

ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Метою статті є висвітлення сучасних концептуальних проблем здійснення управління на рівні окремих економічних суб'єктів (підприємств) в Україні та розробка плану вивчення світового досвіду здійснення консалтингу в галузі управління підприємствами із застосуванням соціально-економічного підходу до управління.

Традиційні методи управління підприємствами (менеджменту), їх фінансами, які були розроблені світовою наукою та практикою для бізнесу, дуже часто виявляються непридатними, а наявна на підприємствах система обліку і контролю не дає змоги повною мірою усунути спротив персоналу щодо будь-яких організаційних змін. Традиційні підходи до менеджменту підприємств також є здебільшого фрагментарними і базуються на фінансових даних без достатньої уваги до залучених осіб. При цьому звичні фінансові показники, які застосовують у бізнесі (наприклад рентабельність, ліквідність, фінансова стійкість), мають лише обмежене практичне застосування.

У статті розглянуто поняття прихованих витрат і їхні види і категорії, а також поняття організаційних дисфункцій. Показано, що найефективнішим способом змінити підприємство є вивчення минулих подій із метою виявлення дисфункцій і розрахунку прихованих витрат, що допомагає керівникам з'ясувати основні причини дисфункцій. Зниження прихованих витрат дає змогу підприємством вивільняти ресурси, які можуть бути інвестовані в розвиток людського потенціалу та організаційної ефективності. Розвиток людського потенціалу є не лише етичним і корисним для працівників, а і єдиним економічно вигідним способом підтримувати організаційний розвиток і добробут.

Ключові слова: соціально-економічний підхід до управління, філософія та методологія покращення бізнесу, приховані втрати, організаційні дисфункції.

JEL classification: M12

Вступ та постановка проблеми. Значною проблемою запровадження реформ в управлінні підприємствами в Україні є те, що вони, як правило [3]: 1) виявляються такими, що важко запровадити, повільними і неконтрольованими; 2) не отримують належної підтримки працівників і залучених осіб; 3) є непрозорими й не дають змоги позбавитися від корупції; 4) потребують значних і часто непрогнозованих фінансових витрат.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Традиційні методи управління підприємствами (менеджменту), їхніми фінансами, які були розроблені світовою наукою та практикою для бізнесу, починаючи з класичних праць Ф. Тейлора [6] та А. Файоля [2] і порівняно нових, таких як [4], дуже часто виявляються непридатними, а наявна на підприємствах система обліку і контролю не дає змоги повною мірою усунути спротив персоналу щодо будь-яких організаційних змін.

Невирішені частини проблеми. До недоліків поточних підходів до управління підприємствами (що призводять до значних фінансових

втрат), зумовлених слабкою орієнтацією на потреби кожної окремої залученої особи, зокрема, належать: надмірна спеціалізація працівників і фрагментація обов'язків на кожному робочому місці; перевага потреб підприємств над потребами особи; деперсоналізація та «вигорання» – втрата інтересу до роботи, велика дистанція влади від керівників до підлеглих. Усі ці аспекти низької продуктивності можуть і мають бути виміряні та обчислені в чітких фінансових показниках.

Традиційні підходи до менеджменту підприємств також є здебільшого фрагментарними, і базуються на фінансових даних без достатньої уваги до залучених осіб. При цьому звичні фінансові показники, які застосовують у бізнесі (наприклад рентабельність, ліквідність, фінансова стійкість) мають лише обмежене практичне застосування.

Мета й завдання статті. Соціально-економічний підхід бере до уваги як людський фактор, так і аналіз фінансів. Результатом є зміни, які стосуються підприємства загалом як системи.

Основна ціннісна ідея полягає в тому, що підприємства існують не лише для отримання прибутку, а призначені для обслуговування суспільства в цілому (і своїх працівників зокрема).

Соціально-економічний підхід до управління (англ. Socio-Economic Approach to Management, SEAM) започаткував у 1973 р. у Ліоні (Франція) Анрі Шаваль, бухгалтер-практик і науковець. Він створив соціально-економічну теорію менеджменту як частину своєї докторської дисертації і з того часу продовжував удосконалювати й розвивати цю теорію. SEAM став окремою навчальною дисципліною, яку почали викладати в університеті Жан Мулен Ліон у Ліоні. У 1975 р. А. Шаваль створив науково-дослідний інститут під назвою ISEOR (фр. Institut de socio-économie des entreprises et des organizations – Інститут соціально-економічного розвитку підприємств та організацій), в якому зібрав своїх колег та однодумців для розробки курсів і підготовки студентів, щоб вони могли здійснювати консалтинг на підприємствах із застосуванням SEAM.

Жодних публікацій (дослідницьких, навчальних) із тематики соціально-економічного підходу до управління підприємствами в Україні немає. Натомість упродовж тривалого світового досвіду застосування цих методик зібрано певні наукові та методичні матеріали, які необхідно вивчити й адаптувати до умов України. Метою цієї публікації є представити українським науковцям та практикам основні положення SEAM і проаналізувати його базові переваги порівняно з іншими аналогічними підходами у бізнес-консалтингу.

Основні результати дослідження. Соціально-економічний підхід до управління передбачає виявлення, аналіз та усунення прихованих витрат. Консалтинг SEAM дещо нагадує інші підходи до організації роботи бізнес-консультантів, але одна з найбільших відмінностей – це розрахунок саме прихованих витрат або, іншими словами, до кожного неефективного аспекту роботи підприємства додають «цінник» із сумою витрат, яких зазнає підприємство через цю проблему.

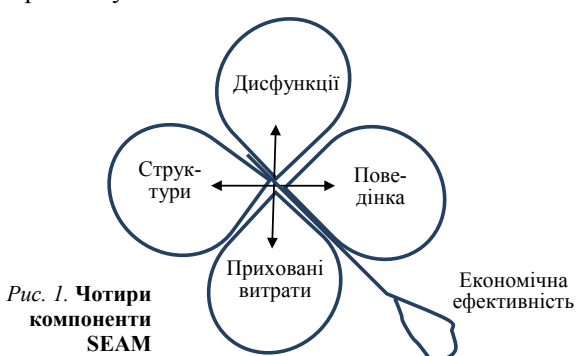


Рис. 1. Чотири компоненти SEAM

Коли консультант повідомляє, що на підприємстві існують певні проблеми, це, як правило, не є великим сюрпризом для керівників, проте сама можливість наочно сприймати вартість того, що втрачає підприємство через недоліки у діяльності, може шокувати. Щоб допомогти зрозуміти, з якою сумою збитків підприємство має справу, достатньо зауважити, що середня сума прихованих витрат для типового підприємства становитиме понад 20 тис. доларів США на одного працівника на рік [4]. У високотехнологічних компаніях або у масштабному виробництві ця сума може зрости до 80 тис. доларів на одного співробітника на рік. Якщо помножити цю суму на кількість працівників, легко побачити, скільки грошей щорічно втрачатиме певне підприємство.

Інформація про приховані витрати може піти на користь підприємству із двох причин. По-перше, коли працівники, і особливо керівники та власники, бачать ці цифри, вони більше схильні до інвестування свого часу та зусиль у розв'язання найдорожчих і найризикованих проблем. По-друге, аналіз прихованих витрат надає лідерам підприємств (власникам, керівникам) додаткову інформацію, якої вони, як правило, не мали та не мають під час прийняття рішень. Дослідження ISEOR підтримали твердження А. Шавалю, що сучасний бухгалтерський фінансовий облік не здатен виміряти близько 40 % того, що відбувається на підприємстві у фінансовому сенсі [5] внаслідок саме прихованих витрат. Щоб підприємство було ефективним і залишалося конкурентоспроможним на ринку, його керівники потребують точної та повної інформації для прийняття рішень. І саме розрахунок прихованих витрат усуває розрив між традиційною бухгалтерською інформацією, з одного боку, та фінансовою реальністю, в якій працює підприємство, – з іншого.

Основний принцип SEAM часто метафорично відображають у вигляді «квітки конюшини з чотирма пелюстками» (рис. 1). Ця схема має на увазі, що кожне підприємство має певну структуру (структури) та бізнес-процеси (поведінку). Структури – це речі, в межах яких здійснюється робота – а саме: процеси, правила, організаційні схеми, зрештою навіть будинки та споруди. Поведінка – це те, що роблять дійові особи (працівники) на підприємстві. Отже, конюшина з чотирма пелюстками – це ілюстрація того, що відбувається на підприємстві. Поведінки структур і суб'єктів взаємодіють і впливають одна на одну і наповнюють підприємство роботою (або ж функціонуванням). Підприємство має виконувати багато різних функцій, але якщо функції не

працюють добре, вони перетворюються на дисфункції. При цьому будь-що, що не працює, має вартість (або спричиняє витрати), – отже, дисфункції створюють приховані витрати. Те, що відбувається «у чотирьох пелюстках конюшини», формує економічні показники. І чим більше існує дисфункцій, тим гіршими будуть ці економічні показники.

Більшість сучасних підприємств, прагнучи підвищити ефективність своєї діяльності, зазвичай зосереджуються на зміні структур та/або поведінки. Приклади у зміні структур: зміна штатного розкладу, придбання нового обладнання, впровадження нового програмного забезпечення чи IT-систем. Що ж до змін у поведінці, то це форми навчання працівників, упровадження нових стимулів або обмежень чи будь-чого, що спрямоване на зміну поведінки людей. Теорія SEAM вказує на те, що такі прямі зміни на конкретному робочому місці не є стійкими й часто не працюють.

Існує дві причини, через які ці прямі зміни не є ефективними. Одна з причин полягає в тому, що люди зазвичай опираються, коли зміни є вимушеними або нав'язуються їм. Поліпшення процесів (структур) може бути необхідним, але якщо працівники не вірять, що вони мають «право голосу» щодо змін, вони можуть опиратися цим змінам. Опір може набувати різних форм: працівники можуть не виконувати розпорядження; припинити бути сумлінними, сперечатися, – робити будь-що, щоб продемонструвати своє невдоволення, або ж, зрештою, звільнитися. Приклад таких невдач – спроби запровадити японські методи «Ощадливого виробництва» (Leanproduction) у США. Найчастіше у довгостроковій перспективі «ощадливе виробництво» не працює [4].

Інша причина того, що зміни не є успішними, полягає в тому, що при зміні структур або процесів підприємство може забути про потреби тих, хто має справу з цими структурами та процесами. Іншими словами, ігнорують особистісні аспекти конкретного робочого місця. Наприклад, людей мають почути, і вони мають відчувати повагу до себе. Водночас щодо багатьох робочих місць керівники вважають, що лише вони знають достатньо, щоб вносити зміни, зокрема щодо того, як саме виправляти проблеми безпосередньо на робочому місці. Це переконання рідко ставлять під сумнів, хоча ця обставина є образливою щодо розуму та здібностей працівників. Якщо працівників поважають, то вони стануть частиною будь-яких намагань виправити проблеми на конкретному робочому місці.

Зазвичай працівники «на місці» добре знають деталі проблеми та можливі шляхи їх вирішення.

Зміна структур може призвести до звільнення людей із роботи. Тут використовують багато евфемізмів, щоб приховати акт позбавлення від працівників, наприклад, «ми дозволяємо людям піти», «зменшуємо» або навіть «правильно визначаємо» структуру підприємства. Зміна структури призводить до усунення залучених осіб, спричиняє страх позбутися своєї роботи й доходів, викликає опір змінам. Працівники, яких не звільнили, можуть почуватися винними після того, як звільнили їхніх колег, а тому можуть бути небезпечними й втрачають довіру до керівників і до свого підприємства. Це ще один приклад того, як ігнорування поведінки та психології людей підриває зміни в структурах і поведінці.

Відповідно до теорії SEAM, слід починати не з «пелюсток» структур і поведінки, а приділяти першочергову увагу «пелюсткам» дисфункцій і прихованих витрат. Звернення саме до цих аспектів призведе до кращого узгодження структур та поведінки, що, своєю чергою, зменшить опір змінам і покращить економічні показники підприємства.

Оцінюючи ефективність економічних показників, багато підприємств зосереджуються лише на короткострокових результатах. А. Шаваль запропонував концепцію загальної економічної ефективності [5], яку він визначив як комбінацію негайних результатів, вироблених у короткостроковій перспективі, та створення потенціалу, що є діями, спрямованими на досягнення майбутніх економічних результатів. Прагнучи досягти негайних результатів, необхідних для виживання, підприємство має стратегічно інвестувати в майбутнє шляхом створення потенціалу – як людського, так і організаційного. Оптимальний розвиток означає, що підприємство є життєздатним зараз і має намір зростати в майбутньому (рис. 2).



Рис. 2. Два часові виміри економічної діяльності підприємства

Взаємодії організаційних структур і поведінки дійових осіб створюють організаційні функції. А. Шаваль описав стан належних і добре виконаних функцій як «нормальне функціонування». Якщо функції з будь-якої причини не працюють належним чином, вони стають дисфункціями. Деякі дисфункції є неминучими, зважаючи на необхідність координувати різних людей і процеси. Однак якщо підприємства мають багато функціональних обмежень, вони стають менш ефективними. Організаційні дисфункції «випаровують» енергію людей і «з'їдають» ресурси та грошові кошти підприємства. Дисфункції знищують організаційні ресурси різними темпами. Іноді вони діють як «друшляк», повільно виснажуючи ресурси підприємства. Іноді – як «водоспад», викликаючи організаційну кризу. Проблемою є не те, що дисфункції не можна виправити, а радше те, що люди звикають до дисфункцій і починають вірити, що іншого способу роботи справу немає.

Щоб підприємство було ефективним, усі його функції мають здійснюватися належним чином. Усі працівники повинні мати гарні умови праці. Робочі процеси мають бути добре організованими та синхронізованими, для чого необхідні належні комунікації між працівниками та підрозділами, ефективна координація всіх процесів та співпраця між усіма учасниками. Працівники повинні мати хороші знання та навички для виконання своєї роботи. Іншими словами, є потреба у належному навчанні. Наявність потрібної інформації (комунікацій), навчання та правильно організовані робочі процеси допомагають працівникам ефективно керувати своїм часом. Усе перелічене вище сприяє здійсненню організаційної стратегії та досягненню стратегічних цілей та місії підприємства.

Важливу роль у SEAM відіграє визначення прихованих витрат. Термін «приховані витрати» означає той факт, що витрати не є очевидними, вони залишаються поза увагою традиційних

методів бухгалтерського обліку та безпосередньо не відображаються у фінансовій звітності підприємств. Хоча ці витрати приховані, вони є дуже реальними. Як уже зазначено, дослідження ISEOR показали, що середня сума таких прихованих витрат перевищує 20 тисяч доларів США на одного працівника на рік. Обсяг прихованих витрат залежить від особливостей діяльності підприємства, галузі та інших факторів. Тим не менш, чим більшим і технологічно розвиненим є підприємство, тим більше у ньому обсяг прихованих витрат.

Важливо розуміти індикатори прихованих витрат. Хоча останні не відображаються у фінансових звітах підприємства, їх можна відслідковувати за певними кількісними ознаками (або показниками). Є п'ять показників прихованих витрат: 1) прогули, 2) виробничі травми та хвороби; 3) плінність кадрів; 4) низька якість; 5) зниження продуктивності.

Багато з цих показників можливо підтвердити документально. Прогули, травми на виробництві й захворювання, а також плінність кадрів є зрозумілими. Погана якість означає, що продукцію не можна продати за звичайною ціною, тому її або викидають, або уцінюють. Скорочення продуктивності означає менший обсяг виробництва або наданих послуг порівняно з тим, що підприємство може виробляти або надати.

Щодо категорій прихованих витрат важливо зазначити, що вони не завжди означають безпосереднє витрачання грошей, а їх виявлення та зменшення не нададуть коштів, які можуть безпосередньо повернутися у фінансову систему підприємства. Приховані витрати можуть мати різні форми, але всі вони призводять до негативних фінансових наслідків для підприємства. Існує шість категорій прихованих витрат, чотири з яких – це негайні проблеми, а дві інші категорії стосуються майбутньої діяльності підприємства. У таблиці нижче наведено опис категорій прихованих витрат.

Таблиця. Опис категорій прихованих витрат

№ пор.	Категорія прихованих витрат	Опис	Часовий період
1	Намарно витрачені гроші	Фінансова цінність ресурсів, спожитих унаслідок дисфункцій	I. Негайні фінансові наслідки
2	Намарно витрачений час	Обсяг втраченого часу через дисфункції	
3	Переплата за зміну функції	Оплата комусь за роботу, яку повинен робити хтось з нижчою кваліфікацією або зарплатою	
4	Зниження продуктивності	Зниження продуктивності через організаційні дисфункції	
5	Не розвивається потенціал	Нездатність підготувати співробітників та підприємство для роботи в майбутньому	II. Можливі фінансові втрати у майбутньому
6	Ризики	Нездатність уникнути потенційних проблем	

Висновки та пропозиції щодо подальших досліджень. Концепція соціально-економічного підходу до управління підприємствами розглядає сутність того, як працює підприємство, як взаємодію чотирьох складових (квітка конюшини з чотирма пелюстками – див. рис. 1). Кожне підприємство має структури та поведінку, і якщо вони не працюють добре, то спричиняють дисфункції. Дисфункції викликають приховані витрати. Найефективнішим способом змінити підприємство є вивчення минулих подій із метою виявлення дисфункцій і розрахунку прихованих витрат, що допоможе керівникам вийти за межі

симптомів і з'ясувати основні причини дисфункцій. Інформація про справжні причини дає змогу керівникам і працівникам покращити організаційні структури шляхом колективної роботи в різних підрозділах та на різних рівнях із метою зменшення дисфункцій і прихованих витрат.

Зниження прихованих витрат допоможе підприємству вивільнити ресурси, які можуть бути інвестовані в розвиток людського потенціалу та організаційної ефективності. Розвиток людського потенціалу є не лише етичним і корисним для людей, а і єдиним економічно вигідним способом підтримувати організаційний розвиток і добробут.

Список літератури

1. Conbere J. P. Socio-Economic Approach to Management: Steering organizations into the future / J. P. Conbere, A. Heorhiadi. – World Scientific, 2018. – 160 p.
2. Fayol H. General and Industrial Management / H. Fayol. – London : Pitman, 1949. – 142 p.
3. Ivakhnenkov S. Can SEAM Work in Ukraine? / S. Ivakhnenkov, J. P. Conbere, A. Heorhiadi // Decoding the Socio-Economic Approach to Management. Results of the Second SEAM Conference in the United States. – Information Age Publishing, Charlotte, NC, 2016. – P. 65–75.
4. Liker J. K. The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer / Jeffrey K. Liker. – New York : McGraw-Hill, 2004. – 330 p.
5. Savall H. Mastering hidden costs and socio-economic performance / H. Savall, V. Zardet. – Charlotte, NC : Information Age Publishing, 2008. – 376 p.
6. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management / F. W. Taylor. – New York : Dover Publications, 1911. – 80 p.

References

1. Conbere, J. P., & Heorhiadi, A. (2018). *Socio-Economic Approach to Management: Steering organizations into the future*. World Scientific.
2. Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London: Pitman.
3. Ivakhnenkov, S., Conbere, J. P., & Heorhiadi, A. (2016). Can SEAM Work in Ukraine? *Decoding the Socio-Economic Approach to Management. Results of the Second SEAM Conference in the United States*. Information Age Publishing, Charlotte, NC, 65–75.
4. Liker, Jeffrey K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. New York : McGraw-Hill.
5. Savall, H., & Zardet, V. (2008). *Mastering hidden costs and socio-economic performance*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
6. Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Dover Publications.

S. Ivakhnenkov, A. Heorhiadi

A SOCIO-ECONOMIC APPROACH TO ENTERPRISE MANAGEMENT BASICS

The purpose of the article is to consider the contemporary conceptual problems of management at the level of individual economic entities (enterprises) in Ukraine and to develop a plan for studying the world experience of consulting in the field of enterprise management with the application of a socio-economic approach to management.

The traditional methods of business management, corporate finances, which were developed by the world science and practice for businesses, are often useless nowadays, and the company's accounting and control systems do not allow to completely eliminate the personnel's resistance to any organizational changes. Traditional approaches to enterprise management are also mostly fragmented and based on financial data, without sufficient attention to the involved individuals. In such a case, the conventional financial indicators used in business (for example, profitability, liquidity, financial stability) have only a limited practical application.

The article regards the concept of hidden costs and their types and categories, as well as the concept of organizational dysfunctions. It is shown that the most effective way to change an enterprise is to study the past events in order to identify dysfunctions and hidden costs. Detection of dysfunctions and calculation of hidden costs helps the managers to find out the main causes of dysfunctions. Reducing hidden costs allows the company to free resources that can be invested in the development of the human potential and organizational efficiency. The development of the human potential is not only ethical and useful to workers but also the only economically viable way to support organizational development and well-being.

Keywords: socio-economic approach to management, philosophy and methodology of business improvement, hidden losses, organizational dysfunctions.

Матеріал надійшов 03.05.2018