

Беручи до увагу закономірності щодо просування галузей по кривій консолідації, зміст яких полягає в переході від нижніх стадій консолідації до верхніх, можна прогнозувати майбутнє зростання концентрації через активізацію операцій злиття та поглинання в галузях, які на сьогодні перебувають на стадії зростання. Поступова глобалізація виробництва даних галузей та транснаціоналізація діяльності галузевих корпорацій зорієнтовані на бізнесові інтереси на український ринок. Після п'ятирічного періоду часу нова хвиля перерозподільчих процесів за участю світових транснаціональних виробників очікує фармацевтичну та хімічну промисловість, банківський та страховий сектор, ресторанный та готельний бізнес тощо. На сьогодні ці галузі перебувають в стадії своєї структуризації та становлення світових лідерів виробництва, які перейшовши на стадію спеціалізації зіштовхнуться з потребою розширення зовнішнього зростання за рахунок глобалізації виробництва, що і змусить шукати об'єкти для поглинання з яскраво вираженим ефектом синергії.

За другою хвилею поглинань відповідно до кривої консолідації має активізуватися третя із таких хвиль. Об'єктами майбутніх поглинань можуть стати підприємства легкої промисловості, комунальні підприємства, заклади відпочинку та розваг, будівництво, оренда і лізинг, нерухомість.

Використавши закономірності руху по стадіях консолідації корпорацій всіх видів економічної діяльності та оцінивши практику консолідації на галузевих ринках України, були прогнозовані можливі наслідки світової консолідації для національного ринку та зроблено висновки про незворотній характер майбутніх злиттів та поглинань в Україні. Рух по кривій консолідації світових провідних виробників, який супроводжуватиметься зростанням концентрації на ринках країн їх географічного розташування, неминуче призведе до перерозподілу власності в Україні на користь таких світових лідерів. Тенденції останніх придбань в повній мірі підтверджують означені закономірності.

Відкриття кривої консолідації дало можливість зробити ряд основоположних для розуміння тенденцій світового розвитку закономірностей:

✓ всі корпорації, які мають на меті реалізувати наміри економічного зростання, повинні консолідуватися, що призведе до зміни стану концентрації на відповідних ринках;

✓ всі галузі в своєму еволюційному розвитку проходять чотири стадії консолідації: початкову, зростання, спеціалізації, рівноваги і альянсів. Найбільший вплив на стан концентрації в галузі мають стадії зростання та спеціалізації. На стадії рівноваги і альянсів концентрація є наслідком транснаціоналізації виробництва;

✓ часові терміни, на протязі яких корпорація переходить від однієї стадії консолідації до іншої складають в середньому 5 років. Це засвідчує зміну стану концентрації на ринку в п'ятирічний період;

✓ перехід від однієї стадії консолідації до іншої супроводжується перерозподілом власності та зміною стану концентрації не лише на ринках країн розташування корпорацій, але й на ринках інших країн світу (в зв'язку з реалізацією намірів глобалізації виробництва).

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Дослідження стану концентрації на ринку продукції харчової промисловості дало можливість підтвердити різний стан конкуренції на ринку, викликаний різним рівнем привабливості її галузей. Коефіцієнт концентрації, як індикатор стану концентрації в галузі, має стати не лише показником стану розвитку конкуренції в галузях промисловості, а й приводом до застосування інструментів та засобів підтримки їх розвитку.

1. Антимонопольна діяльність : Підручник / В.Д. Лагутін, Л.С. Голово, Ю.І. Крегул та ін.; За ред. проф. В.Д. Лагутіна. – К.: КНТЕУ, 2005.  
2. Динз Г., Крюгер Ф., Зайзель С. К победе через слияние. – М.: Алипина бизнес букс. – 2004. 3. Закон України "Про захист економічної конкуренції" від 11 січня 2001 року N 2210-III. 4. Кіл В. Віскозі, Джон М. Верном, Джозеф Е. Гарингтон. Економічна теорія регулювання та антимонопольна політика. – К.: ОСНОВИ, 2004. 5. Конкуренція в Україні. Аналітична доповідь щодо стану, тенденцій і проблем розвитку економічної конкуренції в Україні у 2000-2005 роках. – К.: Антимонопольний комітет України, Центр комплексних досліджень з питань антимонопольної політики, Державна установа Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України, 2006. 6. Костусев А.А. Конкурентная политика в Украине : Монография – К.: КНЭУ, 2004. 7. Україна цього року буде зі своїм цукром // Вісник цукровиків України. – 2006. – № 4.

Надійшла до редколегії 26.11.2007

В. Приймак, канд. екон. наук., доц.

## РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ: ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД

*У статті розглянуто аспекти реалізації управлінського рішення як одного з ключових елементів системи управління організацією. Визначено структуру, логічну послідовність і учасників процесу реалізації управлінського рішення, а також форми документального фіксування ходу та результатів прийняття управлінського рішення.*

*The aspect of realization of the administrative decision as one of the key elements of the organization's control system is considered in this article. The structure, logic sequence and all the participants of a process of realization of the administrative decision as well as the form of documentary fixation of a course and results of acceptance of the administrative decision are defined.*

**Постановка проблеми.** Досить часто найбільш слабкою ланкою процесу ухвалення рішень виявляється етап їх реалізації. Вважається, оскільки наказ (розпорядження, вказівка тощо) підписаний, то відповідальність за результат справи автоматично перекладається на виконавців і що він буде виконаний.

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** Жодна організація неможлива без методики (програм, проектів, планів) реалізації рішень (може бути зафіксована у формі регламентів, положень, інструкцій тощо), необхідних для координації дій її структурних підрозділів чи ОПР (окремих посадових осіб). Більш того, без кваліфікованої методики реалізації рішень неможлива ефективна система управління взагалі (оскільки результатом будь-якої управлінської діяльності є управлінські рішення). При цьому процеси роботи з рішення-

ми за низкою проблем мають реалізовуватися у взаємному зв'язку і з урахуванням складових, що виходять далеко за рамки окремих формалізованих (зокрема математизованих) структур.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Критичний аналіз наукових праць з окресленої проблематики засвідчив, що питання прийняття управлінських рішень все частіше стають предметом як сучасних наукових досліджень так і практикуючих управлінців. Зокрема, базові знання про процеси прийняття управлінських рішень та ефективне управління організаціями на їх основі висвітлюються у працях Василенка В., Дерлоу Дес., Євтушевського В., Лафта Дж., Литвака Б., Смірнова Е., Фатхутдінова Р., Черваньова Д., Шегди А.

**Метою статті** є окреслення загальної теоретичної концепції процесу реалізації управлінського рішення та

формування практичних рекомендацій щодо процедурних підходів та інструментів втілення в життя результатів управлінської діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Успішна реалізація управлінського рішення базується на чіткому плані дій, в якому жорстко прописані зміст робіт, послідовність їх виконання, необхідний час і ресурси, вимоги до якості, виконавців, загальні і проміжні результати рішення тощо. Як свідчить практика, етап реалізації управлінських рішень на підприємствах є найбільш слабкою ланкою процесу прийняття управлінських рішень, що зумовлено: недооцінкою значущості організаційного забезпечення процесу реалі-

зації рішення; відсутність у особу, що приймає рішення (ОПР) досвіду і бази знань реалізації рішень; нерозуміння і невміння використовувати в своїй діяльності методи і способи роботи з рішеннями; тенденція культивування "успішними власниками і практиками" зневажливого ставлення до теорії і порад науковців; невисокий рівень відповідальності за якість власних рішень, зумовлений відсутністю зворотних зв'язків і реальною безкарністю у разі несприятливих наслідків рішення [1].

Реалізація рішення полягає в організуванні виконання рішення, аналізі і контролю процесу виконання, здійсненні зворотного зв'язку (рис. 1) [2].

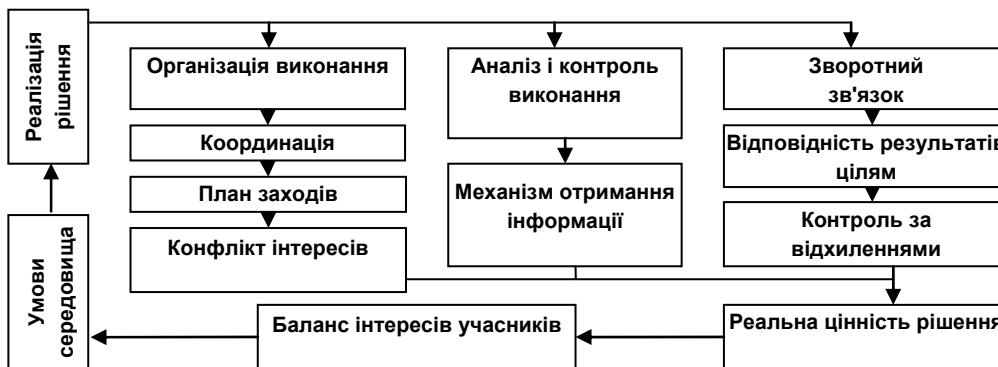


Рис. 1. Алгоритм реалізації управлінського рішення

Виконання рішення передбачає координацію зусиль багатьох людей. Тому даний етап має складатися як правило з декількох кроків: план заходів; розподіл повноважень і обов'язків серед учасників, що реалізують

рішення, тощо. Крім того, процес реалізації рішення має містити механізм одержання інформації про хід виконання і, у разі потреби, – корегування виконання рішення (табл. 1) [3].

Таблиця 1. Реалізація управлінського рішення

Процес	Характер реакції
Ухвалення рішення	ОПР – оптимальне поєднання досвіду, знань, креативності; використання спеціальних методів відкритого обговорення; додатковий обмін інформацією; узгодження протилежних поглядів; пошук компромісу
Розробка плану дій	розробка чіткого складу, послідовності дій; термінів виконання; види і обсяг задіяних ресурсів, відповідальних осіб
Контроль реалізації плану	моніторинг реалізації запланованих заходів; використання автоматизованих засобів контролінгу; корегування планів відповідно до виявлених відхилень
Аналіз і оцінка результатів управлінського рішення	виявлення сильних і слабких сторін процесу прийняття управлінського рішення; фіксування досвіду вирішення аналогічних проблем (ситуацій)

За такої системи моніторингу і управління проблеми поява відхилень у процесі реалізації рішення може бути спрогнозована і попереджена.

Успішне здійснення кожного із елементів процесу реалізації управлінських рішень (рис. 2) передбачає наявність у особи відповідальної за реалізацію рішення (ОВР) спеціальних знань, умінь і навиків.

Особа відповідальна за реалізацію рішення – це особа або група осіб чи організація (керівник або група керівників підприємства), яким доручена реалізація прийнятого ОПР рішення [5].

Констатація цілей – це процес формулювання, обговорення, формалізації і документального фіксування цілей рішення. Неякісна констатація цілей призводить до того, що виконавці/підлеглі: не знають, що від них чекають; за що конкретно вони несуть відповідальність; не можуть зосередитися на своїй роботі; виражають незадоволеність тим, що не беруть участі у прийнятті рішень і втрачають мотивацію до більш напруженої діяльності.

Управлінський вплив може бути виражений у формі: заборони – усна або письмова заборона, що припускає певні санкції у разі його порушення. Встановлюючи за-

борони, не можна забувати про те, що іноді "запретний плод особливо сладок"; наказ/розпорядження/вказівка – зобов'язує виконавця/підлеглого виконувати конкретні дії [4]. Виконання розпоряджень суттєво залежить від точності і зрозумілості його формулювань. Іноді відсутність розпорядження зумовлює істотні відхилення від бажаного результату або помилки; обмеження – визначають межі дій, повноважень чи діяльності; орієнтирів і рекомендацій – вказівок, чого слід уникати і/або прагнути.

Реалізація управлінських рішень на підприємстві може організуватися індивідуально і колективно.

Індивідуальне виконання рішень (Porter and Lawler): рольове виконання – функції визначені посадовими інструкціями, а винагорода здійснюється в рамках формальної організаційної системи оплати праці; виконання, що виходить за межі ролі, – функції, що не входять в посадові обов'язки і не передбачають гарантованої винагороди.

Колективне виконання рішень передбачає формування групи виконання рішення, до складу якої включаються найбільш кваліфіковані фахівці з даної проблеми. Колективна співпраця ОПР, фахівців і експертів поліпшує процес прийняття рішень за допомогою інтег-

рації знань, досвіду і різних тлумачень перспектив. Колективні зусилля дають змогу групі прийняття управлінського рішення краще зрозуміти зміст проблеми, створювати мікроклімат для творчого пошуку, своєчасно визначати помилки в процесі прийняття рішень. Оскільки до процесу прийняття рішень залучено колектив фахівців, саме вони зумовлюють жорсткіші зобов'язання щодо колективних рішень, і, тому, очікується менший опір у процесі їх реалізації. Отже, має місце низка явних чинників підсилення прийняття рішень, створюваних колективним органом, а не індивідом. Проте колективне прийняття рішень має низку недоліків: часто колективні рішення приймаються довше, ніж індивідуальні; існує

тенденція витратити багато непродуктивного часу на очікування, організацію або повторення відомих фактів; колектив може неадекватно впливати на процес прийняття рішень, якщо є розбіжності в психофізичних і владних параметрах фахівців; неузгодженість зусиль колективного ОПР при реалізації рішення або перекладання своїх завдань та обов'язок на інших. Колективне виконання рішення передбачає видання розпорядчого документа про формування групи, в якому призначається керівник групи і чітко прописуються повноваження і відповідальність кожного члена групи; визначається система винагороди і форми контролю і звітності.



Рис. 2. Взаємозв'язок елементів реалізації управлінського рішення

Наскільки добре або погано буде виконано конкретне завдання, залежить від таких чинників: рівень виконання визначається здібностями, бажанням працівників, координацією, узгодженням дій в групі, можливістю організації; оцінка, відбір, навчання персоналу дозволяють врахувати індивідуальні якості працівників виконувати завдання; мотивація персоналу, система просування, планування кар'єри, організаційна культура визначають бажання працівників займати активну позицію в процесі виконання завдань; важливу роль відіграють структура і особливості взаємодії в робочій групі; ситуаційні обмеження впливають на рівень виконання рішення. До таких обмежень відносять: відсутність часу, нечіткі інструкції, недостатність влади, повноважень, розподіл функцій, відсутність необхідного обслуговування, негнучкість процедур тощо.

Важливою складовою реалізації управлінських рішень є делегування повноважень. Розв'язання проблеми: визначення сфери, змісту функцій делегування є досить складним завданням і більшою мірою залежить від особистісних характеристик керівника, а також середовища реалізації управлінських рішень. Перевагами делегування повноважень при реалізації управлінських рішень є: економія часу; використання спеціальних знань підлеглих; створення підлеглим додаткової мотивації; отримання додаткових ідей з боку підлеглих; наочний характер критичних зауважень і сумнівів з боку підлеглих; посилення ефекту реалізації поставлених завдань

через більшу самостійність підлеглих; можливість кращого вивчення підлеглих; часткове розвантаження керівника і звільнення від частини відповідальності.

Одним з основних елементів реалізації управлінських рішень є контроль. Контроль може бути: епізодичний і систематичний; детальний і загальний; попереджувачий (попередження можливих помилок), констатуючий (пошук і покарання винних), аналітичний (виявлення причин зроблених помилок). Якщо у керівника існує установка, що працівників необхідно примушувати працювати, то він віддає перевагу частому, детальному і констатуючому контролю. Установка на те, що працівникам треба створювати сприятливі умови для успішної діяльності, припускає систематичний, загальний контроль, поєднання попереджувачого і аналітичного рівнів.

Контроль не обмежується інцидентами. Елемент несподіванки і випадковості вносить нервозність. У підлеглих може виникнути відчуття, що роки безпомилкової роботи менш важливі, ніж дефекти, виявлені під час одноразової випадкової перевірки. Тотальний контроль породжує недбалість. У такому разі у підлеглих формується упевненість у тому, що самі вони можуть не звертати увагу на контрольні події. Прихований контроль викликає прикристь, дратує. Необхідно повідомляти підлеглих про результати контролю. Тим самим встановлюється зворотний зв'язок, і працівник може своєчасно скоректувати неправильні дії, не припускати повторних помилок.

Оцінка виконання управлінського рішення враховує: індивідуальні особливості, фізичний, емоційний стан працівника, його актуальні потреби; послідовність оцінок відповідно до поведінки працівника; відповідність оцінок і досягнень, зусиль; особливості ситуації.

Похвала, особливо з боку керівників або колег, сприяє зростанню самоповаги, що є одним з найбільш дієвих мотивуючих чинників, що забезпечують високий рівень виконання. Проте, якщо певних вимог не дотримуються, дієвість цього стимулу зменшується. Такими вимогами є: похвала, яка має бути не абстрактною (наприклад: "Ви добрий працівник"), а конкретною (саме які дії і чому заслуговують заохочення); похвала має бути своєчасною; не обов'язково хвалити на кожному етапі рішення задачі, досить зробити це в кінці, щоб не знецінювати стимул; похвала має відповідати особистому внеску кожного; хвалити слід з урахуванням індивідуально-психологічних особливостей працівника; не можна перетворювати похвалу

на засіб маніпулювання людьми і забувати про можливу появу відчуття заздрості у оточуючих.

Водночас, система мотивування і стимулювання обов'язково має передбачати покарання за невиконання працівником певних посадових обов'язків. Вона може бути зафіксована в явній або неявній формі. В практиці управління існують методики явного декларування покарання (відшкодування витрат чи збитків, оголошення догани чи недовіри тощо). Серед позитивних аспектів системи покарання можна виділити такі, як: посилення акцентів працівника на роботі, яку він виконує; активізація зусиль та відповідальності щодо виконання своїх обов'язків; підвищення вимог до якості результатів праці; усвідомлення важливості для організації поставлених перед працівником завдань. Однак менеджери, які розробляють систему мотивації, мають дуже вважати і обережно підходити до формування системи покарань, оскільки її впливом можна завдати непоправної шкоди організації (рис. 3).

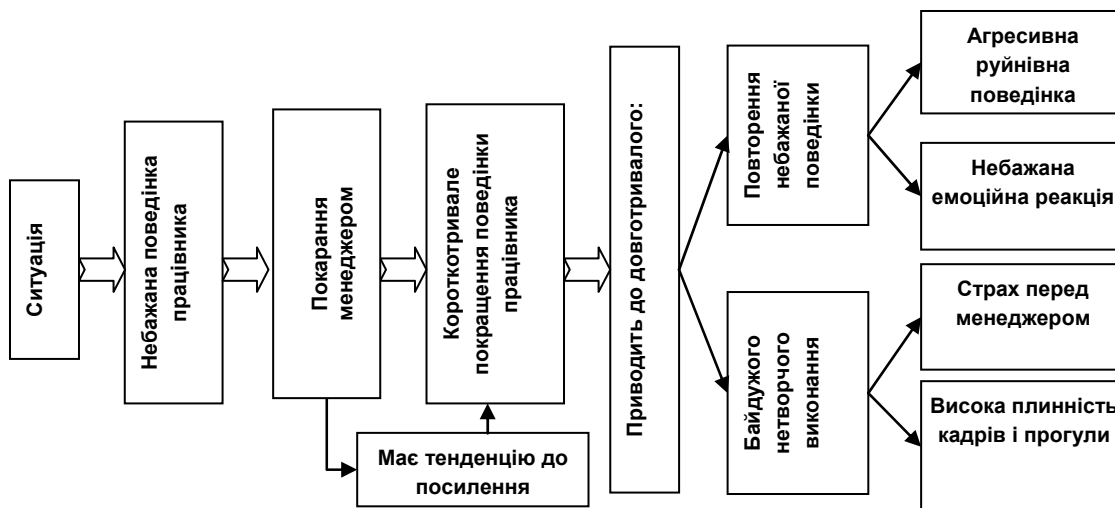


Рис. 3. Ефект системи покарання

Так серед негативних аспектів системи покарання можна виділити: повторення небажаної поведінки; байдуже нетворче виконання завдань; агресивна руйнівна поведінка працівника; небажана емоційна реакція; страх перед менеджером; висока плинність кадрів і прогули.

Ефективність покарання: воно буде ефективнішим, якщо буде достатньо мотивованим і своєчасним; є наслідком конкретних дій, а не за поведінку в цілому; має враховувати час і індивідуальні особливості; має нести інформаційне навантаження; є ефективнішим у контексті виховної дії.

Оскільки управлінські рішення приймаються ОПР в межах його посадових повноважень і стосуються розподілу ресурсів підприємства, вони мають бути задокументовані відповідно до норм, стандартів і правил з діловодства, які відповідають рівню рішення (організаційне, міжорганізаційне, галузеве, державного чи міжнародного рівня). Крім належного оформлення, управлінське рішення має пройти офіційну процедуру погодження/засвідчення. Структура документального забезпечення процесу прийняття управлінських рішень має чітко відповідати загально-методичній структурі самого процесу, організаційним (корпоративним) нормам і стандартам конкретної організації і державним вимогам діловодства (рис. 4) [5].

**Висновки і перспективи подальших розробок.**

Очевидно, що кожна організація має право обирати методологію і процедури реалізації управлінських рішень відповідно до специфіки своєї діяльності і органі-

заційної структури, корпоративної культури і рівня професіоналізму управлінського персоналу. Проте за всіх обставин всі вони рівною мірою прагнуть до забезпечення виконання прийнятих рішень найбільш адекватними для кожного з них методами (своєчасно, в повному обсязі і з можливо меншими витратами).

Зокрема, методика реалізації рішення має передбачати: нагадування виконавцям про загальну мету колективу і конкретні цілі окремих підрозділів; рекомендації, а, за необхідності, і прескриптивні методи (методи, що передбачають конкретні чітко визначені дії) досягнення мети; склад виконавців рішення; розподіл обов'язків між конкретними виконавцями, визначення бюджету і встановлення графіка їхніх дій; доведення завдань до конкретних виконавців; визначення термінів проведення всієї роботи і конкретного часу виконання її етапів (за допомогою сіткового графіка); відповідне і безумовне ресурсне забезпечення відповідно до плану виконання робіт; засоби контролю за виконанням, рішення і з досягнутими результатами; можливість внесення, у разі потреби, змін у рішення у ході його виконання; ретельно має бути відпрацьована і налагоджена система контролю.

Для успішної реалізації рішень необхідно додержуватися деяких загальних правил: відбирати працівників, найбільш підготовлених для вирішення проблемних ситуацій даного типу, і доводити рішення до конкретних виконавців; стежити за тим, щоб комунікаційні мережі виконували належні функції своєчасно і в повному обсязі, уникаючи фільтрації або спотворення інформації в

процесі передачі; спостерігати та оперативно контролювати в режимі реального часу хід виконання рішення, запобігати можливим помилкам і надавати своєчасну

допомогу у формі додаткового інструктажу для виконання тих або інших процедур тощо.



Рис. 4. Документування процесу прийняття управлінського рішення

Безумовно, розглянуті аспекти реалізації управлінських рішень не вичерпують усіх проблем прийняття управлінських рішень в сучасних умовах господарювання. Однак, це ще одна спроба окреслити перспективи підвищення рівня керованості сучасного бізнесу.

1. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. Р.А. Семків, Р.Л. Ткачук. – К.: Всеуито; Наук. думка, 2001. 2. Лафта Дж. К. Управленческие решения : Уч. пособ. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2004. 3. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. – М.: Дело, 2004. 4. Ломакин А.Л. Управленческие решения.– М.: Форум, 2005. 5. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень : Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів.– К.: Атіка, 2007.

Надійшла до редколегії 26.11.2007

О. Терещенко, асп.

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГУ ВЗАЄМОВІДНОСИН НА РИНКУ СТРАХУВАННЯ

В статті висвітлено теоретичні засади формування маркетингу взаємовідносин та визначення основних напрямків його застосування на ринку страхування.

The article presents the theoretical principles of forming of relationship marketing and determination of basic directions of his application at the insurance market.

**Постановка проблеми.** Однією з сучасних тенденцій сучасного економічного простору є перенасичення ринку широким асортиментом близьких, майже однакових за набором якісних характеристик товарів чи послуг. Це призводить до того, що розгляд процесу трансакції з по-

гляду маркетингу як одиничного явища, процес комунікації в якому завершується при виконанні всіх фінансових і юридичних вимог, є недостатнім. Фактором успіху компанії значною мірою виступає наявність налагоджених, тісних стосунків з клієнтом, партнером, ефективно