

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТУ

У найближчому майбутньому топ-менеджменту доведеться мати справу з принципово новою суспільно-виробничою організацією. Радикально зміняться існуючі форми інформатизації організаційно-функціонального управління. І почнуться вони з впровадження нових можливостей реєстрації, передачі і обробки інформації.

Розглядаються концептуальні питання організації інформаційного забезпечення основних функцій топ-менеджменту і формуються рекомендації з його створення і використання в нових умовах господарювання.

Doc. O.M. Ananyev – Commercial Academy of Lviv

Informative providing of top-management

The top-management will be necessary to have business with the of principle new public-production organization in the near future. The existent forms of informatization of organizational-functional management will radically change. It began from introduction of new possibilities of registration, transmission and treatment of information.

The conceptual questions of organization the informative providing of basic functions of top-management are considered in article, and that are formed the recommendations from creation and use in the new terms of economy support.

Нова інформаційна революція почалась з інформації, необхідної для бізнесу. Вона кардинально змінила зміст, який вкладається у поняття "інформація". Сьогодні революційні зміни відбуваються не в технологіях, техніці, комп'ютерних програмах або швидкості передачі даних. Революційні зміни відбуваються, перш за все, у концепціях. Революція йде не у сфері інформаційних технологій (ІТ) і не в автоматизованих інформаційних системах (АІС), і в її керівництві стають, як не дивно, не менеджери з інформації.

Причиною і нагодою до початку нової інформаційної революції стала нездатність "інформаційної індустрії" – працівників АІС і АІТ – задовольняти потреби в інформації.

Протягом останніх 50-ти років у центрі уваги інформаційних технологій були дані, їх збір, збереження, передача і представлення. У назві "інформаційна технологія" визначальною була саме друга частина "технологія". Нова інформаційна революція перенесла центр тяжіння на першу складову – "інформацію". Головне питання цієї революції полягає у наданні відповідей на два запитання: в чому зміст і сутність інформації? Яке її призначення? Така постановка питання веде до кардинального перевизначення завдань, що покладені на інформацію, а разом з тим і до реорганізації підприємств і організацій, які повинні виконувати ці завдання.

Раніше всі в основному думали, що комп'ютер знайде своє використання в оборонній промисловості і в точних науках: астрономії, фізиці, квантовій механіці тощо. Але революційні зміни проявились фактично тільки там, де їх ніхто не передбачав – у щоденній рутинній роботі. При цьому комп'ютер і технології, які на ньому базуються, поки що практично не впливають на прийняття рішень. Працівники, пов'язані з автоматизованими системами обробки інформації (АСОІ) обвинувачують в цьому керівників-"реакціонерів". Це помилка! Топ-менеджмент не використовує нові технології просто

тому, що ті не забезпечують його інформацією, необхідною для виконання завдань, що стоять перед ним.

Як відомо [1, 5, 9], задачею топ-менеджменту є створення споживчих цінностей і матеріальних благ. Але тут неможливо обійтись без ризикованих рішень в таких сферах як теорія і стратегія бізнесу, ліквідація старих і впровадження нових товарів, комерційна діяльність тощо. Необхідні також стратегічні рішення, які базуються на знаннях нових реалій. Саме розробка цих рішень є задачею топ-менеджменту¹. Але традиційний бухгалтерський і оперативний облік не дає інформації, яка б допомогла топ-менеджменту в реалізації його задач. При цьому нові інформаційні технології, що з'явилися разом з комп'ютером, були просто приречені на обробку даних бухгалтерського обліку, оскільки ніяких інших просто не було. Нові інформаційні технології займалися збором і систематизацією цих даних, їх інтерпретацією, аналізом і представленням. Цим значною мірою пояснюється той величезний вплив, який нові технології здійснили на виробничий процес, і цим же пояснюється занадто малий вплив інформаційних технологій на менеджмент самого бізнесу. На жаль, не всі працівники інформаційних відділів усвідомлюють, що сучасному менеджменту не потрібно збільшення обсягів даних, розвиток інформаційних технологій або підвищення швидкості комп'ютерів. А їм потрібно нове визначення поняття "інформація" і нові концепції обробки інформації саме для цієї (головної) категорії менеджерів. У цих нових концепціях є дві об'єднуючі ознаки. По-перше, їх призначення надавати не дані, а інформацію. По-друге, вони розробляються спеціально для топ-менеджменту, щоб забезпечувати інформацією, необхідною для розв'язку задач топ-менеджменту і прийняття стратегічних рішень.

Нова інформаційна революція (НІР) почалась в бізнесі і саме тут її результати найпомітніші [4, 5, 13]. Майже всі сьогодні визнають, що НІР безпрецедентна за зниженням вартості інформації і за масштабами розповсюдження інформації. Але насправді все це далеко не так².

З досвіду минулої інформаційної революції, результатом якої була поява друкованої книжкової продукції, сучасні спеціалісти з інформаційних технологій можуть почерпнути для себе один важливий урок: вони будуть потрібні³. Нові канали розповсюдження інформації змінять традиційні, тому що канали розповсюдження завжди змінюють те, що по них переміщується [6, 12, 13]. Таким чином, попит на інформацію існує. Існує і пропозиція, хоча все ще неорганізована. У найближчі роки – максимум через десять років – вони знайдуть один одного, і це буде справжньою інформаційною революцією, керувати якою будуть не спеціалісти з інформаційних технологій, а безпосередньо функціональні працівники: бухгалтери, економісти, аналітики тощо. Тоді і підприємства і приватні особи повинні будуть точно знати, яка інформація їм потрібна і як її отримати. Їм буде потрібно навчитися спілкуватися з інформацією як з одним із ключових ресурсів.

¹ Саме таке розуміння задач вищого керівництва обумовило виділення менеджменту в самостійну дисципліну (після Другої світової війни) – авт.

² Неекономічні зміни погано піддаються кількісній оцінці – авт.

³ Правда, в іншій якості: по всій ймовірності їм прийдеться відійти на другий план і стати другою складовою, доповненням до менеджменту. – авт.

Ми тільки починаємо розуміти, яким чином використовувати інформацію як інструмент. Але ми вже у стані визначити у загальних рисах основні складові інформаційної системи, яка необхідна підприємству. У найближчому майбутньому топ-менеджменту доведеться мати справу з принципово іншою організацією, і сьогодні все ясніше видно концепції, на яких вона буде базуватись.

Найрадикальніше зміниться найбільш традиційна з наших інформаційних систем – система бухгалтерського обліку. Практично вже більшість підприємств і компаній розвинутих країн перейшли від традиційних методів розрахунку собівартості до більш сучасної системи – розрахунку собівартості за обсягом господарської діяльності.

Початково ця система була розроблена для виробництва і там отримала найбільше розповсюдження. Але зараз вона все ширше впроваджується у сфері послуг і навіть в некомерційних організаціях¹. Розрахунок собівартості за обсягом господарської діяльності утворює за суттю зовсім нову концепцію процесу підприємницької діяльності і зовсім нову методику вимірювання.

Відповідно до традиційних розрахунків собівартості² загальні виробничі витрати дорівнюють сумі витрат по кожній прямій операції. Але витрати, які мають вирішальне значення для конкурентноспроможності і рентабельності підприємства – це витрати всього процесу загалом. Для обліку саме цих витрат і створено розрахунок собівартості за обсягом господарської діяльності і саме цим видом витрат він дозволяє керувати. У його основі лежить уява про бізнес як про комплексний процес, який починається з моменту, коли первісні матеріали і комплектуючі надходять на підприємство і закінчуються навіть після того, як готова продукція потрапляє до кінцевого споживача. У вартість товару на рівні з встановленням входить також обслуговування після продажу, навіть якщо споживач платить за це окремо.

Традиційний розрахунок вартості вимірює витрати на виконання даної конкретної операції³. Розрахунок собівартості за обсягом господарської діяльності враховує ще і витрати на невиконання, наприклад, витрати від невикористання обладнання; витрати, які виникли під час вимушеної перерви при очікуванні поставки потрібних компонент продукції, а також витрати на виправлення або відбраковку неякісної продукції тощо. Це, по суті, вартість того, що не було виконано, яку традиційний бухгалтерський облік не може зафіксувати і тому не враховує. Але вона, як правило, дорівнює (і часто навіть є більшою) вартості виконаних операцій. Таким чином, розрахунок собівартості за обсягом господарської діяльності дозволяє ефективно контролювати не тільки витрати, а й результат.

Розрахунок собівартості за обсягом господарської діяльності об'єднує в єдине ціле декілька раніше самостійних процедур: функціонально-вартісний аналіз, аналіз виробничого (будь-якого) процесу, управління якістю і розрахунок собівартості.

При такому підході суттєво зменшуються витрати виробництва – в більшості випадків на 30-35 %. Але ефект від введення цього виду розрахунку

¹ Наприклад, в навчальних закладах – авт.

² Вперше розробленою компанією General Motors в 1927-28 рр. – авт.

³ Наприклад, визначає вартість для підприємства операції закрутки банки з повидлом – авт.

собівартості прогнозується максимальним у сфері обслуговування. Якщо на виробничих підприємствах розрахунок собівартості проводиться більшою частиною незадовільно, то індустрія послуг: торгівля, навчання, банки і т. інше взагалі не мають практично ніякої інформації про собівартість. Розрахунок собівартості за загальним обсягом господарської діяльності показує, чому традиційна система розрахунку собівартості не працює у підприємствах, які надають послуги. Справа не в тому, що методи розрахунку помилкові. Справа в тому, що традиційна система базується не на цих уявленнях. Підприємства з надання послуг не можуть починати з розрахунку витрат по окремих операціях, як це роблять виробничі підприємства при використанні традиційного бухгалтерського обліку. Вони повинні виходити з передбачення того, що існує тільки один вид витрат – витрати всього комплексу операцій й ці витрати постійні для будь-якого заданого періоду часу. Різниця між постійними і змінними витратами, на якій базується традиційний розрахунок собівартості не має ніякого змісту у сфері надання послуг. І головне, на думку автора, не діє і інше базове уявлення традиційного розрахунку собівартості про те, що капітал можна замінити працею. У сфері розумової і інтелектуальної праці додаткові капіталовкладення, як правило, збільшують, а не зменшують трудовитрати. Торговельне підприємство, яке купило нове обладнання не стане звільняти через це працівників, – навпаки, воно створить декілька додаткових вакансій для роботи на новому обладнанні¹.

Але незмінність витрат протягом визначеного часу і неможливість заміни одного ресурсу іншим – це ті принципи, з яких починається розрахунок собівартості за загальним обсягом господарської діяльності. Використовуючи ці принципи у сфері надання послуг, ми вперше зможемо отримати інформацію про витрати і можливість контролювати їх.

Торговельні підприємства, наприклад, напротязі декількох десятиліть використовують у своїй діяльності традиційні методи розрахунку собівартості, іншими словами, роблять спроби розрахувати витрати на окремі операції і послуги і отримують вкрай незадовільний результат. Тепер торговельні підприємства починають з запитання "Який один вид діяльності представляє собою головну статтю витрат і є найважливішим для отримання очікуваного результату?" Відповідь: "обслуговування споживача". Витрати на одного споживача в будь-якій ключовій сфері комерційної діяльності суть постійних витрат. Таким чином витрати і рентабельність визначаються саме обсягом послуг, яким користується споживач і комплексом цих послуг². Але знання обсягу витрат по кожній операції недостатньо. Для того, щоб успішно діяти на ринку, який характеризується безперервним посиленням конкурентної боротьби, підприємствам потрібно, по-перше, знати свої витрати по всьому економічному ланцюгу (логістичному ланцюгу) і, по-друге, сумісно з іншими

¹ Організації і підприємства, в яких широко використовується інтелектуальна праця (в тому числі і вищі навчальні заклади) повинні добре це розуміти – авт.

² Роздрібні торговельні підприємства Англії [16] знають це вже відносно довго. Вони вважають, що як тільки товар зайняв своє місце на полиці, пов'язані з ним витрати стають постійними, а задача менеджменту в цей період полягає в тому, щоб максимізувати обсяг прибутку на даний обсяг "Зайнятого полицного простору" на визначений період часу. Ця орієнтація на кінцевий результат дозволяє магазинам підвищувати рентабельність, не дивлячись на низькі ціни і невеликий прибуток – авт.

учасниками економічного ланцюга регулювати ці витрати і добиватися оптимізації кінцевого результату. Тому сьогодні бізнес все частіше переходить від розрахунку витрат тільки своєї внутрішньої діяльності до калькуляції всього економічного процесу, в якому навіть дуже велике підприємство представляє собою лише одну ланку логістичного ланцюга.

Юридична особа (підприємство) – це реальність для акціонерів, його працівників, кредиторів і податкової служби. Але для економіки підприємство – просто фікція. Економічна реальність – витрати всього процесу виробництва (споживання) незалежно від того, хто ним володіє. І саме вони дійсно мають значення на ринку¹.

Потужною силою, яка підштовхне підприємства до розрахунку витрат по всьому економічному ланцюгу, стане перехід від ціноутворення на основі витрат до розрахунку витрат на основі ціни. Підприємства традиційно починають з собівартості, додають потрібний прибуток і отримують ціну. Таким чином, вони використовують ціноутворення, в основі якого лежать середні витрати на виробництво товару. Сьогодні, у сучасних ринкових умовах, розрахунок витрат стає правилом. Таким чином, розрахунок витрат по всьому економічному ланцюгу, незважаючи на будь-які перешкоди буде впроваджуватись в економічну практику. В іншому, протилежному, випадку навіть найбільш ефективні підприємства будь-якої сфери діяльності залишаються без цінових переваг.

Як відомо [11, 15, 17], підприємствам платять за те, що вони створюють матеріальні блага, а не за те, що вони зменшують витрати. Але цей факт ніяк не відображається в традиційній системі вимірювання результатів діяльності підприємств².

Мета діяльності будь-якого підприємства – створення матеріальних благ. А ними потрібно управляти, виходячи з відповідних уявлень.

Для цієї мети необхідно чотири комплекси діагностичного інструментарію:

- (1) – базова фінансова інформація;
- (2) – інформація про продуктивність;
- (3) – технологічна інформація про виробництво: ключові знання;
- (4) – інформація про розподіл ресурсів.

Всі разом вони створюють комплекс робочих інструментів для управління підприємством.

Базова фінансова інформація (1) – найбільш широко використовуваними діагностичними інструментами менеджменту є прогноз потоку наявних грошей та ліквідності і ряд стандартних показників, таких як: розмір дивідендів за акціями, що випущені; співвідношення між дебіторською заборгованістю і т. інше. Їх можна уподобити стандартному набору показників. Якщо всі ці показники в нормі, то ніякої інформації вони не несуть. Якщо не відповідають нормі, значить існують деякі проблеми, які потрібно виявити і ліквідувати. Ці показники можна назвати базовою інформацією.

¹ Економістам відомо про важливість розрахунку витрат по всьому економічному ланцюгу ще з тих часів, коли А. Маршал писав про це майже сто років [11] – авт.

² Просто на ринку ліквідовуються дані підприємства і їх місце займають інші підприємства. І це пояснюється саме рівнем витрат на одиницю продукції – авт.

Другий набір інструментів, який дозволяє провести діагностичний аналіз підприємства, стосується продуктивності ключових ресурсів (2). Найстарший з них – продуктивність фізичної праці. Зараз крок за кроком розробляється система показників для вимірювання продуктивності розумової праці і продуктивності у сфері послуг. Але вимір тільки продуктивності праці робітників, як кваліфікованих так і некваліфікованих, вже не забезпечує мекедмент адекватною інформацією про продуктивність. Потрібні дані про сукупну продуктивність факторів виробництва. Цим фактом пояснюється ріст популярності економічного аналізу доданої вартості. Він базується на тому факторі, що прийнято називати прибутком, тобто, гроші, які використовуються на обслуговування власного капіталу не є прибутком взагалі і більшою частиною є витратами в чистому вигляді. Дотепер поки підприємство працює з прибутком, який не перевищує вартості капіталу воно працює у збиток для себе. Не важливо навіть при цьому, що воно платить податки, ніби має реальний прибуток. При такій ситуації підприємство повертає в економіку менше, ніж бере з неї як ресурси. Поки сума прибутку не перевищує вартості капіталу, підприємство не покриває своїх витрат повністю, тобто, підприємство не створює матеріальне багатство, а витрачає його¹.

Вимірюючи вартість додану до всіх витрат, включаючи вартість капіталу, економічний аналіз доданої вартості дійсно вимірює продуктивність всіх факторів виробництва (3). Він показує, на що потрібно звернути увагу і сигналізує, що пора вживати заходи. За допомогою економічного аналізу доданої вартості можна виявити найбільш продуктивні ділянки. Цей аналіз показує, які товари, послуги, операції відзначаються надзвичайно високою продуктивністю і значно збільшують вартість.

Найновіший інструмент, який використовується для отримання інформації про ефективність організації (підприємства) – порівняльний аналіз продуктивності². Це порівняння показників продуктивності даного підприємства з найвищими показниками по галузі або, ще краще, з найвищими показниками у світі.

Економічний аналіз доданої вартості і порівняльний аналіз (4) разом забезпечують останній діагностичний інструментарій, який дає змогу вимірювати і контролювати сукупну продуктивність факторів виробництва.

Третій набір інструментів стосується виключної компетенції. Лідерство базується на здатності лідера робити дещо, що не можуть робити інші. Воно спирається на виключну компетенцію, яка збільшує ринкову або споживчу цінність за рахунок унікальної здатності виробника або постачальника. До останнього часу обговорення виключної компетенції носило достатньо відчужений дискусійний характер. Але декілька компаній вже приступили до створення методологічної бази для вимірювання виключної компетенції і управління нею [17]. У кожного підприємства своя галузь виключної компетенції, яка, безумовно, пов'язана з його характером діяльності. Але кожному підприємству

¹ До речі, при такій системі вимірювання, якщо брати період трансформаційних перетворень, в Україні знайдеться не так вже й багато підприємств, які можна вважати прибутковими – авт.

² Порівняльний аналіз продуктивності базується на уявленні про те, що все, що робить одна організація може зробити й інша. Він спирається на уявлення про те, що будь-яке підприємство має бути конкурентоздатним у глобальному масштабі – авт.

необхідна виключна компетенція в інноваційній діяльності і кожному підприємству потрібна методика документування і оцінки результатів інноваційної діяльності. На підприємствах, де вже діють такі методики, головним показником інноваційної діяльності служить не загальна ефективність, а результати інновацій у даній галузі за визначений період часу [15].

Останнє, де управління діючою компанією (підприємства), що націлена на створення матеріальних багатств, потребує діагностичних інструментів, – це розподіл обмежених ресурсів, капіталу і праці. Цих два види ресурсів реалізують на практиці всю інформацію про бізнес, якою володіє керівництво. Вони визначають якість роботи підприємства¹. Немає кращого способу збільшити загальну продуктивність підприємства, ніж вивчення результатів капіталовкладень і співставлення їх з прогнозами і обіцянками, на основі яких була виділена інвестиційна сума.

Як відомо [10, 13], самим обмеженням і цінним ресурсом для підприємства є люди, які в ньому працюють. У бізнесі майже не існує практики співставлення очікувань, які покладаються на окремих осіб з досягнутими ними результатами, як не існує і систематичної оцінки результатів політики призначення. У своїй діяльності зі створення матеріальних благ менеджерам необхідно підходити до розміщення людських ресурсів з такою ж відповідальністю, як вони підходять до розміщення капіталу.

Перераховані вище чотири види інформації створюють картину тільки поточного положення підприємства. Вони визначають тактику. Щодо стратегії, то тут необхідна систематизована інформація про зовнішнє середовище. Стратегія повинна базуватися на інформації про ринки, споживачів і неспоживачів; про технології у своїй галузі і в інших галузях; про фінанси і про зміни в економіці регіонального і світового масштабу. У середині ж підприємства існують тільки витратні ділянки. Єдина прибуткова ділянка – це споживач, який дає головну оцінку діяльності підприємства. Головні зміни завжди починаються за межами підприємства². Незважаючи на те, що величезна кількість підприємств працює і буде працювати тільки на локальному або регіональному рівні, всі вони зіткнуться – хоча б теоретично – з глобальною конкуренцією, при якій конкуренти знаходяться у країнах і містах про які ці підприємства ніколи і не чули. Безумовно не можна отримати всю інформацію про зовнішнє середовище, незважаючи на величезну кількість спеціалізованих масових видань. Але навіть за наявності повної інформації більшість підприємств не у стані її використовувати належним чином³.

Адекватна інформаційна система повинна забезпечувати в тому числі і інформацію, яка змусить топ-менеджерів засумніватися у правомірності та-

¹ Підприємства, зазвичай, вимірюють пропозиції по виділенню капіталовкладень тільки по одному-двом з перерахованих вище критеріїв: прибуток на інвестований капітал, період окупності, потік наявних грошових засобів і приведена вартість – авт.

² Як мінімум половина найважливіших нових технологій, що змінили будь-яку з галузей промисловості за останні 50 років, прийшли в цю галузь ззовні, з якихось інших галузей [14, 16] – авт.

³ Причиною серйозних невдач у бізнесі служить розповсюджена уява про те, що умови господарювання такі як: податки, соціальне законодавство, канали розповсюдження, права на інтелектуальну власність і багато іншого – повинні бути такими, якими ми їх собі уявляємо – авт.

кого уявлення. І це тільки початок. Це тільки перші спроби організувати "розвідувальну службу бізнесу" [11], тобто збір інформації про існуючих і потенційних конкурентів по всьому світі¹. Але загалом переважна більшість підприємств навіть не починала роботи в цьому напрямку. Таке відношення до інформації – найбільша помилка у діяльності будь-якого підприємства.

Яка інформація потрібна топ-менеджменту для роботи? Щоб отримати необхідну інформацію, топ-менеджер повинен спочатку знайти відповіді на дві групи запитань. Яку інформацію він повинен надавати співробітникам, з якими він працює і від яких залежить? В якій формі? І в який час? Яка інформація потрібна особисто йому? Від кого? В якій формі? І в який час?

Ці дві групи запитань тісно пов'язані між собою, але при цьому вони достатньо різні. Запитання "Що я повинен?" йде першим, тому що формує парадигму інформаційного обміну. Поки вона не встановлена, не буде зворотного потоку інформації від працівників до керівника.

Запитання: "Кому з співробітників я повинен надавати інформацію, щоб він міг виконувати свою роботу?" – визначає спрямованість інформаційного обміну на загальні завдання і загальну роботу. Це робить обмін більш ефективним.

Несистематизована інформація – це просто відомості. Тільки визначеним чином організовані відомості мають зміст. Але залежно від форми організації одна і та сама інформація може мати різний зміст. Це призводить до того, що для різних працівників і для різних цілей одну і ту саму інформацію потрібно організовувати по-різному. Існує ряд базових основоположних методик систематизації інформації [3, 8, 13]. Одна з них полягає у виділенні ключової події і визначається запитанням: "Які події найбільше вплинули на загальний результат роботи?" При цьому, яку подію рахувати ключовою, як правило, визначає топ-менеджер. Але попередньо він повинен обговорити це питання зі співробітниками, від яких залежить його робота.

Друга методика розроблена на базі сучасної теорії ймовірності. У межах звичайного розподілу ймовірностей існує різниця між нормальним відхиленням і виключними подіями. Поки відхилення не виходять за межі звичайного розподілу ймовірностей для даного типу події, ніяких заходів не вживається. Дані про такі відхилення належать до категорії повідомлень, а не інформації. Але виключення, які не винятки в межі розподілу ймовірностей, вже представляють собою інформацію і потребують миттєвих дій.

Ще одна методика організації інформації базується на теорії торговельного ефекту². Концепція торговельного ефекту корисна для визначення моменту, після якого послідовність подій перетворюється в тенденцію, починає потребувати посиленої уваги і, можливо, вживання якихось заходів, або навпаки, для визначення ситуації, при якій події не несуть за собою серйозних наслідків. Менеджмент зобов'язаний засвоїти два уроки: по-перше, необхідно ліквідувати дані, які не мають відношення до потрібної теми; по-друге, дані потрібно організувати, проаналізувати, інтерпретувати і тільки потім використати для

¹ Такі корпорації як: Unilever, Coca-Cola, Nestle мають такі служби [15] – авт.

² Так званому законі Вебера-Фехнера [11] – авт.

прийняття рішення про дії. У менеджменті інформація збирається не для того, щоб нагромаджувати знання, а для того, щоб застосувати правильні дії.

Узагальнюючи, можна зазначити, що інформація про внутрішнє і зовнішнє середовище є саме тією найважливішою інформацією, яка потрібна менеджменту для роботи. Водночас це інформація, яка завжди потребує систематизації. Ця інформація – не тільки фундамент для прийняття правильних рішень. Це також фундамент для рішення двох найважливіших задач сучасного менеджменту: підвищення продуктивності працівників розумової праці і планування власної кар'єри. Ці задачі можуть розв'язати ті спеціалісти, які знають, яка інформація потрібна їм у роботі і яку інформацію вони повинні надавати іншим, і які постійно вдосконалюють методи, що перетворюють хаос неупорядкованих інформаційних потоків про світ в організовану, необхідну в роботі топ-менеджменту інформацію.

Література

1. Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремлённых системах. – М.: Прогрес, 1974. – 287 с.
2. Акофф Р. Общая теория систем и исследование систем как противоположные концепции науки о системах./ Общая теория систем. – М.: Мир, 1966. – 196 с.
3. Акофф Р. Системы, организации и междисциплинарные исследования/ Исследование по общей теории систем. – М., 1969. – 236 с.
4. Ананьев О.А. Комп'ютерні технології в менеджменті: Навч. посібник. – К.: НМУ Укоопосвіта, 1999. – 200 с.
5. Ансофф Н. Стратегическое управление/ Пер. с англ.: Под ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
6. Афанасьев В.Г. Общество: системность, познание и управление. – М.: Политиздат, 1981. – 341 с.
7. Бергаланфи Л. Общая теория систем: обзор проблем и результатов// Системные исследования. – М.: Мир, 1969. – 586 с.
8. Блейк Р., Моутон Дж. Научные методы управления. – К.: Выща школа, 1990. – 412 с.
9. Брэддик У. Менеджмент в организациях. – М.: Инфра – М., 1997. – 279 с.
10. Вейл П. Искусство менеджера. Новые идеи мира хаотических перемен. – М. Наука, 1993. – 328 с.
11. Друкер П. Рынок: как вывести в лидеры. Практика и принципы. – М. 1992. – 231 с.
12. Дункан У. Джек. Основополагающие идеи в менеджменте. – М.: Дело, 1996. – 268 с.
13. Каныгин Ю.М. Информатизация управления: социальные аспекты. – К.: Наук. думка, 1991. – 156 с.
14. Мартыненко Н.М. Технология менеджмента. – К.: МП "Леся", 1997. – 637 с.
15. Питере Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. – М., 1986. – 193 с.
16. Саймон Г. и др. Менеджмент в организациях/ Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1995. – 381 с.
17. Tirlе I. The theory of indystrial organization. Cambridge: MIT press. 1998.

УДК 330.342.3:330

Доц. Г.Я. Аніловська, канд. екон. наук – ЛКА

ІСТОРИЧНА ЕВОЛЮЦІЯ ПОГЛЯДІВ НА ЕКОНОМІЧНУ РОЛЬ ДЕРЖАВИ (ВІД ЗАРОДЖЕННЯ КАПІТАЛІЗМУ ДО КІНЦЯ ХІХ СТОЛІТТЯ)

Висвітлюється історична еволюція поглядів на економічну роль держави протягом чотирьох періодів становлення та розвитку ринкової економіки та здійснюється їх теоретичний аналіз.