

можуть регулюватися безпосередньо організацією. Варіюванням значень керованих параметрів, що залежать від стану внутрішньої інформаційної системи підприємства, за допомогою методів оптимізації можна досягти максимального чи мінімально припустимого значення інтегрального критерію.

Розглянуті характеристики інформації знаходяться у постійній взаємодії і взаємозалежності при формуванні вхідних, вихідних і циркулюючих усередині організації інформаційних потоків. Не буде перебільшенням стверджувати, що сучасна організація функціонує завдяки споживанню та виробництву інформації і це є основою її життєдіяльності. Конкурентоспроможність товару (якщо він не є власне інформацією) визначається тим, наскільки інформація, що супроводжує продаж цього товару, має перелічені властивості і вимоги до неї. Власне кажучи, у сучасній економіці товари ототожнюються з інформацією про них, і навіть претензії до неякісних товарів висуваються у вигляді претензій до недостовірної інформації щодо якості товару. Організація загалом сприймається зовнішнім оточенням (клієнтами, постачальниками, партнерами, спільнотою) також через інформаційне середовище, яке створює організація у своїй структурі і поза нею. Отже, у сучасних умовах необхідне ставлення до інформації не тільки як до ресурсу або товару, а й як до супроводження усіх бізнес-процесів, які відіграють вирішальну роль у життєдіяльності економічної організації.

1. *Daft R. Organization theory and Design. 1999.* 2. *Плошайський П. Організація майбутнього (лекційні нотатки). – К., 2000.* 3. *Смирнов Э.А. Основы теории организации. – М., 1998.* 4. *Олійник С.У. та ін. Менеджмент – Х., 1997.* 5. *Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством. – Х., 1999.* 6. *Хант Ч., Зартарьян В. Разведка на службе вашего предприятия. – К., 1992.* 7. *Глухов В.В. Основы менеджмента. – СПб, 1995.*

УДК 330.43:658.8

І.І. Новаківський

Національний університет “Львівська політехніка”,

ВПЛИВ ЛЮДСЬКОГО ФАКТОРА НА УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ

© *Новаківський І.І., 2001*

Проаналізовано залежність ефективності функціонування системи менеджменту при переході до матричної і мережної структур управління від людського фактора.

In the article the analysis of relation of efficiency operation of a system of management is conducted at transition to template and network frames to control from the human factor.

Безсумнівно, що центром всіх сучасних концепцій управління залишається людина. Розвиток і поширення концепцій управління людськими ресурсами перетворюється у важливу тенденцію, яка знаходиться в найтіснішому взаємозв'язку з іншими гранями еволюції менеджменту [1]. В умовах перебудови економічних відносин, утворення нових

організаційних структур, що функціонують на основі різних форм власності, запорукою успішної діяльності організації можна вважати успішну інтеграцію управління людськими ресурсами і діловими операціями, в якому динамічно враховується внутрішня та зовнішня ситуація. Еволюція суспільства в напрямку від індустріального до інформаційного зумовлює принципові зміни в товарі “робоча сила”. Оскільки її носієм все частіше є найкваліфікованіші робітники і службовці, тобто робоча сила стає інтелектуально-інформаційно насиченою, тому її відчуження від власника відбувається в якісно новій формі. Різноманітність заходів планування, велика кількість задіяних учасників і жорстка взаємопов’язаність всіх складових господарських процесів зумовлює необхідність цілеспрямованого структурування процесів діяльності організації, тобто довготермінового регламентування дій менеджерів. Цьому має сприяти удосконалення інформаційної системи менеджменту (ІСМ) в організації, яка повинна спрямовуватися на забезпечення:

- використання якісно кращої технології системного аналізу та проектування діяльності організації та підняття рівня інформаційного забезпечення менеджерів шляхом підвищення інтелектуального рівня продукту відображення процесів;
- покращання прямого оперативного доступу як до внутрішніх джерел інформації про хід виробничого процесу в просторі та часі, так і різноманітних зовнішніх джерел;
- зростання мобільності керівного та адміністративно-управлінського персоналу через впровадження якісного зв’язку, який має наближатися до ідеального;
- ефективну координацію внутрішньої діяльності шляхом налагодження тісних і прозорих вертикальних і горизонтальних зв’язків менеджерів всіх рівнів;
- охоплення всієї багатofункціональної діяльності організації в єдиний комплекс шляхом створення єдиного інформаційного середовища;
- впровадження нових ІТ має розглядатися у взаємопов’язаному комплексі розвитку ІСМ організації і повинно спрямовуватися на підвищення ефективності праці менеджерів на якісно новий рівень, який дає змогу:
 - зосереджувати більше необхідного і неперервного часу на такі високоефективні види діяльності, як аналіз та прийняття рішень за рахунок зменшення витрат часу на здійснення малопродуктивної діяльності;
 - чіткіше та точніше дотримуватися загальної політики та стратегії організації, загальноприйнятих правил та нормативів;
 - ефективніше управляти діяльністю персоналу на основі підтримання найтісніших оперативних зворотних зв’язків;
 - розумно ставитися до ризику на основі методів глибокого аналізу проблеми, ефективно організовувати колективну працю;

використовувати прогресивніші технології системного аналізу та проектування оперативного управління на нижніх і середніх ланках управління виробництвом.

Менеджери вищої ланки зможуть ширше та чіткіше окреслювати перспективи діяльності на основі глобальної інтелектуальної обробки інформації [2]. Менеджери нижчих ланок розширяють свої повноваження за рахунок автоматичного узгодження їхніх рішень через посередництво ІС без вимушеного погодження з вищим керівництвом. Створяться нові горизонти ефективної співпраці, оскільки, з одного боку, забезпечуються можливості на якісно кращих рівнях представляти чи передавати інформацію, а з другого – зникають

бар'єри віддалі, оскільки зникають проблеми з'єднання і передачі інформації без спотворень. Застосування сучасних засобів міжособистого зв'язку та обробки інформації у повсякденній роботі менеджерів дає змогу значно скоротити витрати на рутинну та малоефективну роботу і підвищити ефективність ділових переговорів.

Надзвичайно важливою умовою успішного впровадження сучасних ІТ є врахування впливу людського фактора, який проявляється в таких площинах, як культура праці в колективі, здатність до навчання і відкритість до нововведень. Особливо важким є перехід від традиційної до комп'ютеризованої обробки інформації, який пов'язаний із значною переорієнтацією професійної діяльності персоналу, що може інтерпретуватися як реінжиніринг господарського процесу. Отже, техніко-організаційна адаптація та удосконалення господарських процесів повинна завжди узгоджуватися з заходами підготовки кадрів. Постійне навчання співробітників повинно стати важливою складовою поточного процесу впровадження нових елементів ІСМ. Підготовка персоналу в рамках нових проектів повинна починатися ще на початковому етапі. Залучення персоналу для участі в процесі вже на фазі планування дає значний ефект навчання. Як правило, впровадження нової ІС означає радикальний відхід від традиційної організації праці. Навіть при максимально сприятливій ситуації для використання нової ІС необхідна інтенсивна підготовка персоналу, яка повинна стосуватися розуміння місії ІС загалом, логіки використання ІС на кожному робочому місці, методів використання прикладного забезпечення для вирішення професійних задач.

У ринково розвинутих країнах п'ятикратне збільшення продуктивності праці менеджерів за рахунок ІТ і скорочення витрат на їх придбання сприяє швидкому розвитку спеціалізованих ІС завдяки поширеним телекомунікаціям не тільки в організації, але і серед клієнтів. ІС сприяють вільному поширенню інформації та створенню систем органічного типу, орієнтованим на людину, коли головними критеріями ефективності управління стає обґрунтованість постановки задачі, визначення переліку проблем і формулювання очікуваних кінцевих результатів. Практика показує, що всі підрозділи будь-якої організації відчувають недостачу інформації. Багато працівників, як правило, погано уявляють ситуацію в організації загалом, не знають, чим займається сусідній відділ. Як для керівників, так і для співробітників вільне поширення інформації має виключно важливе значення з таких причин: самооцінка працівника значною мірою залежить від рівня його інформованості; ефективність інтелектуальної діяльності співробітників при розв'язанні поставлених задач залежить від доступних знань про супутні обмеження і взаємозв'язки; виконавці впевнено діють тільки тоді, коли вони осмислили вказівки і цілі та мають доступ до довідкової інформації; з отриманням доступу до інформації співробітник відчуває свою важливість, що сприяє його готовності до праці; впевненість в собі і продуктивність праці працівника залежать від його інформованості; інформація найкраще сприймається і усвідомлюється в той момент, коли її очікують – затримки в отриманні чи її недоступність породжує слухи і домисли, які створюють нові проблеми.

Отже, основною особливістю управління при залученні ІТ є орієнтація на колективне і децентралізоване прийняття рішень через обмін директивною та поточною інформацією, що повністю відповідає динамічно змінюваній ситуації як всередині організації, так і в зовнішньому середовищі. Важливою ціллю впровадження ІТ стає створення інформаційного комфорту в широкому розумінні від забезпечення всього комплексу умов для інтелектуальних комунікацій і самовираження особистості до широкого доступу кожного

менеджера до інформаційних ресурсів. Все це веде до розвитку розумної ініціативи людей і зростання їх інтелектуальної віддачі. ІТ передбачають глибоку перебудову трудових процесів, починаючи від різких змін наборів масових спеціальностей і закінчуючи зростанням чисельності надомних працівників, які вільно розпоряджаються своїм часом. Йде швидке перепрофілювання робочої сили з сфери матеріального виробництва в інформаційну сферу.

Щоб впровадження ІТ було ефективним, потрібно готувати до роботи в нових умовах персонал. Для поведінки персоналу характерна інерція – і тому залучення нових ІТ в умовах готовності всіх інших факторів, крім персоналу, не приводить до очікуваних результатів. До персоналу ставиться ряд посиленних вимог, серед яких слід виділити такі: самоконтроль і самостійне визначення відповідальності, внутрішнє партнерство, одночасна участь в різних структурах організації, неперервне професійне вдосконалення, вивчення кількох перехресних функцій. Відповідно керівництво повинно менше вимагати, вказувати, оцінювати та організувати – зате більше планувати, контактувати, працювати в мережі, бути толерантним до невизначеності, вірити в людей і бути в розумних межах космополітом. Сучасний менеджер повинен бути глобальним стратегом управління в конкурентному середовищі і гнучким політиком для хорошої орієнтації в позаринкових факторах, стати лідером-новатором, який не командує, а організовує, володіти ІТ. Не дивно, що одне з основних завдань – формування зручного робочого місця. Несистематизовані спроби формування ефективних комунікацій можуть перетворити фірму в своєрідне видавництво, що випускає величезну кількість різноманітної інформації для персоналу без видимого успіху. Впровадження локальної комп'ютерної мережі для вирішення поставленого завдання також ілюзорне – адже це лише технічний засіб, який не управляє інформацією. Кардинально може змінити ситуацію лише сумісне, свідоме і регулярне проектування і корегування структури і змісту ІСМ, тісно пов'язане з реінжинірингом організаційної структури управління. Тільки системний підхід до інформаційного обміну дає змогу гнучко управляти діяльністю організації, постійно змінювати пріоритети залежно від ситуації в зовнішньому середовищі.

Порівняння моделей поведінки менеджерів країн СНД та Західної Європи за даними опитування TESIS показало, що менеджери ринково розвинутих країн орієнтуються на колективну роботу в інформаційному середовищі організації, в той час як вітчизняні менеджери розраховують на власні сили. Отже, потрібно створювати такі умови, щоб вітчизняні менеджери були готові працювати в нових умовах інформатизації. Тому цілеспрямовані зусилля вищого керівництва організації насамперед мають спрямовуватися на зменшення ентропії персоналу шляхом впровадження та неперервного вдосконалення ІСМ. Реформування ІСМ повинно охоплювати розгортання внутрішньої мережної інфраструктури, колективної пам'яті, розвинутих засобів масового доступу до інформації та комунікацій, моніторингу діяльності організації, підготовки кваліфікованих спеціалістів, що здатні генерувати нові ідеї. Метою цієї роботи є забезпечення умов для інтенсифікації інформаційних потоків. Вертикальний інформаційний потік забезпечує інтенсивний ріст сукупного інтелектуального потенціалу організації, перетворення знань всіх працівників на рівень нової ідеї, нового розуміння задач і шляхів їх вирішення. Інтенсивність вертикального інформаційного потоку залежить від величини перепадів інтелектуальних потенціалів верхніх та нижніх структур певної організації. Отже, побудована елітна структура за принципом “таланти наверх” протистоїть традиційній ієрархічній структурі.

Інтенсивність горизонтальних інформаційних потоків залежить від внутрішніх та зовнішніх рівнів зв'язків, інтелектуального обміну між людьми і групами, а також від можливостей мобілізації інформаційних ресурсів та їх концентрації в потрібному напрямку. Перед кожним менеджером повинно стояти завдання – роздобути максимум інформації з нагромаджених повідомлень і при їх недостатності провести для цього необхідні комунікаційні з'єднання і перетворити отримані дані в активно функціонуючий ресурс. Інформаційний ресурс повинен відігравати роль фермента, який дає змогу ефективно поєднувати матеріальні, людські та фінансові ресурси для одержання оптимальних результатів діяльності. Тим самим забезпечується приріст вільної енергії в цілеспрямованій системі за рахунок зменшення її ентропії. Слід пам'ятати, що ІСМ можуть зберігати більші обсяги інформації, швидше розраховувати, фільтрувати дані, робити вибірки, проводити формально-логічні викладки, встановлювати проміжні цілі, нагромаджувати відомості та дані, але розпізнавати навколишній світ у змістовному аспекті, знімати невизначеність не вміють. Впровадження ІТ головним чином пов'язане не з підвищенням кваліфікації та освітнього рівня персоналу, а із зменшенням соціальної ентропії, тобто “розкиданості” внутрішньої неупорядкованості, їх нерелевантності щодо загальної мети. Справа полягає не в наявності чи відсутності знань, а в наявності чи відсутності інформаційного середовища відповідного рівня, яке забезпечує розвиток інформаційних зв'язків, міжособистих взаємодій.

В цих умовах найвагомішим стає критерій “рівень культури організації і персоналу”, який стосується всієї організації загалом і охоплює людські ресурси і структуру в єдиному взаємопов'язаному комплексі. Нині традиційні підходи до культури організації і персоналу сильно трансформуються в зв'язку з поширенням мережної структури побудови організації. Труднощі впровадження нової мережної культури зумовлене такими причинами: по-перше, мережна організація порушує ряд традиційно сформованих організаційних принципів сегментування і модулювання підприємства, по-друге, управлінські принципи для нових організаційних структур ще не уточнені і недостатньо апробовані, а тому не можуть стати міцним фундаментом розвитку цієї організаційної форми. Традиційно було прийнято, що підприємництво досягає найкращих результатів завдяки організаційній інтеграції на основі самодостатності. Сьогодні ж в мережних структурах самостійність насправді уявна через невідповідність між формальною автономією і недосяжністю фактичної самодостатності, що суперечить традиційним принципам традиційного підприємництва. Слабкий зв'язок члена мережі з організацією породжує подібність мотивації найманців, що мало має спільного з підприємницькою зацікавленістю, яка пояснюється головним чином прагненням задоволення місії мережі. Мережні організації значною мірою відмовляються від “приватної власності на засоби виробництва” як підприємницького мотиваційного фактора і задовольняються колективним використанням всіх ресурсів всіма членами мережної структури. Члени мережі мають відмовитися і від мотиваційної ролі “образу ворога” в конкурентній боротьбі, оскільки вчорашній супротивник може стати партнером по мережі (наприклад, від поширених в 80-х роках рекламних лозунгів виду “Honda проти Yamaha”). Впровадження мереж веде до посилення залежності, оскільки кожен член мережі вносить лише невеликий вклад в роботу всієї конструкції.

Привабливість мережних структур пояснюється високими виробничими показниками, які зумовлюються такими факторами, як компетентність і ефективність. Можливість швидкого залучення кращих виконавців до вирішення тих чи інших задач стає ідеальною школою підвищення компетентності прийняття рішення. Ефективність мережних органі-

зації гарантується невисоким рівнем зайнятості персоналу і раціональною структурою витрат. Мережі виключають дублювання кваліфікованої робочої сили і потужностей на різних ділянках, чим вдасться уникати високих сукупних затрат на виробництво готової продукції чи на внутрішній обмін послугами в організації.

Мережа загалом володіє резервним потенціалом насамперед завдяки створенню нових конфігурацій чи залученню додаткових партнерів. Використання комунікаційних ІТ дає змогу значно зменшити співвідношення між “невиробничими” трансакційними витратами і виробничими витратами. Мережна організація володіє такими перевагами: відмова від бюрократизації і формалізації; переважання інформаційних і кадрових засобів інтеграції над технократичними і структурними; гнучкі форми зв'язку в організації та з іншими підприємствами, наприклад через створення внутрішніх ринків; малій кількості ієрархічних рівнів завдяки переходу від крупної централізованої організації до ряду дрібніших і гнучкіших. Проте мережна структура має такі слабкі місця: практична відсутність матеріальної і соціальної підтримки членів внаслідок відмови від класичних довготермінових договірних форм і звичайних трудових відносин; перевага вузької спеціалізації, концентрації на ключових компетентних напрямках, в той час як багато прихильників сучасних напрямків менеджменту виступають за багатопланову кваліфікацію загального профілю; надмірною залежністю від кадрового складу, а тому схильністю до ризику через плінність кадрів; небезпекою надмірного ускладнення через відмінність членів організації, відкритості мережі, невизначеності членства в мережі.

В рамках мережного підходу висуваються високі вимоги для прийнятих правил діяльності в площині ідентифікації та інтеграції. Постійно діючим фактором стримування зростання трансакційних витрат насамперед є культура поведінки в мережі, а також готовність і серйозність ставлення персоналу до ІТ. Проте формування висококультурної поведінки в мережі ускладнюється рядом причин. Абсолютна більшість мереж, створені у формі проекту, не мають часу на розвиток власної культури. Адже формування культури – це дорогий і довготривалий захід, що може звести нанівець переваги мережної організації в площині її ефективності. В таких умовах перевагу слід віддавати запозиченню “культури”. Проте не слід орієнтуватися на культуру домінуючої фірми чи певної країни. Найраціональніша поведінка в області формування мережної культури полягає у використанні глобальних зв'язків єдиного господарського простору, напрацювань глобальних нормативних співтовариств (наприклад, INTERNET). Але, з іншого боку, культурним запозиченням протидіє той факт, що мережні підприємства стають все більше схожими між собою, конкурентна диференціація на культурній основі все більше ускладнюється, хоча саме в ній полягає важлива функція культури.

Особлива увага в мережах приділяється питанням довіри між окремими людьми, системами, інститутами (наприклад, встановлення автентичності). Відомо, що саме в гнучких мережах (наприклад, в сфері пайової участі в капіталі) не можуть застосовуватися заходи для створення обстановки довіри. Лише взаємна залежність, симетричний вплив і двостороннє зближення може зменшити типовий для мереж ризик надмірної залежності. У цьому контексті взаємозалежність можна інтерпретувати як принцип кооперації, спрямований на досягнення рівноваги між стимулами і вкладами партнерів в рамках двосторонніх кооперативних зв'язків. Складність застосування такого принципу в мережі пояснюється великою кількістю зв'язків, взаємність яких не завжди доведена. Внаслідок відкритості мереж і неясності з членством (хто ще член організації, а хто ні) не завжди

зрозуміло, з ким з партнерів встановлені відносини взаємності. Крім того, між партнерами можуть встановлюватися специфічні взаємозв'язки.

Розглянуті проблеми, пов'язані з людським фактором, і рекомендації для їх вирішення через впровадження сучасних ІТ можуть стати в пригоді тим організаціям, які відновлюють або переходять в нову сферу діяльності. Впровадження ІТ дає змогу в декілька разів прискорити формування повноцінного колективу завдяки посиленню можливостей комунікаційних засобів для ділового професійного спілкування, сумісному використанню напрацьованої бази знань та програмних засобів інтегрованої обробки даних. Ігнорування проблеми внутрішньоорганізаційної підготовки персоналу може привести до краху частину організацій в першому десятилітті ХХІ сторіччя. Коли вище керівництво спроможне гнучко впроваджувати нові ІТ та паралельно успішно проводити кадрову політику, можна суттєво підвищити ефективність управління організацією.

1. Поппель Г., Голдстайн Б. Информационные технологии - миллионные прибыли. – М. 1990. 2. Каким образом ИТ – компании решают проблему поиска персонала? // Компьютерное обозрение. – 1999. – № 13. – С. 28-29.

УДК 69.003:65.014

Ю.В. Орловська

Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА В БУДІВНИЦТВІ: ЗМІНА ПРІОРИТЕТІВ

© Орловська Ю.В., 2001

Доводиться доцільність та актуальність докорінних змін в будівельній галузі України, висвітлено основні напрямки та пріоритети цих змін, а також запропоновано механізми та інструментарій щодо їх безпосереднього впровадження в будівельно-підприємницькій діяльності.

The author proves both the necessity and topicality of fundamental modification in the branch of building of Ukraine and the main directions and priorities of that modifications as well as author suggests the mechanism and tools of their application into the practice of building business undertakings.

Практика економічного розвитку багатьох держав показала, що прогрес в будівельній галузі значною мірою зумовлює і прогрес всієї національної економіки. В державах Європейського Союзу більше ніж 60 % загального обсягу національного багатства є продуктом будівельної діяльності.

Будівництво – одна з найважливіших галузей національного господарства будь-якої країни, незважаючи на політичний лад, соціально-економічний устрій і навіть рівень економічного розвитку. Однак обсяги будівельних робіт, темпи їх змін та ефективність, а, особливо, пріоритетність напрямків реальних інвестицій різноманітні, що, зрештою, і зумовлює стратегічний курс національної економіки.

Очевидно, що всі негаразди нашого будівництва являють собою галузевий зріз кризи соціально-економічної системи, відсутності економічної концепції перебудови, втратою