

Таблиця 2

НОРМУВАННЯ ПРАЦІ УПРАВЛІНСЬКОГО АПАРАТУ

Показник	Методика визначення	Розшифрування позначень
Чисельність управлінського персоналу	$Чс = \frac{\sum T}{\Phi_k \cdot K_{вн} \cdot K_z}$	$Чс$ – середньоспискова чисельність керівників, спеціалістів, службовців $\sum T$ – сумарна трудомісткість усіх робіт, нормо-год Φ_k – корисний фонд часу одного працівника, год $K_{вн}$ – коефіцієнт виконання норм по плану K_z – оптимальний коефіцієнт завантаження управлінців роботою
Сумарна трудомісткість	$\sum T = \sum N_i \cdot t_i + T_d$	N_i – кількість робіт i-го виду, виконуваних у підрозділі за календарний період часу t_i – норма часу на одиницю виконуваної роботи i-го виду T_d – обсяг додаткових робіт, не охоплених нормативними матеріалами
Норма часу на одиницю виконуваної роботи i -го виду для управлінців	$t_i = ton(1 + \frac{Kn}{100})(1 + \frac{K_{eo}}{100})$	ton – час на виконання основної роботи Kn – коефіцієнт, що враховує затрати часу на підготовчо-заключну роботу та організаційно-технічне обслуговування робочого місця (у процентах до часу основної роботи)

Отже, раціональна організація управлінської праці передбачає обґрунтований поділ, кооперацію і регламентацію праці в апараті управління, нормування складу чисельності працівників, правильні розстановку і використання кадрів, застосування прогресивних методів і засобів праці. Основним моментом при цьому повинно бути чітке визначення обсягу і складу робіт з управління. Як свідчить зарубіжний і вітчизняний досвід, тут необхідні як систематична і цілеспрямована робота по удосконаленню організації управлінської праці, так і відображення її результатів з використанням прийнятого раціонального варіанту у відповідних нормативних документах. Головне завдання – створення такої обстановки, при якій кожен працівник міг би виконувати свої обов'язки з найбільшим ефектом як з точки зору підвищення продуктивності праці, так і з точки зору збереження власного здоров'я.

1. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент: Навчальний посібник. Львів, 1996. 2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурк Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М., 1994.

УДК 338.24+655.5

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ПЕРСПЕКТИВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИДАВНИЦТВА

О.М. Міхаш

Висвітлюються теоретичні та методологічні питання стратегічного управління як сучасного важливого напрямку менеджменту в Україні. Наведено характеристику логіки роз-

робки і методів обґрунтування цілей, завдань, стратегій, змісту і форм організації окремих підсистем стратегічного управління.

Освещаются теоретические и методологические вопросы стратегического управления как современного важного направления менеджмента в Украине. Приведено характеристику логики разработки и методов обоснования целей, задач, стратегий, содержания и форм организации отдельных подсистем стратегического управления.

Благо завжди і повсюди залежить від двох умов: правильного визначення кінцевих цілей; знаходження відповідних засобів, що ведуть до бажаної мети.

Арістотель

Українським видавництвам, як і іншим підприємствам, останні декілька років критичну ситуацію створюють важкопрогнозована динаміка ринку, лавина нових директивних рішень і законодавчих актів, зменшення внутрішніх ресурсів і ріст агресивності зовнішнього середовища, особливо у фінансовій сфері. В таких умовах велике значення надається впровадженню в практику підприємства ідей і технологій стратегічного управління розвитком.

Стратегічне управління видавництва є для українського книговидавництва новим незвичним явищем. Потреба в ньому з'явилася внаслідок економічної реформи, результатом якої став перехід від планової економіки з її централізованим стратегічним управлінням цілими галузями виробництва до ринкової, при якій підприємства різних форм власності одержали повну господарську самостійність.

Складність сучасного етапу розвитку економіки України ставить суб'єкти господарської діяльності в особливо важкі умови. Спад виробництва, інфляція, зниження купівельного попиту, відсутність стабільної передбачуваної політики, зростання конкурентної боротьби, криза неплатежів – усі ці фактори повинні бути враховані при розробці стратегії діяльності видавництва. Крім того, повинні бути враховані і його внутрішні можливості, тобто кількісний і якісний склад основних виробничих фондів, кваліфікація персоналу, фінансовий стан і таке інше. На основі аналізу зовнішніх, проміжних факторів і потенційних можливостей підприємства необхідно виявити перспективи розвитку, визначити умови їх реалізації, заходи по переходу до нових технологій і продукції. Задача розробки стратегії полягає в тому, щоб підготувати суб'єкт господарської діяльності до можливих змін ситуації на ринку, вчасно передбачити несприятливий вплив випадкових факторів, нейтралізувати його або навіть обернути собі на користь, максимально зменшити ризик при прийнятті того чи іншого рішення. Звідси випливає важливе значення розробки стратегії діяльності видавництва в досягненні ним стабільного положення на ринку, особливо в сучасних нелегких умовах.

Стан видавничої справи не дає підстав для оптимізму. В Україні до критичної межі зменшився випуск книжкової продукції. За останнє десятиліття кількість випущених книг зменшилась: за назвами – вдвічі, за тиражами – більш як у десять разів. І цей спад триває. В умовах конкурентної боротьби і зниження попиту на книгу, що насамперед пов'язано з обмеженою купівельною спроможністю населення, важко досягти високих прибутків, особливо державним видавництвам. Змінити ситуацію на краще можна, лише відмовившись від стереотипного мислення та використовуючи передовий досвід інших держав, а саме – стратегічне управління.

Стратегічне управління передбачає розробку довгострокової політики, цілей, орієнтирів і принципово нових напрямків діяльності видавництва. Містить такі обов'язкові елементи як корпоративна місія видавництва, структурні зміни, програми розвитку видавництва в цілому і в основних його підсистемах, організаційну культуру і компетентність менеджерів. Розглядається як комплекс рішень і дій, що відображається в планах, спрямованих на досягнення цілей і вирішення завдань, поставлених перед видавництвом. Серед них найважливішими є:

формування місій видавництва, у тому числі цілей його діяльності;

першочерговий напрямок діяльності видавництва, що найповніше відповідає його ресурсам, можливостям і умовам функціонування;

оцінка чинників конкуренції на ринку інформаційної продукції регіону;
аналіз діяльності видавництва і відповідності його ресурсів проблемам соціально-економічного розвитку регіону;
визначення та оцінка найбільш бажаних напрямів діяльності з позиції місії регіонального видавництва;
вибір довгострокових завдань і стратегії їх реалізації;
розвиток короткострокових стратегій, що впливають із довгострокових цілей і стратегій;
застосування стратегічних заходів для виявлення внутрішніх резервів видавництва;
оцінка стратегічних процесів для використання отриманого досвіду при ухваленні рішення для вироблення стратегічного плану на наступний період.

Таким чином, стратегічні рішення націлені в майбутнє й ґрунтуються на прогнозах науковців і менеджерів.

Рішення мають багатофункціональний характер і мають комплексно використовуватись у переважній більшості сфер видавничої діяльності. Стратегічне управління розкриває зміст перспективних напрямів діяльності, що дає можливість домогтись свідомої оцінки видавництвами своєї ролі і місця у виконанні поточних і перспективних цілей організацій, уточнюючи їх з особистими планами. Використання методології стратегічного управління переконливо обґрунтовує необхідність нововведень, пов'язаних з реалізацією стратегій. Ця методологія передбачає залучення менеджерів різних рівнів до активної участі в розробці стратегічних планів видавництва та його підрозділів.

У змісті стратегічного управління виділяють два напрямки: розроблення стратегії та її реалізація. Центральними процесами першого напрямку є: визначення місії та стратегічних цілей видавництва; оцінка зовнішнього, проміжного і внутрішнього середовища видавництва; аналіз сильних і слабких сторін видавництва, його можливостей, організації та технології, конкурентоспроможності на регіональному ринку; визначення шляхів для подолання опору нововведенням. Результати цієї роботи повинні зосереджуватись у стратегічному плані розвитку видавництва.

Другий напрям включає: розвиток спеціальних стратегій (технологічної, фінансової, економічної, кадрової тощо); реалізацію стратегічного плану; підтримку стратегічного контролю. Принцип спроможності втілювати стратегію в життя передбачає розробку і використання методів практичної реалізації стратегічних планів. Стратегічне планування передбачає розробку стратегії та основних методів її реалізації; створення і підтримку стратегічної відповідності між цілями видавництва, її потенційними можливостями, інформаційними потребами читачів і спроможністю діяти на інформаційному ринку. Розробленню ефективної стратегії досягнення ринкових переваг повинні передувати ретельний аналіз конкурентоспроможності видавництва, докладна оцінка зовнішнього середовища і внутрішніх чинників. Проводячи таку роботу, доцільно визначити ринкові можливості і загрози видавництва. При такому аналізі слід враховувати елементи загального стану видавництва на книжковому ринку, що впливає на його здатність досягти стратегічних цілей незалежно від загрози можливого прориву її ринкових позицій.

Істотні особливості має діяльність видавництв у стратегічних умовах, коли проблеми виникають раптово, усупереч прогнозам і попередньому досвіду. В таких ситуаціях керівництву потрібно терміново розробляти і здійснювати компенсаційні заходи по усуненню збоїв у роботі й поновленню нормальної діяльності. Для підвищення ефективності й оперативності роботи видавництв різних рівнів при виникненні стратегічних несподіванок менеджери повинні превентивно розробляти план їх дій у надзвичайних ситуаціях. У ньому слід передбачити:

розподіл прав і обов'язків вищих керівників;
створення оперативних груп менеджерів для підтримки морального клімату в колективі;
забезпечення нормального трудового ритму;
розроблення і здійснення заходів з виправлення ситуації, що склалася.
Науковий підхід до розробки стратегій, їх чітке формування і реалізація – важлива умова для забезпечення скоординованої і збалансованої діяльності видавництва, гарантія високої ефективності та конкурентоспроможності на інформаційному ринку регіону.

Процес вироблення й реалізації стратегій досить складний і багатоступеневий. Вимагає знання як теоретичних основ побудови науково обґрунтованої стратегії, так і володіння методами розробки конкретних практичних дій, вибору оптимальних стратегічних альтернатив, виконання і прийняття правильних рішень, умінь передбачити їх результат і вчасно скоригувати сформовану стратегію.

Економічна теорія і практика виробили кілька основних підходів до розроблення і реалізації стратегії діяльності підприємства в умовах ринку, що можуть бути з успіхом використані при формуванні стратегії. Найбільш відомі з них такі: матриця можливостей по товарах (ринках), матриця Бостонської консультативної групи (БКГ), вплив ринкової стратегії на прибуток (PIMS), загальна стратегічна модель Портера, модель Мак-Кінсі „7S”, стратегія по Мінцбергу.

Різні підходи до побудови стратегічного управління потребують чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності окремих підприємств, які в загальному вигляді можна сформулювати через мету стратегічного управління. Метою стратегічного управління є визначення місії, цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі.

1. Баранчев В.В. Стратегический анализ: технология, инструмента, организация // Проблемы теории и практики управления. 1998. №5.
2. Боумен Клиф. Основы стратегического менеджмента : Пер. с англ. М., 1998.
3. Блошицька Г. Аналіз книговидання в Україні // Вісник Книжкової палати. 2000. №8.
4. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М., 1992.
5. Сенчинко М. Книговидання // Вісник Книжкової палати. 2000. №12.
6. Томпсон А. Стратегический менеджмент. М., 1998.
7. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. К., 1999.

УДК 330: 007(07)

МАТЕМАТИЧНІ МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ (ПРОБЛЕМИ ВИКОРИСТАННЯ)

В.М. Флячок, У.В. Жидик

Розглядаються проблеми використання математичних методів моделювання економічних процесів поліграфії в умовах ринкової економіки України.

Рассматриваются проблемы использования математических методов моделирования экономических процессов полиграфии в условиях рыночной экономики Украины.

Останнє півстоліття економічна наука розвивалася під значним впливом математики. Виникло багато нових методів та ідей, які знайшли широке розповсюдження в усіх розвинутих країнах світу і помітно вплинули на інтелектуальну й господарську сфери суспільного життя. За допомогою математичних методів і комп'ютерних технологій вдалося розв'язати багато практичних задач. Основні поняття математичної економіки: оптимальний план, оптимальна програма, оптимальний розв'язок та інші – вийшли за межі наукових термінів і перетворилися у загальноновживані вирази, увійшли до офіційних державних документів.

Однак не завжди використання математичних методів приводило до очікуваних результатів. Це викликало в деяких економістів певну обережність у ставленні до математики. Детальний же аналіз цих випадків показав, що математика не винна. Причина полягала в недостовірності вихідної інформації та несправедливості вихідних припущень, на яких будувалися моделі економічних систем. Та й економіка командно-адміністративної системи, що базувалася на волюнтаристських рішеннях, не потребувала наукового підходу до розв'язання задач з прийняття рішень.

У нинішніх умовах ринкової економіки, у тих випадках, коли математична модель з достатньою точністю описує досліджувані економічні процеси, методи математичного моделювання перетворюються в інструмент величезної дослідницької сили. Але поки що потреби цих методів для прийняття управлінських рішень у господарстві України взагалі, і у видавничо-