

7. Заплотинський Б.А. Економіко-математичне моделювання в менеджменті українських підприємств / Заплотинський Б.А., Жебка В.В. – К.: ДУІКТ, 2010. – 92 с.

8. Salmi T. The Linsolve Program. – <http://archives.math.utk.edu/software/msdos/discrete.math/tslin/.html>

УДК 303.8 (405)

**Мартинюк В.В.,**  
Державний університет  
телекомунікацій

### **БІЗНЕС-СИСТЕМА: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ**

*Розглянуто три взаємодіючі сфери діяльності в бізнес-системах та шляхи забезпечення контролю в системі управління для ефективного досягнення цілей організації.*

**Постановка проблеми.** Керівники всіх рівнів управління за безлічі завдань, які стоять перед ними, іноді не приділяють уваги важливим моментам в системі управління і не можуть змусити захотіти працівників трудитися як у себе вдома. Тому **метою** даної **статті** є зосередження уваги керівників на відомих, але часто ігнорованих істинах для отримання позитивного результату діяльності всієї організації, ефекту синергії завдяки емерджентності (синонім— системний ефект) систем.

**Виклад основного матеріалу.** Будь-яка організація являє собою систему, що складається з частин, кожна з яких має власні цілі. Тому треба виявити і оцінити взаємодію всіх її частин і об'єднати їх на такій основі, яка дозволить організації в цілому ефективно досягти її цілей. Необхідність системного підходу для управління підприємством можна зрозуміти, розглянувши два аспекти роботи керівника. По-перше, він прагне домогтися сумарної ефективності роботи своєї організації і не допустить, щоб приватні інтереси якого-небудь одного елемента організації пошкодили загальному успіху. По-друге, він повинен домагатися цього в умовах організаційного середовища, яке завжди створює суперечки один одному. Стратегія, техніка (технологія) і економіка – взаємопов'язані елементи однієї загальної проблеми. Суть економічної проблеми полягає в тому, щоб обрати таку стратегію яка буде найбільш ефективною (максимально вигідне рішення поставленої задачі

при наявних ресурсах) або найбільш економічною (досягнення поставленого завдання при мінімальних витратах).

Однією з основних відмінних властивостей керованих систем є складність. Складність системи визначається кількістю складових її елементів і можливих зв'язків між ними. Ступінь складності вимірюється різноманітністю системи. Різноманітність характеризує число можливих станів системи.

Причина зростаючої складності управління виробництвом пов'язана з темпами зміни зовнішнього середовища. Вплив зовнішнього середовища є визначальним фактором для фірми при виборі системи управління. Швидкість змін у зовнішньому середовищі зростає. Тому швидкість рішень у фірмі повинна відповідати складності й швидкості змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі.

Класифікація будь-яких систем з позицій кібернетики передбачає два критерії [2]:

- ступінь складності: прості динамічні системи, складні системи, піддаються опису (добре структуровані), і дуже складні системи, що не піддаються адекватному аналітичному опису (слабко структуровані);
- відмінність між детермінованими і імовірнісними системами.

Причому до імовірнісних відносяться не ті матеріали, знання про які не досить повні на даний момент, а імовірнісні за своєю природою, не піддаються однозначному опису в принципі. До класу дуже складних імовірнісних систем відносяться фірма, мозок і економіка. Відповідно до закону необхідної різноманітності керуюча система теж повинна представляти дуже складну імовірнісну систему і промислові системи управління (за умови, що вони досить ефективні) повинні будуватися як кібернетичні системи. Кібернетика пропонує механізм зворотного зв'язку для виходу з протиріч імовірнісних керуючих і керованих систем. Регулятор зі зворотним зв'язком гарантує компенсацію збурень не тільки певного виду, але і будь-яких збурень. Зокрема, він компенсує вплив на систему збурень, причина яких абсолютно невідома. У цьому якраз і полягає важливість принципу зворотного зв'язку для управління промисловим виробництвом, що є дуже складною системою, яка не піддається детальному опису.

Три основні функції менеджменту: управління бізнесом з підвищення його ефективності, управління менеджерами та управління працівниками й роботою – обумовлені комплексної природою бізнесу[3]. Специфіка професії менеджера полягає в тому, щоб виконувати ці три функції одночасно. Функція управління бізнесом є центральною, об'єднує всі функції.

Для управління бізнесом з підвищення його ефективності пропонується звернути увагу на три взаємодіючі сфери.

Будь-яка бізнес-система складається з трьох елементів або трьох взаємодіючих сфер — технологія, персонал, управління.

Технологія – це комплекс методів і процесів у певній сфері діяльності системи для досягнення передбачуваного результату. Термін "технологія" будемо використовувати тільки у вузькому сенсі, як "технологія роботи". Технологія первинна в системі. Фактично основа діяльності будь-якої системи. Що значить "технологія первинна" ? Створюючи системи, ми повинні розуміти її призначення (головну функцію) і підібрати таку технологію роботи, яка призводить до потрібного результату.

Підбираючи або створюючи технологію роботи, необхідно враховувати наступні умови. Правильно застосовувана технологія роботи (процес) гарантує виконання поставлених цілей і завдань. Відсутність технології – одна з головних причин нестабільного результату системи. Наприклад, менеджери з продажу не мають технології пошуку нових клієнтів або мають, але неправильно її застосовують, тому буде страждати план продажів і швидкість наповнення клієнтської бази новими клієнтами.

Технологія враховує взаємодію із зовнішнім середовищем системи. Визначено правила взаємодії з середовищем як на вході, так і на виході системи. Для системи продажів зовнішнім середовищем буде як ринок, так і інші підрозділи компанії. Для клієнтів компанії на вході в систему продажів буде діяти правило подачі та обробки замовлень на придбання продукції компанії. Для продавців компанії на виході з системи продажів буде діяти правило оформлення та передачі заявок у відділ закупівель.

Технологія враховує можливості трудового ресурсу ( персонал), який виконуватиме дану технологію : вимоги до співробітників з освоєння процесу виконання технології (час на освоєння, наявність базової кваліфікації або особливих якостей, складність навчання); можливості ринку праці щодо забезпечення компанії достатньою кількістю претендентів на посаду. Так наприклад, потрібно провести набір менеджерів у відділ продажів. Технологія продажів передбачає наявність особливих навичок ведення переговорів. Такі навички зазвичай виробляються в процесі ведення активних продажів за 3 роки.

Діяльність персоналу в рамках технології повинна бути вимірною і враховуватися документально. У технології передбачені кількісні нормативи інтенсивності процесу, які самостійно заносяться виконавцем в робочі документи. Дані з робочих документів підсумовуються у звітних документах. Технологія продажів зазвичай включає в себе вимірювальний інструмент – "Воронку продажів". Нормативи воронки розраховується статистично на основі застосування технології продажів кількома продавцями. Для обліку процесу продажів кожен менеджер зобов'язаний щодня заповнювати ряд робочих документів: список клієнтів для контакту, робочий журнал менеджера, анкету проведення переговорів.

Повинні бути заплановані управлінські впливи на процес виконання технології з метою досягнення потрібного результату. Керівники системи повинні проводити регламентовані заходи: оперативки, планерки і наради. На заходах відбувається контроль виконання технології за кількісними нормативам, які враховані виконавцями в робочій та звітній документації. Далі проводяться необхідні управлінські впливи на виконавців: підтримка, допомога у вирішенні поточних проблем, навчання або стимулювання до досягнення результатів. Наприклад, керівник відділу продажів на ранковій оперативці контролює виконання нормативів менеджерами. У одного з менеджерів низький показник. Керівник зобов'язаний провести тренінг, виступити в якості наставника.

Другий елемент бізнес - системи – це персонал. Персонал – співробітники системи, які знаходяться в Процесі виконання Технології з метою досягнення планованого Результату. Як було зазначено вище, для досягнення результату від співробітників потрібно додержання технології. Співробітники, які здатні у встановлені терміни освоїти процес виконання технології і далі правильно його виконувати, досягаючи тим самим запланованих результатів.

Існує низка методів по роботі з персоналом. Методи необхідно вивчити, освоїти і адаптувати у своїй компанії. Розглянемо детальніше основні з них.

Конкурсний відбір – метод, який дозволить залучати на вакансію прийнятних шукачів з відкритого ринку праці та відбирати з їх числа кандидатів, придатних для роботи за технологією системи, піти від критеріїв " подобається - не подобається". Вибір завжди відбувається з кількох кандидатів з їх оцінкою по компетенції та за участю декількох членів Жюрі.

Створення програм адаптації та навчання для стажерів з освоєння процесу виконання технології та виходу на перші результати. Як показує практика, перші дні роботи на новому місці дуже важливі, тому що в цей період закладаються "зерна лояльності" нового співробітника до компанії. Саме на цьому етапі новий співробітник приймає рішення: буде далі працювати в компанії або продовжить пошук іншого місця. Правильна адаптація стажиста - важливий крок для закріплення нового співробітника в компанії. Навчання в період адаптації – гарантія становлення нового фахівця. За даними досліджень, проведених західними компаніями, якісна програма адаптації здатна зменшити плинність кадрів на 10-20 % на рік.

Створення програм наставництва співробітників з метою придбання необхідних навичок і виходу на планові показники. У компаніях ламають голову над навчанням продавців. Корпоративні матеріали, відео курси і навіть тренери. У кращому випадку, передаються деякі знання і вміння. До навичок справа рідко доходить. Правильний навик виробляється з наставником при багаторазовому повторі на практиці. Важливий

зворотний зв'язок, який своєчасно може дати тільки грамотний наставник. У програмі наставництва обов'язково присутні спільні переговори і інші методи роботи з навичками .

Створення систем лояльності (прихильності) співробітників до компанії. Питання довіри своїм співробітникам стоїть гостро в будь-якій компанії, а тим більше, питання довіри продавцям. Як довірити співробітникам інформацію , клієнтську базу , матеріальні цінності?

Створення систем мотивації і стимулювання співробітників компанії. Це найпопулярніший запит. Але ефективна мотивація будується тільки в Системі, побудованої на Технології роботи кожного співробітника. Якщо в бізнесі немає системи, будь-які вдалі на сьогодні формули завтра вилізуть боком.

**Висновки.** Управління системою як третій елемент бізнес-системи забезпечує якість управління організацією через виконання наступних базових вимог до управління системою:

- по-перше, це наявність в системі "вертикалі влади": керівників лінійного і верхнього рівня, а також поділ між ними відповідальності за процес від відповідальності за результат. У вітчизняних бізнесах є "сліпа зона" в управлінні – це діяльність лінійних керівників чи керівників, які безпосередньо керують виконавцями. Це можуть бути керівники відділів або супервайзери. Їх ключове завдання – забезпечити правильність процесу виконання технології. При правильному процесі отримуємо потрібний результат.

- по-друге, визначення " верстових стовпів " для контролю темпу руху системи до необхідних результатів. Для досягнення потрібних результатів необхідно забезпечити високу інтенсивність діяльності співробітників. Якщо в кінці місяця ми дізналися, що продавець за місяць зробив всього 5 контактів з новими клієнтами замість запланованих 30-40, яка наша управлінська реакція? Покарати: оштрафувати або звільнити... Вирішить це проблему в майбутньому? Ні, не вирішить. А ось своєчасна реакція керівника допоможе. Чим раніше ми зможемо зрозуміти, що темп співробітника низький, тим раніше встигнемо що-небудь зробити щодо прискорення темпу. "Верстові стовпи" дозволяють розставити контрольні точки на всьому маршруті руху до результату і не допустити провалу показників.

- по-третє, виділення серед вимірюваних показників: показників процесу і показників результату. Показники процесу необхідні для контролю правильності виконання технології. Наприклад , якщо "Воронка продажів " недостатньо завантажена, такий показник як "кількість контактів у списку" дозволить керівникові своєчасно відреагувати на проблему і забезпечити необхідний результат. Низький показник результату, наприклад, дефіцит комерційних пропозицій у менеджера –

буде сигналом до вивчення його показників процесу та коригування його переговорних навичок.

- по-четверте, створення " світлофора показників" за схемою план - факт і прив'язка до нього системи мотивації і стимулювання співробітників . Наприклад, ми створюємо електронну таблицю (Excel) з показниками всіх підлеглих і розфарбовуємо їх трьома кольорами: червоний , жовтий і зелений. "Світлофор" може включати в себе будь-які показники, за якими легко візуально порівняти діяльність всіх співробітників відділу. У нас може існувати правило, за яким ми розлучаємося з співробітником при 3- х червоних періодах поспіль.

- по-п'яте, використання всього комплексу управлінських заходів — оперативних, планових і стратегічних.

### Список використаних джерел

1. Шустерман Д. М. Организация как ваш инструмент. Российский менталитет и практика бизнеса./ Шустерман Д. М. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. –392 с.
2. Бир С. Кибернетика и управление производством./ Бир Ст. – М., 1995.–194 с.
3. Друкер П. Практика менеджмента./ П.Друкер – М., 2007. – 400 с.

УДК 330

**Бурбело Н.О.**  
Державний університет  
телекомунікацій

### ПІДХОДИ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ ФОРМ І ВИДІВ КРИЗОВИХ ЯВИЩ В ЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

*У статті систематизовано існуючі підходи до виділення форм і видів кризових станів. Запропоновано деталізований авторський підхід до класифікації, який дозволить оцінювати кризу з точки зору фірми. Порушено питання впливу кризи на циклічність розвитку економічних процесів.*

**Постановка проблеми.** Поняття «криза», «кризовий стан» сприймаються негативно і викликають досить неприємні асоціації, але