

## ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КЕРОВАНОГО РОЗВИТКУ СТИЛЮ МЕНЕДЖМЕНТУ

Статтю присвячено ідентифікації ефектів трансформації суспільних цінностей у поведінці менеджерів (стилів менеджменту), а також у ставленні персоналу підприємства до поведінкових особливостей здійснення управлінських функцій.

Статья посвящена идентификации эффектов трансформации общественных ценностей в поведении менеджеров (стили менеджмента), а также в отношении исполнительского персонала предприятия к поведенческим особенностям реализации поведенческих функций.

The paper is devoted to the identification of the effects of public values shift in managers behavior (management styles). Also the attitude of organization staff towards behavioral features of management function execution is treated.

*управлінські функції, стиль менеджменту, ефект трансформації суспільних цінностей, стратегії розвитку підприємства*

Стиль менеджменту є одним з дійових факторів впливу на загальну ефективність здійснення управлінських функцій, тобто він є впливовим фактором забезпечення загальної ефективності діяльності підприємства. У сучасних умовах, коли на основі використання інформаційних технологій та досконалого телекомунікаційного обладнання було досягнуто суттєвого прогресу у реалізації менеджменту як безперервного циклічного процесу, найбільш вагомими резервами підвищення ефективності пов'язані з поведінковими особливостями менеджерів, що у сукупності формують конкретний стиль менеджменту. Тому проблемі адаптації та вдосконалення стилю менеджменту присвячено велику кількість досліджень, зокрема системні дослідження В. Вітлінського [1], Р. Фатхутдінова [2], Д. Черваньова [3], О. Кузьміна [4] та ін.

Разом з тим у цих дослідженнях бракує детального розгляду питань погодженості стилю менеджменту з межами сприйняття та затребуваності у колективі підприємства. Дійсно, стиль менеджменту (точно кажучи – єдність стилю менеджменту у рамках конкретного підприємства) безпосередньо впливає на психологічний клімат підприємства, ступінь залучення співробітників підприємства для виконання тактичних та стратегічних цілей та завдань. Тому підприємство має формувати перспективні плани щодо вдосконалення стилю менеджменту, адаптації до стратегічних завдань, забезпечення єдності стилю на підприємстві, перетворення стилю менеджменту на важливий елемент організаційної культури підприємства. Зрозуміло, що стиль менеджменту, який характеризує поведінкові особливості однієї з груп персоналу (людських ресурсів), належить до внутрішніх змінних підприємства, які знаходяться під контролем з боку керівництва. Але поведінкові особливості людей є функцією особистості, процес формування якої визначається динамікою суспільного устрою, типологією соціальних характерів та спрямованістю на різні групи цінностей. Більш того, сприйняття певного сти-

лю менеджменту, орієнтація (очікування) окремого типу менеджменту з боку персоналу підприємства також визначаються подібним набором зовнішніх соціально-політичних факторів. В Україні, де протягом останніх 17 років сталися значні зміни у суспільному устрої, трансформації поведінкових особливостей людей є найбільш дійовим фактором, що впливає на тяжіння до певних поведінкових профілів, а відкрите та приховане ставлення – до поведінкових особливостей здійснення управлінських функцій.

Таким чином, зовнішні фактори не просто впливають, але безпосередньо визначають певні параметри такої важливої внутрішньої змінної, як різні елементи структури персоналу підприємства та взаємовідносини між ними. Ці обставини є дуже важливим у тому сенсі, що завдання визначення цього впливу на рівні підприємства дуже ускладнюється через необхідність врахування складних ефектів взаємного налаштування різних елементів структури персоналу, що можуть призвести до виникнення протиріч усередині підприємства та, як наслідок – до додаткових бар'єрів на шляху впровадження стратегії підприємства. У цей же час можливості контролю цих змінних з боку підприємства є дуже обмеженими, тобто навіть при наявності поміркованої перспективної політики підприємства щодо розвитку окремих структурних елементів персоналу можливість забезпечення позитивних зрушень у ефективності діяльності не гарантовано.

Останнє положення зумовлює необхідність детального дослідження ефектів сприйняття стилів менеджменту у колективі підприємства в контексті трансформації суспільного устрою на тлі впровадження стратегії, що спрямована на розвиток підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності у глобалізованій світовій економіці.

Виходячи з цього, до завдань нашого дослідження належать:

- визначення систем цінностей, на які окремо спрямовано типологію менеджерів та співробітників підприємства;
- ідентифікація ефектів трансформації суспільних цінностей у поведінці менеджерів та у ставленні персоналу підприємства до поведінкових особливостей здійснення управлінських функцій;
- формування перспективних рекомендацій щодо адаптації та розвитку стилів менеджменту та пристосування до процесу розвитку мотиваційної структури персоналу підприємства на етапі входження до світової господарської системи.

Для вирішення першого завдання треба визначитися з особливостями трансформації системи суспільних цінностей, на які орієнтовано персонал та менеджмент підприємства. У суспільствах, що існують у стабільних умовах, як правило, цінності, на які орієнтовано персонал та менеджмент підприємства, зазвичай збігаються, але щодо суспільств, які перебувають у стані трансформації суспільного устрою, можна висунути гіпотезу про те, що такі цінності відрізняються тому, що процес переорієнтації на нову систему цінностей для менеджменту є більш швидкісним, ніж для персоналу підприємства.

Беззаперечний пріоритет у дослідженнях трансформації систем суспільних цінностей належить американському вченому Р. Інглхарту, автору фундаментальної роботи «Культурні зрушення у розвинутому індустріальному суспільстві».

Р. Інґльхарт на основі концепції А. Маслоу вирізняє «матеріалістичні» (фізіологічні) та «постматеріалістичні» цінності, перевага яких у тому чи іншому суспільстві відображає стадію його загального економічного й соціального розвитку. Наведені типи ціннісних орієнтацій мають різне походження, сформульоване ним у вигляді «гіпотези недостатності» і «гіпотези соціалізації». У той же час у класифікації Р. Інґльхарта постматеріалістичні цінності в основному розпадаються на дві групи – соціальні цінності і цінності самоактуалізації, що зумовлені спрямованістю на «приєднання» або саморозвиток [5] відповідно. Розвиваючи це положення, А.П. Вардомацький доповнює концепцію Р. Інґльхарта «гіпотезою ідеалізації» [6]. Однак така точка зору, що, на наш погляд, передбачає існування трьох основних типів ціннісних орієнтацій, так і не знайшла відображення в експериментальних дослідженнях.

Метод «аксіометрії», використований Р. Інґльхартом [7–9] та А.П. Вардомацьким [6], який дозволяє визначити ступінь розповсюдженості відповідних типів ціннісних орієнтацій у тому чи іншому суспільстві, базується на виборі респондентами найбільш важливої цінності з наведеного переліку, котрий включає цінності-індикатори матеріалістичної або постматеріалістичної орієнтації. Ми вважаємо, що такий підхід має ряд суттєвих недоліків. По-перше, вивчення ціннісних переваг суспільства є обмеженим їх заданим переліком, що відображає виключно сферу політичних цінностей. По-друге, такий метод базується на припущенні про «значний часовий лаг» між цінностями, що діагностуються наразі та соціально-економічними умовами, які їх визначають і віднесені до далекого минулого, у так звані «формативні роки». Нарешті, по-третє, певні обмеження накладає двополюсна модель ціннісних орієнтацій, що походить від протиставлення вищих та нижчих потреб у теорії А. Маслоу.

Виходячи з цих міркувань, було проведено дослідження ціннісних типів у Дніпропетровській області. Слід зауважити, що ці дослідження свідомо не були пов'язані з конкретними підприємствами, тому що навіть при великій кількості відпрацьованих даних, результати таких досліджень відображали б певні викривлення, що стосуються особливостей кадрової політики окремого підприємства, організаційної культури та ін. Групування результатів за віковою, освітньою та майновою ознаками, що вводяться у дослідженні ціннісної орієнтації, у такому випадку відображало б особливості кадрової політики та ефективність діяльності різних підприємств. Крім того, завдання цього дослідження спрямовані на розвиток підприємства, що передбачає поповнення персоналу та штату менеджерів співробітниками, які є носіями зовнішньої культури та суспільних тенденцій, а не тільки розвиток персоналу та культури підприємства.

Тому дослідна група складалася з представників усіх соціальних верств населення, освітніх рівнів та вікових груп, що відображають регіональні особливості. Група складалася з 546 чоловік (мешканці м. Дніпропетровська), що є репрезентативним для регіону у контексті завдань цього дослідження.

На основі більшості вибірок, що зробили представники дослідної групи, вони були віднесені до одного з трьох ціннісних типів (ЦТ):

– «Ті, що адаптуються», ЦТ1 (орієнтація на порядок, здоров'я, матеріальний достаток) – 44 %;

– «Ті, що соціалізуються», ЦТ2 (сім'я, кар'єра, суспільне визнання) – 29%;

– «Ті, що індивідуалізуються», ЦТ3 (самореалізація, свобода, толерантність) – 4%.

Інші представники дослідної групи були віднесені до проміжного типу.

На розповсюдженість типів, що розглядаються в цьому дослідженні, найбільше впливають такі фактори, як вік, рівень освіти та прибутків.

Найбільш суттєву різницю у розповсюдженості типів зазначених ціннісних орієнтацій виявлено між віковими групами (табл. 1). При цьому відсоток «тих, що не визначилися», з віком явно знижується. Це свідчить про те, що процес формування індивідуальної системи ціннісних орієнтацій далеко не завжди завершується в юнацькому віці, як це прийнято вважати, й може продовжуватися протягом усього життя людини.

Таблиця 1

**Репрезентація ціннісних типів у вікових групах**

Вік, років	Ціннісний тип (ЦТ), %			
	ЦТ1	ЦТ2	ЦТ3	Проміжний тип
18–24	26,8	38,3	3,3	31,6
25–34	28,6	41,7	5,4	24,4
35–44	43,5	30,6	3,2	22,6
45–54	50,3	21,2	3,9	24,6
55–64	68,1	11,7	4,3	16,0
65 та старше	74,3	11,9	3,0	10,9

З віком також суттєво збільшується частка респондентів, що віднесені до першого типу за рахунок поступового зменшення відсотка респондентів другого і третього типів. Більш молоді учасники груп значно рідше орієнтувалися на цінності адаптації, а частіше – на цінності соціалізації та індивідуалізації, ніж люди старшого віку.

Отримані результати відповідають універсальній тенденції, яку А.П. Вардомацький формулює таким чином: «молодші покоління демонструють більшу орієнтацію на постматеріалістичні цінності, ніж старші» [6]. Очевидно, що в молодості людина будує життєві плани, спрямовані на розвиток та отримання освіти, на створення родини й на власну кар'єру, у середньому віці вона здійснює реалізацію цих планів, пізніше оцінює себе й безпосереднє оточення, виходячи з раніше нею пережитого и досягнутого. У цілому це може визначати різний «часовий локус» системи цінностей у молодому, середньому й похилому віці, джерелом і спрямованістю якої є майбутнє, сучасність чи минуле. У цьому контексті можна дещо спрощено зазначити, що цінності адаптації, соціалізації та індивідуалізації відображають орієнтацію, відповідно, на минуле, сучасність й майбутнє.

У той же час А.П. Вардомацький пояснює описані закономірності розвитку системи ціннісних орієнтацій по-іншому. Він вважає, що подібна тенденція відображає не вікові відмінності, а відмінності між поко-

ліннями, оскільки «формативні роки» сучасної молоді припали на період більш сприятливий в економічному плані. Тобто «матеріалізм старості», на його думку, визначається не віком як таким, а тим, що роки формування основних цінностей, до яких він відносить період від 12 до 18 років, у теперішнього старшого покоління припало на воєнний час. Певною мірою це кореспондується базовою концепцією Р. Інглхарта [7–9], де вперше було сформульовано теорію міжгенераційних цінностей. Це дослідження спрямовано на вирішення інших завдань і не дозволяє підтвердити чи відкинути цю точку зору. Відзначимо лише, що й на сьогодні з об'єктивних причин саме для старшого покоління найбільш актуальні питання економічної безпеки й виживання. Як було зазначено, ми припускаємо, що система ціннісних орієнтацій містить компоненти різного походження й відображає інтеграцію як актуальних уявлень особистості, так і її цілей та досвіду.

Зворотна тенденція спостерігається у міру підвищення освітнього рівня (табл. 2). Більш високий рівень освіти пов'язаний зі слабшою орієнтацією на цінності адаптації й навпаки. Необхідно зазначити, що виявлена закономірність частково може бути пояснена більш низьким рівнем освіти старших вікових груп. Окрім цього, в сучасних умовах здобуття освіти все більше визначається матеріальними можливостями.

Таблиця 2

## Розповсюдженість ціннісних типів залежно від рівня освіти

Освіта	Ціннісний тип (ЦТ), %			
	ЦТ1	ЦТ2	ЦТ3	Проміжний тип
Нижче середньої	65,4	15,4	5,1	14,1
Середня та середня спеціальна	44,3	29,7	2,6	23,4
Вища й незакінчена вища	38,6	29,9	5,8	25,6

Відносно більший відсоток віднесених до проміжного типу серед респондентів з вищою та незакінченою вищою освітою може бути пов'язаний з тим, що, на думку Е. Еріксона, перебування у вищому навчальному закладі – «законодавчо закріплена відстрочка» у прийнятті людиною ролі дорослої; цьому явищу він у контексті формування ціннісної системи дав назву «психосоціального мораторію» [10].

У міру підвищення матеріального добробуту спостерігається суттєве зниження спрямованості на цінності адаптації й зростання частки респондентів, що орієнтуються на цінності соціалізації й індивідуалізації (табл. 3). Отримані результати в цілому підтверджують тезу Р. Інглхарта про те, що «вищі» цінності можуть бути реалізовані, як правило, після реалізації «нижчих» цінностей. Ця теза базується на ранніх працях А. Маслоу [11], який вважав, що задоволення потреб більш низького рівня є необхідною умовою та можливістю переходу до задоволення потреб наступного рівня. Разом з тим привертає увагу значне зростання

відсотка «тих, що не визначилися» зі збільшенням добробуту. Оскільки «багаті» в сучасній Україні – це насамперед «нові багаті», можна припустити, що цей феномен зумовлено своєрідним «екзистенціальним вакуумом», «перенасиченням», які виникають завдяки швидкому збагаченню.

Таблиця 3

**Розповсюдженість ціннісних типів залежно від рівня матеріального добробуту**

Умовна назва груп	Ціннісний тип (ЦТ), %			
	ЦТ1	ЦТ2	ЦТ3	Проміжний тип
Бідні	60,2	19,2	0,9	19,2
Незможні	56,5	24,6	3,3	15,6
Середнього достатку	36,9	31,8	4,8	26,5
Зможні	32,3	31,7	4,8	31,1
Багаті	4,0	52,0	4,0	40,0

Завершуючи розгляд першого завдання цього дослідження, треба побудувати типовий профіль професійного менеджера, який є універсальним для певної галузі господарства чи окремої адміністративної (географічної) території. Найкраще це зробити на підставі змінних групування, які вводилися при обробці статистичних даних (табл. 1–3).

Аналізуючи дані служби зайнятості Дніпропетровської області та матеріали щорічного статистичного збірника [12], можна зробити висновок, що переважна більшість менеджерів (до 81%) належить до двох вікових груп, що виокремлюються введеними в цьому дослідженні змінними групуваннями – від 35 до 44 років та від 45 до 54 років, причому відносна більшість (63%) з цієї кількості менеджерів належить до молодшої вікової групи, тобто від 35 до 44 років. Тенденція до помолодшання професії менеджера уповільнюється протягом останніх 5 років. Більш того, у недалекому майбутньому можна очікувати, що у віковому профілі цієї професії будуть мати місце структурні зрушення, вікова група від 45 до 54 років зміниться на вікову групу від 25 до 34. Слід зауважити, що потужність цієї тенденції, яку можна відновити на підставі офіційних даних служби зайнятості, є дещо завищеною за рахунок певної невизначеності статусу менеджерів, до цієї посади відносять також певні групи виконавців, які здійснюють взаємовідносини з клієнтами, діловими партнерами, і є співробітниками спеціалізованих підрозділів підприємств. Крім того, для середнього та вищого менеджменту, який безпосередньо впливає на мотиваційну структуру персоналу підприємства, така тенденція менш характерна, але, незважаючи на наведені зауваження, її слід брати до уваги при аналізі перспектив розвитку підприємства.

Виходячи з професійних вимог до кандидатів, що можуть займати посаду менеджера, зрозумілим є висновок про те, що переважна більшість менеджерів та всі представники вищого та середнього рівнів менеджменту мають вищу чи незакінчену вищу освіту. Проблемні питання відповідності освіти профілю діяльності, якості другої вищої освіти, яка є підставою для зайняття чи збереження відповідної менеджерської посади,

залишаються поза цим дослідженням тому, що не мають безпосереднього впливу на ціннісну орієнтацію, яка залежить від самого факту наявності вищої освіти, одним з елементів якої є гуманітарна та фундаментальна загальнонаукова підготовка. Питання ідеологічної забарвленості гуманітарної складової освіти, яка, без сумнівів, певним чином впливає на ціннісну орієнтацію, також залишаються за межами цього дослідження тому, що для аналізу цього питання треба встановити, коли саме представники окремої вікової групи отримали освіту, а це, у свою чергу, досить складне завдання, що потребує окремих зусиль. Як певне спрощення вирішення цього завдання можна запропонувати обмежитися аналізом «освітньої передісторії» менеджерів окремого підприємства.

Спираючись на дані з обстеження прибутків населення, що проводяться як на регіональному, так і на загальнонаціональному рівні, менеджерів з високим ступенем вірогідності слід віднести до групи із середнім достатком. Зрозуміло, що ця категорія вводиться в координатах національної економіки, тому будь-які порівняння з розвинутими ринковими країнами не є досить показовими.

Таким чином, типовий менеджер – це людина у віці від 35 до 54 років, з вищою освітою та середнім достатком. Узагальнюючи дані табл. 1–3, можна зробити висновок, що більш ніж 30% таких людей орієнтовані на другий ціннісний тип, а приблизно 5% – на третій. Слід очікувати, що рівень орієнтації на перший ціннісний тип у менеджерів є меншою ніж 40%. Помітно, що параметри поділу ціннісної орієнтації у менеджерів відрізняються від узагальнених даних, що наведені на початку цієї частини дослідження.

Для визначення ціннісного профілю виконавчого персоналу підприємств досить складно отримати безпосередню кількісну інформацію, але можна сформулювати такі гіпотези, що дозволяють окреслити узагальнений профіль:

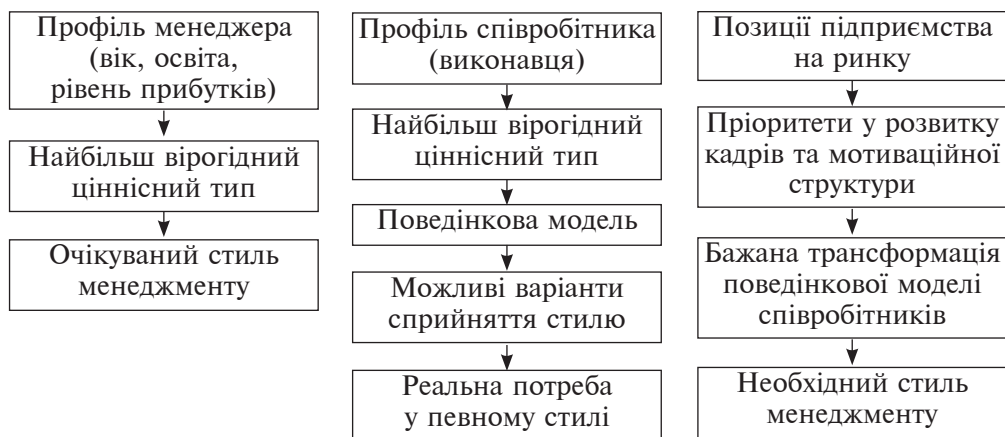
– виконавчий персонал може належати до будь-якої вікової групи з приблизно однаковим ступенем вірогідності, але певна перевага належить наймолодшому віку та старшій віковій групі;

– виконавчий персонал, який у переважній більшості має середню й середню спеціальну чи нижчу освіту;

– виконавчий персонал, який належить до нижчих груп достатку.

Ці гіпотези дозволяють зробити висновок, що орієнтація на перший ціннісний тип у виконавчих співробітників сягає 50–55%, у той час коли орієнтація на другий тип знаходиться у межах 15–20%, орієнтація на третій тип є меншою ніж 3–4%. Для уточнення профілю треба аналізувати дані конкретного підприємства.

Переходячи до вирішення другого завдання дослідження, треба побудувати моделі процесів формування реального й необхідного стилю менеджменту, а також сприйняття стилю на підприємстві. Ці процеси є паралельними, тобто у певному сенсі вони не залежать один від іншого, але з різних боків підходять до визначення параметрів однієї змінної – стилю менеджменту як важеля підвищення ефективності діяльності підприємства (рис. 1). Як наслідок такої паралельності при визначенні конкретного значення цільової змінної виникає неузгодженість, сутність якої буде проаналізовано далі.



**Рис. 1.** Паралельні процеси формування реального й необхідного стилю менеджменту, а також сприйняття стилю на підприємстві

Розглянемо першу гілку цих процесів. Як було встановлено вище, найбільш вірогідний тип менеджера включає приблизно однакову орієнтацію на перший та другий ціннісний тип та досить помітну орієнтацію на третій. З точки зору ідентифікації стилю менеджменту це означає [13], що найбільш очікуваним є стиль, орієнтований на результати, чи технічний, згідно з іншим підходом до класифікації. Можливим, навіть вірогідним, напрямком розвитку є адаптація гуманістичного стилю. Дійсно, висока частка орієнтації на другий ціннісний тип та помітна – на третій зумовлює прагнення менеджерів до засвоєння передових методів, наукових підходів, технологій та інновацій, а також до початку орієнтації на людські ресурси, що, зрештою, забезпечують загальну ефективність діяльності організації. Разом з тим збереження високої вірогідності орієнтації на перший тип призводить до руху у напрямку технологічного стилю менеджменту, що обмежується виробництвом та пошуком раціональних (ефективних) рішень для технічних проблем підприємства. У межах організаційної культури підприємства така структура менеджменту як категорії співробітників означає, що при збереженні загальної орієнтації на ефективність одним із найважливіших ресурсів підприємства є людський ресурс, який залишається недостатньо задіяним. З точки зору вдосконалення стилю менеджменту, великий потенціал закладений у тому, що для вікової групи, до якої належать менеджери, властивий дуже високий відсоток тих, що не визначилися остаточно з базовими цінностями. Окрім того, тенденція до помолодшання менеджерів дає змогу очікувати трансформацію стилю менеджменту у напрямку організаційного чи навіть гуманістичного за рахунок попиту на нові знання, розширення кваліфікації та орієнтації на нові підходи та концепції у межах професійної діяльності.

Логіка побудови другої гілки процесу є тотожною попередній, але цільовою змінною є затребуваність певного стилю менеджменту з боку виконавчих співробітників. Крім того, додається ще один важливий еле-



мент – поведінкова модель співробітників, що визначає можливі варіанти сприйняття стилю. Як було вказано вище, профіль виконавчих співробітників характеризується тяжінням до першого ціннісного типу, що визначає не досить сприятливу поведінкову модель – більшість персоналу поводить згідно з теорією Х. Мак-Грегора. Відповідно до цього слід очікувати, що найбільш сприйнятним стилем менеджменту буде стиль, близький до авторитарного чи навіть диктаторського, що ґрунтується на досить жорсткому використанні адміністративних важелів управління. Певна частка виконавчих співробітників, що орієнтуються на другий ціннісний тип (часткою виконавчих співробітників, орієнтованих на третій тип, можна знехтувати), є підставою для сподівань на позитивні зміни поведінкової моделі, що, у свою чергу, призводять до сприйняття більш органічного стилю менеджменту, наприклад партисипативного чи гуманістичного. Але враховуючи той факт, що тяжіння до першого ціннісного типу визначається насамперед віковою структурою та освітнім рівнем виконавчого персоналу, можливі трансформації у сприйнятті співробітниками стилей менеджменту будуть дуже повільними та вимагатимуть великих зусиль, спрямованих на освітньо-кваліфікаційний розвиток персоналу за умов забезпеченості адекватного матеріального становища.

Третя гілка процесу формування ефективного стилю менеджменту відображає стратегічні інтереси підприємства, що визначаються його поточною позицією на ринку та ключовими можливостями, що повинні бути реалізовані у найближчий період, але нададуть підприємству конкурентних переваг у далекому майбутньому. Реалізація підприємством цих можливостей завжди приведе до необхідності впровадження змін усередині підприємства, що, у першу чергу, стосуються таких важливих внутрішніх змінних, як персонал та загальна ефективність менеджменту (управління). Складовими цих комплексних змінних є стиль менеджменту та його сприйняття (затребуваність) з боку персоналу підприємства. Тобто враховуючи зауваження, зроблене під час аналізу другої гілки, в рамках третьої гілки процесу формування ефективного стилю менеджменту треба формувати систему заходів, що розраховані на випереджальний розвиток виконавчого персоналу підприємства, хоча б у напрямку адекватного сприйняття організаційного чи «витриманого» стилю менеджменту.

Підбиваючи підсумки короткого аналізу ефектів трансформації суспільних цінностей у поведінці менеджерів та у ставленні персоналу підприємства до поведінкових особливостей здійснення управлінських функцій, слід зауважити таке. Можливості розвитку стилів менеджменту визначаються ціннісними типами менеджерів. Дослідження свідчать про те, що вплив на цю змінну з боку підприємства є більш потужним, ніж на ціннісну орієнтацію виконавчих співробітників. Крім того, як вже вказувалося, існує позитивна тенденція (помолодшання професії менеджера), що визначає більш широкі можливості культивування стилю менеджменту, що є перспективним з точки зору стратегії підприємства. Діапазон сприйняття стилю визначається ціннісними типами співробітників, що є переважними на підприємстві. Перший рівень неузгодженості цільової змінної процесу формування стилю менеджменту на підприємстві, тобто неузгодженість між реальним стилем менеджменту, що культивується на підприємстві, та рівнем сприйняття його з боку співробітників, можна

оцінити кількісно на основі зіставлення типових значень відсотка менеджерів та виконавчих співробітників, орієнтованих на другий та третій ціннісний тип. Другий рівень неузгодженості – це розбіжності між можливими діапазонами розвитку стилей менеджменту та поведінкових моделей виконавчих співробітників підприємства з реальними стилями та поведінковою структурою. Його не можна безпосередньо оцінити кількісно, але цілком можливим є формування рамкових рекомендацій стосовно узгодження чи (якщо цілковите узгодження не є можливим) наближення реальних стилей та поведінкових моделей до діапазону, що відповідає конкретному підприємству.

Розв'язання третього завдання дослідження буде мати вигляд висновків та рекомендацій з результатів цього дослідження. Таким чином, узагальнюючи результати аналізу можливостей підвищення ефективності діяльності підприємства на основі керованого розвитку стилю менеджменту, можна сформулювати такі висновки та рекомендації:

– з точки зору забезпечення найбільшої ефективності на рівні здійснення міжособистісних процедур управління підприємство має звернути особливу увагу на формування випереджальних заходів з розвитку персоналу, що дозволяють культивувати та ефективно використовувати стиль менеджменту, який є наближеним до орієнтації на персонал;

– розвиток менеджменту як структурної ланки підприємства повинен бути спрямований на адаптацію гуманістичного стилю управління;

– внаслідок того, що ціннісні орієнтації менеджменту як структурної ланки підприємства є більш розвинутими, ніж ціннісні орієнтації виконавчого персоналу, підприємство має формувати таку перспективну стратегію розвитку, яка забезпечує спрямовану трансформацію поведінкових особливостей виконавчого персоналу підприємства на адаптацію до діапазону стилей менеджменту, що культивуються на підприємстві.

За напрямки подальших досліджень слід вважати такі:

– аналіз освітньої передісторії менеджерів з метою ідентифікації ефектів впливу базової освіти, конфігурації гуманітарної складової освіти та ін. в їх практичній діяльності;

– більш точне визначення напрямку розвитку стилей менеджменту на підприємстві шляхом спрямованих опитувань менеджерів; роботу з експертами у галузі освіти та професійними організаціями;

– визначення кількісних характеристик неузгодженості між реальним стилем менеджменту, що культивується на підприємстві, сприйняттям його з боку співробітників та можливими діапазонами розвитку стилей та поведінкових моделей виконавчих співробітників підприємства.

#### *Список використаної літератури*

1. Виханський О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханський, А.И. Наумов. – М.: Гардарики. – 1999. – 336 с.
2. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Бизнес-школа. – 1998. – 458 с.
3. Черваньов Д.В. Менеджмент / Д.В. Черваньов. – К.: Вища школа. – 2001. – 924 с.
4. Адрушків Б.М. Основи менеджменту / Б.М. Адрушків, О.Є. Кузьмін. – К.: Альма-матер. – 2003. – 324 с.

5. Яницкий М.С. Ценностные ориентации личности как динамическая система / М.С. Яницкий. – Кемерово: Кузбассвузиздат. – 2000. – 204 с.
6. Вардомацкий А.П. Сдвиг в ценностном измерении? / А.П. Вардомацкий // Социологические исследования. – 1993. – № 5. – С. 47–56.
7. Inglehart R. Culture Shift in Advanced Industrial Society / R. Inglehart. – Princeton. – 1990. – 562 с.
8. Inglehart R. The Silent Revolution: Changing Values and Political Styles / R. Inglehart. – Princeton. – 1977. – 436 с.
9. Inglehart R. The silent revolution in Europe: intergenerational change in post-industrial societies / R. Inglehart // American Political Science Review. – № 65. – P. 991–1017.
10. Хьелл Л. Теории личности / Л. Хьелл, Д. Зиглер. – СПб.: Питер Пресс. – 1997. – 230 с.
11. Маслоу А. Психология бытия: пер. с англ. изд. 1954 г. / А. Маслоу. – М.: Рефл-бук.; К.: Ваклер. – 1997. – 304 с.
12. Народне господарство Дніпропетровської області / Статистичний щорічник. – Дніпропетровськ: Дніпропетровське обласне управління статистики. – 1997–2007 рр. (на електронних носіях).
13. Pop M.T. Types of Managers and Management Styles / M.T. Pop, D. Pop. // Annals of the Oradea University. Fascicle of Management and Technological Engineering. – Vol. VII (XVII). – 2008. – P. 2604–2610.

*Отримано 30.09.2009.*

УДК 338.512:004

*Д.Ю. Ляшко*

## **ПРИНЦИПИ ВИБОРУ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ВИТРАТ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ І ТЕХНОЛОГІЙ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Стаття присвячена проблемам вибору відповідних до сучасної специфіки ринкового середовища інформаційних систем і технологій забезпечення конкурентоспроможного маркетингового управління діяльністю підприємства. Запропонована методика розрахунку витрат, пов'язаних з впровадженням і використанням відповідних інформаційних систем і технологій.

Статья посвящена проблемам выбора соответствующих современной специфике рыночной среды информационных систем и технологий обеспечения конкурентоспособного маркетингового управления деятельностью предприятия. Предложена методика расчета затрат, связанных с внедрением и использованием соответствующих информационных систем и технологий.

The article is devoted to the problem of choice the modern marketable communicative systems and technologies to support competitive marketing management of enterprises. The method cost account of installation, provide and using communicative systems and technologies are given.

*інформаційні системи, інформаційні технології, маркетингове управління, витрати, діяльність, підприємство*