спеціалісти різних відділів обговорюють певну актуальну проблему організації і кожен робить свій внесок у загальний результат групи [5].

Найбільш проста і в той же час масова організаційна форма такої участі – "гуртки контролю якості" (quality control circles), що функціонують на рівнях бригади, дільниці, цеху. Спектр дії даних

гуртків досить широкий – від функції контролю якості продукції до управління якістю, що включає розробку пропозицій щодо вдосконалення організації праці, поліпшення технічної і технологічної підготовки виробництва. Основними цілями, на досягнення яких орієнтовані "гуртки" є: підвищення якості праці, включаючи його умови та результати; забезпечення постійної взаємодії робітників і менеджерів (нижнього та середнього рівнів ієрархії) для прийняття спільних рішень з питань організації підготовки виробництва і випуску якісної продукції [9].

Мотивація є функцією менеджменту, від якої в значній мірі залежить підвищення ефективності діяльності усієї організації. Мотивація – це готовність людей докласти максимальних зусиль з метою досягнення організаційних цілей, що зумовлена здатністю цих зусиль задовольняти певну індивідуальну потребу [6].

Партисипативне управління здійснює суттєвий вплив на мотивацію персоналу підприємства. По-перше, вважається, що партисипативне управління, відкриваючи працівнику доступ до прийняття рішення з приводу питань, пов'язаних з його функціонуванням в організації, мотивує людину до кращого виконання своєї роботи. По-друге, партисипативне управління не тільки сприяє тому, що працівник краще справляється зі своєю роботою, а й призводить до більшої віддачі, більшому внеску окремого працівника в життя організації, тобто відбувається більш повне використання потенціалу людських ресурсів організації [4].

Партисипативне управління ґрунтується на важливості підвищення командної взаємодії і, як наслідок, в основу мотивації зазвичай закладаються не тільки індивідуальні досягнення, але і в більшій мірі загальний результат роботи компанії. Відповідно кожен співробітник зацікавлений в участі в управлінні та в отриманні компанією більшого прибутку. Крім того, такий стиль управління спрямований на активізацію творчої активності працівника, тому що кожна людина може проявити себе і свої знання, висуваючи ті чи інші пропозиції для вирішення конкретного завдання. Керівник при партисипативному підході управління є координатором групового процесу, забезпечуючи всебічне обговорення найбільш важливих проблем. Він не намагається нав'язати свою думку і прагне до конструктивного діалогу з групою [5].

Особливість та характер мотивації, які дає партисипативне управління значною мірою залежить від форм в яких воно здійснюється:

1. Участь в доходах – це програма мотивування щодо скорочення витрат фірми за встановленими критеріями: зниження витрат на оплату праці і витрат робочого часу на одиницю продукції, поліпшення якості продукції і т.д. Ця програма сприяє посиленню трудової активності, орієнтує працівників на координацію діяльності та взаємодію, долає недоліки спеціалізації. Ця форма участі найбільш ефективна в порівняно невеликих і стабільних фірмах, де добре видно існуючі між підрозділами взаємозв'язку, є можливість контролювати витрати і розробляти стандарти діяльності. Іноді працівники беруть участь не тільки в доходах, а й у збитках фірми.

2. Участь працівників у прибутках і власності представляє програму їх мотивування шляхом розподілу деякої частини прибутку фірми між ними або за підсумками роботи у формі обумовлених виплат (премій), або після закінчення певного терміну у відповідності з угодами про довірче управління належними працівникам акціями.

Для фірми ця форма дає додатковий ефект, тому що дозволяє змінювати розміри заробітної плати в ході пристосування до кон'юнктури ринку. Якщо прибуток фірми знижується, то це дозволяє їй обґрунтовано знижувати виплати працівникам і навпаки.

3. Участь працівників в управлінні – це програма мотивування їх шляхом надання можливості брати участь в обговоренні та прийнятті рішень по діяльності фірми. Схеми такої участі, здійснюються на різних організаційних рівнях:

- на рівні робочих груп (участь в управлінні здійснюється за допомогою обговорення та вироблення рішень членами цих груп у рамках представлених повноважень – гуртки якості в Японії);

- на інших організаційних рівнях (виробничих підрозділів та управління фірми в цілому) використовується принцип представництва, в ряді країн закріплений законодавчо. Так, у Німеччині працівники включаються у наглядові ради і правління. Участь у профспілковій діяльності дозволяє визначати соціальну і кадрову політику підприємства [3].

Управління фірмою взагалі неможливе без контролю. Процес контролю полягає у визначенні стандартів, фактично досягнутих результатів та здійсненні корегувань, якщо досягнуті результати суттєво відрізняються від визначених стандартів [6].

При застосуванні партисипативного управління працівникам надається право контролю за якістю та кількістю здійснюваної ними

праці і відповідно встановлюється відповідальність за кінцевий результат.

Часто наймані працівники та їхні представницькі органи контролюють дії роботодавця (представника роботодавця) без безпосереднього залучення до управління підприємством (фірмою, корпорацією). У цьому разі працівникам і їхнім представницьким органам надається право накладати вето на рішення з певного кола питань, якщо такі рішення були прийняті роботодавцем (представником роботодавця) без погодження з представницькими органами персоналу [1].

Контроль у партисипативному управлінні передбачає залучення до цього процесу всіх виробничо-управлінських ланок, усіх працівників фірми. Участь співробітників організацій у процедурі контролю – ефективний засіб поліпшення результатів діяльності на всіх рівнях. Необхідно, по можливості, забезпечити участь підлеглих у розробці стандартів, хоча це звичайно є прерогативою менеджера.

Враховуючи вище сказане, застосування партисипативного управління на підприємствах і в організаціях України сприятиме підвищенню ефективності виробничого менеджменту та мотиваційних настанов працюючих, становленню досконалих, соціально орієнтованих відносин у сфері праці та створюють передумови для стабільного соціально-економічного розвитку.

Висновки. Партисипативне управління дозволить істотно розширити погляд на діяльність підприємства, оскільки якщо одна людина зосереджена на вирішенні поточної проблеми і не в змозі побачити нові можливості її вирішення, то у групи кваліфікованих фахівців більше шансів охопити весь спектр можливих рішень та перспектив. Кооперація і почуття спільності інтересів адміністрації і працівників життєво необхідні для збереження конкурентних позицій підприємства в умовах інноваційних технологій і вимог ринку. Тому в сучасних умовах розвитку ринкових відносин партисипативне управління є надзвичайно важливим методом управління діяльністю підприємства, оскільки залучення працівників до участі у процесі планування, організації, мотивації та контролю є обов'язковим аспектом ефективної діяльності підприємства.

Список літератури

1. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономистъ, 2006. – 670 с.
2. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала / С. А. Шапиро. – М. : ГроссМедиа, 2005. – 224 с.

3. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 345 с.
4. Єськов А. Л. Индивидуализация системы нематериального стимулирования в современных условиях / А. Л. Єськов, В. Е. Брижниченко // Вісник Технологічного університету. Поділля. – Хмельницький, 2002. – № 5. – С. 27–30.
5. Сімакова Ю. С. Партисипативне управління як один із найперспективніших напрямів у теорії та практиці управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <<http://www.drohobych.net/2010/pdf>>.
6. Рисин И. Е. Экономика участия / И. Е. Рисин, Ю. И. Трещевский ; Воронежский гос. ун-т. – Воронеж, 2003.
7. Мизина Д. Ф. Управление предприятием: модели и подходы / Д. Ф. Мизина. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2002. – С. 106.
8. Бондарева Е. С. Партисипативное управление как фактор повышения конкурентоспособности организации // Актуальные проблемы развития экономики современного предпринимательства : Всерос. науч.-практ. конф., 10–19 марта 2010 г. : [докл.]. – М. : Креативная экономика, 2010. – С. 75–77.
9. Скриптунова Е. А. Партисипативные структуры / Е. А. Скриптунова, Э. Ф. Мухаметшина // Аксиома. – 2008. – № 1.
10. Дикань Н. В. Менеджмент : навч посіб. / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко – К. : Знання, 2008. – 389 с.

Отримано 01.02.2013. ХДУХТ, Харків.

© Л.В. Стрижеус, 2013.

УДК 658.012

Н.І. Кропівцова, доц.

А.В. Волкова, студ.

О.В. Головіна, студ.

ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено принципові підходи до використання результатів стратегічної діагностики під час розробки інвестиційної стратегії підприємства.

Исследованы принципиальные подходы к использованию результатов стратегической диагностики при разработке инвестиционной стратегии предприятия.