УДК 338.2

Шашко Вікторія
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри менеджменту
Донбаська державна машинобудівна академія
м. Краматорськ, Україна
Євгеній Мироненко
доктор технічних наук, професор
професор кафедри менеджменту
Донбаська державна машинобудівна академія
м. Краматорськ, Україна

Viktoriia Shashko
PhD (Economics), Docent
Associate Professor of the Department of Management
Donbass State Engineering Academy
Kramatorsk, Ukraine
Evhenii Myronenko
Doctor of Technical Sciences, Professor
Professor of the Department of Management
Donbass State Engineering Academy
Kramatorsk, Ukraine

УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВИСОКОЇ ВОЛАТИЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF HIGH VOLATILITY OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT

Глобальні виклики, з якими стикається світ, вимагають радикальної трансформації національних економік, включаючи їх технологічну модернізацію, глибоку структурну та інституційну розбудову.

Вступ сучасного суспільства в постіндустріальну епоху обумовлює необхідність розгляду проблеми пошуку і реалізації резервів розвитку виробництва в новому ракурсі. Одночасно сучасні умови господарювання характеризуються швидкими змінами безлічі параметрів і факторів зовнішнього середовища підприємств. Зокрема, ринки сировини, матеріалів, грошей, капіталів, робочої сили тощо нині надзвичайно волатильні, і тенденція, швидше за все, збережеться у довгостроковій перспективі. Сучасні економічні реалії свідчать про те, що нашому суспільству, і підприємствам зокрема, потрібна принципово нова парадигма управління, яка дозволить ефективно управляти можливостями і водночас превентивно блокувати розвиток несприятливих факторів та ситуацій. Необхідно управління не тільки подіями, що відбуваються, та їх наслідками, але і ризиками, як імовірностями виникнення цілого спектра взаємозамінюючих подій [1].

Вирішення цих проблем вимагає пошуку інструментів його інтенсифікації, зокрема трансформації механізмів менеджменту. Результатом такої стратегії має стати створення управлінських систем нового покоління, які будуть працювати в режимі постійних нововведень, ризиків та нестабільності зовнішнього середовища.

Сучасні системи та інструменти менеджменту, які доцільно застосовувати в умовах високої волотільності зовнішнього середовища, повинні відповідати наступним вимогам [2]:

- здатність швидко реагувати на короткострокові зміни на ринку (сучасне бюджетування, гнучкі потужності, гнучка структура витрат і т.п.);

- здатність підлаштовуватися під структурні зміни на ринку (своєчасне виявлення трендів, шансів і ризиків завдяки здатності до стратегічного реагування, балансування між короткостроковими коливаннями і довгостроковими змінами тощо);

- здатність координувати глобальні децентралізовані структури і направляти їх на досягнення генеральної мети корпорації (управління, сфокусоване на стратегію, стратегічний і оперативний контролінг, система збалансованих показників і тощо);

- здатність об'єднувати персонал організації.

Виникає питання, якою мірою застосовувані сьогодні на підприємствах методи та інструменти відповідають представленим вище вимогам?

Все вищезазначене підтверджує необхідність формування нових підходів до управління людськими і виробничими ресурсами, оскільки традиційні методи управління вже себе не виправдовують. Сьогодні, в умовах високої волатильності ринків, невизначеність зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, «класичні» методи планування, бюджетування, контролю та аналізу відхилень вже не задовольняють керівника, оскільки вони інерційні та базуються на детермінованих методах та моделях. Традиційні методи управління досить успішно працюють в умовах досить високого ступеня визначеності, що в даний час, швидше виняток, ніж стандартна ситуація.

Зупинимося на розгляді сучасного стану та тенденцій розвитку лише деяких основних методів та інструментів управління підприємствам.

1) Методи прогнозування

Прогнозування традиційно здійснюється за допомогою різних методів екстраполяції, проте це означає, що ми переносимо тенденції минулого на майбутнє, що в умовах швидких змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства невиправдано. Кореляційно-регресійні моделі прогнозування припускають наявність досить великого обсягу однорідної вибірки, бажано підпорядковується закону нормального розподілу, що у умовах сучасних реалій життя практично недосяжно. Отже, традиційні методи прогнозування в даний час мають дуже обмежене застосування, зокрема, для короткострокового оперативного планування.

Розвиток методів прогнозування, як бази для планування, має здійснюватися в напрямку використання сучасних експертних методів прогнозування, методів сценарного прогнозування, нейронних мереж тощо.

2) Методи планування та бюджетування

Традиційні методи реалізації планово-бюджетного процесу характеризуються надто великими тимчасовими та вартісними витратами. Іноді процес бюджетування у великих компаніях триватиме близько півроку, а за цей період можуть змінитися багато параметрів діяльності: кількість клієнтів, обсяг та терміни виконання замовлень, ціни на ресурси в умовах високої волатильності ринків сировини та матеріалів тощо. Найчастіше планові цифри у бюджеті орієнтовані на минулі періоди. Отже стали розвиватися нові напрямки в бюджетуванні: «Better Budgeting», «Advanced Budgeting» і «Beyond Budgeting».

«Better Budgeting» («покращене бюджетування») поєднує безліч концепцій, основна мета яких полягає у спрощенні процесу бюджетування та його орієнтації на ринок, а також у покращенні якості прогнозування та прив'язці до стратегії. Приклад: зменшення ступеня деталізації планів; IT-підтримка процесів бюджетування; регулярне уточнююче прогнозування.

«Advanced Budgeting» («просунуте бюджетування») є наступний крок проти «Better Budgeting», спрямований на зниження значимості класичного бюджетування в організації у вигляді безперервного розвитку планування за принципом «Політика малих кроків».

«Beyond Budgeting» (відмова від бюджетування) слід розглядати як найбільш радикальну альтернативу традиційному бюджетуванню.

Треба зауважити, що у процесі впровадження розглянутих вище методів та інструментів реалізації планово-бюджетного процесу сильно зростає опір працівників підприємства, оскільки зміни сприймаються ними як надто радикальні.

3) Методи та інструменти розрахунку ефективності інвестицій

Широко використовувані у практиці вітчизняних підприємств динамічні методи розрахунку ефективності інвестицій, які дають об'єктивної оцінки переваги альтернативних варіантів інвестицій для підприємства. Однак ці методи, що базуються на дисконтуванні потоків платежів, рекомендувалися для низькоінфляційної та відносно стабільної економіки. У сучасній Україні є порівняно висока інфляція. Необхідність обов'язкового обліку фактору часу в сукупності з важко прогнозованими потоками платежів в умовах фінансово-економічної кризи, що триває, воєнних дій і ставки дисконтування, що складно розраховується, тільки знижує точність і достовірність розрахунків.

Тому при виборі методів розрахунку ефективності інвестицій в умовах високої волатильності та невизначеності доцільніше звернути увагу на простіші, але при цьому більш адекватні сучасним умовам статичні методи розрахунку ефективності інвестицій.

4) Методи та інструменти системи підтримки та прийняття рішень

Накопичений досвід підтримки та прийняття рішень з використанням традиційних методів та інструментів контролінгу добре зарекомендував себе в умовах прогнозованих, ламінарних та ринків, що стійко розвиваються [3]. Поява та широке поширення в системах управління підприємствами високопродуктивних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) дозволяє вирішувати організаційно-управлінські завдання не лише в іншій постановці, а й в іншій парадигмі.

У сучасних умовах високої динаміки та невизначеності зовнішнього середовища підприємства та світової фінансово-економічної кризи, що не припиняється за загострюється, необхідно використовувати сучасні ІКТ у поєднанні з базами знань, сховищами даних, образно-когнітивними та проблемно-орієнтованими моделями, методами проектних рішень та експертними системами.

Як один із перспективних підходів до управління підприємствами/організаціями можна рекомендувати підхід до створення так званих «нових організаційних структур управління» [4]. Основу цього підходу становить принцип управління необхідним набором функціоналу, тобто ситуація, коли управління людьми, що реалізують функціонал, підмінюється управлінням функціоналу незалежно від того, хто є виконавцем цього функціоналу. Як суб'єкт, що реалізує функціонал, можуть виступати як окремі елементи, групи людей, так і організації різного виду [4]. Такі системи управління сприяють зниженню непродуктивних витрат і потреби в персоналі для реалізації функцій, що не визначають ключові компетенції підприємства, наприклад, функції обліку, розрахунків з клієнтами, IT-обслуговування тощо.

Для реалізації підходу, заснованого на принципі «управління функціоналом» у практиці багатьох великих західних компаній однотипні та часто повторювані функції (процеси) передаються в так звані Shared Service Center (SSC) - віддалені сервісні центри загального доступу [5]. Вони є інноваційним комплексом методичних, інформаційних та апаратно-програмних обчислювальних засобів, призначених для забезпечення роботи керівників або груп експертів. Нові функціональні можливості ситуаційних центрів засновані на злитті технологій передачі інформації та поданні її користувачам у реальному часі, з методами аналізу та оцінки ситуацій, а також організації колективної роботи експертів безпосередньо у процесі вирішення завдань [6].

Актуальність застосування технологій SSC обумовлена багатьма факторами:

– необхідність комплексного підходу до питань управління;

– збалансованого поєднання стратегічних та оперативних інтересів у процесі вирішення економічних та соціальних проблем;

– прийняття рішень в умовах дефіциту часу;

– необхідність наочно представляти результати оцінки та прогнозувати їх наслідки.

Як перспективну тенденцію у сфері вдосконалення методів та інструментів підтримки та прийняття управлінських рішень доцільно розглядати застосування технології SSC як інструментарію контролінгу та механізму колективного вироблення та прийняття рішень.

5) Методи управління людськими ресурсами

У даний час йде злам існуючих стереотипів управлінського мислення – відбувається еволюція до «менеджменту людських ресурсів» в умовах економіки знань. Термін «економіка знань» розглядається в контексті сучасного (останнього) періоду (етапу постіндустріальної економіки) розвитку глобальної реструктуризації економіки на всьому світовому економічному і соціально-громадському просторі. Економіка знань – вищий етап розвитку постіндустріальної економіки та інноваційної економіки та визначається як економічна інфраструктура, що характеризується головним чином переважанням невловимих активів (послуг та технологій), і зниженням ролі відчутних активів.

Попередні «раціональні тейлористські» управлінські моделі, що передбачають жорсткі методи адміністративного командного управління та вертикальну ієрархічну структуру, є ефективними на окремій ділянці виробництва або соціуму у випадках екстремальної потреби у концентрації спільних зусиль. Звичайно, сучасний менеджмент не повністю відкидає модель раціоналізму. Вона залишається методологічною основою формування організаційних структур, планування, проведення передпроектних досліджень, економічних розрахунків та ін. Елементи жорсткого командного управління залишаються пригнічуючими у певних екстремальних умовах, які вимагають, наприклад, швидкої концентрації зусиль на якійсь ділянці робіт або під час вирішення виробничих завдань (наприклад, випуск масової стандартної продукції). Проте за своєю суттю вони стоять на шляху налагодження партнерських взаємин, експериментування, стримуючи ініціативність, що врешті-решт призводить до зниження ефективності як виробництва, так і суспільної мобільності [7].

Але там, де потрібно експериментувати, шукати, в умовах підвищеного господарського ризику, налагоджувати різноманітні робочі зв'язки між партнерами, адміністративні важелі стають неефективними – потрібне нове, гнучкіше та різноманітне чи так зване органічне управління. Тому необхідним є формування нової стратегії, початком чого є злам традиційних стереотипів в управлінському мисленні. Суспільство та виробництво у перспективі мають стати самоврядними. Але такі відносини вимагають і певних людей – всебічно розвинених, здатних орієнтуватися у всіх суспільних відносинах.

На сьогоднішній день існує безліч механізмів менеджменту персоналу, які знаходять застосування у різних компаніях (наприклад):

1. Поєднання креативності та жорстокості. Делегування та відповідальність.

2. Механізми, інновації та ідеї, участь співробітників у виробленні рішень, залучення персоналу.

3. Знаходження та вирощування талантів та лідерів.

4. Робота у команді.

У таблиці 1 представлений аналіз сучасних механізмів управління, наслідки реалізації в компаніях, а також описаний механізм реалізації.

Таблиця 1

Аналіз сучасних механізмів управління персоналом

1	Принцип роботи механізму	Самоврядування Самостійність Керівництво без начальників Співробітники
	Результат реалізації	Співробітники – професіонали, які вміють самостійно, без директив налагоджувати зв'язки та координувати свою роботу з колегами, споживачами, постачальниками та партнерами. Визволення топ-менеджменту від дрібних завдань Підвищення лояльності працівників та зростання мотивації

		Зростання ініціативи Більше знань та компетенцій Більш грамотні рішення на місцях Більше гнучкості, швидка реакція на зміни Менше витрат (при скороченні штату управлінців)
	Власний механізм та його реалізація	Делегування повноважень та відповідальності має бути засноване на лідерстві. У компанії є лише найвище керівництво (генеральний директор), він визначає стратегію та місію компанії, а також мету. Є також визнані лідери, хто визначає оперативні цілі та контролює, щоб вони не суперечили стратегічній меті, а також визначає коло та завдання конкретних результатів. Далі все це доводиться до всіх співробітників компанії. У кожного співробітника є сфера відповідальності, кожен розуміє, яке завдання він може виконати, йому надається свобода вибору шляху досягнення мети, головне – результат, який має бути досягнуто. Немає як такого начальника (немає посади), є людина, чия думка авторитетна, вона координує роботу співробітників і стежить за тим, щоб усі завдання були прийняті в роботу, а також контролює термін виконання, кінцеві результати. Однак, він не відповідає за помилки працівників, оскільки вони мають відповідальність за повну реалізацію управлінського рішення. Вони домовляються про те, як оформити та подати результати, а також про те, як ці результати будуть винагороджуватися. Працівнику надається право самому обирати найкращий спосіб досягнення результату.
2	Принцип роботи механізму	Рівність та справедливість Заохочення ініціативності, креативності та самовираження Делегування Залучення не лише рядових співробітників, а й топ-менеджерів Безперервне покращення, залучення через повсякденну роботу (наприклад, 5С)
	Результат реалізації	Зниження плинності кадрів Зростання задоволеності клієнтів та конкурентоспроможності Зростання доходів Підвищення інноваційної активності організації
	Власний механізм та його реалізація	Прийом співробітників: ґрунтується не тільки на професійних компетенціях, а й на інноваційному потенціалі, кандидат повинен мати креативний підхід до вирішення нестандартних завдань. Залучення: Створення інноваційних команд за інтересами, туди може входити будь-який співробітник, бере участь топ-менеджмент, часто ген. директор за реальні результати, будь-які розробки, ідеї, пропозиції, які оцінює керівництво, заохочуються преміями. Зустрічі проводяться щотижня. Кожен співробітник повинен бути обізнаний з усіма роботами в рамках інноваційної діяльності в компанії і може виступити зі своїми пропозиціями або включитися в роботу за проектом. Чинний банк ідей, починаючи від дрібних удосконалень до великих розробок. Щомісяця генеральний директор особисто переглядає всі пропозиції та відбирає найкращі.
3	Принцип роботи механізму	Ретельний відбір нових співробітників, навчання та розвиток співробітників компанії Утримання, підвищення прихильності
	Результат реалізації	Зниження плинності кадрів. Кваліфіковані, гнучкі, мотивовані та віддані співробітники професіоналізму співробітників Зміцнення корпоративної культури Підвищення інноваційної активності організації
	Власний механізм та його реалізація	Формування: використання нових методів залучення та відбору, які враховують інноваційний потенціал кандидатів (наприклад, при наймі роботу кандидати вирішують кейси, розробляють проекти, вирішують креативні завдання, проводяться конкурси інноваційних проектів) Реалізація/втілення/розкриття потенціалу Заохочення ініціативності, залучення працівників до вирішення складних завдань, організація інноваційних команд Співробітнику дається завдання і визначається результат, він вправі виконати його будь-яким можливим способом

		Розвиток: постійне навчання та тренінги з акцентом на лідерство, ротація кадрів, стажування в інших компаніях При цьому керівник повинен виступати в ролі наставника, використовувати стиль управління, який підтримує співпрацю та командну роботу, ініціативу, індивідуальний розвиток та зростання Немає посадових інструкцій, є лише те, за що відповідає співробітник
4	Принцип роботи механізму	Створення багатопрофільних команд для роботи над продуктом на принципах автономності та самостійності Лояльність учасників один до одного, взаємна підтримка, об'єднання талантів, ресурсів та знань Вільний обмін інформацією, відкрите обговорення ідей та думок, взаємна відповідальність за всі рішення та результати діяльності. Спільне прийняття рішень
	Результат реалізації	Прискорення роботи Зростання продуктивності Задоволений клієнт Зростання ефективності роботи без додаткових інвестицій
	Власний механізм та його реалізація	Побудова плоскої організаційної структури у компанії. Немає суворої ієрархії підпорядкованості. Вся компанія поділена на групи, які працюють кожен над своїм проектом, це може бути проект безпосередньо для клієнта або проект внутрішнього споживання компанії Вся робота над проектом виконується силами однієї групи У команди нема керівника. Їй ставлять мету та результат, вона має розподілити ролі та зрозуміти, як виконати завдання. У команді має бути лідер, який координуватиме роботу Команда розбиває завдання на окремі завдання (етапи), з виконання яких виходить певний видимий кінцевий результат, вони виконуються за певні проміжки часу (наприклад, тиждень), потім результат виконаного завдання демонструється замовнику і береться наступне Для наочності можна використовувати дошку, розділену на три частини (завдання/виконуються/зроблено)

Отже потреба у зміні підходу до управління в практиці управління бізнесом пов'язана із загальними тенденціями розвитку глобалізації ринків, орієнтованих на швидку динаміку та гнучкі підходи до вирішення практичних завдань.

Перелік використаних джерел

1. Черленяк І.І., Дюгованець О.М. Формування глобальних фінансових криз та розвиток ризик-менеджменту. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2014. № 2 (43). С. 82-87.
2. Losbichler H. Anforderungen an moderne Managementsystem // Controller Magazin. 2012. № 2. s.123-127.
3. Огородник В.О., Фіалковський А.Р., Жорж Л.В., Біла Н.Я. Стратегічний контролінг ефективності. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2018. № 2 (52). С. 124-129.
4. Дядюк М. Удосконалення методологічних засад управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах кризи. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2016. Т. 2. № 4. С. 95-105.
5. Becker W., Kunz C., Mayer B. Shared Service Center: Konzeption und Implementierung in internationalen Konzernen. Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag, 2009. 118 s.
6. Кряжич О.О. Використання ситуаційних центрів для підтримки регіональної економічної політики. Збірник наукових праць SWorld. 2011. Т. 2. № 1. С. 76-80.
7. Mandel E. Arbeiterkontrolle, Arbeiterrate, Arbeiterselbstverwaltung. EineAnthologie. Frankfurt/M.:EuropaischeVerlagsanstalt, 2001. 466 s., s.32.