

Ф. В. Зінов'єв,
д. е. н., професор, зав. кафедри управління персоналом,
Кримський економічний інститут ДВНЗ "КНЕУ ім. В. Гетьмана"
В. М. Устименко,
доцент кафедри управління персоналом,
Кримський економічний інститут ДВНЗ "КНЕУ ім. В. Гетьмана"

ФАКТОРИ, ЩО ОБМЕЖУЮТЬ ДІЯЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА, І ЇХНЄ ПОДОЛАННЯ

У роботі наведено основні фактори, що обмежують діяльність менеджера, розглянуто шляхи й напрями їхнього подолання.

In work the major factors limiting activity of the manager are indicated, ways and directions for their overcoming are considered.

Ключові слова: фактор, діяльність менеджера, обмежники, організаційна культура.
Key words: the factor, activity of the manager, terminators, organizational culture.

ВСТУП

Діяльність менеджера спрямована на досягнення цілей, поставлених підприємством. Пріоритетна мета визначає й відповідний тип менеджменту: стратегічний, маркетинговий, адміністративний, виробничий, невиробничий, операційний, фінансовий, банківський, страховий, податковий, інвестиційний, кадровий. Перед ним стоїть завдання об'єднати персонал у єдине ціле й визначити напрям діяльності, скоординувати роботу функціональних підрозділів і безпосередніх виконавців. При цьому менеджер виконує декілька ролей (табл. 1).

Менеджер у своїй практиці зустрічається із різними факторами, які обмежують його діяльність, — їх подолання для нього суттєві.

Розгляд наслідків прояву різних факторів для функціонування підприємств наведено в багатьох наукових працях. Наприклад, основні фактори зовнішнього середовища (зовнішні фактори) стосовно підприємства наведено в роботах [2; 3], роботах Апатової Н.В. [4], Зінов'єва І.Ф. [5], Карпенко Т.В. [6]. Вплив факторів внутрішнього середовища стосовно підприємства (внутрішні фактори) розглядалося в

роботах Власенко Т.А. [7], Брустінова Д.В. та ін. [8; 9], Калініченко Т.І. [10]. Наведено приклади дій менеджера щодо подолання впливу шкідливих внутрішніх факторів для функціонування підприємства [3] і надано деякі приклади стратегії підприємства за рішеннями і попередженням виникаючих при цьому проблем. Однак у літературі недостатньо відображено вплив різноманітних факторів на діяльність менеджера.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Мета статті — систематизація факторів, що обмежують діяльність менеджера, і шляхів їхнього подолання.

РЕЗУЛЬТАТИ

Для досягнення мети вводиться поняття фактора для економічних процесів. Фактор — подія, ситуація, які приводять до зміни умов, ефективності й механізмів господарювання. Фактори характеризуються стосовно середовища їхнього прояву (зовнішні й внутрішні), за механізмами їхніх виникнень (соціальні — деструкція суспільства, суспільні відноси-

ни, демографічні процеси, партійні й суспільні рухи; економічні — економічні злочини, зайнятість населення, безробіття, трудові ресурси; соціально-політичні — війни, революції, страйки, протести, тероризм), за інтенсивністю й масштабу їхнього прояву (кризові, глобальні, національні, регіональні, локальні), за часом їхньої дії (постійно діючі, фактори-ризиків, прогнозовані, не прогнозовані), за видами ситуацій (нещастя, кризи, екологічні ситуації, надзвичайні ситуації й ін.).

Нові умови господарювання характеризуються зростаючим впливом зовнішніх факторів, які безпосередньо визначають напрям змін усередині підприємства, вносять корективи в діяльність менеджера (табл. 2).

Керівникові підприємства складно впливати на сукупність зовнішніх факторів. Управлінські рішення стосовно зовнішніх факторів повинні відповідати домінуючій стратегії підприємства (реактивної або активної) [3, с. 193], сприяти розвитку системи антикризового керування (комплексне керування підприємством на основі планування, організації, мотивації й контролю ліквідації й попередження кризи) [3, с. 140], відображати мети стратегії стійкого інноваційного розвитку (1 — економічний ріст в умовах розвитку інформаційних технологій, комп'ютерних мереж, інтелектуальної праці; 2 — створення інноваційної інфраструктури з матеріально-технічною, ресурсною й загальносистемною функціями; 3 — забезпечення стійкості інноваційного розвитку на базі інституціональних, природних і технологічних стратегій; 4 — забезпечення якісного утворення й створення умов для розвитку національної науки) [4, с. 263]. В активі управлінських рішень є методи корпоративного захисту від негативних зовнішніх факторів: суспільні професійні організації (асоціації, союзи, комітети й ін.), звернення до арбітражного суду, депутатські запити.

Основна частина характеристики зовнішнього середовища підприємства в галузі економічних проблем (ліва частина табл. 2) є умовою мотивації під час прийняття управлінських рішень (права частина табл. 2).

Носіями зовнішніх факторів для менеджера виступають суб'єкти (чиновники, державні службовці, засновники, власники й керівники інших господарських структур, партнери, конкуренти, клієнти, поста-

Таблиця 1. Зміст ключових ролей менеджера за [1, с. 26]

Роль по прийняттю рішень	Інформаційна роль	Роль формуючого відношення
1. Визначає напрям руху підприємства. 2. Вирішує питання розподілу ресурсів. 3. Здійснює поточні коригування. 4. Повинен не тільки вміти вибрати найкращий варіант, але й зважитися на те, щоб ризикнути повести колектив у певному напрямку.	1. Збирає інформацію про внутрішнє й зовнішнє середовище підприємства. 2. Поширює інформацію у вигляді фактів і нормативних установок. 3. Роз'яснює політику й основні цілі підприємства.	1. Мотивує персонал на досягнення цілей. 2. Координує зусилля персоналу. 3. Виступає як представник свого підприємства.

Таблиця 2. Фактори зовнішнього середовища, що лімітують діяльність керівника господарського формування

Приклади зовнішніх факторів	Наслідки для підприємства
1. Непослідовність і безсистемність економічних реформ	Ризики господарських рішень
2. Деструктивний характер державної податкової політики	Нестійкість фінансових можливостей
3. Тінізація економіки, корумпованість органів влади	Необхідність участі в неформальних дях
4. Відсутність дійових заходів підтримки виробників з боку держави	Зниження можливостей стабілізації
5. Ціноутворення на матеріально-технічні ресурси	Додаткові витрати в структурі собівартості продукції
6. Вплив монополістів	Зниження конкурентоспроможності підприємства
7. Низька інвестиційна привабливість	Невисокий імідж підприємства

Таблиця 3. Носії зовнішніх факторів

Суб'єкти зовнішнього середовища	Механізми їхнього впливу на менеджера	Механізми впливу на них менеджера
1. Правоохоронні органи	Кримінальна відповідальність	Знання законодавчо-нормативних актів дозволяє приймати вірні рішення
2. Держава й державні службовці	Законодавчі органи; контролюючі органи; адміністративна відповідальність	Легальні й нелегальні способи відходу від оподаткування; канали реалізації продукції
3. Засновники	Установчі документи; контракт	Реалізація цілей засновників.
4. Власники	Умови договорів; поведження на ринку	Реалізація цілей власників

Таблиця 4. Фактори внутрішнього середовища

Фактори внутрішнього середовища господарювання	Наслідки для підприємства
1. Стан ресурсного потенціалу господарського формування	Визначають стратегію й тактику розвитку
2. Специфіка системи ведення виробництва	Особливості господарської культури
3. "Спадковість" господарського формування (результати діяльності минулих років)	Варіанти розвитку - еволюція або інновації
4. Форма власності господарського формування	Мети власника визначають систему менеджменту
5. Рівень платоспроможності підприємства	Можливості реалізації інновацій
6. Мотивація	Відсутність узгодження цілей підприємства й цілей персоналу
7. Адаптація до нових умов господарювання	Можливості трансформаційних нововведень
8. Система організації праці й виробничих відносин	Можливості вдосконалення управлінської культури

чальники, інформатори, працівники сервісних служб, кадри й ін. (табл. 3)).

Їхня дія проявляється подвійно: як механізми впливу на менеджера, так і адекватний вплив менеджера на них.

Успішність протидії негативним факторам зовнішнього середовища і їхнім носіям значною мірою визначається формуванням і реалізацією економічного кадрового потенціалу [5; 6; 7] як необхідного джерела формування ключових компетенцій менеджера в рамках ресурсної концепції керування конкурентними перевагами, а також рівнем організаційної культури підприємства.

"Організаційна культура розуміється як сукупність певних традицій, цінностей, норм повед-

Таблиця 5. Формування організаційної культури за [9]

Назва складової	Характеристики
Джерела	1. Система особистих цінностей та індивідуально-своєрідних способів їх реалізації. 2. Способи, форми та структура організації діяльності, що втілюють деякі цінності, в тому числі й особисті цінності керівників підприємств. 3. Уявлення про оптимальну та припустиму модель поведінки співробітника в колективі, що відображає систему внутрішньо-групових цінностей, що склалися.
Шляхи	1. Довгострокова практична діяльність. 2. Діяльність керівника чи власника (власна культура). 3. Штучне формування організаційної культури фахівцями консультативних організацій. 4. Природний відбір найкращих норм, правил і стандартів, запропонованих керівником і колективом.
Етапи	1. Визначення місії підприємства (організації). 2. Визначення основних базових цінностей. 3. Формування правил поведінки працівників підприємства, виходячи з базових цінностей. 4. Опис традицій та символіки, що відображають усе вище перераховане.
Інструменти	1. Універсальна знаково-символічна система, що включає знаки, систему ідентифікації підприємства. 2. Система комунікацій ("офіційна мова" підприємства, різноманітні мови, система неформального спілкування). 3. Постійна ротация керівників і спільне навчання працівників.
Фактори зміни	1. Дія зовнішнього середовища. 2. Організаційна криза. 3. Зміна керівництва. 4. Стадія розвитку підприємства.

ження й характерних відносин у колективі, які офіційно й неофіційно декларуються, розділяються й реалізуються всіма співробітниками підприємства, доводячи свою ефективність у процесі адаптації до потреб внутрішнього розвитку підприємства й вимог зовнішнього середовища" [8], тобто вона відображає вплив зовнішніх і внутрішніх факторів (табл. 4) на механізми господарювання.

Негативні внутрішні фактори проявляються через застарілі елементи менеджменту: структури, процедури, стилі керівництва, а також звички персоналу. У зв'язку із цим менеджером варто звертати увагу на п'ять основних складових (типів) організаційних змін: стратегій, структур, персоналу, технологій і продуктів [9, 10].

Роль цих факторів у діяльності менеджера розкривається через відповідні критерії й зміни показників функціонування підприємства. Особливе місце серед них займають так звані обмежники, що гальмують процеси керування. До них, зокрема, належать низька культура менеджера (організаційна, управлінська), недостатній професіоналізм персоналу, неефективна кадрова політика підприємства.

Протидією негативним внутрішнім факторам є формування ефективної організаційної культури (табл. 5).

Менеджер не тільки управляє змінами в системі підприємства, але й застосовує відповідні принципи й методи впливу на людей як носіїв організаційної культури. Для досягнення цих цілей потрібно перейти від механізмів керування людьми до керування соціально-економічними процесами.

ВИСНОВКИ

1. Діяльність менеджера обмежують зовнішні фактори, які мотивують багатоплановість рішень по виконанню менеджером своїх функцій і набір вимог до його компетенцій. Носіями зовнішніх факторів виступають суб'єкти (чиновники, державні службовці, засновники, власники й керівники інших господарських структур, партнери, конкуренти, клієнти, постачальники, інформатори, працівники сервісних служб, кадри й ін.).

2. Негативні внутрішні фактори проявляються через застарілі елементи менеджменту: структури, процедури, стилі керівництва, а також звички персоналу. Негативними факторами є обмеження, що

гальмують процеси керування й господарювання, наприклад, низька культура менеджера (організаційна, управлінська), недостатній професіоналізм персоналу, неефективна кадрова політика підприємства. У зв'язку із цим менеджером необхідні рішення по п'ятьом основним складовим (типам) організаційних змін: стратегій, структур, персоналу, технологій і продуктів.

3. Успішність протидії негативним факторам зовнішнього й внутрішнього середовищ значною мірою визначається формуванням і реалізацією економічного кадрового потенціалу, а також рівнем організаційної культури підприємства. Для подолання негативних факторів потрібно перейти від механізмів керування людьми до керування соціально-економічними процесами.

Література:

- Скібіцька А.І. Організація праці менеджера: навч. посіб. / А.І. Скібіцька. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 360 с.
- Методы исследования экономических процессов: монография / [Ф.В. Зинovieв, И.Ф. Зинovieв, В.Е. Реутов]; под ред. д.э.н. проф. Ф.В. Зинovieва. — Саки: ЧП "Предприятие Феникс", 2010. — 288 с.
- Трансформация механизмов управления в механизмы хозяйствования: монография / [Ф.В. Зинovieв, В.Е. Реутов, В.П. Бардзиловский, И.Ф. Зинovieв и др.]; под ред. проф. Ф.В. Зинovieва и В.Е. Реутова. — Симферополь: Феникс, 2008. — 200 с.
- Апатова Н.В. Национальная экономика: стратегия инновационного устойчивого развития: монография / Н.В. Апатова — Симферополь: ДИАИПИ, 2012. — 328 с.
- Зинovieв И.Ф. Формування та реалізація економічного кадрового потенціалу: автореферат на здобуття наук. ступеня д.е.н.: спец. 08.00.04. — Економіка та управління підприємствами / І.Ф. Зинovieв. — Миколаїв: ДАУ, 2009. — 36 с.
- Карпенко Т.В. Формування та використання кадрового потенціалу національної економіки: автореферат на здобуття наук. ступеня к.е.н.: спец. 08.00.07 — Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика / Т.В. Карпенко — Харків: ХНЕУ, 2012. — 20 с.
- Власенко Т.А. Забезпечення ефективності менеджменту персоналу за рахунок управління трансакційними витратами: автореферат на здобуття наук. ступеня к.е.н.: спец. 08.00.04 — Економіка та управління підприємствами / Т.А. Власенко. — Харків: ХНЕУ, 2011. — 20 с.
- Зинovieв Ф.В. Сутність і складові організаційної культури підприємства / Зинovieв Ф.В., Брустінов Д.В., Пижинський Я.І. // Держава та регіони. — № 3. — 2010. — С. 46—50.
- Пижинський Я.І., Брустінов Д.В. Формування концепції організаційної культури // Економіка і управління. — № 5. — 2008. — С. 20—25.
- Калініченко Т.І. Формування та розвиток організаційної культури: автореферат на здобуття наук. ступеня к.е.н.: спец. 08.00.04 — Економіка та управління підприємствами / Т.І. Калініченко. — Херсон: МУБІП, 2011. — 20 с.

Стаття надійшла до редакції 28.08.2012 р.