

## **Содержание : Менеджмент - Шегда**

Передмова

ЧАСТИНА ПЕРША. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ

ГЛАВА 1. ВСТУП ДО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Необхідність і сутність управління суспільним виробництвом

1.2. Предмет науки управління і методи його пізнання

ГЛАВА 2. ВИНИКНЕННЯ І РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1. Передумови виникнення менеджменту

2.2. Сутність і зміст поняття "менеджмент"

2.3. Виникнення і розвиток раціоналістичного напрямку в менеджменті

2.4. Напрямок поведінки

2.5. Сучасна система поглядів на менеджмент

2.6. Основи теорії та практики традиційного й сучасного менеджменту

2.7. Типи моделей організації менеджменту

ГЛАВА 3. УПРАВЛІНСЬКА ПРАЦЯ І МЕНЕДЖЕРИ

3.1. Природа та особливості управлінської праці

3.2. Класифікація управлінського персоналу

3.3. Організація робочого місця на підприємстві

3.4. Теоретичні основи наукової організації управлінської праці

ГЛАВА 4. ЦІЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

4.1. Концепція цілей організації в сучасному менеджменті

4.2. Формування і класифікація цілей організації

4.3. Механізм вироблення системи цілей організації

ГЛАВА 5. ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

5.1. Сутність функцій управління та класифікація

5.2. Функція планування

5.3. Теоретичні основи здійснення організаційної функції менеджменту

5.4. Теоретичні основи здійснення мотиваційної функції управління

5.5. Функція контролю

5.6. Функції координації та регулювання

ГЛАВА 6. ПРИНЦИПИ І МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

6.1. Поняття й еволюція принципів управління

6.2. Методологічний підхід до вироблення принципів управління

6.3. Методи менеджменту

6.4. Використання методу моделювання в управлінській діяльності

ГЛАВА 7. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

7.1. Зміст роботи керівника з управління організацією

7.2. Форми управлінського впливу: лідерство та влада

7.3. Стили керівництва

## ГЛАВА 8. ФОРМУВАННЯ ОСОБИСТОСТІ МЕНЕДЖЕРА

8.1. Визначення придатності до управлінської діяльності

8.2. Управлінські ідеї та реалізація їх у господарській практиці

8.3. Час керівника. Основні принципи раціонального використання часу керівника

8.4. Самоуправління та самовдосконалення менеджера

## ГЛАВА 9. ДІЛОВА КАР'ЄРА В МЕНЕДЖМЕНТІ

9.1. Поняття й етапи ділової кар'єри

9.2. Як стають керівниками

9.3. Кваліфікаційні вимоги до менеджера

9.4. Ділові переговори як засіб розв'язання проблем, що виникають

9.5. Ділова критика в менеджменті

## ГЛАВА 10. ОСНОВИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

10.1. Теоретичні основи ефективного управління персоналом

10.2. Система кадрової роботи з персоналом

10.3. Визначення потреби в людських ресурсах та добір персоналу

10.4. Добір кандидатів на посаду керівника

10.5. Оцінювання роботи персоналу підприємства

10.6. Формування стабільного персоналу підприємства

10.7. Механізм формування робочих груп

## ГЛАВА 11. ПІДГОТОВКА ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

11.1. Теоретичні основи прийняття рішень

11.2. Виявлення проблем як обґрунтування необхідності прийняття рішень

11.3. Причинно-наслідковий аналіз в управлінській діяльності

11.4. Принципи й етапи процесу прийняття рішення

11.5. Аналіз плану управлінської роботи і його роль у діяльності менеджера

11.6. Огляд ситуації як метод оцінювання завдань, що виникають

11.7. Методи прийняття управлінських рішень

## ГЛАВА 12. ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

12.1. Теоретичні основи дослідження організаційних структур підприємства

12.2. Основні типи організаційних структур управління

12.3. Методи побудови та вдосконалення організаційних структур

12.4. Обґрунтування рішення про створення та реорганізацію структурних підрозділів підприємства

12.5. Структурування повноважень і відповідальності

12.6. Динамізм організаційної структури підприємства

## ГЛАВА 13. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ВИРОБНИЧІ СИСТЕМИ ТА ЇХНЄ ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

13.1. Теоретичні основи дослідження організаційно-виробничих систем як об'єкта менеджменту

13.2. Зміст організаційно-виробничої системи

13.3. Інформаційне забезпечення управлінської діяльності

13.4. Організація комунікаційного процесу на підприємстві

## ГЛАВА 14. МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

14.1. Сутність і причини інноваційної діяльності підприємства

14.2. Стадії підготовки та здійснення нововведення

14.3. Вибір інвестиційного проекту

## ГЛАВА 15. ЕФЕКТИВНІСТЬ ВНУТРІШНЬОФІРМОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

15.1. Концептуальний підхід до системи внутрішньофірмового управління

15.2. Підходи до вивчення ефективності менеджменту підприємства

15.3. Зміст економіки управління та її показники

## ГЛАВА 16. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

16.1. Теоретичні передумови з'ясування сутності стратегії розвитку підприємства

16.2. Ірраціональні фактори розвитку

16.3. Фактори вибору стратегії розвитку

16.4. Стратегії розвитку підприємства

16.5. Розробка та реалізація стратегії підприємства

16.6. Передумови виникнення і сутність стратегічного управління

## ЧАСТИНА ДРУГА. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ

### ГЛАВА 17. МЕТОДИКА АНАЛІЗУ ВИКОРИСТАННЯ ОСОБИСТОГО ЧАСУ

### ГЛАВА 18. МЕТОДИКА ВИВЧЕННЯ ФІРМИ

18.1. Відомості про фірму

18.2. Джерела відомостей про фірму

### ГЛАВА 19. ДІЛОВІ ІГРИ

19.1. Вибір оптимальної стратегії перебудови заводу

19.2. Алгоритм розв'язання управлінських проблем

19.3. Аналіз організаційної структури управління заводом

19.4. Вступ на посаду начальника цеху

19.5. Вибір оптимального рішення

## **Передмова**

Менеджмент як систематичне наукове дослідження проблем управління сформувався на початку ХХ ст. Інтерес до питань управління бізнесом постійно утримується на високому рівні. Це зумовлено не лише тим, що менеджмент відіграє дуже важливу роль у бізнесі, а й тим, що він як практична діяльність постійно розвивається, набуває найрізноманітніших форм, які не завжди вкладаються в межі формальної логіки пізнання соціально-економічних процесів розвитку людського суспільства. Ґрунтовна підготовка фахівців з вищою освітою будь-якого спрямування не може здійснюватися без вивчення такої навчальної дисципліни, як менеджмент.

Особливістю управлінської освіти в Україні є те, що перехід до ринку потребує створення системи підготовки кваліфікованих кадрів для роботи в діловому середовищі. Нові соціально-економічні умови господарської діяльності суттєво змінили якісні вимоги до фахівців, котрі пройшли відповідне навчання та прагнуть займатися управлінською працею в ділових організаціях.

Традиційно цінуються фундаментальність та широта знань, а також уміння використовувати інструментарій логічного аналізу. Здатність до логічного висновку була запорукою успіху в прийнятті рішень, коли майбутнє було логічним наслідком минулого. Якщо раніше висновок щодо майбутнього був основою поточного управління, то в нових умовах менеджмент має виходити з майбутнього, яке далеко не завжди є логічним наслідком минулого й теперішнього. Сьогодні логічний аналіз та висновки, побудовані на основі логіки, слід доповнити інтуїцією і творчістю. Ця та ряд інших змін породжують необхідність по-новому подивитися на те, які риси мусять мати випускники навчальних закладів, які здійснюють підготовку та перепідготовку фахівців різних спрямувань, а особливо управлінців. Відповідно це вимагає перегляду як змісту, так і методів навчання. Останнє є найсуттєвішим.

У процесі навчання люди набувають того, що змінює їхні погляди на навколишній світ, на своє місце і роль у ньому, що дає їм можливість діяти не так, як раніше, завдяки певним новим рисам, яких вони не мали раніше. Навчання розглядається як зміна сприйняття реальності, в якій перебуває людина.

Навчання в закладах освіти перш за все асоціюється з тим, чого навчають студентів викладачі, що дасть молодій людині перебування в навчальному закладі, тобто навчання ототожнюється з викладанням. Проте не слід забувати, що навчання — це не зовсім те саме, що й викладання.

Навчання — це не те, що викладач дає студенту, а те, що студент отримав від взаємодії з навчальним закладом у цілому, зокрема з викладачами та студентами. У процесі навчання студент змінюється внаслідок комплексної взаємодії з навчальним закладом.

Відмінність між викладанням та навчанням притаманна будь-якому навчальному процесу.

Наприклад, не все те, що викладач дає студенту, сприймається цим студентом повністю і

приводить до тих змін у ньому, яких прагне досягти викладач. Викладання в навчальному процесі відіграє роль засобу. Справа в тому, що викладання відображає погляд викладача на явища і процеси, а навчання — погляд студента. Між цими поглядами є суттєва відмінність. Погляд викладача завжди ширший і глибший. Це погляд експерта. Його цікавлять не лише деталі самі собою, а як вони взаємодіють між собою. Він перебуває в полоні логіки предмета викладання, що для нього може перетворитися в самоціль.

Для студентського погляду характерні прагматичність, фрагментарність. Погляд викладача на предмет має переважно дедуктивний характер. Погляд студента має індуктивний характер. Якщо для викладача кожна частина предмета важлива як частина єдиного загального, то студентом кожна частина сприймається переважно з погляду того, чим вона є сама собою та що вона дає для розвитку його можливостей і здібностей. Викладача цікавить логіка предмета, студента — складність сприйняття окремих частин предмета і необхідність їх для нього. Викладач вчить того, що він знає (не обов'язково повною мірою). Студенти навчаються переважно того, що їм невідомо, або того, чого вони не можуть і не вміють робити.

Особливість вивчення менеджменту полягає в тому, що центром уваги є не пошук правильних відповідей, а розвиток уміння розв'язувати проблеми. У реальному житті найчастіше апріорі не існує правильних відповідей. Людина отримує той результат, якого вона особисто досягла, використовуючи певні способи розв'язання проблеми. Результати будуть для неї тим кращими, чим повніше вони здатні розв'язувати проблеми. А це досягається завдяки активному навчанню, коли студент є активним творцем знань, рішень, інформації тощо.

Оволодіння основами сучасного менеджменту — складний, багатоплановий процес, що оцінюється фахівцями далеко не однозначно. Одні вважають, що менеджером потрібно народитися, інші — що менеджмент така ж наука, як, наприклад, фізика або біологія. Так чи інакше, формування менеджера здійснюється шляхом активної самозміни та саморозвитку особистості. Як показує досвід, лише деякі з тих, хто наділений талантом організатора, уміють розвивати цей талант і використовувати його з користю для себе та суспільства.

Зауважимо, що мистецтва управління людьми навчити не можна, однак спроможність знаходити оригінальні рішення трапляється в людей набагато частіше, ніж ми звикли думати, маючи на увазі відносно невелику кількість людей, які досягли вершин у підприємстві.

Мистецтво управління — це результат самоосвіти у поєднанні з творчою практичною діяльністю у відповідній галузі. Тут доречна аналогія зі спортом: бігун-марафонець неодмінно має бути витривалою людиною, а олімпійському чемпіону зі штовхання ядра обов'язково треба мати міцну статуру. Проте мати міцну статуру недостатньо для того, щоб стати чемпіоном. Щоб досягти мети, треба систематично тренуватися. Для цього потрібні тренери, як підприємству — менеджери. І

головне, Щоб кожний із них твердо вірив у кінцеву перемогу і неухильно домагався її.

У цій книзі ми дотримуємося думки, що будь-яка творча, у тому числі й управлінська, діяльність (життя людини) підлягає під певну закономірність, що формується під впливом трьох різних законів: 1) закону випадковості, якому підкоряються випадкові події, викликані збігом різних незалежних обставин; 2) закону причинності, що відбиває логічні наслідки дій людини; 3) закону свободи волі, що виражає можливість вільного вибору або прийняття рішення, яке заздалегідь неможливо передбачити, оскільки це рішення не є прямим логічним наслідком попередніх подій, однак не є і випадковим.

Уважно аналізуючи свої вчинки, кожен може переконатися в тому, що принаймні в дрібницях він має справжню свободу вибору, хоч і користується нею досить рідко. Тим часом, якщо ви визнаєте, що живете, підпорядковуючись закону свободи волі, ви будете більш рішучі до внутрішніх змін. Ваша спроможність приймати спочатку незначні рішення підготує вас до прийняття більш серйозних рішень.

Мета цього видання — допомогти студентам, слухачам різноманітних шкіл бізнесу опанувати знання наукових основ управління організацією, формувати в них сучасний підхід до розв'язання як технічних, так і соціально-економічних проблем, а також набути вмінь і деяких навичок створення умов для творчої та ефективної роботи людей у трудовому колективі.

Головне завдання вивчення основ менеджменту як наукової дисципліни полягає в набутті комплексу знань щодо вибору нових форм і методів управління при створенні цілісної, ефективної та гнучкої системи управління організацією в умовах постійно змінюваного середовища.

Знання теоретичних основ управління дають можливість оволодіти культурою і мистецтвом управління колективом, у тому числі й умінням ставити загальну й конкретну мету та завдання діяльності організації; розробляти стратегію управління з урахуванням інтересів зацікавлених суб'єктів, контролювати процес її реалізації.

Найбільш характерною рисою змісту і структури цього видання є логіка викладення матеріалу від загального до конкретного і від особистого до колективного в контексті сформувавши нової парадигми управління економікою України. Вивчення конкретних форм, способів, прийомів практичного здійснення управлінської діяльності спрямоване на виявлення управлінських проблем і на пошук шляхів, методів розв'язання їх насамперед на рівні головної ланки ринкової економіки.

## **ЧАСТИНА ПЕРША. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **ГЛАВА 1. ВСТУП ДО МЕНЕДЖМЕНТУ**

#### **1.1. Необхідність і сутність управління суспільним виробництвом**

Основу управління складають об'єктивні процеси суспільного розвитку, знання яких впливає на трактування відповідних понять, і підходи до з'ясування їхнього змісту.

<http://www.library.if.ua/books/32.html>

Розвиток продуктивних сил суспільства супроводжується поглибленням поділу праці. Поділ праці викликає необхідність кооперації праці. У свою чергу, кооперація праці породжує об'єктивну необхідність координації різноманітних її видів та різновидів у організованих соціально-економічних системах (трудовий колектив, підприємство, галузь, народне господарство).

Управління є обов'язковим елементом доцільної колективної діяльності людей. Воно застосовується скрізь, де необхідно координувати спільну діяльність людей. Отже, управління іманентне суспільному виробництву на будь-якій стадії його розвитку.

Сутність управління. Якщо діяльність людини уявити у вигляді руху до якоїсь мети, то її можна зобразити у вигляді певного вектора. Спрямованість вектора буде визначатися цілями діяльності, а величина — готовістю людини діяти у напрямку досягнення цих цілей. Якщо людина діє сама по собі, вона рухається в бажаному напрямку, згідно зі своїми ресурсами і прагненнями. На виробництві людина перестає належати собі, тому, що тут від результатів її індивідуальної праці залежить результат в цілому. Процес виробництва диктує свої параметри руху і визначає необхідний для досягнення людиною результату напрямок, тобто задає свій вектор.

Для того, щоб досягти загального результату, необхідно зробити так, щоб людина співвідносила власні бажання з вимогами виробництва, прикладаючи зусилля для досягнення поставлених перед нею цілей, рухатися в потрібному напрямку.

За такого підходу соціальне управління — це вплив на людину, внаслідок якого вона робить не те, що хоче, а те, що потрібно. Управляти людиною означає задавати їй правильний напрямок діяльності і добиватися від неї потрібного результату.

При цьому варто зауважити таке.

По-перше, поняття соціального управління (менеджменту) прийнятне лише для людини, оскільки лише вона може діяти правильно або неправильно. Механізм в принципі не може діяти неправильно: він завжди діє однаково, відповідно до власної конструкції або заданої програми. Наприклад, якщо кажуть, що система працює неправильно, тоді мають на увазі, що вона діє не так, як чекали, як хотілося. Дії людини визначаються свободою її волі. Вона сама вирішує, що правильно, а що — ні. Обидві ці альтернативи присутні в її свідомості, і напрямок, в якому вона буде рухатися, визначається тільки її вибором. Тому соціальне управління (менеджмент) — це завжди прями́й або опосередкований вплив на поведінку людини.

По-друге, управління не можна плутати з примусом. Відмінність полягає в тому, що примус не передбачає свободи волі, у такому разі людина позбавлена будь-якого вибору. Людину можна примусити діяти так чи інакше, але як тільки примусовий вплив зникає, вона знову розпочинає рухатися у власному напрямку.

По-третє, важливо розрізняти управління (забезпечує правильний рух до поставленої мети) і

підприємництво (власне цілепокладання). Відмінність полягає в тому, що управління завжди має справу з людиною, тому воно не є специфічним щодо предметної сфери, в якій людина діє.

Підприємство завжди пов'язане з діяльністю в конкретній предметній сфері. Таким чином, підприємство продукує, задає цілі й визначає стратегію, а управлінець перетворює цю стратегію в програму дій і забезпечує її реалізацію, добиваючись від усіх працівників єдиної спрямованості руху. Види і форми управління. У системі суспільного виробництва управління здійснюється в різноманітних видах та формах.

Технічне здійснюється за допомогою сукупності управлінських операцій, які забезпечують координацію виконання робочих операцій в різноманітних природних і технологічних процесах.

Наприклад, рух літаків, переробка сировини і матеріалів, обробка деталей, постачання електроенергії тощо.

Державне управління соціально-економічними процесами в суспільстві здійснюється за допомогою різноманітних інституцій — правової системи міністерств, місцевих органів влади тощо.

Ідеологічне управління полягає в переконанні членів суспільства у необхідності сприйняття ними відповідних ідей, концепцій їхнього розвитку.

Господарське управління виробничою та економічною діяльністю різних організацій, що діють у системі ринкових відносин, передбачає знання і врахування перш за все законів та закономірностей розвитку суспільного виробництва, механізму взаємодії його факторів, а також його інформаційного, вольового, морально-етичного й емоційного характеру. Господарське управління враховує складність і стохастичність соціально-економічних систем, різноманітність факторів, які впливають на їхні організацію та функціонування, рухливість внутрішніх елементів, здатність до самовдосконалення, підвищення свого організаційного рівня. Об'єктом нашого дослідження є господарське управління, передусім на рівні підприємства.

Складність та різноманітність управлінських процесів господарської діяльності як на рівні суспільного виробництва загалом, так і на кожному з них зокрема об'єктивно викликає до життя різні форми здійснення їх.

Наукове й емпіричне управління. Перше ґрунтується на розроблених рекомендаціях, а друге — на досвіді, здоровому глузді.

Інноваційне управління означає діяльність, орієнтовану на постійний пошук, і застосування технічних, технологічних, організаційних та інших нововведень.

Оперативне управління — це діяльність, орієнтована на розв'язання невідкладних поточних питань.

Адаптивне управління характеризується здатністю системи реагувати на зміни зовнішнього середовища. Воно передбачає безперервність планування, прогноз оцінок, врахування невизначеності тощо. Усі форми управління в практиці тісно переплетені та взаємозумовлені, що



суттєво ускладнює управлінську діяльність, але використання можливостей, форм прояву видів управління веде до підвищення її потенціалу та ефективності.

Обґрунтованого єдиного поняття управління в науковій літературі немає. І це не випадково.

Наприклад, що об'єднує управління автомобілем з управлінням конем або космічним польотом? А як бути з управлінням економікою, фірмою, військами? Засновник кібернетики Н. Віннер говорив, що всі види управління об'єднують інформація, але він не пояснив, що таке управління. Проте, не знаючи, що таке управління, люди успішно ним займаються не одну тисячу років. Парадокс, та в природі їх чимало.

З погляду теорії інформації, управління — це вищий вид інформаційної взаємодії, в процесі якої на основі наявного досвіду, накопиченого в ході розвитку, еволюції системи, у вигляді закодованої інформації, яка зберігається в пам'яті системи, здійснюється зміна характеристик руху зазначеної системи. У цьому визначенні слід виділити та пам'ятати три основні елементи:

будь-яке управління є управління рухом;

будь-яке управління ґрунтується на інформації, яка зберігається в пам'яті системи. Поза пам'яттю немає управління. Це означає, що управління може здійснюватися лише на основі минулого досвіду;

будь-яке управління має як мінімум два канали, два органи управління: енергію і засіб впливу на об'єкт управління за допомогою відповідної інформації (орган управління інформацією).

Перші два елементи очевидні, хоч у своїй практичній діяльності люди постійно про них забувають, що є доказом парадоксу пам'яті. Щодо третього, то кожен знає, що в автомобіля є руль і сектор газу, аналогічно до цього управляється рух підводи.

Теорія управління з'ясовує, що в будь-якій складній системі управління функціонують три рівні ієрархії:

I— рівень простих систем, програмне управління;

II— рівень координаційного управління;

III— рівень системного управління, або стратегічне управління.

Отже, будь-яку складну ієрархічну систему управління можна подати у вигляді двох каналних систем, причому в складній системі оптимально має бути не більше трьох рівнів управління.

Природа шукала це оптимальне співвідношення рівнів ієрархії мільйони років, військові впевнились у необхідності цього протягом кількох тисячоліть військових дій, промисловості для цього знадобилося більше 200 років. В управлінні державою це співвідношення найчастіше порушується, тому що тут немає критеріїв ефективності.

Природа спиралась на дисонацію (розсіювання) та стійкість, військові — на досягнення перемоги, промисловість — на прибуток, а критерію ефективності в управлінні роботою бюрократичного

апарату, на жаль, ще не вироблено. Очевидно, він нікому і не потрібен. Тут ми маємо справу з парадоксом ієрархії. Він полягає в тому, що верхні ієрархічні рівні управління, складаючись з тих же елементів, що й нижчі рівні та рівні, призначені для спільної роботи всієї системи, "забувають" про існування нижчих рівнів і організують функціонування системи лише в інтересах досягнення своїх особистих цілей. Цей парадокс стосується кожного з нас. Згадайте, коли ви в останнє замислювались, що наш організм складається з клітин, що саме вони сформували весь організм, у тому числі й мозок, для забезпечення ефективності своєї клітинної життєдіяльності. Людство взагалі дізналося про це зовсім недавно і тисячі років жило, не замислюючись над цим. Проте, навіть дізнавшись про це, продовжує зневажливо ставитися до своїх особистих клітин.

На основі принципу системного підходу господарське управління визначається як свідомо цілеспрямована діяльність людини, за допомогою якої вона впорядковує, координує, а відтак підкоряє своїм інтересам елементи внутрішнього та зовнішнього середовища об'єкта управління. Один із найвідоміших представників сучасного менеджменту П. Друкер про сутність управління висловився своєрідно: "Управління — це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану та продуктивну групу".

Однією з основоположних умов управління є взаємодія між двома суб'єктами, один із яких виступає в ролі суб'єкта управління, а інший — у ролі об'єкта управління. Управлінська взаємодія відбувається лише за умови, коли об'єкт управління виконує команди суб'єкта управління, тобто коли здійснюється управління. Для цього необхідно: по-перше, наявність у суб'єкта управління потреби та можливості управляти об'єктом управління, подаючи для цього відповідні управлінські команди; по-друге, наявність у об'єкта управління готовності та можливості ці команди виконувати. Ці умови перетворюють можливість здійснення управління в реальність. Пізнання діалектичного взаємозв'язку суб'єкта й об'єкта управління дає змогу проникнути в сутність та з'ясувати природу і можливості здійснення управління як соціального явища.

Рушійною силою управління є протиріччя між суб'єктом і об'єктом управління, котре усувається в процесі здійснення управління. До управління необхідно підходити передусім з позиції взаємодії суб'єкта й об'єкта управління.

Відносини управління за своєю природою є не первинними, а похідними від владних, які, в свою чергу, породжуються власністю і певною мірою залежать від неї. Взаємозв'язок між власністю, владою та управлінням, з погляду суспільного виробництва, відображає можливість суб'єкта, який є власником таких його елементів, котрі апріорі дають йому змогу реально організувати, координувати, регулювати і контролювати процес розширеного відтворення об'єктів власності як органічних складових суспільного процесу виробництва.

Єдність власності та виробництва досягається і відтворюється за допомогою управління як

загальної форми руху економічних процесів на всіх рівнях єдиного загальносуспільного відтворювального процесу, який як об'єктивне явище внутрішньо (сам по собі) є "байдужим" до власності як такої. Найбільш принциповими з погляду організації процесу виробництва є відносини, котрі виникають при поділі й кооперації праці в процесі спільної діяльності асоційованих власників, і відносини, що виникають між власниками і найманими працівниками. У процесі спільної роботи асоційованих власників можливість вироблення управлінських рішень та готовність виконувати їх витікає з потреби спеціалізованих виробників координувати свої дії з метою найбільш ефективного досягнення результатів. У такому разі відносини управління ґрунтуються на зацікавленості учасників виробничого процесу, котрі разом із тим є власниками засобів виробництва, в одержанні оптимального кінцевого результату спільної діяльності.

У разі, коли основу відносин управління складають відносини найму, можливість здійснення управлінських рішень та готовність до виконання їх пов'язані з відчуженням працівника від засобів виробництва. Власник дістає можливість управляти у зв'язку з тим, що надає можливість виробнику реалізувати особисту власність на робочу силу. Виробник погоджується виконувати рішення, оскільки це дає йому можливість одержати відповідну винагороду. За такої умови здійснюється координація спільної діяльності для досягнення найкращого результату. Таким чином, управління зміцнює владу і примножує власність.

Феномен управління можна краще зрозуміти, якщо підійти до його вивчення з узагальнюючого, теоретичного погляду. Природно, будь-який абстрактний розгляд явищ або процесів немовби відходить від реалій різноманітної практики, не віддзеркалює усіх конкретних характеристик та особливостей окремої ситуації. Однак він (абстрактний, науковий розгляд) дає змогу краще зрозуміти їхню природу, з'ясувати й описати загальні для них суттєві риси й одночасно визначити форму та зміст явищ і процесів, які розглядаються, логіку і напрямок їхнього розвитку, можливості та межі здійснення.

Економічна влада на підприємстві завжди має матеріальну основу — це власність, втілена в її об'єктах — ресурсах. Власність, фіксуючи завершеність процесу привласнення, є основою для всіх наступних змін та рухів ресурсів. З іншого боку, в кожний момент економічна влада власників завжди передує реальним змінам, діям з ресурсами. Звідси необхідність того, що економічна влада власників має спиратися на науково обґрунтовану організацію та управління процесом використання ресурсів підприємства, який би забезпечив їхнє зростання. Власник вирішує особисто займатися управлінням або делегувати це законне право іншим професіоналам-менеджерам. Якщо раніше влада власності та управлінська влада на підприємстві зосереджувались в особі безпосереднього власника, то сьогодні її значною мірою делеговано менеджерам.

Управлінська влада на підприємстві має бути спрямована на створення умов для розвитку й

реалізації творчих здібностей людини. Головним фактором творчої продуктивної діяльності є людина зі своїми потребами та здібностями. Саме це є основою розвитку. Тому менеджер має прагнути перш за все створити умови для реалізації та розвитку здібностей своїх підлеглих.

Відносини управління — це вольові відносини, за допомогою яких реалізується економічна влада. Спираючись на закон свободи волі, власник передає менеджеру особливі повноваження щодо розпорядження та використання ресурсів підприємства для досягнення цілей власника.

Всеохоплюючий характер управлінської діяльності та її інтенсивний розвиток сприяв появі соціального інституту менеджерів. В Україні відбувається становлення специфічної форми власності на управлінські здібності як фактор подолання економічної кризи і подальшого розвитку виробництва.

Об'єкти і суб'єкти управління. Те, на що спрямована управлінська діяльність, є об'єктом управління. Об'єкт управління має просторові та часові параметри (розміри, місцезнаходження, його природні зміни в процесі існування). Об'єктами виду управління, яке розглядається, є різноманітні форми суспільних відносин, поведінка і діяльність людей у різних організаціях. На підприємствах об'єктами управління виступають також матеріальні та грошові ресурси. Це відбилося в таких поняттях, як управління фінансами, маркетингом, НТП, якістю продукції та праці, ефективністю виробництва тощо. Це означає, що існування та відтворення різноманітних елементів суспільного виробництва здійснюється за допомогою управління, набуваючи статусу об'єктів управління.

Суб'єктом управління є персоніфікатор управлінської діяльності, тобто окрема людина або об'єднання людей. Якщо управління має офіційний характер, то його суб'єкт організаційно і юридично оформляється у вигляді посади або сукупності посад, які утворюють підрозділи управління. До суб'єктів управління належать і відповідні суспільні інститути (організації, установи), працівники апарату управління. Проте якої б форми не набирав суб'єкт управління, його існування зводиться до дій конкретних людей. У цьому полягає єдність і відмінність між сутністю та формами прояву такого соціального явища, як господарське управління.

Підхід до управління з погляду його сутності та форм прояву дає можливість відрізнити суб'єкт управління від суб'єкта управлінської діяльності. Останній може бути лише фізичною особою, живою людиною. Саме через суб'єктів, які можуть виступати як суб'єктами, так і об'єктами, реалізуються управлінські відносини.

Наприклад, як суб'єкт управління в акціонерному товаристві виступає рада директорів, а як об'єкт — його структурні підрозділи. Разом із тим суб'єктами управлінської діяльності виступають керівники та виконавці різних рангів і підрозділів цього товариства. Правлінська праця є засобом взаємодії між об'єктом і суб'єктом, внаслідок чого виникають та реалізуються управлінські відносини. Для того щоб взаємодія була ефективною, необхідно дотримуватися ряду умов.

По-перше, суб'єкт та об'єкт управління мають відповідати один одному, інакше буде важко реалізувати їхні потенційні можливості. Наприклад, якщо розумна і здібна людина стає керівником у тій галузі, про діяльність якої вона не має чіткої уяви, то даремно сподіватися, що рішення, які приймаються нею, враховуватимуть природу об'єкта управління повною мірою, а відтак будуть зрозумілими для підлеглих. Крім цього, суб'єкт і об'єкт управління мають бути сумісними в процесі функціонування. Якщо керівник і підлеглий несумісні психологічно, то рано чи пізно між ними почнуться конфлікти, котрі можуть катастрофічно вплинути на результати роботи.

По-друге, в межах єдності суб'єкта й об'єкта управління останній повинен мати відносну самостійність. Суб'єкт управління неспроможний передбачити всі інтереси об'єкта і можливі варіанти його дій (поведінки) в тій або іншій ситуації, особливо, якщо вона непередбачена. Перш за все, немає гарантії, що рішення, які ухвалюються "нагорі", будуть оптимальними при реалізації їх підлеглими, тому що віддаленість від місця подій, незнання багатьох деталей, пов'язаних з обставинами, які можуть змінитися, є перешкодами цьому. Суб'єкт управління може затримувати з різних причин саме прийняття рішення, що призводить до втрати часу та пов'язаних із цим негативних наслідків для об'єкта. Якщо об'єктом управління є люди з притаманними їм особистими інтересами, прагненнями, поглядами на ситуацію, їм треба давати можливість реалізувати їх на практиці. Якщо такої можливості немає, люди або перестають виявляти активність, або зроблять усе, щоб досягти свого. Якщо всього цього не враховувати, наслідки взаємодії суб'єкта й об'єкта управління можуть бути найбільш непередбаченими.

По-третє, суб'єкт і об'єкт управління мають взаємодіяти між собою, ґрунтуючись на принципах зворотного зв'язку та відповідним чином реагуючи на управлінську інформацію, одержану одним від одного. Така реакція є орієнтиром для коригування подальших дій, котрі забезпечують адаптацію суб'єкта й об'єкта управління не лише до змін зовнішнього середовища, а й до нового стану один одного.

По-четверте, як суб'єкт, так і об'єкт управління мають бути зацікавлені в чіткій взаємодії; один — у поданні необхідних у даній ситуації команд, інший — у вчасному й точному виконанні їх.

Можливість суб'єкта управляти зумовлена готовністю об'єкта діяти згідно з командами, які надходять. Подібна ситуація виникає за умови, коли особиста мета учасників управлінського процесу збігається і, разом з тим, відповідає меті об'єкта управління. Іншими словами, міра досягнення учасниками управлінської діяльності своїх цілей має перебувати в прямій залежності від міри досягнення цілей самого управління, які впливають з потреб його об'єкта. Цей об'єктивний взаємозв'язок складає глибинну внутрішню проблему управління в тому разі, якщо його суб'єкт і об'єкт не є співвласниками.

Господарське управління охоплює сукупність взаємопов'язаних технічних, організаційних,

економічних, соціально-психологічних та інших факторів. До технічних факторів належать: високий рівень механізації та автоматизації виробничих процесів, забезпеченість засобами виробництва, технології, що використовуються, засоби комунікацій тощо. Організаційні фактори включають: організаційну структуру, форми організації праці та виробництва, територіальне розміщення виробництва, чисельність та склад персоналу. До економічних факторів належать: розміри підприємства та його спеціалізація, рівень економічного розвитку та використання виробничого потенціалу, рентабельність виробництва тощо. До соціальних факторів належать: розвиток соціальної інфраструктури, демографічна ситуація, мотиваційні потреби, згуртованість колективу тощо.

Сутність управління зводиться до активного впливу на параметри будь-якого об'єкта з метою усунення небажаних відхилень від заданих режимів роботи, підтримання стану впорядкованості, плановості та динамічної рівноваги з навколишнім середовищем.

Науковому розумінню сутності управління сприяє розгляд гносеологічного співвідношення деяких понять та категорій теорії управління. Наприклад, поняття управління та керівництво не тотожні.

Керівництво не можна обмежувати лише технічним впливом на людей і на їхню поведінку в процесі виробництва. Керівництво неодмінно включає вольові відносини, за допомогою яких реалізується економічна влада. Воля притаманна лише людині. Воно означає постановку найважливішої мети і завдань, визначення головних напрямів діяльності, пов'язаної з регулюванням соціальних та економічних процесів на різних рівнях суспільного виробництва.

Не можна плутати поняття управління та організація. Якщо управління означає вплив на систему (об'єкт), якою управляють за допомогою спеціальних методів, то організація як процес — це створення системи та її структурних елементів, де здійснюються управлінські процеси, пошук виконавців, розподіл обов'язків та повноважень, дотримання відповідної технології управління тощо. У процесі організації різноманітні зусилля працівників спрямовуються в єдине русло.

Управління — більш широке поняття, ніж регулювання. Лише в технічних системах його можна розглядати як один із видів регулювання. Управління соціально-ринковими системами включає в себе й організацію, і координацію, і мотивацію. Отже, воно передбачає не лише нормативне й ненормативне регулювання (закони, статuti, юридичне, організаційне забезпечення, традиції, звичаї тощо), а й безпосередній вплив керівного органу або керівника на об'єкт управління.

Регулювання в менеджменті забезпечує не лише стабілізацію об'єкта, підтримку його розвитку в заданих оптимальних параметрах, а й створення умов для здійснення процесів, які виникають, на основі саморегулювання шляхом використання організаційних, економічних та інших нормативів, соціальних норм, звичаїв, традицій.

Управління — одна з форм виробничих відносин. Воно відображає причинно-наслідкові зв'язки та

залежності, що виникають у процесі здійснення суспільного виробництва. Оскільки об'єктом відносин управління є трудова діяльність людей, то управлінські відносини є перш за все економічними відносинами.

Теоретично управління можна розглядати в організаційно-технічному і соціально-економічному аспектах. Організаційно-технічний аспект управління передбачає збір та переробку інформації, прийняття та реалізацію рішень за відповідних організаційних умов. Соціально-економічний аспект управління включає: свідоме використання об'єктивних законів, котрі виявляються через суб'єктивну діяльність людей; формування мети діяльності; визначення шляхів, методів та засобів управління; одержання бажаного результату; зміни об'єкта управління у зв'язку з досягненням поставленої мети. Дослідження управління як соціально-економічної категорії дає змогу більш глибоко розкрити його зміст і цільову спрямованість.

Характер та зміст управління визначаються формою власності на основні фактори виробництва, виробничими відносинами, економічними законами та рівнем розвитку продуктивних сил суспільства, виробничим потенціалом підприємства. Управління охоплює економічну, соціальну, духовно-ідеологічну та політичну сфери життєдіяльності.

Всезростаюча роль управління в забезпеченні суспільних процесів відтворення на різних його рівнях зумовлена, з одного боку, зовнішніми факторами — НТП, економічною кризою або підйомом, розвитком зовнішніх зв'язків, інформатизацією суспільства тощо, з іншого — внутрішніми факторами: інтенсифікацією виробництва, збільшенням матеріально-речових елементів продуктивних сил тощо.

Неорганізованість, невміння кваліфіковано управляти процесами виробництва призводять до матеріальних втрат, і, навпаки, раціональна організація управління, котра ґрунтується на останніх досягненнях сучасної науки менеджменту, дає можливість успішно досягати поставленої мети і є одним із факторів соціально-економічного прогресу сучасного суспільства.

Погляд на систему управління крізь призму людини. Система менеджменту — це люди, які узгоджують зусилля інших людей для досягнення загального результату. Це те загальне, що присутнє завжди і скрізь, де підприємство складається з двох і більше людей.

Для розуміння сутності системи управління можна скористатися аналогією з живим організмом, в якому є різні системи життєдіяльності, внутрішні органи і м'язи. Без нервової системи усі вони будуть нежиттєздатні, тобто головне завдання нервової системи — забезпечити цілісність діяльності. Враховуючи те, що будь-який організм існує в певному середовищі і вимушений взаємодіяти з ним, нервова система повинна забезпечити також стійкість діяльності у постійно змінюваних зовнішніх умовах. При цьому стійкість діяльності у змінюваних умовах означає не що інше, як розвиток. Система управління організації — це своєрідний аналіз нервової системи, міра

досконалості якої залежить від забезпечуваності нею цілісності й стійкості діяльності організації в мінливому середовищі.

Ключовою властивістю системи управління, завдяки якій забезпечується цілісність діяльності, є керованість. Ефективність діяльності підприємства прямо залежить від міри узгодженості дій її працівників.

Про стійкість діяльності можна говорити тоді, коли заданий напрямок розвитку зберігається, незважаючи на постійно змінювані обставини.

Ключовою властивістю системи управління, завдяки якій забезпечується стійкість діяльності, є адаптивність. Адаптивність тим вища, чим більше в системі управління працівників, здатних швидко орієнтуватися і гнучко перебудовувати власну діяльність відповідно до змінюваних обставин. Низька адаптивність означає деградацію, пов'язану з відсутністю розвитку.

Успіх діяльності підприємства у змінюваних умовах суттєво залежить від того, чи є в системі управління керівники, здатні мислити самостійно, і наскільки вони можуть вплинути на діяльність підприємства.

Рівень активності щодо змінюваних умов є якісною відмінною рисою однієї системи управління від іншої. Якщо невідомий рівень адаптивності тих служб, які забезпечують виробництво продукції і послуг відповідно до потреб споживачів, тоді говорити про ефективність діяльності підприємства можна лише в межах поняття ймовірності.

## **1.2. Предмет науки управління і методи його пізнання**

Управлінська діяльність як різновид трудового процесу характеризується його простими елементами: предметами праці, засобами праці, самою працею та її результатами.

Предметом і продуктом праці в управлінні є інформація. У першому випадку вона є даними, або так званою сировою інформацією, а відтак її не можна використовувати в необробленому вигляді в управлінській діяльності. Проте внаслідок саме управлінської праці, на її основі здійснюється дія або приймається рішення, тобто на підставі інформації, джерелом якої є суб'єкт управління, об'єкт управління може здійснювати конкретні дії. Засобами управлінської праці є те, що може сприяти здійсненню операцій з інформацією — від найсучасніших комп'ютерів та паперу до органів людського тіла.

Розвиток змісту, а відтак і форм традиційного управління закономірно привів до виникнення наукової дисципліни — менеджменту, яка має свій об'єкт, предмет, метод і теорію. Об'єктом дослідження менеджменту є організація як систематизоване свідоме об'єднання дій людей, спрямованих на досягнення певних цілей.

Предметом науки менеджменту є відносини управління між людьми, управлінська діяльність та організаційно-економічний механізм її здійснення на рівні головної ланки економіки —



підприємства. Наука управління розробляє свою теорію, змістом якої є закони і закономірності, принципи, функції, форми і методи цілеспрямованої діяльності людей у процесі управління. Теорія менеджменту з позиції комплексного підходу досліджує перш за все систему управління, головними елементами якої є:

апарат управління;

механізм управління;

процес управління;

засоби, що забезпечують процес управління;

шляхи вдосконалення управління.

Організаційна побудова різноманітних систем управління, що діють на практиці, ґрунтується на перерахованих вище елементах або підсистемах.

Наукове управління виробництвом не зводиться до чисто вольових, суб'єктивних дій, котрі ґрунтуються на правилах і принципах, сформульованих у результаті узагальнення багаторічної практики. Воно передбачає розкриття сутності управлінських процесів, пізнання і використання об'єктивних законів розвитку суспільства. Управління виробництвом здійснюється у формі системи суспільних відносин, які мають як базисний, так і надбудовний характер. Ці відносини здійснюються відповідно до об'єктивно діючих законів.

Управління суспільним виробництвом ґрунтується на системі законів, яка включає дію економічних законів (закону вартості, переливу капіталу та ін.); законів розвитку техніки, технології; законів кібернетики і системотехніки, котрі властиві процесам управління в динамічних системах будь-якої природи і складності: закон зворотного зв'язку, закон оптимізації (закон пристосування системи до умов зовнішнього середовища), закон єдності управління й інформації, закон необхідної різноманітності та ін.; законів філософії, соціології, психології, прагматології та власне законів управління виробництвом.

Враховуючи те, що дія законів є взаємозумовленою, використання їх у механізмі управління передбачає, по-перше, врахування дії не одного якогось закону, а всієї системи; а по-друге, таку організацію діяльності людей, при якій дія законів сприяє більш ефективному досягненню поставленої мети.

Є дві стадії пізнання законів: емпірична, в якій розкривається зв'язок явищ без пізнання їхньої внутрішньої сутності та взаємозумовленості, і наукова стадія, яка ґрунтується на пізнанні сутності явищ і форм прояву із встановленням їхніх зв'язків, визначенні кількісної характеристики явищ та з'ясуванні механізму дії законів як системи. Закони управління в літературі з менеджменту подано переважно на емпіричному рівні пізнання.

До основних законів господарського управління належать:

<http://www.library.if.ua/books/32.html>

закон спеціалізації управління, сутність якого полягає в тому, що управління на підприємстві, фірмі, корпорації, як правило, здійснюється значною кількістю працівників, котрі спеціалізуються на виконанні конкретних функцій управління. Поділ управлінської праці об'єктивно веде до спеціалізації управлінського персоналу;

закон інтеграції управління. Необхідність інтеграції визначається потребою самого процесу відтворення, а відтак і управління, котре не може бути здійснене без об'єднання шляхом координації діяльності, принаймні більшості персоналу;

закон оптимального поєднання централізації та децентралізації управління. Використання цього закону передбачає, з одного боку, централізоване, цілеспрямоване управління, тобто проведення визначеної лінії по вертикалі, з іншого — необхідність передачі окремих функцій управління на нижчі рівні;

закон демократизації управління відбиває взаємовідносини між людьми в колективі, співвідношення влади і підпорядкованості. Використання цього закону передбачає залучення великої кількості персоналу до процесу управління і встановлення таких відносин між керівником і підлеглим, коли дії першого викликають позитивну відповідну реакцію другого, коли в системі управління підприємством задіяний весь персонал;

— закон економії часу в управлінні виступає як закон управління робочим часом. В умовах ринку важливо випередити своїх конкурентів, швидше знайти нові ринки, раніше за інших перейти на випуск нової продукції, вчасно перебудувати структуру підприємства та ін.

Відображаючи внутрішні й найбільш істотні причинно-на-слідкові зв'язки і взаємозалежності предметів та явищ об'єктивної дійсності, закони є своєрідними обмеженнями в практиці управління соціально-економічними системами. Тому лише при повному врахуванні дії об'єктивних законів можна успішно досягти цілей, і, навпаки, ціль стає недосяжною, якщо вона суперечить "вимогам" конкретних законів, зв'язкам координації і субординації.

У науковому управлінні використовуються закономірності управління, в яких виявляються закони суспільного розвитку. Науковий рівень управління визначається глибиною пізнання і здатністю управлінського персоналу в практичній діяльності дотримуватися законів і закономірностей створення, функціонування і розвитку систем управління відповідних організацій. Знання закономірностей дає можливість не тільки правильно оцінювати управлінські явища і процеси, а й прогнозувати їхній розвиток.

Загальною закономірністю управління є єдність систем управління виробництвом, що відбиває стабільність внутрішніх зв'язків системи, які визначають її цілісне існування, характер формування і розвитку. Це закономірність виявляється в єдності: принципів управління на різних рівнях; організаційних форм; методів; техніки управління; загальних вимог до керівників і фахівців;

системи інтересів. Усі елементи системи управління взаємозалежні і мають відповідати один одному. Це слід враховувати в процесі вибору конкретних шляхів удосконалення системи, котрі передбачають одночасну зміну всіх основних її елементів.

Закономірність управління — пропорційність виробництва й управління — реалізується за допомогою планування раціональних господарських, міжгосподарських, міжгалузевих, внутрішньогосподарських пропорцій і забезпечення ритмічної роботи підприємств та їхніх підрозділів.

На кожному підприємстві має бути забезпечене відповідне співвідношення між основним і допоміжним виробництвом, між постійним і змінним, основним і оборотним капіталом, їхніми структурами. Необхідно досягати пропорційності й в організації управлінської системи, підтримувати певне співвідношення чисельності працівників вищої і середньої кваліфікації та працівників окремих категорій.

Об'єктивною закономірністю є правильне поєднання централізації і децентралізації управління. Результатом природного зростання компанії є централізація, що веде до зниження ефективності підприємницької діяльності. Цю своєрідну хворобу в бізнесі іноді називають синдромом великого бізнесу. Особливо актуальна ця проблема для нашої економіки, у якій у минулому цілковито панувала державна форма власності з гіпертрофованою централізованою економікою. Розвиток ринкових форм господарювання, роздержавлення і приватизація, створення акціонерних форм господарювання передбачають децентралізацію господарського життя.

Специфічною закономірністю управління є співвідношення керуючої і керованої систем. Із збільшенням розмірів і складності керованої системи мають відповідно змінюватися розміри і складність керуючої системи. Структура управління завжди має відповідати організаційній структурі підприємства, котра змінюється відповідно до розмірів, складності виробництва, процесів спеціалізації, диверсифікації тощо. Оптимальне співвідношення керуючої і керованої систем досягається в процесі науково обґрунтованого проектування їх і одночасної зміни основних елементів системи управління в процесі їхнього вдосконалення. Для успішного розвитку економіки України в наш час особливе значення має дотримання закономірності відповідності форм управління формам власності. Іншими словами, формування багатоукладної економіки має здійснюватися з урахуванням різноманітних і рівноправних (з погляду чинного права) форм власності та методів господарювання, історичних, національних, геополітичних, технологічних та інших умов. В управлінській діяльності існують і використовуються й інші закономірності, що відбивають окремі сторони відносин управління: відповідність елементів системи один одному; зміна функцій управління; скорочення і розширення ієрархічності управління; розширення контролю та ін. Знання закономірностей управлінської діяльності є теоретичною основою

успішного управління, допомагає керівникам визначати вплив кожної з них на ефективність функціонування організації.

Управлінська діяльність включає різноманітний спектр виконуваних робіт, спрямованих на створення найбільш сприятливих умов розвитку виробництва, більш повного та раціонального використання наявних ресурсів, досконалішої організації праці. Мета такої діяльності — підвищення ефективності виробництва і зміцнення конкурентоспроможності організації. Теоретичним фундаментом наукового управління сучасним виробництвом є перш за все економічна теорія (політична економія), котра вивчає суспільне виробництво передусім як відповідну систему відносин.

У загальному вигляді процес пізнання предмета менеджменту здійснюється за схемою: безпосереднє споглядання або емпіричне пізнання (вивчення реальної дійсності щодо об'єкта управління); абстрактне мислення, внаслідок чого з'ясовується сутність явищ та процесів, які досліджуються (формулювання абстракцій як наукових узагальнень, висновків тощо); практична управлінська діяльність, у процесі якої встановлюється достовірність теоретичних результатів (перевірка ідей, гіпотез, концепцій, теорій); результати діяльності (оцінювання результатів); висновки та узагальнення щодо взаємовідповідності теорії і практики.

Наука менеджменту в процесі пізнання та формування власного предмета дослідження використовує систему категорій і понять для опису явищ та процесів управління соціально-ринковими системами, зокрема: мета, управління, принципи, процес, функції, технологія, структура, інформація, система, методи, вдосконалення управління тощо (рис. 1).

Поряд із цим використовується сукупність загальнонаукових та специфічних прийомів і методів дослідження, які слід розглядати як методологію цієї науки, логіку пізнання. Складність явищ та процесів, що є предметом вивчення менеджменту, передбачає використання не одного, а певної сукупності підходів та методів. Методологічною основою сучасної науки управління є загальнотеоретичні та специфічні методи наукового пізнання: конкретно-історичний, системно-ситуаційний, структурно-функціональний, операційний, оптимізаційний, динамічний, започатковані від загальної теорії розвитку систем, теорії організації та управління, інформації, самоуправління, теорії господарського механізму тощо.

У процесі наукового дослідження управління виробничою діяльністю широко використовуються спеціальні фотохронометражні спостереження для визначення витрат робочого часу на здійснення управлінських та суто виробничих операцій, а також способів і прийомів виконання окремих робіт. При вивченні багатьох актуальних питань (організаційної побудови організації, структури управління, зовнішнього середовища тощо) широко використовуються розрахунки, різноманітні

<http://www.library.if.ua/books/32.html>

моделі, графіки, діаграми, схеми.

В управлінні важливу роль відіграють також методи соціальної психології: спостереження (систематичне та вибіркоче), експеримент, методи опитування (анкетування, інтерв'ювання, тестування) тощо.

Як і в інших науках, використовуються методи індукції, дедукції, аналізу, синтезу, порівняння, асоціації, інтуїції, евристичні та інші. Для встановлення причинних зв'язків використовуються методи традиційної логіки, зокрема метод подібностей, різниць, залишків. Оскільки вивчення проблем управління вимагає теоретичного обґрунтування конкретних практичних дій менеджерів, котрі визначаються певними господарськими ситуаціями, часто використовують теорію хаосу, аналіз причин-но-наслідкових зв'язків, категорії і закони різних наук.

Менеджмент як наука включає теорію управління, яка досліджує закономірності процесів і явищ у сфері виробництва та мистецтво управління як творчий процес, що враховує конкретну ситуацію, особливості виконавців, уміння правильно застосовувати теоретичні знання, передовий досвід. Складовими теорії управління є ідеї: теорії систем, інформації, комунікації, теорії рішень, організацій та ін. Багато положень наукового управління сформульовані на основі узагальнення досягнень конкретно-економічних наук, зокрема планування, організації, фінансування, кредитування, обліку та ін. Оскільки менеджмент як наука виник на підґрунті інженерних, економічних, правових наук, філософії, соціології, психології, праксеології, теорії дослідження операцій і систем, то його проблеми є предметом комплексного дослідження. Використовувані поняття інших наук (програма, алгоритм, критерій та ін.) у менеджменті трансформуються і найчастіше набувають нового значення. Серед комплексу наук, висновки і концептуальний апарат яких використовуються в менеджменті, особливу роль відіграє економічна кібернетика. Вона розглядає систему управління з єдиних теоретичних позицій і встановлює спільність законів побудови цих систем. Використання методів кібернетики дає можливість розробляти методологію моделювання керуючої і керованої систем, досліджувати інформаційні процеси в системі управління, кількісно оцінювати інформацію тощо.

Необхідно зауважити, що принципи і закономірності управління технічними й іншими системами не можна механічно переносити на соціально-ринкові системи. Кібернетика розглядає управління як процес регулювання, збору, передачі, обробки і використання інформації та концентрує головну увагу на формально-структурному, кількісному аспекті управління. Якість соціальних процесів не є предметом вивчення кібернетики, тому теорію управління як складову сучасного менеджменту не можна обмежувати рамками кібернетики. Теорія та практика сучасного менеджменту передбачають глибоке дослідження процесів, що виступають об'єктами вивчення суспільних, економічних, правових та інших наук. Не можна також переоцінювати інформаційний аспект теорії управління і

зводити всю проблему здійснення й удосконалювання управління до раціоналізації інформаційної системи, документообігу на виробництві, а структуру й інші елементи системи управління пристосовувати до інформації. Варто враховувати, що з позиції менеджменту інформація має економічну природу і є похідною від мети, завдань, функцій управління, а її раціональність насамперед визначається тим, якою мірою вона сприяє досягненню кінцевої мети.

Найважливішу роль в ефективній діяльності менеджера відіграє мистецтво управління, що поєднує в собі об'єктивне та індивідуальне в його діяльності й підкоряється законам творчості. Мистецтво управління — це процес ефективного використання теоретичних знань у практичній діяльності, сукупність прикладів, зразків, еталонів кваліфікованого вирішення управлінських проблем у різних ситуаціях. Розуміння мистецтва управління ґрунтується на тому, що організації — це складні соціально-технічні системи, на функціонування яких впливають численні та різноманітні фактори як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Люди, які працюють в організаціях і з організаціями, — це головний фактор, урахування якого вимагає не лише використання наукового підходу, а й мистецтва його використання в конкретних ситуаціях. Адже кожний працівник має свій особливий характер, свою систему цінностей та мотивів до праці тощо. Тому управління розглядається і як мистецтво, котре має базуватися на різноманітних концепціях, теоріях, принципах, формах і методах. Такий підхід дає змогу поєднати теорію і мистецтво управління в єдиний процес, який вимагає не лише постійного поповнення наукових знань, а й розвитку особистих рис менеджерів, їхньої здатності використовувати знання в практичній роботі. У зв'язку з цим актуальним є вивчення конкретних управлінських ситуацій, теоретичне узагальнення накопиченого досвіду керівництва передовими підприємствами, опис прикладів (еталонів) успішного підприємництва. Не слід забувати, що теоретичне узагальнення досвіду управління і практичне його застосування в конкретно-історичній ситуації країни, галузі, підприємства вимагає ретельного аналізу і творчого підходу. Складність оцінювання практичного досвіду полягає в тому, що підприємства, використовуючи багатий арсенал практичних прийомів ведення підприємницької діяльності, по-різному можуть досягати однакових результатів господарювання. За таких умов пошук оптимальних рішень, своєрідних рецептів управління можна розглядати як безперспективний, натомість самостійний пошук шляхів опанування теорії менеджменту, елементів складових успіху стосовно конкретного об'єкта управління, тобто опанування науки мистецтва управління, має перспективу. Будь-який досвід необхідно критично оцінювати з позиції сучасних вимог виробництва і фактично існуючих ситуацій господарської діяльності, оскільки захоплення ретроспективним підходом до управління призводить найчастіше до зниження його ефективності.

## **ГЛАВА 2. ВИНИКНЕННЯ І РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **2.1. Передумови виникнення менеджменту**

Приступаючи до вивчення менеджменту, слід вирішити, з чого його розпочати. Дехто вважає, що з глибокої історії людського суспільства. Інші вважають, що це було б неправильно. Як би ми не ставилися до історії, але життя змушує нас оглядатися в минуле, оскільки це все, що ми маємо для того, щоб щось дізнатися про майбутнє. Керівник не може дозволити собі не рахуватися з доброю порадою, яким би не було джерело цієї поради. Історія управлінської думки дає чимало корисних уроків для тих, хто готовий у неї вчитися і своїм корінням сягає в глибину століть і тисячоліть. Висловлювання з проблем управління можна знайти і на єгипетських папірусах, і на глиняних табличках з берегів Тигру та Євфрату, і на шовкових сувоях, що збереглися з часів Піднебесної імперії.

Прикладом ефективного управління може бути Римська імперія, котра проіснувала сотні років. Римські легіони вирізнялися чіткою структурою управління, до складу якої входили генерали й офіцери, поділом армії на дивізії, що забезпечувало успіх бойових дій. Завойовані території віддавались під управління губернаторів, котрі підпорядковувались Риму, будувались дороги, встановлювались зв'язки. Майже всі форми сучасного управління можна знайти у стародавніх організаціях, хоча їхні характер та структура суттєво відрізнялися від сучасних. Однак пов'язувати їх із менеджментом ні прямо, ні побічно не можна, тому що це були переважно рекомендації щодо державного управління. Хоч і тоді були управлінці та організаційні структури і багато людей добре розумілись на процесах управління та лідерства, проте тоді не було такої наукової дисципліни, як менеджмент. Як відомо, мудра порада, якою б важливою вона не була, не завжди є результатом наукового дослідження. Цілеспрямовані пошуки теоретичних підходів до менеджменту почалися в епоху розвитку капіталізму.

За початок відліку в літературі з історії менеджменту вважають зародження писемності в стародавньому Шумері в V тисячолітті до н. е. Вважається, що це революційне досягнення в житті людства привело до виникнення особливого прошарку "жерців-бізнесменів", котрі успішно здійснювали релігійно-комерційні й торгові операції, вели ділове листування і комерційні розрахунки. Тому ця перша управлінська революція характеризується як релігійно-комерційна. Друга управлінська революція пов'язується з діяльністю вавилонського царя Хаммурапі (1792—1750 рр. до н. е.), що видав збір законів управління державою для регулювання суспільних відносин між різними соціальними групами населення. Цими законами вводився світський стиль управління,

посилювалися контроль і відповідальність за виконання робіт. Саме тому другу управлінську революцію вважають світсько-адміністративною.

Третя управлінська революція відома як виробничо-будівельна. Вона передбачала поєднання державних методів управління з контролем за діяльністю в сфері виробництва та будівництва і відбулася в часи правління Навуходносора (605— 562 рр. до н. е.).

Четверта управлінська революція відбулася в період зародження капіталізму й індустріального прогресу європейської цивілізації (XVII—XVIII ст.). Її головним результатом стало зародження професійного управління.

Ситуація, котра виникла внаслідок промислової революції кінця XVIII — початку XIX ст., привела до того, що поряд з емпіричними методами в управлінні стали впроваджуватися прикладні розробки й експерименти, результати яких допомагали визначати норми виробітку і винагороди, оптимальні терміни роботи устаткування, обсягу випуску продукції, удосконалювати організацію виробництва і праці. Під час промислової революції було зроблено перші спроби перекласти ідеї управління на папір з метою виробити його узагальнюючі принципи, внаслідок чого було закладено необхідні умови теорії менеджменту. Революційну концепцію поділу, спеціалізації, кооперації та підвищення продуктивності суспільної праці виклав класик політичної економії А. Сміт у праці "Багатство народів".

Англієць Річард Аркрайт, винахідник прядильної машини, об'єднав під дахом своєї фабрики всі процеси текстильного виробництва і ввів ієрархічний принцип його організації. На основі поділу праці, планування розміщення устаткування, координації роботи машин і персоналу, забезпечення дисципліни йому вдалося домогтися безперервності технологічних процесів. Це дало змогу істотно заощаджувати на витратах виробництва і досягти чималих успіхів у боротьбі з конкурентами.

Фактично Аркрайт заклав основи того, що можна було б назвати індустріальним управлінням, або, висловлюючись сучасною мовою, організацією виробництва. Одночасно Аркрайт сформулював дисциплінарний "кодекс" фабричної системи, згідно з яким різноманітні порушення фіксувалися в спеціальній книзі та вводилася система штрафних санкцій у вигляді відрахувань із заробітної плати.

Широкомасштабний соціальний експеримент у сфері управління провів у 1800—1828 рр.

англійський учений Роберт Оуен, котрий був у той період управляючим ряду текстильних фабрик. Суть цього експерименту полягала в наданні робітникам упорядкованого житла, поліпшенні умов праці, побуту, відпочинку, у створенні мережі магазинів, що торгували товарами першої необхідності за доступними цінами. На фабриках, керованих Оуеном, було підвищено мінімальний вік, починаючи з якого діти могли залучатися до роботи, скорочено тривалість робочого дня, а в робітничих селищах створювалися школи. Оуеном керувала зовсім не ідея благодійності, а



економічний розрахунок, метою якого було підвищення продуктивності праці. Своїми експериментами Оуен на практиці випробував ідею того, що через півтора століття стало на Заході досить поширеним явищем і дістало назву соціального партнерства. Проте ця ідея настільки обігнала свій час, що тоді не мала підтримки суспільства, і незабаром про неї забули.

Важливий крок у розвитку теорії і практики управління було зроблено професором математики Кембриджського університету, винахідником першої обчислювальної машини Чарльзом Беббіджем. Узявши за основу концепцію поділу праці А. Сміта, він висловив ідею поділу фізичної та розумової праці, склав перелік позитивних характеристик спеціалізації, розробив методику вивчення витрат робочого часу на здійснення різних операцій, порівняльного аналізу роботи однопрофільних підприємств, виявлення шляхів підвищення ефективності праці на основі вивчення даних статистики, а також застосування преміальної системи оплати. Ч. Беббідж не був задоволений просто спеціалізацією фізичної праці, або поділом за професіями. Поставивши питання про те, чи повинні математики виконувати найпростіші арифметичні операції, розробив аналітичну машину, котра дала можливість звільнити талановиту людину від багатьох рутинних розрахунків. Сьогодні це сучасні потужні ЕОМ. Результати своїх досліджень і практичні рекомендації Беббідж виклав у книзі "Економіка машин і промислових підприємств" (1832 р.), що виявилася першою у світі публікацією наукового управління. Однак останнє як цілісна система ще не склалося — це завдання було розв'язане вже в ХХ ст.

П'ята управлінська революція (кінець ХІХ — початок ХХ ст.) відома під назвою бюрократичної; її теоретичною платформою стала концепція "раціональної бюрократії" відомого соціолога, економіста Макса Ветера. Основні її результати: формування великих ієрархічних структур, поділ управлінської праці, введення норм і стандартів, встановлення посадових обов'язків і відповідальності менеджерів.

Незважаючи на велике значення революційних перетворень, розвиток управління відбувався переважно еволюційним шляхом. Він характеризується безперервністю, що відображає логіку й історію змін, які відбувалися не тільки в економіці, а й у всій системі соціально-економічних відносин людської цивілізації.

Класик економічної теорії А. Сміт довів, що природне бажання людей поліпшити свій добробут є настільки могутнім стимулом, що, якщо йому дати можливість діяти без перешкод, воно (бажання) саме здатне привести суспільство до процвітання. Його погляди на природу вільного підприємництва, на роль ринку і функції держави було покладено в основу теорії і практики менеджменту.

Як самостійна теоретична дисципліна наука управління виникла на рубежі ХІХ—ХХ ст. У цей період уперше було поставлено питання про роль менеджменту як самостійної сфери наукового

знання і практичної діяльності. Доводилося, що менеджмент слід конституювати в особливу науку зі своїм предметом, літературою й асоціаціями.

Виникнення менеджменту як наукової системи управління виробництвом була відповіддю на потреби промислового розвитку кінця XIX — початку XX ст. Специфічними рисами цього періоду були: масове виробництво та масовий збут; орієнтація на ринки значного однорідного попиту; поява великих корпорацій тощо. Розвиток продуктивних сил у формі підприємств-гігантів гостро вимагав, з одного боку, раціональної організації праці й виробництва, з іншого — чітких і взаємоузгоджених дій усіх підрозділів та служб, управлінців та виконавців відповідно до науково обґрунтованих принципів, норм та стандартів.

Найважливішою умовою виникнення та розвитку менеджменту історично стало використання наукових методів управління підприємством. Без фактичних даних, без теорії, принципів та закономірностей напевно ніхто не сприймав би менеджмент серйозно. Справжня наука та, яка вказує шлях для повноцінної професійної практики, — це більше, ніж технічні прийоми, формули, закони. Це — нове бачення світу і новий спосіб розв'язання проблем.

Без розв'язання цих проблем подальший розвиток бізнесу та підприємництва у формі великих підприємств був неможливий. Кількісні зміни, які відбулися в системі промислового виробництва у XIX—XX ст., спричинили появу якісно нової системи управління, назва якої — менеджмент (промисловий). Далекоглядні промисловці зрозуміли, що за допомогою простого збільшення чисельності робітників неможливо розв'язувати проблеми виробництва.

У науковій літературі виникнення систематичного наукового напрямку менеджмент у традиційному (емпіричному) управлінні пов'язують із доповіддю Генрі Тауна "Інженер у ролі економіста", зробленою на зборах в Американському товаристві інженерів-механіків у 1886 р. У цій доповіді він назвав управління трудовими процесами мистецтвом, подібним до інженерного конструювання. Новим був його заклик до того, щоб інженерів більше, ніж технічна ефективність, цікавив, зокрема, підрахунок витрат, доходів і прибутків. Одним із присутніх на зібранні був Ф. Тейлор, ідеї якого змінили принципи та напрям розвитку американської промисловості.

У 1986 р. з ініціативи Академії менеджменту в США відзначали 100-літній ювілей менеджменту. У своєму виступі в 1987 р. перед вузьким колом представників добірних промислових компаній та університетів країни Пітер Друкер зазначив, що кращими менеджерами в історії були люди, відповідальні за будівництво пірамід у Єгипті. На жаль, єгиптяни мало розповіли нам про свої технічні прийоми і майже не поділилися з нами "ноу-хау". У цьому полягає відмінність між знанням про те, як практично здійснюється мистецтво управління, та внеском у розвиток галузі знань, які інші можуть опановувати та реалізовувати на практиці.

Отже, менеджмент як наукова дисципліна почав формуватися тоді, коли люди стали

систематизувати і виробляти рекомендації про те, як краще управляти. У результаті виникли теорії, концепції, які можна було викладати й вивчати. Це і стало початком менеджменту.

У процесі вивчення теорії і практики менеджменту стає очевидним, що багато того, що рекомендується як щось нове й революційне, виявляється просто логічною пропозицією ідей, розвинутих в іншому місці та в інший час. Багато того, що правильне, зовсім не нове, і багато з того, що називається новим, не є таким. Тому ми маємо бути обережними та об'єктивними в наших оцінках корисності того, що пропонуємо.

У світі бізнесу є так звані вічні питання, на котрі люди постійно шукають відповіді. Чому крихітна і велика компанія заробляють сотні мільйонів, а інші втрачають своє майно? Як може невелика фірма, компанія забезпечити більш високий рівень обслуговування, ніж велика, що має у своєму розпорядженні набагато більші ресурси? На ці та багато подібних запитань допомагає відповісти теорія і практика менеджменту. Менеджмент як теорія виник і розвивається у зв'язку з необхідністю пояснити, чому і внаслідок чого процвітають або занепадають організації. Вчені в галузі менеджменту шляхом досліджень і практики у сфері управління, методом проб і помилок шукають відповідь на запитання: чим визначається успіх організації? Відповідь на це запитання дає змогу відповісти на більш прагматичне запитання: що може зробити керівник для забезпечення успіху організації? Для забезпечення успішного управління організацією необхідно знати природу її виникнення і суттєві особливості вияву в реальному бутті.

Організації складають основу світу менеджерів, саме в них криються причини, що зумовлюють існування менеджменту. Зміст поняття організація має багато різноманітних трактувань. У науковій літературі з теорії організації та менеджменту організація розглядається як найважливіша властивість, характеристика системи, її атрибут. У такому розумінні організація означає внутрішню впорядкованість, узгодженість частин системи, якою зумовлена її структура. Термін організація (організувати) використовується також для визначення однієї з головних функцій управління, що реалізується в процесі створення й удосконалення системи, підтримки порядку при її функціонуванні. Нарешті, організація ототожнюється із соціальною системою. Наприклад, М. Акофф, Ф. Емері дають таке визначення організації: "Організація — соціальна група, у якій існує функціональний поділ праці, спрямований на досягнення загальної мети". Т. Пітере, Р. Уотермен — таке: "Організація — це розумна система свідомо скоординованих видів діяльності, що не має зайвих елементів". Так чи інакше, існує багато різноманітних соціальних організацій. Проте, незважаючи на їхню різноманітність, можна виділити загальні ознаки, що відображають зміст цього поняття. По-перше, організація — це об'єднання людей, які складають різні частини організації. По-друге, організація створюється й існує для досягнення спільної мети, що об'єднує людей для реалізації конкретних потреб та інтересів. По-третє, необхідна умова досягнення

загальних цілей — спільна діяльність у різноманітних формах взаємодії (координація, обмін інформацією та ін.). Взаємодія дає змогу інтегрувати діяльність людей, сприяє формуванню організації як єдиного цілого з якісно новими властивостями, котрі не зводяться до суми властивостей його частин. По-четверте, організація має межі, що дають їй можливість існувати автономно від інших подібних формувань і які не дають їй можливості розсіятися в навколишньому середовищі.

У найбільш загальному вигляді діяльність організації пов'язана з перетворенням ресурсів у нові блага. Ресурси поділяються на природні, трудові, сировинні, фінансові, технологічні, інформаційні, а до благ належать як товари, так і послуги. Найголовнішою рисою діяльності кожної організації є внутрішній поділ праці: горизонтальний і вертикальний.

Горизонтальний поділ праці передбачає поділ трудового процесу на складові компоненти. З них утворюються підрозділи організації, що виконують специфічні конкретні завдання. Вертикальний поділ праці передбачає поділ усіх видів діяльності в організації на роботу, спрямовану на досягнення цілей організації, і координування цієї роботи. Відповідно всі посади в організації поділяються на виконавські (не управлінські) і менеджерські (управлінські).

Управлінська діяльність самостійно виділилася в результаті поділу праці. Найглибшим поділом праці у рамках співробітництва було те, що відокремило керівника від виконавця, розумові зусилля від фізичних. Робота керівника — це управління і контроль; робота виконавця — фізичний вплив на об'єкт праці. Необхідність аналізу і розробки практичних рекомендацій у галузі менеджменту виникла насамперед у зв'язку із збільшенням питомої ваги організаційно-управлінських проблем у виробництві внаслідок поділу і кооперації праці. Спроби не тільки розв'язати ці питання, а й досягти більшого ефекту від спільної діяльності породили потребу вивчення і систематизації питань управління.

Основу сучасного господарського управління складають: а) багатоваріантність ходів менеджменту; б) гнучкість і неординарність господарських ситуацій; в) неповторність тих або інших способів дії в конкретній ситуації.

Сучасний менеджмент — це тисяча можливих варіантів і нюансів управлінських рішень.

Складність вивчення й освоєння менеджменту полягає в тому, що підходи, розроблені однією фірмою, які добре себе зарекомендували, можуть виявитися не тільки неефективними, а й навіть шкідливими для іншої. Тому в діяльності менеджерів робиться наголос не на стандартних прийомах (хоча їх теж треба знати), а на спроможності швидко і правильно оцінити реальну господарську ситуацію, ефективно впоратися з нею. Менеджмент не має універсальних рецептів. Він вчить того, як, знаючи прийоми, способи і шляхи розв'язання тих або інших управлінських завдань, забезпечити успіх конкретному підприємству незалежно від його організаційно-правової

форми (державне, приватне, акціонерне та ін.). Оволодіння мистецтвом менеджменту є одним із головних важелів підвищення результативності господарської діяльності, що в багатьох випадках виявляється набагато дієвішим, ніж додаткові фінансові "ін'єкції" або створення нових виробничих потужностей.

Успіх у підприємницькій діяльності ніколи не буває випадковим, він забезпечується ефективним управлінням.

Управління підприємницькою діяльністю у великій організації— це управління насамперед людьми й відносинами між ними і різними їхніми колективами. Якщо в маленькій фірмі всі рішення, пов'язані з її діяльністю, як правило, приймає безпосередньо власник, то у великих ці функції виконують професійні управлінці — менеджери. У сучасній підприємницькій структурі менеджер є центральною фігурою. Якщо на фірмі менеджмент організовано незадовільно, то не допоможуть ні гроші, ні висококваліфікований персонал, ні сучасні технології.

## **2.2. Сутність і зміст поняття "менеджмент"**

Поняття "менеджмент" є досить загальним і трактується по-різному. У ньому зведені воедино дуже різні принципи, ролі, види діяльності та функції. Найчастіше використовується це поняття в двох значеннях: як функціональне поняття, що охоплює господарські процеси та функції, котрі характеризують діяльність підприємства (закупівля, виробництво, збут тощо), і як організаційне поняття, що характеризує суб'єктів, які приймають рішення, їхню роль у діяльності підприємства (правління, начальник цеху, майстер). Загалом домінує функціональний підхід, котрий окреслює завдання діяльності та господарські процеси, тоді як другий підхід зосереджує увагу на ролі менеджерів різних організаційних рівнів.

Поняття менеджмент має міжгалузевий характер і дуже складну семантику. Досить часто слово менеджмент використовується як синонім до керівництва або управління підприємством.

Менеджмент, управління — це практично гра в дефініції. Невипадково в перекладній літературі вони часто вживаються як синоніми. П. Друкер як визнаний авторитет у галузі теорії менеджменту пояснює, що слово менеджмент в англійських країнах вживається дуже вільно й у різних значеннях, хоча термін менеджмент винятково важкий для розуміння. По-перше, він має специфічно американське походження і навряд чи може бути перекладений на якусь іншу мову, в тому числі й на англійську мову Британських островів. Він означає як функцію, так і людей, що її виконують; він указує на соціальне або посадове становище й одночасно означає навчальну дисципліну й галузь наукових досліджень. Канадський теоретик у галузі трудових відносин М. Кінг вбачає у менеджменті "...сполучну ланку між працею та капіталом, котра здатна анулювати класові суперечності".

Отже, дати повне і коротке визначення цього поняття досить складно, простіше зазначити його

характерні риси, з яких складається феномен менеджменту. Менеджмент — це: раціональний спосіб управління діловими організаціями; управління, орієнтоване на дохідність і прибутковість; діяльність з нагляду, що використовує особливі форми організації праці, договірні й контрактні відносини між працею і капіталом; особлива галузь наукового знання і професійної спеціалізації управлінців-менеджерів, які складають адміністративний штат підприємницької організації та ін. З наукового погляду менеджмент — це вміння використовувати ті об'єктивні закони і закономірності, що виражають при-чинно-наслідкові зв'язки у сфері управлінської діяльності. Менеджмент розглядає підприємство не стільки як технологічну ланку суспільного виробництва, а передусім як соціально-виробничу підсистему ринкових відносин. Підходи, що найчастіше використовуються при визначенні сутності та змісту менеджменту, можна подати у вигляді такої моделі (рис. 2).

Особливості менеджменту як науки. Менеджмент — це перш за все управління людьми, наука про людину, її інтереси, поведінку та взаємодію з іншими людьми. Родові особливості менеджменту як науки. По-перше, це міждисциплінарна наука, яка включає теорії і концепції психології, соціології, економіки, теорії систем, дослідження операцій тощо.

По-друге, істинність тих або інших теорій, концепцій менеджменту як нормативної дисципліни залежить від поведінки людей, їх дій і рішень.

По-третє, менеджмент — це практична дисципліна, яка має прикладний характер, виражається в діях і вміннях людини.

В основі менеджменту як практичної управлінської діяльності не знання, а дії, тобто недостатньо пояснити певне явище, необхідно показати, як теорія працює на практиці.

Багато людей знає, що роблять, але небагато з них роблять те, що знають.

Для менеджменту як науки природним критерієм достовірності та практичної значущості теорії і концепцій є успішна діяльність організацій, які використовують ці теорії у своїй роботі.

В управлінні (як в теорії, так і в практиці) є багато авторитетних людей, від Ф. Тейлора, засновника наукового управління, до прихильника гуманізації і розвитку людських відносин А. Маслоу, живої легенди менеджменту, П. Друкера та ін.

Але для керівника підприємства й організації бездумне (сліпе) наслідування існуючих теорій і популярних концепцій неприпустимо, тому що існують відмінності в умовах діяльності організацій, досвід та стилі управління.

Для успішного використання теорії на практиці менеджеру необхідно критично сприймати висловлювання і твердження незалежно від авторитету автора, аналізувати ситуацію, що склалася, і перевіряти дієвість теорії в конкретних умовах. Такий підхід дозволить керівнику самому

<http://www.library.if.ua/books/32.html>

переконатися в істинності теорії і вибрати для досягнення поставлених цілей найбільш підходящу. Розгляд поняття менеджмент із різних точок зору відкриває нові горизонти дослідження сучасної науки управління.

Менеджмент як функція. Перш за все менеджмент розглядається як особливий вид людської діяльності, спрямований на Досягнення визначеної мети або цілей організації. Управління як функція реалізується шляхом виконання послідовності Управлінських дій, за допомогою яких суб'єкт управління впливає на об'єкт управління, котрі дістали назву функції управління. Уперше їхній склад сформулював один з основоположників наукового менеджменту А. Файоль. У подальших розробках склад функцій управління доповнювався, в тому числі й за рахунок конкретизації тих або інших видів управлінських робіт.

В Україні важливе практичне значення для подолання економічної кризи має опанування соціальною функцією менеджменту, котру П. Друкер охарактеризував так: "Саме менеджмент створює економічний та соціальний розвиток. Він є його результатом. Скрізь, де ми вкладали лише економічні фактори виробництва, особливо капітал, ми не отримували розвитку. У не багатьох випадках, коли ми змогли викликати енергію менеджменту, ми забезпечували стрімкий розвиток. Розвиток є скоріше справою людської енергії, ніж економічного багатства. Генерування людської енергії та надання їй напрямку є завданням менеджменту". Скрізь, де вдавалося ввести і задіяти його потенціал, розпочинався стрімкий розвиток. Приклади цього — Японія, Південна Корея, "ІВМ", "Крайслер" тощо.

Менеджмент як процес відображає прагнення теоретиків і практиків менеджменту інтегрувати всі види діяльності з розв'язання управлінських проблем у єдиний ланцюжок. При цьому увага фокусується на узгодженості окремих дій, кожна з яких, у свою чергу, є також процесом. Отже, управління розглядається як динамічно змінювані в просторі й часі, але пов'язані між собою управлінські функції, метою яких є розв'язання проблем і завдань організації.

Сутність і зміст процесу управління виявляються у його функціях, тому його можна розглядати і як процес впливу на діяльність окремого працівника, групи або організації в цілому з метою одержання максимальних результатів. Цей вплив здійснює відповідна категорія людей — менеджери. Не випадково в теорії і практиці управлінської діяльності менеджмент часто ідентифікується з менеджером, з органами або апаратом управління.

Менеджмент — це орган або апарат управління сучасними організаціями. Апарат управління є складовою частиною будь-якої організації й асоціюється з поняттям менеджменту. Головне завдання апарату управління — це ефективне використання та координація всіх ресурсів організації для досягнення мети її діяльності. У сучасних умовах без нього організація як цілісне утворення не може існувати і працювати ефективно.

Менеджмент — це категорія людей, які управляють організацією. Процес управління забезпечується професійно підготовленими фахівцями в галузі управління, котрі створюють організації та управляють ними через постановку мети і розробку шляхів її досягнення. Уміння ставити і реалізувати мету засновник наукового менеджменту Ф. Тейлор визначив як мистецтво точно знати, що потрібно зробити і як зробити це найкращим і дешевим способом. Цим мистецтвом має володіти відповідна категорія людей — менеджери, чия робота полягає в організації та керівництві зусиллями всього персоналу для досягнення мети. Вони забезпечують умови для продуктивної та ефективної праці зайнятих в організації працівників та одержання результатів, що відповідають поставленій меті. Отже, головним завданням управлінського апарату є ефективно використання і координація всіх ресурсів організації для досягнення її мети.

Менеджмент як наука має свій предмет і методи його вивчення, свої специфічні проблеми і підходи до розв'язання їх. Наукове підґрунтя цієї дисципліни складає вся сума знань про управління, накопичена практикою людської цивілізації і сконцентрована у вигляді концепцій, теорій, способів, систем управління. Менеджмент як наука пояснює природу управлінської праці, встановлює причинно-наслідкові зв'язки, виявляє фактори та умови, за яких спільна праця людей більш ефективна. У визначенні менеджменту як науки підкреслюється важливість упорядкованих знань про управління. Вони дають змогу не лише вчасно і якісно управляти поточними справами, а й прогнозувати розвиток подій та відповідним чином розробляти стратегію і політику організацій. Тому наука управління розробляє свою теорію, змістом якої є закони, закономірності, функції, принципи, методи управлінської діяльності.

Менеджмент як мистецтво управління базується на тому, що організації — це складні соціально-технічні системи, на які впливають численні й різноманітні фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Навчитися управляти можна лише шляхом використання теоретичних знань у конкретній ситуації. Менеджери мають учитися модифікувати практику з урахуванням висновків теорії. Такий підхід дає змогу поєднати науку і мистецтво управління в єдиний процес.

Теоретичний плюралізм у трактуванні сутності і змісту поняття менеджмент привів до того, що в спеціальній літературі з менеджменту є багато його визначень. Наприклад, у японській фаховій літературі сутність і роль менеджменту визначаються так: "Зростання продуктивності виробництва досягається в першу чергу не впровадженням передових технологічних методів, хоча вони, без сумніву, надзвичайно важливі, а організацією менеджменту. Цим терміном іменується координація й об'єднання в процесі виробництва індивідуальних зусиль і створення спонукальних мотивів працівників, які, по-перше, стимулювали б координацію й об'єднання і, по-друге, сприяли б зближенню поглядів і мети усіх або, принаймні, більшості учасників виробництва".

У вступній статті до фундаментальної книги М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі "Основи  
<http://www.library.if.ua/books/32.html>



менеджменту" дається таке визначення: "Менеджмент — це вміння досягати поставленої мети, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей. Менеджмент — функція, вид діяльності з керівництва людьми в найрізноманітніших організаціях". Або: "Менеджмент — сукупність принципів, методів і засобів управління виробництвом з метою підвищення його ефективності та збільшення прибутку".

Дж. Дункан у праці "Основоположні ідеї в менеджменті" зазначає: "Менеджмент — це координація людських та інших ресурсів з метою розв'язання поставлених організацією завдань". Так чи інакше, менеджмент — це система управління комерційними структурами. Він є узагальненням теорії і практики, що забезпечує комерційний успіх насамперед у масштабах фірми. Аналіз різних визначень менеджменту, а також дослідження проблем управління на мікрорівні в умовах становлення і розвитку ринкових відносин в Україні дає змогу сформулювати таке його визначення.

Менеджмент являє собою функцію управлінського апарату сучасного підприємства з використання законів і закономірностей суспільного розвитку, що дає змогу організувати ефективно, конкурентоспроможне виробництво в умовах постійно мінливого внутрішнього і зовнішнього середовища. Здійснення цієї функції неминує передбачає і приводить до виникнення й відтворення відповідних соціально-економічних відносин, які виступають суспільною формою організації ефективного, конкурентоспроможного індивідуального відтворення. Суб'єктами таких відносин є: керівники-менеджери і підлеглі в межах підприємства, а також суб'єкти зовнішнього середовища, з якими доводиться вступати у відповідні відносини менеджерам підприємства в процесі досягнення своєї мети.

Коли ми говоримо про менеджмент, то, як правило, маємо на увазі особу менеджера — людину, котра здійснює управлінські дії в певній організації. Крім цього, коли кажуть менеджер, то мають на увазі професійного управляючого, представника особливої професії, а не просто інженера або економіста, що займається управлінням. До того ж менеджер — це людина, яка пройшла, як правило, спеціальну підготовку. Він відповідає за повсякденне управління організацією, має реальну владу в межах своїх прерогатив.

Отже, менеджери — це професійний прошарок управлінців, головне завдання яких — координація й організація діяльності колективів на основі врахування об'єктивних законів і закономірностей, тобто управління на науковій основі. Найважливішою рисою професійного менеджера є його залучення до управлінської праці організації за певну плату. Такий критерій дає змогу відрізнити цю категорію професійних менеджерів від керівників-власників. Якщо власник підприємства не хоче або не може управляти особисто, він наймає професійного управляючого — менеджера, залишаючи за собою загальний контроль за станом справ на підприємстві, та несе матеріальну

відповідальність. У зв'язку з цим слід зазначити, що принциповою рисою професійного менеджера є ідентифікація його інтересів з інтересами організації, у якій він працює, за допомогою системи стимулювання як сервісного механізму.

Менеджмент як практика виник і розвивається у зв'язку з необхідністю передачі власником організаційно-виконавчих функцій професійному управлінцю — менеджеру — для досягнення мети організації. Іншими словами, поява соціального інституту менеджерів була історично зумовлена об'єктивним процесом відокремлення капіталу-функції від капіталу-власності.

В економічній літературі, присвяченій сучасним проблемам управління, поняття менеджмент часто використовується як синонім до поняття бізнес. Бізнесмен і менеджер — це не те саме. Бізнесмен — це той, хто "робить гроші", наприклад власник капіталу, що перебуває в обігу і приносить прибуток. Ним може бути ділова людина, у підпорядкуванні якої нікого немає, або великий власник, який не займає ніякої постійної посади в організації, але є власником її акцій і може бути членом її правління. Менеджер обов'язково займає постійну посаду, і в його підпорядкуванні є люди.

Більш конкретною формою бізнесу є підприємництво. Цей вид діяльності ще більше пов'язується з особистістю людини — підприємцем, який здійснює бізнес, започатковує нову справу, реалізує деякі нововведення, вкладає особисті кошти в нове підприємство і бере на себе особистий ризик. Розглядаючи питання про відмінність між підприємцем і менеджером, слід зазначити, що підприємець з'явився раніше менеджера, оскільки засновник і власник підприємства може бути однією особою доти, доки він спроможний або хоче управляти підприємством. Потім виникає потреба в делегуванні деяких повноважень фахівцю з управління підприємством — менеджеру. Паралельно відбувається і розвиток власності. Якщо невеликим підприємством може управляти його власник (одноосібне володіння), то із збільшенням його розмірів необхідна більша кількість управляючих, унаслідок чого підприємство набуває інших організаційно-правових форм. Дуже великі підприємства перетворюються в корпоративні, які мають розгалужену організаційну структуру і багаторівневе управління. У розвинутих країнах на чолі великих підприємств стоїть не підприємець-власник, а менеджер, який не є його власником, але здійснює функції організації та управління. Та це не означає, що менеджер не є підприємцем, а підприємець не може бути менеджером, хоча формально їхні функції відрізняються.

На думку канадського дослідника Х. Вудса, "...менеджер як виконавець власника або роботодавця виконує функції з управління персоналом і в цій ролі розглядається окремо від підприємця".

Відмінності між менеджером і підприємцем виявляються в адміністративному (бюрократичному) і демократичному підході до управління виробничою діяльністю. Успішно розв'язувати суперечності між цими двома підходами в управлінні великими фірмами вдасться не завжди.

З теоретичного погляду можна і корисно для оволодіння мистецтвом управління розглянути співвідношення понять підприємець, менеджер, фахівець. Насамперед слід зазначити, що в практиці сучасного підприємництва відокремити їх одне від одного неможливо. Кожний, хто починає займатися бізнесом, мусить певною мірою поєднувати в собі відразу трьох людей: підприємця, менеджера і фахівця.

Менеджер — це той, для кого обов'язкові слова: дисципліна, тренування, організованість. Він цілком нетерпимий до неорганізованості, впевнений у своїй правоті, чіпляється до слів, як справжній тиран, примушує всіх до слухняності.

Підприємець — провидець, мрійник, прискорювач змін. Підприємництво відбиває творчу сторону особистості. Підприємець чуває себе як риба у воді в ситуації невідомості, прискорює майбутнє, перетворює імовірність у можливість, хаос — у гармонію.

Як показати відмінність між однією і тією ж людиною, котра одночасно є і підприємцем, і менеджером?

Менеджер — особистість, що має риси керівника і настроєна прагматично. Без менеджера неможливе планування, порядок і передбачуваність. Для теоретичного протиставлення понять підприємець і менеджер щодо конкретної особи скористаємося такими узагальненнями і висновками.

Якщо підприємець живе майбутнім, то менеджер живе минулим.

Якщо для підприємця важливий контроль, то для менеджера — порядок. Якщо підприємець прагне до змін, то менеджер будь-що намагається зберегти статус-кво.

Якщо підприємець постійно оцінює події, які відбуваються, як такі, що відкривають нові можливості, то менеджер сприймає їх як нові проблеми.

Менеджер будує будинок, у якому назавжди поселяється. Підприємець, навпаки, в той самий момент, коли будівництво його будинку закінчилося, розпочинає планувати будівництво наступного.

Менеджер забезпечує зручно влаштований порядок речей. Підприємець створює речі, які менеджер приводить потім у порядок.

Менеджер — це людина, яка йде слідом за підприємцем, щоб усунути створене першим безладдя.

Без підприємця не було б нічого, що можна було б упорядкувати.

Без менеджера не було б ні бізнесу, ні суспільства, але без підприємця не було б нововведень.

Синтез підприємницького бачення перспектив підприємця і прагматизму менеджера створює основу для розвитку організації.

Яке ж місце в цій тріаді посідає фахівець? Фахівець — це той, хто щось робить. Кредо фахівця: якщо хочеш щось зробити добре, зроби це сам.

Фахівець — це майстер. На його думку, речі створені для того, щоб їх робити: розбирати, а потім збирати знову, і зовсім не для того, щоб про них мріяти.

Якщо підприємець живе майбутнім, а менеджер минулим, то фахівець живе теперішнім. Його стихія — створення конкретних речей.

З позиції фахівця міркування непродуктивні, якщо вони не спрямовані на роботу, яку необхідно виконати. Його не стосуються високі ідеї або абстракції. Міркування для нього — це не робота, вони лише заважають роботі. Фахівця не цікавлять ідеї, його цікавить те, як зробити роботу.

На думку фахівця, всі ідеї, щоб вони мали якусь цінність, слід зводити до методології.

Іншими словами, поки підприємець мріє, а менеджер метушиться, фахівець обмірковує, як реально перейти від слів до справи.

Фахівець — це відвертий індивідуаліст, який твердо стоїть на ногах і займається добуванням хліба сьогодні, щоб з'їсти його на обід завтра. Якщо фахівець чогось не зробить, це не буде зроблено взагалі, тому, з його погляду, всі плутаються в нього під ногами. Підприємець, наприклад, сприймається ним як людина, котра постійно прагне зіпсувати розпочате, підкинувши чергову "велику ідею". Проте, з іншого боку, підприємець завжди забезпечує нову цікаву роботу для фахівця. Таким чином, між ними також встановлюються своєрідні відносини симбіозу.

Оскільки більшість ідей підприємця в реальному світі не працюють, для фахівця характерним є постійне розчарування з приводу виконання ним того, що з великою часткою імовірності взагалі не варто робити.

Менеджер також є постійним головним болем для фахівця, тому що він прагне до встановлення порядку в роботі фахівця, зводячи його роль лише до ролі гвинтика в системі.

Будучи закоренілим індивідуалістом, фахівець не здатний примиритися з подібним ставленням до себе, тому сприймає систему як щось негативне, що стримує його індивідуальність. З позицій менеджера робота — це визначена система одержання результатів, у якій фахівець є лише однією з її складових частин. Тому проблема, як управляти фахівцем, стає головним болем для менеджера. Для фахівця менеджер — це той, хто втручається в його роботу і кого йому слід усіяко уникати. Однак для обох головне зло — підприємець, адже саме він утягнув їх у ту або іншу згубну, з їхнього погляду, справу.

Сутність же полягає в тому, що в усіх нас усередині сидить і підприємець, і менеджер, і фахівець. Якби всі ці грані нашої натури були збалансовані належним чином, то вийшов би найкомпетентніший індивід.

Підприємець мав би повну свободу для прориву в нові галузі і розширення своїх інтересів, менеджер міг би зміцнювати фундамент виконуваних операцій, а фахівець виконував би роботу, що відповідає його кваліфікації.

На превеликий жаль, лише деякі люди, що починають займатися бізнесом, обдаровані щасливою збалансованістю різних сторін своєї натури. Навпаки, типовий власник малого підприємства тільки на 10 % є підприємцем, на 20 % — менеджером і на цілих 70 % — фахівцем.

Підприємець прокидається з новим баченням, але менеджер викрикує: "О, ні!". І поки вони обидва намагаються порозумітися один з одним, фахівець, скориставшись можливістю, починає сам займатися бізнесом. Проте зовсім не для того, щоб нарешті реалізувати підприємницьку мрію, а для того, щоб звільнитися з-під контролю за своєю роботою з боку двох інших. Для фахівця збувається його мрія: боса більше немає. Однак для бізнесу це обертається катастрофою, оскільки біля керма виявляється не той, хто потрібний. При ретельному і постійному спостереженні за собою ви побачите, що одна з цих особистостей сильніша за інші й завжди намагається контролювати інші.

### **2.3. Виникнення і розвиток раціоналістичного напрямку в менеджменті**

З розвитком промислового виробництва, поглибленням поділу праці та розширенням організаційно-господарських зв'язків потреба у фахівцях з організації виробництва та управління зросла, а проблемами управління стали цікавитися всі, хто мав справу з виробництвом, тому і напрями дослідження проблем управління були різноманітними.

Незважаючи на те що основне завдання менеджменту зводилося до досягнення якомога більшої віддачі від праці робітників на основі авторитарного стилю керівництва, вже в цей період намітилась тенденція до переходу від принципу нагляду за працею до принципу її організації на наукових засадах.

Розвиток управління як наукової дисципліни здійснювався на основі різних підходів, які часто збігалися та поєднувалися. Оскільки об'єктом управління є техніка та люди, то успіхи в теорії управління завжди залежали від успіхів в інших пов'язаних з управлінням галузях, таких як математика, інженерні науки, психологія, соціологія, антропологія. З розвитком цих галузей знань дослідники у сфері управління, теоретики і практики, дізнавалися все більше про фактори, які впливають на успіх організації. Ці знання допомагали фахівцям зрозуміти, чому деякі теорії з часом не витримували перевірки практикою, і знаходити нові підходи до управління.

Розвиток теорії та практики менеджменту прийнято розглядати з виділенням підходів і шкіл управління. Наприклад, Р.М. Фалмер історично поділяє підходи до управління на три основні школи: наукове управління, що підкреслює важливість ефективності; людські відносини, що враховують людські аспекти ефективності; адміністративне управління, що робить наголос на аспекти координації в керуванні.

Дж. О'Шонессі, розглядаючи принципи організації управління фірмою, групує школи управління за такими підходами: класичний підхід; теорія людських відносин, біхевіористичний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід.

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі в праці "Основи менеджменту" наводять групування з виділенням підходів до управління з позиції різних шкіл управління (наукове управління; класична, або адміністративна, школа управління; школа людських відносин; школа науки поведінки; школа науки управління, або кількісний підхід); процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід. Загалом можна виділити два головних напрями розвитку менеджменту як наукової дисципліни, котрі базувались на різних підходах і представлені різними школами управління.

Перший напрям називається раціоналістичним. Його започаткував і обґрунтував засновник школи наукового управління Ф. Тейлор, розробивши теорію і методологію наукової організації праці.

Невипадково його називають батьком наукового менеджменту, одним із доказів цього є двотомна праця Ф.Л. Коплі "Фредерік Тейлор: батько наукового менеджменту" (1923). Він обрав нелегкий шлях наукового обґрунтування та створення нової системи управління підприємствами. Протягом багатьох століть промисловість функціонувала без використання наукових знань, і на той час було небагато людей, які прагнули до нового, не кажучи вже про таке радикальне явище, яким був науковий менеджмент. Проте Тейлор був відданий науці й тій системі, яку він створив.

У його працях ("Принципи наукового управління", "Наукова організація праці" та ін.) простежується думка про створення наукового менеджменту як інтелектуальної революції, що поклала кінець застарілим авторитарним методам управління. П. Друкер писав: "Тейлоризм — це скеля, на якій ми будемо нашу дисципліну". Ф. Тейлор вважав менеджмент наукою, що ґрунтується на точних законах, правилах і принципах. Він сформулював найважливіший висновок про те, що робота з управління — це відповідний фах і що організація в цілому виграє, якщо кожний працівник зосереджується на тому, що він робить найуспішніше.

Однак це ще не був менеджмент у сучасному розумінні, хоча вже було усвідомлено, що ремісничі методи управління виробництвом вичерпали себе. Розквіт школи наукового управління відбувся в період розвитку економіки США, коли головним завданням функціонування підприємства було вдосконалення механізму масового виробництва, що забезпечує зростання випуску продукції стандартної якості при зниженні витрат. Для цього періоду був характерний мінімальний державний і соціальний контроль за діяльністю підприємств. Головним завданням управління підприємством, на думку Тейлора, має бути забезпечення максимального прибутку для підприємців у поєднанні з максимальним добробутом кожного зайнятого на підприємстві працівника.

Об'єктом дослідження школи наукового управління був виробничий процес, головним елементом якого є працівник, його продуктивні характеристики. Предмет дослідження цієї школи охоплював розробку системи методів і прийомів аналізу робочого часу та робочих рухів, нормування праці, правил добору й навчання робітників, порад щодо психологічного впливу на них, рекомендацій щодо стимулювання підвищення продуктивності праці. Пропонувалося виділити управлінські

функції з організації і планування праці, що було вихідним пунктом формування управління як системи.

Наукове управління поступово трансформувалося й оформлялось у промисловий менеджмент як спільну діяльність керівників і працівників, засновану на спільності інтересів.

Сутність раціонального управління, в розумінні Ф. Тейлора, зводилася до можливості максимально впорядкувати і регламентувати організацію, все проконтролювати, відділити управлінську діяльність від виконавчої, досягти стабільної і стійкої діяльності господарських одиниць за допомогою непохитної віри менеджерів в аналітичні прийоми планування і розробки бюджетів, контрольні цифри й ефективність адміністративних команд в ієрархічних структурах.

"Раціоналістичні" і "механістичні" підходи, зведені в ранг господарської політики, Ф. Тейлор поклав в основу організації більшості великих промислових підприємств. Вони давали змогу задовольняти швидко зростаючі потреби ринку в продукції значного однорідного масового попиту. Ці концепції сприяли розвитку продуктивних сил шляхом концентрації виробництва і капіталу, збільшення потужностей окремих елементів основного капіталу більшості технологічних процесів на основі вдосконалювання їхніх техніко-економічних параметрів.

Прагнення все впорядкувати, проконтролювати, відокремити управлінську (організаторську) діяльність від виконавчої в умовах сучасного складного й динамічного суспільного виробництва і зовнішньоекономічних зв'язків, що розширюються, багатоваріантності рішень, високих темпів технологічних і структурних змін стає безперспективним, нереальним, а часто, з погляду підприємницької діяльності, небезпечним. Сьогодні в більшості випадків доводиться вести господарську діяльність в умовах невизначеності, постійної зміни внутрішнього і зовнішнього середовища життєдіяльності підприємства, що вимагає швидкої і гнучкої переорієнтації виробництва та збуту. За таких умов повне врахування і передбачення заздалегідь до дрібниць (як це можливо було раніше) стає малоімовірним, тому першочерговим завданням керівників є створення адаптивних управлінських механізмів.

Поряд із Ф. Тейлором найбільш яскравими представниками школи наукового управління були Френк і Ліліан Гілбрети, Г. Гант, К. Барт, Ф. Джільберт та ін. Засновники школи наукового управління виходили з того, що, використовуючи спостереження, вимірювання, логіку й аналіз, можна вдосконалити більшість операцій ручної праці, домогтися більш ефективного виконання їх. Формування школи наукового управління ґрунтувалося на трьох основних факторах, що стали вихідними принципами для розвитку менеджменту: 1) раціональна організація праці; 2) розробка формальної структури організації; 3) розробка заходів із співробітництва керівника й працівника, розмежування виконавських і управлінських функцій.

Раціональна організація праці вимагала заміни традиційних методів роботи правилами, котрі

сформульовані на основі аналізу роботи і подальшої правильної розстановки працівників, навчання їх оптимальних прийомів роботи. Така організація праці мала перетворити кожного працівника в органічний елемент системи. Разом із тим ця організація передбачала чітке розмежування виконавчих і управлінських функцій, внаслідок чого формувались основи формальної структури організації, відбувалося відокремлення управлінських функцій від фактичного виконання роботи. Тейлор показав, що завдання кожного менеджера полягає в доборі, навчанні і розміщенні працівників на тих місцях, де вони можуть принести найбільшу користь, у встановленні для них завдань, розподілі матеріальних ресурсів, забезпеченні раціонального використання їх, у мотивації високої продуктивності виконавців, вчасному контролі за їхніми діями і досягнутими результатами. Він вважав, що менеджер повинен установлювати для підлеглих точний порядок, інструменти і механізм виконання роботи та час її завершення.

Найбільшими послідовниками Тейлора були його співвітчизники Ліліан і Френк Гілбрети. Вони вивчали трудові операції, використовуючи кінокамеру і винайдений ними спеціальний прилад мікрохронометр, що міг вимірювати і фіксувати проміжки часу тривалістю до 1/2000 сек. За допомогою стоп-кадру їм вдалося виявити й описати 17 основних рухів руки та їхню тривалість, що дало можливість надалі усунути ті з них, які при виконанні стандартних дій на звичайному устаткуванні були зайвими, непродуктивними. Наприклад, для укладки цегли було встановлено 4 рухи замість колишніх 18, що забезпечило зростання продуктивності праці мулярів на 50 % . Розробляючи заходи щодо співробітництва керівника і працівника, представники школи наукового управління прийшли до висновку про необхідність систематичного стимулювання праці працівників, щоб зацікавити їх у зростанні її продуктивності. Завдяки цій школі управління стали визнавати як галузь наукових досліджень, було доведено, що підходи і методи, які використовуються в науці й техніці, можуть ефективно використовуватися для досягнення завдань управління організацією.

Ідеї, закладені школою наукового управління, були розвинуті представниками класичної, або адміністративної, школи Управління в менеджменті, засновником якої був француз Анрі Файоль. Як і Тейлор, Файоль дотримувався раціоналістичних поглядів, але об'єктом своїх інтересів він обрав організацію в цілому, а не окремі напрями її діяльності, і, що найголовніше, він вивчав і описував управлінську діяльність як таку, чого до нього не робив ніхто.

У праці "Загальне та промислове управління" (1916) функціонування будь-якої організації Файоль зводив до таких основних видів діяльності: технічної, комерційної, фінансової, бухгалтерської, адміністративної, захисту особи та власності людей.

Кожний із цих видів діяльності потребує управління, отже, передбачає здійснення функцій планування, організації, координації, мотивації, контролю.



Отже, Файоль виявився й основоположником процесного підходу до управління організацією, розглядаючи управління не як ряд самостійних актів, а як серію повторюваних взаємопов'язаних дій, за допомогою яких послідовно та безперервно реалізуються перелічені вище функції. У забезпеченні такої послідовності й безперервності полягало, на думку Файоля, головне завдання менеджменту. Іншими словами, відбулася зміна управлінської парадигми: якщо традиційний підхід наголошував на самостійності окремих елементів організації, то процесний — на їхній взаємозумовленості.

Глибоко усвідомивши закономірності функціонування організації, Файоль сформулював знамениті 14 принципів адміністративного управління, котрі не втратили актуальності й досі. Його дослідження стали науковою основою поділу праці у виробничих системах і побудови організаційних структур управління.

Розвиток адміністративної школи відбувався за двома напрямками — раціоналізація виробництва і дослідження проблем управління. Головною турботою представників класичної школи була ефективність роботи всієї організації в цілому. Мета цієї школи — створення універсальних принципів управління, реалізація яких обов'язково приведе до успіху. Послідовником ідей А. Файоля був Г. Емерсон, головним підсумком досліджень якого є праці "Ефективність як основа виробничої діяльності та заробітної плати" (1908) і "Дванадцять принципів продуктивності" (1911), у яких розглядаються і формулюються принципи ефективного управління підприємством. Він уперше порушив питання про ефективність у широкому розумінні. Ефективність, на його думку, означала максимально вигідне співвідношення між сукупними витратами й економічними результатами. "Справжня продуктивність завжди дає максимальні результати при мінімальних зусиллях, напруження, навпаки, дає максимальні результати лише при зусиллях непомірно важких".

Логічним завершенням адміністративної школи менеджменту стала концепція "раціональної бюрократії" великого німецького вченого — юриста, економіста, соціолога, історика Макса Вебера. Значною мірою вона сформувалася під впливом досвіду Першої світової війни, під час якої ще раз було продемонстровано роль чіткої організації управління військами і забезпечення надійної взаємодії в справі досягнення перемоги.

Якщо А. Файоль досліджував функціональний аспект менеджменту, то М. Вебер розвивав його інституціональний аспект. Його основна праця "Теорія суспільства та економічна організація" (1920) присвячена аналізу проблеми лідерства і бюрократичної структури влади в організації. Модель раціональної бюрократичної організації, якою її бачив Вебер, характеризується такими основними ознаками: глибоким поділом праці за функціональним принципом, тобто за окремими напрямками діяльності; чіткою побудовою за ієрархічним принципом, який передбачає ступеневу

підлеглість і взаємодію, залежність числа рівнів ієрархії та керівників від загальної кількості підлеглих; системою правил, норм, формальних процедур, що визначають права й обов'язки працівників, їхню поведінку в конкретних ситуаціях і які є основою адміністративного управління й контролю; побудовою внутрішньої системи відносин на формальних засадах — як взаємодії між посадами, а не особистостями; добором кадрів за формальними ознаками на конкурентній основі з подальшим просуванням працівників за старшинством, стажем роботи і досягнутими результатами, що мало забезпечити просування вгору найбільш кваліфікованих працівників. Зауважимо, що подібний принцип роботи з кадрами перегукується з основними принципами відомої японської системи довічного найму.

Характерною рисою цієї школи є те, що об'єктом наукового Дослідження стає управління, а предметом — методи і способи організації цього процесу в статиці й динаміці. Адміністративна школа управління виникла, коли на зміну епосі виробництва прийшла епоха збуту. Попит на основні споживчі товари став близьким до насичення, для розробки програм Діяльності фірм необхідно було вивчати ринки, їхній стан і можливі зміни. Орієнтація на ринок в організації управління фірмами розширила й ускладнила завдання управління, що привело до поділу праці в самій системі управління виробництвом. Формування наукового менеджменту здійснювалося шляхом теоретичної й емпіричної перевірки гіпотез, теорій, концепцій.

З ускладненням завдань управління фірмами, насичення ринків, посилення конкурентного суперництва зростали вимоги до якості товарів, ускладнювалася технологія виробництва, оновлювалася продукція. Це вимагало і зміни ролі працівника у виробництві та управлінні. Виникла необхідність використання творчого потенціалу працівника. Стали обов'язковими такі методи управлінського впливу, які забезпечували б використання здібностей працівників і давали б змогу привести в дію ті їхні інтереси, що лише частково або побічно можуть реалізовуватися за допомогою грошей.

Звичайно, все це не означає, що раціоналістична модель втратила своє значення. Мова йде про її розвиток, модифікацію з урахуванням умов підприємницької діяльності, що істотно змінилися. Не варто забувати, що раціоналізм залишається і буде надалі залишатися методологічною основою формування організаційних структур, планування, проведення економічних розрахунків, обґрунтування господарських дій. Найважливіші принципи й елементи адміністрування, розроблені й апробовані основоположниками наукового управління, мають загальнометодологічне значення для організації та здійснення колективної, спільної діяльності як такої. Проте догматичне використання традиційних принципів організації підприємницької діяльності сьогодні не може забезпечити довгострокового комерційного успіху. Для забезпечення його необхідно експериментувати, вміти ефективно здійснювати нові комбінації факторів виробництва в умовах

підвищеного ризику, налагоджувати, підтримувати, розширювати різноманітні ділові зв'язки не тільки між партнерами, а й між конкурентами.

Розроблені в минулому адміністративні принципи управління в чистому вигляді стають неефективними, сьогодні необхідне нове, більш гнучке і різноманітне управління, що ґрунтується на системно-ситуаційному підході до розв'язання господарських проблем. Нерозуміння керівництвом фірми еволюційних змін, що відбуваються в закономірностях суспільного виробництва, найчастіше призводить до того, що багато компаній "консервують" сформовану систему управління (навіть досить ефективну), "консервуючи" тим самим і помилкове почуття впевненості в адекватному майбутньому. Як правило, це рано чи пізно призводить до того, що вони не помічають змін, які відбуваються в підприємницькому середовищі, і, як наслідок, не можуть вчасно відреагувати на падіння попиту на їхню продукцію внаслідок зміни ринкової кон'юнктури (пожежне управління), стикаючись через це з серйозними проблемами. Прикладом цього може бути історія розвитку найбільших компаній світу, таких як "Форд", "Крайслер", "Тексас інструмент", "Ататі", "Омрон" та ін.

Разом із тим керівництво фірм, яке постійно "звіряє" дієвість використовуваної системи управління з реальною ситуацією на мікро- і макрорівні, усвідомлює і вчасно (випереджаючи управління) переглядає ті або інші підходи, методи, принципи і напрями господарської діяльності, в кінцевому підсумку постійно домагається високої конкурентоспроможності. Прикладом цього можуть бути такі фірми, як "ІВМ", "Тойота", "Електролюкс" та ін.

#### **2.4. Напрямок поведінки**

Внаслідок швидкого розвитку промислового і, особливо, масового виробництва технократичні ілюзії в управлінні почали розвіюватися вже наприкінці 20-х років. Саме життя вимагало формування нової управлінської парадигми, підходу, зорієнтованого на людину. Безпосереднім поштовхом до цього слугували знамениті Хоторнські експерименти, що проводилися в американській компанії "Уестерн Електрик" під керівництвом Елтона Мейо та Фріца Ретлісберга. У результаті психологічних експериментів було зроблено висновок, що головний вплив на продуктивність здійснюють не умови праці самі по собі, а увага до персоналу.

З появою публікацій Е. Мейо "Проблеми людини промислового суспільства" (1933), "Соціальні проблеми промислового суспільства" (1945); Ф.Ретлісберга і У.Діксона (один із керівників компанії "Уестерн Електрик") "Менеджмент і робітники" (1939), Ф.Ретлісберга "Менеджмент і мораль" (1941) було закладено основи теорії людських відносин. Зокрема, в останній праці стверджується, що настрої людини визначає її поведінку більшою мірою, ніж гроші, а групи впливають на

поведінку індивіда настільки суттєво, що це навіть спонукає менеджерів визнавати той факт, що ділові фірми — фактично більше, ніж просто економічні інститути, вони — соціальні організаційні структури з людськими особистостями, і ними слід управляти відповідним чином.

Дослідники цієї школи виходили з того, що лише людські ресурси здатні створювати економічні результати. Усі інші ресурси підпорядковуються законам механіки. Їх можна краще використовувати, але їхній вихід ніколи не буде більшим, ніж сума входів. Тому, на їхню думку, керівники повинні проявляти турботу про своїх працівників, що приведе до підвищення їхнього рівня задоволеності, а відтак сприятиме підвищенню продуктивності праці. Вони ставили перед собою мету: усунення деперсоніфікованих відносин і заміна їх системою партнерства та співробітництва.

Стало зрозумілим, що будь-яка організація являє собою щось більше, ніж проста сукупність людей, які виконують спільні завдання. Вона виявляється ще і складною соціальною системою, в якій окремі особистості та групи людей взаємодіють на принципах, дуже далеких від формально запропонованих. Відповідно до завдань школи людських відносин найважливіший обов'язок менеджера полягає у формуванні згуртованості колективу, створенні в ньому сприятливого мікроклімату, піклуванні про підлеглих, допомозі їм у повсякденних справах, у тому числі й особистого характеру.

Мета прихильників цієї школи полягала в тому, щоб спробувати управляти трудовим колективом, впливаючи на систему соціально-психологічних факторів. Школа людських відносин сприяла тому, що менеджмент став розглядати кожну організацію як соціальну систему.

Новим у підході школи людських відносин було визнання працівника як соціального фактора, необхідності пошуку стимулів підвищення продуктивності праці, переважно за допомогою залучення працівників до організації та управління підприємством. Представники цієї школи запропонували використовувати методичний апарат наук поведінки (соціології і психології) при вивченні взаємодії працівників, мотивації праці, характеру влади, лідерства тощо. Внаслідок цього система управлінського впливу на підприємстві поповнилася соціальними і психологічними методами управління. Це вимагало подальшого поділу праці, а також розробки способів поєднання цих методів з економічними й організаційними. Усвідомлення зростаючої ролі психологічного фактора в підвищенні продуктивності праці знайшло відбиток і у висловленні одного з королів американського бізнесу Г. Форда: "Якби ми навчилися розв'язувати психологічні конфлікти в процесі праці, тоді я за найближчі десять років зміг би знизити собівартість своїх автомобілів більше, ніж я зміг це зробити за останні п'ятнадцять років технологічними методами".

І все ж таки школа людських відносин переносила основну увагу на колектив, що бачився нею відносно невиразною масою, а цього в умовах подальшого ускладнення індивідуалізації виробничої

діяльності було недостатньо. Тому з другої половини 30-х років на доповнення до принципів школи людських відносин почали формуватися концепції поведінки, спрямовані на пошук і розвиток індивідуальних можливостей і здібностей кожного працівника з метою поставити їх на службу інтересам організації.

Відомий у Японії теоретик менеджменту Рюїті Хасімото свою позицію щодо ролі менеджерів у підвищенні ефективності використання головної продуктивної сили — робітника — висловив так. Нинішня НТР вимагає максимального використання людських можливостей, знань, ентузіазму. Працювати кувалдою можна було змусити силоміць. Однак думати силоміць не примусиш, причому думати так, щоб це було корисно виробництву і фірмі. Отже, не можна примусити персонал пускати в хід роботи, так звані безлюдні заводи, розробляти програми для комп'ютерів. Якщо ми визнаємо, що основна продуктивна сила — робітник, виходить, треба створити умови, які спонукали б цю основну продуктивну силу бути високопродуктивною. Необхідно, щоб саме умови, а не менеджери спонукали робітників ефективно працювати. Якщо виникають такі умови, то й вкладення в капітальне будівництво, у передову технологію виявляться недаремними, і прибуток багаторазово збільшиться.

Міністерством праці США якісне робоче місце визначається як високопродуктивна організація праці, котра є результатом ефективної системи управління, технологій та умов, що забезпечують працівникам стимули і можливості для високоефективної праці. На добре організованому виробництві працівники піклуються про економічний успіх підприємства, а підприємство, у свою чергу, піклується про створення такої трудової атмосфери, у якій забезпечуються умови для розвитку і добробуту кожного працівника.

Складовими якісного робочого місця є: участь працівників у процесі прийняття рішень; почуття спільності, взаємної підтримки і розуміння загальних економічних завдань; довіра, повага і співробітництво між профспілками і менеджерами; безпечні й здорові умови праці; гармонійне поєднання праці та сімейних інтересів.

Раціоналізм у менеджменті при всіх його перевагах, як з'ясувалося, не єдиний, а в багатьох випадках і не найкращий шлях розв'язання всіх проблем ефективності роботи організацій. Як реакція на обмеженість управлінського раціоналізму в системі управлінських знань, міцно утвердився напрямок поведінки, котрий ґрунтується на залученні досягнень психології, соціології, антропології для поглиблення розуміння реальної сутності управління. На його основі здійснювалася розробка рекомендацій з удосконалення людських відносин, мобілізації "людського фактора", участі працівників в управлінні, підвищенні ефективності лідерства.

Серед найбільш відомих представників пізнішого періоду розвитку напряму поведінки варто назвати в першу чергу К. Арджириса, Р. Лайкерта, Д. Мак-Грегора, А. Маслоу, Ф. Герцберга та ін.

Вони вивчали різноманітні аспекти соціальної взаємодії, мотивації, характеру влади й авторитету, організаційної структури, комунікацій в організаціях, лідерства, зміни змісту праці, якості трудового життя.

Ці два напрями — раціоналістичний і поведінки — розвивалися паралельно та динамічно, часто перехрещуючись. Після Другої світової війни розвиток теорії систем, кібернетики, економіко-математичних методів аналізу й обґрунтування управлінських рішень, комп'ютеризація управління сприяли активному використанню в управлінні кількісних методів та системного підходу. Теорію кількісних методів менеджменту було розроблено представниками математичної школи управління. Математична школа характеризується перш за все використанням у менеджменті досліджень, операцій і моделювання. Вона зосереджує увагу на прийнятті рішень, економічній ефективності, формальних математичних моделях і використанні комп'ютерів. Ключовою характеристикою цієї школи є заміна мовних роздумів та описового аналізу моделями, символами й кількісними значеннями. Формування та розвиток цієї школи пов'язані з такими іменами, як Р. Акофф і Ф. Емері ("Про цілеспрямовані системи", 1971); Д. Форрестер ("Вироблення рішень у менеджменті: роль інтуїції та емоцій", 1987); Г. Саймон ("Розробка управлінських рішень", 1987) та ін.

Згідно з системним підходом елементи, що складають зміст управлінської діяльності, не просто функціонально впливають один з одного, на що звертав увагу процесний підхід, а всі без винятку пов'язані один з одним, впливаючи один на одного або безпосередньо, або опосередковано. Зміна одного з них неминуче зумовлює зміни в інших, а в кінцевому підсумку — і в усій організації. Це вимагає комплексного розв'язання будь-яких її проблем: великих і малих, простих і складних, поточних і перспективних.

Одним із представників системного підходу був американський дослідник підприємницької діяльності, що посідав протягом 20 років пост президента телефонної компанії, Ч. Барнард, котрий у своїй праці "Функції виконавця" (1938) уперше розглянув підприємство як соціальну систему. Основні функції менеджменту, на його думку, полягають у визначенні завдань організації, підтриманні зв'язку між її окремими елементами і забезпеченні їхнього ефективного функціонування.

Барнард сформулював ідею соціальної відповідальності корпорації, згідно з якою діяльність окремих організаційних підсистем і прийняті в них рішення мають соціальні наслідки як для організації, так і для навколишнього середовища, тому менеджмент має це враховувати з позиції перспективних інтересів організації.

Іншим представником системного підходу вважається видатний теоретик у галузі управління Пітер Друкер. Основні його погляди зводилися до таких положень:

<http://www.library.if.ua/books/32.html>

виняткова роль професійного менеджера в організації;

ідея самоврядування трудового колективу, відповідно до якої робітники та службовці мають обирати спеціальний орган Для вирішення соціальних проблем і таким чином підвищувати свою відповідальність за справи фірми; — управління здійснюється згідно з визначеними завданнями організації. Лише після розробки їх можна визначити функції, систему і методи взаємодії елементів процесу управління. Це суперечило логіці, що діяла з часів А. Файоля, відповідно до якої на перше місце ставилися функції і процес управління. Спочатку дуже сильний вплив на управлінську думку справили в 50—60-х роках ідеї "постбюрократичних організацій", "організованого гуманізму", а потім у 70—90-х роках — уявлення про підприємство як відкриту систему, яка активно взаємодіє зі складним та різноманітним зовнішнім середовищем і, врешті-решт, пристосовує внутрішню організаційну структуру до стану зовнішнього середовища.

У 80-ті роки однією з найбільш популярних теорій системного підходу стала концепція "7-S", розроблена Е. Атосом, Р. Паскалем, Т. Штерсом, Р. Уотерменом, котра передає спосіб осмислення проблем, пов'язаних з розвитком або перебудовою організації (модель Мак-Кінсі "7-S"). Її назву утворено з назв семи взаємозалежних змінних, які в англійській мові починаються з літери "S": стратегія (strategy), структура (structure), система управління (systems), персонал (staff), кваліфікація працівників (skill), організаційні цінності (shared values), стиль (style).

З розвитком і ускладненням ринку завдання організації управління підприємством стають більш складними і суперечливими. За таких умов розробка управлінських рішень вимагає аналізу конкретних ситуацій з урахуванням усіх факторів, оцінки їхнього впливу на діяльність підприємства і результатів його функціонування. Так виникла необхідність у розробці ситуаційного підходу, загальна схема якого включає такі етапи: діагноз ситуації для визначення головних проблем; формулювання управлінських цілей і виявлення головного шляху досягнення їх; вивчення характеристик ситуації з виділенням факторів, що впливають на прийняття рішень; розробка альтернативних курсів дій; оцінювання кожної альтернативи і визначення найкращої з них у відповідній ситуації; оцінювання плану в конкретній ситуації з погляду ефективності досягнення мети підприємства.

Однак сутність ситуаційного підходу зводиться не стільки до цієї процедури, скільки до спроби теоретично сформулювати, емпірично перевірити, а потім рекомендувати типові рішення в сфері організації виробництва та управління щодо систем внутрішньофірмового планування і бухгалтерського обліку, інформаційно-обчислювальних систем, у доборі кадрів відповідно до кожної з типових управлінських ситуацій.

Останніми десятиліттями широку популярність завоювали саме ідеї ситуаційного підходу, в межах якого доводиться правомірність різних типів систем управління (як жорстко регламентованих, так і

заснованих на внутрішній свободі), залежно від конкретних характеристик організації.

Використовуючи ситуаційний підхід, менеджери можуть визначити, які методи і засоби будуть найбільше сприяти досягненню мети організації в конкретній ситуації. Системний і ситуаційний підходи є методами, що дають змогу поєднувати, приводити у відповідність частини цілого і тому служать ефективним методичним апаратом організації управління в мінливих умовах господарювання.

Ставлення до наукового інструментарію стало ще більш уважним, коли на початку 80-х років було усвідомлено значення "організаційної культури", яка інтегрує різні підходи до управління.

Незайвим буде застерегти управлінський апарат і від дій, спрямованих на надмірне захоплення різними модними управлінськими нововведеннями, що межують із простою імітацією. Світова практика переконує, що механічне копіювання досвіду інших, як правило, не дає очікуваних результатів. Просто запозичити чужий досвід недостатньо. Як правило, успіху досягають у цій справі ті ділові організації, котрі здатні, з одного боку, вміло проаналізувати і глибоко осмислити логіку дій конкурентів, а з іншого — проаналізувати свої невдачі, розробити свій оригінальний шлях розвитку. В цьому плані особливої уваги заслуговує стратегія японських підприємців, котрі виходять з того, що "...для перемоги в конкурентній боротьбі необхідно знайти краще у світі, вивчити його та зробити більш досконалим, ніж це було раніше".

Криза теоретичної управлінської думки середини ХХ ст. позначилася на еволюції управління в цілому й оновленні методологічного інструментарію. Причини такого стану криються у зміні характеру економічного розвитку, у впливі на управління змін у технології, робочій силі, умовах підприємницької діяльності. Необхідність постійного пошуку нових підходів до управління виробництвом породжується насамперед розвитком факторів виробництва. Радикальні структурні перетворення у виробництві пов'язані з широким освоєнням матеріало-, енерго- і трудозберігаючих методів. Для сучасного виробництва характерні висока гнучкість і маневреність, підвищення частки спеціалізованої або дрібносерійної продукції, постійне оновлення номенклатури.

Разом із тим слід зауважити, що якщо впровадження і використання передових технологій не підкріплюється належною увагою до управління і продовжують домінувати адміністративні, технократичні принципи керівництва, то це призводить до негативних наслідків. На загальному тлі зростання якості робочої сили відбувається подальша її диференціація — за рівнем підготовки, здатністю адаптуватися до змін, за участю в нововведеннях і господарських рішеннях. Більш високий освітній рівень робочої сили веде до переорієнтації ціннісних настанов, не пов'язаних безпосередньо з роботою. Механізм трудової мотивації стає більш складним і різноманітним. З огляду на ці обставини управлінський апарат спрямовує зусилля на розв'язання таких завдань: переорієнтацію управлінських методів на кінцеві результати трудового процесу, поєднання



завдань, нововведень; розробку альтернативних варіантів організації, режимів роботи з більш гнучкими параметрами, індивідуалізованих умов праці; розширення стимулюючого інструментарію і підвищення ролі важелів активізації новаторської діяльності; довгостроковий розвиток (планування кар'єри) ключових груп працівників; формування нового господарського мислення персоналу фірми, що стимулює динамічні зміни і підприємницький стиль роботи.

Безумовно, що визначальний вплив на еволюцію системи управління виробництвом мають зміни ринку. Наріжний камінь економічного процвітання компанії сьогодні — це спроможність тонко відчувати найменші зміни в тенденціях розвитку ринку. Орієнтація на покупця значно ефективніша, ніж орієнтація на ринок взагалі. Із зміною умов підприємницької діяльності розвивалися і змінювалися теорія та практика менеджменту як наукової системи управління. Еволюцію умов діяльності фірм протягом ХХ ст. досить докладно подано в книзі І. Ансоффа "Стратегічне управління". Виділимо лише основні висновки, зроблені автором.

У другій половині ХХ ст. число нових завдань, зумовлених зміною обстановки, неухильно зростало. Багато з них принципово нові й не підлягають розв'язанню на основі досвіду, здобутого в першій половині століття.

Зростання кількості завдань, поряд із розширенням географічних меж ринкової економіки, призводить до подальшого ускладнення управлінських проблем.

Складність і новизна збільшують навантаження на вищу ланку керівників, тоді як сукупність управлінських навичок, вироблених у першій половині ХХ ст., все менше відповідає умовам розв'язання проблем.

Нові завдання виникають усе частіше. Новизна, складність і темп їхньої появи підвищують імовірність стратегічних несподіванок.

Зміна системи управління відбувається як реакція на всезростаючий рівень нестабільності й особливо на все більшу новизну подій та все меншу передбачуваність майбутнього. Еволюція систем управління в хронологічному порядку виглядає так:

1900р.—використовуються системи управління працею;

1950р. — використовуються системи довгострокового планування;

1955р.—використовуються системи стратегічного планування;

1960р.—використовуються системи планування — прогнозування — бюджетування;

1970р.—використовуються системи управління стратегічним портфелем інвестицій;

1974р.—використовуються системи стратегічного управління та планування потенціалу.

Відповідно до еволюції систем управління виділяють чотири етапи в розвитку цих систем, які визначали і визначають характер управління.

Управління на основі контролю б умовах стабільності.

<http://www.library.if.ua/books/32.html>

Управління на основі екстраполяції, коли темп змін прискорюється, але майбутнє ще можна передбачити шляхом екстраполяції минулого.

Управління на основі передбачення змін, коли виникають несподівані явища і темп змін прискорюється, але ще не настільки, щоб неможливо було вчасно передбачити майбутні тенденції та визначити реакцію на них.

Управління на основі гнучких термінових рішень, яке формується в умовах, коли важливі завдання виникають настільки швидко, що їх неможливо вчасно передбачити.

Головними ознаками, що характеризують еволюцію систем управління, є: стабільність, реактивність, передбачення, дослідження, творчість.

Зміни умов підприємницької діяльності в тому або іншому суспільстві, державі неминуче приводять до зміни середовища (внутрішньої і зовнішньої) існування фірм. З прикладного погляду це означає, що менеджери фірм у своїй діяльності повинні дотримуватися принципу, положення, що їхня фірма може успішно розвиватися лише в тому разі, якщо вони будуть постійно з випередженням подій виявляти й прогнозувати зміст і ступінь зміни середовища існування своєї фірми та забезпечувати її пристосування до умов, що змінюються.

Існує й інший аспект цього питання, про який менеджерам, підприємцям не слід забувати. Розвиток ринку можливий лише за умови розвитку комерційних структур. Досягти останнього сьогодні можливо, лише розвиваючи систему управління виробництвом. Взаємозв'язок між розвитком ринку й управлінської діяльності в історичній ретроспективі показано в табл. 1.

Розвиток управлінської діяльності як практики в процесі розвитку ринку позначається й на еволюції процесу організації управління як наукової дисципліни, яка є складовою економічної теорії. Історичну ретроспективу процесу розвитку організації управління і її елементів подано в табл. 2.

Етап	Характеристика ринку	Рівень функціонування системи	Критерій діяльності
1. Внутрішній ринок Зовнішній ринок Експорт	Ринок виробників Неповне насичення попиту Незначна частка експорту в продажу Місцевий ринок перевищує пропозицію	Прямі зв'язки Зв'язки через посередників Продаж через агентів	Максимізація виробництва та прибутку Ефект від відмінностей економічних умов

Етап	Характеристика ринку	Рівень функціонування системи управління підприємством	Критерій діяльності
2. Внутрішній ринок Зовнішній ринок Експорт	Ринок виробників та споживачів Насичення ринків Значна частка експорту в продажах Конкуренція Попит близький до пропозиції	Прямі зв'язки Різноманітні форми посередництва Маркетингові дослідження Створення представництв у країні	Прибуток у процесі виробництва й реалізації продукції Переваги масових продажів
3. Внутрішній ринок Зовнішній ринок (міжнародний)	Ринок споживачів Ринки насичені товарами Важливість післяпродажного обслуговування Інтенсифікація конкуренції на зовнішніх ринках Інвестиції на компенсаційних засадах	Активізація діяльності з просування товарів Оптимізація товарообігу Аналіз ринків Підвищення конкурентоспроможності продукції Методи виходу на ринки Розвиток місцевого маркетингу Організація НДДКР на місці	Максимізація продажу Ефективність маркетингової діяльності Максимізація продажу за кордоном Оптимізація прибутковості в межах усієї діяльності в країні перебування
4. Внутрішній ринок Зовнішній ринок- (Транснаціональний)	Інтенсифікація конкуренції з іноземними фірмами Глобальна оптимізація системи: виробництво — ресурси — НДДКР Глобальна диверсифікація Глобальне управління всім спектром діяльності	Вибір стратегічних позицій Формування попиту Розробка технологічно інтенсивних технологій Об'рунтування конкурентного статусу підприємства Маркетинговий комплекс	Оптимізація управління стратегічним набором Здатність розробки глобальної стратегії Здатність глобальної оптимізації

Наукові школи	Уявлення про об'єкт управління	Головна складова об'єкта	Внесок у науку управління	Критерій оцінки результативності управління
Наукового управління	Виробничий комплекс	Виробничий процес Працівник як виробничий	Методи аналізу робочого часу й робочих рухів, нормування праці, правила відбору працівників	Зростання продуктивності праці за рахунок інтенсифікації
Адміністративна (класична)	Підприємство	Управлінський процес	Принципи функціонального розподілу праці, моделі лінійної та штабної організаційних структур управління	Рентабельність виробництва
Відносин поведінки	Підприємство як соціальна система	Людський фактор Працівник як соціальний фактор	Соціально-психологічний інструментарій, використання засобів науки психології й соціології в управлінні людськими відносинами	Підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом задоволення потреб працівників
Кількісного підходу	Сукупність процесів управління та виробництва	Процес управління	Методи моделювання процесів управління, розробки управлінських рішень	Ефективність управління
Процесного підходу	Підприємство як сукупність об'єкта й суб'єкта управління	Виробничий і управлінський процеси	Методологія проектування АСУ	Ефективність управління
Системного підходу	Підприємство як відкрита система	Підприємство в мікро- та макросередовищі	Універсальні поняття й методи дослідження об'єктів з урахуванням внутрішньої різноманітності, цілісності, органічного взаємозв'язку їхніх елементів та зовнішнього середовища: методологія стратегічного управління	Розробка й реалізація глобальної стратегії підприємства

Наукові школи	Уявлення про об'єкт управління	Головна складова об'єкта управління	Внесок у науку управління	Критерій оцінки результативності управління
Ситуаційного підходу	Підприємство в мікро-та макросередовищі	Конкретні ситуації функціонування об'єкта в мікро-та макросередовищі	Операційний підхід до аналізу й розробки рішень	Критерії глобальної оптимізації

## 2.5. Сучасна система поглядів на менеджмент

В основі розвитку сучасного менеджменту лежать досягнення практично всіх шкіл і напрямів управлінської думки. В узагальненому вигляді внесок різних шкіл і напрямів розвитку менеджменту в сучасну науку управління подано в табл. 3.

Важливий вплив на сучасну систему поглядів на менеджмент мав розвиток П. Друкером ідеї всезростаючої ролі фактора менеджменту в забезпеченні господарських результатів порівняно з традиційними для економічної теорії факторами виробництва: працею, землею і капіталом. Тезу <http://www.library.if.ua/books/32.html>

про значення цього четвертого фактора виробництва (на відміну від інших, незамінного) вперше було сформульовано в праці "Концепція корпорації" (1946), а потім і в інших його працях. До середини 90-х років він опублікував 24 праці з менеджменту.

Тісний зв'язок із практикою (тридцять років був консультантом багатьох великих корпорацій, таких як "Дженерал моторе", "Дженерал електрик" та ін.) дав змогу вченому вже в 50-ті роки розробити основну проблематику феномена "духу організації", тобто того аспекту менеджменту, який у 80—90-х роках став активно вивчатися під назвою "корпоративна культура".

У книзі "Практика менеджменту" (1954) було порушено питання поєднання управління існуючим бізнесом та лідерства, розроблення основ бізнесу майбутнього, які мають сьогодні ключове значення для конкурентоспроможності фірм. З іншого боку, в цій книзі вперше було подолано традиційну для літератури з управління бізнесом обмеженість досліджень лише внутрішньофірмових аспектів менеджменту. Друкер детально розкриває своє розуміння фірми як єдиного цілого з трьох складових: по-перше, як бізнесу, тобто як економічного інституту, організованого для випуску продукції з метою задоволення попиту ринку, клієнтів фірми; по-друге, як гуманітарної й соціальної організації, котра наймає й прагне організувати їхню працю і стимулювати її з метою підвищення продуктивності праці, здійснювати централізоване керівництво та підтримувати взаємозв'язки відносин влади і відповідальності; по-третє, як соціального інституту, інтегрованого в суспільство, на який впливають суспільні інтереси. При цьому в "Практиці менеджменту" вперше було порушено питання про соціальну відповідальність бізнесу, яка в наш час стала самостійною сферою досліджень та викладання у провідних школах бізнесу США.

Спираючись на менеджмент як наукову дисципліну та знання життя провідних корпорацій США, П. Друкер зробив висновок, що успіхи останніх пов'язані з використанням одних і тих же методів ефективного управління бізнесом. До них він зараховував: децентралізацію прийняття оперативних рішень, оптимізацію чисельності управлінського персоналу, розвиток змісту праці, чітку усвідомленість своєї належності до конкретного бізнесу тощо. Аналіз найбільш важливих методів дав змогу розробити концепцію управління за метою, яка розглядається як найбільш суттєвий внесок ученого в теорію менеджменту.

Дослідження протягом 70—90-х років процесу перетворення знань у головну продуктивну силу привело до формулювання ідеї про трансформацію сучасного суспільства в напрямку суспільства знань, яке стає результатом глобальних суспільних змін. Вплив цих змін, на думку вченого, буде здійснюватися за трьома напрямками.

По-перше, головною соціальною групою в посткапіталістичному суспільстві стають "працівники, які мають передові знання". У розвинутих країнах вони вже складають близько третини економічно

активного населення. На відміну від найманих робітників епохи капіталізму саме вони (завдяки своїм знанням), а не техніка, котра ними використовується, відіграють провідну роль у підвищенні продуктивності праці. До таких працівників, які мають унікальні для конкретної організації знання, належать експерти в галузі нових технологій, високоосвічені спеціалісти, професійні менеджери. Поле діяльності працівників, які мають передові знання, є вся організація, і ними неможливо керувати у звичному розумінні цього слова, особливо ефективно контролювати.

По-друге, нове суспільство, яке лише розпочинає формуватися, є суспільством організацій, головна функція яких — продуктивне використання накопичених знань у процесі реалізації специфічних для кожної організації завдань. Усі самостійні об'єднання працівників, які мають передові знання, зосереджують зусилля на переробці потоків інформації та використанні єдиних принципів в управлінні як діловими, так і некомерційними структурами.

За умови впливу знань та інформації на роль ключових економічних ресурсів провідного значення для конкурентоспроможності компанії набуває фактор менеджменту. Для таких організацій характерні децентралізація управління, котра дає змогу швидко перетворювати інформацію про зміни на ринку в адекватні дії; постійне оновлення знань кожні 4—5 років; побудова управління не за принципом бос — підлеглий, а за принципом команди однодумців, у яких відбувається ротація співробітників за різними підрозділами і менеджери не командують працівниками, а надихають їх на продуктивну працю.

Головним змістом праці менеджерів усе більше стає перетворення наявних знань у нові та раціоналізація внутрішньофірмових процесів створення, обробки й передачі інформації. Сьогодні кваліфікація менеджерів є найважливішою перевагою будь-якої організації. Якщо ще в середині ХХ ст. на посаду професійного менеджера можна було підготувати вмілого і творчого робітника, то сьогодні ця ідея звучить абсурдно. Нехтування питаннями реорганізації управління на сучасних принципах, сприяння підвищенню розумової праці взагалі — головна причина невдач різноманітних спроб реформації економіки України протягом 90-х років.

По-третє, характерною рисою організацій суспільства знань є налагодження безперервного інноваційного процесу. Головною дійовою особою в сучасних соціально-ринкових системах став підприємець.

Ключові ознаки сучасної системи поглядів на менеджмент, або нової управлінської парадигми, такі:

1) відмова від управлінського раціоналізму класичних шкіл менеджменту, в яких успіх підприємства визначається насамперед раціональною організацією виробництва продукції, зниженням витрат, розвитком спеціалізації, тобто впливом управління на внутрішні фактори виробництва. Замість цього на перше місце висувається проблема гнучкості й адаптивності до

постійно змінюваного зовнішнього середовища, яке характеризується як сукупність змінних, що перебувають за межами підприємства і не є сферою безпосереднього впливу з боку його менеджменту. Значення факторів зовнішнього середовища різко підвищилося у зв'язку з ускладненням усієї системи суспільних відносин, що становлять середовище менеджменту організації;

використання в управлінні теорії систем полегшує завдання розгляду організації в єдності її складових частин, що неподільно пов'язані із зовнішнім світом. Головні передумови успіху підприємства знаходяться в зовнішньому середовищі (ринковому). Тому, щоб успішно функціонувати, виробнича система має виробити здатність пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі;

використання в управлінні ситуаційного підходу, відповідно до якого вся організація всередині підприємства є не що інше, як відповідь на різні зовнішні фактори. Головною тут є ситуація, тобто конкретний набір обставин, котрі істотно впливають на роботу організації тепер. Звідси випливає визнання важливості специфічних прийомів, за допомогою яких визначаються найбільш важливі фактори, впливаючи на котрі можна ефективно досягати мети;

визнання соціальної відповідальності менеджменту перед суспільством у цілому і перед окремими людьми, які працюють в організації. Підприємство — це насамперед соціальна система, ефективність якої залежить від головного її ресурсу — людей.

Завдання менеджерів полягає в тому, щоб організувати ефективну спільну працю, в процесі якої кожна людина зможе максимально використовувати свій потенціал. Тому нова управлінська парадигма в досягненні успіху важливого значення надає

Щодо зміни парадигми управління в Україні можна зазначити, що вона органічно пов'язана з радикальними перетвореннями і реформуванням усіх аспектів життєдіяльності нашого суспільства.

Найбільш важливими положеннями управління українською економікою можна вважати такі:

гнучке поєднання методів ринкового та державного регулювання соціально-економічними процесами як на мікро-, так і на макрорівнях;

формування й функціонування підприємницьких структур як відкритих і соціально орієнтованих; самоврядування на всіх ієрархічних рівнях;

поєднання ринкових і адміністративних методів управління на підприємствах.

Ефективність формування та реалізації нової управлінської парадигми може бути забезпечена при дотриманні принаймні двох головних умов: у ній необхідно врахувати особливості попереднього розвитку і сучасний стан економіки, менталітет і особливості країни; в її основу має бути покладено принципи і механізм менеджменту країн із розвинутою ринковою економікою. Це дасть

змогу в перспективі інтегрувати вітчизняне народне господарство в світову економічну систему, посісти гідне місце в ній.

## **2.6. Основи теорії та практики традиційного й сучасного менеджменту**

Знання і розуміння логіки розвитку процесу організації управління як невід'ємного атрибута розвитку комерційної організації в умовах нестабільності середовища виступає необхідною умовою для постійної підтримки конкурентоспроможності шляхом розвитку фірми.

Успіхи в теорії і практиці управління завжди залежали від успіхів в інших, пов'язаних з управлінням сферах, таких як математика, інженерні науки, психологія, соціологія й антропологія.

В міру того, як розвивалися ці галузі знання, дослідники в галузі управління довідувалися все більше про фактори, що впливають на успіх організації.

Розглянуті вище передумови, сутність і основні напрями розвитку менеджменту дають підставу для висновку про те, що виникнення менеджменту як наукової системи управління, з одного боку, безпосередньо пов'язане з процесами розвитку й ускладнення практики підприємницької діяльності, а з іншого — він (менеджмент) перетворився в найважливіший фактор економічного розвитку провідних країн світу. Однією з особливостей ситуації, у якій формуються ринкові відносини в Україні, як і в інших країнах СНД, є наявність потужного економічного потенціалу, що був створений у минулому не на ринкових принципах. Сьогодні продуктивне й ефективне його використання можливе лише на основі адекватної ринкової системи управління. По суті ми маємо справу із ситуацією, коли причина і наслідок, залежно від конкретних історичних умов, міняються місцями. Те, що спочатку було наслідком економічного розвитку, починає відігравати роль причини, основи розвитку (закон зворотності).

Хоча деякі основні положення класичного менеджменту зазнали істотних змін, вони не втратили загальнотеоретичної і пізнавальної цінності. Зміни в концепціях та інструментах ефективного управління підприємствами є віддзеркаленням процесу збагачення практичної діяльності менеджерів.

Вивчення й аналіз фахової літератури дає змогу сформулювати положення, що складають основу теорії і практики класичного менеджменту.

Менеджмент є управлінням бізнесом, а бізнес є унікальною і винятковою справою відносно розвинутого суспільства.

Соціальні обов'язки менеджменту, тобто справи, які не може бути включено в рамки економічних розрахунків, є скоріше перешкодами й обмеженнями для менеджменту, ніж його метою і завданнями. Вони мають виконуватися за межами підприємства і за межами нормального робочого дня менеджера.

Основне завдання менеджменту — мобілізація сил організації для розв'язання відомих і визначених



завдань. Критеріями його були ефективність того, що вже робиться, й адаптація до зовнішніх змін. Підприємництво і нововведення, крім систематичного дослідження, перебували поза сферою менеджменту. Сприятливим чинником у виникненні наукового управління була наявність великих і складних виробничих та торговельних організацій, у яких традиційні системи управління стали непридатними для використання. Це був період високої технологічної і підприємницької спадкоємності, період, що вимагав скоріше адаптації, ніж нововведень, і спроможності робити краще, ніж сміливості робити інакше.

Основна увага менеджменту приділялася робітнику фізичної праці — кваліфікованому або малокваліфікованому, який розглядався і як один із ресурсів, і як один з головних елементів витрат. Менеджмент розглядався незалежно від культурних цінностей і особистих поглядів, подібно до елементарних операцій арифметики, законів фізики або інженерних розрахунків.

Менеджмент — результат, наслідок економічного прогресу. Він виник, коли бізнес переріс господаря, який робив усе сам, насамперед на підприємствах, які з самого початку були великими. У ті ж сфери економіки, де переважали невеликі підприємства, менеджмент прийшов пізніше. Деякі з них дотепер управляються за принципом: господар робить усе сам, маючи, в кращому разі, лише помічників.

Звичайно, сформульовані положення узагальнені, але вони відображають традиційний підхід до менеджменту.

Те, що відбувається сьогодні в теорії і практиці управління, називають тихою управлінською революцією. Її початок збігся зі вступом розвинутого суспільства в інформаційну стадію. На зміну класичному напряму в менеджменті приходять новий — індивідуально-інформаційний. Сутність нової філософії управління визначається такими факторами: ставка робиться на самореалізуючу людину (на відміну від економічної та соціальної); підприємство розглядається як живий організм, у якому люди об'єднані спільними цінностями, як клан; підприємство має весь час оновлюватися в постійному прагненні пристосуватися до зовнішніх чинників, головним із яких є споживач.

Нова філософія управління заснована на системно-ситуаційному підході. Головні передумови успіху лежать не всередині, а поза фірмою. Успіх залежить від того, наскільки вдало фірма пристосовується до зовнішнього середовища. Ситуаційний підхід є відповіддю на вплив зовнішнього середовища. Організаційні механізми пристосовуються до виявлення нових проблем і вироблення нових рішень.

Втіленням нового підходу стало стратегічне управління, що передбачає доповнення планування потенціалу фірми розробкою її стратегії на основі прогнозів майбутнього стану середовища. Зміна ситуації вимагає зміни стратегії.

Нова концепція управління диктує нові цінності персоналу, нову управлінську культуру (прагнення

до радикальних змін, готовність до ризику, орієнтацію на освоєння нових можливостей та ін.).

В умовах активно мінливого ділового світу традиційний механізм наукового менеджменту виявляється все менш корисним і навіть непродуктивним. Якщо менеджерів турбує нестабільність ділового середовища, то вчені займаються безпосередньо аналізом природи і динаміки непередбачених, нестабільних і нестійких систем. Іншими словами, якщо традиційна наука зосереджувала свою увагу на аналізі, пророкуванні й управлінні, то нова наука переносить акценти на хаос і складність.

Першими, хто успішно спробував зробити практичні висновки зі становища, що склалося, у сучасних умовах були японці. Вони раніш за інших почали активно децентралізувати великі фірми, скорочувати кількість рівнів управлінської ієрархії у фірмах, прискорювати на цій базі інноваційні процеси і підвищувати ефективність, що сприяло зростанню продуктивності праці й посиленню позицій японських фірм на світовому ринку.

Важливим кроком у розвитку методології сучасного менеджменту було формування теорії хаосу. Видана на Заході книга Дж. Гліка "Хаос: становлення нової науки" (1987) справила істотний вплив на розвиток методології як природничих, так і гуманітарних наук, у тому числі й на розвиток теорії менеджменту. Питання вивчення і розв'язання проблеми хаосу дуже актуальні для розвитку нашої економіки. Темп, глибина економічної кризи і глобальність змін у суспільстві не мають аналогів у новій історії людства.

В основу теорії хаосу були покладені дослідження вченого-метролога Е. Лоренса (лауреата премії Нобеля), котрий виявив, що навіть незначні зміни викликають глибокий вплив і потрясіння у всій системі. Коли ми розкладаємо проблему на частини, це дещо полегшує управління складними процесами, але за це ми платимо величезну ціну, що невидима на поверхні. Найчастіше вони не розуміють динаміки змін, що знаходиться в основі цих систем, ні того, як вплинути на цю динаміку, щоб реалізувати цілі організації.

Зміни, що відбулися у змісті управлінської діяльності підприємствами, викликані розвитком внутрішнього і зовнішнього середовища їхньої життєдіяльності, дають підстави сформулювати шість положень сучасного менеджменту.

Будь-яке важливе завдання в розвинутому суспільстві вирішується в організованих і керованих інститутах і за допомогою їх. Комерційна діяльність була першим із таких інститутів, вона стала для інших надалі прототипом менеджменту. Новим є та обставина, що організації некомерційного характеру все частіше звертаються до досвіду бізнес-менеджменту, щоб навчитися ефективного управління. Проте це не означає, що бізнес-менеджмент може бути просто перенесений на інші організації некомерційного характеру. Навпаки, саме цим організаціям важливо зрозуміти, що менеджмент починається з визначення, аранжування цілей. Тому некомерційні організації,

наприклад університет або лікарня, вимагають управління, котре суттєво відрізняється від того, яке властиве комерційним підприємствам. Те, що є винятковою рисою бізнес-менеджменту — вимірювання результатів діяльності прибутком, — для некомерційних організацій не є таким. Некомерційні організації потребують критерію ефективності діяльності, який зробив би для них те, що прибутковість здатна зробити для бізнесу.

Підприємницьке нововведення висувається на перший план, стає центром і ядром сучасного менеджменту. На відміну від минулого сучасні нововведення так само соціальні, як і технічні. Нововведення все більше і більше ґрунтуються на знаннях будь-якого роду, а не тільки однієї науки. Вони (нововведення) дуже капіталомісткі, особливо на фазах дослідження і розробки, впровадження нових товарів, технологій і послуг. Менеджмент здатний допомогти існуючим організаціям стати мобільними у справі швидкого впровадження виробничих нововведень.

Головне завдання менеджменту в розвинутих країнах полягає в тому, щоб робити знання більш продуктивними, тому що сьогодні основним капітальним ресурсом, головним об'єктом витрат розвинутої економіки є працівник, який володіє глибокими знаннями, який використовує в процесі своєї праці те, що він одержав від систематичного навчання. Продуктивність праці високоосвіченого працівника насамперед передбачає новизну і якість.

Крім засобів і техніки, загальної мови і концепцій менеджменту властиві також культура, система цінностей і переконань. Він є засобом, за допомогою якого дане суспільство (організація) створює свої власні цінності та переконання.

Менеджмент сьогодні має формувати цінності, спрямування і традиції окремих осіб, цілих організацій і суспільства, робити їх більш продуктивними. Іншими словами, якщо менеджмент не зможе мобілізувати специфічну культурну спадщину конкретної країни і народу, то економічний і соціальний розвиток країн і народів може опинитися під загрозою.

Прикладом у даному випадку може бути Японія, котра століття тому зуміла мобілізувати свої общинні традиції і культурні цінності на досягнення нових цілей сучасного промислового виробництва, що дозволило їй перетворитися в одну з найбільш розвинутих країн світу. Позицію японського працівника можна розглядати як продукт національно-економічного і національно-соціального розвитку. Якщо його позиція виходить із питання "Чим я можу допомогти?", то позиція американського, західноєвропейського і вітчизняного працівника частіше усього зводиться до відповіді "Це не моя справа". Два різних характери виробничих відношень, два типи участі людини в суспільному виробництві в кінцевому рахунку і виявляють багато переваг японської моделі підприємництва.

Продовжуючи цю тему, не зайвим буде прислухатися до думки самих японців. Так, голова однієї з відомих у світі японської кораблебудівної фірми "Міцубісі Ісаму Ямасіта зауважив у розмові з <http://www.library.if.ua/books/32.html>

журналістами: "Після Другої світової війни, коли Японія приступила до індустріалізації, люди потягнулися у великі промислові комплекси і дух сільської общини, що існував багато століть, розпочав руйнуватися. Тоді ми відродили стару общину на своїх промислових підприємствах. І тепер фірми, подібно до нашої, являють собою нові общини, де на менеджерів покладений обов'язок створювати умови, у яких люди могли б насолоджуватися общинним життям. Насамперед ми, менеджери, — підкреслив Ісаму Ямасіта, — відповідаємо за збереження общинного життя". Акю Моріта в книзі "Зроблене в Японії" пише про це більш конкретно: "У кращих японських компаніях секретів або таємниць немає. Найважливіше завдання японського менеджменту полягає в тому, щоб встановити нормальні стосунки з працівниками, створити відношення до корпорації як до рідної сім'ї, сформувані розуміння того, що в працівників і менеджерів одна доля.

Компанії, що досягли в країні найбільшого успіху, — це ті, що зуміли створити віру в те, що в усіх працівників і акціонерів єдина доля. Робити ставку на людей треба щиро, часом це вимагає великої сміливості і може виявитися ризикованою справою. Однак зрештою, як би ви не були щасливі, розумні та прудкі, ваша справа та її доля знаходяться в руках тих людей, котрих ви наймаєте. З точки зору японського менеджменту найважливішим завданням організації виробництва є створення механізму групової логіки і підпорядкування волі лідера".

Отже, менеджмент необхідно розглядати і як точну, і як гуманітарну науку, і як суму результатів, що можна об'єктивно перевірити і підтвердити, і як суму переконань і досвіду.

Менеджмент — основа економічного і соціального розвитку.

Індивідуально-інформаційний підхід до моделі управління фірмою. Кожна фірма має шукати і вибирати особисту модель управління з врахуванням: розміру фірми; характеру продукції, що випускається; характеру середовища, у якій вона діє. Фірма постійно знаходиться в пошуку своєї моделі управління. Це безперервний процес.

Ці нові положення, звичайно, узагальнені, але вони являють собою дійсне керівництво для ефективного менеджменту в розвинутих країнах сьогодні.

Розпочавши своє існування як специфічна риса комерційних організацій, менеджмент з часом стає загальним, відмітним та істотним механізмом розвитку суспільства. Менеджмент і діяльність менеджерів будуть все більше і більше визначати напрями суспільного прогресу.

Загалом сучасний менеджмент характеризується: зміною змісту планування; всебічним дослідженням чинників успішної управлінської діяльності; орієнтацією управління залежно від результатів; розвинутою теорією і практикою маркетингу; розробкою ефективних технологій прийняття рішень; широким застосуванням економіко-математичних методів і досягнень інформатики в управлінні на базі персональних ЕОМ; розвиненістю обчислювальних мереж і

засобів комунікацій; активною участю персоналу в управлінні.

Безпосередньо технологічні питання тепер не включаються в сферу компетенції фахівців з організації і управління. Наприклад, які добрива варто вносити в даний ґрунт, вирішує агроном, а фахівець із питань організації і управління, образно кажучи, визначає те, як необхідно робити, а не що робити, — організує процес праці, обліку, контролю, діловодства, дає оцінку економічної ефективності й рекомендації щодо раціонального використання робочої сили й устаткування. Завдання менеджменту стають все більш складними, охоплюючи не тільки виробництво, розподіл, обмін, фінансування, а й методи та способи, за допомогою яких здійснюються ці процеси, вирішуються питання соціального характеру. Все це вимагає аналізу конкретної ситуації за усіма факторами, оцінки ступеня їхнього впливу на діяльність організації з метою розробки прийняття і реалізації управлінських рішень. Сьогоднішні менеджери повинні бути дослідниками своїх власних організацій для ефективного управління підприємницькою діяльністю, що постійно змінюється й оновлюється.

Проведений аналіз передумов виникнення і сутності менеджменту підприємства дає змогу зробити висновок про те, що його виникнення зумовлене розвитком промислового виробництва на індустріальному етапі розвитку продуктивних сил суспільства в умовах ринку. В процесі розвитку менеджмент перетворився в найважливіший фактор подальшого розвитку і прогресу сучасного суспільства. Особливість проблеми менеджменту в соціально-економічних умовах України полягає в тому, що ефективне використання наявного виробничого потенціалу для більшості промислових підприємств безпосередньо пов'язано з формуванням промислового менеджменту як організуючої основи розширення і розвитку підприємництва.

## 2.7. Типи моделей організації менеджменту

Еволюція теорії та практики менеджменту знайшла своє відображення в різноманітних типах його організації. Розглянемо моделі організації менеджменту, розроблені У. Оучі на основі узагальнення японського Т9 метрикенського підходів до практики управління виробництвом (табл. 4).

Організація типу А (американська модель)	Організація типу J (японська модель)	Організація типу Z (маркетингова модель)
1. Найм працівників на відносно короткий термін	1. Довічний найм працівників	1. Довічний найм працівників
2. Індивідуальне прийняття рішень	2. Колективне прийняття рішень	2. Колективне прийняття рішень
3. Індивідуальна відповідальність	3. Колективна відповідальність	3. Індивідуальна відповідальність
4. Швидкий розвиток і просування	4. Повільний розвиток і просування	4. Повільний розвиток і просування
5. Механізм прямого точного контролю	5. Механізм непрямого контролю	5. Непрямий неформальний контроль з точними формалізованими критеріями
6. Вибіркове ставлення до працівника як такого	6. Холі стичний цілісний підхід до працівника як особистості	6. Холі стичний цілісний підхід, включно із сім'єю
7. Сприяння розвитку спеціалізованої кар'єри працівників по вертикалі	7. Сприяння неспеціалізованій кар'єри працівника (диверсифікований підхід)	7. Помірковано спеціалізована кар'єра працівників

Сутність американської моделі менеджменту полягає в переконанні, що успіх фірми залежить перш за все від внутрішніх факторів, зокрема: раціональної організації виробництва, зниження витрат, зростання продуктивності праці, ефективного використання всіх ресурсів. При такому підході цілі й завдання вважаються відомими і стабільними протягом довгого часу. Основою стратегії є безперервне зростання і поглиблення спеціалізації виробництва. Організаційна структура будується за функціональним принципом із чітким поділом апарату управління на служби. Вирішальне значення має контроль за всіма видами діяльності, чітке виконання управлінським персоналом вказівок зверху.

Особливість японської моделі менеджменту виявляється в системі довічного найму і просуванні, залежно від вислуги літ та віку, організації групової роботи, оплати праці з урахуванням віку, внеску в раціоналізацію і якості процесу виробництва єдиного цілого є визначальним в організації управління виробництвом.

Цікавим є те, що до революції "мейдзі" в 1868 р. плінність робочої сили на промислових підприємствах перевищувала 70 %. Після революції довічний найм було проголошено концентрованим виразом "японського духу", що є синонімом духу общини. Довічний найм, що став національною традицією, набув у 1938 і 1939 рр. сили юридичного закону — уряд прийняв декрети "Про загальну мобілізацію нації" та "Про загальну реєстрацію робітників".

Про довічний найм на промислових підприємствах Японії після Другої світової війни американські економісти-експерти висловилися так: "Подібна форма найму — історичний анахронізм, безглуздий в умовах індустріалізації суспільства та шкідливий з погляду так званої динамічності виробництва". Експерти, безумовно, виходили з концепції організації американського менеджменту. Проте вони не врахували здатності японських підприємців поставити собі на службу общинну психологію і свідомість.

Акіо Моріта, один із засновників компанії "Соні", на запитання американських журналістів, чому продуктивність праці зростає в Японії швидше, ніж у США, постійно відповідав: "На щастя, в нас діє система довічного найму, яку, за іронією долі, нам нав'язали Сполучені Штати в період окупації". Як результат у 1981 р. в Женеві на Європейському форумі з проблем управління було проголошено список з 21 країни за рівнем конкурентоспроможності товарів. Японія очолила цей список.

Прихильники сучасної японської системи управління доводять, що на японських фірмах організацію пристосовують до людини, тоді як у системі управління американською фірмою, навпаки, уявлення про функції, завдання, посадові обов'язки, права передують найму працівників. За сформульованими вимогами відбувається пошук найбільш придатних кандидатів на конкретну посаду, тобто людей пристосовують до системи.

Японська модель, на думку У. Оучі, забезпечує найбільшу гармонійність та мобільність організації в сучасному швидко змінюваному світі. Більше того, ідеальна в розумінні ефективності й інтегрованості організація не може мати ні офіційної організаційної структури, ні формальної взагалі. Як приклад колективу з такою структурою він наводить добре зіграну баскетбольну команду.

Сутність маркетингової моделі визначається такими факторами:

робиться ставка на людину самореалізуючу, на відміну від людини економічної і соціальної; фірма розглядається як живий організм, що складається з людей, які об'єднані спільними цінностями, як клан;

фірмі має бути властиве постійне оновлення, спрямоване на пристосування до зовнішніх факторів, головним із яких є споживач.

Логічно виникає запитання: "Який з типів моделей організації кращий?"

Фахівці справедливо вважають, що не існує єдиної ідеальної моделі управління, оскільки кожна фірма унікальна, як і люди, котрі працюють у ній. Вона має шукати свою особисту модель. Серед головних факторів, що визначають вибір управлінської моделі, найголовнішими є: розмір фірми, характер продукції, характер середовища, в якому вона діє.

З погляду фактора зовнішнього середовища виділяють такі моделі управління:

модель раціонального внутрішньофірмового управління в стабільному зовнішньому середовищі;

модель управління в умовах значного динамічного і різноманітного ринку;

модель в умовах динамічного НТП;

модель пристосування до проблем, що виникають спонтанно, несподівано під впливом зовнішнього середовища фірми.

Фірми перебувають у процесі постійного пошуку своєї моделі управління. Це безперервний процес, тому що постійно змінюються фірма та її середовище. Загальною закономірністю є перехід від моделі управління в умовах масового виробництва і відносно низького рівня конкуренції до моделі управління значною мірою індивідуалізованого виробництва в умовах жорсткої конкуренції.

Сучасна система управління має бути простою і гнучкою. Її головним критерієм є забезпечення ефективності й конкурентоспроможності. Вона повинна мати такі характеристики: невеликі підрозділи, укомплектовані меншою кількістю, але більш кваліфікованими людьми; невелика кількість рівнів управління; структура, що ґрунтується на групах (командах) фахівців; характер і якість продукції, графіки і процедури роботи, зорієнтовані на споживача. Контрольні запитання і завдання

Управлінські революції, що передують промислому менеджменту.

Розвиток теорії та практики управління в XVII—XIX ст. Причини виникнення менеджменту як

теорії і як практики. Характеристика організації як основи світу менеджерів. Сутність поняття менеджменту і підходи до його визначення.

## **ГЛАВА 3. УПРАВЛІНСЬКА ПРАЦЯ І МЕНЕДЖЕРИ**

### **3.1. Природа та особливості управлінської праці**

Сутність управління, його функції і специфіка визначаються, з одного боку, завданнями, які воно розв'язує, з іншого — змістом "простих" факторів процесу управлінської праці, тобто її предметами, засобами і самою працею. Управлінська праця — різновид розумової праці. Хоч вона безпосередньо і не виступає творцем матеріальних благ, але є невід'ємною частиною праці сукупного працівника, а отже, й продуктивною працею.

З формального погляду управлінська праця — це те, що роблять менеджери. Ще А. Файоль створив загальний образ менеджера як плановика, організатора, координатора, контролера. Для розуміння природи управлінської праці важливе значення має відповідь на запитання: "Праця менеджера й управлінська праця — це одне й те саме чи ні?"

З'ясування цього питання передбачає врахування таких фактів практичної діяльності менеджера.

По-перше, управлінська праця об'єднує елементи менеджменту з елементами спеціальності й професії. Менеджери майже завжди в процесі виконання своїх безпосередніх обов'язків виконують також і неуправлінські функції.

По-друге, суттєві елементи управлінської праці передбачають налагодження зв'язків, управління людською поведінкою та прийняття на себе відповідальності за успішне виконання роботи.

По-третє, природа управлінської праці досить мінлива за часом, періодами і непередбаченістю.

Важко, а інколи навіть неможливо передбачити все різноманіття завдань в управлінській праці протягом заданого періоду. Значну частину свого щоденного робочого часу менеджери витрачають на розв'язання конфліктів і непередбачених проблем.

Структура інформаційного забезпечення, яким користуються менеджери, постійно змінюється залежно від того, про яку інформацію йде мова і з ким вони мають справу. Менеджери часто переконують інших і втягуються в конфлікти між співробітниками, внаслідок чого їм залишається мало часу для того, щоб присвятити себе конкретній фаховій діяльності, складанню систематичних планів. Чимало часу менеджер витрачає на звіти або пояснення того, що він робить, аналіз великої кількості варіантів рішень, які було прийнято раніше.

Так чи інакше, в теорії та практиці менеджменту існують різні уявлення про управлінську працю, і, звичайно, не всі вони правильні, що дає підстави науковцям говорити про міфи щодо праці менеджера, зокрема, на думку А. Файоля, — це погляд на менеджера як на обчислювальну машину, яка розмірковує (перший міф).

Дослідженнями встановлено, що менеджер рідко витрачає більше 9 хв на розв'язання будь якого



завдання. При опитуванні 35 генеральних директорів з'ясувалося, що лише на 10 % їхніх дій знадобилося більше однієї години. Вивчення роботи майстрів засвідчує, що вони виконують більше 550 дій протягом 8-годинної зміни. Замість того, щоб бути акуратним плановиком, як це змалював Файоль, реальний менеджер перестрибує від однієї справи до іншої, прагнучи знайти відповіді на вимоги конкретної ситуації.

Другий міф — це імідж менеджера як людини, котра належним чином спланувала й делегувала завдання, після чого може сконцентрувати свою увагу на його виконанні, ефективно використовуючи більшу частину свого часу на розв'язання важливих проблем функціонування організації. Тут теж не діє класичний стереотип. Більшість менеджерів сприймають як особистий обов'язок участь у виконанні ритуальних та офіційних заходів, в обробці інформації тощо. Особливо вище керівництво вважає своїм обов'язком робити те, що від них вимагає їхнє становище, навіть якщо такі дії інколи й безглузді.

Третій міф полягає в тому, що немовби менеджери вимагають систематизованої та обробленої інформації. Насправді менеджери надають перевагу вербальним джерелам інформації або інформації, котру можна отримати швидко, як правило, з телефонних розмов і на нарадах.

Четвертий міф, на думку Г. Мінцберга, може виявитися найбільш загрозливим. Він полягає в тому, що менеджмент усе більше стає наукою і професією. Проте більша частина діяльності менеджера залишається прихованою для зовнішнього погляду. Дуже часто інтуїція і твереза думка ближчі до менеджменту, ніж об'єктивні дані, вперті факти й точне наукове знання. Хоча сучасні менеджери достатньо компетентні за всіма загально визначеними стандартами, але спосіб, яким вони діють, "принципово не відрізняється" від того, яким користувалися його колеги в минулому. Інформація, якої потребують вищі менеджери, різноманітна за змістом, але вони добувають її одним і тим же способом — з усного повідомлення. Їхні рішення стосуються новітніх технологій, але процедури, якими вони користуються для прийняття їх, залишаються такими ж, як і в менеджерів XIX ст. Навіть найсучасніший комп'ютер не справляє, як виявилось, ніякого впливу на методи ухвалення рішень директорами підприємств.

Основна мета управління як такого — створення необхідних умов (організаційних, технічних, соціальних, психологічних і т. ін.) для реалізації завдань організації, забезпечення послідовності між індивідуальними трудовими процесами, координація й узгодження спільної діяльності працівників заради досягнення конкретних запланованих результатів. Отже, управління — це насамперед робота з людьми, трудова діяльність яких є об'єктом управлінського впливу.

Трудова діяльність людей у виробництві як предмет управлінської праці може опосередковано виступати у вигляді інформації в різних її формах. Інформація — специфічний предмет управлінської праці, тому праця має інформаційну природу. У ній поєднуються творчі, логічні й

технічні операції, пов'язані з обробкою інформації, а обмін діяльністю між суб'єктом і об'єктом управління, між самими суб'єктами управління має інформаційний характер.

Досягнення мети управління здійснюється шляхом вибору і реалізації сукупності управлінських впливів. Управлінський вплив на колективи людей, на їхню трудову діяльність — це і є специфічний продукт управлінської праці. Основною формою такого впливу є управлінське рішення.

У процесі управління його суб'єкти розв'язують різноманітні проблеми — організаційного, економічного, технічного, соціально-психологічного, правового характеру. Це різноманіття також є важливою особливістю управлінської праці.

Управління — процес багатогранний, неоднозначний. Відповідно прийняття управлінських рішень на основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища є процедурою, ефективність якої залежить від опанування складною і рухливою сукупністю чинників, що постійно створюють нестандартні ситуації. Саме ці обставини вимагають від людини, котра займається управлінською діяльністю, творчого підходу. Рішення, прийняті керівниками, залежать не тільки від їхніх знань і кваліфікації, а й від особистих рис, практичного досвіду, інтуїції, здорового глузду. Якщо при прийнятті управлінських рішень використовується весь цей арсенал, то мова може йти про мистецтво управління.

Засобами управлінської праці є організаційна й обчислювальна техніка, а рівень і повнота її використання значною мірою визначають культуру й ефективність управління. Загалом параметри і процес управлінської праці системно подано на рис. 3 і 4.

Збільшення масштабів промислового виробництва об'єктивно привело до відокремлення окремих видів управлінської праці в самостійні сфери трудової діяльності різних груп працівників управління. Спеціалізація в сфері управління сприяла підвищенню якості роботи апарату управління великих підприємств. У теорії та практиці менеджменту виділяють кілька видів поділу управлінської праці.

Функціональний поділ праці являє собою виділення функцій, об'єктивно необхідних для ефективного управління виробництвом, виконання яких закріплюється за конкретними працівниками або підрозділами апарату управління.

Ієрархічний поділ управлінської праці передбачає поділ комплексів робіт з реалізації функцій за рівнями ієрархії управління та закріплення їх за відповідними управлінськими працівниками і формування на цій основі повноважень останніх.

Технологічний поділ передбачає диференціацію процесу управління на операції зі збору, передачі,  
<http://www.library.if.ua/books/32.html>

збереження і перетворення інформації, виконувани визначеними категоріями працівників.

Професійний поділ пов'язаний з розподілом управлінських працівників відповідно до їхньої професійної підготовки.

Кваліфікаційний поділ передбачає розподіл робіт за функціями управління і закріплення їх за управлінськими працівниками відповідно до їхньої кваліфікації, стажу роботи й особистих рис.

Посадовий поділ передбачає розподіл управлінських працівників у системі управління організацією відповідно до їхньої компетенції (компетенція — сукупність прав, обов'язків і відповідальності управлінського працівника за реалізацію конкретної функції управління).

Головну роль серед різних видів поділу управлінської праці відіграє функціональний поділ, який історично зумовив появу інших.

### **3.2. Класифікація управлінського персоналу**

Існуючий поділ управлінської праці в організації є основою класифікації її управлінського персоналу. Міжнародна організація праці розглядає управлінський персонал як частину категорії працівників, до якої, крім менеджерів, входять й інші фахівці-професіонали. Підставою для цього вважається тісний зв'язок у роботі менеджерів і фахівців. Вони залежать один від одного і спільно забезпечують запланований розвиток організації.

Найбільш поширений підхід, згідно з яким управлінський персонал поділяють на керівників, фахівців, службовців (технічних виконавців).

Головну роль в управлінні організацією відіграє керівник, який очолює відповідний колектив, наділений необхідними повноваженнями прийняття рішень з конкретних видів діяльності організації (підприємства) і несе повну відповідальність за результати роботи очолюваного ним колективу. Слід зазначити, що принципівих відмінностей у праці керівника, менеджера, адміністратора і начальника немає. Менеджер — це керівник або управляючий, що обіймає постійну посаду на контрактній основі та наділений повноваженнями в галузі прийняття рішень щодо конкретних видів діяльності фірми. Термін менеджер використовується щодо: організатора конкретних видів робіт у межах окремих підрозділів або програм; керівника щодо підлеглих; адміністратора будь-якого рівня, що організовує роботу на основі сучасних методів управління. Фахівці — це працівники, які виконують визначені функції управління. Вони аналізують зібрану інформацію і готують варіанти рішень для керівників відповідного рівня.

До фахівців належать економісти, бухгалтери, фінансисти, аналітики, юристи та ін. Головна особливість їхньої діяльності полягає в тому, що вони працюють в умовах жорстких обмежень: наказів і розпоряджень керівників, техніко-технологічних нормативів і організаційних регламентів діяльності, чітких кваліфікаційних вимог щодо спеціальних знань. У їхній діяльності переважають логічні операції.

Службовці (технічні виконавці) — працівники, які обслуговують діяльність фахівців і керівників, покликані виконувати інформаційно-технічні операції, звільняючи керівників і фахівців від цієї трудомісткої роботи. Це секретарі, друкарки, молодші техніки та ін. Специфіка їхньої діяльності полягає у виконанні стандартних процедур і операцій, що переважно піддаються нормуванню. У роботі технічних працівників домінують логічні й технічні операції.

Приблизні витрати робочого часу на виконання різних видів управлінської праці наведено в табл. 5.

Вид операції, процедури	Витрати робочого часу до загальних витрат,		
	керівників	фахівців	службовців
Інформаційні	30	60	80
Підготовка і прийняття управлінських рішень	30	25	20
Організаторська робота	40	15	—

У цілому ж усі категорії управлінських працівників роблять свій внесок у розробку і реалізацію управлінських рішень, впливаючи на діяльність як окремих працівників, так і всього колективу. Крім того, у теорії та практиці управління розрізняють лінійних та функціональних менеджерів. До лінійних менеджерів належать працівники, що діють на основі єдиноначальності, відповідальні за стан і розвиток організації або її підрозділів (директори, начальники цехів, майстри, бригадири). До функціональних менеджерів належать працівники, відповідальні за визначену сферу управління, які очолюють функціональні підрозділи, наприклад керуючий відділом маркетингу, головний економіст, начальник відділу кадрів та ін.

Лінійний персонал здійснює безпосереднє управління виробництвом, функціональний — допомагає йому виконувати функції управління виробничими підрозділами. Лінійні та функціональні органи утворюють систему управління підприємством, яка реалізується через організаційну структуру управління, що включає склад, взаємодію та підпорядкованість елементів управління.

Відповідно до класифікації управлінського персоналу зв'язки на підприємстві поділяються на такі види:

лінійні, що виникають між підрозділами та керівниками різних рівнів управління (директор — начальник цеху — бригадир);

функціональні, при яких не існує адміністративного підпорядкування між керівниками, а зв'язки здійснюються на різних рівнях управління за своїми функціями;

міжфункціональні — це зв'язки по горизонталі, між підрозділами одного рівня управління (цехи, дільниці, відділи тощо).

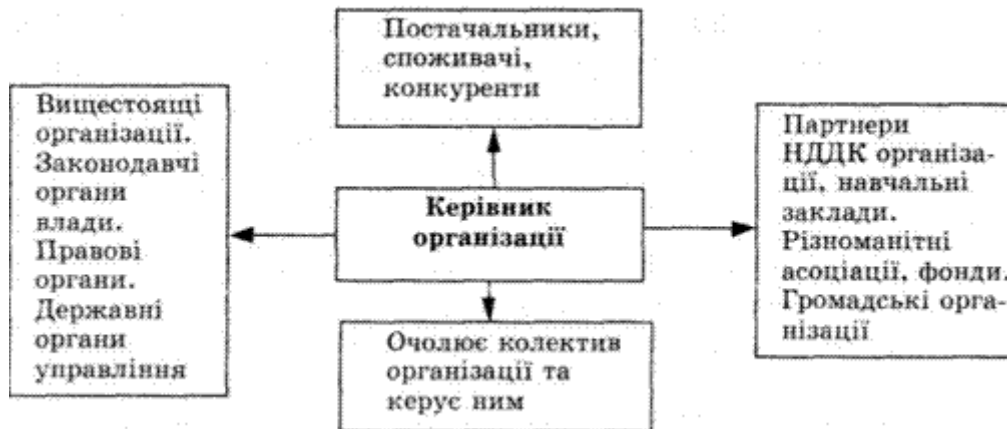
За вертикальним поділом праці та місцем у системі управління організацією виділяють керівників

трьох рівнів: вищого, нижчого і середнього.

Керівники вищої ланки — це представники вищого рівня управління, що мають найбільшу владу і несуть відповідальність за діяльність усієї компанії. Це директори (президенти) організацій, їхні заступники (віце-президенти). Вони визначають загальні напрями функціонування і розвитку організації в цілому або її великих складових, приймають ключові рішення щодо поточних справ і майбутнього організації, розробляють довгострокові плани, формують політику і представляють компанію за її межами. Тільки вони мають повноваження для придбання іншої компанії, запуску нової виробничої лінії, наймання додаткових працівників та ін. Загалом від керівників вищої ланки залежать завдання фірми і способи досягнення їх. Їхня діяльність характеризується масштабністю, складністю, пріоритетністю стратегічної і перспективної спрямованості, найбільшим зв'язком із зовнішнім середовищем, різноманітністю рішень, що приймаються, змістовністю. Хоча керівники вищої ланки в однакових корпораціях формально можуть називатися по-різному (перший віце-президент, виконавчий директор, голова ради директорів та ін.), виконувані ними функції можуть бути аналогічними.

Вище керівництво в першу чергу зобов'язане: визначати межу і довгострокову стратегію фірми; формувати організаційну структуру; розподіляти стратегічні ресурси; управляти прибутком.

Основні функції діяльності керівника вищого рівня подано на рис. 5.



До обов'язків керівників середньої ланки входить розробка планів щодо здійснення загальних завдань, поставлених керівниками вищого рівня управління, і координація роботи керівників нижчої ланки. До складу середньої ланки входять менеджери відділів, служб та інших підрозділів (завідувач відділу, начальник цеху, директор філії, управляючий в межах регіону, проекту).

Характер роботи керівника середньої ланки визначається змістом роботи підрозділу, який він очолює. У ній переважає розв'язання тактичних завдань, значна увага приділяється взаємодії керівників середньої та нижчої ланок (рис. 6).



Керівник середньої ланки проводить у життя політику вищого керівництва, виконує його накази, розпорядження; представляє інтереси очолюваного колективу перед вищими керівниками, вносить пропозиції щодо поліпшення її діяльності, а також організації в цілому, поліпшення умов праці колективу; спрямовує, координує і контролює діяльність керівників нижчої ланки.

Отже, головні управлінські обов'язки керівників середньої ланки такі: планувати та давати завдання в межах своєї компетенції; добирати й навчати персонал; контролювати і координувати роботу; підтримувати самостійність роботи співробітників.

На нижчому рівні управлінської ієрархії зосереджені керівники нижчої ланки, або менеджери-контролери. Вони відповідають за виконання виробничих завдань, за безпосереднє використання виділених ресурсів, контролюють роботу виконавців і втілюють у життя плани, розроблені на більш високих рівнях управління. Цей рівень об'єднує такі посади: цеховий майстер, майстер дільниці, керівник групи і завідувачі підрозділів конторського типу. Робота їхня пов'язана з розв'язанням переважно оперативних, тактичних завдань і характеризується різноманітністю виконуваних дій, частими переходами від одного завдання до іншого, постійним спілкуванням із безпосередніми виробниками (працівниками) (рис. 7).



Керівник нижчої ланки втілює в життя політику вищого керівництва організації, виконує накази, розпорядження керівництва вищої і середньої ланки; представляє інтереси безпосередніх працівників перед керівниками, вносить пропозиції щодо поліпшення діяльності очолюваного колективу, умов праці підлеглих (пропозиції можуть стосуватися і діяльності організації в цілому),

керує безпосередньо працівниками.

Загалом працівники повинні: приймати самостійні рішення в межах своєї компетенції; повідомляти начальника, якщо рішення виходять за межі компетенції; відкрито висловлювати свою думку; продумувати можливість покращення своєї діяльності; інформувати керівника про свою діяльність; координувати свою діяльність з іншими співробітниками; підвищувати свою кваліфікацію тощо. Вище керівництво середню ланку управління розглядає як місце, де зберігаються внутрішні правила бізнесу компанії. Менеджерам середньої ланки управління відводяться дві ключові ролі, кожна з яких відповідає двом функціям, а саме координації дефіцитних ресурсів та послідовному проведенню внутрішньої політики. Обидві функції напряду залежать від довіри, яку можна виявити працівникам нижчої ланки. Вищі менеджери послідовно проводять внутрішню політику силами менеджерів середньої ланки управління.

### **3.3. Організація робочого місця на підприємстві**

Вихідним елементом будь-якого підприємства є робоче місце, в межах якого відбувається цілеспрямована діяльність (тобто праця) конкретного працівника. Робочі місця надзвичайно різноманітні, тому їх можна класифікувати за різними ознаками.

За кількістю зайнятих робочі місця можуть бути індивідуальними або колективними.

За ступенем спеціалізації розрізняють універсальні робочі місця, на яких виконуються різноманітні операції, та спеціалізовані, де здійснюється лише одна операція.

За ознакою фіксованості робочі місця можна поділити на стаціонарні, рухомі та невизначені.

За рівнем механізації робочі місця поділяють на ручні, де результат праці визначається лише витратами фізичних та духовних сил самого працівника; механізовані, де роль людини полягає в управлінні обладнанням, що здійснює відповідні операції; автоматизовані, на яких роль працівника зводиться до контролю за функціонуючим обладнанням.

За кількістю обладнання, яке обслуговується, робочі місця можна розглядати як одноверстатні та багатостатні.

За місцем розташування робочі місця можуть знаходитися в приміщенні, просто неба, під землею або під водою, на висоті.

Залежно від кількості змін робочі місця можуть бути однозмінними, багатозмінними.

Якщо на робочих місцях безпосередньо здійснюється діяльність, спрямована на досягнення мети діяльності підприємства, вони належать до основних, у протилежному разі — до допоміжних.

За характером трудової діяльності розрізняють місця робітників і службовців.

Крім цього, робочі місця можуть належати до найрізноманітніших сфер діяльності: виробництва, управління, постачання, збуту, наукових досліджень тощо.

Незважаючи на різноманіття їх, вони всі мають бути відповідним чином організовані. Менеджеру

необхідно добре знати. Що таке робоче місце, які його складові, яким чином його організувати як для себе самого, так і для підлеглих.

Робоче місце — це така структура, в якій поєднуються в єдине ціле формальні елементи організації та особисті, людські риси працівника, утворюючи систему "людина — робота".

Загалом роботу характеризують конкретні завдання, обов'язки працівника і відповідна сфера його відповідальності. Для здійснення всіх визначених при цьому операцій працівнику необхідні відповідні знання, навички, здібності. Розглянемо проблему знань, навичок і здібностей з погляду організації робочого місця на підприємстві.

Знання — інформація, яка необхідна працівнику, щоб успішно виконувати завдання на даному робочому місці.

Навички — рівень майстерності, необхідний працівнику.

Здібності — особисті можливості працівника виконувати різноманітні види діяльності.

При такому підході вимальовується своєрідний каркас (модель) робочого місця, на яке добирається відповідний працівник. Практика конструювання робочих місць свідчить, що тут необхідна інформація про характер і рівень знань, навичок та здібностей, потрібних для кожного конкретного випадку. Така інформація одержується за допомогою процедури аналізу видів робіт. По-перше, це інформація про роботу або про самого працівника. По-друге, це інформація про конкретну роботу або стандартизована інформація, що використовується для оцінювання робіт відповідного класу. Якщо розмістимо цю інформацію на двох взаємно пересічних векторах, то отримаємо чотири процедури аналізу:

поелементний аналіз знань, навичок і здібностей працівника, який виконує конкретну роботу;

аналіз таких самих елементів за стандартами;

аналіз завдань конкретного робочого місця;

аналіз стандартизованих завдань (рис. 8).

Інформацію тут поділено на дві категорії: ліва частина (сектори 1 і 2) — інформація про

психологічні особливості працівника, права частина (сектори 3 і 4) — про особливості роботи.





**Рис. 8. Методи аналізу робочого місця**

100

Конструювання робочого місця є процесом визначення завдань, котрі мають виконуватися працівником, носієм конкретних знань, навичок і здібностей.

Кожне робоче місце має бути відповідним чином обладнане, тобто забезпечене необхідним обладнанням, інструментами тощо. Система заходів щодо обладнання робочого місця всім необхідним називається його організацією. З погляду менеджменту організація робочого місця — це процес створення певного комплексу організаційно-технічних умов для високопродуктивної та безпечної роботи.

Добра організація робочого місця означає, що кожний предмет перебуває на своєму місці. Основу організації робочого місця становить його планування, тобто оптимальне розміщення в межах робочого місця засобів і предметів праці, необхідних для виконання роботи.

Непродумане планування збільшує витрати, тому що час виконання конкретної роботи стає тривалішим.

Робоче місце і його оснащення - важливий елемент умов праці. Умови праці — це сукупність елементів виробничого середовища, котрі впливають на здоров'я та працездатність людини, задоволеність працею, а відтак і на її результати.

До будь-якого робочого місця на практиці висуваються відповідні вимоги, які можуть бути частково виражені кількісними показниками — нормами і нормативами, а деякі піддаються лише якісному опису.

Ряд вимог, перш за все в галузі санітарії, техніки безпеки, правил експлуатації обладнання тощо, є обов'язковими, і за порушення їх керівник може понести відповідальність включно з кримінальною. Інші відносять, поки що, до бажаних (естетичність, ергономічність тощо), але нехтування ними безпосередньо впливає на продуктивність праці, а тому для підприємства вони мають важливе значення.

Вимоги до організації робочих місць можна згрупувати так: інформаційні, економічні, ергономічні, гігієнічні, естетичні, технічні, організаційні.

<http://www.library.if.ua/books/32.html>

Інформаційні вимоги охоплюють комплекс заходів з інформаційного забезпечення робочого місця: визначення обсягів і структури інформації, котра надходить та оброблюється на ньому, створюється і передається на інші робочі місця; проектування інформаційних потоків, до системи яких входить дане робоче місце, та інших; інформація має бути достатньою для виконання службових зобов'язань працівників.

Економічні вимоги передбачають організацію робочого місця в апараті управління з мінімальними витратами на його утримання, але достатніми для його нормального функціонування. Доцільне також оцінювання робочого місця за критерієм оптимальності, тобто ефект від діяльності працівника на робочому місці має перевищувати витрати на утримання цього робочого місця.

Ергономічні вимоги пов'язані зі створенням для людини оптимальних умов праці, що роблять її високопродуктивною та надійною і водночас забезпечують людині необхідні зручності, зберігаючи сили, здоров'я та працездатність. Таким чином, усе, що оточує людину, котра працює, створюючи їй відповідне робоче середовище, — меблі, помешкання, устаткування, машини, механізми та інші знаряддя праці — має відповідати вимогам ергономіки (наука про функціональні можливості людини в трудових процесах) і бути максимально пристосованим до людини, до її фізичної, фізіологічної, естетичної природи.

Гігієнічні вимоги передбачають забезпечення таких норм: освітлення робочих місць; повітрообміну, температурного режиму; вологості; шуму й інших чинників робочого середовища, що впливають на здоров'я і працездатність людини.

Естетичні вимоги до зовнішнього оформлення робочого середовища: вигляд приміщення і засобів праці, їхня кольорова гама, наявність квітів у інтер'єрі тощо.

Технічні вимоги передбачають дотримання норм необхідного простору для виконання визначеної роботи. Це площа, на якій устанавлюють необхідні меблі й обладнання, місце самого працівника, а також площа проходів до столу, устаткування, іншого робочого місця тощо.

Згідно з діючими санітарними нормами встановлено приблизно такі розміри робочих місць для різних категорій управлінського апарату, м<sup>2</sup>:

керівник підприємства: 25—55;

заступник керівника: 12—35;

керівник великого структурного підрозділу: 12—35;

керівник відділу, його заступник, головний фахівець: 8—24;

фахівець: 4—8;

старший діловод: 5—7;

завідуюча машбюро, друкарка, молодший діловод: 3—4.

Однак ці норми можуть бути лише орієнтиром при організації та плануванні робочих місць,

оскільки вони не враховують усього різноманіття умов праці працівників різних професій. Тому для визначення загальної площі робочого місця (П) У кожному конкретному випадку доцільно використовувати сумарний метод розрахунку, при якому враховують площу трьох складових частин робочого місця:

$$П = П_1 + П_2 + П_3,$$

де  $П_1$  — площа, необхідна для роботи і пересування працівників;

$П_2$  — площа, яку займає устаткування;

$П_3$  — площа для проходів.

При такому методі підрахунку можна вирахувати також необхідну площу для відвідувачів.

Відповідно до організаційних вимог необхідно визначити сферу компетенції кожного працівника на конкретному робочому місці, його права, обов'язки, підпорядкованість, вертикальні й горизонтальні зв'язки з іншими робочими місцями, форми і методи стимулювання ефективної праці. Ці питання вирішуються розробкою положень про структурні підрозділи апарату управління і посадових інструкцій працівників.

#### **3.4. Теоретичні основи наукової організації управлінської праці**

Створюючи теорію і методологію наукової організації праці, Ф. Тейлор виходив з того, що найголовнішим завданням управління підприємством має бути забезпечення максимального прибутку для підприємця у поєднанні з максимальним добробутом для кожного зайнятого на підприємстві працівника.

Наукова організація управління ґрунтується на твердому переконанні в тому, що справжні інтереси тих і інших цілком збігаються. Добробут підприємця неможливий протягом багатьох років, якщо він не супроводжується добробутом зайнятих на його підприємстві робітників.

Економічна теорія і практика підприємницької діяльності засвідчують, що цілком можливо дати робітникові те, чого він хоче — високу заробітну плату — і водночас підприємцю досягти того, чого він хоче — низької вартості робочої сили у виробництві продукції. Підприємцям, котрі прагнуть отримати від своїх працівників максимально можливу кількість праці за мінімально можливою платою, слід дійти висновку, що ліберальна політика стосовно робітників буде для них вигіднішою з погляду майбутнього.

Інтереси власника і найманого працівника збігаються щодо збільшення частки привласнюваного ними продукту у відповідній формі, і менеджери повинні це забезпечити. Виникає прагматичне запитання: "За якої умови можна цього досягти?"

Збільшувати прибуток підприємця та заробітну плату робітників можливо лише за умови підвищення продуктивності праці. Тому найважливішим завданням як керівництва підприємства, так і самих працівників має бути досягнення максимальної продуктивності праці кожного зокрема

та всіх загалом.

У процесі розгляду проблеми наукової організації праці менеджерів (управління) передусім виникає три запитання:

Якою мірою основи наукової організації праці суттєво відрізняються від загального характеру звичайних типів організації?

З якої причини при науковій організації праці досягають кращих результатів, ніж за інших її типів?

Якщо знайдено найкращу людину і поставлено її на чолі підприємства, то чи можна спокійно давати їй право вибору самого типу організації виробництва?

Спробуємо дати відповіді на ці запитання.

Як відомо, розвиток поділу праці приводить до того, що кожна окрема людина спеціалізується на виконанні конкретної професійної роботи. Винахідливість кожного нового покоління людей приводить до вироблення кращих і швидких методів для виконання кожного елемента роботи в будь-якій професії. Отже, методи, застосовувані нині, є результатом еволюції. Цей результат є наслідком найбільшої пристосованості найкращих ідей, що перемогли в боротьбі за існування й розвинулися з самого виникнення кожної професії. Разом з тим люди, ознайомлені з кожною окремою професією, твердо знають, що майже в жодному з елементів будь-якої професії немає одноманітності в застосовуваних методах. У практичній діяльності замість одного способу, визнаного всюди, використовуються багато інших способів виконання кожного елемента тієї чи іншої роботи.

Винахідливість і досвід кожного нового покоління — і навіть кожного десятиліття — передають наступним більш досконалі методи. Ця сукупність практичних або традиційних знань і навичок є головним активом (потенціалом) кожного працівника-професіонала. Тому найдосвідченіші менеджери відверто ставлять перед своїми працівниками проблему найліпшого та найекономічнішого виконання робіт. Вони вважають, що їхнє завдання полягає в тому, щоб змусити кожного працівника докласти всіх своїх зусиль, усієї своєї праці, усіх своїх традиційних знань, усього свого мистецтва, вміння та доброї волі, всієї своєї ініціативи для того, щоб реалізувати якомога більший прибуток для свого підприємства.

Проблема, що стоїть перед менеджментом підприємства, полягає в тому, щоб спонукати до найкращих проявів ініціативи у кожного працівника. З іншого боку, ніякий менеджер не зможе домогтися скільки-небудь відчутного вияву цієї ініціативи від своїх працівників, якщо він не дасть їм більше від того, що вони звичайно одержують від своїх господарів. Таким чином, найкращим типом управління підприємствами може бути такий, за якого працівники виявляють свою ініціативу і в обмін дістають певне соціальне заохочення від своїх керівників. Для здійснення наукової організації управління менеджмент має узагальнити сукупність традиційних знань і

навичок, котрими володіють її працівники, а потім класифікувати їх, опрацювати й звести всі ці знання в правила, закони та методи, що стають працівникам підмогою у виконанні їхньої щоденної роботи. Крім цього, менеджмент підприємства бере на себе багато інших обов'язків. Ці обов'язки можна звести в такі чотири групи:

— менеджмент розробляє науковий фундамент, що дає можливість замінити старі традиційні методи праці новими, науковими; на основі науково встановлених принципів менеджмент проводить старанний добір працівників, а потім навчає і тренує їх, тоді як раніше це було особистою справою кожного працівника;

менеджмент забезпечує погоджене співробітництво між окремими ланками виробництва в напрямі досягнення загальної мети;

відповідно до науково обґрунтованих принципів поділу праці та відповідальності між працівниками й менеджментом останній бере на себе ті функції, до яких він краще пристосований, тоді як раніше вся праця і відповідальність покладалися на працівників.

Організатор, котрий опрацьовує виробничі плани з наукової організації управління, неминуче доходить висновку, що виробництво здійснюється краще й економніше в разі широко проведеного поділу праці. Наприклад, кожну дію інженера, механіка має бути підготовлено попередніми діями інших працівників.

Найголовнішим елементом становлення наукової організації управління була ідея завдання або норми. Праця кожного працівника повністю враховується в плані керівника принаймні на один день наперед, і кожен окремий працівник отримує в більшості випадків завдання, яке йому належить виконати. Це завдання або норма детально визначає не лише те, що має бути зроблене, а й час, відведений для виконання цієї роботи. І щоразу, коли працівник з успіхом виконує встановлену йому норму в межах визначеного йому терміну, він отримує надбавку до своєї звичайної плати.

У більшості випадків наукові дані з управління виробництвом одержуються шляхом порівняно дуже простого аналізу та обліку робочого часу всіх окремих операцій, здійснюваних працівником у ході виконання конкретної частини роботи.

Найважливішою закономірністю в галузі наукової організації управління підприємством є вплив на продуктивність працівника ідеї норми або завдання. Невипадково часто систему наукового управління називають саме системою "нормової організації".

Якщо працівникам встановлюють норму, яка вимагає від них високої швидкості при її виконанні, то необхідно також забезпечити їм відповідний високий рівень оплати в разі успішного виконання завдання. Щоразу, коли працівник пропонує якесь нове вдосконалення, керівництву слід ретельно проаналізувати його і в разі потреби провести ряд дослідів для точного з'ясування порівняльних

переваг нового проекту й старого стандарту. Працівникові за запропоноване вдосконалення слід виявляти надалі довіру й виплатити премію як нагороду за винахідливість.

Наукове управління за своєю сутністю являє собою філософію, яка зводиться до єдності чотирьох основних принципів управління: науковий підхід до виконання кожного елемента роботи; науковий підхід до підбору, навчання й тренування працівника; кооперація з працівниками; розподіл відповідальності за результати праці між менеджерами та працівниками.

Розгляд теоретичних засад наукової організації управління дає змогу сформулювати узагальнюючі висновки. Головною метою наукової організації праці менеджера є підвищення продуктивності праці. Для досягнення головної мети менеджери повинні забезпечити виконання таких завдань: постійне скорочення витрат робочого часу на одиницю продукції при збереженні її якості; встановлення раціональних форм поділу та кооперації праці; розробка системи оплати праці, котра стимулювала б удосконалення методів роботи, підвищення її якості та економію часу; забезпечення відповідності між роботою та кваліфікацією, схильностями, психологічними й іншими особливостями працівника; покращення санітарно-гігієнічних умов праці, скорочення питомої ваги важкої та шкідливої праці; забезпечення фізіологічно достатнього відпочинку; постійне поширення передових методів праці; підвищення кваліфікації та культурного рівня працівників тощо.

Головними напрямками наукової організації праці менеджера є:

- організація робіт із складання і реалізації планів наукової організації праці;
- формування раціональної структури кадрів і аналіз використання їх;
- поділ і кооперація праці, покращення її умов;
- організація трудового процесу на робочому місці та його обслуговування;
- поєднання професій;
- нормування витрат робочого часу;
- організація навчання і підвищення кваліфікації кадрів;
- розробка і реалізація системи стимулювання праці.

Найважливішим напрямом наукової організації праці є нормування праці на основі дослідження трудових процесів і витрат часу на виконання операцій та обслуговування їх.

На основі вивчення структури робочого часу виявляються резерви підвищення продуктивності праці працівників та розробляються норми часу на виконання конкретних операцій.

До найбільш поширених методів нормування праці належать: фотографія робочого часу (фотографія процесу здійснюється на одній або кількох аналогічних операціях); хронометраж (на

відміну від фотографії робочого часу при хронометражі вивчається елемент процесу, який циклічно повторюється). Використовується при вивченні передових методів та прийомів праці, для перевірки норм діючих або розробки нових у серійному чи масовому виробництві; метод моментних спостережень робочих місць; математико-статистичні методи для встановлення кореляційних зв'язків та рівня регресії для розрахунку норм.

Перелічені методи використовуються фахівцями для нормування праці переважно основних працівників. Питання наукової організації праці менеджерів більш складне, ніж організація праці категорії працівників, тому що праця менеджера не піддається нормуванню з огляду на її багатогранність та складність.

Під організацією управлінської праці розуміють порядок, правила службової поведінки в апараті управління, спрямовані на виконання перспективних і поточних завдань керівниками, фахівцями й іншими працівниками управління відповідно до діючих посадових інструкцій і положень про структуру підрозділу. Організація праці в апараті управління ґрунтується на розробці комплексу регламентів, що визначають місце і роль кожного структурного підрозділу апарату управління і кожного працівника в системі управління; порядок взаємозв'язків між ними; форми впливу на діяльність об'єкта управління; способи контактів із зовнішнім середовищем.

Організація управлінської праці як системи — результат упорядкованої діяльності як невід'ємної складової управління.

Поради щодо організації роботи менеджера:

Щоденно до початку роботи складіть точний графік дня й визначте пріоритети питань, які необхідно розглянути.

Щодня обмірковуюте нові заходи з економії свого часу і часу співробітників.

Незначні та другорядні питання накопичуйте і присвячуйте їм приблизно 3—4 години на місяць.

Щомісячно намагайтеся влаштувати глибоку і всебічну перевірку виконання одного з важливих завдань, щоб виявити міру відповідальності ваших підлеглих.

Якнайбільше справ доручайте підлеглим.

Позбувайтеся непотрібної інформації, не збільшуйте кількості кореспонденції.

Концентруйте увагу й зусилля на фундаментальних для даного моменту проблемах.

Пам'ятайте: для важливих справ у вас є досить часу.

Не витрачайте час на нарікання й переживання з приводу невдач.

Аналізуйте свої навички і схильності, робіть так, щоб вони не входили в суперечність з інтересами справи.

Розв'язавши складну і важливу проблему, дозвольте собі розвіятися, відкласти справи на деякий час.

Звіти, доповіді, періодику, книги перегортайте швидко, знаходячи основні думки і висновки.

Носіть при собі кілька чистих карток для запису вдалих ідей, спостережень, думок.

Використовуйте час чекання прийомів і зустрічей для розв'язання дрібних питань і роботи з кореспонденцією.

Не працюйте у вихідні дні.

Раціональне виконання всього комплексу робіт з управління справами фірми передбачає дотримання таких правил.

Розмежування стратегічних і оперативних функцій управління. Поєднання функціонального і програмно-цільового управління. Надання особливої важливості комплексному прогнозуванню ринку, навколишнього середовища і розвитку фірми, а також аналізу й оцінюванні стану бізнесу. Періодичне переоцінювання принципів і методів роботи з урахуванням їхньої відповідності реальним умовам.

Керуючи, не забувайте про здоровий глузд. Опірайтеся на трьох "китів", котрі є фундаментом успіху будь-якої справи: ініціативу, єднання персоналу фірми, наявність програм дій.

Процвітання фірми в кінцевому підсумку цілком залежить від міри оволодіння менеджерами досягненнями науки й практики в галузі управлінської діяльності. Це стосується насамперед організації та здійснення процесів управління персоналом і бізнесом; використання техніки управління; якостей управлінського персоналу, їхньої відповідності завданням фірми, характеру і масштабам бізнесу; динамізму раціоналізації системи управління фірмою, а також умов праці персоналу.

## **ГЛАВА 4. ЦІЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **4.1. Концепція цілей організації в сучасному менеджменті**

Одним із фундаментальних положень сучасного менеджменту є те, що без чіткої, коротко сформульованої мети для всієї організації менеджмент неможливий. Керуючись поставленою метою, менеджери визначають напрями діяльності та критерії оцінювання внеску кожного працівника для її досягнення. Цілі визначаються як характеристики необхідного кінцевого стану об'єкта управління. Менеджери уявляють їх насамперед як проєкції того, що вони хочуть зробити. П. Друкер писав, якщо мета існує для того, щоб приносити користь, вона не може обмежуватися лише добрими намірами. Вона має "втілюватися в процесі праці" в конкретно визначений результат. Інший представник класичного менеджменту Честер Барнард вважав, що організації — це цілеспрямовані, орієнтовані на межу явища. Люди створюють їх свідомо, тому що не можуть досягти своїх цілей, діючи поодиночки. М. Мегкон, М. Альберт, Ф. Хедоурі в "Основах менеджменту" поділяють цей погляд, зазначаючи, що організацію можна розглядати як засіб досягнення мети, який дає змогу людям виконати колективно те, чого вони не змогли б виконати індивідуально.



Мета — це бажаний результат, якого прагне досягти група, працюючи разом.

У ранній період наукового менеджменту завдання розглядалося в числі найбільш фундаментальних елементів будь-якої професії стосовно виконуваної роботи (Ф. Тейлор, Френк і Ліліан Гілбрети та ін.). Наприклад, у праці "Принципи наукового менеджменту" Ф. Тейлор стверджував, що "найважливішим простим елементом у сучасному науковому менеджменті є ідея завдання". Ця ідея передбачала повне (наскільки це можливо) планування праці кожного працівника, принаймні на один день наперед, і видачу повних письмових інструкцій, у яких детально описано завдання, а також засоби, необхідні для виконання цього завдання. При цьому завдання використовувалось як стандарт при визначенні преміальної надбавки. Ідея завдання слугувала розробці концепції цільового управління. Уже перші дискусії на тему завдання виявили надзвичайно важливе значення, яке надавалося визначенню мети.

Мета є прямим наслідком (результатом) добре продуманого процесу аналізу і синтезу. Досягнення мети передбачає, що кожен член організації повинен мати відповідне завдання. Подібні завдання мають бути розроблені і для організації в цілому. Індивідуальні та організаційні завдання мають бути в такому співвідношенні, щоб виконання першого приводило до досягнення мети останнього. Ідея завдання, котра виникла із зародженням наукового менеджменту, підкреслює важливість попередньої розробки головної мети.

Перебуваючи в якійсь організації, зверніться до будь-якого співробітника з проханням розповісти про головну мету фірми. Не дивуйтеся, якщо ви не отримаєте простої та зрозумілої відповіді.

Більшість співробітників не мають уявлення про те, в чому полягає головна мета організації.

Призначення організації (компанії) — це фундаментальне питання, яке повинні якнайсерйозніше ставити перед собою всі менеджери. Тут недостатньо відповіді на зразок: "Завдання корпорації — робити гроші. Це всі розуміють", або "Якщо ми не будемо мати прибутку, ми всі втратимо роботу".

Звичайно, всі проінформовані менеджери і співробітники знають, що бізнес має приносити гроші.

Однак фактично не в цьому полягає питання про призначення організації. Насправді, це питання набагато складніше.

Усі організації потребують мети, котра знаходить загальне визнання з боку всіх членів організації.

Кожен працівник організації має дізнатися про її призначення, перш ніж її буде визнано всіма.

Викликати віру в реальне існування загальноновизнаної мети — важлива функція адміністративної влади. Призначення організації відрізняється від індивідуальних мотивів, але обидва ці поняття пов'язані між собою і підкріплюють одне одного, якщо ставиться мета задоволення з боку як окремих особистостей, так і організації в цілому. Мета відіграє суттєву роль у наданні додаткового значення навколишньому середовищу, і на неї слід дивитися з погляду перспективи.

Формування головної мети організації дає точну відповідь на критичне запитання: "Що таке наш

бізнес?" Головна мета є інструментом планування, котрий дає змогу менеджерам сконцентрувати свою увагу на теперішніх і майбутніх можливостях фірми. Аналіз управлінської думки ХХ ст. засвідчує, що управління на основі завдання еволюціонує до місії, цілей та стратегії менеджменту організації. Роль планування як функції, а також специфічна природа та смисл постановки цілей змінилися, але в кожний період розвитку цілі розглядалися як важливий елемент теорії менеджменту.

Отже, питання про мету існування організації далеко не таке просте, як може здатися на перший погляд. Якщо виходити з того, що досягнення мети, як правило, пов'язане з активними діями, то вона має бути корисною даному суб'єкту або оточуючим, інакше витрати на її досягнення будуть марними, а це суперечить здоровому глузду.

Багатство, прибуток як головна мета господарювання в минулому все більше відсуваються сучасним менеджментом, і не без підстав, на другорядні місця.

По-перше, поряд із комерційними з'явилися некомерційні організації, наприклад публічні біржі, що не ставлять перед собою завдань безпосереднього збагачення, однак сприяють збільшенню прибутку в інших, у даному разі в брокерських конторах, що функціонують при них. Ще менш доречно говорити про прибуток благодійних організацій, фондів тощо, діяльність яких, однак, створює добру рекламу засновникам.

По-друге, сьогодні в більшості великих організацій при владі стоять не власники, а наймані управлінці, доходи яких повністю не визначаються розміром прибутку. Ці особи можуть мати свої цілі, які далеко не завжди пов'язані зі збагаченням, і в міру можливостей нав'язувати їх відповідним організаціям.

По-третє, сам прибуток сьогодні більшою мірою залежить не стільки від уміння продати створений товар, скільки від спроможності виготовити те, що потрібно в певний момент людям, що користується попитом, задовольняє суспільні потреби. Хто справляється з таким завданням краще за інших, може розраховувати й на більший прибуток. Тому прибуток як безпосередня мета комерційних організацій фігурує сьогодні все рідше. Той, хто найкращим способом служить суспільству, залишається з більшим вигрaшем.

Цілі менеджменту фірми визначають концепцію її розвитку й основний напрям ділової активності. Важливим чинником при визначенні цілей менеджменту є вмiле поєднання об'єктивного і суб'єктивного в управлінні бізнесом. З одного боку, цілі мають відповідати об'єктивним законам, інакше вони не будуть реальними, тобто досяжними, з іншого, — цілі є продуктом свідомості, формулюються людьми і виражають їхні інтереси. Мета управління моделює і відображає бажаний стан об'єкта управління в майбутньому. Цілі бізнесу визначають не тільки поведінку суб'єкта, а й впливають на елементи системи менеджменту: на зміст основних видів управлінської діяльності

(функцій), на вибір способів впливу на об'єкт (методів), на організаційну структуру і процес управління, набір і розстановку кадрів і т. ін.

На досягнення цілей, що стоять перед організацією і відображують її ідеальний або бажаний у майбутньому стан, спрямований процес управління. На перший погляд може здаватися, що цілі визначаються власниками або керівниками організацій довільно, але насправді вони є суб'єктивним відбитком реальностей, що характеризують конкретну організацію, її роль у суспільстві, характер виробничого і кадрового потенціалу.

У той же час на формулювання цілей істотно впливають інтереси численних суб'єктів, пов'язаних із їхньою діяльністю. Це власники або керівники організації, її співробітники, яким вона дає засоби до існування, становище, статус та ін.; ділові партнери, чиє благополуччя також значно залежить від неї; місцеві органи влади, котрим організація допомагає розв'язувати багато їхніх проблем; нарешті, суспільство в цілому. Наприклад, якщо велика організація не зуміє реалізувати свої цілі і розориться, роботу можуть одночасно втратити десятки, а то й сотні тисяч людей, що неминуче створить значні труднощі навіть для великих держав. Звичайно, іноді умови діяльності організації сприймаються її керівництвом не зовсім реально, тому й виникають помилки в постановці цілей і визначенні способів досягнення їх, що призводять до неефективних рішень, марнотратства ресурсів, але й у цьому разі цілі мають під собою реальну підставу.

У системі управління організацією цілі виконують ряд важливих функцій.

По-перше, цілі представляють собою філософію організації, концепцію її діяльності й розвитку. А оскільки види діяльності лежать в основі загальної й управлінської структури, саме цілі визначають в кінцевому підсумку її характер і особливості.

По-друге, цілі зменшують невизначеність поточної діяльності як організації, так і окремої людини, стаючи для них орієнтиром у навколишньому світі, допомагають пристосуватися до нього, сконцентруватися на досягненні бажаних результатів і таким чином протистояти миттєвим поривам та бажанням, регулювати власні вчинки й поведінку в цілому. Це допомагає діяти швидше, з більшим ефектом, досягати задуманого з мінімальними затратами, а при однакових затратах отримувати додатковий вигаш.

По-третє, цілі становлять основу критеріїв для виявлення проблем, прийняття рішень, контролю й оцінювання результатів діяльності, спрямованої на їхню реалізацію, а також матеріального і морального заохочення працівників організації, які при цьому відзначилися.

По-четверте, цілі, особливо значні, незалежно від того, реальні вони чи ілюзорні, згуртовують навколо себе ентузіастів, спонукають їх добровільно брати на себе нелегкі обов'язки і докладати всіх можливих зусиль для їхнього виконання.

По-п'яте, офіційно проголошені цілі служать виправданням в очах громадськості необхідності й

законності існування організації, особливо, якщо її діяльність спричиняє негативні наслідки, наприклад забруднення навколишнього середовища.

Цілі фірми і вибір напрямів її господарського розвитку вирішальною мірою визначаються соціально-економічним становищем, у якому вона функціонує. При визначенні цілей необхідно дотримуватися ряду вимог. Цільова функція будь-якого підприємства полягає в задоволенні попиту населення на конкретні види товарів шляхом постійного виробництва й реалізації їх. Успішна реалізація перелічених функцій можлива за умови, якщо цілі організації відповідають певній сукупності вимог, котрі висуваються до них.

По-перше, цілі мають бути конкретними, бажано, щоб вони мали не лише якісні, а й кількісні параметри. Такі цілі легше сприймаються людьми; їх простіше узгоджувати; вони є основою для складання планів.

Цілі мають бути зрозумілі виконавцю й однозначно сформульовані. Головне, щоб ті, хто буде їх реалізовувати, знали і розуміли, чого конкретно від них чекають. Заклик просто збільшити ефективність виробництва, звичайно, мало що пояснює виконавцю, а, скажімо, мета— знизити собівартість продукції на 10 % — зрозуміла і спонукає виконавця вибирати більш правильні й реальні засоби та шляхи для досягнення найкращого результату. Мета допомагає бачити те, що прискорює її досягнення.

По-друге, цілі мають бути реальними, досяжними в даних умовах. Нереальні цілі не тільки не стимулюють трудові колективи до активної діяльності, а й можуть навіть призвести до небажаних результатів. Звичайно, мало хто свідомо ставить перед собою цілі, які не можна досягти, однак оцінка своїх можливостей у більшості людей дуже суб'єктивна і залежить від рівня їхніх знань, досвіду, психічного складу, темпераменту. Легкодосяжні цілі характеризуються частіш усього слабкою мотивацією, тобто вони мають містити в собі відповідний виклик, вимагати додаткових фізичних і духовних зусиль, здатних забезпечити постійний розвиток. Цілі слід формулювати людям зрівноваженим, котрі здатні вибрати з максимуму бажаного реально досяжне. Саме це робить цілі дійовими орієнтирами і наповнює їх мотиваційним потенціалом.

По-третє, цілі мають бути гнучкими, здатними до трансформації і коригування відповідно до умов діяльності організації. У протилежному разі організація може втратити спроможність адаптуватися до умов, що змінюються, і потрапити в складну ситуацію, із якої буде дуже важко знайти вихід.

По-четверте, оскільки цілі, як правило, досягаються в результаті спільної діяльності людей, ці люди повинні їх визнавати як свої особисті цілі, тобто бути відомими, зрозумілими, близькими для більшості членів організації. Це викликає до реалізації цілей зацікавленість і прагнення підвищувати ефективність своєї праці.

По-п'яте, цілі мають бути сумісними одна з одною в часі й просторі і відображати сумісність

інтересів суспільства, колективів та індивідів, щоб уникнути конфліктів і кризових ситуацій. Цілі, неприйнятні хоча б для одного з рівнів господарювання, можуть бути просто не виконані або ж їх виконання буде гальмуватися. Тому при визначенні цілей необхідно ретельно узгодити інтереси всіх сторін. Ефективність досягнення конкретної мети підвищується, якщо хід її досягнення може бути перевірено і скориговано у зв'язку зі зміною зовнішніх чинників та обставин.

По-шосте, цілі не можуть бути руйнівними (наприклад, насильницька колективізація або приватизація). Такі цілі здатні відкинути об'єкт і систему управління назад. Отже, вся робота з визначення і розробки цілей є важливим елементом мистецтва управління.

Узагальнюючи вимоги до цілей менеджменту організації, можна сказати, що цілі визначають: напрям бізнесу, дії, пріоритет завдань бізнесу, значення служб підприємства, критерії оцінювання результату, сферу концентрації зусиль. Цілі мають бути реальними і досяжними, деталізованими за підрозділами, вимірюваними, однозначними, зрозумілими виконавцям; їх необхідно визначати з урахуванням обсягу робіт, термінів, виконавців, наявних можливостей.

Організацію (підприємство) необхідно розглядати як засіб для досягнення цілей, що дає змогу людям виконати колективно те, чого вони не змогли б виконати індивідуально. Цілі й способи досягнення їх мають бути відомі кожному співробітнику фірми, сформульовані письмово і документально закріплені.

#### **4.2. Формування і класифікація цілей організації**

Державні органи, навчальні заклади та інші некомерційні організації не прагнуть одержати прибуток, але їх турбують витрати — саме це знаходить відображення в сукупності цілей, сформульованих як виконання конкретних завдань у межах відповідних бюджетних асигнувань. Різноманітність напрямів діяльності великих організацій приводить до формування системи цілей. Так, щоб отримати прибуток, необхідно сформулювати цілі в таких напрямках діяльності, як частка ринку, розробка нової продукції, якість послуг, підготовка і добір керівників, соціальна відповідальність. Некомерційні організації також мають різноманітні цілі, але вони більше зорієнтовані на соціальну відповідальність. Орієнтація, що визначається метою, пронизує всі наступні рішення керівників. Мета має бути поставлена для кожного виду діяльності, котрий, на думку компанії, є важливим і виконання якого вона буде спостерігати й контролювати.

Одним із головних завдань менеджменту є визначення мети, заради досягнення якої організація створюється, функціонує і розвивається як цілісна система. Орієнтація на головну мету організації — вихідний момент у діяльності менеджера.

Реально існуюча система цілей організації передбачає відповідну класифікацію їх. Насамперед варто розрізнити загальні або глобальні цілі, що розробляються для організацій у цілому, і цілі специфічні, котрі розробляються щодо основних видів і напрямів діяльності на основі загальних

цілей і орієнтирів.

Загальні цілі визначають концепцію розвитку фірми за основними напрямками і розробляються на тривалу перспективу. До складу загальних цілей входить генеральна мета або місія і кілька загальноорганізаційних цілей, які розкривають і конкретизують її зміст. Сьогодні як місія найчастіше розглядається задоволення тих чи інших суспільних потреб.

Місія дає уявлення про організацію, про її філософію, імідж. Вона сприяє встановленню відповідного внутрішньоорганізаційного клімату, створює основу для формулювання більш конкретних цілей — загальних і специфічних, а також вироблення стратегії і політики.

Загальноорганізаційні цілі можуть бути орієнтовані, наприклад, на досягнення фінансової стабільності, на забезпечення оптимальної рентабельності, завоювання тих або інших ринків, на розробку нових напрямів розвитку, нових видів діяльності фірми. У сучасних умовах загальні цілі формуються, як правило, в процесі діалогу вищого керівництва організації, керівників підрозділів, консультантів з питань управління, а також представників трудового колективу і профспілкової організації.

Специфічні цілі розробляються в межах загальних цілей щодо основних видів діяльності в кожному виробничому підрозділі фірми і можуть виражатися в кількісних та якісних показниках. На відміну від загальних специфічні цілі бувають двох типів: операційні й оперативні. Перші ставляться перед окремими працівниками, другі — перед підрозділами.

Приклад ключових цілей, що можуть бути поставлені перед підрозділами промислового підприємства, наведено в табл. 6.

Підрозділ	Головна мета
Маркетинг	Вийти на перше місце за продажем продукції "А" на внутрішньому ринку
Виробництво	Досягти найвищої продуктивності праці при виробництві всіх або окремих видів продукції НДДКР Завоювати лідерські позиції з нових видів продукції (послуг), використовуючи на дослідження і розробки визначений відсоток прибутків від обсягу реалізації (продажів)
Фінанси	Зберігати і підтримувати на необхідному рівні всі види фінансових ресурсів
	Забезпечити умови, необхідні для "озвитк" твooчого потенціалу працівників і підвищення зацікавленості в роботі
Менеджмент	Забезпечити головні сфери управлінського впливу і пріоритетні завдання, котрі забезпечують одержання запланованих результатів

У реальних умовах визначені цілі мають бути конкретизовані і кількісно вимірювані за допомогою

відповідних показників.

Діяльність менеджерів носить багатоплановий характер. Поряд із стратегічними цілями й завданнями їм доводиться вирішувати величезну кількість поточних і оперативних питань. Крім економічних перед ними стоять соціальні, організаційні, наукові й технічні завдання. Поряд із регулярно повторюваними, традиційними проблемами вони повинні приймати рішення в непередбачених ситуаціях і т. ін.

При системному підході використовується така кваліфікація цілей:

1. Залежно від важливості для організації цілі можуть бути стратегічними і тактичними. Стратегічні орієнтовані на вирішення перспективних масштабних проблем, які якісно змінюють життя й імідж організації, наприклад досягнення першостів своїй сфері діяльності, вихід на міжнародні ринки, докорінне оновлення виробничої бази тощо.

Стратегічні цілі визначають характер діяльності на перспективу, і для їх реалізації потрібні великі витрати. Вибір стратегії поведінки фірми — завжди дуже відповідальна та важлива справа. Тут потрібне глибоке опрацювання можливих варіантів стратегії і ретельне обґрунтування обраної альтернативи. У стратегічних цілях відбивається зміст практичного менеджменту фірм, його соціальна значимість, рівень орієнтованості на задоволення потреб персоналу фірм, суспільства в цілому, його соціальних груп.

Тактичні цілі є проміжними відносно стратегічних і відображують окремі етапи досягнення їх, наприклад проведення модернізації чи капітального ремонту. Оперативні цілі визначаються на основі стратегії розвитку фірми і реалізуються в рамках стратегічних ідей та поточних установок. Якщо, скажімо, стратегічні цілі виражають якісні параметри існування фірми, то оперативні цілі, навпаки, — кількісні показники діяльності на певний період. У разі, якщо фірма надає пріоритетне значення стратегічним цілям перед поточними, то це означає, що керівництво орієнтує підрозділи і весь персонал на досягнення довгострокового комерційного успіху, високих стандартів діяльності. І, навпаки, орієнтація переважно на поточні ефекти й успіхи означає відсутність у фірми (суб'єкта господарювання) перспективи посісти чільне місце у світі здорового цивілізованого бізнесу. Отже, оперативні цілі, пов'язані з вирішенням поточних проблем, описують результати, необхідні для досягнення тактичних і стратегічних цілей організації.

2. За часовою ознакою з погляду їх реалізації цілі поділяють на довгострокові (більше 5 років), середньострокові (1—5 років) і короткострокові (до одного року). Для короткострокових цілей характерна значно більша, ніж для довгострокових, деталізація і конкретизація дій, що передбачені для їх досягнення. Самі вони є етапами на шляху досягнення довгострокових цілей.

3. За змістом цілі поділяються на технологічні, економічні, виробничі, адміністративні, маркетингові, науково-технічні, соціальні тощо.

До технологічних цілей можна віднести комп'ютеризацію, впровадження гнучких технологій, створення нових підрозділів. Прикладом економічних цілей є зміцнення фінансової стабільності організації, збільшення прибутковості, підвищення ринкової вартості капіталу, прискорення його оборотності.

Виробничі цілі можуть стосуватися випуску визначеного обсягу товарів і послуг, підвищення їхньої якості, зниження собівартості.

Адміністративні цілі передбачають, наприклад, досягнення високої керованості організацією, надійної взаємодії між співробітниками, високої дисципліни, узгодженості в роботі.

Маркетингові цілі пов'язані із завоюванням тих або інших ринків збуту, із збільшенням кількості покупців, клієнтів, з продовженням життєвого циклу товарів і послуг, досягненням лідерства в цінах та ін.

Науково-технічні цілі орієнтують фірму, підприємство на створення і впровадження у виробництво нових і вдосконалення існуючих зразків продукції, доведення їх до рівня вимог світових стандартів.

Соціальні цілі зосереджені на створенні сприятливих умов праці, життя і відпочинку працівників, підвищенні їхнього освітнього й кваліфікаційного рівня тощо (ліквідація важкої фізичної праці, налагодження відносин соціального партнерства, забезпечення людей високоякісним медичним обслуговуванням і т. ін.).

4. За формою вираження можна говорити про цілі, які виражені у кількісних і якісних показниках. У першому випадку мова йде, наприклад, про виробництво продукції в гривнях, тоннах, штуках; у другому — про досягнення благополучного морально-психологічного клімату в колективі, що нічим виміряти не можна.

Розглянемо приблизну систему цілей фірми, котра діє в соціально-економічних умовах сьогоденної України.

Поточна мета сьогоденної фірми ставиться, як правило, для виживання і забезпечення умов для завоювання та збереження стійкого становища на внутрішньому ринку. Для переважної більшості наших підприємств ця мета є необхідною.

Короткострокова мета ставиться, як правило, до того, щоб зробити фірму здатною зберігати стійке становище на внутрішньому ринку і протистояти іноземній конкуренції.

Середньострокова мета спрямована переважно на те, щоб стати фірмою-лідером, здатною домогтися провідного становища серед фірм-конкурентів на внутрішньому ринку, і почати конкурувати на зовнішньому.

Довгострокова мета зосереджена на захопленні й утриманні відповідної частини міжнародних ринків у галузі своєї спеціалізації.



Підкреслимо, що програмні цілі досягаються реалізацією внутрішніх цілей. Ієрархію внутрішніх цілей, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей, можна подати так.

Стратегічні цілі: збільшення прибутку, зростання обсягу продажів, розширення вивізної торгівлі.

Виробничі цілі: продуктивність праці, якість продукції та послуг, диверсифікація виробництва.

Підтримуючі цілі: стабілізація фінансового стану, раціональне використання ресурсів, збільшення обсягу НДДКР, удосконалення управління.

Класифікація цілей дає змогу конкретизувати завдання. Завдання— це робота, яку необхідно виконати наперед визначеним способом і у визначені терміни. З технічного погляду завдання закріплюються не за працівником, а за робочим місцем або посадою. Кожна посада включає ряд завдань, які розглядаються як необхідний внесок у досягнення цілей організації.

На основі цілей організації формуються завдання, які необхідно розв'язати в процесі досягнення їх. Завдання більш конкретні й мають не лише якісні, а й кількісні, просторові та часові характеристики. Так, якщо мета підприємства може формулюватися як досягнення найближчим часом лідируючого становища на ринку продукції, яка випускається, то завдання має бути сформульовано більш конкретно: до 01.01.2002 р. завоювати 50 % ринку товару А, 30 % ринку товару В. На відміну від цілей завдання мають обмеження, тобто перелік дій, від яких необхідно утримуватися, наприклад від порушення трудового законодавства. Крім цього, порівняно з цілями завдання більшою мірою індивідуалізовані, вони включають елементи, які роблять їх більш зрозумілими, а відтак і привабливішими для виконавців.

#### **4.3. Механізм вироблення системи цілей організації**

Різноманітність цілей і завдань менеджменту настільки велика, що без комплексного, системного підходу до визначення їхнього складу не може обійтися жодна організація, незалежно від її розмірів, спеціалізації, виду, форми власності.

Процес визначення цілей залежно від особливостей організації може відбуватися як централізовано, так і децентралізовано. У першому випадку забезпечується єдина орієнтація всіх цілей у межах організації, але для нижчих рівнів управління вони виявляються нав'язаними, а тому можуть викликати опір виконавців. В іншому випадку ці проблеми знімаються, але ускладнюється процес координації цілей, спрямування їх у єдине русло. Децентралізоване встановлення цілей може здійснюватися двояко: зверху вниз — як конкретизація на нижчих рівнях управління цілей, сформульованих на вищих; знизу вгору — як узагальнення верхніми рівнями всієї палітри цілей, вироблених на нижчих рівнях. Проте в будь-якому випадку всі ці процеси спрямовуються і контролюються вищим керівництвом організації.

Постійні зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі організації призводять до того, що цілі доводиться коригувати або переглядати. Наприклад, спочатку розробляється довгострокова мета, а

на її основі — короткострокова. При досягненні останньої нова довгострокова мета розробляється з урахуванням змін, які відбулися, а на її основі — чергова короткострокова, внаслідок чого в організації розробляється конкретна система цілей, а також механізм її постійного відновлення. У рамках цієї системи цілі, як правило, перебувають у свідомо наперед визначеній взаємозалежності. По-перше, цілі можуть впливати одна з одної, утворюючи своєрідне дерево, від стовбура якого, що відповідає місії організації, відходить кілька великих гілок, кожна з яких символізує загальноорганізаційну мету; решта розгалужується на дрібніші гілки, кожна з яких відповідає специфічній меті, а та, у свою чергу, теж може бути конкретизована (рис. 9).

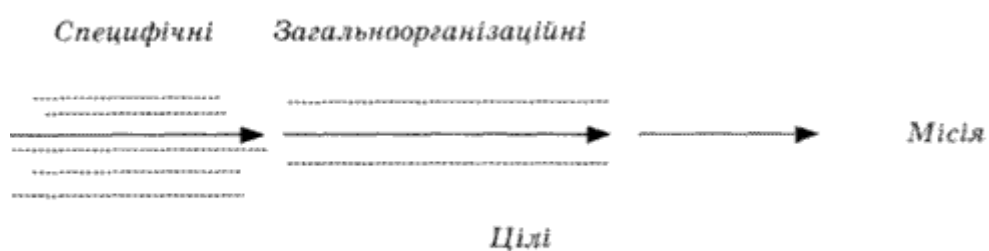


Рис. 9. "Дерево цілей"

Сутність цього методу полягає в структуризації цілей шляхом виявлення зв'язків між ними й засобами досягнення їх згідно з принципами дедуктивної логіки і застосування деяких евристичних процедур. "Дерево цілей" дає змогу побачити повну картину взаємозв'язків майбутніх подій, аж до одержання переліку конкретних завдань, і здобути інформацію про відносну важливість їх. Воно є система цілей кількох ієрархічних рівнів. Досягнення головної мети ґрунтується на реалізації низки більш низького рівня, що виступають засобом стосовно першого і т. д.

Із встановленням підцілей, для реалізації яких не потрібно додаткових узгоджень "цілі — засоби", досягається максимальна конкретизація основних параметрів цілі.

Разом з тим слід звернути увагу й на обмеженість цього методу, зокрема на певну статичність ієрархії цілей. На досить значному тимчасовому інтервалі склад цілей, субординація, конкретні характеристики змінюються. Практично це призводить до необхідності побудови динамічного ряду "дерев цілей", що різко збільшує і без того складну процедуру.

По-друге, цілі можуть ієрархічно підпорядковуватися одна одній, тобто цілі вищого рівня виявляються більш важливими і широкими щодо охоплення й часу існування, чим цілі нижчого рівня. У той же час на послідовність реалізації їх ця обставина не впливає. У цьому випадку зображати їх структуру у вигляді дерева не можна.

Цілі можна ранжувати за такими критеріями, як внесок у реалізацію місії організації; за можливістю досягнення їх в зазначений термін в умовах обмеженості ресурсів; за величиною вигоди, яку може бути отримано в процесі реалізації; за числом проблем, які потрібно паралельно

розв'язувати, або, навпаки, — несприятливих наслідків, що виникають.

Спрямованість управлінської діяльності на досягнення цілей організації знайшла своє наукове обґрунтування в концепції "управління за цілями", розробленій П. Друкером у книзі "Практика менеджменту", яка ґрунтується на двох передумовах.

По-перше, на розумінні того, що головним призначенням менеджера є організація господарських операцій. Пізніше П. Друкер у праці "Ефективний менеджер" обґрунтував, що вирази "бути ефективним" та "управляти бізнесом" є синоніми.

По-друге, на ідеї двоїстості завдань управління: менеджери завжди мають, з одного боку, дбати про економічні результати, а з іншого — думати про довгострокові наслідки рішень, котрі приймаються, оскільки гонитва за сьогоденною вигодою може підірвати позиції фірми в майбутньому.

Звідси головною проблемою є з'ясування того, як найкраще управляти бізнесом, прагнучи не стільки до постійної максимізації прибутку, скільки до одночасного забезпечення не лише його, а й довгострокового успіху фірми. Тому завдання раціонального менеджера — збалансувати різноманітні цілі організації. На питання про те, якими мають бути цілі, П. Друкер відповідає: "Цільові установки необхідні для кожної сфери управлінської діяльності, тому що здійснення та результати останньої значно впливають на виживання та процвітання конкретної фірми".

Визначеність цілей для ключових сфер роботи менеджера дає змогу, по-перше, пояснити всю сукупність господарських явищ кількома узагальнюючими формулюваннями; по-друге, здійснювати перевірку цих суджень на практиці; по-третє, передбачити поведінку фірми; по-четверте, перевіряти правильність рішень у процесі прийняття їх, а не після їхньої реалізації; по-п'яте, покращувати майбутню діяльність на основі аналізу минулого досвіду.

Згідно з даною концепцією виділяється 8 ключових сфер управління, для яких метою є вдосконалення: становище фірми на ринку; її інноваційна діяльність; продуктивність праці; матеріальні і фінансові ресурси; показники прибутковості; діяльність менеджерів та розвиток їхніх здібностей; діяльність працівників та їхнє ставлення до праці; відповідальність фірми перед суспільством.

Новаторство вченого полягало в тому, що до цілей фірм він відніс розвиток "невловимих" (ірраціональних) факторів, або активів фірми. Нестандартність таких поглядів витікала з концепції менеджменту як наукової дисципліни, для якої непридатне одновимірне трактування управлінських завдань.

Управління за цілями — це філософія менеджменту, орієнтована на результати, котра передбачає розробку системи вимірів та реалістичних часових параметрів. При цьому слід враховувати, що в більшості сфер бізнесу вимір майбутніх результатів досить приблизний. Часовий аспект цілей

завжди залежить від особливостей конкретного бізнесу. Тому управління за цілями не є набором універсальних рецептів раціоналізації ділових операцій — це перш за все інструмент пошуку управлінських рішень, адекватних відповідним умовам.

Використання механізму управління за цілями як методу підвищення ефективності організації дає змогу об'єднати планування й контроль; розширити залученість керівників усіх рівнів до процесу розробки цілей; стимулювати процеси зворотного зв'язку тощо. Іншою важливою перевагою цієї концепції є поєднання завдань, що стоять перед кожним менеджером, із загальними цілями організації. Управління за цілями передбачає, що керівництво організацією є не привілеєм однієї людини, а функцією менеджменту організації. У такому разі головною проблемою найвищого керівництва (керівника) є формування найбільш адекватної завданням його фірми команди професіоналів. Оскільки складовою частиною управління за цілями є широка участь у ньому підлеглих, вищі менеджери повинні визнавати й підтримувати співробітництво з ними та їхню участь у розробці рішень.

Незважаючи на певні проблеми, які інколи виникають при використанні принципів управління за цілями, та необхідність значного часу — від 3 до 5 років — для повноцінного впровадження їх, ця концепція у 80-х роках ХХ ст. широко використовувалася в процесах організаційних змін. Сьогодні управління за цілями застосовується компаніями не лише за необхідністю, воно перетворилося в елемент організаційної культури.

Адаптація ідеології управління за цілями для українських фірм — досить перспективна справа. Типовий поки що для вітчизняного підприємництва абсолютний пріоритет короткострокової максимізації прибутку може стати одним із вирішальних факторів ще більшого послаблення його міжнародної конкурентоспроможності.

Практичне значення управління за цілями полягає в тому, що система офіційно знеособлених цілей організації або підрозділу доповнюється, уточнюється, коригується в процесі внутрішньоорганізаційного діалогу між діловими рівнями управління і зрештою трансформується в індивідуалізовані цілі колективу або окремих його членів — як виконавців, так і керівників. Саме на ці цілі насамперед зорієнтована діяльність людей, і досягнення їх стимулюється в першу чергу. Менеджмент як цілісна система управління орієнтується на досягнення всієї сукупності цілей і завдань, що стоять перед організацією. Тому кожний керівник, від вищої до нижчої ланки, повинний мати чіткі цілі в рамках покладених на нього обов'язків. Відповідну цільову орієнтацію роботи свого підрозділу він повинен забезпечувати протягом планового періоду. Цілі й завдання менеджменту не тільки доводяться, а й узгоджуються (шляхом попереднього обговорення) з менеджерами всіх рівнів, котрі спрямовують свої зусилля, ресурси й енергію на досягнення їх. Процес управління за цілями можна представити у вигляді чотирьох етапів.

Визначається коло повноважень і обов'язків усіх керівників підприємства.

Розробляються цілі менеджменту в рамках встановлених обов'язків.

Складаються реальні плани досягнення поставлених цілей.

Здійснюються контроль, вимірювання, оцінювання роботи й здобутих кожним керівником результатів. Отже, якщо визначення цілей є початком будь-якої управлінської діяльності, то її обов'язковим продовженням є визначення видів робіт, потрібних для досягнення цілей. Менеджери не тільки складають плани, а й організують виконання їх шляхом формування структурних підрозділів, процесів і методів, за допомогою яких організовується спільна ефективна праця. Важливу роль у діяльності менеджерів відіграє розробка системи показників, за допомогою яких вимірюються й оцінюються результати праці кожного окремого працівника, підрозділу, служби і підприємства в цілому. Виконуючи всі перелічені види робіт, менеджери створюють необхідні передумови для продуктивної й ефективної праці всіх співробітників підприємства і всіх його підсистем. Тому нерідко їх називають людьми, які вміють домагатися поставлених цілей шляхом використання праці, інтелекту і мотивів поведінки інших людей. І це одна з причин того, що до їхнього професіоналізму, особистих рис ставляться високі вимоги.

Як приклад розвитку концепції управління за цілями розглянемо розроблену фінськими фахівцями і вченими концепцію управління за результатами. Сутність цієї концепції полягає в тому, що система управління фірмою орієнтована на кінцеві результати і ґрунтується на використанні творчого потенціалу трудового колективу.

Основні положення концепції: результати є основою діяльності; для досягнення результатів необхідно мати сильну волю.

Основні поняття: цілі — це ті ключові результати, до яких організація прагне у своїй діяльності протягом довгого періоду. Нормативна кількість — від 4 до 6.

Ключові результати можуть бути трьох типів: за комерційною діяльністю (оборот, покриття витрат, змінні й постійні витрати, частка на ринках збуту, рентабельність, платоспроможність, використання капіталу та ін.); за функціональною діяльністю підрозділів (кількість і якість виробленої продукції, використання виробничих потужностей, сировини, матеріалів, енергії та ін.); за некомерційною діяльністю, що сприяє досягненню безпосередніх функціональних цілей (ефективність роботи персоналу, мотивування працюючих, атмосфера в організації, використання робочого часу, співробітництво з іншими організаціями, імідж підприємства, творчість, досвід).

Цілі й пріоритети не є постійними, вони час від часу переглядаються у зв'язку зі зміною внутрішніх і зовнішніх умов, при досягненні цілей або внаслідок визнання їхньої хибності. Застосовуються такі критерії відбору завдань, котрі визначаються після визначення цілей: узгодженість, схвалення, реалістичність, гнучкість, вимірність, привабливість. Це забезпечує мотивування діяльності.

Цільове управління розпочинається з аналізу того, що зроблено на даний момент, з визначення бажаних характеристик майбутнього результату, з деталізації того, що, чому і як має бути зроблене, які коригуючі дії й у який термін необхідно зробити, щоб досягти поставлених цілей. Усі необхідні для цього матеріали є в плані й інших офіційних документах організації.

Наступний крок — створення так званої декларації — документа, що містить систему індивідуальних і колективних цілей працівників організації або підрозділу. Цілі, подані в декларації, як правило, групуються за відповідною спрямованістю й аранжуються за пріоритетністю. У останньому випадку виділяють: необхідні цілі, досягнення яких вирішальним чином впливає на становище організації, підрозділу або окремого працівника; бажані, реалізація яких дає змогу деякою мірою покращити стан справ і створити додаткові гарантії стабільного існування організації; можливі цілі, що принципово нічого не змінюють.

Усі сформульовані в декларації цілі можуть мати таку спрямованість: на кінцевий результат, наприклад випуск відповідного обсягу продукції та послуг; на здійснення тієї чи іншої діяльності, скажімо, вдосконалення того чи іншого технологічного процесу; на досягнення визначеного стану об'єкта управління — передбачуваності, стабільності. Конкретне формулювання цих цілей багато в чому залежить від ситуації, посадових обов'язків виконавця, його потреб, характеру, типу особистості.

Декларація дає змогу визначити конкретних осіб, відповідальних за ту або іншу справу; обов'язки кожного з них у процесі реалізації поставлених цілей; покласти персональну (адміністративну, економічну) відповідальність за виконання добровільно взятих на себе зобов'язань; посилити зв'язок між офіційними і особистими цілями; створити необхідну основу для персоніфікованого морального і матеріального заохочення відповідно до внеску в загальну справу, який кожен збирався зробити.

Для того щоб декларація успішно працювала, вона має бути широкою за змістом, тобто охоплювати всі основні аспекти діяльності працівників і трудових колективів, а також діяти досить тривалий час. Однак, оскільки в процесі її реалізації можуть виникнути різні несподіванки, додаткові можливості, цілі, що містяться в декларації, регулярно кілька разів на рік уточнюються. Потрібно мати на увазі, що формулювання цілей у декларації пов'язане з труднощами. Насамперед це вимагає дуже великої підготовчої роботи і відповідно чималих витрат часу, інколи й засобів. Крім того, не всі цілі можуть бути виражені кількісно, що в цьому разі досить важливо, тому що їхнє досягнення є основою стимулювання. Нарешті, тут є сильний суб'єктивний фактор, тому що до декларації потрапляють насамперед красиві або престижні, а не важливі цілі.

Для того щоб цілі реально підвищували трудову активність персоналу, вони мають відповідати основним принципам і методам роботи, прийнятим в організації, інтересам персоналу, бути досить

складними і захоплюючими, викликати в людях азарт і прагнення проявити себе.

Цілі, записані в декларації, не є чисто формальними, нав'язаними зверху. Це вже багато в чому цілі працівників, а тому вони звичайно реалізуються з набагато більшою зацікавленістю, ніж офіційні.

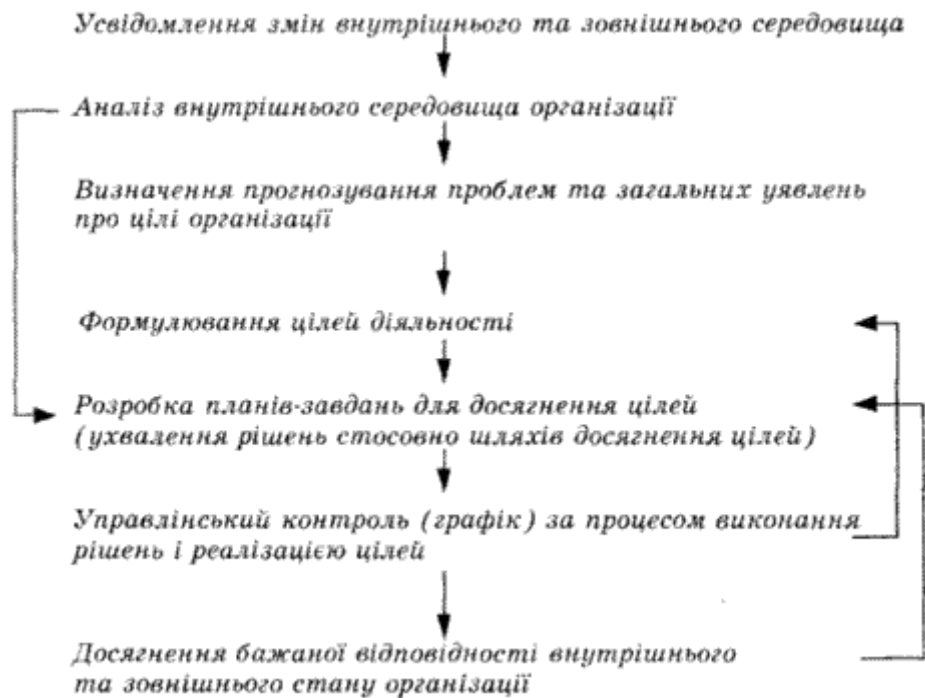
Скоординовані по горизонталі й вертикалі списки індивідуальних і групових цілей затверджуються вищим керівництвом організації, а їхні екземпляри зберігаються у виконавців та керівників, а також спеціально призначених осіб до чергового коригування або підведення підсумків.

У численних дослідженнях концепції управління за цілями зазначають ряд її переваг: підвищення ефективності роботи за рахунок того, що кожний керівник має чітке уявлення про свої цілі та про цілі організації в цілому; посилення мотивації до роботи як результат особистої участі всіх керівників у розробці й узгодженні цілей. Кожний керівник у цих умовах відчуває особисту зацікавленість у їх досягненні. Важливе значення має і можливість просування до кінцевого результату малими кроками, тому що планами встановлюються тимчасові рамки і чітко сформульований конкретний кінцевий результат. Як правило, при реалізації цієї концепції поліпшуються взаємовідносини між керівниками і підлеглими, удосконалюються системи контролю й оцінювання роботи кожного члена організації відповідно до досягнутих результатів.

Разом із тим практика менеджменту виявила деякі обмеження ефективного застосування управління за цілями. Так, система неефективна на погано організованому і погано керованому підприємстві, де прийнято за правило спускати цілі зверху, не залучаючи до її розробки й узгодження керівників інших рівнів. Її важко використовувати, якщо немає особистої мотивації і необхідної для управління інформації, а також при незадовільній організації контролю.

Необхідно також враховувати, що це трудомісткий, складний і довгий процес, результативний тільки там, де перед керівниками стоїть проблема вибору дій для виконання їх. У протилежному випадку адміністрування підміняє ініціативу, бюрократія обмежує творчість, цілі перетворюються в примусові завдання, а будь-які зміни розглядаються як небажані. З цього випливає, що система управління по цілях ефективна тільки там, де є для цього відповідні умови. Досвід також показує, що при управлінні за цілями (результатами) увага керівників концентрується на досягненні поточних і короткострокових результатів, нерідко на шкоду довгостроковим цілям.

Тому дуже важливо дотримуватися логічної послідовності розробки цілей (рис. 10).



Контрольні запитання і завдання

Підходи до формального визначення головної мети існування організації в сучасних умовах.

Сутність цілей менеджменту організації і необхідність чіткої постановки їх.

Вимоги до визначення цілей фірми.

Ієрархія внутрішніх цілей.

Наведіть приклад ключових цілей організації з описом її (організації) головних параметрів.

Зміст концепції "управління за цілями" та "управління за результатами".

## **ГЛАВА 5. ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **5.1. Сутність функцій управління та класифікація**

Менеджмент підприємства являє собою поєднання різних функцій (видів діяльності), які виникають внаслідок поділу управлінської праці. Спеціалізовані види різноманітних робіт називаються функціями управління. Слово функція в перекладі з латинської означає здійснення, виконання. Кожна управлінська функція спрямована на розв'язання специфічних і різноманітних проблем взаємодії між окремими підрозділами та робочими місцями фірми, що вимагає здійснення великого комплексу конкретних заходів.

У функціях виявляються сутність і зміст управління. Функція— це об'єктивна складова управління як цілого, прояв якої є формою прояву цілого. У цьому виявляється системний підхід до формування поняття і структури функцій управління.

Коло проблем у процесі управління організацією зводиться до визначення конкретної мети розвитку, виявлення її пріоритетності, черговості й послідовності реалізації. На цій основі розробляються господарські завдання, визначаються основні напрями і шляхи розв'язання цих завдань, необхідні ресурси й джерела їхнього забезпечення, встановлюється контроль за

<http://www.library.if.ua/books/32.html>



виконанням їх. Реалізація загальних завдань вимагає створення необхідних економічних та інших умов у сфері управління. Так, завдання пристосування виробництва до вимог і попиту ринку передбачає виконання функції маркетингу; визначення основних напрямів і пропорцій розвитку матеріального виробництва з урахуванням джерел його забезпечення розв'язується шляхом здійснення функції планування; налагодження організаційних відносин між різними підрозділами та виконання рішень і планових показників господарської діяльності фірми досягається шляхом реалізації функції організації; перевірка діяльності, а також порівняння її з наміченою метою і напрямами розвитку здійснюється через функцію контролю. Це означає, що зміст кожної функції управління визначається специфікою завдань, які розв'язуються в рамках функції. Тому складність виробництва і його завдань визначає всю складність управління та його функцій.

Єдиний процес управління фірмою розчленовується на спеціалізовані функції з метою закріплення окремих видів робіт за виконавцями і впорядкування таким чином процесу управління, забезпечення високого професіоналізму виконання управлінських робіт. Функції управління відбивають конкретний зміст управлінської діяльності як самого менеджера, так і апарату управління, характеризують вид цієї діяльності, сукупність обов'язків, закріплених за окремим працівником, підрозділом, призначення тієї або іншої ланки керівної системи.

Функції управління діяльністю підприємства, а відповідно і методи реалізації їх, не є незмінними, сталими. Вони постійно модифікуються і змінюються, у зв'язку з чим ускладнюється зміст робіт, виконуваних відповідно до їхніх вимог. Розвиток кожної функції управління відбувається не тільки під впливом внутрішніх закономірностей удосконалення їх, а й під впливом вимог розвитку інших функцій. Будучи частиною загальної системи управління, кожна з функцій має вдосконалюватися в напрямі, що визначається загальною метою і завданнями функціонування і розвитку фірми в конкретних умовах. Це веде до зміни змісту кожної функції.

Так, зміст поняття маркетинг спочатку пов'язували зі збором і аналізом усіх факторів, що відносяться до сфери обміну товарів та послуг, починаючи від випуску цих товарів виробником і закінчуючи доведенням їх до споживача. Тобто метою маркетингу вважалося забезпечення збуту продукції. Проте пізніше зміст цього поняття суттєво змінився.

Функція планування також набула якісно нових рис і особливостей. У сучасних умовах планування діяльності підприємства набуло принципово нового змісту, оскільки потреба в ньому впливає з величезних масштабів усупільнення виробництва. Нині ця функція розвивається і суттєво доповнюється функцією маркетингу, у зв'язку з чим планування набуває нового змісту. Особливо розширюється горизонт планування. Отже, планування розв'язує не тільки оперативні завдання, а й завдання перспективного розвитку, що є якісно новим у змісті планування.

У зв'язку з цим помітні зміни відбулися у змісті функції контролю. Він тісно пов'язаний із

здійсненням функції планування і сприяє більш повній його реалізації. Це означає, що до вивчення функцій управління не можна підходити з чисто формального боку, а необхідно виявляти й аналізувати зміни, що відбуваються в змісті управлінських понять і уявлень про них, оскільки ці зміни відбивають глибинні процеси в системі суспільного виробництва.

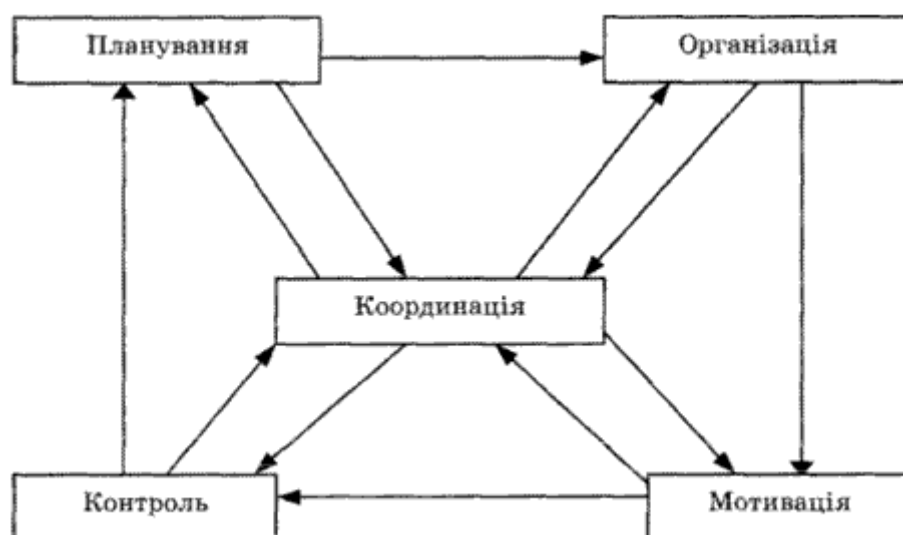
Функції управління можна розглядати як з погляду їхніх виконавців — конкретних працівників управлінського апарату, так і з погляду змісту процесу управління, характеру виконуваних робіт. У функціях менеджменту поєднуються (зливаються) воедино принципи, методи й зміст управлінської діяльності.

Головними ознаками для класифікації функцій управління є: вид управлінської діяльності, що дає змогу відрізнити одну роботу від інших у процесі поділу управлінської праці; спрямованість видів діяльності на керований об'єкт або фактори зовнішнього середовища.

За цими ознаками можна виділити загальні та специфічні функції менеджменту.

Загальні функції визначають лише вид управлінської діяльності незалежно від місця її прояву, виду організації, характеру діяльності, масштабів і т. ін. Загальні функції властиві управлінню будь-якою організацією. Вони немовби поділяють зміст управлінської діяльності на види робіт за ознакою послідовності виконання за часом з метою отримання наперед визначеного результату.

Взаємозв'язок між загальними функціями менеджменту організації зображено на рис. 11, який ілюструє процес управління. Стрілки на рисунку показують, що рух від стадії планування до стадії контролю можливий лише шляхом виконання робіт з організації та мотивації працівників при загальній координації всіх функцій.



Специфічні (особливі) функції виникають внаслідок горизонтального поділу праці, визначають його спрямованість на конкретний об'єкт управління та повністю залежать від організації. Зміст специфічних функцій управління в різних організаціях відображає їхні особливості, зокрема: призначення, тип виробництва, складність виробництва продукції, спеціалізацію тощо. Наприклад,

управління основним виробництвом, збутом продукції, постачанням, фінансами, маркетингом. Кожна специфічна функція управління в організації є комплексною за змістом, і для належного виконання її необхідно здійснити загальні функції (планування, організацію, координацію, мотивацію, контроль).

Поділ функцій на загальні та специфічні певною мірою умовний, оскільки в реальних умовах управління виробництвом вони не існують окремо, а тісно переплітаються між собою, взаємно проникають та доповнюють одна одну. Функції менеджменту перебувають у діалектичному зв'язку, взаємозалежності та єдності. Для того щоб ефективно реалізувати певну функцію менеджменту, необхідно виконати весь комплекс функцій, які належать до відповідної сфери діяльності підприємства, використовуючи різноманітні методи управлінського впливу.

Усі менеджери, незалежно від посади, як правило, виконують одні й ті ж функції в організації будь-якого типу. Навіть у найменших організаціях і на етапі становлення підприємства, і в процесі його становлення, і в процесі функціонування менеджери займаються плануванням, організаційними питаннями, координацією, мотивацією та контролем. Розглядаючи процес управління, необхідно пам'ятати, що різним рівням управління відповідають різні обов'язки на кожній стадії цього процесу.

Серед функцій управління особливу, найважливішу роль відіграє функція прийняття рішень. Останні мають бути оперативними, перспективними, відповідати місії підприємства, враховувати поточний стан об'єкта управління. Безпосередньо проблеми розробки та прийняття управлінських рішень більш докладно буде розглянуто пізніше.

Функція цілепокладання полягає не тільки в розробленні основної, поточної і перспективної мети діяльності в бізнесі, а й у пошуку відповіді на запитання, як фірма конкретно буде домагатися реалізації поставленої мети. Це завдання розв'язується за допомогою функції менеджменту — планування. Хто робить, що і коли, які ресурси для цього будуть потрібні — ось головні завдання функції планування.

## **5.2. Функція планування**

Функція планування передбачає розв'язання двох глобальних питань: якою має бути реальна мета організації і що слід робити членам організації, щоб досягти її. За допомогою планування можна перевести фірму як систему із вихідного, базового рівня на заданий рівень розвитку шляхом маневрування і зосередження сил та засобів на пріоритетних напрямках своєї діяльності, а також визначати перспективи розвитку і майбутній стан фірми. Планування як цілеспрямована спеціалізована управлінська діяльність здійснюється на принципах об'єктивності, реалістичності, системності, комплексності, оптимальності, пріоритетності та єдності інтересів фірми, її персоналу і споживачів; збалансованості; обґрунтованості планів, програм, проектів, моделей розвитку;

гнучкості шляхів соціально-економічного розвитку.

Передумовою планування є прогнозування. Воно являє собою виявлення об'єктивних (реальних) тенденцій, станів розвитку бізнесу в майбутньому, а також альтернативних шляхів розвитку і термінів здійснення їх. Прогнози будуються відповідно до мети фірми, яка використовується як базис в операціях планування. Прогноз має дати бізнесмену уявлення про напрям розвитку, про способи досягнення мети, про результат його дій. Успіх майбутнього визначає не лише теперішнє, а й минуле. Прогноз в умовах постійно змінюваного середовища є органічною частиною планування. Це положення стосується не лише підприємства в цілому, а й кожного з його структурних елементів.

Планування є головною функцією управління, від якої певною мірою залежать усі інші функції. Менеджер, займаючись управлінням, намічає мету організації та прагне визначити найкращі способи її досягнення. Він аналізує бюджети, розклади, інформацію про стан галузі та економіки в цілому, ресурси, що є в розпорядженні підприємства, і ресурси, які воно спроможне придбати. Важливим аспектом планування є ретельне оцінювання вихідних даних. Оскільки підприємство розвивається значною мірою під впливом умов, що склалися в минулому, то зміни їх зумовлюють необхідність нових методів діяльності підприємства. Ця функція вимагає від менеджера володіння аналітичними навичками.

План — це система заходів, спрямованих на досягнення мети і завдань. Плани, як і мета, поділяються на кілька взаємопов'язаних рівнів. Кожному рівню мети відповідає свій рівень планів, у яких виробляються (намічаються) конкретні шляхи досягнення відповідної мети. Наприклад, стратегічні плани передбачають дії, спрямовані на досягнення стратегічної мети. Стратегічні плани, як правило, є довгостроковими і визначають дії на період від 2 до 5 років. Вони розробляються менеджерами вищого рівня після консультацій з менеджерами нижчої ланки управління.

Тактичні плани передбачають дії, спрямовані на досягнення тактичної мети і на підтримку стратегічних планів. Вони розробляються менеджерами середньої ланки, які обговорюють плани з менеджерами нижчої ланки, а потім подають їх вищому керівництву.

Оперативні плани передбачають дії, спрямовані на виконання оперативної мети і підтримку тактичних планів. Оперативні плани, як правило, охоплюють період часу менше року. Вони розробляються менеджерами нижчої ланки при консультуванні з менеджерами середньої ланки. Зв'язок між трьома рівнями управління, метою та завданнями, які визначаються на кожному рівні, і відповідними планами можна показати так (рис. 12).



Система внутрішньофірмового планування включає комплекс планів (виробничі, фінансові, капітальних вкладень, збуту, НДДКР, організаційного розвитку і т. ін.), складених з урахуванням стратегії та мети фірми, її виробничого профілю і специфіки діяльності на ринку. Основу внутрішньофірмового планування складають такі підходи: врахування у планах усіх взаємозв'язків між виробничою, збутовою й обслуговуючою діяльністю фірми; ієрархічність планів від стратегічних до індивідуальних; послідовне проходження планової документації і багатоступеневість процесу планування — від вищого керівництва фірмою до робочого місця і навпаки.

Зауважимо, що універсального, придатного для всіх підприємств механізму внутрішньофірмового планування не може існувати в силу різноманітності їхніх розмірів, галузевої специфіки, організації системи управління, зовнішнього оточення, форм власності тощо. Тому внутрішньофірмове планування насамперед має враховувати особливості підприємства. Ефективність планування залежить від вчасного отримання й аналізу даних про основні загальноекономічні та ринкові умови; впливу на ринок самої фірми та її конкурентів; минулих прибутків і продажу; визначення оптимальної товарної структури виробництва в кожний момент часу з урахуванням останніх досягнень НТП; оперативного та гнучкого маневрування наявними ресурсами; встановлення контролю за виконанням планів і вчасного коригування їх у разі потреби.

Досвід господарювання свідчить, що менеджеру постійно доводиться передбачати, якими будуть потреби його клієнтів. Як відомо, точно це передбачити надзвичайно важко, тому йому доводиться спрямовувати зусилля на зниження ризику. Точна інформація про минуле дає менеджеру

можливість для більш точного передбачення майбутнього, оскільки планування, як правило, ґрунтується на минулій діяльності організації. Кажуть, що історик — це людина, яка дивиться у заднє скло віконця автомобіля, щоб визначити, куди він їде. Менеджер також мусить певною мірою мати таку здатність. Інформацію про минуле слід фіксувати й аналізувати так, щоб її можна було оптимально використовувати для майбутніх планів. Широке використання ЕОМ у бізнесі дає можливість сьогодні робити аналіз минулої діяльності точно, докладно і швидко.

Однак електронно-обчислювальна техніка не всесильна. Незважаючи на те що вона дуже допомагає в прийнятті рішень, пов'язаних із плануванням, вона не може здійснювати планування, приймати рішення щодо нього. Це функція менеджера. Менеджерам відомо, що складання одного плану, навіть дуже детального, і точне його виконання буває недостатнім для загального успіху. Іноді необхідно скласти кілька різних планів: перший — що ґрунтується на реальних умовах, інші — на випадок, якщо ці умови зміняться.

Багато менеджерів, прочитавши якусь книгу або прослухавши виступ, приймають рішення серйозно зайнятися плануванням, а потім, з'ясувавши, що їхні ретельно розроблені плани потрібно змінювати відповідно до зовнішніх обставин, які не можна було точно передбачати під час розробки планів, розчаровуються і повертаються до колишньої практики прийняття рішень, що видаються доцільними в даний момент. Характерно, що чим нижче ми опускаємося по лінії субординації, тим ближче стаємо до дійсності й детальнішим стає планування. Так, у сфері бізнесу висококваліфікована рада директорів фірми може планувати в ряді випадків потреби в персоналі та підготовці кадрів на багато років наперед. Разом із тим окремі управлінські ланки не мають часто можливості прогнозувати свої дії на тривалий період господарювання. Наприклад, виконавчий директор має детальні фінансові бюджети на 2 роки наперед, комерційний директор планує розширення збуту на рік уперед, а технічний директор планує виробництво на 6—12 місяців наперед і забезпечує наявність необхідних для цього матеріалів, устаткування та робочої сили. Звичайно, для різних галузей ці терміни різні, але принцип залишається тим же. Функція менеджменту планування відповідає на такі запитання.

Де ми перебуваємо в даний час? Керівники мають оцінити сильні й слабкі сторони організації в таких важливих галузях господарської діяльності, як фінанси, маркетинг, виробництво, наукові дослідження і розробки, трудові ресурси. Це потрібно для того, щоб визначити, чого може реально домогтися дана організація.

Куди ми хочемо рухатися? Оцінюючи можливості й перепони навколишнього середовища (конкуренція, клієнти, закони, політичні фактори, економічні умови, технологія, постачання, соціальні й культурні зміни), керівництво визначає, якою має бути мета організації і що може завадити досягненню цієї мети.

Як ми збираємося зробити це? Керівники мають вирішити як загалом, так і конкретно, що повинен робити кожний член організації для реалізації мети.

Планування — один із способів, за допомогою якого менеджери формують єдиний напрям зусиль трудового колективу на досягнення загальної мети підприємницької діяльності.

Традиційна система планування орієнтована, як правило, на функціонування підприємства. В умовах швидко змінюваного внутрішнього і зовнішнього середовища стає насувною потребою переорієнтування планування підприємства з функціонування на розвиток.

Кінцева мета планування розвитку підприємства полягає в тому, щоб змодельовати (а потім оновлювати відповідно до змін умов, можливостей, потреб) бажаний майбутній стан підприємства, а також шляхи і засоби його досягнення (реалізації). При визначенні тривалості планового періоду в довгостроковому плануванні варто враховувати дві обставини: а) план розвитку має ставити досить серйозну мету і завдання, які справді відповідали б перспективним інтересам колективу підприємства, могли б його захопити і надихнути на творчу високопродуктивну працю; б) тривалість має бути достатньою для якісної, високоефективної підготовки та реалізації плану.

### **5.3. Теоретичні основи здійснення організаційної функції менеджменту**

Організація — це свідомий процес, спрямований на об'єднання та впорядковану взаємодію елементів або частин (людей, ідей, речей) у ціле, у результаті чого утворюється життєздатна, продуктивна, стійка система. Загальні питання об'єктивної необхідності організації будь-якої системи як взаємодії частин, що утворюють органічне ціле, розкриті А.А. Богдановим у його працях про тектологію як про загальну організаційну науку. Організаційний підхід до дослідження будь-якої системи як об'єкта управління означає вивчення її з погляду її внутрішньої структури і відношень з усіма зовнішніми системами. Необхідність організації визначається наявністю в елементах (частинах) системи (цілого) таких протилежних властивостей, як адаптивність один до одного та опір. "Елементи будь-якого цілого досліджуваного з організаційного погляду зводяться до активності в напрямі приєднання та протидії приєднанню". Ступінь же організованості цілого (систем) визначається поєднанням цих елементів. "Там, де стикаються активність та протидія, реальні результати залежать від способу поєднання тих і інших; для цілого результат збільшується на тій стороні, на якій з'єднання більш гармонійно і має менше суперечностей. Це означає більш високу організованість".

Організація є основою та внутрішнім моментом виробництва. Якщо ми звернемося до природи, то неодмінно з'ясуємо, що в ній усе належним чином організовано. Організація — початок природи, поза неї немає і людського життя. Виробництво — це теж організація. Не випадково, що будь-яка економічна наука займається організацією виробництва, і передусім цим займається менеджмент. Наприклад, політична економія вивчає соціальну організацію виробництва, розглядає становище

людей і соціальних груп, їхні взаємовідносини в процесі виробництва як соціальних суб'єктів, котрі відрізняються один від одного кількістю та якістю привласнюваного багатства і, як наслідок, соціальним станом.

Економічна статистика відображає виробництво з боку його структурно-кількісної організації, створюючи її числовий, математичний образ. Предметом бухгалтерського обліку є особливі рахункові методи організації виробництва. Предметом менеджменту є діяльність щодо організації виробничого процесу.

Що означає бути організованим?

Відповідаючи на це непросте запитання, слід пам'ятати, що, з погляду, будь-яка відповідь — не є сама істина, а лише образ, більшою або меншою мірою до неї наближений. Бути організованим — означає бути роз'єднаним та бути об'єднаним одночасно. Розкрити організацію як процес означає не лише з'ясувати роз'єднаність та об'єднаність виробництва, його структуру, а й показати саму дію роз'єднання-об'єднання, його процес. Проте й цього недостатньо.

Розкрити організацію — означає показати переходи від однієї структури до іншої, тобто описати розвиток виробництва, зміну його образу — перетворення. Організація виробництва завжди здійснюється в просторі (структурність) та часі (процес). Вона передбачає дію щодо організації, тобто організаційну діяльність як самоорганізацію.

Організація як дія передбачає мету. Яка ж мета самоорганізації? Самоорганізація не може мати іншої мети, крім організації, організації самої себе. Підтримка організації самою організацією — основоположна властивість організації, її внутрішня мета, самоціль. Самоорганізація — сама собі причина, сама собі мета.

Найпростіший організаційний процес — роз'єднання-об'єднання— вимагає різної, причому протилежно різної, поведінки його учасників. Щоб роз'єднатися, необхідно виділитися та відштовхнутися. Проте щоб реалізувати організацію, необхідно залишитися в єдності, в межах загального, здатного утримати роз'єднання.

У теорії розрізняють такі діалектично протилежні типи організації: впорядковану та стихійну. Впорядкована організація тяжіє до визначеності, постійності, жорсткості, зворотності. Стихійна — до невизначеності, мінливості, неоднозначності, незворотності, гнучкості. Прикладом найбільш упорядкованої організації в природі може бути камінь, найбільш стихійної — вітер. Порядок і стихія відносні. Будь-який порядок частково стихійний, а будь-яка стихія в чомусь упорядкована. Порядок підтримується стихією, стихія підтримується порядком. Абсолютний порядок, як і абсолютна стихія — ніщо!

Мікроорганізація і макроорганізація. Організація — це взаємовідношення частин і цілого.

Поведінка частини визначається поведінкою цілого; поведінка цілого залежить від поведінки



частини. Ціле завжди більше від суми складових його частин, це особлива організуюча сила, зі своєю метою і своїм механізмом. Поведінка цілого не зводиться до поведінки частин, а поведінка частин не завжди реалізує поведінку цілого. Мікроорганізація — це організація, котра йде, бере початок від частини, здатної до організаційної ініціативи. Макроорганізація — це організація, яка йде, бере початок від цілого. Обидві складають єдність протилежностей. Організація як природи, так і суспільного виробництва є одночасно і мікро-, і макроорганізацією.

Централізована і децентралізована організація. Поведінка частин, що входять у ціле, відмінна від поведінки цілого. Є частини, організаційна активність яких здатна робити управлінський вплив на ціле. Такі частини виконують функцію організуючого центру. Організація, котра ґрунтується на дії організуючого центру, є централізованою. Протилежна їй організація, тобто позбавлена організуючого центру, є децентралізованою. Обидві організації реалізуються в поєднанні одна з одною: ієрархічна (владна) і мережна (невладна). Наявність цих типів організації пов'язана з тим, що організація може мати багато рівнів, і центри організаційної ініціативи перебувають на різних один відносно одного рівнях, а організація здійснюється через взаємодію рівнів, а також може бути однорівневою, тобто без рівнів, якщо центри організаційної ініціативи знаходяться на одному рівні й організація перебуває в межах цього рівня.

Якщо багаторівнева організація опосередкована взаємною підлеглистю рівнів — від нижнього до верхнього, тобто відносинами влади, тоді діє організація ієрархічна. Така організація близька до централізованої. Якщо ж багаторівнева організація не опосередкована взаємною підлеглистю рівнів, тобто коли рівні нейтральні один відносно одного і жоден не має пріоритету, а також, якщо однорівнева організація здійснюється рівноправно взаємодіючими центрами, то діє організація мережна, тобто організація, котра здійснюється мережею центрів або через мережу центрів. Така організація близька до децентралізованої. Обидві організації — ієрархічна і мережна, — як правило, співіснують, тобто протистоять одна одній та доповнюють одна одну.

Організація робить об'єкт управління системою, вона веде до системи і реалізується в ній. Хоча система не зводиться до організації як такої, але організація — головне в системі. Найважливіша організаційна характеристика системи — структура. Остання відображає систему з боку її будови, конструкції, просторово-часового розміщення частин, взаємозв'язків між елементами. Система змістовніша від структури.

Організація будь-якої системи вимагає такого підбору і поєднання її елементів, який забезпечував би її гармонійне функціонування. Організація системи управління підприємством в умовах ринку має забезпечити внутрішню гармонію, а також сумісність із тією більшою системою, елементом якої вона є.

Осмилення цих теоретичних положень дає змогу пояснити, чому в СРСР виявилися безуспішними

спроби ввести нові елементи в систему управління підприємством у процесі проведення реформ 60-х і 80-х років. Справа в тому, що в систему директивно-планової організації управління включалися несумісні з нею елементи ринкового механізму: самостійне планування, самофінансування підприємств, економічне стимулювання залежно від прибутковості й інші. При цьому ігнорувалися вимоги гармонійного поєднання елементів у системі. Вона априорі робила нові елементи непрацездатними, продовжуючи рух у фазі самозаперечення.

Будь-яка система, і тим більше система управління підприємством, потребує організації.

Організаційні дії визначаються як формувальні, адаптивні та регульовальні. Вони спрямовані на забезпечення такого кількісного і якісного поєднання частин цілого, яке давало б найкращу результативність функціонування цілого. Функцію менеджменту організація можна розглядати як систему заходів, котра забезпечує раціональне використання в часі й просторі всіх елементів процесу виробництва (людей і засобів виробництва). Організувати— означає створити певну виробничу структуру. Існує багато елементів, які необхідно структурувати, щоб підприємство спроможне було виконувати плани і тим самим досягати своєї мети. Таким, наприклад, є комплекс дій, пов'язаних з роботою з постачання, розподілу, виробництва, обліку, реалізації продукції.

Організація роботи була центром руху за наукову організацію праці та управління в основоположників наукового менеджменту. Важливим аспектом функції організації є визначення, хто саме має виконувати кожне конкретне завдання з великої кількості завдань, у тому числі і роботу з управління організацією.

Організація взаємодії людей має бути гнучкою, оперативною, надійною, економічною і самоорганізуючою. Ключовим моментом організації є вибір способів об'єднання людей у злагоджену, єдину систему. Цього досягається шляхом встановлення між ними залежності на основі єдності інтересів і результатів спільної діяльності. Якщо взаємодія між працівниками має стійкий характер, це означає, що між ними встановлено правильні організаційні стосунки. Ці відносини можуть формуватися такими способами: шляхом наділення одного із суб'єктів владними повноваженнями щодо інших, на основі єдності матеріальних або майнових інтересів і відповідальності за виконання договірних зобов'язань цих суб'єктів, на основі встановлення і дотримання єдиних соціально-психологічних, моральних, етичних установок або цінностей, шляхом різних комбінацій попередніх способів.

Встановлення організаційно-економічних відносин між персоналом перетворює розрізних виконавців у високопродуктивну групу, здатну реалізувати єдину для них мету.

Це досягається шляхом послідовного здійснення функції менеджменту організація, зокрема визначення мети і завдань спільної діяльності персоналу; виявлення потреби в ресурсах і забезпечення ними; встановлення послідовності дій виконавців, тривалості й термінів виконання їх;

вибору способів здійснення необхідних дій і взаємодії людей для реалізації мети.

З погляду управлінської практики організаційна функція, як і планування, вимагає від менеджера вільного володіння аналітичними навичками. Організаційна робота (організація) — це процес розподілу ресурсів для виконання планів. На цій стадії управління менеджер має врахувати всі види діяльності, що виконуються (або мають виконуватися) всіма працівниками, а також усі технічні засоби й обладнання, що використовуються працівниками в своїй діяльності.

Головна проблема на стадії організаційної роботи — це вибір найбільш придатного для мети і завдань підприємства варіанта розподілу праці та комплектування штату відповідно до штатного розкладу, який включає відповідні посади, тобто пошук та підбір людей, які можуть упоратися з конкретними обов'язками. Іншими складовими організаційної роботи є визначення розмірів оплати праці працівників, допомога їм у набутті навичок і оцінювання якості їхньої праці. Як правило, на вищому рівні управління визначається організаційна структура підприємства в цілому та комплектуються штати вищого рівня. Менеджмент середньої ланки виконує ті ж функції, але, як правило, лише в межах свого підрозділу.

Організаційний процес складний, тому що ця галузь постійно змінюється. Вибувають старі працівники, на їхні місця приходять нові. Вибуває з ладу застаріле обладнання, потребує оновлення діюче. Смаки та інтереси споживачів змінюються, тому не можуть залишатися незмінними цілі організації. Нові політичні та економічні тенденції можуть привести до скорочення, реорганізації або розширення виробництва.

Загалом організація як процес включає: визначення раціональних форм поділу праці: розподіл праці між працівниками, групами працівників і підрозділами; розробку структури органів управління; регламентацію функцій, підфункцій, робіт, операцій; встановлення прав та обов'язків органів управління і посадових осіб; підбір та розстановку кадрів.

Організація роботи — це функція, яку повинні здійснювати всі керівники незалежно від їхнього рангу. Завдання менеджерів полягає в тому, щоб вибрати таку організаційну структуру, котра найбільше відповідатиме меті й завданням організації, даватиме їй змогу ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем.

#### **5.4. Теоретичні основи здійснення мотиваційної функції управління**

Розгляд цього складного і надзвичайно важливого питання розпочнемо з розгляду поняття мотивації праці та її основної мети.

Функція мотивації охоплює розробку і використання стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності. Керівнику важливо завжди пам'ятати, що навіть ретельно складені плани і найдосконаліша структура організації мало чого варті, якщо хтось не виконує конкретної роботи в організації. І завдання функції мотивації — забезпечити виконання роботи членами організації

відповідно до делегованих їм обов'язків та плану.

Для ефективного виконання функції мотивації в сучасних умовах менеджера (керівнику) необхідно вільно володіти понятійним мотиваційним апаратом та правильно розуміти його, враховувати і використовувати в управлінській діяльності об'єктивно існуючий взаємозв'язок таких головних понять, як мотив і стимул.

Мотив у перекладі з французької мови означає спонукальну причину, привід до конкретної дії.

Мотивація — це процес створення системи умов, що впливають на поведінку людини та спрямованість її дій у необхідному для організації напрямі, тобто на досягнення мети. Мотивація праці — це прагнення працівника задовольнити свої потреби. У структуру мотиву праці входять: потреба, яку прагне задовольнити працівник; благо, яке здатне задовольнити цю потребу: трудова дія, необхідна для одержання блага; ціна або витрати, на які погоджується працівник.

Мотив праці формується лише тоді, коли трудова діяльність є головною умовою одержання блага. Якщо критерієм у розподільчих відносинах є відмінності статусу (посада, кваліфікаційні розряди, ступені, звання тощо), стаж роботи, належність до відповідної групи (ветеран, інвалід, учасник війни), тоді формуються мотиви службового просування, одержання розряду, ступеня або звання тощо, які не обов'язково передбачають трудову активність працівника.

Сила мотиву визначається мірою актуальності (значущості) тієї або іншої потреби для працівника. Чим нагальніша потреба конкретного блага, чим сильніше бажання його одержати, тим активніше діє працівник.

Мотиви можуть бути внутрішніми та зовнішніми. Внутрішні мотиви пов'язані з одержанням задоволення від того, чим володіє людина, що вона бажає зберегти або навпаки — чого прагне позбутися. Наприклад, цікава робота приносить людині насолоду, і вона часто погоджується працювати майже задарма; в протилежному разі вона згодна на все, аби цієї роботи позбутися.

Зовнішні мотиви зумовлені прагненням людини володіти речами, які не належать їй, або навпаки — уникнути такого володіння.

Мотиви, що формуються у людини під впливом багатьох внутрішніх і зовнішніх, суб'єктивних та об'єктивних факторів, приводяться в дію під впливом стимулів. Як стимули можуть виступати матеріальні блага, дії інших людей, які дають можливості, надії тощо. Благо стає стимулом праці, якщо воно формує мотив праці. Поняття мотив праці і стимул праці по суті синоніми. У першому випадку мова йде про працівника, котрий прагне одержати благо за допомогою трудової діяльності (мотив), у другому — про орган управління, котрий володіє набором благ, необхідних працівникові, і надає їх йому за умови ефективної трудової діяльності (стимул).

Стимулювання праці передбачає створення умов, за яких активна трудова діяльність, котра дає завчасно визначені результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення активних потреб

працівника, формування в нього мотивів праці.

За змістом стимули можуть бути економічними і неекономічними. Некономічні поділяються на організаційні та моральні. Однак чіткої межі між ними не має. На практиці вони часто поєднуються і взаємозумовлюють один одного. Наприклад, підвищення в посаді та пов'язана з ним грошова винагорода дають можливість набути не лише додаткових матеріальних благ, а й поваги, шани і можливості стати відомим.

Стимулювання є своєрідним механізмом, за допомогою якого реалізуються мотиви.

Співвідношення різноманітних мотивів зумовлює поведінку людей, створює її мотиваційну структуру. У кожної людини мотиваційна структура індивідуальна та зумовлюється багатьма факторами, зокрема: рівнем добробуту, соціальним статусом, кваліфікацією, посадою, ціннісними орієнтирами тощо. Це положення можна проілюструвати таблицею, в якій наведено дані про перевагу тих чи інших форм мотивації різних категорій управлінського персоналу (табл. 7).

Менеджери	Фахівці	Службовці
Оплата і премії	Просування по службі	Оплата і премії
Просування по службі	Оплата і премії	Просування по службі
Авторитет	Складні завдання	Самостійність
Гідність	Нова кваліфікація	Повага
Складні завдання	Самостійність	Безпека праці

Дослідження свідчать, що за умови володіння достатніми засобами задоволення потреб 20 % людей не бажають працювати ні за яких обставин. З решти: 36 % готові працювати у разі цікавої роботи; 36 % — щоб позбутися самотності; 14 % — через страх втратити себе; 9 % — тому що праця приносить радість.

Лише 12 % людей як головний мотив діяльності називають гроші, 45 % — славу, 35 % — задоволеність змістом роботи, 15 % — владу.

Для успішного керівництва людьми кожний менеджер повинен хоча б у загальних рисах уявляти, чого хочуть і чого не хочуть його підлеглі; які внутрішні та зовнішні мотиви їхньої поведінки; в якому співвідношенні вони перебувають; як можна впливати на них і яких результатів при цьому чекати. На підставі цього менеджер або формує відповідну мотиваційну структуру поведінки підлеглих, розвиває в них бажані мотиви та послаблює негативні, або здійснює пряме стимулювання їхніх дій.

Якщо виходити з того, що мотив — це внутрішнє бажання людини задовольняти свої потреби, а стимул — це можливість отримання засобів задоволення своїх потреб за виконання запропонованих дій, то менеджер має створювати систему стимулів, котра відповідала б мотивам працівників і спрямовувала їхню діяльність у загальне русло. Для цього треба знати, як діють мотиви і стимули. Стимули стають дійовими, тобто стимулюють працівників тоді, коли вони

<http://www.library.if.ua/books/32.html>

відповідають їхнім внутрішнім мотивам.

Від гармонізації стимулювання як системи багато в чому залежить і гармонізація діяльності всієї організації, оскільки стимулювання — це своєрідна стратегія, принцип управління. Стимулювання як система являє собою сукупність таких блоків.

Виробничі умови: нормування, організація, характер і зміст праці, морально-психологічний клімат, стиль керівництва, техніко-економічна організація праці, ідейно-виховна робота.

Умови життєдіяльності: матеріальні й духовні, соціальні і політичні. Відображення умов життєдіяльності в свідомості у вигляді суб'єктивної моделі важливих умов, програми виконавчих дій: мета, потреби, цінності, норми, мотиви, настанови, звички, трудові навички і т. ін.

Стимули: економічні, моральні, колективні, індивідуальні, ідеологічні, політичні, правові, естетичні тощо.

Результати: економічні (продуктивність, якість праці, виконання завдань); соціально-економічні (трудова, творча активність, дисципліна, ставлення до праці); соціальні (суспільно-політична активність, розвиток особистості, гармонійне поєднання інтересів особистості й суспільства).

Стимули і реакція на них опосередковуються ланками, що включають механізми спрямованості людської поведінки, котрі розширюються під впливом стимулів. Однак між ними немає лінійної залежності. Конкретні соціально-економічні стимули можуть сприяти діяльності або блокувати її, а також робити її внутрішньо суперечливою, вносячи в структуру неузгодженість.

Для більш ефективного функціонування стимулюючої системи необхідно враховувати такі фактори:

середовище і стимули як елементи середовища справляють вплив не самі по собі, а детермінуючись через ціннісно-нормативну зону свідомості (суб'єктивна модель умов діяльності);

варто розрізнити зовнішні (об'єктивний акт стимулювання, заохочення) і внутрішні стимули (позитивне ставлення суб'єкта, вибір). Таке розрізнення дуже важливе, тому що з наявності або відсутності внутрішнього стимулу можна судити про ефективність стимулюючих заходів.

Зазначені особливості стимулюючої системи часто виявляються причиною дисфункціональності — невідповідності умов праці, зовнішніх стимулів ціннісним уявленням працівників про ці умови, через що ці стимули не тільки не виконують своєї функції, а навпаки, вносять елемент дезорганізації в систему стимулювання. Виникає неузгодженість між суб'єктивними ціннісними механізмами і реальною поведінкою, що призводить до послаблення внутрішніх стимулів поведінки, тому що вони не працюють на мету організації. Зовнішнє стимулювання відривається від внутрішнього в силу абсолютизації економічного стимулювання на шкоду соціальному, стимулююча система відривається від системи, що стимулюється. Усе це в сукупності знижує віддачу працівника (викликає плінність робочої сили, порушення трудової дисципліни, зниження

продуктивності, незадоволеність працею та ін.).

Найважливішим засобом розв'язання багатьох проблем, пов'язаних із стимулюванням, є перетворення в стимул самої праці. У цій ситуації поступово долається протиріччя між зовнішніми і внутрішніми стимулами (праця стає потребою, внутрішнім стимулом людини); між інтересами особи й суспільства; між техніко-економічною і соціальною структурами. Керівники, усвідомлено або неусвідомлено, завжди здійснювали функцію мотивації своїх працівників. У стародавні часи для цього служили батіг і погрози, а для обраних — нагороди. Тривалий час, із кінця XVII і до XX ст., існувало переконання, що люди завжди будуть працювати більше, якщо їм дати можливість заробити більше. Вважалося, що мотивація праці — це просте питання збільшення грошової винагороди в обмін на відповідні зусилля.

У літературі є багато визначень мотивації та мотивів, використовується багато термінів для вираження головного в мотивації, зокрема: процесу, який відбувається всередині людини, що спрямовує її поведінку і визначає її вибір, іншими словами, спонукає його поводитися в конкретній ситуації певним чином. Розуміючи процес мотивації, ми можемо значно краще зрозуміти себе і пояснити поведінку людей, з якими ми спілкуємося, у різних ситуаціях.

Досвід господарювання свідчить, що мотивація як внутрішній механізм спонукання до дії є результатом складного комплексу потреб, які постійно змінюються. Для ефективної мотивації своїх працівників керівнику слід визначити, які ж насправді їхні потреби, і забезпечити найкращий спосіб задоволення їх доброю роботою. Мотивація поєднує інтелектуальні, фізіологічні й психологічні процеси, які в конкретних ситуаціях визначають, наскільки рішуче діє працівник і в якому напрямі зосереджує свою енергію. Розуміння мотивів і потреб дає ключ до пояснення всіх видів організаційної діяльності. Данський психолог К.Б. Мадсон виділив 19 основних мотивів, поділивши їх на чотири групи.

Перша група — органічні мотиви: голод, спрага, статевий потяг, материнське почуття, відчуття болю, холоду, жару, анальні потреби, потреба дихати.

Друга група — емоційні мотиви: страх або прагнення безпеки, агресивність або бійцівські риси.

Третя група — соціальні мотиви: прагнення контактів, жадоба влади (відстоювання своїх домагань), прагнення діяльності.

Четверта група — діяльні мотиви: потреба в досвіді, потреба у фізичній діяльності, цікавість (інтелектуальна діяльність), потреба у збудженні (емоційна діяльність), жадоба творчості (комплексна діяльність).

У більшості випадків поведінка людей (наприклад, покупців) є результатом одночасної дії ряду мотивів. Для досконалості тих або інших дій (наприклад, для виконання будь-якої роботи) важливі всі компоненти мотиваційної системи. Менеджер має прагнути до того, щоб мотиви діяльності

гарантували максимальне задоволення від роботи. Будь-яка трудова ситуація містить можливості задоволення потреби у фізичній і емоційній діяльності, а також елементи цікавості. Важливо також створювати можливості для реалізації мотивів. Як вважав ще Ф. Тейлор, завдання, що постає перед менеджером, зводиться до того, щоб поставити кожну людини на потрібне місце. Тоді людина відчуває, що вона повністю використовує свої сили. Дуже важливо, щоб задовольнялися потреби в контактах. Якщо умови праці не передбачають такої можливості, слід створити її в неробочий час. Знання мотивації дає змогу розробити способи досягнення максимальної віддачі від підлеглих на основі виразного уявлення про їхню поведінку, про мотиви, що змушують їх працювати краще або гірше. У менеджменті мотивація розглядається перш за все як фактор підвищення продуктивності праці працівників. Раніше менеджери вважали, що продуктивність праці визначається виключно об'єктивними умовами праці, зокрема: ресурсами, кваліфікацією, організаційними структурами, чіткою метою. Сьогодні менеджери усвідомлюють, що такі суб'єктивні умови, як справедливість, визначеність, визнання заслуг, залученість до визначення мети процесу управління, також впливають на результативність діяльності організації. Наприклад, справедливість передбачає створення клімату, за якого в організації всі просування по службі здійснюються на основі заслуг; визначеність означає, що мету організації, окремих робочих груп та індивідів чітко сформульовано; визнання заслуг передбачає впевненість працівників у тому, що вони є цінністю для організації; зворотний зв'язок створює у працівників відчуття, що керівництву небайдужі їхні потреби і проблеми; залученість створює впевненість працівників у тому, що вони роблять особистий внесок у досягнення мети організації.

Для того щоб розібратися в змісті процесу мотивації, корисно ознайомитися з теоріями мотивації та сучасними проблемами в цій галузі, що виникають під впливом змін у складі робочої сили.

У сучасній управлінській науці розрізняють змістовні та прецесійні теорії мотивації.

Сутність змістовних теорій мотивації. В основі змістовних теорій мотивації лежать потреби людини. Систему цих потреб А. Маслоу описав так.

Фізіологічні потреби є необхідними для виживання. До них належать потреби в їжі, воді, притулку, відпочинку тощо.

До потреб безпеки та впевненості в майбутньому належать потреби захисту від фізичної та психологічної небезпеки з боку навколишнього світу та впевненості в тому, що фізіологічні потреби буде задоволено в майбутньому (пошук надійної роботи з перспективою доброї пенсії).

До соціальних потреб, або потреб причетності, належать відчуття причетності до чогось або когось, відчуття, що тебе приймають інші, відчуття соціальної взаємодії та підтримки.

Потреби поваги включають потреби самоповаги, особистих досягнень, компетентності, поваги з боку оточуючих, визнання.



Потреби самовираження — потреби в реалізації своїх потенціальних можливостей.

Усі ці потреби Маслоу розмістив у вигляді чіткої ієрархічної структури (рис. 13).



Рис. 13. Ієрархія потреб за А. Маслоу

Маслоу стверджував, що потреби нижчих рівнів потребують першочергового задоволення, тобто впливають на поведінку людини раніше, ніж потреби більш високих рівнів. Перш ніж потреба наступного рівня стане визначальним фактором у поведінці людини, має бути задоволено потребу більш низького рівня і т. д. Так, голодна людина буде спочатку прагнути знайти їжу і лише потім — побудувати притулок. Враховуючи те, що потребу в самовираженні ніколи не може бути повністю задоволено, можна сказати, що процес мотивації поведінки через потреби нескінченний. Формальна логіка щодо ієрархії потреб не завжди знаходить підтвердження на практиці. Для того щоб наступний, більш високий рівень ієрархії потреб почав впливати на поведінку людини, виявляється, не обов'язково задовольняти потребу більш низького рівня повністю. Хоча в даний момент одна з потреб може домінувати, діяльність людини при цьому стимулюється не лише нею. Досвідчені керівники розуміють, що мотивація людей визначається широким колом їхніх потреб. Для того щоб стимулювати конкретну людину, керівник має дати їй можливість задовольнити свої найважливіші потреби за допомогою таких дій, котрі сприяють досягненню мети всієї організації. Співвідношення потреб із розвитком суспільства для більшості його членів змінюється. Менеджеру необхідно ретельно спостерігати за своїми підлеглими для того, щоб правильно визначити, які активні потреби визначають їхню поведінку. Оскільки з часом ці потреби змінюються, то не можна розраховувати, що мотивація, яка спрацювала один раз, буде ефективно діяти (працювати) весь час. Розглянемо методи, за допомогою яких керівники можуть задовольняти потреби вищих рівнів своїх підлеглих у процесі трудової діяльності.

Соціальні потреби може бути задоволено: наданням працівникам такої роботи, котра давала б їм змогу спілкуватися; створенням на робочих місцях духу єдиної команди; проведенням з підлеглими періодичних нарад; лояльністю до неформальних груп, якщо вони не завдають організаційної шкоди; створенням умов для соціальної активності членів організації за її межами.

Потреби поваги реалізуються шляхом пропонування підлеглим більш змістовної роботи, забезпечення позитивного зворотного зв'язку з досягнутими результатами, високої оцінки та заохочення досягнутих підлеглими результатів, залучення підлеглих до формування мети і вироблення рішень, делегування підлеглим додаткових прав та повноважень, просування підлеглих по службовій драбині, забезпечення навчання та перепідготовки, що підвищують рівень компетенції.

Потреби у самовираженні досягаються шляхом забезпечення підлеглим можливості навчання та розвитку, які дали б змогу повністю використати їхній потенціал, надання підлеглим складної та важливої роботи, яка вимагає від них повної віддачі, заохочення та розвитку в підлеглих творчих здібностей.

Слід зазначити, що теорія Маслоу не є ідеальною і має недоліки, зокрема вона не враховує індивідуальних відмінностей людей.

Іншу концепцію мотивації, у якій основний наголос робиться на потреби вищих рівнів, розробив Д. Мак-Клелланд. На відміну від теорії Маслоу, вищі рівні потреб у цій концепції представлені без ієрархічності. Автор виділяє три види потреб: успіху, котрі задовольняються процесом доведення роботи до успішного завершення; влади, котра виражається як бажання впливати на інших людей і задовольняється шляхом одержання відповідної посади; причетності, що задовольняється шляхом надання роботи, котра надає широкі можливості соціального спілкування (зібрання, ювілеї, події тощо).

У концепції К. Альдерфера описується також три групи потреб.

До першої групи належать потреби існування, котрі приблизно відповідають двом групам потреб піраміди Маслоу.

До другої — потреби зв'язку, спрямовані на підтримання контактів, визнання, самоствердження, одержання підтримки, колективної безпеки, що охоплюють третій і частково другий та четвертий ступені ієрархії Маслоу.

До третьої — потреби зростання, що виражаються у прагненні людини до визнання та самоствердження, загалом еквівалентні двом верхнім сходинкам піраміди Маслоу.

Як і А. Маслоу, К. Альдерфер розглядає потреби в межах ієрархії, але, на відміну від нього, вважає можливим перехід від одного рівня до іншого в різних напрямках. Наприклад, при можливості задовольнити потреби вищого рівня людина знову повертається до нижчого та активізує свою

діяльність тут, що створює додаткові можливості для мотивації.

Однією з популярних теорій у межах змістовного підходу до мотивації праці є двофакторна модель Ф. Герцберга (друга половина 50-х років ХХ ст.). Одним із нових висновків, які зробив автор, було те, що мотивацією на практиці є не лише задоволеність, а й незадоволеність тих або інших потреб. Герцберг поділив потреби на дві групи: мотиваційні, пов'язані з характером та сутністю роботи, та гігієнічні, пов'язані з навколишнім середовищем, у якому здійснюється робота (табл. 8).

Гігієнічні фактори	Мотиваційні фактори
Політика фірми та адміністрації	Успіх
Умови праці	Просування по службі
Заробіток	Визнання та схвалення
Міжособові відносини з начальниками, колегами і підлеглими	результатів роботи
Міра безпосереднього контролю за роботою	Висока міра відповідальності
	Можливість творчого та ділового зростання

Згідно з теорією мотивації Ф. Герцберга наявність мотиваційних факторів значно стимулює результативність праці, але при задоволенні потреб цей вплив зникає. Разом із тим незадоволення цих потреб не є демотивуючим фактором. Настає період нейтральності, байдужого ставлення працівника до стимулу, мотивація зникає, тому що задовольняється потреба, яка не відтворюється. Щодо гігієнічних факторів, то тут усе навпаки. Їхня наявність або недостатній розвиток викликає в людей значну незадоволеність роботою та різко знижує стимули до активної діяльності. Проте їхня наявність ще не означає появи задоволеності, тому що цим лише створюються передумови для неї. Таким чином, Ф. Герцберг зробив, на перший погляд, парадоксальний висновок, що заробітна плата не належить до фактора мотивації.

Оскільки гігієнічні фактори не мотивують працівників, а лише передують появі в них почуття незадоволеності своєю діяльністю та її умовами, для стимулювання трудової діяльності необхідно використовувати ще й мотиваційні фактори. Керівник спочатку має усунути незадоволеність працівників чимось, а потім уже добиватися задоволеності.

Двофакторна модель Ф. Герцберга зробила суттєвий внесок у розуміння мотивації та її факторів, але в цій теорії не враховано чимало обставин, необхідних для пояснень її механізму, і в першу чергу — аспектів поведінки різних людей під впливом одних і тих же факторів та параметрів навколишнього середовища. Ці фактори певною мірою враховані представниками процесійного підходу.

Як відомо з практики, один і той же фактор може викликати задоволення працею в однієї людини і невдоволеність в іншої та навпаки. Якщо виходити з твердження, що в різних людей різні потреби, то й мотивувати різних людей будуть різні фактори.

Сутність процесійних теорій мотивації. Згідно з прецесійним підходом поведінка людини

визначається не лише її потребами, а й сприйняттям ситуації, очікуваннями, пов'язаними з нею, оцінкою своїх можливостей та наслідків обраного типу поведінки, внаслідок чого людина приймає рішення про активні дії або бездіяльність. Найбільш відомими з них є теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості та моделі Л. Портера і Е. Лоулера.

Теорія очікувань (її ще називають моделлю Врума) ґрунтується на положенні Віктора Врума про те, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини для досягнення відповідної мети.

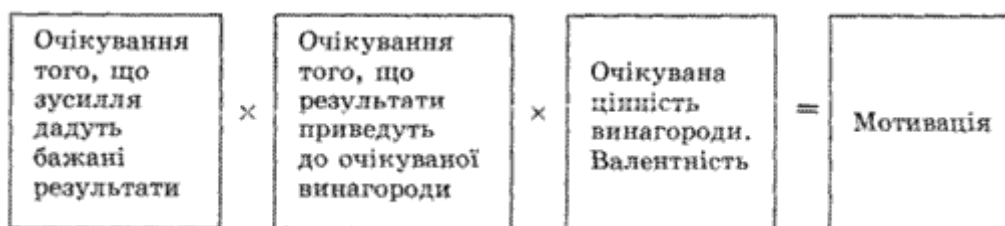
Очікування можна розглядати як оцінку людиною імовірності відповідної події. Наприклад, студенти очікують, що закінчення навчання дасть можливість їм одержати роботу, яка відкриє перспективи ділової кар'єри. Відповідно до теорії очікувань мотивація залежить від трьох факторів: очікування можливого результату, очікуваної винагороди від цього результату, очікуваної цінності винагороди.

Очікування щодо "витрат праці — результатів" означає співвідношення між витраченими зусиллями та отриманими результатами.

Очікування щодо "результатів — винагороди" є очікуванням відповідної винагороди або заохоченням у відповідь на досягнутий рівень результатів.

Третій фактор, що визначає мотивацію, — це валентність, що розглядається як привабливість, або усвідомлена цінність, яку людина приписує кожному конкретному результату, винагороді.

Валентність — це передбачувана міра відносного задоволення або незадоволення, яка виникає внаслідок одержання відповідної винагороди. Якщо валентність низька, тобто цінність одержаної винагороди для людини не дуже велика, то згідно з теорією очікувань мотивацію трудової діяльності буде послаблено. Якщо значення будь-якого з цих важливих факторів мотивації буде незначним, то буде слабкою і мотивація, а результати праці низькими (рис. 14).



Застосовуючи теорію очікувань, менеджери можуть добитися підвищення продуктивності праці своїх підлеглих таким чином: визначивши розміри винагороди, що задовольняють кожного працівника; визначивши бажаний рівень його продуктивності й зробивши цей рівень досяжним, встановивши взаємозв'язок між винагородою та продуктивністю праці; забезпечивши достатню величину цієї винагороди.

Уолтер Ньюсом розвинув теорію очікувань, ввівши до неї поняття 9 факторів, за допомогою яких менеджери можуть досягти успіху.

<http://www.library.if.ua/books/32.html>

Здатність. Чи спроможний даний індивід добре виконувати конкретну роботу?

Упевненість. Чи впевнений він, що зможе виконати її добре?

Складність. Чи доведеться йому витратити багато зусиль, щоб добре її виконати?

Критерії. Чи розуміє він різницю між добре та погано виконаною роботою?

Довіра. Чи вірить він, що менеджер виконує свої обіцянки?

Відповідність. Чи вважає він, що всі одержують однаково бажану винагороду за добре виконану роботу і менш бажану винагороду — за погану?

Компенсація. Чи відповідає винагорода високим результатам роботи?

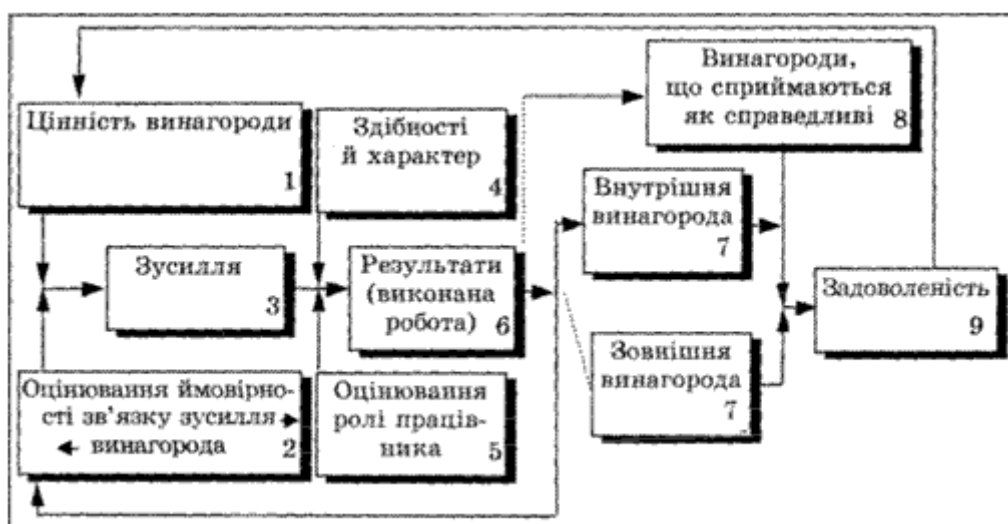
Витрати. Чого коштує індивіду добре виконана робота: від чого "дешевше" відмовитися — від зусиль чи від винагороди?

Взаємодія. Чи вступає менеджер у контакт зі службовцями? Це головна складова цього процесу.

Теорія справедливості. Згідно з цією теорією люди суб'єктивно визначають ставлення одержаної винагороди до витрачених зусиль і потім порівнюють її з винагородою інших людей, які виконують аналогічну роботу. Якщо зіставлення показує дисбаланс і несправедливість, тобто людина вважає, що її колега одержав за таку ж роботу більшу винагороду, то в неї виникає незадоволеність. У такому разі необхідно мотивувати цього працівника шляхом відновлення справедливості.

Головний висновок теорії справедливості для практики управління полягає в тому, що, доки люди не будуть вважати, що вони одержують справедливу винагороду, вони будуть прагнути зменшувати інтенсивність праці. При цьому необхідно відзначити, що сприйняття й оцінювання справедливості мають відносний характер.

Л. Портер і Е. Лоулер розробили комплексну теорію мотивації, що включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості. У моделі відображено 5 змінних: витрачені зусилля, сприйняття, одержані результати, винагорода, міра задоволення (рис. 15).



Згідно з моделлю досягнуті результати залежать від витрачених працівником зусиль, його здібностей і характерних особливостей, а також від усвідомлення ним своєї ролі. Рівень витрачених

<http://www.library.if.ua/books/32.html>

зусиль визначається цінністю винагороди та мірою впевненості в тому, що цей рівень зусиль справді приведе до конкретного рівня винагороди, тобто людина задовольняє свої потреби за допомогою винагороди за досягнуті результати.

Один із найбільш важливих висновків Л. Портера і Е. Лоулера полягає в тому, що результативна праця веде до задоволення. Це прямо протилежне тому, що думає більшість менеджерів. Вони перебувають під впливом ранніх теорій людських відносин, де вважалося, що задоволення веде до досягнення високих результатів праці, кажучи інакше, більш задоволені працівники працюють краще. Л. Портер і Е. Лоулер, навпаки, вважають, що почуття виконаної роботи веде до задоволення і сприяє підвищенню результативності.

Отже, висока результативність є причиною повного задоволення, а не його наслідком. Мотивація не є простим елементом у ланцюзі причинно-наслідкових зв'язків. Ця теорія описує, наскільки важливо об'єднати такі поняття, як зусилля, здібності, результати, винагорода, задоволеність і сприйняття, в межах єдиної системи мотивації персоналу фірми.

### **5.5. Функція контролю**

У менеджменті контроль можна визначити як процес спостереження за тим, як підприємство рухається до наміченої мети, та коригування відхилень від прийнятого курсу в разі необхідності. Управління фірмою взагалі неможливе без контролю. Надання повної свободи дій не робить людину керівником. При здійсненні управління особливого значення набуває принцип управління за відхиленням. Якщо все йде відповідно до поставлених завдань та відповідно до вимог стандартів, ніякого втручання не потрібно. Мета контролю полягає у виявленні таких відхилень. Для вчасного виявлення цих відхилень необхідно мати чітке уявлення про основну мету фірми, її завдання, методи стандартизації та підготовку кадрів. Без чіткого визначення їх і без наявності достовірних стандартів неможливо сказати, що є відхиленням від плану, а що ні. Зв'язок між плануванням та контролем — критичний, оскільки він сприяє визначенню продуктивності відносно встановлених у процесі планування стандартів.

Функція контролю включає облік і аналіз інформації про фактичні результати діяльності всіх підрозділів організації, порівняння їх із плановими показниками, виявлення відхилень і аналіз їхніх причин, розробку заходів щодо досягнення поставленої мети.

Роль та значення контролю визначається тим, що він є способом організації зворотних зв'язків, завдяки яким орган управління одержує інформацію про хід виконання його рішень. Якщо справи йдуть добре, тоді контроль дає змогу підтримувати хід справ; якщо результати гірші від очікуваних, тоді контроль допомагає внести необхідні корективи.

Менеджери оцінюють стан справ на підприємстві на основі звітів, які одержують від інших працівників організації, а також із зовнішніх джерел. Вони визначають орієнтири відповідно до

наміченої на етапі планування мети й завдань. Потім, у міру необхідності, вони вносять корективи шляхом перепланування, реорганізації або переорієнтації. Таким чином, у процесі контролю виявляється, наскільки узгодженими є всі функції управління, оскільки виявляються недоліки, допущені при виконанні їх.

Контроль безпосередньо пов'язаний із функцією планування. Стратегічні плани відображають зміни як усередині організації, так і за її межами, і процес контролю дає змогу менеджерам упевнитися в тому, наскільки діє прийнята стратегія. Якщо підприємство постійно здійснює контроль, помилки можна вчасно помітити і вчасно вжити відповідних заходів для попередження проблем. Контроль дає змогу бачити всю справжню картину стану виробництва. Тому від його ефективності в кінцевому підсумку залежить якість рішень, що приймаються, та вчасне виконання їх.

Перш за все виділимо два типи контролю — стратегічний і тактичний.

Стратегічний контроль спрямований на розв'язання стратегічних завдань і тісно пов'язаний зі стратегічним плануванням та управлінням.

Тактичний контроль забезпечує систематичні спостереження за виконанням поточних завдань, програм, планів.

Виділяють три основні види контролю: попередній, поточний, заключний.

Попередній контроль здійснюється через правила, процедури, поведінку до фактичного початку роботи. Цей вид контролю використовується стосовно людських (трудова), матеріальних, фінансових ресурсів.

Попередній контроль у сфері трудових ресурсів досягається за рахунок ретельного аналізу ділових і професійних знань, навичок, необхідних для виконання тих чи інших посадових обов'язків, і відбору найбільш підготовлених та кваліфікованих працівників.

Попередній контроль за матеріальними ресурсами також є обов'язковим, тому що високоякісний товар із сировини низької якості не зробиш. Контроль здійснюється шляхом розробки стандартів якості та проведення фізичних перевірок матеріалів на відповідність встановленим вимогам. Одним із способів попереднього контролю є вибір таких постачальників, у яких матеріали мають відповідну якість.

Засобом попереднього контролю фінансових ресурсів є бюджет.

Поточний контроль здійснюється в процесі проведення роботи безпосередньо менеджером (керівником). Регулярна перевірка роботи підлеглих, обговорення проблем, що виникають, пропозиції щодо вдосконалення роботи дають змогу усувати відхилення від планів та інструкцій. Він обов'язково передбачає одержання даних про фактичні результати, тобто ним забезпечується зворотний зв'язок під час роботи.

При заключному контролі фактичні результати порівнюються із запланованими. Порівнюючи фактичні результати із запланованими, керівництво має можливість оцінити, наскільки правильно було складено плани, і дає можливість ефективно здійснювати функцію мотивації.

У фаховій літературі описано цілий ряд підходів до поділу форм контролю. Ми зупинимося на такому: фінансовий, виробничий, маркетинговий і контроль за якістю.

Фінансовий контроль є основою загального управлінського контролю та здійснюється на основі одержання від кожного підрозділу фінансової звітності за стандартними формами. Він охоплює всі аспекти життєдіяльності організації: виробництво, маркетинг та безпосередньо саме управління і включає бюджет, аналіз рентабельності, аналіз відносних показників, віддачу інвестицій тощо.

Виробничий контроль включає 6 головних функцій: маршрутизація, тобто послідовність операцій; завантаженість, тобто розподіл робіт; виробничі графіки, що визначають час, коли має виконуватися кожна операція; попереднє оцінювання вартості виконання робіт; диспетчеризація, або процес поточного впорядкування роботи; відправка як завершальна діяльність, у процесі якої перевіряється виконання планів.

Маркетинговий контроль ґрунтується на аналізі можливостей збуту, частки ринку, співвідношення між витратами на маркетинг та збутом, спостережень за поведінкою клієнтів.

Контроль за якістю включає новизну, технічний рівень, відсутність дефектів при виконанні робіт, надійність в експлуатації, яка є одним із важливих засобів конкурентної боротьби, завоювання та утримання позицій на ринку.

Із загальноекономічного погляду контрольну функцію менеджменту підприємства можна зобразити так (рис. 16).



З погляду практики менеджменту процес контролю є замкнутим циклом, який складається з чотирьох етапів стосовно конкретного об'єкта і здійснюється на всіх рівнях управління.

На першому етапі циклу контролю менеджери вищої ланки встановлюють стандарти, тобто критерії оцінювання роботи організації в цілому. Стандарти, що використовуються для контролю, мають бути тісно пов'язані зі стратегічною метою, тому що може виникнути ситуація, коли



підприємство буде суворо контролювати виконання неправильного завдання. Як приклади конкретних стандартів можна навести такі показники. У 2001 р. прибутки збільшаться з 5 до 10% , складальний цех буде випускати щомісячно 1000 комп'ютерів при браку менше 2 %, торгові агенти будуть щомісячно встановлювати контакти з п'ятьма потенційними клієнтами.

На другому етапі контрольного циклу оцінюються результати діяльності на всіх рівнях компанії в усіх підрозділах. Більшість компаній використовують як кількісні, так і якісні критерії оцінювання.

На третьому етапі реальні результати діяльності порівнюються з прийнятими стандартами.

Менеджери з'ясовують причини будь-яких відхилень у роботі організації. Якщо результати діяльності відповідають стандартам, тоді на четвертому етапі немає необхідності у змінах. Проте якщо результати діяльності з тих чи інших причин не відповідають стандартам, то на цьому етапі здійснюються відповідні коригуючі дії, які можуть полягати або у внесенні змін у саму діяльність організації, або в переоцінці стандартів (рис. 17).



Під час контролю слід дотримуватися таких правил.

Встановлювати жорсткі, але реальні для досягнення стандарти й такі, що об'єктивно відображають результати діяльності людей. Чіткий стандарт часто формує мотивацію вже тим, що працівник точно знає, чого від нього хоче організація.

Встановлювати двостороннє спілкування між менеджерами і підлеглими. Уникати прискіпливого і прихованого контролю. Менеджерам не слід перевантажувати своїх підлеглих численними формами контролю. Крім того, контроль має бути всеохоплюючим, операційним, оперативним, зосередженим на результатах, простим, безперервним.

Отже, контроль — це процес, за допомогою якого менеджери переконуються, що діяльність

підприємства здійснюється відповідно до плану. Менеджер спочатку встановлює мету и завдання та методи досягнення їх. Процес управління передбачає контроль за досягненням мети. За таких умов менеджер може вчасно зафіксувати відхилення від плану або невідповідність плану мети і вжити необхідних заходів для коригування їх. Зв'язок між плануванням та контролем — критичний, оскільки він сприяє визначенню продуктивності щодо встановлених у процесі планування стандартів. Такий зв'язок приводить до кращого взаєморозуміння або зворотного зв'язку, тому що ті, хто планує, не завжди є тими, хто управляє, і ці дві групи мають взаємодіяти, щоб успішно виконувати свої завдання.

Контроль дає змогу менеджеру порівнювати реальні результати з бажаними. Функція контролю є засобом спостереження за виконанням робіт і коригування для гарантованого досягнення відповідних результатів. Контроль допомагає в регулюванні курсу організації.

### **5.6. Функції координації та регулювання**

З функціями планування та організації тісно пов'язані функції координації та регулювання, котрі здійснюються органами управління в процесі виконання планів. Здійснення організаційної функції не виключає на практиці виникнення деякої невідповідності між усіма елементами створеної системи або механізму досягнення мети, що об'єктивно вимагає уточнення характеру дій виконавців, спрямованих на досягнення узгодженості, оптимальної гармонійності й ефективності. Таке настроювання системи дістало назву функції координації спільної діяльності. Узгодженість дій персоналу через встановлення між ними гармонійних зв'язків досягається на основі раціональності, чіткої взаємодії виконавців, оперативності й надійності. Функція координації (узгодження) різних процесів праці та їхніх результатів у різних сферах діяльності людей зумовлена рухом усього виробничого організму на відміну від руху його самостійних органів. Координація забезпечує узгодженість у часі й просторі дій органів управління та посадових осіб, а також між системою в цілому і зовнішнім середовищем. Функція координації відіграє в управлінні виробництвом роль, яку образно можна порівняти з роллю диригента в оркестрі. Саме завдяки їй забезпечується динамізм системи виробництва, створюється гармонія взаємозв'язків виробничих підрозділів, здійснюється маневр матеріальними та трудовими ресурсами всередині підприємства у зв'язку із зміною техніко-економічних завдань.

Об'єктом функції координація є як управляюча система, так і система якою управляють.

Призначення діяльності органів управління — забезпечити єдність дій усіх управлінських підрозділів, працівників управління та спеціалістів для найбільш ефективного впливу на процес виробництва.

Координація означає синхронізацію зусиль усього колективу, інтеграцію їх у єдине ціле, тобто це процес розподілу діяльності в часі, приведення окремих елементів у таке поєднання, яке дало б

зможу найбільш ефективно та оперативно досягати поставленої мети. Координація — це головна функція процесу управління, яка забезпечує, по-перше, його єдність та безперервність і, по-друге, взаємозв'язок усіх функцій (рис. 11).

Регулювання — це діяльність із підтримки в динамічній системі управління виробництвом заданих параметрів. Його завдання — зберегти стан упорядкованості, котрий задається функцією організації як у підсистемі виробництва, так і в підсистемі управління. Функція регулювання детермінується нормативністю: в полі її зору перебуває будь-яке відхилення від норми. Зміни в самому виробництві фіксуються завдяки диспетчеризації, що є специфічною формою оперативного регулювання.

Отже, саме функція регулювання забезпечує виконання поточних заходів, пов'язаних з усуненням відхилень від заданого режиму функціонування організаційної системи виробництва. Здійснюється вона в процесі оперативного управління спільною діяльністю людей шляхом диспетчеризації на основі контролю й аналізу цієї діяльності.

Функція облік діяльності здійснюється для одержання всеохоплюючої інформації про стан діяльності (виробничої, комерційної, фінансової і т. ін.). Виконується шляхом вимірювання, реєстрації й групування даних, що характеризують об'єкт управління. Розрізняють оперативний, бухгалтерський і статистичний облік.

Сутність функції аналіз діяльності полягає в комплексному вивченні діяльності за допомогою величезного арсеналу аналітичних і економіко-математичних методів для об'єктивної оцінки діяльності; виявленні причин наявного стану, динаміки і закономірностей розвитку об'єкта управління; виявленні взаємозв'язків цього об'єкта з різними факторами; кількісній оцінці ефективності діяльності; визначенні вузьких місць у розвитку об'єкта управління і можливих шляхів поліпшення його стану та ін.

Важливе завдання аналізу — з'ясувати ступінь життєздатності підприємства, його спроможність протистояти зовнішнім і внутрішнім дестабілізуючим факторам. Менеджери повинні добре володіти способами вироблення ефективних стратегічних рішень, які б забезпечували виживання підприємства у важких економічних ситуаціях і довгостроковий комерційний успіх.

## **ГЛАВА 6. ПРИНЦИПИ І МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **6.1. Поняття й еволюція принципів управління**

У теорії і практиці принципи виконують синтезуючу функцію. Г. Гегель з цього приводу зазначив: "Потреба знайти те, з чого слід починати, виглядає незначною порівняно з потребою знайти принцип, оскільки, як здається, лише це цікаво, лише в принципі полягає сама сутність". Специфіка принципу як форми наукового пізнання полягає в його методологічній функції, у здатності бути засобом організації пізнавального процесу. В управлінській практиці принципи дають змогу

об'єднати елементи соціально-технічної системи (підприємства) в єдине ціле.

Найважливіше значення в реалізації мети організації мають принципи менеджменту, які використовує у своїй діяльності управлінський персонал. У принципах менеджменту узагальнено, з одного боку, пізнані закони і закономірності, з іншого — досвід управління, який виправдав себе. Вони визначають спосіб діяльності, взаємодії і виступають правилами, нормами управлінської діяльності. Принципи управління похідні від загальних законів і відображають відносини, згідно з якими має створюватися, функціонувати і розвиватися система управління. Ігнорування принципів може створювати в управлінні ситуацію, яка в кінцевому підсумку може призвести до невдач в управлінській діяльності. Тому знання й урахування принципів у практичній діяльності є найважливішою умовою ефективного управління.

Загальні принципи менеджменту мають відповідати таким вимогам: визначати загальні положення, властиві організаціям різних типів і видів; відповідати законам розвитку природи, суспільства і бізнесу; об'єктивно відображати сутність явищ і реальних процесів управління організацією; бути визнаними суспільством. Основоположний принцип менеджменту — забезпечення прибутковості бізнесу, процвітання підприємництва і максимум добробуту персоналу фірми. Як відомо, принципи раціонального управління вперше було сформульовано основоположниками наукового менеджменту — Ф. Тейлором, Г. Емерсоном, А. Файолем.

Центром вчення Ф. Тейлора стали чотири принципи управління індивідуальною працею працівників: науковий підхід до виконання кожного елемента роботи; науковий підхід до добору, навчання і тренування працівника; кооперація з працівниками; розподіл відповідальності за результати роботи між менеджерами і працівниками. Головні принципи менеджменту, розроблені школою наукового менеджменту і класичною адміністративною школою, подано в табл. 9.

Принцип	Зміст
Розподіл праці	Спеціалізація робіт для ефективного використання робочої сили (за рахунок скорочення кількості завдань, на які спрямовуються зусилля працівника)
Повноваження та відповідальність	Кожному працівнику має бути делеговано повноваження, достатні для того, щоб нести відповідальність за виконання роботи
Дисципліна	Робітники мають підкорятися умовам договору між ними і керівництвом, менеджери повинні застосовувати справедливі санкції до порушників порядку
Єдиноначальність	Робітник одержує розпорядження та звітує лише перед одним безпосереднім начальником
Підпорядкованість інтересів	Інтереси організації превалюють над інтересами індивіда
Єдність дій	Усі дії, що мають одну мету, слід об'єднувати в групи і здійснювати за єдиним планом
Винагорода персоналу	Справедлива винагорода працівників за їхню працю
Централізація	Єдиний порядок в організації, що має центр управління. Кращі результати досягаються при правильному співвідношенні централізації і децентралізації
Скалярний ланцюг	Нерозривний ланцюг команд, по якому передаються всі розпорядження й здійснюються комунікації між усіма рівнями ієрархії (ланцюг начальників)
Порядок	Робоче місце — для кожного працівника, і кожний працівник — на своєму місці
Справедливість	Справедливість реалізації встановлених правил і угод на всіх рівнях скалярного ланцюга
Стабільність персоналу	Орієнтація працівників на лояльність до організації і на довгострокову роботу. Висока плинність знижує ефективність роботи
Ініціатива	Заохочення незалежних суджень працівників у межах делегованих їм повноважень і виконуваних робіт
Корпоративний дух	Гармонія інтересів персоналу й організації, єдність зусиль (у єдності — сила)

Ці принципи і сьогодні не втратили своєї актуальності. Завдання менеджера — знайти їм розумне застосування, а головне — правильно співвіднести між собою, розглядаючи їх як цілісну систему. Зазначимо, що Г. Емерсон одним із перших увів ряд фундаментальних положень менеджменту, наприклад: підлеглий існує для того, щоб розширювати і продовжувати особистість начальника; керівник, управлінець існує тільки для того, щоб зробити продуктивною роботу підлеглого; компетентні фахівці повинні формулювати основні справи, навчати всіх і кожного їхнього застосування і постійно стежити за всіма порушеннями; кожний вищий щабель управління існує не для задоволення тих, хто стоїть вище, а для обслуговування тих, хто працює нижче; кожна операція на підприємстві має бути обслуговувана всіма знаннями й уміннями, які тільки є у світі.

До сучасних принципів менеджменту можна віднести такі: пріоритет споживача, надійне обслуговування, швидкість і зручність; висока якість; доступні ціни; опора на загальнолюдські цінності; моральність; допомога іншим підприємцям у досягненні успіху; високі стандарти діяльності; орієнтація на перспективу розвитку, розширення сфери бізнесу, підприємництва, підвищення стандартів діяльності; орієнтація на кінцеві результати діяльності; прагнення до нововведень; збереження духу новаторства, незважаючи на лідерство в даний момент; усвідомлена

<http://www.library.if.ua/books/32.html>

відповідальність за результати справи фірми; уміння викликати і підтримати ентузіазм персоналу фірми; розвиток усього кращого в людях, їхніх умінь, творчих здібностей, бажання працювати оригінально, професійно, ефективно, самостійно; розв'язання нових проблем новими методами; опора на об'єктивні закони і реальність ринкових ситуацій; наслідування лідерів; орієнтація на ясне і чітке бачення інтересів індивідуального споживання; використання конкуренції, тому що монополія — ворог високої продуктивності; чіткий, ясний і короткий виклад думок, суджень і аргументів; вчинки рішучі, але виважені, що враховують близькі й віддалені наслідки; виправлення помилок; концентрація своєї діяльності на пріоритетних програмах; вироблення реалістичних, простих, чітких критеріїв і показників оцінки своєї діяльності, регулярне звіряння з ними ділового процесу, коригування своєї стратегії, тактики, дій; відчуття себе членом команди-переможниці. Успіх забезпечують професійні знання, досвід і вміння робити конкретні справи; розширення і поглиблення зв'язків фірми із зовнішнім оточенням. Чим більше зв'язків, тим більше гармонії, узгодженості, продуктивності в діях менеджера.

До характерних принципів менеджменту належать такі: децентралізація управління фірмою з метою забезпечення тісного співробітництва органічно взаємодіючих структурних елементів, наділених широкою самостійністю; зростання чисельності працівників, що залучаються до вироблення управлінських рішень; ототожнення працівників із фірмою, її інтересами і принципами, кожний працівник — це "людина фірми"; підвищення готовності кожного до інновацій, динамічного оновлення продукції; постійне навчання персоналу в процесі діяльності підприємства; постійний пошук альтернативних варіантів діяльності фірми; використання нестандартних режимів роботи персоналу з гнучкими параметрами; застосування нових способів стимулювання праці й новаторства, орієнтованих на індивідуальні, групові, соціальні потреби; здійснення програм довгострокового професійного, посадового розвитку ключових груп працівників, включно з плануванням кар'єри та ін.; активне формування нового мислення персоналу з орієнтацією на динамічні, швидкі зміни в характері й масштабах діяльності фірм; підприємницький стиль роботи, здатний вчасно помітити зміни в тенденціях розвитку ринку; активне використання ідей удосконалення продукції, робіт і послуг фірм-споживачів; опора на систему гнучкого лідерства серед персоналу й особисті контакти працівників з навколишнім середовищем фірми; підкреслена й підкріплена практичними діями постійна і цілеспрямована підтримка індивідуальної ініціативи працівників фірми й організацій, що з нею співробітничать; відхід від команд, директив, розпоряджень і перехід до корпоративної організаційної культури менеджменту, що базується на єдності інтересів, загальнолюдських цінностях і цілях діяльності фірм, партнерстві, співробітництві, взаємній вигоді, взаємодії, а не на владі та підпорядкуванні; підвищення ролі неформальної організації і створення атмосфери загальної залученості персоналу до справ фірми,

<http://www.library.if.ua/books/32.html>

заснованої на спільності корпоративних та індивідуальних інтересів; опора на природні інтереси персоналу фірми; співробітництво, новаторство творчої природи людини, визнання її обдарувань, зацікавленість у постійному зростанні благополуччя; створення спеціальних підрозділів, що здійснюють вироблення загальних цінностей корпорації; гармонійна взаємодія формальної і неформальної організації, коли головна роль приділяється першій, а існування другої лише мається на увазі; орієнтація діяльності фірми на загальнолюдські інтереси. Принципи управлінської діяльності виступають фундаментом функціонування підприємства.

## **6.2. Методологічний підхід до вироблення принципів управління**

Причини кризи багатьох великих і успішно діючих корпорацій найчастіше полягають не в тому, що якісь функції менеджменту підприємства виконуються не так, як потрібно, і навіть не в допущених помилках. У більшості випадків усе робилося правильно, але — безрезультатно, тобто виникає ситуація, коли дії і результат не узгоджуються. За таких обставин причина кризи полягає в застарілості головних принципів і положень, на основі яких створювалася організація і здійснювалося управління нею.

Основу побудови й управління сучасною підприємницькою організацією складають принципи бізнесу, які, по-перше, визначають організаційну поведінку, рішення, що приймаються, оцінку результатів діяльності. По-друге, формують уявлення про ринки споживачів, про конкурентів, про технологію та зміни їх, про переваги і слабкі місця компанії, про джерела її прибутків. Наявність адекватних і ефективних принципів бізнесу приводить до відмінних результатів.

Характерний спад у діяльності багатьох великих і успішно діючих у минулому організацій в усьому світі пов'язаний з тим, що їхні принципи бізнесу більше не працюють. Те, що стратегія, методи, процедури, які успішно використовувалися протягом десятиліть, перестають приносити успіх, пояснюється тим, що дійсність, реальні умови, в яких діють організації, істотно змінилися, а принципи здійснення бізнесу не були відповідно змінені.

Теорія сучасного бізнесу в частині його принципів включає, по-перше, уявлення про зовнішнє середовище; умови функціонування організації; суспільство і його структуру; ринок; споживачів; технології. Цей набір уявлень визначає розуміння того, за що організації платять.

По-друге, уявлення про специфічну мету й завдання організації, її роль в економіці та суспільстві, тобто про її місію. Місія організації визначає, які результати своєї діяльності вона вважатиме видатними.

По-третє, уявлення про ключові компетенції, тобто про основу потенціалу як головного ресурсу організації, необхідного для здійснення її місії (наприклад, ринкові можливості, технічне лідерство, які сфери бізнесу слід залишити). Вони визначають, у якій сфері варто домагатися досконалості, розвивати переваги для того, щоб зберегти лідерство.

Усе це уявляється досить простим. Однак, як правило, потрібні роки копіткої роботи, аналізу й експериментування для того, щоб досягти чітких, змістовних і ефективних принципів ведення конкретного бізнесу. Кожна організація, що бажає досягти успіху, має розробити ці принципи.

Вимоги до надійних і ефективних принципів бізнесу такі:

уявлення про зовнішнє середовище, місію і ключові компетенції мають відповідати реальності; всі три види уявлень мають відповідати один одному;

принципи бізнесу мають бути відомі й зрозумілі членам організації'. Цього легко досягти на ранніх етапах її існування, але згодом, у міру досягнення успіху, вони починають сприйматися як належне, їм приділяється все менше уваги; відповідальні особи продовжують пам'ятати відповіді, але забувають запитання; принципи бізнесу перетворюються в культуру, але вона не може замінити їх; принципи бізнесу мають постійно перевірятися і доводитися практикою, тому що вони мають характер гіпотези, якою оперують щодо постійно змінюваних об'єктів аналізу. Отже, їхньою складовою частиною має бути спроможність до само-зміни, саморозвитку. Науковим підґрунтям вироблення ефективних принципів управління підприємницькою діяльністю сучасної фірми є вивчення теоретичної спадщини класичної школи менеджменту щодо принципів менеджменту.

### **6.3. Методи менеджменту**

Менеджмент використовує різноманітні способи, підходи та прийоми, які дають можливість:

упорядкувати, націлити (спрямувати) та ефективно організувати виконання притаманних йому функцій, процедур і операцій, необхідних для здійснення управлінського впливу. В сукупності способи здійснення управлінської діяльності, які застосовуються для визначення та досягнення її мети, виступають як методи менеджменту.

У загальноприйнятому розумінні методи — це способи (прийоми) цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт для досягнення поставленої мети. Усі методи управління використовуються в практичній діяльності керівником не як окремі, розрізнені й самостійні способи впливу, а як цілісна система взаємопов'язаних та взаємодіючих конкретних методів.

У методах менеджменту виражається сутність його принципів у конкретній формі, адаптованій до реалій господарської діяльності. З їхньою допомогою менеджери (керівники) забезпечують скоординовану діяльність в організації та єдність інтересів усього персоналу. Мета і методи взаємопов'язані між собою. Кожній меті відповідають певні методи її досягнення. Тому менеджеру важливо слідкувати за відповідністю мети методам своєї діяльності.

Про те, що людство вже давно усвідомило значення методів у життєдіяльності суспільства, може свідчити одне з положень із стародавньої китайської філософії: "Цілеспрямована діяльність людини проявляється в тому, що людина має метод: мету, засіб, план дій або порядок дій для досягнення поставленої мети, а також відповідні критерії для оцінювання результатів своєї діяльності. Метод



— це те, завдяки чому можна отримати результат".

Поняття методу менеджменту трактується двояко: як спосіб пізнання, дослідження об'єкта управління і як прийом, спосіб практичної управлінської діяльності.

У першому випадку це гносеологічна категорія науки управління, яка дає змогу одержати нові знання про управління.

У другому значенні термін метод стосується змісту процесу управління й означає спосіб здійснення управлінської діяльності. У літературі з менеджменту поряд з поняттям метод як синоніми часто використовуються категорії техніка, підхід.

Сукупність методів, якими користується організація, складає її методичний інструментарій. Для характеристики методичного забезпечення менеджменту фірм також використовуються поняття методичний апарат, методична база.

Методи в менеджменті мають особливе значення. З їхньою допомогою відбувається взаємне збагачення його теорії та практики.

Так, розв'язуючи те чи інше завдання менеджменту, методи слугують меті практичного управління, надаючи в його розпорядження систему правил, прийомів та підходів, за допомогою яких скорочуються витрати часу й інших ресурсів на постановку та реалізацію мети. Разом із тим використання системи методів при вивченні нових управлінських проблем дає змогу розширити і поглибити знання про управління. Таким чином, методи сприяють розвитку теорії менеджменту, піднімаючи її на більш високий рівень.

У визначеннях методів управління як свідомо сформульованих суб'єктом управління варіантів управлінської діяльності підкреслюється їхня альтернативність, тобто можливість вибору з множини варіантів конкретного способу або прийому дій.

Узагальнюючи підходи до визначення та розуміння суті методів управління, можна зробити висновок про те, що зміст і специфіка їх визначаються сутністю та особливостями самого управління.

Методи управління ґрунтуються на дії законів і закономірностей управління, які одночасно враховують науково-технічний рівень розвитку виробництва і рівень розвитку відносин управління. Методи менеджменту настільки ж різноманітні, як і інтереси людей, характер їхньої роботи. У них у конкретній формі, адаптованій до реальних ситуацій бізнесу, виражається сутність його принципів. Мета методів — забезпечення гармонії, органічного поєднання індивідуальних, колективних і суспільних інтересів.

Методи менеджменту орієнтовані насамперед на високу продуктивність і ефективність діяльності персоналу фірми, на злагоджену роботу підрозділів фірми, на чітку організацію різноманітної діяльності фірми й управління нею на рівні світових стандартів. За характером дії методи умовно

(формально) можна поділити на методи матеріальної, соціальної і владної мотивації, або економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні. Методи соціальної мотивації передбачають спонукання індивіда (працівника) до орієнтації на соціально значимі інтереси (культуру, розвиток і т. ін.).

Економічні методи впливають на майнові інтереси фірм та їхній персонал. З одного боку, вони стимулюють діяльність фірм щодо задоволення інтересів суспільства (система податків, банківських кредитів і т. ін.), з іншого — служать для мотивації роботи персоналу (заробітна плата, премії, винагороди за інновації).

Методи владної мотивації передбачають орієнтацію на дисципліну, організаційно-розпорядницькі документи та суворе виконання їх.

Організаційно-розпорядницькі методи базуються на об'єктивних законах організації спільної діяльності та управлінні нею, на природних потребах людей в упорядкованій взаємодії між собою, їхньою метою є впорядкування функцій управління, обов'язків і прав працівників, регламентація їхньої діяльності. Організаційно-розпорядницькі методи поділяються на три групи.

Організаційно-стабілізуючі методи, що встановлюють та визначають довгострокові зв'язки в системах управління між людьми і їхніми групами (структура, штати, положення про виконавців, регламенти діяльності, концепції управління).

Розпорядницькі методи забезпечують оперативне управління сумісною діяльністю людей та підприємств і представлені у формі договорів, наказів, розпоряджень.

Дисциплінарні методи призначені для підтримки стабільності організаційних зв'язків і відносин, а також відповідальності за визначену роботу.

Сутність соціально-психологічних методів зводиться до способів впливу на особистість та колективи з метою зміни ними своїх настанов у трудовій діяльності і творчій активності, а також на соціальні й психологічні інтереси фірм та їхній персонал (роль і статус особистості, групи, фірми, психологічний клімат, етика поведінки, спілкування та ін.). При цьому використовуються знання загальної і соціальної психології. Соціально-психологічні методи менеджменту поділяються на соціальні та психологічні. До соціальних методів належать: підвищення активності (копіювання лідерів, встановлення стандартів зразкової поведінки в усіх сферах діяльності); підтримка соціальної спадкоємності (конкурси майстерності, присвоєння кваліфікаційних відмінностей, свята з приводу ювілеїв і успішного завершення великих ділових операцій та ін.); соціальне нормування (встановлення норм відносин між працівниками фірми, правил внутрішнього розпорядку, виробничого етикету, виробітку і неухильне дотримання єдиних цінностей для всього персоналу фірми та ін.); моральне стимулювання (індивідуальне і колективне).

Механізм використання соціальних методів включає: соціальні дослідження або виявлення

проблем і напрямів впливу; соціальне планування або розробку конкретних способів впливу на людей; соціальне регулювання або розв'язання виявлених проблем і реалізацію визначених способів впливу на людей.

Психологічні методи використовуються з метою гармонізації взаємовідносин працівників фірм і встановлення найбільш сприятливого психологічного клімату. До них належать: гуманізація праці (ліквідація монотонності, колірне забарвлення приміщень і устаткування, використання спеціально підібраної музики); психологічне спонукання (заохочення творчості, ініціативи і самостійності); задоволення професійних інтересів, підвищення творчого змісту праці; розробка мети за психологічними характеристиками і розвиток необхідних психологічних рис; комплектування малих груп за критерієм психологічної сумісності працівників; встановлення нормальних взаємовідносин між керівниками і підлеглими.

Методи менеджменту формуються в такій послідовності: оцінювання ситуації і поставлених завдань з метою визначення основних напрямів і видів впливу; вибір складу методів і обґрунтування їхніх якісних і кількісних параметрів; забезпечення умов для ефективного застосування обраних методів, що в кінцевому результаті формує техніку і технологію управлінської роботи.

Техніка і технологія управління. Технічні засоби, що використовуються в процесі здійснення функцій управління, утворюють техніку управління. Сьогодні як головний технічний засіб використовуються ЕОМ і насамперед ПК. До техніки управління належать також засоби збору, опрацювання та зберігання інформації.

Технологія менеджменту включає: послідовність і процедури реалізації функцій управління, систему і порядок документообігу на підприємстві, порядок використання визначеної сукупності технічних засобів для роботи з інформацією (збір, переробка, збереження, використання). Основні вимоги, що висуваються до технології менеджменту, можна звести до таких:

- формулювання проблем, розробка і вибір рішення мають бути сконцентровані на тому рівні ієрархії управління, де для цього є відповідна інформація;
- інформація має надходити від усіх підрозділів фірми, що перебувають на різних рівнях управління і виконують різні функції;
- вибір і прийняття рішень мають виражати інтереси і можливості тих рівнів управління, на які буде покладено виконання рішення або які зацікавлені в його реалізації;
- суворе дотримання підпорядкованості у відносинах ієрархії управління, жорстка дисципліна, висока вимогливість.

Щоб правильно організувати кожний функціональний процес у системі управління, менеджеру необхідно: визначати кількість, послідовність і характер операцій, котрі складають цей процес,

підібрати (розробити) для кожної операції відповідні способи, прийоми (методику), технічні засоби, визначити оптимальні умови протікання процесу в часі та просторі. Для підвищення ефективності технології управління велике значення мають аналіз, дослідження організаційних операцій, подання їх у графічній і текстовій формах, типізація і стандартизація, а звідси й проектування, поєднання однорідних операцій, переведення їх на машинне виконання з метою зниження трудомісткості процесу управління.

Поняття технологія управління тісно пов'язане з процесом алгоритмізації операцій і процедур у рамках тих або інших функцій керівної системи.

Збір і опрацювання інформації в керівній системі, підготовка й прийняття управлінських рішень, організаторська робота з реалізації рішень — усі ці процеси управлінського впливу, виконувані менеджером, слід розглядати як упорядковану послідовність операцій. Регламент змісту і послідовності операцій в інформаційному процесі виконує роль процедури процесу управління.

#### **6.4. Використання методу моделювання в управлінській діяльності**

Результати роботи виробничих систем значною мірою залежать від якості рішень, прийнятих управлінським персоналом. Тому менеджери повинні добре уявляти варіанти можливих дій і результати, пов'язані з їхнім здійсненням. У звичних умовах, Що повторюються, прийняті рішення можуть базуватися на досвіді, інтуїції, здоровому глузді, тобто на уявленні про виробничу систему, що склалося в конкретного керівника-менеджера. Однак багатоваріантність, багатокритеріальність, стохастичність виробничих систем породжують завдання, найкраще розв'язання яких не лежить на поверхні і не має аналогів у минулому досвіді, а ціна помилки при сучасних масштабах виробництва дуже велика. Найбільш надійним рішенням була б постановка експериментів безпосередньо на об'єкті. Проте натурні експерименти у виробничих системах найчастіше неможливі або утруднені у зв'язку з їхньою дорожнечою, тривалістю термінів проведення, небезпекою небажаних наслідків.

У тих випадках, коли не можна провести управлінський натурний експеримент або немає даних про результати різних рішень для подібних умов у минулому, є можливість побудувати модель ситуації, яка розглядається, і провести необхідні експерименти з нею.

Для формальної побудови процесу прийняття рішень у реальних ситуаціях використовується лінійне та динамічне програмування. Останні є реальними механізмами прийняття управлінських рішень. Будь-який такий механізм є моделюванням процесу прийняття рішень суб'єктом.

Модель — це об'єкт довільної природи (матеріальний, мислений, знаковий і т. ін.), що відбиває істотні для завдання, яке розглядається, властивості об'єкта-оригіналу. Експеримент, який проводиться з моделлю системи, називається моделюванням. Моделювання дає змогу вивчити властивості об'єкта, прогнозувати його поведінку без постановки натурального експерименту.

Модель має бути здатна відображати, відтворювати або замінювати оригінал у його головних рисах так, щоб її вивчення давало нову інформацію про об'єкт, а точніше, — про цілий клас об'єктів, для яких актуальне завдання, що розглядається. Оскільки в різних завданнях для однієї і тієї ж системи можуть бути задіяні істотно різні її властивості, то для їхнього опису можуть знадобитися різні моделі. Кожна з них буде відбивати головні, з погляду цього завдання, властивості системи й ігнорувати ті властивості, характеристики, які не вимагаються для розв'язання цього завдання. Таким чином, модель завжди існує разом із завданням, яке вирішується. Про модель будь-якого досліджуваного об'єкта є сенс говорити тільки тоді, коли добре з'ясовано завдання, стосовно якого створюється і буде використовуватися модель.

Після створення моделі частину рішень, що раніше вироблялися інтуїтивно, можна приймати на основі кількісних рекомендацій, одержаних у результаті аналізу моделі.

Типи моделей. Усі системи залежно від можливостей формалізованого опису їх можна поділити на три типи: добре структуровані, слабоструктуровані, неструктуровані.

Добре структуровані системи характеризуються наявністю стійких зв'язків і залежностей між підсистемами, що піддаються кількісним оцінкам. Управління такими системами можливе на основі стандартних процедур, правил, методик, розрахунків. Завдання, що виникають, можуть бути одноваріантними (розв'язувані методом прямого рахунку) або різноманітними (оптимізаційними). У слабоструктурованих системах зв'язки між підсистемами чітко не регламентовані, мають несталі характер, не піддаються точному кількісному опису. При прийнятті рішення велика роль суб'єктивного фактора — багато рішень приймаються на основі екстраполяції оцінок. Специфіка слабоструктурованих завдань полягає в необхідності участі в їхньому розв'язанні колективу людей, частина з яких відповідає за ухвалення рішення.

Неструктуровані системи відрізняються неможливістю формалізації мети і критеріїв оцінки. Для цих систем характерні якісні постановки завдань, в яких кількісні залежності між складовими не відомі, формальних методів рішення немає, а вибір варіантів рішення утруднений невизначеністю мети діяльності й альтернативних способів досягнення їх. У вирішенні таких завдань переважну роль відіграють експертно-евристичні методи.

За способом подачі можна виділити три основні типи моделей: концептуальні, матеріальні, знакові. Концептуальна модель — це певний ідеальний образ об'єкта, що залежить не тільки від його об'єктивно існуючих властивостей, а й від знань, досвіду та інших факторів, властивих суб'єктові-дослідникові.

Для того щоб перевести концептуальну модель з форми уявного образу у форму використання відповідно до свого призначення, можуть застосовуватися мовний (вербальний) опис, графічні засоби, математичні символи, відомі засоби різних спеціальних мов подачі даних і знань.

Деталізація "концептуальні моделі. приведення її до вигляду, який дає змогу експериментувати з моделлю для одержання інформації про об'єкт, може здійснюватися в двох основних формах: матеріальній і знаковій.

Матеріальні моделі можна поділити на три типи: предметні, фізичні, аналогові. Предметні (геометричні) моделі призначені для відтворення й аналізу переважно тих властивостей об'єкта, що визначаються його розмірами, формою, іншими ознаками, які характеризують об'єкт без урахування його внутрішньої природи. Типовий приклад — макети в архітектурі й техніці, навчальні муляжі.

Фізичні моделі дають змогу відтворювати і вивчати властивості об'єкта або процесу, зберігаючи його фізичну природу або хімічні властивості. Це лабораторні дослідні установки в хімічних технологіях, гідродинамічні моделі кораблів і гідротехнічних споруд, аеродинамічні моделі літальних апаратів і т. ін. Фізичні моделі засновано на теорії подібностей, за допомогою якої встановлюється відповідність між оригіналом і моделлю. Фізичне моделювання призначене для вивчення властивостей і поведінки об'єкта-оригіналу в різних умовах зовнішнього середовища при різних варіантах реалізації самого оригіналу.

Аналогові моделі служать тій же меті, що й фізичні, але природа процесів, що протікають в оригіналі моделі, різна. Типовий приклад — електронне моделювання на аналоговій обчислювальній машині або електронній моделюючій установці процесів, що мають механічну, хімічну й іншу природу (коливання центра мас автомобіля при русі в різних дорожніх умовах, поведінка літака при польоті в повітряній атмосфері, протікання хімічної реакції залежно від активності каталізатора та ін.). В основі аналогового моделювання лежить подібність між математичними описами процесів оригіналу і моделі.

Знакові моделі відбивають властивості оригіналу за допомогою різноманітних символів і можуть бути поділені на мовно-описові, графічні і математичні. Мовно-описова (вербальна, лінгвістична) модель є описом властивостей реального або уявного об'єкта певною природною мовою. Це може бути технічне завдання, постановка завдання при проектуванні АСУ, пояснювальна записка до проекту і т. ін. Розробка такої моделі допускає досить велику свободу у виборі засобів і способів опису, обмежену синтаксичними та семантичними нормами використовуваної мови, а також вимогами формально-нормативного характеру (вимоги Держстандарту). Такі моделі дають змогу описати об'єкт достатньо повно, однак їх не можна використовувати безпосередньо для аналізу, прогнозу, одержання нової інформації про об'єкт.

Графічні моделі залежно від призначення можна поділити на портретні й умовні. Графічно портретна (іронічна) модель — модель, котра графічними засобами відображає реально або теоретично властивості, характеристики об'єкта (креслення конструкції, план місцевості, схема

маршрутів міського транспорту та ін.).

Графічна умовна модель служить для відображення у вигляді графічного способу характеристик, властивостей об'єкта, безпосередньо недоступних для спостереження (графіки, що відображають функціональні зв'язки між змінними, гістограми, що характеризують розподіл випадкових величин за результатами експерименту, діаграми стану в металознавстві).

Математична модель — опис внутрішніх властивостей системи та істотних для розглядуваного завдання процесів мовою математики (функціональні й логічні залежності, алгебраїчні системи; диференціальні рівняння, графічні структури і т. ін.). Побудова математичної моделі означає перехід від змістовного опису об'єкта моделювання до формального і дає змогу застосувати для дослідження властивостей об'єкта формальні перетворення, його описи, характер яких залежить від виду математичної моделі, тобто в результаті від розглядуваного завдання.

Якщо розглядаються завдання, пов'язані з функціонуванням системи як цілого, то головний інтерес являє її взаємодія з навколишнім середовищем, а особливості внутрішньої побудови, склад підсистем і закономірності процесів, що протікають у них, може бути опущено. У такому випадку говорять про функціональну модель, тобто модель, котра відображає основні особливості функціонування системи.

В інших випадках, навпаки, інтерес являють особливості побудови системи, склад підсистем і взаємозв'язки між ними. Моделі, що відбивають ці властивості, називаються структурними. При їхній побудові та дослідженні широко використовується математичний апарат теорії графів. При побудові функціональних моделей, як правило, описується стан великої системи: причинно-наслідкові зв'язки, які визначають зміну станів; можливості впливати на них у потрібному напрямі та зіставляти різкі варіанти управління (впливу), що приводять до бажаної мети. Стан системи як об'єкта моделювання можна описати деякою множиною величин, що групуються залежно від характеру їхньої участі в процесі. Загалом можна виділити вектор вхідних (некерованих) змінних:  $X = (X_1, X_2, \dots, X_n)$ , вектор вихідних змінних:  $Y = (Y_1, Y_2, \dots, Y_n)$ , вектор керованих впливів:  $U = (U_1, U_2, \dots, U_k)$  і вектор параметрів:  $G = (G_1, G_2, \dots, G_p)$ .

У математичних моделях виробничих систем вхідними змінними є характеристики виробничих процесів, що можуть бути визначені, але не підлягають зміні, наприклад, контрольований склад вихідної сировини, обсяги і терміни постачання сировини та матеріалів. Керованими називаються змінні, на які можна впливати, значення яких можна розраховувати, вибирати для досягнення бажаних результатів; розподіл завдання за групами устаткування, визначення порядку запуску деталей у виробництво, розрахунок складу шихти і т. ін.

Вихідними називаються змінні, значення яких залежать від вхідних (керованих і некерованих) змінних. Це, наприклад, собівартість продукції, прибуток, обсяги реалізації, сукупні витрати, стан

основних фондів. Як приклад найчастіше використовуються різні норми і нормативи, директивні планові завдання за основними показниками виробничої діяльності. Для змінних  $X$ ,  $Y$ ,  $U$  характерно те, що їхні числові значення в ході процесу можуть змінюватися на деякій ділянці, а параметри  $G$  постійні, але можуть бути іншими в аналогічних процесах.

Функціональну модель у найпростішому випадку може бути подано у вигляді:  $Y = F(X, U, G)$ , де  $F$  — функціональна залежність, що пов'язує змінні та параметри системи.

Отже, математична модель має характеризувати поведінку вихідних змінних  $Y$  залежно від значень параметрів і некерованих вхідних змінних, параметрів і керованих вхідних змінних, а також враховуючи зміни керованих змінних. Звичайно, при побудові моделі вибір складу вихідних змінних, що включаються в модель, не викликає труднощів, тому що вони визначаються самим завданням моделювання. Вибір вхідних змінних, керованих і некерованих, може бути виконаний різними способами, причому тут, крім визначення завдання, важливі вимоги точності й простоти, що висуваються до моделі. Якщо вхідних змінних занадто мало, модель втрачає точність, може стати неадекватною об'єкту; якщо їх надто багато — необхідні ресурси пам'яті й швидкості обчислень можуть перевищити наявні ресурси FOM.

Моделі мають бути сформульовані так, щоб для застосування їх вимагались лише доступні дані. Якщо, наприклад, недостатні запаси товарів призвели до збитків у торгівлі, то модель рішення, яке передбачає визначення оптимального рівня запасів, має включати систему грошових штрафів за ці збитки.

Модель має вимагати лише здійснених реальних розрахунків. Наприклад, застосування методів лінійного програмування для складання графіка роботи сучасного великого підприємства може виявитися нездійсненим, бо час, необхідний для цих розрахунків, буде надто великим навіть для комп'ютерів. Завдання теорії прийняття рішень полягає в тому, щоб знаходити такі альтернативи, які ймовірно лише в наближенні, вимагають невеликого обсягу розрахунків.

Моделі не можуть потребувати недоступної прогнозної інформації. Програми, які будуть вимагати від відділу збуту оцінки товарообігу за другу половину наступного місяця, в процесі прийняття ділового рішення не будуть мати широкого застосування, ні описового, ні нормативного.

Моделі описуються з погляду тих вихідних моментів, з якими, скоріше всього, той, хто приймає рішення, розпочне процедуру прийняття рішень.

## **ГЛАВА 7. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО**

### **7.1. Зміст роботи керівника з управління організацією**

Родоначальник теорії наукової організації праці Ф. Тейлор описав зміст роботи керівника організації такими словами: "Плануй — роби — дивись — впливай". Складові цієї формули є основою визначення фаз управлінського циклу в діяльності керівника організації.



Сьогодні ділова організація розглядається насамперед як відкрита система. Головні передумови успіху підприємницької діяльності не всередині, а поза фірмою, тобто успіх фірми пов'язується з тим, наскільки вдало вона пристосовується до свого оточення — економічного, науково-технічного, соціально-політичного. Уся внутрішньофірмова структура управління є не що інше, як відповідь фірми на різні за своєю природою фактори впливу з боку зовнішнього середовища. Постійна зміна умов середовища, в якому діє фірма, змушує її менеджмент насамперед піклуватися про гнучкість і адаптованість внутрішньофірмових структур управління. У зв'язку з цим суттєво зростає роль компетентного керівника-підприємця і значення людського потенціалу організації. В основі сучасного підходу до управління лежить концепція підприємства як соціально-ринкової системи.

У процесі внутрішньоорганізаційного поділу праці відбулося відокремлення управлінської діяльності від неуправлінської, внаслідок чого виникла потреба в професії керівника та визначенні кола його обов'язків і відповідальності. Коли керівництво є істотним компонентом ефективного управління, керівники не завжди є ефективними керуючими, для здійснення ефективного керівництва необхідно знати особливості управлінської діяльності. Аналіз управлінської роботи зводиться до пояснення того, чим займається керівник в організації або її підрозділі, які йому підпорядковані. Крім того, багато аспектів управлінської діяльності є загальними для всіх керівників у всіх організаціях, що теж підтверджує доцільність розгляду проблем керівництва, починаючи саме з управлінських.

Управління виробництвом — це складний, цілеспрямований, безперервний соціально-економічний і організаційно-технічний процес впливу суб'єкта управління на конкретний об'єкт (дільниця, цех, відділ, підприємство), здійснюваний за певною технологією, за допомогою системи методів і технічних засобів з метою досягнення об'єктом (керованою системою) заданих параметрів та стану. Механізм управління являє собою сукупність конкретних стосунків між людьми, підприємствами, органами управління, в основі яких лежить вплив суб'єкта на об'єкт управління. Ці стосунки складаються із різноманітних організаційних, інформаційних зв'язків, взаємодії різних елементів, ланок суб'єкта управління. Вони виникають усередині суб'єкта управління, між суб'єктом і об'єктом, а також між органами управління різних рівнів. Тому керівник має добре знати як особисті інтереси й мету підпорядкованих йому працівників, так і завдання, що стоять у цілому перед колективом для того, щоб відповідним чином спрямовувати їх у єдине русло. У конкретній управлінській діяльності управління діяльністю організації і управління людьми виступають як єдиний взаємозумовлений (внутрішньоінтегрований) процес. Зміст керівництва як управлінської діяльності керівника має загальний характер, тому воно і є предметом наукового дослідження. Керівництво організацією є істотним компонентом ефективності її управління. У процесі розвитку

<http://www.library.if.ua/books/32.html>

об'єкта й суб'єкта управління розуміння змісту поняття керівництво суттєво змінилося. Результатом цих змін є нова філософія менеджменту, у центрі якої перебувають згода і взаємопідтримка, а не відносини панування і підпорядкування. За цією концепцією основні фактори керівництва сучасною організацією такі: підтримка підлеглих, спрямована на виховання в них почуття власної гідності; гармонізація ефективних зв'язків між персоналом фірми; акцент на досягненні групової мети і досконалості в роботі; сприяння ефективній роботі колективу за допомогою програм, координації та планування, а також забезпечення необхідними ресурсами.

Управління умовно можна поділити на управління діяльністю організації і управління людьми. Через системи управління керівники прагнуть впливати на процес досягнення поставленої мети на етапах планування, виконання і контролю за результатами виконання. Чим краще ми управляємо своєю діяльністю, тим менше підстав для втручання в неї інших. Чим більше людей зайнято в єдиному трудовому процесі, тим важливіше, щоб хтось координував, керував, спрямовував діяльність як груп, так і окремих працівників на досягнення загальної мети організації. Успішного управління діяльністю не може бути досягнуто без відповідного управління людьми. Останнє означає діяльність щодо керівництва персоналом. Цю сферу управління часто називають роботою керівника.

Весь організаційний цикл процесу управління спрямований на реалізацію системи функцій менеджменту підприємства з метою досягнення запланованих результатів діяльності.

Виробляючи модель циклу управління для конкретних умов підприємницької діяльності (кожного підприємства окремо), варто брати до уваги ті управлінські дії, що є визначальними в діяльності менеджера. Роль керівника-менеджера можна охарактеризувати такою послідовністю дій: визначення мети діяльності; розробка стратегії і тактики досягнення цієї мети; встановлення конкретних завдань; розробка та вибір ефективних методів управління; організація і контроль за головними напрямками діяльності й розвитком фірми; аналіз і оцінювання ефективності прийнятих рішень, результатів виконання їх; набір і розстановка керівників підрозділів фірми й апарату управління; аналіз проблем, сприятливих можливостей для розвитку та їхнього впливу на діяльність фірми; розроблення підходів до вирішення проблем і вибору варіантів; аналіз можливих наслідків планованої діяльності; вибір кращої альтернативи; керівництво програмами, включно з комунікаціями і мотивацією; оцінювання міри досягнення мети; виявлення найважливіших тенденцій і можливих збоїв як у діяльності фірми, так і в її оточенні; повторення кількох або всіх перелічених етапів.

Цикл управління включає розподіл конкретних завдань на технологічних стадіях, виробничих ділянках і робочих місцях і встановлення календарних термінів та графіків роботи. Далі здійснюються різноманітні операції, пов'язані з організацією праці, інструктажем і поточним

керівництвом процесом виконання відповідних завдань, а також із розстановкою виконавців на робочі місця, їхнім навчанням, стимулюванням. Сюди входить і широкий комплекс організаційних процедур із забезпечення безперебійної роботи, починаючи з одержання необхідних матеріалів, інструментів і закінчуючи контролем графіків та якості роботи в усіх виробничих ланках.

Функціональний підхід до змісту процесу управління, крім підготовки й організації виробництва, включає різноманітні групи операцій з виробництва, фінансування і статистичного обліку, з контролю за господарською діяльністю, аналізу збуту продукції тощо.

Отже, логіка взаємодії функцій управління виробництвом ґрунтується на послідовності операцій у часі й просторі, коли функції немовби продовжують одна одну у вигляді послідовних етапів управлінської діяльності. Детальніше взаємодія функцій виявляється при логічному аналізі виробничого процесу та управлінні ним. У реальній підприємницькій діяльності зазначені функції постійно переплітаються, поєднуються в діяльності менеджера, складаючи єдиний управлінський цикл.

Процес управління, здійснюваний менеджером виробництва, має циклічний, безупинний характер і протікає в часі й у просторі. За часом він може тривати від кількох хвилин до кількох місяців і навіть років. Просторові характеристики процесу управління можуть охоплювати від робочого місця підрозділу підприємства до галузі в цілому. Отже, цикл управління характеризується двома видами вимірів: час циклу і просторові рамки циклу.

Тривалість циклу управління складається з часу на збір, передачу й опрацювання інформації; розроблення і прийняття рішень; організацію виконання рішень. В управлінській діяльності менеджер постійно прагне скоротити час на виконання всіх без винятку операцій, спростити організаційні й документальні процедури, використовувати новітні технічні засоби.

Діяльність менеджера за технологією проходження кожного етапу управління умовно можна поділити на три основні забезпечуючі цикли: інформаційний цикл — пошук, збір, передача, опрацювання, збереження науково-технічної, економічної, облікової та іншої інформації; логіко-розумовий цикл — розроблення і прийняття управлінських рішень: дослідження, розроблення, розрахунки, прогнози, прийняття рішень; організаційний цикл — організаційний вплив на об'єкт управління для реалізації рішень: добір і розстановка кадрів, доведення завдань до виконавців, диспетчеризація, координація, контроль, виконання та ін.

У загальному вигляді цикл управління можна подати так (рис. 18). Отже, управління можна подати і як процес впливу на організацію з метою її впорядкування, збереження якісної специфіки, вдосконалення і розвитку.



Результативність управління організацією залежить від того, наскільки добре виконуються етапи циклу управління. Управлінська діяльність, спрямована на досягнення визначеного кінцевого результату, накладає на менеджера більше обов'язків, ніж передбачено циклом управління. Більш глибокому уявленню про можливі дії керівника, зміст його роботи буде сприяти ознайомлення із загальною моделлю управління (рис. 19).



Зміст роботи керівника визначається функціональними потребами організації з урахуванням спроможностей і потреб персоналу. Є й інші підходи, наприклад опис економічного змісту процесу управління як замкнутого ланцюжка дій керівника-організатора. Й. Ворст і П. Ревентлоу економічне управління ілюструють такою моделлю (рис. 20).



У різних визначеннях управління, на які ми натрапляємо в практиці й теорії менеджменту, підкреслюється значення того чи іншого моменту, процесу в управлінській діяльності, котрі здійснюються на конкретному місці й часі з позиції суб'єкта управлінської діяльності. Наприклад, у визначенні "Управління — це процес впливу на діяльність окремого працівника, групи або організації в цілому з метою досягнення максимально добрих результатів", увага акцентується на такому елементі управлінської діяльності, як вплив, і на його цільовій спрямованості.

У визначенні "Управління є взаємодією між керівником і підлеглим йому персоналом" підкреслюється необхідність об'єднання зусиль одних та інших для досягнення визначених результатів.

Визначення "Управління — це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу" акцентує увагу на важливості організуючого начала для ефективної спільної діяльності людей.

Управління підприємницькою структурою включає: управління діяльністю (планування, визначення виробничих завдань, створення системи обліку робіт, контроль за виконанням завдань); управління людьми (забезпечення співробітництва між персоналом організації, кадрова політика, навчання, налагодження комунікацій, мотивація тощо); управління зв'язками поза організацією; подальше вдосконалювання всієї управлінської діяльності.

Таким чином, основоположні питання управління залишаються незмінними роками, десятиліттями і навіть століттями. Запитання колишні, але відповіді на них змінюються — відповідно до способів, завдяки яким можна працювати більш ефективно й досягати найкращих результатів.

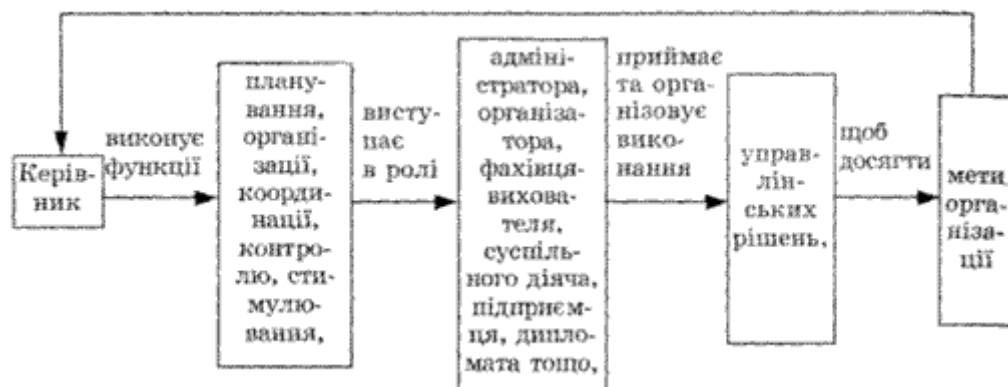
Майбутня невизначеність внутрішніх і зовнішніх умов підприємницької діяльності спонукає менеджерів постійно поглиблювати й розширювати знання теорії та практики управління. Якщо раніше керівництво покладалося на силу влади й видання наказів, то тепер воно діє на основі згоди і співробітництва працівників під началом керівника. Відносини жорсткого підпорядкування відійшли в минуле. Раніше можна було призначити працівника відповідальним за будь-яку сферу діяльності, не зважаючи на його професіоналізм або бажання, ставлення до цього інших людей. Сьогодні цього робити вже не можна, оскільки умови, у яких діють керівники, якісно змінилися. В узагальненому вигляді керівництво (управління людьми) може бути зведене до таких аспектів: видача директив щодо того, що потрібно зробити; налагодження співробітництва між людьми; забезпечення ресурсами; досягнення поставленої мети. Мета керівництва — спонукати людей працювати ефективно і з бажанням.

Практика господарювання свідчить, що керівник повинен постійно адаптувати, раціоналізувати і переорієнтовувати організацію відповідно до вимог зовнішніх умов. Керівництво — це комбінація переконання, примусу і прикладу, здатна змусити людей виконувати те, що від них вимагається. Іншими словами, керівництво — це здатність спрямовувати ентузіазм підлеглих на досягнення поставленої мети. Без керівництва будь-яка організація є не що інше, як натовп людей і машин. Дієвість керівництва виявляється в спроможності переконувати інших знаходити ефективні рішення поставлених завдань. Це певний людський фактор, що об'єднує трудовий колектив у єдине ціле й мотивує його до досягнення поточної і довгострокової мети.

Відповідно керівник — це особа, яка спрямовує інших людей і керує ними в їхній спільній

діяльності, спрямованій на досягнення поставленої мети.

Загалом зміст діяльності керівника та його рольові функції в організації зображено на рис. 21.



Одним з основних інструментів сучасного керівництва виступає налагодження ефективних зв'язків між працівниками. Керівник має тонко реагувати на настрої та думки, котрі виникають у трудовому колективі, він має досконало володіти здатністю переконувати й домагатися підтримки своїх рішень і обраного ним курсу з боку підлеглих, колег, вищого керівництва, контрагентів. Сучасне керівництво діє, виходячи з необхідності змін в організації. Кінцевий успіх цих змін можна забезпечити, лише враховуючи структуру потреб, її специфіку, динаміку. Налагодження зв'язків виступає засобом, за допомогою якого керівник-менеджер може знати і сприймати різні думки, що сприяють виробленню нового курсу. Отже, вирішальне значення для керівництва мають ефективні зв'язки і спроможність спонукати людей до дії.

Характерні риси сучасного керівника порівняно з його попередниками такі:

орієнтація на людей. Більше часу присвячує взаємодії з людьми і менше часу проводить в офісі, розробляючи неймовірні плани;

ставлення до виконання. Поряд з орієнтацією на людей робить наголос на виконанні. Успішне виконання вимагає поєднання спеціальних навичок і знань в галузі управління з практичним використанням їх для спрямування персоналу на виконання завдань;

дух суперництва. Сучасний керівник повинен уміти добиватися успіху за умов гострої конкуренції. Тиск, який створює міжнародна конкуренція, змінює формулу успіху керівника. Не трудовий стаж або освіта, а лише вміння виправдовувати очікування вищого керівництва є вирішальним фактором у діяльності сучасного менеджера;

зовнішня перспектива. Управлінська майстерність має бути спрямована на будь-кого, хто має відношення до успіху;

орієнтація на системи. Складність сучасних відносин вимагає, щоб керівник став фахівцем у галузі управління системами;

прагматизм, гнучкість та здатність мати справу з невизначеністю. Прагнення до розробки чистих принципів, котрі можуть привести керівника до успіху, не має сенсу. Керівникам, які досягли

успіху, властива гнучкість у прийнятті рішень, вони розуміють, коли важливо не наслідувати того, що вже було в минулому зроблено;

орієнтація на майбутнє. Тим, хто перебуває на нижчому рівні корпоративного управління, як правило, необхідна перспектива в межах кількох місяців. Вище керівництво має передбачити майбутнє принаймні на десятиліття.

Основні фактори, що сприяють ефективному керівництву організацією, такі:

підтримка. Поведінка, що вселяє підлеглому почуття власної значимості;

гармонізація відносин. Поведінка, що заохочує членів колективу до розвитку тісних, що влаштовують усіх, взаємовідносин;

акцент на досягненні мети. Поведінка, що стимулює ентузіазм у досягненні групової мети або досконалості в роботі;

сприяння роботі. Поведінка, що сприяє досягненню мети за допомогою програм, координації і планування, а також забезпечення необхідними ресурсами — інструментами, матеріалами, технічними засобами.

Форма і масштаби цих факторів залежать від того, який стиль керівництва обирає керуючий.

З'ясування змісту керівної діяльності в підприємницькій організації передбачає дослідження основ керівництва, зокрема лідерства, впливу та влади.

## **7.2. Форми управлінського впливу: лідерство та влада**

Проблемі лідерства й ефективного його використання в менеджменті приділяється особлива увага.

Теорії лідерства прагнуть з'ясувати, які характеристики лідерства виявляються найбільш ефективними та чому. Дослідники цієї проблеми справедливо підкреслюють, що для успішного виконання своїх функцій керівник-менеджер має бути і лідером. Розглянемо ці поняття детальніше з погляду їхньої сутності і взаємовпливу в процесі практичного використання їх в управлінській діяльності.

Слово лідер означає: той, хто веде за собою, очолює. Лідер здійснює важливу функцію управління — показує шлях руху вперед, веде за собою виконавців. Сьогодні у світі склалася така ситуація, що без визнаних лідерів неможливо вижити ні підприємницькій, ні іншій організації. Лідерство є тим видом діяльності, який поряд із керівництвом та прийняттям рішень властивий всій системі управління. Якщо ефективний керівник однозначно позитивно впливає на ефективність управління, то ефективні лідери не завжди є одночасно й ефективними керівниками. Про ефективність лідера можна судити з того, якою мірою він впливає на персонал організації. Інколи ефективне лідерство (неформальний лідер) може бути перепорою досягненню мети організації.

Між керівництвом та лідерством є певні відмінності. Так, якщо керівництво — це розумовий та фізичний процес, який веде до того, що підлеглі виконують рішення керівників і вирішують



визначені завдання, то лідерство є процесом, за допомогою якого одна особа впливає на членів групи, при цьому не обов'язково посідаючи формальну посаду. Посада керівника — це результат свідомої дії формальної організації. Лідерами стають не з волі організації, і дії лідерів не обмежуються рамками повноважень та структур. Дуже часто керівник є лідером без будь-якого зв'язку з його посадою в існуючій управлінській ієрархії. Тому проблема поєднання функцій лідера і менеджера в одній особі все більш привертає увагу теоретиків.

Теорія лідерства прагне з'ясувати й передбачити, які характеристики лідерства виявляються найбільш ефективними і чому з позиції спрямування зусиль персоналу на досягнення мети організації в конкретних умовах.

Згідно з теорією особистих якостей лідерства (теорією великих людей), кращі керівники — це ті, котрі мають певний набір властивих усім людям особистих якостей. Наприклад: знання, інтелект, чесність, здоровий глузд, ініціативність тощо. Знаючи про необхідність цих рис, люди можуть навчатися виховувати їх у собі й ставати хорошими керівниками. Для успішного здійснення лідерства потрібно, щоб особисті риси керівника співвідносилися з особистими рисами, діяльністю, метою і завданнями його підлеглих.

Визначення лідерства з позиції поведінки керівника ґрунтується на тому, що його ефективність визначається не особистими рисами керівника, а манерою поведінки з підлеглими. Цей підхід розвинуто в теорії стилів керівництва.

У практиці управлінської діяльності виявляється, що на ефективність керівництва, окрім особистих рис і поведінки керівника, вирішальний вплив можуть справити інші фактори. Тому сучасна теорія лідерства надає перевагу ситуаційному підходу. Різні ситуації вимагають різних способів впливу на персонал, тобто керівник-лідер мусить уміти поводитися по-різному в різних ситуаціях.

Діловим людям, незалежно від місця здійснення бізнесу, необхідний лідер думки, лідер інтуїції, лідер дії, лідер результату.

Головні риси, які мають бути властиві лідерам в сучасній діловій організації, такі:

мистецтво бути рівним, тобто здатність налагоджувати й підтримувати систему відносин з рівними собі людьми;

мистецтво бути керівником, тобто здатність керувати підлеглими, долати труднощі та вирішувати всі проблеми, що приходять до керівника разом з владою та відповідальністю;

мистецтво розв'язувати конфлікти — здатність виступати в ролі посередника між двома сторонами в конфлікті, врегульовувати неприємності, пов'язані з психологічними стресами;

мистецтво обробляти інформацію — здатність побудувати систему комунікацій в організації, одержувати надійну інформацію та ефективно її оцінювати;

мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення — здатність знаходити проблеми та

рішення в умовах, коли альтернативні варіанти, дії, інформація та цілі незрозумілі або викликають сумнів;

мистецтво розподіляти ресурси в організації — здатність вибрати потрібну альтернативу, знайти оптимальний варіант за умов обмеженості часу та недоступності інших видів ресурсів;

хист підприємця — здатність іти на виправданий ризик і на впровадження інновацій в організації;

мистецтво самоаналізу — здатність розуміти позицію лідера та його роль в організації, вміння бачити те, як він впливає на організацію.

Керівників фірм і компаній, зорієнтованих на інновації, називають "перетворюючими лідерами".

Перелік особистих рис перетворюючого лідера такий: бачення ситуації, проблеми, тобто створення у своїй уяві образу організації та "перенесення" свого бачення у свідомість персоналу, розробка конкретних шляхів і засобів досягнення мети;

цілісність характеру — вірність слову, дотримання загальнолюдських норм моралі, єдність цінностей, мети і засобів її досягнення,\*

віра в людей, зацікавленість у людях, довіра до людей, довіра людей до лідера,"

безкорисливість — служіння людям, відсутність сліпого кар'єризму, виважене використання особистих благ;

прихильність (відданість) до організації: організація — другий дім, підлеглі — це діти, усі блага — для організації;

творчі здібності — пошук нового, перетворення існуючого на краще;

твердість духу, висока вимогливість, право нагороджувати і карати, позитивне ставлення до єдиноначальності;

уміння спілкуватися — ділове спілкування, інформування підлеглих, уміння вести душевну розмову, бути серед підлеглих, мати авторитетне оточення;

уміння ризикувати — спонукання персоналу до інновацій, оцінювання інноваторів, поведінка з урахуванням ситуації;

уміння знаходити елегантні та прості рішення складних проблем;

урівноваженість, уміння зберігати спокій у кризових ситуаціях, що спонукає оточуючих також зберігати спокій та діяти продумано.

Під лідерством розуміється спроможність впливати на окремі особистості та соціальні групи, трудові колективи, спрямовувати їхні зусилля на досягнення мети організації, фірми, підприємства.

Лідерство як відповідне соціальне відношення включає чотири головні змінні: 1) характеристики лідера;

позицію, потреби й інші характеристики його послідовників;

характеристику організації — її мету, структуру, природу завдань, котрі має бути виконано; 4)

соціальне, економічне і політичне середовище. Лідерство — це складне поєднання зазначених змінних. Вплив лідерів у підприємницькій діяльності з погляду менеджменту виявляється в зміні настроїв, формуванні бажань і уявлень про розвиток бізнесу персоналом організації. Проведене опитування 1500 менеджерів європейських компаній показало, що найбільш важливими лідерськими рисами керівника є:

спроможність формувати ефективну команду (96 %);

прислухатися до думки колег і підлеглих (93 %);

приймати самостійні рішення (87 %);

залучати інших до виконання рішень (86 %).

Під впливом розуміється будь-яка поведінка індивіда, що вносить зміни в поведінку, відносини, відчуття іншого індивіда. Конкретні засоби, за допомогою яких одна особа може впливати на іншу, можуть бути найрізноманітнішими — від прохання до найсуворіших погроз.

Для того щоб зробити своє лідерство і вплив ефективними, керівник має розвивати і застосовувати владу. Будь-яка людська діяльність так чи інакше пов'язана з проявом владних відносин. Однак в економічній теорії частіше говорять не про владу, а про відносини, права, повноваження, вплив або про силу впливу суб'єкта на об'єкти своєї діяльності: на людей або ж на речі. У спілкуванні й публікаціях ми часто згадуємо силу впливу, про що б не йшла мова — про примус, звичаї і традиції, мистецтво, авторитет, закон, віру, переконання або звички. Незважаючи на очевидні розбіжності між цими поняттями, у кожному з них інтуїтивно схоплюється єдиний внутрішній зміст — скрізь мається на увазі силове, примусове обмеження свободи вибору. Це дає змогу розглядати владу в узагальненому вигляді як систему обмежень свободи особи.

Якою б формою організаційної діяльності ми не цікавились, ми насамперед прагнемо дізнатися, хто очолює відповідну організацію. Потім ми цікавимося відповідними рисами або повноваженнями, що підтверджують це командне положення. Один із найвідоміших економістів ХХ ст. Дж. Гелбрейт владу на підприємстві пов'язує з власністю на фактори виробництва і зміною їхньої ролі з розвитком суспільного виробництва. Аналіз різних підходів він подає у своїх працях "Нове індустріальне суспільство" та "Економічні теорії і мета суспільства". На його думку, влада — це спроможність однієї людини або цілої групи людей нав'язувати свою думку іншим. З'ясування її наявності потребує відповіді на три запитання: хто цією владою володіє (тому що це не завжди буває очевидним); для досягнення якої мети її використовують; яким способом домагаються згоди або підкорення усіх інших? У теорії менеджменту організації влада, по-перше, визначає коло відповідальності перед вищим керівництвом, і в цьому розумінні формальна влада допускає застосування примусових санкцій; по-друге, забезпечує професійну експертизу всіх, хто приймає рішення, шляхом залучення в управлінську ієрархію потрібних та авторитетних експертів; по-третє,

забезпечує координацію зусиль усіх членів організації, тобто визнання ними обов'язковими для них рішення та загальної мети.

На відміну від уявлень класичного менеджменту, за якими формальна влада — це невід'ємний та єдиний аспект ефективного менеджменту, пізніше було показано можливість успішного застосування (використання) інших форм впливу, зокрема переконання та професійного авторитету. Ключ до мотивації підлеглих потрібно шукати так, щоб використовувати той вид впливу, який відповідає конкретним обставинам.

Ідея "влади разом", а не "влади над" полягає в тому, що використання влади або авторитету означає просто спонукання до дії та ініціювання відповідних змін. Традиційно в менеджменті ми уявляємо собі "владу над" різними ресурсами виробництва, натомість "влада разом" є більш конструктивним способом впливу. Влада може виявлятися скоріше як спільна, а не примусова діяльність. Концепція "влади разом" передбачає взаємопов'язану поведінку як процес, у якому менеджер може впливати на інших менеджерів тоді, як вони впливають на нього. Одночасно для працівників відкриваються інформаційні канали та надається можливість впливати на менеджерів. Це відбувається в тих випадках, коли індивіди та групи знають свої функції і кожна функція за можливостями відповідає здібностям індивідів та груп, котрі виконують завдання. Всупереч поширеним уявленням про потік владних повноважень в ієрархії зверху донизу, насправді влада функціональна, вона перебуває в тісному зв'язку зі становищем працівника в організації, його робочим місцем. Влада не має нічого спільного з вертикальним виміром: бос не делегує влади, як він собі це уявляє; міру і напрям делегування закладено в самій структурі організації. Філософія делегування визначається вже тоді, коли виробляється або вибирається структура організації.

Практичний інтерес для теорії та практики менеджменту являє протиставлення понять влада та авторитет. Якщо розглядати владу як право, яким наділена людина в силу свого службового становища (посади) в організації, то влада не уособлена і не має нічого спільного з особою. Навпаки, авторитет завжди ідентифікується з особою, її здатністю спонукати інших до відповідних дій та вчинків. Мати авторитет — означає лише забезпечувати можливість того, щоб щось робилося. Керувати — означає використовувати авторитет як засіб для досягнення конкретної мети. Авторитет в організації — це вплив або здатність лідера спонукати інших до виконання покладених на них обов'язків.

Згідно з теорією сприйняття Ч. Барнарда влада має об'єктивний і суб'єктивний аспекти. У першому випадку влада має пряме відношення до характеру самого розпорядження або повідомлення зверху. Влада, вважав Барнард, іде від ієрархічної піраміди до її вершини, міра визнання законності виправданості повідомлення (розпорядження зверху) визначається тим, наскільки воно узгоджується з інтересами персоналу, наскільки персонал фізично й розумово підготовлений, щоб

діяти згідно з розпорядженням.

Так чи інакше, влада зводиться до реальної можливості впливати на поведінку інших. В усіх організаціях (трудових колективах) для досягнення їхнього ефективного функціонування необхідне належне застосування влади. У різних підрозділах організації керівник залежить від свого безпосереднього начальства, підлеглих і колег. Фактично ці групи персоналу являють собою частину навколишнього середовища керівника. Без сприяння цих людей керівник не може ефективно здійснювати свої функції. Багато керівників також прямо залежать від людей і організацій, що знаходяться поза їхньою власною організацією, — постачальників, замовників, конкурентів, відомств, що регулюють їхню діяльність. В ідеальному варіанті всі ці люди й сили будуть охоче співробітничати з керівником і давати все необхідне для виконання роботи та досягнення мети організації. На жаль, на практиці все значно складніше. Навіть у тому разі, коли керівник має чітко визначені повноваження, спрямовувати зусилля підлеглих на реалізацію поставленої мети не завжди можливо. Наприклад, підлеглі можуть відмовитися виконати прохання керівника, тим самим звівши його повноваження нанівець. Навіть якщо такої проблеми не виникає, керівник часто залежить від людей, які формально йому не підпорядковані. Якщо ж керівник не в змозі ефективно взаємодіяти з різними групами трудового колективу, то він не зможе повноцінно виконувати свою роботу, а це не може не вплинути на ефективність як індивідуального трудового внеску, так і діяльності всього колективу. Влада та вплив як інструменти лідерства є фактично єдиним засобом, яким володіє керівник для розв'язання подібних ситуацій. Без влади немає ні організації, ні порядку.

Розглядаючи відносини влади між керівником і підлеглим, не варто забувати про баланс влади. Керівнику слід пам'ятати, що підлеглі теж мають певну владу і можуть впливати на керівника. Звичайно керівник має формальну владу над підлеглими, адже вони залежать від нього в таких питаннях, як підвищення заробітної плати, робочі завдання, просування по службі, розширення повноважень, задоволення соціальних потреб тощо. Однак у деяких ситуаціях підлеглі мають владу над керівником, тому що він залежить від них у таких питаннях, як необхідна для прийняття рішень інформація, неформальні контакти з людьми в інших підрозділах, чие сприяння необхідно для керівника. Наприклад, допоміжний, обслуговуючий персонал лікарень має владу, тому що лікарі, які лікують, значною мірою залежать від них.

Отже, керівник має чітко усвідомлювати, що підлеглі часто теж мають владу. Тому використання ним в односторонньому порядку своєї влади в повному обсязі може викликати у підлеглих таку реакцію, що вони захочуть реально продемонструвати свою владу, що може призвести до дуже негативних і навіть небезпечних наслідків. Тому розсудливий, урівноважений керівник намагається підтримувати розумний баланс влади. Крім підлеглих, над керівником можуть мати владу і колеги.

Скажімо, якщо керівник із фінансових або виробничих питань залежить від послуг відділу обробки даних, то неважко зрозуміти, що начальник цього відділу теж може мати над ним певну владу, хоч і приховану для оточуючих.

Зростання значення комп'ютерів у господарській і соціальній діяльності привело до того, що зростає влада персоналу служб, підрозділів обробки даних. Чим більше необхідної інформації, ресурсів або послуг один керівник дає іншому, тим більша його влада над ним. Секретарі, помічники керівників теж не безликі істоти в управлінській ієрархії, хоча, на перший погляд, їхня служба здається простим виконанням розпоряджень, команд начальства. Однак це не зовсім так. Оскільки секретарі керівників, як правило, знають, з ким потрібно зв'язатися, щоб здобути конкретну інформацію для керівництва, то вони також часто мають значну владу, хоча і неформальну та непомітну для зовнішнього погляду. Розгляд влади як колективного продукту суспільства переконує, що відносини влади є взаємозобов'язуючими і здійснюються здебільшого за допомогою законної влади або ведення переговорів, котрі регулюються встановленими або існуючими правилами гри.

Для того щоб керувати, необхідно впливати, а щоб впливати, необхідно мати "корені", основу влади. Здоровий глузд підказує, що для володіння владою необхідно мати можливість тримати під своїм контролем що-небудь важливе для виконавця, те, що зумовить його залежність від вас і змусить його діяти так, як цього бажаєте ви. Це "щось" є в кожного з нас. Це — потреби. Влада ґрунтується на зверненні до активних потреб виконавця. Влада набирає різноманітних форм: примусу, коли той, хто має владу, використовує можливість карати, позбавляючи виконавця можливості задоволення насущної потреби або завдаючи йому якихось прикрощів; винагороди, коли той, хто впливає, має можливість задовольнити насущну потребу виконавця або ж принести задоволення.

Експертна влада передбачає унікальний досвід, високу кваліфікацію, спеціальні глибокі знання та практичні навички. Дії такого керівника сприймаються підлеглими як зразкові і не підлягають сумніву. Вони виконують накази, бо досвід засвідчує, що це приведе до задоволення потреб виконавця.

Законна влада випливає із статусу керівника в організації. Вона дійова, коли підлеглий виконує вказівки керівника тільки тому, що він перебуває на більш високій сходинці організаційної ієрархії. Усі керівники користуються законною владою, тому що їм делеговані правові повноваження управляти іншими людьми (працівниками).

Законну владу людина одержує з найрізноманітніших джерел, найчастіше від існуючої системи законодавства. Згідно з теорією М. Вебера законна (легітимна) влада може бути трьох типів: раціональна, заснована на законі й компетенції; традиційна, заснована на непорушних звичаях і традиціях; харизматична, заснована на святості, особистій мужності, ідеальних манерах.

Раціональна влада ґрунтується як на законних засадах, так і на здібностях людей, котрі посідають високе становище, віддавати розпорядження і вимагати покори. Директори підприємств, ректори університетів мають раціональну владу, котра виправдовується законом.

Традиційна влада, на відміну від раціонально-легальної, ґрунтується на святих традиціях, загально визнаних принципах та ідеях. Це, наприклад, влада батьків у сім'ї, влада монархів, королів.

Харизматична влада ґрунтується на визнанні людьми святості, мужності або на благородній поведінці особистості. На відміну від інших видів харизматична влада має явно виражений індивідуальний характер і безпосередньо пов'язана з конкретною людиною. Хоч М. Вебер визнавав реальність харизми, проте вважав, що вона починає діяти в тому разі, коли не спрацьовують усі інші форми влади, необхідні для досягнення відповідного рівня порядку.

Різні форми влади — це своєрідні інструменти, за допомогою яких керівник може змусити, переконати підлеглих виконувати роботу, спрямовану на досягнення мети організації. Вони також є засобами, що можуть бути використані й неформальним лідером, щоб перешкоджати досягненню мети організації.

Останнім часом внутрішнє середовище фірми, підприємства значно змінилося. Дуже часто в їхніх підрозділах, ланках усі мають вищу освіту. Цей більш високий освітній рівень у багатьох випадках ліквідував інтелектуальний розрив між керівниками і виконавцями. З роками соціальні й фінансові відмінності між людьми також змінюються. Отже, стає все складніше утримувати владу лише на примусі, винагороді, традиціях і навіть компетенції. У зв'язку з цим зростає необхідність пошуку способів співробітництва з боку виконавця, щоб мати можливість впливати на нього нетрадиційними, суто емпіричними методами. Тут заслуговують на увагу дві форми впливу, здатні спонукати виконавців до активного співробітництва, — це переконання й участь. У сучасних умовах ефективність керівництва можна підвищити тільки вдосконалюючи свої навички в цих двох формах впливу.

Переконання як форма впливу являє собою ефективну передачу своєї точки зору. Використовуючи переконання, керівник мовчазно припускає, що виконавець має певну владу, яка може обмежити управлінські дії керівника. Наприклад, навіть за умови, що керівник має повноваження для впровадження нової організаційної структури без узгодження з підлеглими, все ж більш правильно і практично вислухати всі думки й пояснити, чому зміни бажані, а можливо, й необхідні. Активно домагаючись підтримки, керівник суттєво впливає на потребу виконавця в повазі. Якщо виконавець відчуває потребу в знаннях і авторитеті, сила впливу керівника шляхом переконання зростає. Щоб домогтися впливу шляхом переконання, керівник може користуватися логікою або емоціями. При виборі аргументів керівник має враховувати інтелектуальний рівень підлеглих: вони мають бути не надто складними, але й не спрощеними. Мета, яку ставить перед собою керівник, не може

суперечити системі цінностей його підлеглих.

Вплив шляхом переконання містить у собі як сильні, так і слабкі сторони. Найбільш слабка сторона такого впливу — повільний вплив і невизначеність. Щоб переконати кого-небудь у чомусь, потрібно, як правило, більше часу і зусиль, ніж видати наказ, підкріплений юридичною (законною) владою, заснованою на примусі. Вплив шляхом переконання має найчастіше одноразову дію і не означає відмови від використання інших інструментів впливу.

Найбільша перевага переконання полягає в тому, що виконання роботи людиною, яку переконали, не потрібно буде перевіряти, і вона, цілком імовірно, постаратися виконати її якнайкраще, вважаючи себе певною мірою співавтором. Людина, яка одержала наказ і сприймає його як примус, звичайно виконує його, докладаючи до цього мінімум зусиль.

Однак переваги переконання дають лише потенційні вигоди. У деяких випадках примус може виявитися більш ефективним, ніж переконання. Домогтися ефективного впливу шляхом переконання можна за допомогою таких правил: точно визначте потреби підлеглого і зверніться до цих потреб; розмову починайте з того, що приємно співрозмовнику; створіть образ, який викликає велику довіру і відчуття надійності; просіть більше, ніж насправді потрібно або хочеться (однак цей підхід може спрацювати і проти вас, якщо ви проситимете надто багато); говоріть, враховуючи інтереси слухачів, а не лише свої особисті. Часте повторення слова ви допоможе слухачу зрозуміти, як співвідноситься з його потребами те, що ви хочете, щоб він зробив; якщо висловлюється кілька поглядів, постарайтеся говорити останнім: аргументи, вислухані останніми, мають найбільший шанс вплинути на аудиторію, хоча, звичайно, можуть бути й неприємні винятки з цього апробованого прийому переконувати аудиторію слухачів.

Вплив за допомогою залучення підлеглих до управління пов'язаний із зверненням до потреб високого рівня. Однак участь як метод впливу варто використовувати, якщо такі потреби є активними мотивуючими факторами. Щодо малоініціативних, консервативних за своєю натурою працівників використання цього методу частіше всього буде малоефективним. Самі керівники ставляться до цього методу стримано, тому що часто вони не хочуть відмовлятися від своїх традиційних повноважень і прерогатив.

Отже, головними бар'єрами на шляху переходу до нових методів організації робочих місць і трудових відносин, як здається на перший погляд, виступають менеджери, які більш комфортно почувають себе, віддаючи накази, не залучаючи працівників до складного процесу взаємної участі, і працівники, котрі віддають перевагу автоматичному виконанню наказів.

Серед значної частини вищого управлінського персоналу переважає настрій настороженого ставлення до процесу залучення працівників до процесу прийняття рішень через побоювання втратити контроль. Керівники середньої ланки також мають значні труднощі з пристосуванням до



ситуації, коли рядові працівники стають повноправними учасниками виробничого процесу: перехід від методів примусу й контролю до методів переконання нелегкий. Найбільший бар'єр, і часто небезпідставний, — це страх, що зміни можуть обернутися втратою роботи і статусу.

Для ефективного виконання керівних функцій менеджер має бути насамперед лідером і досконало володіти такими сучасними формами вітливості, як переконання й участь, за допомогою яких він може спонукати виконавців до активного співробітництва, спираючись на розвиток і застосування різноманітних форм влади, заснованих на використанні активних потреб виконавців.

Отже, керівництво — це комбінація переконання, примусу та прикладу, покликана скоріше переконувати і спонукати, ніж наказувати й примушувати персонал з ентузіазмом виконувати роботу для досягнення мети підприємства.

### **7.3. Стилi керівництва**

Управлінське мислення і засоби впливу керівника на результати діяльності організації змінюються в напрямі від одновимірного до багатовимірного стилю управління. Однією з перших праць, у яких досліджувались стилі керівництва, була праця Курта Левіна "Експериментальний підхід до вивчення автократії та демократії", опублікована в 1938 р. Під стилем керівництва розуміється сукупність найбільш часто застосовуваних менеджером принципів і методів управління. Це звична манера поведінки керівника з підлеглими, котра виражається в тому, якими способами керівник, виконуючи свої функції, спонукає колектив до ініціативного й творчого виконання покладених на нього завдань, як контролює діяльність підлеглих.

Стиль і метод керівництва співвідносяться як форма та сутність явищ. Стиль є формою реалізації методів керівництва, яку менеджер вибирає відповідно до його особистих, суб'єктивно-психологічних характеристик.

Кожний метод для своєї реалізації потребує особистості з конкретними рисами, які визначають сутність людини як керівника. Метод управління більш рухливий і чутливий до нових потреб у сфері управлінських відносин, ніж стиль керівництва. Менеджер із притаманним лише йому стилем керівництва в своїй діяльності може використовувати різні методи управління. У своїй основі стиль об'єктивний, але він формується завдяки індивідуальним властивостям особистості керівника.

Стиль керівництва — явище суто індивідуальне, тому що він визначається специфічними характеристиками конкретної особистості, відображає особливості роботи з людьми та технологію прийняття рішень саме цією особистістю. Отже, стиль керівництва регламентується особистими рисами керівника, менеджера. У процесі трудової діяльності формується виключно індивідуальний тип керівника, дії якого повторити в деталях практично неможливо.

До об'єктивних факторів, що формують стиль, належать: закономірності управління, загальнообов'язкові вимоги до керівників конкретних господарських систем, особливості сфери

діяльності, рівень ієрархії управління, соціально-психологічні особливості підлеглих, стиль роботи керівників вищих інстанцій, усвідомлення потреби керувати на наукових основах. У той же час стиль менеджера має багато в чому властиві йому індивідуальні особливості (риси суб'єктивності) й значною мірою визначається також ступенем оволодіння знаннями сучасного наукового менеджменту; культурно-моральним рівнем менеджера; мірою відповідності особистих рис менеджера характеру об'єкта управління; життєвими позиціями і цінностями менеджера; практичним досвідом і діловими рисами; ступенем уміння спілкуватися з людьми в процесі управління.

У стилі управління будь-якого менеджера завжди виявляються суперечності між накопиченими знаннями, раціональними принципами та методами управління і ступенем оволодіння ними; мірою оволодіння теорією та практикою конкретного стилю роботи; співвідношенням особистого, колективного і суспільного у свідомості керівника; думками і словами; словом і справою; адекватними вимогами до інших і до себе в аналогічних ситуаціях.

Ефективні дії менеджера, як правило, характеризуються: стислістю викладу думок; точністю формулювань проблем і способів розв'язання їх; швидкістю орієнтування в різноманітних питаннях бізнесу; широтою підходу до розгляду проблем, завдань поточної і перспективної діяльності; умінням зіставити всі "за" і "проти" та швидко знайти оптимальне рішення; спроможністю привернути увагу персоналу до найголовнішого в даний момент для діяльності фірми; систематичністю, що забезпечує упорядкованість функціонування фірми; умінням постійно викликати у персоналу фірми бажання виявляти ініціативу і творчу активність; нестандартністю мислення.

Критеріями оцінки ефективності стилю діяльності менеджера є: ступінь впливу на постійне підвищення результативності фірми; його творчий рівень, спрямованість у майбутнє; вплив на вияв ініціативи, розвиток творчості, підприємливості персоналу фірми; наявність програм дій з реалізації мети діяльності фірми, тому що відсутність таких програм — ознака поганого стилю менеджера і непридатності керівного персоналу.

Стиль діяльності менеджера безпосередньо пов'язаний із раціональною організацією його особистої праці, у тому числі: плануванням і розподілом робочого часу; умінням проводити наради, переговори, бесіди; використанням інформації і технічних засобів; постійним підвищенням ділової кваліфікації; умінням проводити вільний час і відпочивати.

Якщо проаналізувати різні погляди на стиль, що в різні часи висувалися різними фахівцями сфери управління, неважко переконатися в термінологічній неузгодженості їх, хоча в більшості випадків мова йде про одне й те саме. Частіше всього виділяють авторитарний, демократичний, ліберальний та змішаний стилі керівництва (табл. 10).

Параметри взаємодії	Стилі керівництва			
	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний	Змішаний
1. Методи прийняття рішень	Одноосібно вирішує питання	Перед прийняттям рішення радиться з підлеглими	Чекає вказівок від керівництва або рішення органів	Одночасно або колегіально, залежно від ситуації
2. Спосіб доведення рішень до виконавців	Наказує, розпоряджається, командує	Пропонує, просить	Просить, благає	Відповідно до ситуації наказує, пропонує, узгоджує
3. Розподіл відповідальності	Бере на себе або перекладає на підлеглих	Розподіляє відповідальність згідно з переданими повноваженнями	Знімає з себе будь-яку відповідальність	Найчастіше розподіляє відповідальність між собою і підлеглими
4. Ставлення до ініціативи	Придушує повністю	Заохочує, використовує в інтересах справи	Віддає ініціативу в руки підлеглих	Придушує, якщо впевнений у правоті, заохочує, якщо необхідне колективне рішення
5. Ставлення до підбору кадрів	Бойться кваліфікованих працівників, прагне позбутися їх	Підбирає ділових, грамотних працівників	Підбором кадрів не займається	Підбором кадрів займається нерегулярно і без чіткої системи

Параметри взаємодії	Стилі керівництва			
	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний	Змішаний
6. Ставлення до недостатності знань	"Усе знає та вміє", рідко підвищує кваліфікацію	Постійно підвищує свою кваліфікацію, враховує критику	Поповнює свої знання та заохочує до цього підлеглих	Прагне бути в курсі сучасних проблем, періодично підвищує кваліфікацію
7. Стиль спілкування	Тримає дистанцію, некоммунікбельний	Настроений по-дружньому, любить спілкування	Вступає в контакт із підлеглими лише з їхньої ініціативи	Найчастіше залежить від темпераменту, переважно коммунікбельний
8. Характер відносин з підлеглими	Жорсткий, диктується настроєм	Рівна манера поведінки, постійний самоконтроль	М'який, покладистий	Переважно доброзичливий
9. Ставлення до дисципліни	Прихильник формальної, жорсткої дисципліни та строгого розпорядку	Прихильник розумної дисципліни, здійснює диференційований підхід до людей	Не вимагає дотримання формальної дисципліни, лояльний до порушень	Підтримує формальну дисципліну, хоча інколи і приховує порушення
10. Ставлення до морального впливу на підлеглих	Вважає покарання головним методом стимулювання, заохочує любимчиків лише на свята	Використовує різні види винагороди та покарання	Найчастіше користується винагородою	Залежно від ситуації та рівня підлеглих використовує різні способи

Автократичний керівник має достатню владу, щоб нав'язувати свою волю виконавцям і, в разі необхідності, без вагань вдається до цього. Автократ свідомо апелює до потреб більш низького рівня своїх підлеглих, виходячи з того, що це той самий рівень, на якому вони оперують. Д. Мак-Грегор назвав передумови автократичного керівництва працівниками теорією "X". Відповідно до теорії "X": 1) люди споконвіку не люблять працювати і при першій нагоді уникають роботи; 2) у людей немає честолюбства, і вони намагаються позбутися відповідальності, надаючи перевагу тому, щоб ними керували; 3) більше всього люди хочуть захищеності; 4) щоб змусити людей працювати, необхідно використовувати примус, контроль і погрозу покарання.

На основі вихідних припущень теорії "X" автократ звичайно максимально централізує повноваження, структурує роботу підлеглих і майже не дає їм свободи в прийнятті рішень.

Керівник вимагає, щоб про всі справи доповідали саме йому, одноосібно приймає рішення або скасовує їх, більшість питань вирішує сам, перевагу надає наказам, покаранням. Завжди суворо контролює і часто втручається в роботу підлеглих. Дуже вимогливий, навіть прискіпливий. Його насамперед цікавить виконання поставлених ним завдань. Не звертає уваги на стосунки в колективі. Спілкування з підлеглими спеціально обмежує, тримається від них на відстані. У спілкуванні буває нетактовний і навіть грубий. Не любить критики і не реагує на неї. Свою думку нав'язує підлеглим, приймає рішення сам, подаючи його як думку всіх.

Демократичні керівники при прийнятті рішень орієнтуються на зворотний зв'язок з персоналом. Деякі практикують колективне прийняття рішень після ознайомлення з інформацією від персоналу і прислухаються до їхньої думки.

Уявлення демократичного керівника про працівників, котрі відображають новий підхід у менеджменті, Д. Мак-Грегор назвав теорією "Y": 1) праця — процес природний, і звичайні люди прагнуть до неї. Якщо умови праці сприятливі, робота може бути джерелом задоволення, а відмова в ній може розцінюватися як покарання; 2) якщо люди залучені до розробки організаційних завдань, вони прагнуть завзято працювати, використовуючи самоврядування і самоконтроль; 3) від винагороди залежить прагнення людини до досягнення визначеної мети, і найвищою винагородою є задоволення його самолюбства і прагнення до самовираження; 4) спроможність до творчого розв'язання проблем трапляється часто, а інтелектуальний потенціал середньої людини використовується лише частково; 5) звичайні люди не тільки погоджуються відповідати, а й готові добровільно взяти на себе відповідальність залежно від умов.

Виходячи з таких припущень, демократичний керівник надає перевагу здебільшого механізмам впливу, що апелюють до потреб більш високого рівня: потреби причетності, високої мети, автономії і самовираження. Справжній демократичний керівник уникає нав'язування своєї волі підлеглим, намагається вирішувати справи, радячись із ними, особливо в складному становищі,

охоче прислухається до думки інших, багато питань виносить на обговорення колективу, а одноосібно вирішує лише термінові, оперативні проблеми. До підлеглих такий керівник частіше звертається з проханням, за порадою, рекомендаціями, рідше — наказує. Вимогливий, але справедливий, намагається встановити добрі стосунки між людьми в колективі, а коли потрібно — відстоює їхні інтереси. У спілкуванні з підлеглими завжди ввічливий і доброзичливий, регулярно сповіщає їм про труднощі, про становище в колективі, на критику звичайно не ображається, а прислухається до неї. Намагається оточити себе кваліфікованими фахівцями, прагне, щоб підлеглі працювали самостійно.

Організації, в яких домінує демократичний стиль, характеризуються високим ступенем децентралізації повноважень. Підлеглі беруть активну участь у прийнятті рішень і користуються широтою свободи у виконанні поставлених перед ними завдань. Керуючись припущеннями, що люди мотивовані потребами більш високого рівня, демократичний лідер керівник прагне зробити обов'язки підлеглих більш привабливими, прагне створити ситуацію, в якій люди певною мірою самі мотивують себе, оскільки виходить із того, що їхня праця за своєю природою сама є для них винагородою. Такий керівник намагається навчити підлеглих вникати в сутність проблеми, надавати їм адекватну інформацію і показує, як шукати й оцінювати альтернативні рішення. У розвиток ідей Д. Мак-Грегора щодо стилю керівництва, висловлених у вигляді теорій "X" та "Y", у 1981 р. У. Оучі висунув теорію "Z". Вихідним пунктом концепції Оучі є положення про те, що людина — основа будь-якої організації, і від неї насамперед залежить успіх її функціонування. Згідно з цією теорією "Z" ефективне управління має охоплювати працівників усіх рівнів, розглядаючи їх як одну велику сім'ю. Як у будь-якій ідеальній сім'ї, вони працюють у повній злагоді, наближаючись до єдиної мети. Менеджери, котрі дотримуються теорії "Z", вважають, що, якщо працівники відчують почуття спільноти і причетності до колективу, вони скоріш за все будуть працювати на совість і з великим ентузіазмом прагнуть досягти найкращого кінцевого результату. Теорія "Z" передбачає задоволення потреб нижчих рівнів в ієрархії Маслоу, турботу про добробут працівників. Вона також відповідає потребам середнього рівня, оскільки враховує особливості процесу формування колективу. Нарешті, вона передбачає задоволення потреб вищих рівнів, дає змогу брати на себе відповідальність та брати участь у прийнятті рішень. Теорія "Z" достатньо ефективна, бо вона прагне охопити потреби всіх рівнів. Теорію "Z" часто називають японським управлінням, тому що її, як правило, пов'язують із прийомами, які було найбільш послідовно впроваджено в бізнес японськими фірмами.

Головними передумовами теорії "Z" є такі теоретичні положення:

у мотивах людей поєднуються соціальні та біологічні потреби;

люди надають перевагу роботі в групі та груповому методу прийняття рішень;

має існувати індивідуальна відповідальність за результати праці;  
краще неформальний контроль за результатами праці на основі чітких методів і критеріїв оцінки;  
на підприємстві має постійно відбуватися ротація кадрів із постійною самоосвітою;  
краще повільна службова кар'єра з просуванням при досягненні людьми відповідного віку;  
адміністрація проявляє постійну турботу про працівника і забезпечує йому довгостроковий або довічний найм;  
людина — основа будь-якого колективу, і саме вона забезпечує успіх організації.

Теорія "Z" описує доброго працівника, який хоче (надає перевагу) працювати в групі та має стабільну мету діяльності на довгострокову перспективу.

Ліберальний стиль управління характеризується тим, що керівник не бере активної участі в керуванні колективом, який постійно очікує вказівок зверху і навіть вимагає їх. Для виконання будь-якої роботи керівнику нерідко доводиться умовляти своїх підлеглих, сам же він нечасто береться за виконання складної справи, а прагне уникати її. Нерідко прагне до зниження своєї відповідальності, контролює роботу від випадку до випадку, відрізняється низькою вимогливістю до підлеглих.

Недостатньо товариський. Критику звичайно вислуховує, навіть обіцяє вжити заходів, але, як правило, нічого не робить, не прагне поповнити свої знання. В управлінській роботі недостатньо зацікавлений і підходить до справи формально.

У науковій і навчальній літературі виділяється ще тип керівника, який дотримується стилю невтручання, тобто фактично виступає в ролі консультанта, забезпечуючи втілення в життя ідей своїх підлеглих, висловлюючи свої погляди або судження лише тоді, коли його про це попросять. Такий підхід заохочує персонал до творчого самовираження, але може виявитися згубним, якщо колектив переслідує мету, яка не збігається з метою організації. Є й інші підходи до визначення стилів керівництва.

Після Другої світової війни в Мічиганському університеті дослідники цієї проблеми продовжили розвиток ідеї К. Левіна про демократичний стиль. Головну увагу вони звертали на відмінності поведінки керівників різних професійних груп (бізнес, армія, державний апарат, система освіти) та на особливості їхніх характеристик. Унаслідок аналізу було встановлено, що ділова поведінка керівника може бути двох типів: поведінка, спрямована на працівників, і поведінка, спрямована на завдання.

У першому випадку головна увага керівника зосереджується на людських аспектах підлеглих і на створенні та підтримці приємної атмосфери в групі. У другому — на визначенні конкретних завдань кожному працівнику, на методах трудової діяльності та контролі за підлеглими. За такого підходу діяльність керівника можна проілюструвати на "шкалі спрямованості".

На перший погляд можна зробити висновок, що більш ефективно діє група, в якій поведінка керівника спрямована на працівників. Проте є чимало доказів того, що більш ефективно діють ті групи, в яких керівники настирливо здійснюють методику спрямованості на завдання. Отже, характер спрямованості не може повною мірою бути критерієм вибору стилю керівництва.

Виявляється, тут діють багато інших факторів.

Дослідники Огайського університету в кінці 70-х — на початку 80-х років висунули стратегію дослідження, котра передбачала з'ясування:

- а) особливості поведінки керівників робочих груп;
- б) групової ефективності;
- в) міри задоволеності підлеглих кліматом у групі.

Внаслідок наукових досліджень було встановлено, що поведінка керівників та успіх групової діяльності визначаються двома факторами. По-перше, ініціативністю керівника та підлеглих у діяльності, спрямованій на досягнення мети організації; по-друге, взаємовідносинами лідера з підлеглими за активності першого. Фактор ініціативності тут багато в чому збігається з фактором спрямованості на завдання, висунутим дослідниками Мічиганського університету. Але він значно ширший. Його вплив поширюється на всі чотири загальні функції менеджменту (планування, організацію, мотивацію, контроль).

Відмінністю підходу до стилю керівництва, висунутого дослідниками Огайського університету, є те, що виділені фактори — ініціатива та взаємовідносини — є типами незалежної поведінки. Тому вони розміщуються на окремих векторах. Поведінка керівника за таких умов набуває більшої різноманітності (рис. 23).

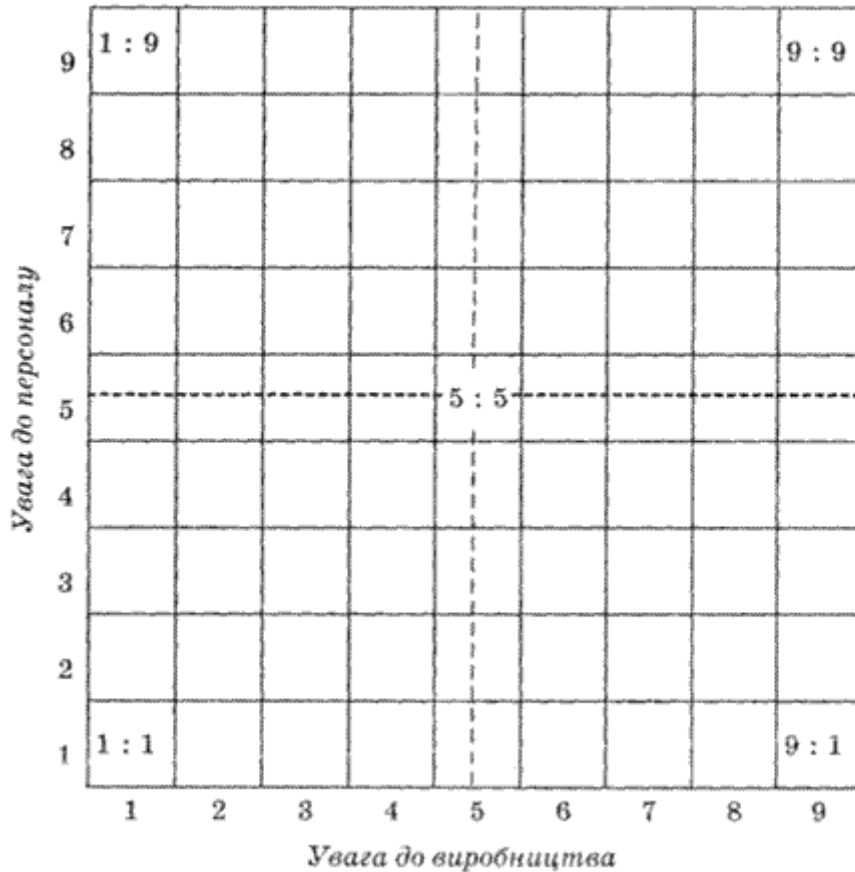


Тут ми маємо справу з двовимірним представленням керівництва. Виникає далеко не риторичне запитання; який стиль керівництва вважати найефективнішим?

У процесі подальшої розробки проблеми дослідники зіткнулися з великою кількістю змінних, які врахувати неможливо. Нові умови вимагають нових підходів. Найбільшу увагу та визнання дістала

розробка Р. Блейком та Дж. Моутоном управлінської ґратки.

Автори ґратки доводять, що керівники організацій діють за двома паралельними напрямками: зосереджують увагу на виробництві і на людях. Залежно від акценту на ці напрями керівник може опинитися в будь-якому квадраті ґратки, а отже, використовувати стиль, характерний для цього квадрата (рис. 24).



Ця згадка в закодованому вигляді подає 5 базових типів поведінки керівника:

9:1—диктатор (авторитарний, директивний тип управління); головну увагу приділяє виробництву і недостатньо уваги звертає на окремих людей і колектив у цілому; 1:9 —демократ (колективістський тип, свій хлопець); головну увагу приділяє людям, зміцненню колективізму та створенню сприятливого морально-психологічного клімату в колективі;

1:1—песиміст (ліберальний тип, невтручання); не приділяє уваги ні людям, ні виробництву. Він не на своєму місці;

9:9—організатор (діловий тип, компетентний); максимум уваги приділяє людям і виробництву;

5:5—маніпулятор (виважений тип, інтелектуал); приблизно порівну свою увагу приділяє людям і виробництву.

Названі типи є основою для декодування в усіх квадратах ґратки.

Різноманітність стилів керівництва в сучасному менеджменті є відображенням досягнень практики управління та різних поглядів теоретиків на цю проблему. Ідеї і практичні висновки сучасних теоретиків можуть бути з успіхом використані в конкретних ситуаціях сучасного менеджменту.



Менеджер, котрий хоче працювати якомога ефективніше, не може дозволити собі застосовувати якийсь один стиль керівництва протягом усієї своєї кар'єри. Керівник мусить навчитися користуватися різними стилями, методами і типами впливу, які найбільш доречні для конкретної ситуації. Кращий стиль керівництва той, який орієнтований на реальність. У спеціальній літературі ефективним вважається стиль керівництва, що змінюється залежно від ситуації. Тому жодний стиль керівництва не може вважатися найефективнішим, відповідно і найкваліфікованіші керівники — ті, які можуть поводитися по-різному залежно від обставин.

Пристосування принципів керівництва до поточних потреб бізнесу називається ситуаційним управлінням або керівництвом із врахуванням непередбачених обставин. Такий підхід ефективніший, ніж той, який надає перевагу якомусь одному стилю керівництва. Тому на практиці стилі керівництва, як правило, застосовуються не в чистому вигляді, а в різних поєднаннях. Результативність того чи іншого стилю керівництва визначається конкретними умовами діяльності керівника, котрі, як правило, досить мінливі. Наприклад, перехід до авторитарного стилю керівництва виправданий лише за несприятливих умов виконання завдань. В інших випадках більш продуктивний демократичний стиль керівництва. Дещо нижчі показники авторитарно-демократичного й авторитарно-ліберального стилів керівництва. Найменш ефективний ліберальний стиль керівництва. Найсприятливіші умови для розв'язання завдань сучасного підприємництва створюються в тих колективах, де в управлінні переважають компоненти демократичності. Задоволеність внутрішньоорганізаційними стосунками вища при демократичному стилі керівництва. Авторитарне керівництво негативно позначається на соціально-психологічному кліматі в колективі. Дисциплінованість найбільш розвинута в колективах із демократичним та авторитарним стилем керівництва і найменше — з ліберальним стилем керівництва. Менеджер, спираючись на свої знання, досвід, інтуїцію, створює особисте уявлення про майбутнє бізнесу, перспективи фірми. До найважливіших обставин, що будуть мати великий вплив на керівника, належать такі.

Зростаюча взаємодія між фірмою і суспільством. Суспільство буде все більше визначати пріоритети в розподілі народногосподарських ресурсів, що поставить фірму, підприємство, галузь в умови конкуренції та співробітництва з іншими типами організацій, у тому числі й різними державними установами, органами освіти, охорони здоров'я, науки, культури та ін.

Зростаючий вплив інформаційної індустрії. Він зумовлений прискореним розвитком новітніх технологій, диверсифікованістю і глобальними масштабами суспільного виробництва, активізацією міжнародних зв'язків, а також збільшенням числа факторів успіху, а відтак більшою складністю управлінських рішень.

Ускладнення діяльності фірми як системи, котра має внутрішні закономірності поведінки.

Менеджери можуть ставати певною мірою і за певних обставин її заручниками.

Різноманітність вимог до фірми з боку зовнішнього середовища зростає. З одного боку, інтенсивна конкуренція, розширення економічних зв'язків і рух товарів у глобальному масштабі потребують швидших реакцій на зміну пропозиції та попиту. З іншого боку, розв'язання завдань з розвитку нових видів продукції, передових, високопродуктивних технологій і маркетингу все частіше будуть приводити до несподіваних змін, що неодмінно підвищить роль наукового передбачення та прогнозування.

Передбачувані обставини об'єктивно будуть підвищувати вимоги до підприємницьких здібностей керівника. Усе менше рішень буде прийматися на основі екстраполяції минулого досвіду й усе більше рішень мають бути оригінальними. Вони будуть стосуватися зовсім нових для фірм галузей виробництва, соціальної сфери, управлінських проблем і господарських ситуацій. Природна схильність до підприємництва, уява, творча спроможність і готовність до ризику стануть для керівника настільки ж необхідними, і навіть якоюсь мірою природними, як це було в часи першої промислової революції. Складність і різноманітність завдань, які виникають під потужним впливом змін, що відбуваються в суспільному та господарському житті, будуть змушувати керівника все більше враховувати судження експертів у тих сферах, у яких у нього самого досвід невеликий. Такий стан справ вимагає від керівника спроможності й уміння використовувати експертну інформацію для конкретної мети підприємства.

Причини таких змін лежать не тільки в техніко-технологічній площині сучасного виробництва. Зі зростанням складності й масштабності виробництва, з інтенсивним розвитком соціальної інфраструктури керівнику все складніше стає підтримувати рівень своїх технічних і наукових знань для прийняття відповідних рішень. Тому йому все більше доводиться покладатися на знання й поради різноманітних технічних фахівців, учених, котрі, як правило, не мають прямих контактів із керівництвом і ніколи раніш не вважалися частиною управлінського апарату. Отже, у вищій ланці управління прийняття рішень з найважливіших питань усе більше стає колективним процесом. Більше того, змінюється сама технологія прийняття рішень. На початку століття, коли фірми зростали й ускладнювалося їхнє виробництво, категорія управлінського апарату, під назвою штаб, також ставала більш численною і значною. Спочатку штаб займався підготовкою рішень: збирав, класифікував, аналізував і надавав необхідну для прийняття рішень інформацію. Завдання штабних фахівців зводилося до надання інформації, а не до участі в прийнятті рішень. Керівникам штабного апарату не були притаманні якісь унікальні здібності в прийнятті рішень, яких би не мали лінійні менеджери. Штабні керівники були "органами почуттів" вищого керівництва.

У другій половині XX ст. ситуація кардинально змінилася. Виник новий тип штабного керівництва, керівника, який має такі знання, яких не має загальне керівництво фірми. Це насамперед фахівці з

опрацювання даних, професіонали з наукового розв'язання проблем. Фахівці з опрацювання даних відповідають за вхідну інформацію для прийняття рішень, а аналітики економісти, соціологи й інші професіонали проводять ретельний аналіз наслідків альтернативних рішень на відповідних моделях. Таким чином, за більш досконалу інформацію й аналіз наслідків рішень головний керівник фактично поступається контролем за найважливішими складовими процесу прийняття рішень. Це може призвести до повної відмови вищого керівництва від безпосереднього прямого контролю за прийняттям рішень, котрий він доручає в багатьох випадках професіоналам. На думку деяких вчених (наприклад Дж. Гелбрейт), на великих фірмах така відмова неминуча, і фактично вона вже спостерігається.

## **ГЛАВА 8. ФОРМУВАННЯ ОСОБИСТОСТІ МЕНЕДЖЕРА**

### **8.1. Визначення придатності до управлінської діяльності**

В управлінській діяльності, в якій безліч нестандартних ситуацій, повністю виявляються обдарування, таланти, особистість менеджера. Зупинимося на цьому аспекті запитання. Спробуємо відповісти на запитання, як визначити придатність людини до роботи менеджера?

Які риси і у якому обсязі потрібні вам для того, щоб почати свій шлях до вищої управлінської роботи? Зауважимо насамперед, що добрі менеджери мусять мати потрібні знання, щоб розуміти бізнес, уміти робити його прибутковим і бачити перспективу. Професія менеджера вимагає певних особистих рис. При цьому не має значення, якою мірою вони розвинуті у вас на початку кар'єри. У міру просування ви будете набувати нових рис і розвивати їх. Проте починаючи кар'єру, ви обов'язково мусите певною мірою мати такі риси: насамперед ви маєте бути реалістом; уміти все швидко схоплювати й поєднувати знову здобуті знання з раніше одержаними; ви мусите мати навички керівництва й організації роботи колективу; бути готовим самому виконувати роботу й керувати її виконанням; бути досить енергійним і цілеспрямованим для досягнення своєї мети.

Як виявити ці риси, як їх розвивати, застосовувати на практиці?

Ви маєте бути зрілою людиною з власним реалістичним світоглядом: не літати в хмарах, а тверезо дивитися на речі.

Як цього досягти? Необхідно постійно оцінювати свої погляди і вчинки з позицій вимог практики та економічної доцільності, обов'язків керівника. Ви вчините правильно, якщо після ретельного обмірковування для початку собі дасте відповідь на такі запитання: що ви думаєте про людей узагалі; що ви конкретно думаєте про себе; що ви думаєте про бізнес? Перевірте ваші особисті погляди на працю й бізнес. Викладіть їх письмово, щоб упевнитися в тому, що це ваше щире переконання, а не випадкова думка, що може змінитися завтра. Керівна робота — це робота для людей, які вірять у бізнес і готові боротися за свої переконання. Що ви думаєте про людей? Ваше ставлення до людей може сказати багато чого про ваші можливості як керівника. Не відповідайте

на це запитання надто поспішно, тому що ви не можете дозволити собі ні найменшої помилки. За вашим уявленням можна судити, наскільки ви шануєте основні права людей. Взаємна повага між начальником і підлеглим є абсолютно необхідною умовою нормальних внутрішньоорганізаційних відносин. Повага викликає повагу. Якщо ви не шануєте своїх підлеглих, вони не будуть, не зможуть шанувати вас. Якщо ж вони не шанують вас, ваша влада буде мати лише номінальний характер. Ви самі завдасте поразки своїм задумам, якщо будете несправедливі до своїх товаришів по службі, котрі мають кращі здібності. Ви втратите повагу інших, що так необхідно для постійного успіху. Якщо ви маєте справу з іншим керівником, здібності якого більші, ніж у вас, — зробіть його своїм союзником. Учїться в нього. Право на вдосконалення передбачає обов'язок наслідувати, йти за прикладом кращого.

Недругорядним є й те, що ви думаєте про себе. Якщо ви шануєте права інших, ви шануєте самого себе? Ви знаєте, що ви чесна, порядна людина. Проте що, на вашу думку, ви собою являєте? Яка ви людина? Що ви думаєте про себе як про претендента на більш високу управлінську роботу? Серед учених і практиків немає єдиного погляду на те, яким має бути керівник. Найбільш поширена думка про організатора як про людину, що жертвує своєю індивідуальністю заради справи. Можливо, це справджується щодо рядових організаторів, але неправильно відносно менеджерів. Індивідуальність менеджера впливає на весь колектив. Підпорядкована йому організація, незалежно від того, велика вона чи мала, стає відображенням його особистих спроможностей як керівника, відображенням його особистості.

Однак самоствердження не означає самопожертви. Ефективний менеджер підходить до керівництва як до самоствердження, а не як до самопожертви. Людина, яка жертвує собою або своїми життєвими зручностями, має боротися із собою так само, як вона бореться зі своїми конкурентами на шляху до досягнення вершин виробництва. Попутно виникає і таке запитання: а чим ви особисто готові пожертвувати заради посади менеджера? Поставивши перед собою мету стати менеджером, продумайте, скільки часу вам потрібно для особистого життя. Якщо ви бажаєте мати вільний час, ставте перед собою завдання, які ви можете розв'язати з урахуванням своїх здібностей, протягом 40-годинного робочого тижня.

Людина, яка поставила мету стати менеджером значної організації, має бути готова присвятити себе (але не жертвувати собою) втіленню в життя цієї мети. Вона має побудувати своє життя так, щоб кожний її крок був спрямований на досягнення цієї мети. Вона підпорядковує свої особисті справи службовим, вибирає помічників з таким розрахунком, щоб вони допомагали їй домагатися поставленої мети.

Чи думаєте ви про себе як про ходовий товар? З усіх висловів управлінського жаргону "продавати себе" — найбільш уживаний і, разом з тим, неправильний. У нього є свої варіанти: продавати свої

<http://www.library.if.ua/books/32.html>

ідеї і продавати свої можливості. Однак саме люди, які користуються подібними термінами, відстають в умінні продавати. Вони не дотримуються порад, які торгові експерти дають продавцям: не намагайтеся продавати товари. Продавайте вигоди. Давно прийшов час для менеджерів замість продавати себе, свої ідеї і свої можливості продавати вигоди, які вони можуть приносити.

Продавати себе? Кому ви потрібні? Що робить вас кращим менеджером, ніж ваш колега? Проте ви можете запропонувати багато вигод. Ви можете, наприклад, продати 100 товарних одиниць там, де зараз нормальним вважається продаж 50. Ви можете забезпечити 15 % прибуток на капітал там, де прибуток 5 % вважається добрим. Є тисячі вигод, подібних до перерахованих, що очікують бути запропонованими вищому керівництву такими людьми, як ви.

Спроможність вчитися і рішучість продовжувати вчитися на роботі й поза нею — риси, необхідні менеджеру. Потреба в добрих керівниках не дає можливості однозначно встановити конкретно визначені вимоги до освітнього цензу. Тому, щоб стати першокласним керівником, може бути достатньо інститутського диплома або навіть просто вашого бажання, готовності почати з азів і вчитися безперервно.

Сьогодні фахова освіта не є проблемою: її можна одержати майже скрізь. Однак навчання загальних питань керівництва й управління— це самоосвіта. Ви вчитеся керувати й управляти в процесі своєї роботи, спостерігаючи за тим, як це роблять інші, а також читаючи про те, як здійснюється керівництво на інших підприємствах. Ви повинні більше знайомитися з досвідом інших людей і поєднувати цей досвід із власним. Підсумуйте те, що ви знаєте, чого вчитеся і що робите самі, й ваша спроможність пізнавати і робити буде зростати.

Починайте вчитися управляти з підвищення своєї технічної компетенції. Керівництво бізнесом вимагає більшого вміння, ніж просте виконання роботи. Вам необхідно мати повне уявлення про майбутню роботу й прекрасні знання всіх допоміжних інструментів і процесів, що сприяють полегшенню й прискоренню роботи. Чим нижча ваша посада як керівника, тим необхідніші вам глибокі знання техніки роботи вашого відділення або дільниці. У протилежному разі ви не зможете оцінити навіть ефективність власної роботи.

Разом із тим уникайте пасток спеціалізації, тому що технічні знання можуть стати фетишем і загнати вас у глухий кут. Будьте обережні та уникайте однобокої спеціалізації. Наприклад, бухгалтер може присвятити десять років свого життя тому, щоб стати кращим бухгалтером великого підприємства, і справді стане ним, не підвищивши шансів на просування по управлінській драбині. Тільки навчившись бачити за цифрами людей, комплекс організаційних погоджених заходів, капітальних вкладень і прибутків, бухгалтер зможе збагнути в процесі своєї роботи основи керівництва й управління. Однак ці основи виявляться для нього марними, якщо він не навчиться втілювати їх у програму дій для інших, які й будуть перетворювати її в життя. Якщо бухгалтер

здатний побачити у своїх звітах та обґрунтувати необхідність зміни курсу дій компанії, фірми, він уже має не тільки технічну підготовку, а й здібності керівника.

Продовжуючи розгляд цієї проблеми, підкреслимо, що від компетенції до керівництва — один крок. Ніколи не буває занадто пізно або занадто рано використати на практиці здобуті знання.

Необхідно пам'ятати й те, що зберегти знання можна, тільки застосовуючи їх у справі. Навчання важливо починати негайно і ніколи не припиняти.

У кінцевому підсумку винятково важливо знати, наскільки добре ви зможете організувати роботу колективу і керувати нею.

Відповідь нескладна. Досягнувши вищого поста на підприємстві, ви можете оцінити свою спроможність організувати й управляти колективною роботою людей за кінцевими результатами діяльності вашого підприємства. Цифри про прибутки, так само як дані про збитки, скажуть вам багато чого про вашу спроможність як керівника. Проте якщо ви перебуваєте на більш низькому керівному щаблі, то не можете за цими результатами зробити висновок про свою діяльність, тому що частина заслуг за досягнуті успіхи належить вищому керівництву, а частина — вашим підлеглим. Виникає запитання: як же вам оцінити свою здатність до організації та управління колективом людей?

Відповідь може бути приблизно такою. Ви можете оцінити свої здібності організатора шляхом аналізу своїх дій за останні півроку, протягом яких складалася така ситуація: підсобний або основний робітник зненацька не вийшов на роботу; не було необхідних матеріалів або припинилася подача сировини; сталася поломка устаткування або не вистачило інструментів. Якщо у вас не виникало нерозв'язних проблем у будь-якій із цих ситуацій, то можна вважати, що ви маєте відмінні організаторські здібності й умієте їх застосовувати на практиці. Ніяка вдача не позбавила б вас протягом цього часу від вирішення хоча б однієї такої проблеми, якби ви не були здатні підтримувати організованість і порядок. Однак якщо у вас виникали труднощі при вирішенні питань у якійсь із перелічених ситуацій і якщо робота в зв'язку з цим тимчасово припинялася, то вам, скоріш за все, необхідно звернути більше уваги на організаторську сторону своєї роботи. Добра організація допомагає виліковувати непередбачені хвороби ще до того, як вони зів'ють собі гніздо у функціонуючому господарському організмі.

Завойуйте собі авторитет, зміцнюйте його. Авторитет — це повага, оцінка керівника підлеглими. Вам слід домогтися його. Ваше зростання як керівника перебуває у значній залежності від того, наскільки великий авторитет ви зумієте завоювати і наскільки правильно зможете його використовувати. Більшість людей думають, що авторитет — це щось дане зверху в силу відповідного службового становища. Насправді службове становище дає лише можливість завоювати авторитет. Його ж використання багато в чому залежить від вас.

Життєво важливе й питання: як випередити своїх конкурентів? Щоб випередити їх, необхідно завзято й довго працювати над собою, присвятити все життя досягненню своєї головної мети; розвивати здатність до напруженої роботи й уміння перетворювати важку роботу в легку; завжди мати запас енергії та досвіду минулої діяльності; сумлінно вивчати не тільки свою роботу, а й роботу вищих керівників.

Теорія менеджменту пропонує ряд порад, своєрідних заповітів управлінському персоналу, дотримання яких допоможе уникнути поразок і розчарувань. До них належать такі:

будьте гранично чесними, повертаючи до себе соратників, поповнюючи ряди своїх прихильників; відмежуйте себе від навіжених і божевільних;

забезпечте собі підтримку серед людей, які думають так само, як ви, незалежно від того, збираєтеся ви чи ні залучати їх на свій бік;

план будь-яких змін в організації має завжди базуватися на ґрунтовній концептуальній основі.

Потрібно мати абсолютно чітке і ясне уявлення про те, що і як змінювати. Звичайно, планувати зміни куди легше, ніж реалізовувати їх на практиці;

ніколи не будьте в полоні власної риторики. Пам'ятайте, що значні зміни в організації не можна ввести тільки декретами. У будь-якій організації є дві структури: одна існує на папері, інша є результатом складної системи взаємовідносин, що складаються в стінах організації;

не дозволяйте тим, хто протистоїть змінам, привласнити собі право на основні принципи;

знайте свою територію, поле боротьби, місцевість, де будуть вестися бойові дії. Керівник, який прагне успішно здійснити зміни, має знати все про свою організацію;

треба знати, пам'ятати й цінувати чинники організаційного середовища. Не важливо, наскільки прибутковими та надихаючими є ті зміни, які ви намагаєтеся здійснити, але, якщо вони породжують усе більше й більше незручностей і дискомфорту в організації, цілком ймовірно, що вони приречені на невдачу;

унікайте шоку майбутнього. Коли керівник надто захоплюється плануванням, занадто спрямований у майбутнє, до досягнення нових рубежів він часто забуває минуле і зневажає сьогодення. У результаті ще до того, як намічений план або програма почнуть приносити свої результати, працівники будуть уже настроєні проти них. Вони мають жити і діяти сьогодні й тут, на цьому самому місці. А якщо погляд їхнього лідера спрямований тільки в завтрашній день, працівники постійно будуть відчувати брак уваги й турботи про свої насущні потреби з боку керівника;

зміни найбільш успішні тоді, коли ті, на кого вони спрямовані, кого безпосередньо стосуються, з самого початку залучені до процесу планування. Ніщо так не змушує людей протистояти новим ідеям або підходам, як упевненість у тому, і що ці зміни нав'язані їм силоміць.

Головне, щоб у будь-якій організації в процесі здійснення змін було знайдено засоби стимулювати гласність, прагнення до істини, насамперед до максимально чесного, об'єктивного і всебічного висвітлення проблем організації, причому найбільш відкритим і демократичним способом. Варто підкреслити, що кар'єра менеджера, його шлях до вершин успіху не завжди встелено трояндами. Його можуть підстерігати невдача, розчарування. Поразка — не тільки наслідок несприятливих обставин, а й ваших власних помилок. Наполеон наприкінці свого життя писав: "Нікого, крім мене, не варто звинувачувати в моєму падінні. Я сам був своїм найбільшим ворогом, причиною моєї трагічної долі".

Один із найбільш яскравих представників практичного менеджменту ХХ ст. Лі Якокка в автобіографічній книзі "Кар'єра менеджера" з цього приводу написав: "Невдачі є природною складовою життя і треба ретельно вибирати способи реагування на них. Під час важкого стресу і нещастя найкраще зайнятися справою, спрямувати свій гнів і енергію на щось конструктивне".

Дейл Карнегі пропонує завести спеціальне досьє для вчасної підтримки самокритики: "Дурниці, які я зробив", у якому слід описувати свої помилки і причини, що викликали їх. Будь-який збій у вашій роботі — це привід для глибокого розбору його причин, тому що подібна ситуація може бути лише попередженням про можливо більш глибоку кризу. Невчасно вжиті вами заходи, нестача інформації, нерозуміння реальної обстановки, відсутність з вашого боку належного контролю за виконанням або готовності до надзвичайних дій можуть створити загрозу для вашої справи. Криза має послужити корисним уроком для вас. Після кожної кризи обов'язково проаналізуйте причини її виникнення, способи її запобігання в майбутньому і зробіть запис вашого аналізу в досьє "Для майбутнього".

Задамося запитанням: а чи відіграє вдача якусь роль у досягненні успіху? І взагалі чи існує вона?

На це запитання можна дати коротку і ясну відповідь: звичайно. Проте вона настає тільки в тому разі, якщо ви вже захоплені сильним бажанням почати нову справу; якщо ви зібрані й сприйнятливі; якщо ви підготовлені до того, щоб зненацька побачити приховане дотепер від ваших очей; якщо, що б ви не робили, про що б ви не думали під час їжі й під час сну, ви невблаганно прагнете одного — запровадити свою ідею в життя.

Виникає принципово важливе запитання: як навчитися, зазнавши невдачі, йти вперед? Багато людей не мають достатньої впевненості в собі, щоб почати нову справу, але навіть почавши її, вони не можуть подолати перешкод, що виникають на їхньому шляху. Впевненість людини в собі виробляється в її прагненні перетворювати маленькі невдачі у великі перемоги.

Опанувати цим умінням можуть допомогти п'ять таких правил.

Правило перше. Коли проблема здається занадто складною, розкладіть її на простіші. Приступаючи до якої б то не було справи, скажіть собі: "Давай почнемо з того, що ми знаємо, і будемо рухатися



до того, чого не знаємо". Саме так слід приступати до роботи. Просто розпочати з того, в чому ви впевнені, а все інше приходить само собою — не завжди, правда, з першої спроби, але все ж таки досить часто. Це можна назвати технікою швидкого старту і впевненості в собі, котра є результатом того, що ви знаєте, з чого почати.

Правило друге. Думайте і дійте так, начебто ви вже домоглися свого.

Правило третє. Якщо на вашому шляху трапляється нездоланна перешкода і ви не можете рухатися далі, зупиніться й подумайте. Не витрачайте більше ні часу, ні сил, ні грошей доти, доки не зважите всі можливі варіанти подолання цієї перешкоди. Якщо обставини все ж складуться проти вас, визнайте поразку й відступіть. Спробуйте піти іншим шляхом.

Правило четверте. Аналізуйте свої помилки з граничною чесністю, щоб знову не потрапити в пастку. Аналіз слабких сторін часто допомагає розкрити ваші нові можливості. Людині властиво вважати себе і свої вчинки абсолютно правильними й справедливими. Але бажано суворо і навіть безжалісно проаналізувати, чи досить чесно ми їх оцінюємо. Себе ще можна обдурити, але навряд чи вам вдасться обдурити інших.

Правило п'яте. Прагніть перетворити кожен поразку в перемогу. Робіть два кроки вперед після кожного кроку назад. Таким чином, для досягнення успіху ви, по-перше, маєте постійно пам'ятати свою мету; по-друге, повинні постійно бути наготові: ваші очі, вуха, мозок потрібно настроїти на це; по-третє, важливо знати, що невдача — природна і невід'ємна частина будь-якої роботи. Успіх сам собою не приходить.

Бажання домогтися успіху характерне для багатьох. Однак, щоб визначити, досягнуто його чи ще необхідно щось зробити для того, щоб прийшов успіх, слід спочатку усвідомити, що ж таке успіх. Якщо запитати в різних людей, які організації можна вважати успішними, то скоріше за все почуємо і різні відповіді. Очевидно, всі погодяться з тим, що організації створюються й існують для досягнення певної мети. Логічно зробити висновок, що організація досягла успіху, якщо вона досягла своєї мети. Успіх — це досягнута мета.

Існує багато шляхів досягнення комерційного успіху. І стільки ж учителів і рецептів. Проте все залежить від того, який шлях ви виберете, яких принципів і правил будете дотримуватися в досягненні багатства й становища, все має починатися насамперед із самого себе. Ключ до успіху — в площині пошуку і задоволення потреб. Важливо пам'ятати й те, що успіх приходить не тільки до тих, хто має виняткові здібності, а й до тих, хто завзято шукає і врешті знаходить шляхи до нього.

На думку засновника і президента японської фірми "Соні" Акіо Моріта, шлях до успіху полягає в тому, щоб виробити самостійність, незалежність, чітке уявлення про поставлену мету.

На цій основі можна робити те, що має робити справжній підприємець: приймати сміливі

неординарні рішення, не боятися відповідальності за слова, розпорядження, вчинки, які часом суперечать традиціям, діючим соціальним настановам. Ніяка теорія, програма або урядова політика не може зробити підприємницьку справу успішною: це можуть зробити тільки люди.

Додамо, що успіх невід'ємний від пошуку ідей і прагнення втілити їх у життя.

## **8.2. Управлінські ідеї та реалізація їх у господарській практиці**

Ідея — це своєрідний стрибок у невідомість. Неможливо точно передбачити, коли вона виникне.

Проте добре відомо, що для появи ідеї необхідний її пошук. Основою цього процесу є не проста фіксація фактів, яких багато, а всебічне продумування їх, аналіз, вивчення. Є різноманітні методи вироблення ідей, але найбільш поширеним і корисним є метод мозкового штурму, або мозкової атаки. Він дає змогу швидко шукати ідеї. Властива цьому методу свобода дає можливість оцінювати фантастичні й незвичайні ідеї.

Процедура мозкового штурму складається з таких стадій: короткий виклад проблеми; запис короткого викладу проблеми на чистому бланку або дошці; визначення часу припинення подальшої роботи. Під час мозкового штурму будь-які ідеї записуються, але не оцінюються. Після закінчення проробленої попередньої роботи всі ідеї приводяться в логічний порядок і кожна обговорюється. Як тільки виникає запас ідей, необхідно провести жорсткий відсів. Однак розумно не дозволяти собі відкидати пропозиції до того, як буде оцінено їхні перспективи. Намагайтеся відмовитися від тієї чи іншої ідеї на основі логіки, а не емоцій. Кожну ідею необхідно проаналізувати за такими критеріями: наскільки ймовірна її плідність? Чи зможете ви її змусити працювати? Чи є вона кращою з-поміж інших можливостей?

Вашою метою є вибір підходу, що має найбільші шанси на успіх і здійснення на практиці. Якщо вже ідею вибрано, розумно, хоробро і наполегливо домагайтеся її реалізації.

Ідея — це ембріон вчинків, і щоб її здійснити, її слід застосувати на практиці. Для ілюстрації процедури вироблення ідей можна скористатися табл. 11.

Запитання	Запитання
Чи можна полегшити виготовлення продукту або роботу?	Чи можна знайти міцнішу форму, що не псується?
Чи можна зробити що-небудь для прискорення процесу?	Чи можна зробити це безпечнішим?
Чи можна це зробити приемнішим?	Чи можна зробити це кориснішим?
Чи можна зробити це зручнішим?	Чи можна пристосувати це до чогось іншого?
Чи можна додати до нього що-небудь, щоб зробити його більш цінним?	Чи можна зробити це надійнішим?
Чи можна це поєднати і розвинути разом з іншими винаходами?	Як іншим чином можна зробити це ефективнішим?
Чи можна зробити це зручнішим у користуванні або портативним?	Чи можна зробити це дешевшим?
Чи можна покращити способи поширення?	Чи можна зробити це привабливішим на вигляд?
Чи можна покращити упаковку?	Чи можна розширити сферу застосування продукту, зробити його багатоцільовим?
Що ще можна покращити?	

Вибирайте будь-який об'єкт, використовуючи конкретний набір запитань, аналізуйте і розпочинайте мозкову атаку. Таблиця мозкової атаки подає великий вибір напрямів пошуку, аналіз яких може дати цікаві й корисні ідеї. Занадто часто ми приймаємо наше оточення як належне.

Тепер же пропонується вивчити навколишній світ аналітично і змінити його. Важливо дотримуватися принципу: зупинитися, вдивитися і діяти негайно.

Можна спробувати застосувати описаний метод до конкретно взятого продукту індивідуально або групою. Поставтеся до цього не як до завдання, а як до гри.

На запитання, де і як народжуються ідеї, можна відповісти приблизно так: "Завжди, скрізь і в будь-яких умовах, причому ваш вік не відіграє вирішальної ролі". Для того щоб зробити ідею прибутковою, можна діяти так.

По-перше, запишіть свою ідею не замислюючись. Не прагніть створити літературний шедевр.

Сформулюйте, яку користь вона може принести. Якщо це якийсь новий виріб, намалюйте його.

Якщо це процес — опишіть. Це необхідно зробити для того, щоб уточнити свою думку, а також для з'ясування питання, чи так вже добре виглядає ваша ідея на папері, як у голові. З цього моменту думайте над тим, як потім оформити патент. Продумайте ретельно можливості застосування вашої ідеї, результат проробленої вами роботи, відмінності цієї ідеї від інших, подібних їй.

По-друге, спробуйте зробити макет. Якщо вам важко зробити це самому, попросіть кого-небудь допомогти вам. За макетом можна визначити, буде ваша ідея мати широке практичне застосування чи ні. Маючи перед собою макет, легше зрозуміти, як краще сформулювати ідею.

По-третє, спробуйте прискіпливо визначити цінність своєї ідеї. Ніколи не запитуйте про це дружину або близьких. Вони можуть не захотіти розчарувати вас. Або ж, навпаки, для того щоб опустити вас до свого рівня, можуть применшити значення вашої ідеї і розхолодять вас.

<http://www.library.if.ua/books/32.html>

Найкращий шлях — використання спеціальних тестів (як це звичайно роблять експерти, які одержують не залежні ні від кого результати).

Далі можна довести створений вами продукт до такого рівня, щоб споживач надав перевагу йому.

У протилежному разі необхідно серйозно задуматися над тим, чи не кинути свою ідею взагалі.

Якщо борються почуття і розум, завжди залишайтеся на боці розуму. Для того щоб не втратити впевненості в собі, кидаючи невдалу справу, відразу ж беріться за нову. Пам'ятайте, що й експерти найвищого рівня, Уми з великої літери, не так уже й рідко переживали провали. Невдача — це майже неминучий елемент зростання. Ідея, що народиться у вас після провалу, можливо, буде набагато цікавішою від попередньої.

Тут важливо не припиняти зусиль. Навпаки, необхідно їх збільшити. Інакше задуманий кінцевий успіх може залишитися тільки побажанням. Коротко розглянемо цей аспект творчості менеджера, дослідника.

Збільшення зусиль і результатів. Для того, щоб одержати великі прибутки й домогтися міцного фінансового становища, вам слід розвивати свою інтелектуальну силу, розумовий потенціал.

Традиційно багато хто вважає, що для досягнення матеріального, у тому числі й фінансового, добробуту людині необхідно постійно працювати. Проте виснаживши себе важкою роботою, ви не можете гарантувати успіху. Деякі керівники вважають, що вони все мають звалювати на себе, а це абсолютно неправильно. Для того щоб домогтися успіху в будь-якій справі, слід продумати, яким способом можна помножити свої зусилля. Людина, яка працює одна, звичайно одержує прибуток, що відповідає її безпосередній діяльності. Максимальну ж віддачу за вкладені в справу зусилля вона матиме лише в тому разі, якщо доб'ється самопримножуючих результатів. На жаль, відносно мало людей уміють спрямувати свій інтелект на збільшення результатів своєї праці. Якщо поставити одне завдання перед двома різними особами, одна з яких зорієнтована на збільшення, а друга — ні, то, як правило, відбувається таке.

Наприклад, якщо запитання стосується виробництва продукції, то перша з них здатна витратити нескінченно багато часу на те, щоб удосконалити устаткування або ж спростити виробництво продукту. Вона може розпочати виробництво продукції на кілька днів і навіть місяців пізніше, ніж друга. Проте коли це врешті-решт відбудеться, то перша випускатиме продукцію кращої якості, витрачаючи на це мінімум засобів. Друга почне діяти набагато раніше свого колеги, але через те, що він серйозно не продумав поставлене перед ним реальне завдання, він може затратити більше часу на свою діяльність і одержати дорожчий і гіршої якості продукт, ніж його колега. Якщо ж ми поставимо перед цими двома підприємцями завдання продажу якогось товару, то людина, зорієнтована на збільшення, неодмінно перевірить купівельну спроможність населення спочатку в одному місці, потім, щоб підтвердити результати, — в іншому, після чого розпочне

запроваджувати свій план у життя й буде робити це впевнено і з виправданим успіхом. Людина ж, не зорієнтована на збільшення, кинеється негайно продавати товар. Відразу почне рекламувати свій товар і розміщувати його на ринку. Однак потім змушена буде зупинитися і, можливо, назавжди. А все тому, що вона ретельно не продумала свою ідею з погляду вигоди, закріплення позитивного результату.

Зауважимо, що застосовувати на практиці принцип збільшення результатів не так легко, як може здатися на перший погляд, тому що людина, перед тим, як прийняти будь-яке рішення, має спочатку в думці змодельовати його результати з погляду зазначеного принципу. Наприклад, хтось пропонує: "Давайте зробимо це в такий спосіб". І якщо ідея цієї людини звучить заманливо, то більшість звичайно підтримують її доти, поки розсудлива уважна людина не запитає: "Якщо ми приймемо цю ідею, то чи зможемо застосувати її не у вузькому, а в широкому масштабі?" Якщо відповідь буде негативною, ідею треба відкинути негайно.

Досвід показує: для того щоб реалізувати ідею, необхідно спочатку виявити потребу, далі розробити спосіб її задоволення, а потім переконати людей у вигідності використання результатів вашого розуму. Перші два кроки вказують шлях до підприємницького успіху, третій — забезпечує його. Ніколи не можна забувати, що підприємець, бізнесмен, менеджер має справу з людьми.

Перше ваше завдання — створити продукт. Друге — донести його до потрібних людей. Третє — змусити заговорити про нього, інакше кажучи, щоб продукт, виріб самі заговорили за себе. Як правило, успіх можливий у разі дотримання таких вимог. Ідея має бути новою в юридичному значенні цього слова і представленою в конкретній формі (розробка, обґрунтування, макет).

Правда, це не є гарантом того, що її обов'язково буде реалізовано.

Попередня перевірка ідей. Найстрашніша помилка, якої необхідно уникнути, — це переоцінити свою ідею. Ентузіазм інколи може завадити об'єктивно оцінити її потенціал. Таку помилку тим легше допустити, чим більше особистої праці та думок ви вклали в свою ідею. Як цього уникнути?

Спочатку спробуйте сформулювати відразу кілька ідей. Використовуйте переважно свій попередній досвід та особисті міркування (спостереження), але не можна нехтувати інтенсивним обговоренням з колегами та членами сім'ї. Якомога більше читайте, спостерігайте, прислухайтесь, аналізуйте, щоб відчувати ті тенденції в бізнесі, суспільстві, які можуть вплинути на оцінку вашої ідеї. Перевірте кожну ідею за допомогою прискіпливих запитань, як наприклад, наведених у табл.

12.

Запитання	Так	Може бути	Ні	Не важ- ливо
Чи є справді нагальна потреба в цьому товарі?				
Чи достатньо високий попит, щоб бізнес був прибутковим?				
Чи є на ринку аналогічні товари, які виготовляють конкуренти?				
Чи дає ваш товар суттєві переваги покупцю порівняно з товарами конкурентів?				
Чи добре ви розробили процес виробництва товару?				
Чи не порушите ви, виготовляючи товар, якихось законів або правил?				
Чи безпечний товар?				
Якщо ваш товар довгострокового користування, як буде організовано післяпродажне обслуговування?				
Чи здатні ви залучити фінансові ресурси, необхідні для виробництва та просування товару на ринку?				
Який термін окупності витрат і чи витримає ваша фірма цей період?				
Чи може товар у майбутньому бути модифікований в інші товари, якщо його продаж буде успішним?				
Чи можна захистити товар патентом або авторським правом?				
Чи продумане питання постачання та матеріально-технічного забезпечення тощо?				

Ці запитання допоможуть вам відкинути нежиттєздатні ідеї до того, як ви витратите на них гроші й час. Якщо ви не можете відповісти на ці запитання відразу, тоді, можливо, вам варто ще попрацювати над своєю ідеєю.

Зрозуміло, що розробка ідей, реалізація їх у виробництві не стоять осторонь від управлінської діяльності, що об'єктивно пов'язано з раціональним використанням часу керівника, менеджера, підприємця.

### **8.3. Час керівника. Основні принципи раціонального використання часу керівника**

Найчастіше не складність проблеми, а обмаль часу на розв'язання її є головною причиною невдоволеності результатами діяльності ділової людини. Перевантаження керівника нерідко є наслідком одночасного виконання численних завдань, внаслідок чого можуть неправильно вибиратися пріоритети, а другорядні справи не делегуються іншим особам. Поведінка менеджера в зв'язку з цим виявляється занадто залежною від подій дня, продуктивність праці падає.

У такій ситуації доречно згадати про одну річ, котра в кожного з нас є однаковою. Це — час! На запитання "Чи вистачає вам часу?", більшість звичайно відповідають: "Ні". За оцінкою експертів з раціоналізації праці, з 100 менеджерів тільки в одного є досить часу; десятьом його потрібно на 10 % більше; сорока менеджерам потрібно 25 % додаткового часу; іншим не вистачає 50 % часу.

Отже, проблема полягає не в ньому, а в нас самих, незважаючи на професію. Вона полягає не в тому, скільки часу ми маємо, а в тому, що ми робимо з тим часом, який нам відпущено, як ми використовуємо його.

Час — це унікальний ресурс. Його не можна накопичити, як гроші або сировину. Хочемо ми чи не хочемо, але мусимо витратити його за твердою ціною — 60 секунд за хвилину. Його не можна ввімкнути або вимкнути, замінити або відшкодувати. Час — найбільш безжалісний і негнучкий елемент нашого існування. Проте ми можемо проаналізувати, як ми витрачаємо його. Як і будь-який інший ресурс, його можна використовувати або ефективно, або неефективно. Пітер Друкер зазначив: "Запас часу нескінченно малий, і якщо ви не можете управляти ним, то вам не вдасться управляти нічим іншим". Кожному з нас важливо пам'ятати, що час, який ми витрачаємо, належить нам, і потрібно стати його хазяїном. Ми не зможемо управляти своїм часом доти, поки не почнемо управляти собою.

Ні досвід, ні майстерність, ні здібності, ні знання не можуть зробити керівника ефективним доти, поки він не навчиться управляти собою. Незважаючи на те що в більшості книг з управління написано про управління діяльністю своїх підлеглих, єдине, в чому може бути впевнений керівник, — це те, що він може управляти собою. І все ж чи можемо ми насправді бути впевнені в тому, що управляємо собою? Чи можемо цілком контролювати свою природу? Або ж ми змушені погодитися з невтішною думкою, що людина в наш час настільки розумна, що контролює все в природі, крім себе самої.

Великий давньогрецький філософ Сократ сказав у свій час: "Пізнай себе". Реально оцінити себе не так уже легко й просто. Щоб більше пізнати себе, керівники мають не задовольнятися тільки тим, як вони самі оцінюють свої сильні й слабкі сторони. їм необхідно знати реальну оцінку себе навколишніми людьми і порівняти її зі своєю власною. Для цього є багато способів, правил, тестів. Безпосередньо займаються цим питанням психологи.

Важливою складовою частиною самопізнання є вироблені, нерідко і негативні, звички. Управління собою вимагає знання певних своїх звичок, традицій, мотивів поведінки, а для цього людині необхідно або позбутися звичок, або виробити чи придбати їх. Звички — це махове колесо розвитку. Тому дуже важливо змусити нашу нервову систему стати нашим союзником, а не ворогом. Потрібно зробити автоматичними й звичними якнайбільше корисних дій і захистити себе від просування у неправильних напрямках. Чим більше звичайних повсякденних справ зможемо ми робити автоматично, не витрачаючи на них зайвих зусиль, тим більше сил нашого інтелекту звільниться для виконання важливих справ.

Немає більш нещасливої людини, ніж та, яка нічого не може робити за звичкою. Згодом вона може стати нерішучою, їй потрібно серйозно обміркувати будь-яке дріб'язкове рішення: для чого

викурити цигарку або випити ще одну чашку кави, коли слід лягти спати або встати та ін. Половина життя у такої людини піде на прийняття дріб'язкових рішень і на сумніви з приводу проблем, що мали б настільки укоренитися в його свідомості, ніби їх не існувало зовсім.

Виробити нові корисні звички може допомогти вивчення й суворе дотримання таких правил. Дотримуватися нової практики настільки завзято, наскільки це можливо. Привчіть себе до повторюваних справ. Якщо можна, публічно заявіть про ті зміни, котрих бажано досягти. Коротше, допомагайте виконанню свого рішення будь-яким способом, яким тільки можливо.

Ніколи не робіть для себе винятків доти, поки нова звичка надійно не вкорениться. Перерва в культивуванні її виступає як гальмо в машині. Вам буде потрібно набагато більше зусиль на відновлення контролю, чим на підтримку його із самого початку. Одна помилка може знищити енергію усіх наступних спроб. Не завадить і обережність. Не варто братися відразу за надто важке завдання, бо це може погубити нову звичку ще в зародку. Не завадить хапатися за першу ж можливість діяти за своїм рішенням. Рішення передають нові настанови мозку не в той момент, коли вони приймаються, а тоді, коли вони діють як мотор. Для того щоб запам'ятати ім'я, прізвище, їх треба повторювати, називати. Якби людина усвідомлювала, наскільки вона складається із звичок, то приділяла б більше уваги їхньому формуванню. Люди самі створюють свої долі, добрі чи злі, і зупинити цей процес не можна.

Наявність тих або інших звичок впливає на використання часу. В тій або іншій формі проблема раціонального використання часу стоїть перед кожним або майже перед кожним. Учитися ефективно використовувати час варто починати з розуміння того, на що ми його витрачаємо. Без повного уявлення про нашу щоденну роботу немає ніяких підстав для внесення змін. Почавши вивчати використання свого часу, мабуть, можна прийти до деяких із таких висновків або оцінок: я дозволяю собі витрачати свій час на інших; витрачаю час на дрібниці; дозволяю забирати в себе час емоціям; я не вмію достатньо добре планувати і, як наслідок, створюю собі роботу, котра вимагає додаткових витрат часу; я роблю те, що могли б виконати інші; не домагаюся мети у поставлені мною терміни. Певною мірою можна сказати, що те, як ми використовуємо наш час, говорить про те, хто ми, і ті ж чинники, що знижують ефективність використання часу, підривають нашу загальну ефективність.

Спостерігати за витратами свого часу й оцінювати, чи справді ці витрати відповідають вашим потребам, можна за допомогою таких питань: що я відчуваю, коли роблю це? Як я використовую свої здібності? Який результат моїх тимчасових витрат? Чи відчуваю я напруження в даний момент? Чи справді я повний енергії і сил? Як і чому я вирішив витратити час саме на це? Зверніть увагу — ці запитання служать лише для отримання інформації, а не для винесення суджень. Якщо ви не задоволені собою, ваші судження можуть ускладнити процес навчання і внесення змін.



Значно корисніше просто подивитися на те, як ви витрачаєте час, і узагальнити ці спостереження.

Це почне позитивно впливати на вашу самооцінку, і зміни відбудуться самі собою.

У багатьох керівників виникають проблеми з розподілом часу. Однак ті, хто вміє ним ефективно розпоряджатися, стають вкрай скрупульозними, "вкладаючи" свій час, вони постійно задають собі такі запитання: чи потрібно робити це? Чи хочу я це робити? Якими можуть бути потенційні результати? Як це зробити простіше всього? Чи можу я залучити собі на допомогу додаткові ресурси? Чи не можу я робити що-небудь ще?

Ідея, що міститься в терміні "вкладання часу", дуже корисна. Ставтеся до свого часу так само, як щасливий вкладник капіталу поводить себе зі своїми акціями. Проблеми в тому й іншому випадку схожі. Інвестор не може мати внески скрізь і тому вибирає визначені капітальні вкладення. Він так розподіляє свої інвестиції, щоб загальний ефект був найбільшим. Аналогічно і менеджер має у своєму розпорядженні обмежену кількість часу і повинен вкладати його, максимізувати свої результати. Досягненню успіхів у цій справі сприяє чітке й постійне планування своєї роботи.

Вигідність планування щоденної роботи яскраво ілюструє такий приклад. Президент американської сталеливарної компанії м. Бетлхема Чарльз Шваб звернувся до консультанта Лі з особистим проханням: "Навчіть мене встигати робити якнайбільше справ за той час, який є у моєму розпорядженні, і я вам заплачу за це будь-який гонорар, який ви тільки зажадаєте". Протягнувши листок паперу, консультант сказав: "Напишіть найбільш важливі справи, які ви повинні зробити завтра, і пронумеруйте їх у порядку важливості. Коли ви прийдете ранком, відразу ж почніть із справи номер один і не відкладайте її доти, поки не закінчите. Після цього перевірте ще раз порядок важливості й приступайте до справи номер два. Якщо якась справа займе у вас цілий день, не звертайте уваги. Не відступайте від неї, якщо ви впевнені в тому, що вона найбільш важлива. Якщо ви не закінчите всі справи, скориставшись цією порадою, можливо, ви не зможете закінчити їх і за допомогою будь-якого іншого методу. Проте якщо немає системи, ви взагалі, мабуть, навіть не зможете вирішити, яка справа є найбільш важливою. Створіть цю звичку кожного робочого дня. Коли вона почне працювати на вас, передайте її своїм товаришам на службі. Застосовуйте це правило стільки, скільки хочете. Потім вишліть мені чек на таку суму, яку, ви вважаєте, коштує моя порада".

Через кілька тижнів президент Шваб вислав консультанту Лі чек на двадцять п'ять тис. доларів і записку, в якій повідомив, що цей урок був найбільш вигідним з усіх, які він коли-небудь одержував. Завдяки цій пораді протягом п'яти років сталеливарна корпорація м. Бетлхема перетворилася в найбільше незалежне виробництво у світі.

Фактично планування — це те, з чого має починати керівник. Це раціональне визначення того, куди ви хочете йти і як ви збираєтеся досягти цього. Доти, поки ви цього не зробите, ви не можете

бути впевнені в тому, що ваші зусилля зроблені в правильному напрямі. Римський політичний діяч, філософ і письменник, вихователь Нерона Л. Сенека радив: "Коли людина не знає, у яку гавань вона тримає шлях, жодний вітер не буде дути в потрібному напрямку".

Незважаючи на всю вигідність планування своєї роботи, на жаль, ми не завжди складаємо плани на майбутнє. Мабуть, людська природа чинить опір плануванню навіть на день уперед. Ми підсвідомо відчуваємо, що визначення заздалегідь напряму дій обмежує нашу свободу. А більшість із нас дуже цінують цю свободу і проти всіляких обмежень. Багато керівників за характером — лідери. Вони приймають рішення інтуїтивно, без попереднього серйозного обдумування. І все-таки для більшості керівників у міру того, як роботи стає все більше й вона ускладнюється, планування виявляється необхідним не тільки для того, щоб чітко уявити собі, чого вони хочуть, а й передбачати різні варіанти виконання роботи.

Бар'єри, що постають на шляху до планування, багаточисленні. Зосереджуючись на щоденних справах, ми відкидаємо планування на останнє місце. Гасіння щоденних пожеж, образно кажучи, бере верх над упорядкуванням плану на завтрашній день. Як не парадоксально, але боротьба з вогнем заважає захисту від вогню. Невизначеність щодо майбутнього також заважає плануванню. Уїнстон Черчіль висловив цю думку так: "Важко побачити попереду більше, ніж ти можеш побачити".

Керівники часто чинять опір плануванню через небажання присвятити цьому час і думки, а також виробити для цього особливі процедури і прийняти на себе визначені зобов'язання. Терміновість щоденних справ звичайно бере верх. Чим більше справ звалюється на керівника, чим вищий стос паперів на його столі, тим менше керівник буде схильний до того, щоб виділити час для планування. І все ж таки у перспективі — це його єдина надія. Керівники, котрі чинять опір плануванню, тому що в них немає часу, не в змозі заглянути наперед і передбачити величезну економію часу й поліпшення роботи, до яких приводить це планування. Колишній президент компанії "Дюпон" Кліфорд Грінволт зауважував із цього приводу, що висококваліфікованими працівниками можна вважати тих, які спочатку складають план, а потім виконують його спокійно, не заганняючи себе божевільним темпом. Планування свого часу полегшує виконання роботи, тому що кожна хвилина, витрачена на планування, зберігає три-чотири хвилини в роботі. Витрачати час для того, щоб зберегти його, це не найлегша думка, в якій можна переконати людину.

Монументальне чотиритомне дослідження "Професійна наука управління в "Дженерал моторз" називає планування головним обов'язком професійного керівника, а визначення мети першою дією в самому плануванні.

Зауважимо також, що планування щоденної діяльності керівника, підприємця не можна, та й навряд чи потрібно, підміняти активністю. Правда, міф про активність знайшов притулок у

свідомості багатьох керівників. Подивимося на цей міф зблизька.

Коли ви ставите завдання й мету перед організацією в цілому або перед окремою людиною, дуже важливо не перебільшувати значення активності, а знайти саме ту сферу, де цю активність можна краще виявити. Як народжується міф про активність? Прийнято вважати, що активний керівник автоматично стає і продуктивним. Насправді активний керівник, який розв'язує неправильне завдання, ніколи не буде продуктивним. Якщо довгострокову мету поставлено нечітко, то людина легко заміняє її більш короткостроковими, а часто й просто помилковими, такими, наприклад, як активність.

Сама по собі активність не така вже й погана, якщо вона застосовується в потрібних справах і в належний час. Проте активність як самоціль — річ марна. Наприклад, якщо ви будете всі свої зусилля витратити на скорочення витрат на одиницю продукції та доведете це до логічного кінця, то ці витрати можуть виявитися в результаті нульовими, і виробництво продукції просто-напросто припиниться. Активний керівник, який надає перевагу методу, а не результатам, нехтує довгостроковою метою, зрештою може стати абсолютно непродуктивним, і йому доведеться починати будь-яку справу спочатку. Для того щоб уникнути цього, варто пам'ятати, що якщо немає часу зробити щось належним чином, то навряд чи він з'явиться, щоб узагалі це зробити. Справжній керівник завжди вміє взятися саме за ту роботу, яку насамперед потрібно зробити, і виконає її щонайкраще.

Перелічимо фактори, пов'язані з виконанням основних функцій керівника, які призводять до марного витрачання часу.

При плануванні: немає мети, порядку виконання справ відповідно до їхньої важливості або плану роботи на день; мінливий порядок виконання справ; невиконання завдань до кінця; боротьба з "пожежею", управління в умовах кризи; відсутність термінів виконання тієї або іншої роботи, зайве фантазування, романтизм; спроба відразу брати на себе занадто багато справ, нереалістична оцінка часу.

При виконанні функції "організація": немає навичок організувати себе, завалений паперами стіл; дублювання роботи, вже виконаної кимсь; невміння розмежовувати відповідальність і владу; занадто багато начальників.

При роботі з кадрами: ненавчений (не відповідає роботі) персонал; нестача штату або, навпаки, роздутий штат; підлеглі залишаються сам на сам зі своїми проблемами.

При виконанні функції управління: прагнення все робити самому; заняття рутинними справами; невміння зацікавлювати певною справою інших; нездатність до координації зусиль і роботи в колективі; конфлікти, що не піддаються управлінню; невміння пристосуватися до умов виробничого життя, що змінилися.

При виконанні функції контролю: телефонні дзвінки, відвідувачі; неповна інформація; відсутність настанов та розпоряджень зверху і звітів про реальні досягнення; надконтроль; помилки, неефективна робота; невміння розпізнавати невдало виконану роботу; нездатність сказати "ні".

Втрати часу при спілкуванні: засідання; мало спілкування або, навпаки, занадто багато спілкування, нерозбірливе спілкування; невміння слухати; спілкування, що не стосується справи.

Втрати часу при виконанні функції "прийняття рішень": поспішні рішення; нерішучість, відкладання рішень; прагнення зібрати всі факти, перш ніж прийняти рішення; ухвалення рішення безпосередньо на засіданні.

Однак недостатньо тільки виявляти фактори, які ведуть до марнування часу. Мало що дає просто розуміння, що ваша поведінка є відхиленням від необхідної норми. Важливіше встановити причини такого відхилення. Небагато допоможе керівнику, перевантаженому роботою або зануреному в деталі знання того, що в усьому цьому він винен сам. Якщо він не зрозуміє патологічності самого процесу, що призвів його до нинішніх труднощів, і не навчиться виявляти його симптоми на ранній стадії, то незабаром може знову потрапити точно в таку ж важку ситуацію. Варто спробувати знайти шляхи вирішення проблеми втрати часу, починаючи із з'ясування їхніх причин.

Для керівників, які раціонально використовують час, характерні такі риси:

керівники дбайливо ставляться до свого часу, усвідомлюючи, що це безцінний ресурс, який вимагає розумного поводження з ним. Перед тим, як прийняти рішення про виділення часу на конкретну діяльність, оцінюють її з погляду корисності. Та, що не обіцяє вагомих результатів, звичайно відразу ж відхиляється;

свідоме й цілеспрямоване використання часу для вирішення не одного, а кількох завдань відразу.

Наприклад, післяобідню розмову може бути використано для апробації ваших поглядів або ж щоб повчитися чого-небудь у працівників, колег. Кожний момент часу може використовуватися для виконання кількох завдань, для чого потрібно чітко уявити собі наявні можливості;

керівники вдосконалюють уміння делегувати свої повноваження. Перерозподіл повноважень являє собою процес передачі завдань від однієї особи до іншої. З передачею своєї відповідальності за виконання завдань і повноважень щодо розв'язання їх вивільняється час на більш першочергову, невідкладну діяльність;

планування використання часу, впорядкування розкладу дій;

підхід до розв'язання проблем заснований на оцінці його ефективності. При виникненні труднощів і в моменти, коли необхідно знайти рішення, керівник, який ефективно використовує час, вибере такий метод, що сприяє ефективному розв'язанню проблеми.

Немає необхідності доводити, наскільки важлива розумна організація робочого дня для ділової людини. Запитання лише в тому, як її досягти. Ось деякі поради з цього приводу:

уточніть і чітко сформулюйте поставлене завдання;

складіть детальний план з виділенням основних заходів для виконання поставленого завдання;

визначте персональну відповідальність працівників за виконання кожного завдання;

розподіліть завдання залежно від кваліфікації та здібностей працівників;

—здійснюйте контроль за вузькими місцями й можливими збоями.

Ці перевірені методи необхідно систематично використовувати для досягнення успіху. Ще кілька порад:

відведіть для кожної справи відповідний час, працюйте стабільно, без зривів і пікових навантажень; не відкладайте на завтра те, що можна зробити сьогодні: завтра у вас з'являться інші справи, і ви не виконаєте наміченого;

цінуйте не лише свій, а й чужий робочий час: виробляйте звичку поважати час, пам'ятайте, що психологами встановлено, що людина, яка має добрий внутрішній годинник, вирізняється, як правило, високим інтелектом;

не запізнюйтесь і вимагайте того ж від членів вашого колективу;

увечері складіть детальний план того, що потрібно зробити завтра, щоб зранку можна було відразу приступити до роботи;

унікайте довгих телефонних розмов, ведіть співбесіду лише на діловому рівні;

пам'ятайте, що завжди є можливість набагато збільшити свій продуктивний час, більш повно його використати: час поїздки, чекань можна використати для перегляду записок, читання тощо, в кінці дня можна виконати технічну роботу, яка не вимагає високої інтелектуальної активності;

не робіть того, що може зробити ваш підлеглий або секретар, не витрачайте час даремно, цінуйте себе як професіонала.

Раціональне використання робочого часу в системі менеджменту дає змогу вивільнити частину його для самовдосконалення й розвитку, що здатне забезпечити велику гнучкість і гармонійність у роботі організації в цілому.

#### **8.4. Самоуправління та самовдосконалення менеджера**

Дуже часто не складність проблем, а нестача часу на розв'язання їх є головною причиною

незадоволеності результатами діяльності ділової людини. За таких обставин у пригоді може стати самоменеджмент. Самоменеджмент — це послідовне та цілеспрямоване використання випробуваних методів роботи в повсякденній практиці для того, щоб оптимально й ефективно використовувати свій час.

Головна мета самоменеджменту полягає в тому, щоб максимально використовувати особисті можливості, усвідомлено управляти ходом свого життя (самовизначатися) й переборювати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті. Кожній людині взагалі, й особливо тій,

котра готує себе до роботи менеджера, насамперед необхідно вміти перетворити ситуацію, для якої типова неупорядкованість дій, зумовлена зовнішніми обставинами, у ситуацію цілеспрямованих і здійснених завдань. Навіть тоді, коли на вас з усіх боків звалюються різні завдання і робота вас поглинає, ви зумієте завдяки послідовному плануванню часу й використанню методів наукової організації праці краще здійснювати свою діяльність, щодня виділяючи резерв часу для справді керівних функцій.

На жаль, багато менеджерів занадто орієнтовані на процес діяльності, а не на його результати. При такому підході вони вважають за краще правильно робити справи замість того, щоб робити правильні справи; вирішувати проблеми замість того, щоб створювати творчі альтернативи; зберігати засоби замість того, щоб оптимізувати використання їх; виконувати обов'язок замість того, щоб домагатися результатів; зменшувати витрати замість того, щоб підвищувати прибуток. Щоденне розв'язання різноманітних завдань і проблем можна подати у вигляді ланцюга різних функцій, що знаходяться у відповідній взаємозалежності між собою і, як правило, здійснюються у визначеній послідовності. Процес самоменеджменту в аспекті послідовності виконання конкретних функцій може охоплювати шість фаз: постановка мети — аналіз і формування особистої мети; планування — розроблення планів і альтернативних варіантів своєї діяльності; прийняття рішень щодо конкретних справ; організація і реалізація — впорядкування розпорядку дня й організація особистого трудового процесу з метою реалізації поставлених завдань; контроль — самоконтроль і контроль підсумків (у разі необхідності — коригування мети); інформація і комунікації — фаза, властива певною мірою всім функціям, тому що і комунікації, й обмін інформацією необхідні на всіх фазах самоменеджменту (рис. 25).



Зауважимо, що окремі функції не обов'язково виконуються в чіткій послідовності одна за одною, як це подано в моделі, а можуть багаторазово переплітатися.

Оволодіння мистецтвом самоменеджменту дає такі переваги: виконання роботи з меншими затратами; краща організація праці; менше поспіху і стресів; більше задоволення від роботи; активна мотивація праці; підвищення кваліфікації; зниження завантаженості роботою; зменшення помилок при виконанні своїх функцій; досягнення професійної і життєвої мети найкоротшим шляхом.

Ви маєте навчитися: раціонально використовувати свій час; мислити цілеспрямованими категоріями і працювати відповідно до поставленої мети; за допомогою планування набувати впевненості в собі та звільнятися від стресів; щодня домагатися успіхів і знаходити вільний час (не менше години).

Дейл Карнегі у своїй знаменитій книзі "Як знаходити друзів..." однозначно стверджує:

"Самовдосконалення — насамперед". Для того щоб управляти іншими, необхідно спочатку навчитися управляти собою.

До характерних рис керівника, який добре управляє собою, належать такі: здорове тіло, відсутність шкідливих звичок, енергійність і життєстійкість, спокійний і врівноважений підхід до життя та роботи, спроможність переборювати стреси, ефективне використання часу та ін. Слід пам'ятати, що всі аспекти управління взаємозалежні.

Більшість видів діяльності у сфері менеджменту вимагають високого індивідуального розвитку. В міру того як зростає ступінь змін, виникає потреба розвивати свій творчий потенціал. За таких умов менеджерам необхідно підтримувати свій рівень, незважаючи ні на що. Праця менеджера, що постійно змінюється і висуває нові вимоги до нього, передбачає високу здатність до саморозвитку. Саморозвиток необхідний і для тих, хто збирається переходити на більш престижну роботу або перебуває між двома важливими етапами своєї кар'єри, тобто щоразу, коли менеджеру необхідні найбільша сприйнятливість, енергійність або винахідливість.

До саморозвитку спонукають такі бажання, як досягнення службової кар'єри; більш ефективне виконання поточної роботи; більше задоволення від роботи, життя та ін.

Під самовдосконаленням розуміються особисті зміни, виникнення нових поглядів, відчуттів. Ці зміни особистості і є розвитком вашого "Я".

Головним напрямом самовдосконалення є розвиток навичок самостійного мислення, розробка власних ідей на базі власного досвіду. Обидва напрями тісно пов'язані й передбачають розробку власних ідей на основі одержуваної інформації, спілкування з іншими людьми і зворотного зв'язку. Результативність процесу самовдосконалення розглядається з погляду мислення (наші ідеї, переконання, концепції, теорії); відчуття (наші почуття, настрої); готовності до дій (здатність або нездатність діяти залежно від ситуації). Її може бути подано у вигляді таблиці (табл. 13).

Аспекти	Результат удосконалення		
	Мислення	Відчуття	Підготовка до дій
Здоров'я	Послідовність ідей. Здатність враховувати деталі й ситуацію в цілому. Персональні стандарти. Цінності. Мораль. Філософські, релігійні та інші переконання	Усвідомлення й визнання почуттів. Внутрішня збалансованість. Внутрішній спокій	Калорійність їжі, дієта, фізична підготовка, здорові звички та спосіб життя
Навички	Розумові й концептуальні здібності, професійні знання, пам'ять, логічне мислення, здатність до творчості, інтуїція	Здатність до спілкування з людьми. Артистичні здібності	Професійні здібності
Здатність до дій (мотивація й рішучість)	Здатність робити вибір та йти на компроміс, здатність відмовлятися від запропонованого рішення	Здатність усвідомлювати й трансформувати перешкоди — розпач, нещастя, страждання — й керувати ними	Здатність вийти зі стану депресії, взяти ініціативу в свої руки, знову взятися за розв'язання проблеми
Особистість	Усвідомлення й розуміння себе	Примирення з недоліками. Здатність радіти наявним перевагам	Самомотивація, знання меж своїх можливостей. Мета життя

Розглянемо більш конкретно різноманітні аспекти розвитку особистості. Перший аспект розвитку особистості — здорове мислення. Якщо ви визнаєте не лише особисту думку, а й думки інших, готові вислухати їх, поставитися до них з повагою, навіть якщо ви їх не поділяєте, це означає, що вам властиве здорове мислення. Отже, здорове мислення характеризується наявністю системи пов'язаних і послідовних ідей та переконань, котрі навряд чи будуть змінені залежно від ситуації. Для людини зі здоровим мисленням характерна спроможність помічати деталі й одночасно мати уявлення про ситуацію в цілому. Вплив ваших ідей і вчинків на інших людей приводить до формування системи персональних стандартів і моральних цінностей (філософських, релігійних, духовних), що викликають відповідні почуття.

Здорові почуття — це усвідомленість того, що вони є і впливають на вас. Придушення своїх почуттів або заперечення їхньої наявності не можна назвати здоровими проявами, тому що коли почуття придушуються, вони майже завжди виявляються найнебажанішим способом — у вигляді неконтрольованих реакцій (наприклад, нездатність стримувати свій гнів), погіршують взаємовідносини з іншими людьми, призводять до напруженості, знервованості, безсоння й цілого ряду хвороб.

Однак сказане зовсім не означає, що давати волю своїм почуттям — значить сприяти зміцненню здоров'я. Необхідно прагнути до стану рівноваги, за якого усвідомлюються і самовизнаються свої почуття, але при цьому ми не дозволяємо їм панувати над нами.

Наявність у людини здорових почуттів свідчить також про збалансованість особистості, розумової та фізичної діяльності, матеріальних і духовних інтересів. Самовдосконалення передбачає аналіз названих аспектів у житті людини й усунення будь-якого дисбалансу.



Є три види збалансованості особистості.

Перший — це внутрішня врівноваженість, котрої можна домогтися за допомогою таких прийомів, як споглядання, медитація і система вправ йоги.

Другий — це збалансованість самих процесів мислення, відчуття і готовності до дії. Прикладом незбалансованості може бути бажання, не підкріплене відповідними діями, або, навпаки, надмірна й непродумана активність.

Третій вид збалансованості — врівноваженість чотирьох аспектів розвитку особистості, тобто баланс між часом і зусиллями, витраченими на вдосконалення вашого здоров'я, навичок, дій і усвідомлення свого "Я".

Що означає готовність до дії стосовно здоров'я? Мова йде переважно про фізичне здоров'я, що залежить від таких чинників, як калорійність їжі, дієта, фізична підготовка і здорові звички.

Другий аспект розвитку особистості — навички. Людині, котра займається самовдосконаленням, необхідно розвивати цілий ряд розумових і концептуальних здібностей: запам'ятовування, логічне мислення, засвоєння технічних знань, творчий підхід, інтуїцію.

Третій аспект розвитку особистості — спроможність до дій — у реальному житті передбачає розвиток фізичних, технічних і професійних навичок.

За наявності розумового і фізичного здоров'я людина може розвивати свої навички, а за наявності рішучості й уміння мотивувати ці навички вона може перетворювати їх у дії, внаслідок чого виникає усвідомлення себе як особистості: "Добре, що я такий, який я є", — це четвертий аспект.

Сприйняття себе як особистості характеризується розумінням себе, а також наявністю внутрішньої орієнтації, усвідомленням мети в житті.

Відсутність належного усвідомлення своєї особистості суперечить принципам самовдосконалення. Необхідно примиритися зі своїми недоліками, але не можна ненавидіти себе за них: ви маєте або виправити ці недоліки, або постаратися знайти оптимальний вихід із невдалої ситуації. Ви також маєте визнавати і свої достоїнства, не опускаючись до надмірного самовдоволення, так само, як і до самознищення й удаваної скромності.

Отже, поняття самовдосконалення передбачає зміцнення здоров'я, розвиток майстерності, мотивації, рішучості, усвідомлення свого "Я" і мети в житті.

Позитивні й негативні риси часто в спеціальній літературі позначають поняттями вищого і нижчого "Я".

Вище "Я" — це ваші позитивні риси. Хоча в усіх людей є вище "Я", багато хто, як не дивно, не усвідомлює, не помічає своїх кращих рис і навіть може заперечити наявність їх.

Інші люди, навпаки, занадто самовдоволені й бачать у собі тільки позитивні риси, яких, можливо, у них немає.

Корисним може бути складання вами списку ваших рис, що стосуються вищого "Я". Усвідомте наявність у вас цих позитивних рис, але уникайте самовдоволення.

Нижче "Я" — це ваші негативні риси. Оскільки нижче "Я" властиве всім нам, дуже важливо вміти визнавати його. Заперечуючи його існування у вас, ви перешкоджаєте процесу самовдосконалення. Дуже важливо не дозволяти нижчому "Я" панувати над вами. Складіть список ваших рис, що належать до нижчого "Я". Визнайте їхнє існування в себе і мотивуйте цим своє самовдосконалення. Основні методи самовдосконалення, що сприяють досягненню різноманітних загальних результатів у розвитку особистості, також допомагають виробити якості і навички, необхідні для такого розвитку: ведення особистого журналу; ретроспективний огляд подій; роздуми про події, що відбуваються; вміння прислухатися до свого внутрішнього "Я"; розвиток інтуїції; сміливість у використанні нових ідей; експериментування з новим типом поведінки; зміцнення сили волі; підтримка здатності до сприйняття нового; робота над вищим і нижчим "Я"; способи вдосконалення мислення (читання, конспектування, складання плану, методика систематичного запам'ятовування та ін.); інші можливості самовдосконалення (навчання на курсах, участь у різних об'єднаннях, гуртках, розробка індивідуального стилю управління, розвиток здатності спілкування та ін.).

## **ГЛАВА 9. ДІЛОВА КАР'ЄРА В МЕНЕДЖМЕНТІ**

### **9.1. Поняття й етапи ділової кар'єри**

Ділова кар'єра в менеджменті безпосередньо пов'язана з умінням управляти людьми. Проте управляти собою та управляти іншими — речі різні. Якщо ви вивчили себе і знаєте свої слабкі та сильні сторони, тоді управління собою є діяльністю за завчасно складеним вами планом і найбільші труднощі — подолання особистих лінощів.

Управління іншими — це й організація їхньої праці, й стимулювання їх до того, щоб вони подолали свої лінощі, і турбота про їх інтереси й багато іншого. Проте не можна забувати, що менеджери управляють людьми не заради особистого задоволення, а заради розв'язання поставлених перед фірмою, підрозділом конкретних завдань (постачання, збут, виробництво, маркетинг тощо).

Керівнику підприємства необхідно думати про потребу ведення внутрішнього та зовнішнього обліку і контролю; про вчасну підготовку звітності та взаємовідносини з органами державної влади; про обладнання; про розширення або скорочення видів виробничо-господарської діяльності; про вибір постачальників, аудиторів тощо.

Інколи завзяті кар'єристи про це не думають і, досягнувши бажаної посади, не можуть упоратися зі своїми обов'язками. У такому разі може допомогти добрий заступник, котрий не лише хоче, а й може ефективно працювати.

Відомо, що підлеглі залежать від керівника, але про те, що підлеглі також люди, часто пам'ятають

лише вони самі. Керівництво бачить в них лише добрих або поганих працівників.

Однак не буває добрих і поганих працівників, як не буває добрих або поганих людей — у кожній людині є й позитивні, і негативні риси. У когось більше доброго, у когось — поганого. Проте ці категорії суб'єктивні й залежать від того, хто оцінює вчинки. Часто буває, що поганий працівник поганий через те, що просто не на своєму місці. Спробуйте знайти роботу, яка була б йому до вподоби — і працівник може стати незамінним. Японці вирішують цю проблему шляхом ротації кадрів.

Розглянемо такий неординарний випадок. Батько великої сім'ї, залишившись без роботи, йде грабувати касу підприємства, на якому раніше працював. Для голодної сім'ї цей вчинок перетворюється в добро — він нагодував сім'ю. Для власника підприємства — це втрата багатства, а отже, вчинок поганий. І суспільство приєднується до власника, засуджуючи вчинок безробітного. Інший приклад. Власник підприємства використовує працю найманих робітників, виплачуючи їм лише соту частину того, що вони насправді заробили, а різницю кладе собі в кишеню. Для працівника це погано, а для власника підприємства — добре. І суспільство не бачить у цьому пограбуванні ніякого криміналу, бо пограбування здійснюється непрямим шляхом і під гаслом: "Я людям даю роботу, а їхня справа — погоджуватися на мої умови чи ні". Демократично, чи не так? Як вийти з цього зачарованого кола? Як зробити так, щоб підлеглі працювали і заробляли (а не крали), а власники теж заробляли (і теж не крали)?

Простої та однозначної відповіді на це запитання людство поки що не знайшло. Проте, як засвідчує практика, тут можна досягти значних успіхів. Теоретично цю проблему розробив один із засновників наукового менеджменту Ф. Тейлор і практично прагнув її вирішити в процесі співробітництва власників та найманих працівників з урахуванням їхніх інтересів шляхом впровадження наукової організації праці. Що об'єднує, а що роз'єднує їх? Те, як ви будете ставитися до своєї майбутньої роботи, значною мірою залежить від того, яким шляхом ви прийшли до бажаної посади.

Створивши свою фірму, ви візьмете на себе величезну відповідальність і нескінченні турботи. Подумайте, чи готові ви до цього?

Якщо вас призначили на посаду, то спробуйте подумати, яким чином виправдати довіру вищого керівництва. У разі необхідності відмовтесь. Якщо ви перемогли на конкурсі, виборах, доведіть, що перемогли не даремно.

Кар'єра — це рух уперед по обраному шляху. Кар'єра в діяльності менеджера може бути визначена як поступовий рух службовими сходами, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних із професійною діяльністю. Разом з тим слід зауважити, що життя людини поза роботою має значний вплив на кар'єру і є її частиною. Тому поняття кар'єри не

обов'язково означає постійний рух угору в організаційній ієрархії. У більш загальному вигляді кар'єра виступає у формі індивідуально усвідомленої позиції та поведінки, що пов'язані з трудовим досвідом протягом трудової діяльності людини.

Розрізняють два види кар'єри: професійну і внутрішньо-організаційну.

Професійна кар'єра характеризується тим, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, початок трудової діяльності, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію. Ці стадії можна пройти послідовно в різних організаціях.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра охоплює послідовну зміну стадій розвитку працівника в межах однієї організації. Вона реалізується за трьома основними напрямками.

З вертикальним напрямком часто пов'язується саме поняття кар'єри, тому що в цьому разі просування службовими сходами найбільш очевидне. Під вертикальним напрямком кар'єри розуміють сходження на більш високий щабель структурної ієрархії.

Під горизонтальним напрямком розуміють або переміщення в іншу функціональну сферу діяльності, або виконання відповідної ролі на сходинці, що не має постійного формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи, програми та ін.). До горизонтальної кар'єри можна віднести розширення або ускладнення завдань на певному щаблі ієрархії.

Центробіжний напрям найменш очевидний, хоч у багатьох випадках досить привабливий для працівників. Під центробіжною кар'єрою розуміють рух до центру, до керівництва організацією. Наприклад, запрошення працівника на недоступні раніше зустрічі, наради, надання працівнику доступу до неформальних джерел інформації, окремі важливі доручення керівництва.

Планування та реалізація ділової кар'єри. Головними завданнями планування та реалізації кар'єри є взаємодія професійної і внутрішньоорганізаційної кар'єри. Планування та контроль ділової кар'єри полягають у тому, що з моменту зарахування працівника в організацію і до передбачуваного звільнення з роботи необхідно організувати планомірне горизонтальне та вертикальне просування працівника в системі посадових і робочих місць. Працівник має знати не лише свої перспективи на короткостроковий і довгостроковий періоди, а й те, яких показників він має досягти, щоб розраховувати на просування по службі.

Прагнення зробити кар'єру тісно пов'язане з потребами. На різних етапах кар'єри людина задовольняє різноманітні потреби.

1. Попередній етап (до 25 років).

Необхідність у навчанні, випробуванні на різних роботах: моральні потреби — початок самоствердження; фізіологічні та моральні потреби — безпека існування.

## 2.Етап становлення (до 30 років).

Необхідність оволодіння роботою, розвиток навичок, формування кваліфікованого фахівця та керівника: моральні потреби — самоствердження, початок досягнення незалежності; фізіологічні та моральні потреби — безпека існування, здоров'я, нормальний рівень оплати праці.

## 3.Просування (до 45 років).

Просування по службовій драбині, набуття нових навичок і досвіду, зростання кваліфікації: моральні потреби — зростання самостверженості, досягнення більшої незалежності, початок самовираження; фізіологічні й матеріальні потреби — здоров'я, високий рівень оплати праці.

## 4.Збереження (до 60 років).

Досягнення вершини вдосконалення кваліфікації фахівця або керівника. Навчання молоді: моральні потреби — стабілізація незалежності, зростання самовираження, повага; фізіологічні й матеріальні потреби— підвищення рівня оплати праці, інтерес до інших джерел прибутку.

## 5.Завершення (до 65 років).

Вихід на пенсію. Підготовка до переходу на новий вид діяльності на пенсії: моральні потреби — стабілізація самовираження, повага; фізіологічні й матеріальні потреби — збереження рівня оплати праці й підвищення інтересу до інших джерел прибутку.

## 6.Пенсійний (після 65 років).

Заняття новим видом діяльності: моральні потреби — самовираження у новій сфері діяльності, стабільна повага; фізіологічні та матеріальні потреби — розмір пенсії, інші джерела прибутків, стан здоров'я.

Чи можна управляти діловою кар'єрою? Відповідь має бути позитивною. Можна і потрібно.

Людина має вміти зіставляти свої ділові риси з вимогами, які ставить перед нею організація, її робота. Від цього залежить успіх усієї кар'єри.

Маючи можливість самооцінки і знаючи ринок праці, ви можете вибрати галузь, регіон, у якому хотіли б жити й працювати. Правильна самооцінка своїх навичок і ділових рис передбачає знання себе, своїх сильних і слабких сторін, недоліків. Тільки за таких умов можливо правильно визначити мету кар'єри.

Варто зауважити, що метою кар'єри не може бути галузь діяльності або окрема робота, посада, місце на службових сходах. Вона має більш глибокий зміст. Мета кар'єри обумовлена причиною, за якої людина хотіла б мати конкретну роботу, займати певний щабель в ієрархічній градації посад.

Прикладами мети кар'єри є:

вид діяльності або посада, що відповідає самооцінці й приносить моральне задоволення;  
посада, що збільшує можливості й розвиває їх;

робота або посада, які мають творчий характер та ін.

Мета кар'єри змінюється не тільки з віком, а й зі зміною особистості, сімейного стану, із зростанням кваліфікації тощо. Формування, уточнення мети кар'єри — процес постійний.

Управління кар'єрою варто починати при прийомі на роботу. При влаштуванні на роботу вам задають запитання, в яких викладаються вимоги організації-роботодавця. У свою чергу, вам належить задати запитання, які відповідають вашій меті і формулюють ваші вимоги.

Як приклад сформулюємо деякі запитання, які, як правило, задають претенденти на роботу роботодавцю:

яка філософія організації щодо молодих спеціалістів;

чи забезпечує організація умови для навчання, підвищення кваліфікації або перепідготовки;

чи можна розраховувати на допомогу організації в працевлаштуванні в разі скорочення та ін.

## **9.2. Як стають керівниками**

Вдалою кар'єра виявляється лише в тому разі, якщо ви завчасно націлили себе не стати кимось, а бути кимось. Для того щоб у житті все склалося так, як вам цього хочеться, постарайтеся навчитися управляти собою. Якщо ви навчитесь управляти собою, тоді у разі необхідності зможете сміливо взяти на себе відповідальність за інших.

Кар'єра розпочинається не з моменту, коли ви зайняли керівну посаду. Можна вважати, що свою службову кар'єру ви робили з самого народження: ваше виховання, оточення, освіта, досвід, навички — все те, що називають менталітетом, — обов'язково впливає на формування вашої особистості й на те, що ви нарешті стали керівником. І не просто керівником сам собі, як це було раніше. Надійде день, коли ви станете (стали) керівником і отримаєте владу над своїми підлеглими. Цей день дуже важливий, тому що він багато в чому визначить ваше майбутнє просування по службовій драбині.

Спробуємо з'ясувати, як стають керівником у реальному житті безвідносно до конкретної діяльності.

Усі люди поділяються на дві категорії: одні хочуть стати начальником, інші до цього не прагнуть.

До першої належить переважна більшість людей. До другої — дуже творчі та дуже ледачі люди.

Якщо ви не належите ні до дуже творчих, ні до дуже ледачих, то це означає, що ви, скоріш за все, хочете стати керівником. Будь-яким. Хоча б дуже маленьким, але начальником. Отже, керівником стати ви вже хочете. Проте як це може відбутися? Є три основних способи: ви стаєте керівником самі; вас на цю посаду призначають; вас обирають на посаду.

Кожний із цих способів може реалізовуватися різними шляхами:

1. Ви стаєте керівником самі. Отже, ви самі себе призначаєте на посаду. Як це зробити?

а) створити власну справу. Вона може мати будь-який профіль;

б) створить самі собі робоче місце в межах тієї фірми, в якій ви працюєте. Зробити це буває набагато простіше, ніж відкрити особисту справу (фірму) — все залежить від місця роботи і позиції керівництва. У фірмах, які швидко розвиваються, постійно виникають нові відділи, проекти, ідеї. Вам залишається лише виступити ініціатором одного з проектів і взяти керівництво у свої руки.

Кожний, хто пропрацював на фірмі хоча б півроку, вже може знайти для себе бажане місце.

2. Вас призначили на посаду керівника. Тут кількість варіантів теоретично не обмежена. Однак при цьому існують більш-менш стандартні ситуації. Головні з них:

а) ви стаєте наступником попереднього керівника, оскільки раніше працювали його заступником.

Це так звана "природна кар'єра". Можливостей зайняти крісло свого найближчого керівника для вас не дуже багато, але ви вичікуєте, коли він звільнить його для вас. А це може трапитися, якщо він: піде на пенсію, — передбачивши це, ви можете завчасно потурбуватися про те, щоб стати його заступником і повністю засвоїти коло його обов'язків;

перейде на іншу посаду у вашій фірмі — тут від вас мало що залежить, але бути готовим до цього повороту подій потрібно завчасно. Як правило, кадрові перестановки у фірмі не відбуваються самі по собі, їм передує відповідна інформація, зрозумівши тенденції розвитку якої, ви можете розрахувати і свої перспективи на підвищення;

дискредитує себе як керівник і буде переведений на нижчу посаду або звільнений. Добре, якщо ви не маєте відношення до цієї дискредитації. "Підсиджуючи" свого начальника, ви кидаєте тінь і на самого себе (пам'ятайте — "не рий яму іншому, сам у неї потрапиш"). Вище керівництво прагне не призначати на звільнену посаду заступника керівника, який погано себе зарекомендував, вважаючи, що вони обидва провалили роботу. Якщо ж ви зможете довести начальству, що погані справи у відділі зумовлені тим, що керівник обмежував вашу ініціативу, тоді ви все ж таки маєте шанс зайняти бажане крісло. Лише не ображайтеся, якщо побачите, що потім ваше керівництво виявить до вашої роботи підвищену прискіпливість; звільниться за власним бажанням — працюючи разом з людиною, ви можете завчасно дізнатися, що він підшукує собі іншу роботу або, наприклад, збирається переїхати в інше місто, країну. Це означає, що ви можете підготуватися до цього. Інколи той, хто звільняється за власним бажанням, рекомендує начальству найбільш прийнятну заміну собі — завдання полягає в тому, щоб серед найбільш перспективних кандидатур виявились і ви; серйозно захворіє або несподівано помре — передбачити це неможливо. Однак постійно добре працювати і бути на доброму рахунку — можливо;

б) ви перемагаєте в боротьбі з іншими кандидатами на цю посаду. Тут діють ті ж варіанти, що і в попередньому випадку, але завдання ускладнюється. На перший план виходить запитання: а чому ви особисто боролися за цю посаду? Варіантів може бути кілька:

ви впевнені, що краще інших зможете виконувати обов'язки попереднього керівника. У цьому разі

необхідно подумати над запитанням: чи праві ви у своїй упевненості? Якщо так, то чи думають так само керівники вищої ланки;

ви хочете робити кар'єру і використовуєте для цього будь-яку можливість — прагнення до вершин заслуговує заохочення, але задумайтесь: чи готові ви разом із новою посадою і підвищеною заробітною платою прийняти на себе додаткову відповідальність? Якщо ви відчуваєте, що не лише хочете, а й можете працювати, тоді боротися за бажану посаду не лише можна, а й необхідно; ви дієте за принципом "усі побігли, і я побіг" або "а чому б мені не спробувати" — це найбільш нерозумний варіант. Можливо, цей варіант і принесе вам перемогу, можливо навіть, ви справді зумієте краще інших керувати своїм колективом, але сам підхід — випадкове включення в боротьбу — хибний. Якщо ви ніколи не замислювались про те, що можете стати керівником, якщо морально не готові до цього, тоді у разі перемоги вас як мінімум чекає важке входження в нову роль. Важке як для вас самих, так і для оточуючих. Тому, втягуючись у боротьбу, подумайте: чи готові ви до цього;

в) ви шукаєте роботу і звернули увагу на об'яву "Потрібний менеджер" або "Потрібний керівник". При звертанні на фірму проаналізуйте процедуру, яку проходять претенденти на керівну посаду. Якщо проводиться лише співбесіда і до того ж розмовляє з вами лише менеджер з персоналу, не вірте такій фірмі: нею керують надмірно самовпевнені люди, і нова посада може принести вам у майбутньому багато неприємностей.

Якщо ви приходите в невелику фірму і з вами розмовляє безпосередній керівник, шансів на те, що ви знайшли для себе достойне місце, все ж більше, ніж у попередньому випадку. Проте якщо фірма велика і при першій співбесіді ви потрапляєте до вищого керівника, цієї роботи також слід остерігатися.

Якщо в керівника солідної фірми знаходиться час на відбір претендентів, це може означати, що він займається не своєю справою й успіхи його фірми в перспективі можуть виявитися під запитанням. Найбільшу довіру викликають фірми, де претендентів на керівну посаду піддають попередньому тестуванню, потім їм пропонують заповнити ретельно підготовлену анкету. Буває, звичайно, що подібне анкетування — лише данина моді й ніяких висновків з нього не робиться, але в більшості випадків воно свідчить про те, що керівники фірми справді зацікавлені в доборі найбільш кваліфікованих кадрів, здатних працювати в їхньому дружньому колективі;

г) ви призначаєтесь на це місце всупереч вашим бажанням. Трапляється й таке. Що ж робити в такій ситуації? Усе залежить від того, наскільки ваші побажання розходяться з побажаннями керівництва:

ви хочете посісти одну посаду, а вам пропонують іншу. В такому разі залишається або примиритися з таким станом, або довести начальству, що воно помилилося у своєму виборі. Тільки



не втрачайте почуття міри, бо в обох випадках ви можете дискредитувати себе в очах керівництва — ні зайва покірливість, ні зайва сварливість не допоможуть завоювати повагу; вас влаштовує посада, на яку ви претендуєте. Спочатку потрібно розібратися самому, проаналізувати свої заперечення та оцінити їхню значимість. Порадьтеся з сім'єю. Якщо ви переконаєтесь, що нова посада вам не потрібна, повідомте про це начальство. Якщо переваги, які дає нова посада, переважають те, що ви внаслідок нового призначення втрачаєте, тоді погоджуйтеся. Однак потім уже не відступайте — виправдати довіру буває значно складніше, ніж отримати її;

ви взагалі надаєте перевагу бути виконавцем, а не начальником. Буває й таке. Як правило, вище керівництво, і навіть колеги, дивляться на це підозріло: людина — не кар'єрист їм видається аномалією. Якщо ваше бажання залишається непорушним, спробуйте спокійно пояснити його причини (я надаю перевагу творчій роботі). Проте перш ніж відмовлятися, спробуйте все ж задуматися. Керівництво цінує ваші відповідальні риси та вважає здатним до керівної роботи. Отже, краще подумати, а може й дійсно справді стати керівником?

Вас обирають на посаду керівника. Вибори, як і інші форми "захоплення влади", мають багато переваг і недоліків. Тією чи іншою мірою те, що говорилося вище, може стосуватися й виборів, хіба що боротьба тут жорсткіша (якщо є кілька претендентів і немає жодного явного лідера) або її немає зовсім (один явний лідер).

Хто такий явний лідер? Перш за все це людина, яка є лідером за характером. Однак ці його риси мають визначити інші. Якщо колектив роз'єднаний на кілька груп і в кожній є свій лідер, тоді боротьба відбувається саме між ними, а решта слугує засобом у їхній боротьбі. Тому часто в організаціях, де на одну посаду претендують кілька кандидатів, більш важливий передвиборний час, а не самі вибори. Те, як ви виявите себе в процесі підготовки до виборів, а також ваші попередні заслуги перед колективом відіграють головну роль при голосуванні.

Для кожного рівня управління існують свої межі свободи і відповідальності, які й визначають ранг керівника. Керівники вищої ланки найбільш самостійні в прийнятті рішень, тоді як керівники середньої ланки свої дії мусять узгоджувати з начальством. Керівники нижчої ланки управляють переважно процесом, причому в достатньо вузьких межах, обмежених технологією.

Основні відмінності керівників різних рівнів — у системі відповідальності та колі обов'язків. Навіть якщо генеральний директор очолює невелику фірму, в якій працює сім працівників, а в завідувача відділу великої фірми 50 працівників, все одно проблеми в цих керівників принципово відрізняються.

Над одним є начальник, над іншим немає. Один думає про бухгалтерський облік, виробництво, постачання, збут тощо, інший вирішує лише локальні проблеми свого підрозділу.

Для того щоб ефективно виконувати обов'язки керівника на кожній сходинці управлінської ієрархії, людина мусить мати відповідні знання, здібності та навички, а також має бути готова до відповідальності, яка випадає відповідній сходинці особистої кар'єри.

### **9.3. Кваліфікаційні вимоги до менеджера**

За оцінкою Американської асоціації методів управління, менеджери мусять мати такі риси: найвищий професіоналізм; поєднання в собі рис адміністратора і лідера; вміння враховувати інтереси всіх сторін, що беруть участь у бізнесі; широкий інтелектуальний кругозір; висока моральність; ініціативність; наполегливість; комунікабельність; уміння бути стратегом, вивчати й аналізувати своє оточення; спроможність акумулювати інформацію — вибирати з неї найважливішу для даного моменту й на перспективу; використовувати можливості наявної інформаційної мережі; добувати інформацію; аналізувати погані новини з більшою увагою, ніж добрі; перетворювати факти в інформацію, а її — у знання; визначати важливість, цінність інформації, її багатоаспектність; відчувати перспективу, знати, що потрібно сьогодні, а що — завтра; мати інтуїцію; вміння переконувати підлеглих у потребах справи та в реалістичності свого бачення перспективи розвитку фірми; цінувати таланти працівників і позбуватися баласту коректним шляхом; уміти слухати інших і чути навіть те, що не сказано вголос; спонукати людей бути самими собою; керуватися правилом: якщо два працівники думають однаково, то один із них зайвий; прагнути до широкого спектру думок; бути чесним, оскільки без цього немає довіри, гнучким, поступливим у думках і діях, не переступаючи грані, за якою настає порушення етики, норм моралі; бути доброзичливим; добропорядним; об'єктивним; неупередженим; мати високорозвинуте почуття справедливості; щиро сприяти загальному успіху фірми; взяти на озброєння такі риси: акуратність, точність, діловитість, скромність, простота, чуйність, твердість, рішучість.

Пам'ятайте, про вас будуть судити не за вашими пізнаннями, а за вашими діями. Тому виробляйте в собі спроможність міркувати; прагніть мислити логічно; будьте спостережливі; зберігайте почуття обов'язку; вмійте (вчіться) управляти людьми; черпайте знання в практиків; чемно і доброзичливо ставтеся до працівників, намагайтеся всебічно вивчати їхні характери, поведінку, навички, працю, особисте життя; при виконанні службових обов'язків уважно добирайте слова й ніколи не робіть незаслужених докорів працівникам, підлеглим, колегам; не бійтеся визнавати свої помилки, але прискіпливо аналізуйте їх; намагайтеся заслужити симпатію начальника (керівництва) шляхетною ретельністю; оцінюючи предмети й людей, завжди дотримуйтеся належної міри та стриманості, уникайте крайнощів у судженнях та оцінках; критикуйте тільки заради справи; довіряйте собі; захищайте свої погляди активно, адже важко переконувати іншого, якщо не переконаний сам; займайтеся постійно самоосвітою; розвивайте і поглиблюйте питання, які вас цікавлять; виявляйте

ініціативу — страх перед відповідальністю є ознакою слабкості; будьте в курсі подій, проблем, загальних ідей; постава, мова, поведження, витримка — все має засвідчувати, що ви чітко усвідомлюєте відповідальність; не завантажуйте свою увагу та увагу оточуючих дрібницями; позбавляйтесь нездатних; подавайте особистий приклад; аналізуйте діяльність підприємства за схемами й таблицями.

Незалежно від організації, в якій працюють менеджери, вони мусять оволодіти трьома головними типами навичок: технічними, комунікативними (навички спілкування), аналітичними. Практичне використання цих навичок змінюється залежно від рівня управління. Проте оскільки менеджери досягають своєї мети (виконують поставлені завдання) в основному за допомогою інших людей, то на всіх рівнях управління не можна обійтися без комунікативних навичок. Аналітичні навички більшою мірою необхідні керівникам вищої ланки управління, а технічні навички здебільшого необхідні на нижчих рівнях ієрархії.

Не виключено, що на початку кар'єри у вас може не бути деяких із перерахованих навичок, але ви їх обов'язково змушені будете виробити згодом.

Технічні навички має людина, здатна виконувати конкретну роботу. Наприклад, майстер на виробництві, як правило, мусить мати технічні навички, щоб навчити робітників їхніх обов'язків і давати керівникам більш високого рангу інформацію про виробничі проблеми. Однак на практиці буває, що менеджери, які не мають відповідних технічних навичок, контролюють роботу таких кваліфікованих працівників, як програмісти, інженери, бухгалтери та ін. Незалежно від того, чи володіють вони технічними навичками для виконання даної роботи, всі менеджери мусять мати технічні управлінські здібності або адміністративні навички. До останніх належать здатність складати розклад роботи, читати бухгалтерські звіти, комп'ютерні розпечатування та ін. Якщо багато технічних здібностей не мають широкого застосування в різних сферах, то масштаби використання адміністративних можливостей досить широкі. Наприклад, якщо ви вмієте працювати на швейній машинці, то малоімовірно, що ви зможете використати ці свої навички в ресторанному бізнесі. Однак якщо ви керували швейною фабрикою, то зможете використовувати свої адміністративні навички і в іншому виробництві.

Комунікативні навички необхідні для того, щоб правильно розуміти інших людей і ефективно взаємодіяти з ними. Менеджери не можуть обійтися без цих навичок у більшості ситуацій, оскільки їхня діяльність зводиться саме до того, щоб досягти конкретної мети за допомогою інших людей. До комунікативних навичок, які мусять мати всі менеджери, належать навички спілкування, тобто навички обміну інформацією. Саме спілкування сприяє безперебійному веденню справ усередині компанії і встановленню сприятливих взаємовідносин фірми з зовнішнім середовищем. Успіх у спілкуванні — це, безсумнівно, вулиця з двостороннім рухом. Кваліфікований менеджер завжди

точно сприймає реакцію людей на його слова і, що особливо важливо, прислухається до того, що вони кажуть у відповідь.

Кваліфікований менеджер знає, як вибирати найбільш підходящі інформаційні засоби або канали комунікацій. Він розуміє, що форма комунікації впливає на характер повідомлення, яке має бути передане. Наприклад, яку вибирати форму повідомлення: письмову чи усну, в якому середовищі й місці його зробити.

Аналітичні навички. Менеджери мусять мати здатність мислити— бачити організацію в цілому і розуміти взаємодію між її елементами. Аналітичні навички менеджери використовують у процесі опрацювання й аналізу інформації, розробки основних принципів, встановлення взаємозв'язків, виявлення труднощів і сприятливих можливостей, формулювання висновків, прийняття рішень і впорядкування планів.

Менеджери мусять мати спеціальні знання і здатність використовувати їх у повсякденній роботі з управління організацією. Спроможність до керівництва зумовлена наявністю таких особистих цінностей і чіткої особистої мети: здатність управляти самим собою, вміння навчати й розвивати підлеглих, формувати ефективні робочі групи. Різноманітні вимоги до професійної компетенції менеджерів умовно можна об'єднати в дві групи.

Перша група:

розуміння природи управлінської праці й процесів управління;

здатність мислити масштабно, перспективно. Менеджери можуть демонструвати прекрасні результати й водночас призвести до банкрутства компанію, якщо їхня робота не орієнтована на майбутнє. Зрозуміло, компанія має одержувати прибуток, але вона має отримувати прибуток якомога довше. Якщо ви будете думати тільки про прибуток сьогодні, то не побачите можливостей, що відкриваються попереду. Мислення менеджера постійно має тренуватися на бачення перспективи;

уміння розв'язувати нестандартні управлінські проблеми;

знання посадових та функціональних обов'язків менеджерів, способів досягнення мети і підвищення ефективності діяльності організації;

уміння використовувати сучасну інформаційну технологію і засоби комунікацій, необхідні для здійснення управлінського процесу.

Друга група:

уміння працювати з людьми, оволодіння мистецтвом управління людськими ресурсами;

опанування мистецтва налагодження зовнішніх зв'язків;

спроможність до самооцінки, вміння робити правильні висновки і безупинно підвищувати кваліфікацію, знання й уміння.

Перша група (1—5) охоплює знання й уміння менеджерів, необхідні для виконання професійної роботи менеджера або мистецтва управління. До них належать:

- уміння обґрунтовувати й приймати рішення в ситуаціях, для яких характерні висока динамічність і невизначеність;
- висока інформованість з питань розвитку галузі, в якій працює підприємство, про стан досліджень, техніки, технології, конкурентності, динаміки попиту на продукцію й послуги та ін.;
- уміння ефективно управляти ресурсами, планувати й прогнозувати роботу підприємства, оволодіння способами підвищення ефективності управління;
- уміння використовувати сучасні інформаційні технології, засоби комунікацій і зв'язку.

Ці та багато інших знань і вмінь засвоюються в процесі вивчення управлінської науки, її законів, принципів, методів, засобів роботи з інформацією. А оскільки сама наука у відповідь на зростаючі вимоги практики висуває і розробляє все нові й нові ідеї та концепції управління, то навчання менеджменту набуває безперервного характеру. Менеджер, що працює професійно, обов'язково використовує всі досягнення науки з метою удосконалення процесів, методів, форм управлінської діяльності, що підвищують ефективність підприємництва.

Друга група вимог (6—8) до професійної компетенції менеджерів пов'язана із спроможністю працювати з людьми й управляти самим собою.

У процесі виконання своїх функцій менеджери взаємодіють із широким колом осіб: колегами, підлеглими, керівниками, вищими адміністраторами, акціонерами, споживачами, постачальниками й іншими людьми в організації, прямо або опосередковано пов'язаними з діяльністю даної організації. Ці люди істотно відрізняються за статусом та інтересами, і менеджери мусять мати специфічні риси, які сприяють підвищенню довіри і поваги з боку тих, з ким вони вступають у відносини. Це насамперед: високе почуття обов'язку та відданості справі; чесність у відносинах з людьми і довіра до партнерів; уміння чітко висловлювати свої думки й переконання; повага і турбота про людей незалежно від їхнього становища в ієрархії організації; здатність швидко поповнювати свої фізичні й духовні сили і критично оцінювати власну діяльність.

Кваліфікаційні вимоги до особи менеджера, наприклад у Великобританії, такі:

- розуміння природи управлінських процесів, знання основних видів організаційних структур управління, функціональних обов'язків і стилів роботи, володіння способами підвищення ефективності управління;
- спроможність розбиратися в сучасній інформаційній технології та засобах комунікацій, необхідних для управлінського персоналу;
- ораторські здібності й уміння висловлювати думки;
- мистецтво управляти людьми, добір і підготовка кадрів, регулювання відносин серед підлеглих;

спроможність налагоджувати стосунки між фірмою та її клієнтами, управляти ресурсами, планувати і прогнозувати їхню діяльність;  
здатність до самооцінки власної діяльності, вміння робити правильні висновки й підвищувати кваліфікацію;

уміння не тільки оцінювати знання, а й виявляти навички на практиці.

За дослідженням Інституту Геллапа, в системі управління США виділяють п'ять основних вимог, що гарантують успіх у роботі будь-якого менеджера:

здоровий глузд;

знання справи;

впевненість у своїх силах;

високий загальний рівень розвитку;

здатність доводити почату справу до кінця. Звичайно, від помилок у роботі ніхто не застрахований, у

тому числі й висококваліфікований менеджер. Однак справжні професіонали здатні зберігати рівновагу, ясність і продуманість думок за будь-яких обставин, плідно працювати над виправленням ситуації, а не шукати винних. Ефективна реалізація системи знань, навичок в управлінській діяльності менеджера передбачає, залежно від конкретної ситуації, вміння виступати в ролі керуючого, дипломата, лідера, вихователя, новатора тощо.

#### **9.4. Ділові переговори як засіб розв'язання проблем, що виникають**

Переговори — це пошук способів, шляхів вплинути на рішення, прийняте партнером, в умовах, коли частина ваших інтересів збігаються, а частина — розходяться. Менеджери насамперед не повинні уникати заперечень з боку підлеглих, колег, керівництва, клієнтів. Вони мають їх вітати. Виявлення всіх можливих заперечень допомагає врахувати слабкі сторони вашої роботи, послуги або товару, а потім знайти можливість усунути їх і створити собі бажаний імідж. Спочатку необхідно з'ясувати сутність заперечення, для чого насамперед його треба вислухати. Якщо партнер або клієнт їх не висловлює, але від згоди відмовляється, то варто з'ясувати, що саме в цьому товарі або послугі його не влаштовує; що саме утримує його від покупки або підписання цього договору. Потім можна визначити зміст заперечення, тобто потребу, яку хоче задовольнити партнер, і в такий спосіб з'ясувати, чи спроможні ви задовольнити цю потребу яким-небудь іншим способом. Наприклад:

—Мені подобається ця квартира, але... перший поверх...

Вам, мабуть, хотілося б жити в квартирі на вищому поверсі? А чим же саме вас приваблюють верхні поверхи?

Насамперед там можна почуватися безпечніше. Коли вікна розташовані так низько, то мені

здається, що злодіям легко проникнути в квартиру.

З висунутою потребою скоріше за все варто погодитися. Знайдіть і запропонуйте альтернативний спосіб задовольнити потребу (побутову систему безпеки).

Навіть якщо ви не зможете справитися з конкретним запереченням проти запропонованого товару, все одно ви будете мати для себе користь: одержите додаткову інформацію про те, що може вимагатися в переговорах з майбутнім клієнтом. Уважне ставлення до заперечень клієнтів напевно буде відзначене співрозмовником і матиме розголос. До вас почнуть звертатися друзі та знайомі колишніх клієнтів. Якщо ж не можете запропонувати нічого, що задовольнило б потреби клієнта, то доцільно визнати це і порадити йому купувати у вас що-небудь.

А тепер поглянемо на переговори як на спробу членів певної групи клієнтів, колег спільно розв'язати таке завдання, одне з рішень якого може передбачати виявлення загальної проблеми. У процесі переговорів (ділової розмови) слід особливу увагу звертати на сприйняття, емоції, спілкування, манеру поведінки.

Сприйняття. Вам траплявся коли-небудь співрозмовник, який вас просто не розумів? Ви знову й знову повторювали своє повідомлення, а партнер, здається, просто не чує його. У такій ситуації повторювати або робити те саме цілком безглуздо.

Корисно засвоїти: зміст повідомлення визначає не бажання відправника, а сприйняття одержувача. Якщо співрозмовник не реагує на вашу поведінку або інтерпретує її неправильно, краще змінити свою поведінку, намагаючись домогтися від партнера потрібної (правильної) реакції. Спостерігайте за його реакцією і змінюйте поведінку доти, поки не будете задоволені. Ключ до успішного ділового спілкування — уважність і гнучкість, що дають змогу вчасно змінити ситуацію.

Найбільш важливі складові сприйняття і впливу на нього такі:

Вибірковість. Люди схильні бачити те, що хочуть побачити. З безлічі інформації вони вибирають те, що підтверджує їхні попередні уявлення, і не звертають уваги на факти, які ставлять ці уявлення під сумнів, або спотворюють ці факти, особливо якщо інформація має особисто значимий характер.

Проекція. Люди часто схильні приймати свої побоювання або потреби за побоювання або потреби партнерів.

Люди часто схильні покладати відповідальність за свої рішення та їхні наслідки на інших. Крайній варіант цієї ситуації — звинувачення. Якщо, навпаки, ви будете пропонувати ходи, що влаштовують іншу сторону, — вас сприймуть як людину, з якою можна мати справу.

Несподівана поведінка ставить партнера в ситуацію, коли його звичні асоціації не спрацьовують. Йому доводиться шукати нові, що призводить його до розгубленості, викликає негативні емоції.

Позитивне ставлення до нововведень прямо пропорційне мірі участі ваших партнерів у розробці проекту.

Легко сприймайте те, що не пов'язано з втратою образу особи.

Спілкування. "Спілкування — це комунікації, а комунікації — слухання". Найдоступніший елемент поведінки в комунікації — слухати і дати зрозуміти партнерам, що їх почуто.

Уникайте заперечень відразу після висловлення партнера. У нього може скластися враження, що ви його просто погано зрозуміли, і він почне "зрозуміліше розтлумачувати" вам свою точку зору.

Спочатку задайте запитання. А раптом ви справді щось не до кінця зрозуміли? Потім встановіть зворотний зв'язок свого розуміння, обов'язково позитивного: ваша думка звучить (виглядає) дуже обґрунтовано (вагомо). Якщо я правильно зрозумів, ви хочете...

Відрізняйте варіанти (можливості) від рішень. Типова помилка полягає в ототожненні понять я можу і я буду.

Пам'ятайте: під час переговорів не існує "їхніх проблем". Під час переговорів і "ви", і "вони" — усі перебувають в одному човні.

Використовуйте запитання. Вони управляють мисленням. Навіть якщо співрозмовник і не захоче відповісти вам, він буде змушений подумки зробити це. Так ви зможете змінити думку партнера, ввести в його свідомість потрібну думку, спогад, асоціацію.

Конфлікт сам по собі не є проблемою. Проблема полягає в тому, що робити з нашими розбіжностями. Відомі такі можливі варіанти поведінки в ситуації ймовірного конфлікту:

Уникнення — прагнення не втручатися в конфліктну ситуацію.

Пристосування — ігнорування власних проблем, сприйняття існуючих умов як об'єктивної реальності.

Змагання {позиційний торг} — активний спосіб досягти власної мети. Приклад позиційного торгу можна запозичити з англійського фольклору: "Обід у палаці. Лорд (байдуже): "Усі жінки продаються. За мільйон можна купити будь-яку жінку." Королева (обурено): "Мене ... за мільйон?!" Лорд (вклоняючись): "От Ви вже й торгуєтеся, Ваша величносте".

Компроміс: праворуч підеш — коня втратиш, ліворуч підеш — голову покладеш. Компроміс — це пошук рішення, котре передбачає, що кожний поступається чимось для одержання чогось більш бажаного. Застосовується в таких випадках:

учасники мають у своєму розпорядженні однакову владу і рішуче зацікавлені в досягненні різних результатів;

проблема відносно ясна й проста, наприклад стосується критерію досягнення результату або кількісного аспекту ситуації;

часу на ухвалення рішення не дуже багато: краще швидко досягти тимчасової угоди, а пізніше розібратися з більш складними проблемами;

учасники не дуже стурбовані результатом;

<http://www.library.if.ua/books/32.html>



спроби співробітництва або наполягання на своєму вже однозначно не спрацьовують.

Співробітництво як пошук рішення, яке задовольняє обидві сторони, застосовується за таких обставин:

проблеми досить складні і для розробки рішення, яке б задовольняло обидві сторони, партнери вимагають обговорення;

проблеми дуже важливі для всіх учасників, і жодний не хоче нічим поступитися;

ті, хто домовляються, перебувають у близьких, тривалих або взаємозалежних стосунках один з одним;

сторони хочуть розібратися з проблемою зараз і готові витратити необхідний для цього час;

учасники переговорів хочуть вступити в тривалі стосунки, а не досягти тимчасового рішення;

партнери хочуть досягти ефекту синергії — багатократного збільшення потенціалу працездатності, більшого, ніж проста сума потенціалів учасників.

Що робити, якщо до вас намагаються застосувати приховане насильство, нечесні прийоми, наприклад навмисний обман, фальшиві факти? Якщо ви не впевнені в партнерах, візьміть до уваги тільки перевірені факти; якщо вам не ясні повноваження, упевніться в повноваженнях партнерів перш, ніж переходити до серйозного обговорення; якщо вам пропонують сумнівні зобов'язання, внесіть у контракт пункт про відповідальність за їхнє виконання.

Психологічна війна: стресові ситуації — якщо ви вважаєте, що обстановка несприятлива для переговорів, скажіть про це. Домовтесь про зустріч у більш зручному оточенні; особисті нападки — наприклад, інформація про вас, після якої ви відчуваєте дискомфорт: вас змушують чекати, переривають, натякають на некомпетентність, не слухають і просять повторити вже сказане, уникають дивитися в очі, погрожують. Реагуйте на них тільки після того, як переконаєтеся в їхній реальності. Можна запропонувати записувати переговори на магнітофон.

Позиційний тиск: відмова від переговорів — обговоріть її між собою, але так, щоб друга сторона про це не дізналася. Запропонуйте варіанти: переговори у формі листування, через посередників; екстремальні вимоги — вони починають із крайніх пропозицій; вимоги зростають — візьміть тайм-аут, щоб вирішити, чи варто продовжувати переговори і на якій основі; тактика затвора — партнер заявляє, що він уже обіцяв і тому ні на які зміни не піде. Знижіть плечима: це просто несерйозно; партнер, який не йде на компроміс, — учасник переговорів заявляє, що він-то, звичайно, був би радий, — але його партнер... Поговоріть з партнером; свідомі затримки — відкладають рішення, чекаючи вигідного для себе моменту. Використовуйте вивільнений час, щоб зробити момент не вигідним, наприклад почніть переговори з третьою особою; "берете або не берете". Важко заперечити, але можна. Це ефективний метод ведення бізнесу, а не переговорів. Перерахуйте їхні можливі втрати в разі не укладення угоди — але допоможіть "зберегти обличчя"; наполягання на <http://www.library.if.ua/books/32.html>

швидкому рішенні (одержати те, що партнер ще не наважився віддати).

Що ж робити, якщо контрагент відмовляється від запропонованого вами конструктивного підходу до переговорів?

Найправильніше рішення — не приймати умови позиційного торгу. Не захищайтеся і не нападайте у відповідь. Дозвольте партнеру робити те, що він хоче, ... але не з вами. Дозвольте йому впасти там, де йому хочеться, спокійно відійшовши вбік. Пам'ятайте: зробити з вами, не застосовуючи прямого фізичного насильства, можна лише те, що ви самі дозволите. Задавайте запитання і робіть паузи. Твердження можна заперечувати, але на запитання доводиться шукати відповіді. Пауза — один із наймогутніших протвержуючих засобів.

Універсальна стратегія реагування на нечесні прийоми:

1. Розпізнавайте факт застосування їх.

Винесіть цей факт на обговорення, іншими словами, перейдіть до переговорів другого рівня.

Висловіть обурення. Немає методу, який однозначно гарантував би вам успіх у будь-якій ситуації і за будь-яких умов. Продумайте найкращу альтернативу обговорення рішення. Якщо ви ретельно продумали, що будете робити у разі провалу переговорів, ви підготували тим самим захищену психологічну й економічну позицію.

Підкреслимо, що в бізнесі успіх не буває випадковим.

Людина створена так, що здебільшого вона докладно аналізує причини своїх невдач, а от успіхи аналізує значно рідше або взагалі ніколи. І дарма. Аналіз удач такою ж мірою корисний, як і аналіз фіаско. Тому зверніть увагу на такі запитання: чому клієнт зробив покупку; яка необхідність або потреба спонукала його до цього; чи зробив я пропозицію в особливо слухний момент; чому цей момент був сприятливим; чи зіграли тут роль симпатії (до мене, до власника фірми, які-небудь інші); чи можна всерйоз стверджувати, що сформовані контакти між клієнтом і моєю фірмою?

Як правило, переговори ведуться заради успішного завершення їх. Перед тим як ви зможете успішно завершити дискусію, партнеру потрібно переконатися, що товар або послуга відповідає його потребі. У процесі прийняття остаточного рішення й підписання договору з вами партнер проходить через серію внутрішніх станів. Ваше завдання — не квапити партнера, а підвести його до прийняття необхідного вам рішення. Найчастіше бувають стани, які переживають більшість людей перед тим, як прийняти рішення і приступити до конкретних дій: побоювання, скептицизм, байдужість, цікавість, розуміння, ентузіазм.

Ви зустрічалися коли-небудь із продавцем, який прагне постійно утримувати вас у стані ентузіазму? І все ж ви відкладаєте покупку, незважаючи на те, що товар вам потрібний. Ви підійшли до кінця переговорів і хочете одержати остаточне "так" партнера. Для цього можна скористатися, наприклад, такою моделлю:

<http://www.library.if.ua/books/32.html>

Почніть зі слова "Отже".

Можете вибрати із запропонованих варіантів той, який краще відповідає вашій ситуації, або придумати що-небудь подібне: "Ми зустрілися сьогодні тому, що ..."; "Ми тут сьогодні в зв'язку з тим, що ..."; "Ми зібрали цю нараду тому, що ..."; "Я прийшов до вас для того, щоб ...".

Наступне словосполучення: "Ви вирішили почати щось для задоволення вашої потреби (його критеріальне слово) у зв'язку з... (визначення проблеми, тому що її розуміє один із партнерів, наприклад: станом ваших інформаційних систем, необхідністю створення оптимальної робочої обстановки, вашими вимогами до підготовки персоналу фірми).

Якщо це так, то я хотів би якомога швидше (те, що ви хочете для нього зробити, наприклад: скласти розклад наших занять, застрахувати ваше устаткування, встановити у вашому офісі кондиціонер), з тієї очевидної причини, що ми обговорили.

"Чи відповідає це вашим побажанням?"

Тепер ви замовкаєте і чекаєте, коли партнер скаже "так".

Завершення переговорів не означає, що ваші стосунки закінчуються. Ви залишаєте свого партнера тільки для того, щоб пізніше повернутися й запропонувати нову послугу або товар. Фінал спілкування складається з кількох чітко розмежованих етапів, проходження яких поліпшує стосунки між вами й заохочує ваші зусилля майбутніми діловими контактами.

Дослідження потенційних можливостей. Ви можете запропонувати партнеру призначити нову зустріч або ж домовитися про зустріч зі спільними знайомими. Стимулюйте співрозмовників говорити про потреби, які можуть виникнути в них у майбутньому. Продемонструйте партнерові, що щиро зацікавлені в його майбутньому.

Визначення способів усунення можливих проблем. Обговоріть усі проблеми, що, на вашу думку, можуть виникнути. Запитайте партнера: "Які ви передбачаєте заходи на випадок виникнення таких-то ускладнень?" Наприклад, якщо ви продали комп'ютер, запитайте клієнта: "Що ви будете робити у разі раптового виходу з ладу такої-то функції, процесора?" або: "Яким способом ви, як правило, захищаєте дані, введені в пам'ять ваших машин?" Це дасть можливість запропонувати ефективну допомогу та продемонструвати партнерові, що ви обізнані з предметом і професійно зацікавлені в задоволенні потреб партнера.

Поясніть, як ви передбачаєте реагувати на проблеми партнера. "От номер, за яким ви можете зателефонувати, якщо виникнуть проблеми. Ми дамо у ваше розпорядження компетентного оператора. Наша фірма відреагує на ваш запит протягом години". Спробуйте дізнатися, яку вашу реакцію клієнт вважає задовільною. Скажімо, реакцію на випадок, якщо продане вами обладнання зламається в найбільш невідповідний момент? Чи влаштує покупця відновлення його працездатності протягом двадцяти чотирьох годин? Як бути із заміною устаткування?

Пряме запитання щодо можливих проблем переконає партнера, що в непередбаченій ситуації він дістане допомогу. Інколи краще знати про вимоги замовника раніше, ніж у нього насправді виникне проблема.

Підписання договору. Пройдіться по договору ще раз, аж до найменших подробиць. Підписавши його, уточніть дату вашої чергової зустрічі. Підписавши й уточнивши, дійте!

### **9.5. Ділова критика в менеджменті**

Мета критики полягає не в тому, щоб виправити те, що ввійшло в когось у систему або покарати людину, яка причетна до того, що відбувається. Мета критики в тому, щоб змінити поведінку людини для її ж блага або на благо її колег і організації в цілому. Тому, якщо ви берете на себе невдячну, за словами Д. Карнегі, роботу критикувати іншого, вам не варто розраховувати, що той, кого ви критикуєте, зможе прийняти критику на свою адресу. Вас має цікавити не психологічна спроможність людини сприймати критику, а спроможність зрозуміти й засвоїти її. При прийнятті ділового рішення не робіть для друзів і знайомих того, що ви не зробили б для стороннього.

Просте спостереження підтверджує, що більшість людей не схильні сприймати критику. Вони просто відкидають її, не чують, як не чують глухі, намагаючись будь-що перекласти провину на кого завгодно.

Розглянемо ситуацію: вас критикують за ваші дії. Якщо вас критикують, умійте уважно слухати. Не прагніть відразу ж протестувати або сперечатися, постарайтеся вислухати критика; попросіть уточнити критичні зауваження, але ні в якому разі не починайте відразу ж захищати себе; межа між тим, щоб дозволити топтати себе, і тим, щоб узяти корисне з критики для себе або іншого, дуже тонка.

Вислухавши критику, дайте собі час зважити й засвоїти її. Ви не зможете під час дискусії з вашим критиком правильно усвідомити все висловлене ним. Проте в потрібний час поверніться до висловленого і розберіться в усьому.

Перше запитання, яке варто поставити собі: чи досить кваліфікований ваш співрозмовник, щоб критикувати вас? Недоцільно відразу ж визнавати критику, однак завжди необхідно припускати, що вона може бути обґрунтованою, і тільки після цього слід вирішувати, приймати її чи відхиляти повністю, чи лише частково. З'ясувавши це, можна остаточно вирішувати, які дії будуть доцільні для виправлення недоліків, що викликали критику.

Тепер уявимо протилежну картину — ситуацію, коли критикуєте ви. Згадайте Карнегі: людина, яку критикуєте ви, скоріш за все не буде прислухатися до вашої поради, а буде поводитися як розбійник.

В ідеалі критика має подаватися в спокійній і розумній манері, однак частіш за все її подають на підвищених тонах у запалі гніву або під впливом розчарування. Якщо у вас із цим немає проблем,

— прекрасно. Якщо є, вам належить попрацювати над собою і навчитися стримувати себе.

Критика має бути конкретною, детальною, стосуватися конкретних фактів і супроводжуватися практичними пропозиціями щодо поліпшення ситуації. Вона не може бути надміру загальною або, навпаки, лише суто особистою. Пам'ятайте, що ви торкаєтеся чийогось "Я", тобто маєте справу з дуже делікатною матерією. Тому в своїй критиці прагніть робити акцент не на особистості, а на її діях.

Критикуючи, не забувайте похвалити, уникаючи при цьому відкритого вихваляння, тому що ваш співрозмовник буде сидіти й думати: "Що ж такого я зробив?" Найкраще, якщо ви відразу перейдете до предмета критики, торкаючись при цьому і позитивних аспектів діяльності співрозмовника.

Реакція на критику дуже часто може бути нерозумною та емоційною. Природно, ви спробуєте зробити все можливе, щоб уникнути вибуху емоцій, але, на жаль, це не завжди вдається. Дуже важливо в таких випадках твердо стояти на своїх позиціях і не дати втягти себе в емоційну сварку, коли події почнуть розвиватися по спіралі. У такому разі найкраще перервати розмову і не дати їй вийти з-під контролю, іншими словами, дати вашому співрозмовнику час для того, щоб він особисто зміг спокійно все оцінити.

Давайте подивимося, що відбувається, коли критика спрямована на особистість, а не на її конкретні дії. Є велика різниця між бажанням допомогти співрозмовнику вдосконаливати його конкретну роботу й різкою заявою, що ви більше не будете терпіти такого ставлення до роботи, коли недбалість здається цілком нормальною. Якщо ставлення співрозмовника до роботи справді викликає дорікання, то мова має йти, мабуть, про розрив професійних відносин. Безумовно, буде корисним попередити людину і дати можливість виправитися, але практика (досвід) свідчить, що, коли людина працює погано, розриву не уникнути.

Будучи менеджером, ви змушені критикувати роботу ваших працівників. Якщо ви маєте справу з людиною, котра, як правило, відкидає будь-яку критику, то, як показує досвід, така людина вже не може змінитися в кращий бік і в кінцевому підсумку буде змушена розплачуватися за це. Останнє не обов'язково передбачає звільнення, мова скоріше йде про наслідки його поведінки в плані просування службовою драбиною.

На думку більшості дослідників, критика повинна мати досить приватний характер. Критика в особистій розмові дає змогу уникнути пліток і не давати приводу для зловтіхи іншим, якщо вони присутні при розмові. Вислуховування критичних зауважень на свою адресу в присутності друзів, колег, підлеглих тільки посилює ступінь приниження, яке відчуває людина, навіть якщо вона готова усвідомити ці зауваження. У будь-якому разі увагу варто концентрувати на проблемі, що виникла, а не на людині (наприклад, на проблемі нереалізованої продукції, а не на агенті зі збуту).

Тут доцільно скористатися неписаним правилом: "Обов'язок керівника — врахувати, що людині властиво помилятися". Це насамперед означає, що відповідальність за помилки своїх підлеглих має нести менеджер. Визнання невдачі не повинно породжувати почуття провини або бажання начальника покарати його. Більш шляхетно було б компенсувати понесені втрати і зробити відповідні висновки. Якщо менеджер відчуває, що працівника необхідно покарати, то це варто розцінювати як слабкість керівника. Загалом покараннями та санкціями у разі допущення помилок підлеглими можна домогтися небагато. Результат покарання частіше всього може призвести до демотивації працівника, хоча реакції з боку покараного можуть коливатися в дуже значних межах залежно від культури й особистих відносин на фірмі.

Якщо помилку зроблено випадково, то покарання може виявитися просто недоречним. Якщо ж помилку зроблено свідомо, то покарання може бути лише одне — звільнення. Між цими двома можливими мірами покарання цілий спектр заходів, що дає можливість дуже гнучко реагувати на помилки. За халатність, недбалість і безвідповідальність карати дуже суворо все ж таки не варто, але враховувати їх при визначенні винагороди за працю необхідно практично в кожному випадку. Однак, коли безтурботність і недбалість працівника межують із некомпетентністю, необхідно зробити висновок, що цій людині було довірено надмірно велику відповідальність.

У складних випадках корисно запросити іншого працівника як арбітра для встановлення справедливості критики. Менеджерові слід навчитися не бути дуже добрим і не ухилятися від критики своїх працівників та колег, коли це необхідно.

## **ГЛАВА 10. ОСНОВИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **10.1. Теоретичні основи ефективного управління персоналом**

У теорії менеджменту використовується чимало термінів для визначення участі людей у суспільному виробництві: трудові ресурси, людські ресурси, людський фактор, організаційна поведінка, організація праці, управління персоналом, кадрова політика, кадрова стратегія, колектив, група, команда, людські відносини, соціальний розвиток тощо. Акцентуючи увагу на головному об'єкті — людині, вони розкривають різноманітні аспекти проблеми управління персоналом організацій та підходи до розв'язання їх.

В історичній ретроспективі відбувалася зміна поглядів, а відтак і концепцій управління персоналом.

Використання трудових ресурсів. Замість людини у виробництві розглядалася лише її функція — праця, вимірювана витратами робочого часу і заробітної плати.

Управління персоналом. Науковою основою цієї концепції була теорія бюрократичної організації М. Вебера, коли людина розглядалася через формальну роль — посаду, а управління здійснювалося через адміністративні механізми (принципи, методи, повноваження, функції, деперсоніфікацію

відносин).

Управління людськими ресурсами. Людина стала розглядатися не як посада (елемент структури), а як невідновлюваний ресурс — елемент соціальної організації в єдності трьох головних компонентів (трудова функція, соціальні відносини, стан працівника). Науковою основою цієї концепції була теорія школи людських відносин.

Управління людиною. За цією концепцією людина — головний суб'єкт організації та особливий об'єкт управління, котрий не може розглядатися як ресурс. Відповідно до бажань і здібностей людини мають будуватися стратегія і структура організації. Основоположниками цієї концепції вважаються лідери японського менеджменту К. Мацусіта, А. Моріта, У. Оучі.

Сучасні погляди на управління персоналом ґрунтуються на управлінні людиною з позицій теорії людських відносин. У професійній літературі з менеджменту описано сім стратегічних напрямів у роботі з персоналом.

Зниження питомої ваги заробітної плати в собівартості продукції та оплати праці працівників.

Через високу оплату праці у високорозвинутих країнах Європи і США продукція багатьох західних фірм стала неконкурентоспроможною порівняно з країнами Південно-Східної Азії. Як вихід пропонується поділити весь персонал на дві групи: висококваліфіковані постійні працівники з соціальними гарантіями та високою оплатою праці — ядро і некваліфіковані тимчасові працівники без соціальних гарантій і з низькою оплатою праці — периферія. Однак ця модель непридатна для всіх підприємств.

Працівники — це ресурс, котрий необхідно максимізувати. Визнано, що єдиним джерелом довгострокових переваг на ринку є знання здібностей своїх працівників та максимізація їхньої винахідливості, мотивації, а не копіювання досвіду кращих компаній, таких як "ІВМ", "Тойота" та ін.

Єдність стратегії підприємства і стратегії управління персоналом. Залежно від типу компанії вона може застосовувати централізовану стратегію з єдиного центру і децентралізовану стратегію, коли самостійні підрозділи великої компанії проводять гнучкий маркетинг на ринку.

Розвиток організаційної культури, котра включає: загальну мету, колективні цінності, стійкі позиції на ринку, контроль співробітників за допомогою соціальних засобів. Ставиться завдання досягти екстраординарних результатів через діяльність ординарних людей. Висока внутрішня організаційна культура для деяких компаній — ключ до успіху.

"Японізація" методів управління персоналом. Досягається шляхом мінімізації числа рівнів управління, високої організаційної культури, гнучких форм організації праці, високої якості продукції, відданості працівників фірмі тощо.

Управління персоналом — стратегічна функція. Цей напрям передбачає розробку кадрової

стратегії, відбір персоналу на основі філософії фірми, винагороду з урахуванням якості індивідуальної діяльності, мінімізацію трудових суперечок та створення гармонії на робочому місці, заохочення колективних зусиль, спрямованих на процвітання компанії.

Використання моделей управлінського вибору в роботі з персоналом з урахуванням 4 головних факторів: впливу працівника та способів впливу на нього, процедури руху працівника на підприємстві, системи винагороди, організації робочого місця. Модель дає змогу успішно розв'язати проблему вибору політики для максимізації внеску людини в успіх фірми.

Узагальнюючи підходи до управління персоналом, виділимо два полюси ролі людини в суспільному виробництві. Перший — людина як ресурс виробничої системи є найважливішим елементом процесу виробництва і управління. Другий — людина як особистість із конкретними потребами, мотивами, цінностями, відносинами — головний суб'єкт управління.

Загалом сучасні концепції управління персоналом ґрунтуються, з одного боку, на принципах і методах адміністративного управління, а з іншого — на концепції всебічного розвитку особистості й теорії людських відносин.

На сучасному підприємстві кожний працівник є управлінцем, якщо за своєю посадою або знаннями він здійснює і відповідає за діяльність, котра впливає на функціонування та результативність підприємства.

В існуючих умовах господарської практики досягнення ефективності управлінської праці стає дедалі важчим завданням, тому що менеджери постійно мають справу з проблемами, які мало їм підвладні, зокрема:

— менеджер не належить собі, оскільки його час займають співробітники; він вимушений постійно поєднувати загальне керівництво з вирішенням поточних справ, у тому числі й непередбачуваних; керівник діє в межах підприємства, та його ефективність виявляється лише тоді, коли його рішеннями, задумами й ідеями скористаються його колеги; перш ніж потрапити до керівника, інформація проходить через фільтр певних людей, відділів і набирає очищеної та абстрактної форми.

Перспективи ефективності управлінської праці пов'язані з підвищенням ролі таких ресурсів, як знання та здібності. Збільшення останніх є одним із пріоритетних напрямів діяльності підприємства. П. Друкер вважав: "Ефективність — це не дар Божий, а ефективних особистостей від природи просто не існує. Ефективність — це щось подібне до звички, набору практичних методів, яких завжди можна навчитися, завчивши їх як таблицю множення."

З позиції вимог сучасного виробництва заслуговують уваги п'ять основних елементів підвищення ефективності управлінського персоналу.

Перший — це вміння управляти своїм часом. Ефективний керівник має знати, на що він витрачає



свій час. Уміння його контролювати є найважливішим елементом продуктивної праці.

Другий — це індивідуальний внесок управління в загальну роботу. В його основі лежить необхідність концентруватися на досягненнях, що виходять за межі свого підприємства, націленість на кінцевий результат, а не просто на виконання завдання, роботи як такої. Перш ніж приступити до виконання завдання, ефективний керівник (менеджер) визначає, які результати є його метою. Сам процес і методи роботи (на даному етапі) відходять на другий план.

Третій — ставка на сильні риси працівників і свої особисті. Ефективні управлінці (менеджери) будують свою діяльність на пріоритетних, сильних якостях як особистих, так і менеджерів-колег та підлеглих. Вони зобов'язані відшукати позитивні моменти в конкретних ситуаціях, не спираючись на те, що ненадійно, не беручись за нереальні завдання.

Четвертий — вчасність виконання роботи. Увага концентрується на найважливіших ділянках, де виконання поставлених завдань принесе найбільш відчутні результати. Уся діяльність керівника має зводитися до встановлення пріоритетних напрямів і виконання пріоритетних завдань, оскільки ефективний керівник має займатися лише головним.

П'ятий — виконання робіт у необхідній послідовності. Справа ефективного керівника — приймати ефективні рішення, для чого потрібний системний підхід. Необхідно приймати небагато рішень, але всі вони мають бути фундаментальними, ґрунтуватися на правильній стратегії, а не на міркуваннях тактичного характеру.

Навчитися управляти людьми можна, але навчити управляти людьми неможливо, тому що реальний процес управління — це не предмет, а самодисципліна, тобто його необхідно навчитися самому.

Ефективність є найважливішим елементом саморозвитку людини, розвитку підприємства та запорука життєдіяльності сучасного суспільства.

Керівнику, як і будь-якій людині, можуть бути властиві недоліки. Наприклад, йому приємніше зустрічатися й обговорювати робочі справи з тими, кому він симпатизує. А час спілкування з тими, хто йому з певних причин несимпатичний, він прагне відкласти, хоча, може бути, що інтереси справи вимагають, щоб зустріч із такими людьми відбулася якомога швидше.

Для того щоб позбутися недоліків, керівник має постійно сам себе контролювати. Якщо він не запрошує до себе підлеглого і сам не підходить до його робочого місця, не з'ясовує, що підлеглий думає про роботу, то він може надто пізно дізнатися про труднощі, які виникли, інколи настільки пізно, що вже неможливо виправити становище. Не можна не враховувати й те, що деякі працівники самі неохоче йдуть до керівництва. І якщо їх періодично не запрошувати, то можуть залишитися невисловленими цінні пропозиції, нез'ясованими серйозні проблеми, що виникли на роботі.

В ідеалі керівник має поєднувати в собі здібності висококваліфікованого спеціаліста й беззаперечного лідера. На жаль, далеко не кожний, призначений на керівну посаду, має такі здібності від природи. Нерідко блискучий спеціаліст виявляється безсилим перед опором своїх підлеглих, якщо серед них є неформальний лідер, котрий настроєний до нього опозиційно. Кваліфікація дається напруженою працею. Навички вмілої організації роботи з підлеглими, перетворення їх в ефективно діючий колектив набуваються з часом, за умови, що керівник знає, чого йому необхідно добиватися, а чого слід уникати.

Розглянемо ознаки ефективного керівника в ракурсі відносин керівник — підлеглий.

Ефективний керівник контролює лише найбільш важливі етапи роботи своїх підлеглих. Він повідомляє їм про те, що потрібно зробити, навчає їх, як це виконати, та перевіряє результати. Його робота — спрямовувати діяльність підлеглих для того, щоб максимально використовувати творчі можливості свого колективу.

Ефективний керівник не обов'язково має уміти виконувати кожну роботу краще будь-якого підлеглого. Він мусить краще інших вміти робити лише одне — керувати.

Ефективний керівник створює такі умови, щоб його підлеглі почувалися рівноправними членами колективу.

Ефективний керівник знає, що деякі працівники прагнуть стати неформальними лідерами групи. Він використовує прагнення до лідерства підлеглих на користь колективу, як і інші здібності працівників.

Ефективний керівник підтримує і захищає своїх підлеглих. Він робить усе можливе, щоб відстояти їхні інтереси перед вищим керівництвом.

Як правило, ознаками слабкого (неефективного) керівника вважаються такі:

Завжди стикається з непередбаченими обставинами, бо нездатний передбачити їх, не відчуває їхнього наближення, а тому, не може заздалегідь підготуватися до них.

Упевнений, що знає свою справу та вміє її робити краще всіх, тому прагне все робити сам.

Зайнятий деталями, бере участь в усіх справах, а тому ніколи не має часу.

Письмовий стіл завжди завалений паперами. Причому зовсім не зрозуміло, які з них важливі, які термінові, а які зовсім не потрібні.

Працює по 10—14 годин, залишаючись на роботі надто довго. Працює навіть уночі.

Постійно ходить з портфелем, у якому носить непрочитані папери з роботи додому, а з дому на роботу. Рішення прагне відкласти на завтра, адже питання може вирішатися саме або його вирішать інші.

Усе бачить білим або чорним: для нього немає варіантів, нюансів.

Ніколи нічого не доводить до кінця, тягар невирішених питань лягає на його плечі, тисне на

психіку.

Схильний з мухи робити слона. Випадковим, другорядним питанням надає надто великого значення, не здатний відрізнити головне від другорядного.

Прагне прийняти найкраще рішення, замість того, щоб прийняти реальне.

Фамільярний з підлеглими: плескає по плечу або обнімає за талію, прагне зажити репутації доброго керівника.

Готовий до будь-якого компромісу, щоб уникнути відповідальності, схильний перекладати провину за свої помилки на інших.

Коли колективу присуджується премія або нагорода, він перший у списку.

Якість управлінської діяльності на підприємстві залежить насамперед від старанності добору і розстановки організаторів виробництва. Організаційна робота належить до числа таких видів людської діяльності, які вимагають специфічних особистих якостей, що роблять особу професійно придатною до роботи керівника. Під професійною придатністю розуміється міра відповідності того або іншого кандидата на заміщення керівної посади, певній сумі вимог, установлених для цієї посади.

Професійний добір керівних кадрів являє собою сукупність заходів щодо встановлення придатності тієї чи іншої особи до виконання визначених управлінських обов'язків. Коли менеджер планує, організовує, приймає рішення, контролює, тобто виконує свої управлінські функції, він виявляє себе як особистість, діяльність якої ґрунтується на законах економіки, фізіології, психології та ін. Успішна діяльність менеджера залежить від психологічної спрямованості його особистості (мотиви вступу на посаду, темперамент, здібності, талант організатора, гнучкість, комунікабельність).

Виявленню здатності людини до того або іншого виду професійної діяльності приділяється значна увага в спеціальних психологічних дослідженнях.

Психологічна спрямованість, схильність особистості до різних видів трудової діяльності відіграють головну роль при доборі керівних кадрів. Наприклад, не всякий, навіть відмінний, керівник функціонального органу управління зможе забезпечити успішну роботу лінійного керівника. У господарській практиці досить часто цей принцип ігнорується. Буває, що успішно працюючого начальника функціонального підрозділу підприємства призначають начальником цеху або заступником директора, або директора — міністром, не вивчивши попередньо, чи має він необхідні особисті риси. У першу чергу слід вивчити ті риси характеру людини, ті особисті властивості, що безпосередньо впливають на результати діяльності керівника на певному робочому місці (посаді).

Як уже з'ясовано, діяльність менеджера підпорядкована певним процедурним правилам, має визначену технологію, якій слід надати відповідну кадрову забезпеченість.

Управління персоналом фірми — надзвичайно складний, специфічний процес.

Головним елементом усієї системи управління підприємства є персонал. Здатність персоналу одночасно виступати в ролі об'єкта й суб'єкта управління є головною специфічною особливістю управління персоналом.

Під управлінням персоналом розуміється процес планування, підбору, підготовки, оцінювання та безперервного навчання працівників, спрямований на раціональне використання їх та підвищення продуктивності праці.

Предметом управління персоналом є вивчення відносин працівників у процесі виробництва з метою найбільш повного та ефективного використання їхнього потенціалу в умовах функціонування конкретного підприємства.

Головна мета управління персоналом — поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації спрямованих на розвиток здібностей працівників заради розв'язання завдань, що стоять перед підприємством та його підрозділами.

Термін персонал об'єднує весь трудовий колектив підприємства. До персоналу належать усі працівники, які виконують виробничі та управлінські операції. Якщо виходити з такого визначення персоналу, то воно є синонімом поняття працівники.

У теорії управління існують різноманітні підходи до класифікації персоналу залежно від професії або посади працівника, рівня управління, категорії працівників. Загальну класифікацію персоналу підприємства можна подати так (рис. 26).



До складу персоналу підприємства входять постійні й тимчасові працівники, які уособлюють кваліфіковану і некваліфіковану працю. Поняття кадри включає штатний склад підготовлених, кваліфікованих працівників підприємств.

Виробничий персонал, або робітники, здійснюють трудову діяльність у матеріальному виробництві з переважною фізичною працею. Вони безпосередньо зайняті створенням матеріальних цінностей

або роботами з надання різноманітних виробничих послуг і переміщення вантажів. Робітники умовно поділяються на основних і допоміжних, співвідношення яких є важливим аналітичним показником ефективності виробництва, оскільки в міру автоматизації та механізації виробничих процесів роль допоміжних зростає.

Управлінський персонал здійснює трудову діяльність у процесі управління виробництвом з переважною часткою розумової праці. Вони зайняті переробкою інформації з використанням технічних засобів управління. Головним результатом трудової діяльності є вивчення проблем управління, створення нової інформації, зміна її змісту або форм, підготовка управлінських рішень, а після прийняття — реалізація та контроль за виконанням рішень. Отже, до кадрів управління належать працівники, які виконують або сприяють виконанню конкретних управлінських функцій. Кадри управління можна поділити на керівників і фахівців.

Принципова відмінність керівників і фахівців полягає в юридичному праві прийняття рішень та наявності підлеглих. Залежно від масштабу управління розрізняють лінійних керівників, які відповідають за прийняття рішень за всіма функціями управління, і функціональних керівників, що реалізують окремі функції управління.

Фахівців підприємства можна поділити на три головні групи залежно від результатів їхньої праці: функціональні фахівці управління, результатом діяльності яких є управлінська інформація (економісти, бухгалтери, фінансисти, маркетингологи та ін.);

спеціалісти, результатом діяльності котрих є конструкторсько-технологічна або проектна інформація в галузі техніки і технологіївиробництва (технологи, інженери, конструктори, проектувальники тощо);

службовці — технічні спеціалісти (оператори, кур'єри, креслярі, офіціанти тощо) виконують допоміжні роботи в управлінському процесі.

Процес управління кадрами передбачає, по-перше, визначення мети та основних напрямів роботи з кадрами і постійне вдосконалення системи кадрової роботи в організації; по-друге, визначення засобів, форм і методів здійснення поставленої мети, організацію роботи з виконання прийнятих рішень, координацію і контроль виконання намічених заходів.

Головними елементами системи управління персоналом (табл. 14) є підсистеми, що забезпечують основні напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи.

## **10.2. Система кадрової роботи з персоналом**

Основними функціями єдиної системи кадрової роботи є перш за все аналіз, планування та прогноз кадрів. Головним завданням цієї функції є формування об'єктів і структур управління, розрахунок потреби в кадрах необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації, тобто необхідно визначити кількісну та якісну потребу в кадрах на поточний період і перспективу. Необхідна чітка відповідь

на запитання: "Хто потрібний і в якій кількості?"

Підсистема	Функція
Умови праці	Дотримання вимог психофізіології, ергономіки праці й технічної етики, охорони праці і техніки безпеки, охорони навколишнього середовища
Трудові відносини	Аналіз і регулювання групових і особистих взаємовідносин, відносин керівництва; управління виробничими конфліктами і стресами; соціально-психологічної діагностики; дотримання етичних норм взаємовідносин; управління взаємодії з профспілками
Оформлення й облік	Оформлення й облік прийому, звільнень, переміщень; інформаційне забезпечення системи кадрового управління, профорієнтація; забезпечення зайнятості
Планування, прогнозування і маркетинг персоналу	Розроблення стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу; аналіз ринку праці, планування і прогнозування потреби в персоналі, організація реклами; взаємозв'язок із зовнішніми джерелами, що забезпечують кадрами організацію; оцінювання кандидатів на вакантну посаду; поточне періодичне оцінювання кадрів
Розвиток кадрів	Технічне й економічне навчання, перепідготовка і підвищення кваліфікації, робота з кадровим резервом; планування і контроль ділової кар'єри; професійно-психологічна адаптація нових працівників
Аналіз і розвиток засобів стимулювання праці	Нормування і тарифікація трудового процесу, розроблення систем оплати праці; використання засобів морального заохочення, розроблення форм участі в прибутках і капіталі; управління трудовою мотивацією
Юридичні послуги	Рішення правових питань трудових угод; узгодження розпорядничьких документів з керування персоналом; розширення правових питань господарської діяльності
Розвиток соціальної інфраструктури	Організація громадського харчування, управління житлово-побутовим обслуговуванням, розвиток культури і фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я й відпочинку, забезпечення дитячими закладами; управління соціальними конфліктами і стресами; організація продажу продуктів харчування і товарів народного споживання
Розроблення організаційних структур управління	Аналіз сформованої організаційної структури управління, проектування організаційних структур управління; розроблення штатного розкладу; побудова нової організаційної структури управління

Другою функцією є добір, розстановка, оцінювання і безперервне навчання кадрів. Основне завдання — якісне забезпечення сформованих об'єктів і структур управління необхідними кадрами, а також організація ефективного стимулювання їхньої діяльності.

Третя функція — раціональне використання кадрів на виробництві, за допомогою чого здійснюється комплекс заходів для створення високопродуктивних і стійких виробничих колективів.

З погляду управлінської практики система роботи з персоналом являє собою сукупність принципів і методів управління кадрами на підприємстві. Схему роботи з кадрами можна подати у вигляді п'яти взаємопов'язаних підсистем (рис. 27).



Вихідними даними для розробки системи роботи з персоналом є: Загальна декларація прав людини, конституція країни, цивільний кодекс країни, Кодекс законів про працю, система управління підприємством, плани економічного та соціального розвитку підприємства.

Кадрова політика. Основою управління кадрами виступає кадрова політика, котра визначає генеральну лінію та принципи настанови в роботі з персоналом на довгострокову перспективу, — розрахована на тривалу перспективу лінія формування і розвитку кадрового складу фірми. Засобом реалізації кадрової політики є кадрова робота.

Державна кадрова політика формується законодавчою владою, правлячою партією та урядом і значною мірою визначається типом влади в суспільстві. Відомі три історичні типи влади в суспільстві: охлократія — панування натовпу; автократія — необмежена влада однієї особи; демократія — буквально: влада народу, котра передбачає активну участь в управлінні трудящих.

Тип влади суттєво впливає на стратегію, стиль керівництва та вимоги до персоналу. Найбільш повно використовувати творчий потенціал людини можна лише в демократичному середовищі. На підприємстві кадрова політика формується радою директорів, правлінням і директором або власником підприємства.

Добір персоналу полягає у формуванні резерву кадрів на заміщення вакантних робочих місць. Добір персоналу має включати в себе процедури розрахунку потреби в персоналі за категоріями працівників і службовців, способи професійного добору кадрів, а також загальні принципи формування резерву кадрів на вакантні посади. Отже, головним завданням підбору кадрів є визначення сукупності людей, здатних найближчим часом зайняти нові робочі місця (посади), змінити рід занять на основі внутрішньої мотивації, матеріальних чи моральних стимулів. Добір персоналу значною мірою визначається вимогами до кадрів, сформульованими в підсистемі кадрової політики, та моделями робочих місць.

Оцінювання персоналу здійснюється для визначення відповідності працівника вакантній посаді. При заміщенні вакантної посади важливо визначити: потенціал працівника, тобто професійні знання і вміння, життєвий та виробничий досвід, соціально-психологічний тип особистості, рівень загальної культури, стан здоров'я та працездатності та ряд інших характеристик. Оцінювання потенціалу дає можливість судити про перспективи використання здібностей конкретної людини на відповідній посаді.

Розстановка персоналу має забезпечувати постійний рух кадрів на підставі результатів оцінювання їхнього потенціалу, індивідуального внеску, планування кар'єри, віку, термінів зайняття робочих місць та наявності вакантних посад у штатному розкладі підприємства. Науково обгрунтована розстановка кадрів передбачає планування службової кар'єри з урахуванням їхніх життєвих інтересів; раціональне поєднання призначення, конкурентності та виборності залежно від категорії працівників та резерву кандидатів; планомірний рух працівників апарату (підвищення, переміщення, пониження) залежно від результатів оцінювання; визначення термінів зайняття посад і віку кадрів управління; наукову організацію робочого місця; визначення умов і оплати праці.

Навчання персоналу призначене для забезпечення відповідності професійних знань та вмінь працівників сучасному рівню виробництва й управління. Розрізняють чотири види навчання: підготовка робітників і службовців у професійних училищах, коледжах, вищих навчальних закладах, котра передбачає одержання базової спеціальності; підвищення кваліфікації у навчальних закладах (центри, школи, інститути), тобто одержання нових знань з базової спеціальності працівника; перепідготовка персоналу для здобуття нової спеціальності; післядипломна професійна освіта (магістратура, аспірантура, докторантура). Взаємодія зазначених видів навчання дає змогу забезпечувати можливості для безпосереднього підвищення освіти кожного працівника, вчасно регулювати відповідність між чисельністю працівників і професійно-кваліфікаційною структурою персоналу.

Основним принципом управління персоналом фірми є принцип добору і розстановки кадрів відповідно до їхніх особистих і ділових якостей, які докладно описано в науковій і методичній



літературі, присвяченій цій проблемі. Головне завдання практичного менеджменту — якісне, ефективне використання цього принципу відповідними службами, окремими керівниками і виконавцями в конкретних умовах бізнесу. Найважливіше значення в розвитку и удосконалюванні підприємницької структури належить кадровій політиці підприємства. Об'єктом кадрової політики виступає персонал підприємства, предметом — система управління людськими ресурсами, а метою — формування, підготовка, розстановка і використання висококваліфікованих кадрів.

Особливо актуальним для українських підприємств є розгляд можливих типів кадрової політики в умовах кризи розвитку.

З різних причин підприємство може виявитися в кризовому стані, тобто в стані неплатоспроможності та банкрутства. За таких умов має змінитися і кадрова політика підприємства, в тому числі й визначення потреби в кадрах. На практиці виділяють п'ять типів кадрової політики в умовах кризи підприємства.

Пасивна — у керівництва немає чітко сформульованої програми дій щодо персоналу, і в умовах кризи на підприємстві кадрова робота зводиться в кращому разі до ліквідації негативних наслідків. Кадрова служба не має прогнозу кадрових потреб і не має засобів оцінювання персоналу. Тобто кадрова служба має лише інформаційну довідку про персонал і не проводила у свій час аналізу кадрових проблем та причин їхнього виникнення.

Реактивна — керівництво підприємства контролює симптоми кризової ситуації (конфліктні ситуації в колективі, нестача кваліфікованої робочої сили, відсутність мотивації до ефективної праці тощо) та вживає заходів для попередження кризи. Кадрові служби володіють засобами діагностики. З метою подолання кризи адміністрація розглядає кадрові проблеми спеціально і по можливості вирішує їх.

Превентивна — керівництво має прогнози розвитку ситуації. Кадрова служба має засоби діагностики персоналу і може прогнозувати кадрову ситуацію на середньостроковий період.

Активна — керівництво має інформацію про якісну оцінку стану на підприємстві та засоби впливу на неї. Кадрова служба має засоби діагностики персоналу, прогноз кадрової ситуації на середньострокову та довгострокову перспективу. В плані фінансового оздоровлення є короткострокові, середньострокові й довгострокові прогнози потреби в кадрах і програма кадрової роботи з варіантами її реалізації.

Авантюристична — керівництво не має інформації про діагноз та прогноз розвитку ситуації, але прагне впливати на неї. Кадрова служба не має засобів діагностики персоналу і засобів прогнозування ситуації.

Проаналізувавши кадрову політику свого підприємства, можна зробити висновок про те, як далеко від кризи воно перебуває. Існує два методи підвищення рівня конкурентоспроможності

підприємства, яке перебуває в кризовому стані щодо кадрової політики:

ліквідація структурних підрозділів і звільнення працівників, котрі заважають виведенню підприємства з кризової ситуації;

пошук унікальних професійних здібностей у працівників підприємства, залучення професіоналів, котрі змогли б скласти ядро кадрового потенціалу.

Скорочення персоналу — це типова практика на кризовому підприємстві. Проте вона може бути як ефективною, так і неефективною.

При неефективній політиці:

заохочується добровільне звільнення персоналу, результатом чого є ризик втратити кваліфіковані кадри, без яких підприємство не може нормально функціонувати;

велике скорочення персоналу викликає порушення технологічного процесу;

надання неоплатних відпусток працівникам призводить до погіршення морально-психологічної атмосфери та зниження продуктивності праці;

розстановка на вивільнені робочі місця тих працівників, які залишилися при скороченні,

впровадження програм навчання персоналу і підвищення кваліфікації викличуть лише

короткостроковий успіх, доки працівники будуть мати високу внутрішню мотивацію праці, а

закінчатся стресом у працівників, яких було поставлено на нові робочі місця;

введення суворої звітності перед керівництвом веде до відчуження працівників від розроблення і реалізації плану виведення підприємства з кризи та зниження мотивації до праці.

Ефективну кадрову політику в умовах кризи може бути описано так:

— скорочуються рівні управління, а не робочі місця; не можна захоплюватися надмірно різким і великим скороченням персоналу, необхідно оптимізувати кадрову структуру, котра відповідала б ситуації;

необхідно виявляти та навчати працівників із лідерським потенціалом, особливо тих, хто проявив себе в умовах кризи;

слід забезпечити гнучкість прийняття управлінських рішень при децентралізації структури управління;

треба продовжувати набір персоналу, підтримувати його професійне зростання.

В умовах кризи або її наближення кадрова служба може провести кадровий аудит, тобто перевірку відповідності персоналу підприємства його меті й цінностям. Послідовність етапів кадрової перевірки персоналу може бути такою:

аналіз організаційної структури та організаційної культури;

аналіз наповненості організаційної структури кадрами і кадрової потреби за посадами;

аналіз схем взаємодії персоналу, аналіз нормативних документів, в яких закріплено стратегію

управління, мету й зміст індивідуальної діяльності;

аналіз способів залучення та включення спеціалістів у роботу, а також в управлінську структуру; оцінювання збалансованості якісного складу персоналу. Аналіз прогнозу професійного зростання та відповідності посадам;

аналіз системи стимулювання праці й оцінювання ступеня задоволеності оплатою праці;

аналіз кадрового резерву.

Для проведення кадрового аудиту може бути використано такі процедури: аналіз нормативних документів підприємства; аналіз кадрових документів співробітників, спостереження на засіданнях управлінського апарату, групове обговорення, анкетування й інтерв'ювання співробітників апарату управління, аналіз кадрового потенціалу підприємства, визначення потреби в кадрах.

Зміни, що відбуваються в організаційно-технічній структурі виробництва й змісті праці, вимагають дотримання принципу соціального партнерства між керівниками й підлеглими та вчасного коригування кадрової політики. В умовах, коли вимоги до якості робочої сили, а відповідно і її вартість зростають, стара система найняти — звільнити стає все менше ефективною і відповідно менш життєздатною. У межах кадрової політики, орієнтованої винятково на розв'язання виробничо-господарських завдань, як це було в недалекому минулому, не можна будувати стратегію розвитку виробництва. Засобом реалізації кадрової політики є стратегічне й оперативне управління. Елементами розробки кадрової стратегії підприємства є такі.

Планування потреби в кадрах, котре здійснюється на основі організаційного аналізу, аналізу наявних посад, потреби в нових посадах, оцінювання наявних посад, шляхів поповнення штатів співробітників.

Навчання й підвищення кваліфікації. Підвищення загальноосвітнього і професійного рівня, навчання в процесі роботи на місцях, ротація за посадами, закордонні відрядження, стажування, самоосвіта й ін.

Система регулювання. Цілеспрямоване керівництво, оцінювання виконаної роботи, оцінювання можливостей (здібностей) працівників, планування спадкоємності (робітничі династії), планування службового зростання.

Оплата праці. Загальна сукупність усіх видів оплати з урахуванням займаної посади, соціального забезпечення тощо.

Реалізація кадрової стратегії досягається шляхом оперативного управління кадрами. Стратегічне й оперативне управління персоналом на підприємстві здійснюють менеджер з кадрів і лінійні керівники. Менеджер з кадрів є головним носієм і поширювачем корпоративної культури, а лінійний керівник відповідає за своїх співробітників, вивчає стан справ в організації та інформує керівництво. Вивчення різноманітних показників роботи колективу (наприклад, невиходів на

роботу, нещасних випадків, скарг і претензій, продуктивності праці й плинності кадрів) дає змогу визначити існуючі та потенційні труднощі.

До основних функцій менеджера з кадрів у сфері стратегічного й оперативного управління персоналом на підприємстві належать: допомога керівництву в здійсненні кадрової політики підприємства з питань найму, просування, переміщення, звільнення, скорочення штатів; активна участь у розробці структури підприємства; надання допомоги лінійним і функціональним керівникам у роботі з персоналом для одержання найефективніших результатів. Подібні послуги і методи роботи включають набір працівників, бесіди з кандидатами на вакантні посади, перевірку знань працівників, виконання програм з навчання і підвищення кваліфікації кадрів, обстеження і контроль у сфері оплати праці, виконання програм з соціального забезпечення та ін.

Отже, кадрова політика є не що інше, як цілісна кадрова стратегія, різноманітні форми кадрової роботи, стиль її проведення в організації і плани з використання потенціалу, закладеного в людях. Із позиції вищого управлінського персоналу кадрова політика є складовою всієї управлінської і виробничої політики організації (рис.28). Головна її мета — створити згуртований, відповідальний і високопродуктивний колектив однодумців у межах усієї фірми.

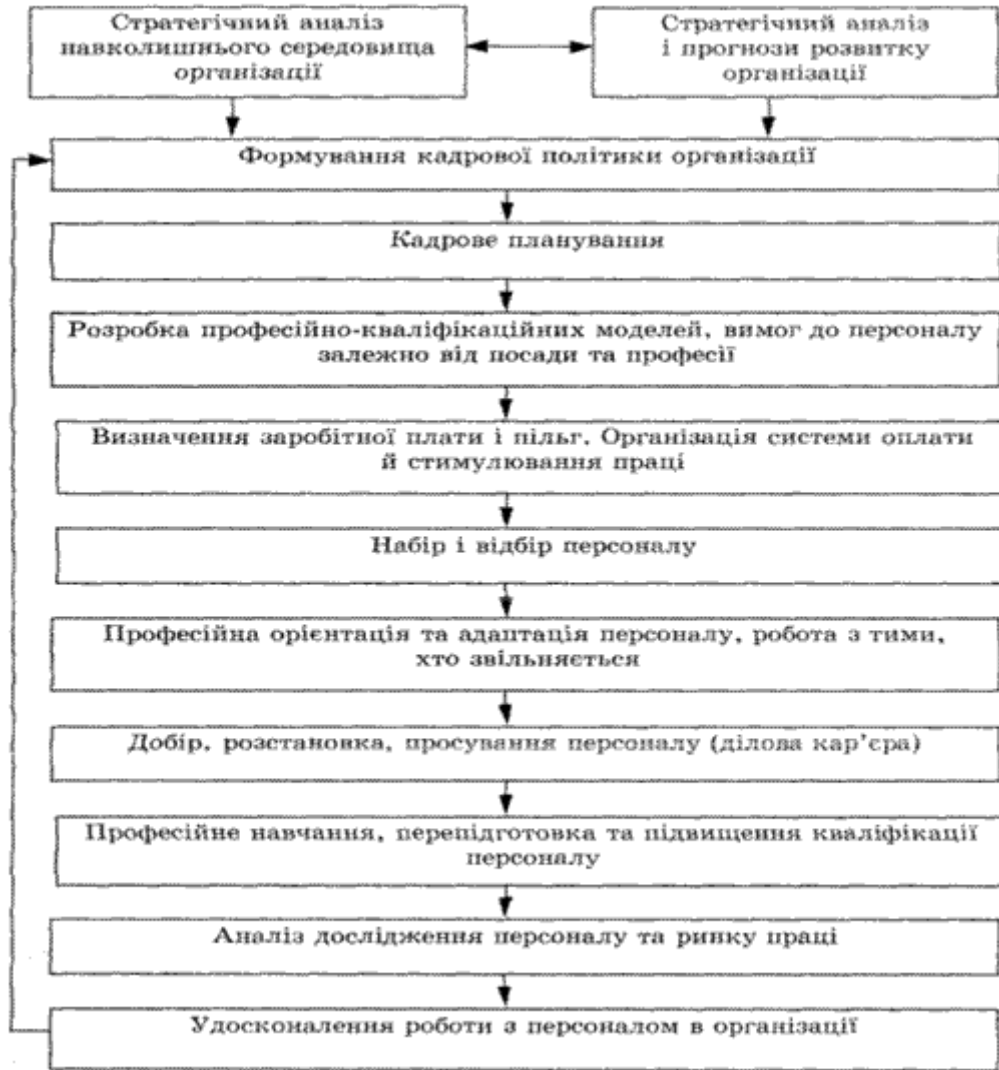
Кадрове планування. Найважливішим засобом управління роботою з кадрами на виробництві є планування. Кадрове планування має дати відповіді на такі конкретні запитання: скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де необхідно (планування потреби в кадрах); яким способом можна залучити необхідний і скоротити зайвий персонал, враховуючи соціальні моменти (планування скорочення або збільшення кадрів); як краще використовувати працівників відповідно до їхніх здібностей (планування використання кадрів); якими методами можна систематично й цілеспрямовано сприяти розвитку кадрів для виконання кваліфікованих видів робіт і пристосовувати їхні знання до постійно змінюваних вимог (план кадрового розвитку); скільки засобів необхідно для здійснення запланованих кадрових заходів (витрати на утримання персоналу).

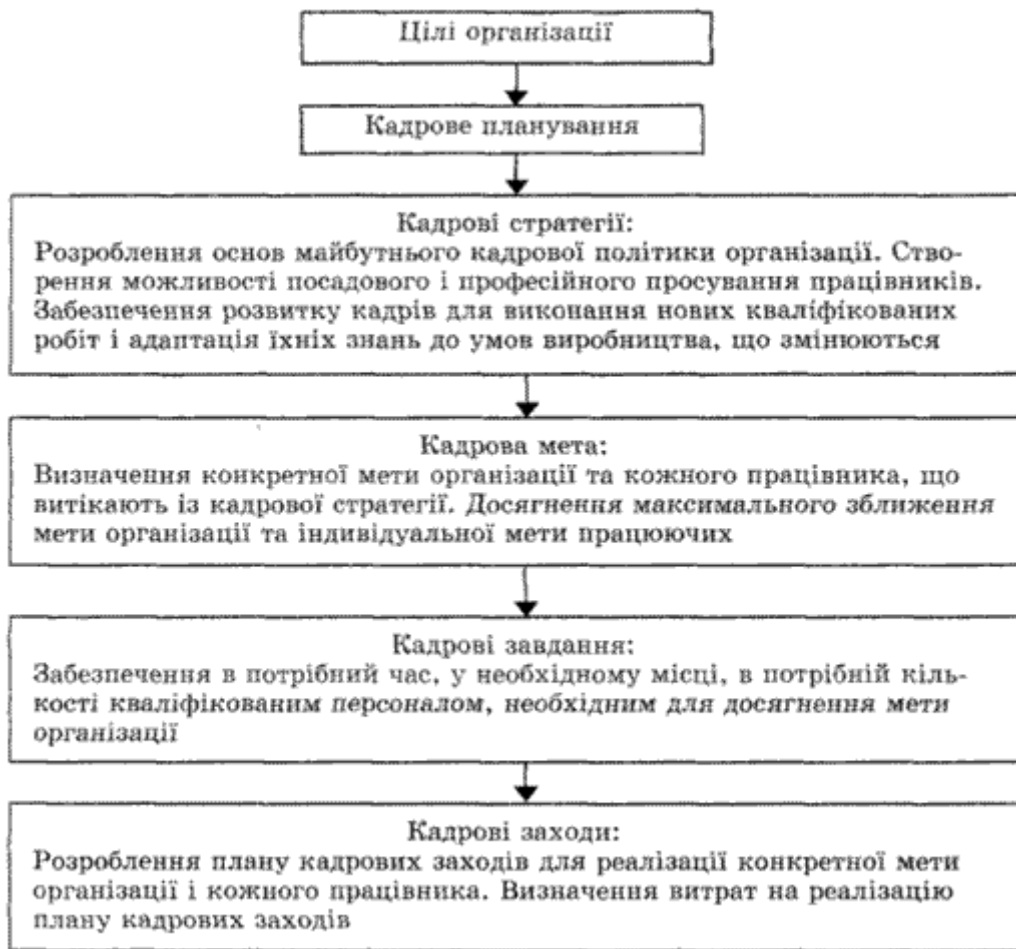
Кожне підприємство вибирає для себе модель кадрового планування, що відповідає його потребам та можливостям.

Теоретичною і правовою основою планування кадрової роботи є урядові рішення з питань соціально-економічної політики, а також результати господарської діяльності та наукових досліджень у галузі добору, підготовки та використання кадрів. Практичною основою планування роботи з кадрами є плани економічного і соціального розвитку колективів підприємств.

Безпосереднє планування кадрової роботи здійснюється на основі загальних для всієї системи планування і прогнозування принципів, найважливішими з яких є: єдність економіки і політики; науковий характер планування і прогнозування, їхня безперервність; збалансованість між

ресурсами і потребами; поєднання галузевого і територіального підходів до планування; комплексний і системний підхід до розробки планів (рис. 29).





Слід пам'ятати, що кадрове планування ефективно тоді, коли воно інтегроване в загальний процес планування організації.

Кадрове планування реалізується за допомогою здійснення цілого комплексу взаємозалежних заходів, об'єднаних в оперативному плані роботи з персоналом.

Ступінь деталізації кадрового планування залежить від типу підприємства: чим різноманітніші професії або кваліфікація працівників, необхідна для його здійснення, тим більш диференційовано варто визначати показники. У будь-якому разі доцільно визначити мінімальний набір інформаційних документів і перелік даних про робочі місця та про наявні кадри.

Головне призначення кадрового планування полягає у забезпеченні реалізації планів організації з погляду людського фактора виробництва, тобто працівників — їхньої чисельності, кваліфікації, продуктивності, витрат на їхній найм тощо.

Потреби в робочій силі формуються під впливом як внутрішньоорганізаційних, так і зовнішніх факторів.

Перш за все потреби організації в робочій силі визначаються метою, яка стоїть перед нею. Як відомо, мета може бути: довгостроковими стратегічними завданнями, наприклад, забезпечити найвищу якість продуктів харчування; бізнес-стратегіями, наприклад, щомісячно збільшувати обсяг реалізації продукції на 1—1,5 % за рахунок створення та розширення торгової мережі; бізнес-

планом, наприклад, реалізувати в наступному році 1000 ПК.

Чим конкретніша мета, тим легше визначити потреби в кадрах. Зміна потреб в організації людських ресурсів може виникнути внаслідок динаміки робочої сили — звільнення, вихід на пенсію, декретні відпустки, передчасна смерть тощо.

До зовнішніх факторів перш за все належать макроекономічні параметри розвитку, зокрема рівень інфляції та безробіття, структурні зрушення в економіці. Наприклад, економічна криза призводить до зниження платоспроможного попиту в економіці, наслідком чого, як правило, є зменшення обсягів реалізації, що, в свою чергу, веде до зниження попиту на працю; конкуренція і стан ринку збуту, посилення конкуренції на стабільному ринку може викликати скорочення чисельності працівників. Зростаючий попит на продукцію організації викликає необхідність набору додаткової робочої сили.

Фактором, що суттєво впливає на зміну потреб у робочій силі, є розвиток техніки і технології. Політичні зміни в суспільстві, у сфері законодавства, оподаткування, в системі соціального страхування теж можуть вплинути на попит робочої сили. Наприклад, зниження податку в фонд заробітної плати веде до зниження витрат роботодавців на робочу силу і може зробити прибутковим для компанії залучення додаткових працівників.

Попередня стадія планування кадрової роботи — прогнозування, котре є основою підготовки планових рішень і завдань. Прогнозування застосовується для передбачення зміни структури й динаміки кадрової роботи в майбутньому на основі аналізу минулого та сучасного і впливає з мети розвитку підприємства на визначену перспективу. Прогноз структури кадрів, шляхів її вдосконалення визначають передбачувані зміни в системах добору, підготовки, розстановки і виховання кадрів, стан демографічних змін у регіоні й країні, зростання вимог до кадрів і кадрової роботи.

До основних методів планування і прогнозування кадрової роботи належать: балансовий метод планування, метод порівняльного аналізу, метод експертних оцінок, системний метод, моделювання, економіко-математичні й інші методи, на основі яких проводиться аналіз динаміки соціальних і кадрових процесів у трудових колективах, виявляються закономірності в їхньому розвитку, визначаються конкретні шляхи оптимізації цих процесів з урахуванням специфіки діяльності конкретної організації. Наприклад, балансовий метод планування полягає у встановленні динамічної рівноваги між трудовими ресурсами, з одного боку, і їхнім розподілом відповідно до потреб виробництва — з іншого.

Методи системного аналізу використовуються в основному у розробленні програм розвитку кадрової роботи на тривалу перспективу й містять: вивчення та опис принципів роботи системи управління кадрами на виробництві; аналіз особливостей найважливіших компонентів системи,

їхніх взаємозв'язків і взаємозалежностей; встановлення спільного й особливого в досліджуваній системі та інших системах управління кадрами; перенесення за визначеними ознаками властивостей діючої моделі управління кадрами на властивості досліджуваної системи.

Метод експертних оцінок — особливий вид кількісних і якісних характеристик окремих сторін соціальних і кадрових процесів, що визначаються на основі суджень, думок експертів.

Передбачення змін у професійній орієнтації та професійному доборі кадрів, прогнозування структурних зрушень у їхньому якісному складі, системі підготовки та підвищення кваліфікації належать до найважливіших завдань кадрової політики на підприємстві і в галузі. Успішно це завдання може розв'язуватися за допомогою комплексного застосування різних методів прогнозування кадрової роботи.

Практика показує, що методи прогнозування кадрової роботи й удосконалення якісного складу кадрів на мікрорівні застосовуються поки що епізодично, тоді як сучасна кадрова політика вимагає комплексного використання їх у розробці соціально-економічних програм розвитку підприємств і галузей.

У ході планування економічного й соціального розвитку підприємство визначає загальну чисельність працівників, їхній професійний і кваліфікаційний склад, затверджує штатний розпис.

### **10.3. Визначення потреби в людських ресурсах та добір персоналу**

Вихідними даними для визначення необхідної чисельності персоналу, їхнього професійного і кваліфікаційного складу є: виробнича програма, норми виробітку, план підвищення продуктивності праці, структура робіт тощо. При узагальнених розрахунках загальна потреба підприємства в кадрах (Ч) визначається відношенням обсягу виробництва (Ов) до запланованого виробітку на одного працюючого (В):

$$Ч = 0 : В.$$

Більш точні розрахунки чисельності слід проводити окремо за категоріями персоналу:

робітники-відрядники — з урахуванням трудомісткості продукції, фонду робочого часу і рівня виконання норм;

робітники-погодинники — з урахуванням закріплених зон і трудомісткості обслуговування, норм чисельності персоналу, трудомісткості нормованих завдань, фонду робочого часу;

учні — з урахуванням потреби в підготовці нових робітників і планових термінів навчання;

обслуговуючий персонал і пожежно-сторожова охорона — з урахуванням типових норм і штатних розкладів.

Додаткову потребу в робочих кадрах розраховують на плановий рік і на кожний квартал, тому що обсяги виробництва і плинність робітників за кварталами нерівномірні. Додаткову потребу у фахівцях і службовцях визначають на плановий рік за кількістю вакантних посад, на основі



затверджених штатів, а також з урахуванням очікуваного вибуття цих працівників з різних причин. Загальна потреба у фахівцях і службовцях визначається залежно від трудомісткості закріплених функцій, норм керованості, ступеня механізації управління та з урахуванням типових штатних розписів. Зростання в нинішніх умовах ролі вищої та середньої фахової освіти викликає необхідність підвищення рівня планування фахівців і підвищення ефективності використання їх. Загальна потреба у фахівцях (А) визначається за формулою

$$A = Чс + Д,$$

де Ч — чисельність фахівців у галузі, регіоні, на підприємстві на початок планованого періоду; Д — додаткова потреба у фахівцях.

Розрахунок додаткової потреби у фахівцях включає три головні елементи: розвиток галузі, тобто науково обґрунтоване визначення необхідної потреби на приріст (спад) посад, що заміщаються спеціалістами в зв'язку з розширенням виробництва або збільшенням (зменшенням) обсягу робіт; часткову заміну практиків, які займають посади спеціалістів з вищою і середньою фаховою освітою; відтворення природного вибуття працівників, які займають посади фахівців і керівників. Додаткова потреба в прирості посад (розвиток підприємства) визначається як різниця між загальною чисельністю фахівців планованого і базового періодів.

Додаткова потреба часткової заміни працівників визначається з урахуванням можливостей навчання їх у вищих і середніх спеціальних навчальних закладах без відриву від виробництва.

Додаткова потреба відтворення природного вибуття фахівців і робітників визначається на основі аналізу закономірностей їхнього вибуття. Як показує практика, розміри природного вибуття фахівців і робітників, що заміщають посади фахівців, не перевищують за рік 2—4 % від загальної чисельності й розраховуються множенням загальної потреби в спеціалістах у планованому періоді на середньорічний коефіцієнт вибуття фахівців і робітників.

Найпростіший метод визначення потреби в людських ресурсах — екстраполяція (перенесення теперішньої ситуації на майбутнє). Цей метод підходить лише для короткострокового планування, оскільки він не враховує змін у розвитку організації та зовнішнього середовища.

Наприклад, фірма "Морозко", що реалізує морозиво й охолоджувальні напої, в поточному році мала 4 торгових агенти, обсяг реалізації становив 40 тис. грн. У наступному році фірма розраховує збільшити обсяг реалізації до 60 тис. грн. Це означає, що фірмі потрібно 6 торгових агентів, тому що обсяг реалізації на одного агента становить 10 тис. грн.

Більш складним є метод скоригованої екстраполяції, який враховує динаміку факторів, що визначають чисельність працівників, підвищення продуктивності праці, підвищення цін тощо.

Наприклад, фірма займається розробкою, встановленням та обслуговуванням програм комп'ютеризації бухгалтерського обліку для різних фірм, використовує метод скоригованої

екстраполяції для визначення потреб у персоналі на наступний рік.

Дані в поточному році:

кількість фірм, що перебувають на обслуговуванні (інформаційне) — 25;

загальна кількість виробничих годин, відпрацьованих при обслуговуванні, — 205; чисельність працівників — 58, у тому числі: виробничі (програмісти) — 50; невиробничі — 8.

Прогнозні дані на наступний рік:

потреба в програмістах з обслуговування зросте на 8 %;

ефективність використання робочого часу збільшиться на 5%;

портфель замовлень (кількість фірм, що обслуговуються) залишиться без змін;

співвідношення між виробничими і невиробничими працівниками не зміниться.

На основі даних поточного року робимо розрахунок основних пропорцій.

1. Кількість виробничих годин на одну обслуговуючу фірму (продуктивність праці):

$$205 : 12 = 17,08.$$

2. Кількість виробничих годин на одного програміста (ефективність використання робочого часу):

$$205 : 50 = 4,1.$$

3. Чисельність виробничих працівників (програмістів) на одного невиробничого:

$$50 : 8 = 6,25.$$

Із врахуванням планових параметрів робиться розрахунок основних показників на наступний рік.

1. Кількість виробничих годин на одну обслуговуючу фірму:

$$17,08 \cdot 1,08 = 18,4.$$

2. Необхідна кількість виробничих годин:

$$18,4 \cdot 12 = 220,8.$$

3. Кількість виробничих годин на одного програміста:

$$4,1 \cdot 1,05 = 4,3.$$

4. Чисельність програмістів:

$$220,8 : 4,3 = 51.$$

5. Чисельність невиробничих працівників:

$$51 : 6,25 = 8.$$

Отже, фірмі потрібен буде в наступному році ще один програміст.

Метод експертних оцінок при плануванні чисельності працівників ґрунтується на використанні думок спеціалістів — керівників підрозділів. Їхні знання, досвід можуть допомогти дати позитивні результати, однак їхня думка може бути й суб'єктивною.

Залежно від чисельності керівників підрозділів у методі експертних оцінок використовується групове обговорення або письмовий огляд (кожному керівнику пропонується відповісти на

підготовлений відділом кадрів список запитань). Може використовуватися також метод Дельфи.

У великих організаціях для планування потреб у персоналі використовуються комп'ютерні моделі (інколи їх називають системами кадрового забезпечення, АСУ). Комп'ютерні моделі являють собою набори математичних формул, які дають змогу одночасно використовувати методи екстраполяції, експертних оцінок тощо.

Моделі не лише сприяють найбільш точному прогнозуванню потреб у робочій силі, а й автоматизують весь процес управління кадрами. АСУ-кадри займаються такими процесами: підготовка, перепідготовка кваліфікованих кадрів, розподіл їх виробничим підрозділам, централізований облік керівних працівників, спеціалістів, робітників; вивчення і добір кандидатів у резерв для висунення, врахування молодих спеціалістів; облік та аналіз складу, руху і плинності кадрів; контроль за виконанням рішень щодо роботи з кадрами, формування стратегічної звітності з кадрів.

Комп'ютерні моделі досить дорогі і потребують у кадрових працівників спеціальних знань для використання їх. Кадровий відділ, виявивши необхідність залучення працівників, розпочинає процес прийому на роботу, який включає кілька стадій: деталізація вимог до вакантного робочого місця і до кандидата на його заміщення, добір кандидатів, відбір кандидатів і прийом на роботу. Відбір персоналу — важлива частина процесу управління. Результати діяльності будь-якого підприємства визначаються насамперед співробітниками, яких наймає фірма. Витрати на набір та добір нових кваліфікованих працівників у більшості середніх та великих фірм США сягає 30—40 тис. доларів на людину.

Методи відбору персоналу для кожної фірми мають враховувати її специфіку, розмір, складність і технологічну змінюваність. Систематичні, надійні методи відбору, як правило, вимагають великих витрат і виправдані в разі великої кількості числа вакантних місць та ще більшого числа кандидатів. Якщо кількість претендентів невелика, складні методи відбору неефективні.

Для різних професій величина коефіцієнта відбору різна: менеджери — 1:2, професійно-технічні працівники — 1:1, клерки — 1:2, кваліфіковані робітники — приблизно 1:1, чорноробочі — майже 1 : 2. Якщо коефіцієнт відбору близький до 1 : 1, процес відбору короткий і простий. Кількість бажаючих, із яких здійснюється відбір, невелика. При коефіцієнті 1 : 2 процес може стати непростим, але ймовірність того, що організація найме на роботу працівників, які більше відповідають її критеріям, вища, ніж при коефіцієнті 1:1.

Щоб методи відбору були результативними, вони мають бути достатньо надійними і достовірними. Якщо претендент одержує оцінку 6 балів при тестуванні з найму в понеділок, 4 — в аналогічному тесті в середу і 8 — у п'ятницю, то цей тест не може бути визнаним достовірним. Достовірність методу відбору характеризується сталістю його результату за різних умов.

На практиці достовірність досягається порівнянням результатів кількох альтернативних методів відбору (наприклад, тест і співбесіда) або кількома аналогічними тестами, проведеними в різний час. Якщо результати близькі, їх можна вважати достовірними.

Крім достовірності оцінок необхідно враховувати обґрунтованість прийнятих критеріїв відбору, тобто метод відбору може сам по собі бути достовірним, але не відповідати конкретному завданню: вимірювати не те, що необхідно в даний момент.

Існують різні типи обґрунтованості методів відбору: обґрунтованість за сутністю та за відповідністю характеру конкретної роботи. Наприклад, тест, який використовується при прийомі муляра, обґрунтований, якщо зміст тесту тісно пов'язаний зі змістом роботи. Або кандидату на посаду друкарки пропонується набрати на ПЕОМ якийсь текст і роздрукувати. У цьому разі оцінюються час і якість друку.

Використання таких тестів не дає змоги одержати інформацію про особисті характеристики претендента, наприклад визначення лідерського потенціалу. В такому разі необхідні тести на виявлення відповідності претендента характеру майбутньої роботи. Такі тести оцінюють риси характеру, необхідні для виконання даної роботи. Потрібно довести, що певна риса характеру справді необхідна для діяльності цього працівника. Довести цю відповідність не завжди просто. У сучасних схемах відбору персоналу використовуються три обов'язкові вимоги для доведення такої відповідності (кандидата — посаді).

Аналіз робочого процесу має виявити той стиль роботи і ті константи, які найбільш необхідні для високої якості виконання даної роботи.

Тест має вимірювати одну з цих констант. Наприклад, мають бути докази того, що тест справді вимірює рівень лідерських аналітичних якостей.

Необхідно довести, що певна риса характеру (наприклад, лідерські здібності) справді пов'язана з якістю роботи і важлива для того, щоб посісти дану посаду.

Відповідність методу відбору конкретним вимогам або умовам визначає точність, із якою метод відбору виявляє конкретні здібності претендента, що відповідають окремим важливим елементам майбутньої роботи.

З'ясувати поведінку, мотивацію, здібності, потенціал кандидата може допомогти аналіз анкетних або біографічних даних. Для того щоб аналіз анкетних даних був якомога об'єктивнішим, завчасно визначаються критерії відбору. Кількість пунктів анкети може бути різним. Головна умова, щоб у процесі анкетування було отримано інформацію про деталі, які можуть вплинути на майбутню професійну діяльність кандидата. Запитання мають бути складені так, щоб допускалися будь-які відповіді, в тому числі й відмови. У деяких запитаннях можна передбачати кілька можливих відповідей.

Для використання анкети як методу відбору фахівець із кадрів мусить мати встановлені критерії результативного відбору, щоб мати можливість порівнювати з ними кожний пункт анкети. Аналіз анкетних даних може значно допомогти у відборі кандидатів при великій кількості бажаючих.

Перевагою цього методу є простота і невеликі витрати, а недоліком — наявність інформації лише про минуле кандидата і неможливість визначити теперішній стан та потенціал зростання. У зв'язку з цим метод аналізу анкетних даних не може бути головним методом відбору керівників, для яких надзвичайно важливі фактори професійного розвитку.

Найбільш поширеним у сучасних умовах методом відбору є тестування. Науково обґрунтовані тести можуть визначити різноманітні характеристики людини — від темпераменту до професійно важливих рис персоналу. Тестування може дати інформацію про сьогоdnішній стан кандидата, його відповідність майбутній посаді. Однак, щоб результати тестів були достовірними, тести, які використовуються як методи відбору, мають бути науковими, а не популярними.

Завданням первинного відбору є визначення обмеженої чисельності кандидатів, з якими фірма могла б працювати індивідуально. На наступному етапі фахівці з відбору персоналу проводять індивідуальні співбесіди. Мета цих співбесід полягає в оцінці міри відповідності кандидата портрету ідеального працівника, його здатності виконувати вимоги посадових інструкцій, потенціалу професійного зростання і розвитку, здатності адаптуватися в організації, ознайомленні з тим, чого чекає кандидат, працюючи в організації, з умовами роботи, її оплатою тощо. У процесі співбесіди не лише організація оцінює кандидата, а й кандидат оцінює організацію з погляду її відповідності його особистим інтересам та запитам. Переважна більшість рішень щодо відбору претендентів на вакантні посади в провідних фірмах світу приймаються з урахуванням результатів співбесід. До методів відбору належать також наведення довідок про кандидата (надання рекомендацій) та випробувальний термін роботи в організації.

Основою правильного підбору кадрів є наявність об'єктивної інформації про працівника і формальних вимог до вакантної посади. Добір і оцінювання працівників є важливими складовими системи роботи з персоналом і мають здійснюватися на науковій основі.

По-перше, з урахуванням конкретних особливостей підприємства та його підрозділів підбираються працівники, які можуть вирішувати завдання, що стоять перед ними.

По-друге, підбір персоналу здійснюється з урахуванням професійної підготовки, виробничого досвіду та рис працівника.

По-третє, шляхом поєднання першого й другого способів, коли для висококваліфікованих працівників підбираються робочі місця у зв'язку зі зміною існуючого розподілу функцій, а для решти посад добір кадрів ведеться з урахуванням нормативних вимог до робочих місць.

У будь-якому випадку основою правильного добору є наявність об'єктивної інформації про

працівника й робоче місце для того, щоб обґрунтовано провести аналіз відповідності їх. Всебічне комплексне оцінювання персоналу може бути здійснене на основі дослідження різних аспектів особистості, об'єктивних кадрових даних, ділових та моральних рис, життєвого досвіду, професійних знань та вмій, здоров'я та працездатності, ділової кар'єри тощо. При цьому набір конкретних елементів для побудови моделей робочих місць робітників і службовців має бути однаковим для кожної з цих категорій. У протилежному разі будуть незіставними комплексні оцінки. Для керівників і спеціалістів склад елементів має бути ідентичним.

Підбір персоналу — це процес відбору підходящих кандидатур на вакантні робочі місця з наявного резерву кандидатів на ринку праці та на підприємстві.

Підбір персоналу включає такі елементи: розрахунок потреб у кадрах робітників і спеціалістів; моделі робочих місць; професійний підбір кадрів; формування резерву кадрів.

Вихідними даними для добору кадрів є: моделі робочих місць; філософія підприємства; правила внутрішнього розпорядку; організаційна структура виробництва; штатний розклад підприємства; положення про підрозділи; контракт співробітника; посадові інструкції; положення про оплату праці; положення про службову та комерційну таємницю.

#### **10.4. Добір кандидатів на посаду керівника**

Якщо в організації звільнилася посада керівника або виникла необхідність створення додаткових місць керівників будь-якого рангу, перед адміністрацією постає складне питання: хто гідний посади керівника і де знайти гідного кандидата на відповідну посаду?

Кандидата на керівну посаду можна запросити зі сторони, тоді новому керівникові потрібно від 3 до 12 місяців, щоб ознайомитися зі справами організації, від 1 до 3 років, щоб бути визнаним своїм, і від 2 до 5 років, щоб вникнути в культуру організації. Організація може також виявити й успішно підготувати фахівця для керівної посади і серед свого діючого персоналу.

Розглянемо варіант, коли організація вимушена запросити керівника зі сторони. Виникає запитання: де шукати потенційних працівників, здатних стати керівниками, і як проінформувати претендентів про наявні посади? Практика виявляє деякі закономірності. Наприклад, об'яви в газетах майже однаково ефективні для запрошення працівників як для управлінської діяльності, так і для професійно-технічної.

Приватні агентства з найму найбільш ефективні для запрошення працівників як для управлінської діяльності, так і для професійно-технічної та сфери торгівлі. Якщо в організації є кілька кандидатів на керівну посаду, то які риси мусить мати майбутній керівник?

Особистість керівника можна розкласти на три складові: біографічні характеристики, здібності, риси особистості. Шляхом анкетування або співбесіди можна виявити біографічні характеристики: вік, стать, соціально-економічний статус, освіта.

З віком керівника пов'язано кілька досить складних питань: яким має бути граничний вік менеджерів у різних видах професійної діяльності, в якому віці керівнику все ж слід залишити посаду чи існують якісь вікові нормативи керівника?

Однозначної відповіді на ці запитання немає. Наприклад, середній вік керівників вищого рангу японських компаній становить 63,5 року, тоді як американських керівників — 59 років. Середній термін перебування на посаді президента японської компанії становить 8 років. Більшість японських менеджерів такого рангу працюють у компанії понад 30 років.

Лі Якокка в книзі "Кар'єра менеджера" з цього приводу пише: "Якщо людина у віці 65 років усе ще може працювати і добре виконує свої обов'язки, чому вона повинна йти у відставку?"

Як засвідчує теорія і практика менеджменту, лише висока зрілість людини (досвід) дає право розраховувати на високий пост в організаційній структурі. Історія розвитку підприємництва засвідчує, що засновнику однієї з найбільших компаній сучасності всесвітньо відомої "Соні корпорейшн А. Моріто в день її народження було 25 років. Лі Якокка у 36-річному віці став віце-президентом, а потім президентом "Форд мотор ком-пані", другої за величиною автомобільної імперії, а через 25 років вивів із глибокої кризи корпорацію "Крайслер".

Наука і практика управління не має однозначних висновків щодо віку й ефективності керівництва менеджерів усіх рангів. Висновок можна зробити один: вік керівника не може бути ні перепорою, ні завадою для того, щоб ефективно управляти. Усе залежить від кожного конкретного претендента на посаду керівника й особливостей діяльності компанії.

Інша біографічна характеристика особистості керівника — стать. Як і вік, вона перебуває під сильним впливом соціальних факторів і пов'язана з реалізацією людиною ролевих стандартів поведінки (чоловіча й жіноча роль). Тут теж немає однозначної відповіді.

Соціально-економічний статус і освіта надзвичайно важливі для керівників. Ефективний керівник мусить мати різноманітні знання в галузі управління й бізнесу, спеціальних наук, пов'язаних із діяльністю в компанії, знати іноземні мови. Ефективність керівництва залежить також від здібностей, які можна поділити на загальні (інтелект) і специфічні (знання, вміння). Американський психолог Є. Гізелі зробив висновок, що найбільш ефективними виявляються керівники, які мають середні показники. Японський фахівець Т. Коно зазначає, що студенти-відмінники рідко стають менеджерами високого рангу. Для керівника дуже важливий практичний розум, тобто мистецтво управління.

Мати всі риси керівника вищого рангу, які описано в сучасній світовій літературі з менеджменту, для вітчизняного менеджера навряд чи можливо, та й не обов'язково. Керівник мусить мати певний мінімум їх. Сучасна українська практика поки що не дає можливості визначити точний мінімум їх. Так, швидко прийняття рішень, необґрунтовані ризики можуть призвести до негативних результатів

в українському бізнесі, бо немає достатніх державних гарантій, українські партнери не завжди виконують свої зобов'язання. Тому обережність і точний розрахунок, наприклад при виборі ділових партнерів, можуть бути вирішальними у справі досягнення успіху. Важливими факторами успішної діяльності українських менеджерів можна вважати вміння працювати як із добре підготовленими професіоналами, так із непрофесіоналами.

Планування резерву на керівні посади. Процес підготовки керівників передові фірми світу розглядають як стратегічне завдання. Це багатоетапний процес, що вимагає постійної уваги й підтримки з боку керівництва фірми і що забезпечує зміну поколінь, збереження традицій та привнесення нових ідей в управління фірмою, скорочення часу адаптації нового керівника.

Перший етап процесу планування й підготовки резерву керівників — це визначення ключових посад, які суттєво впливають на діяльність фірми. Такими посадами є посади першого керівника, його безпосередніх заступників, залежно від специфіки організації ключові посади можуть виявлятися й на нижчих рівнях. У великих міжнародних компаніях кількість ключових посад може коливатися від 30 до 150 і більше. Планування резерву має визначити, які посади є ключовими на даний момент і як вони зміняться через рік, два, п'ять років. Таке планування особливо необхідне в умовах високої конкуренції та прискорення технічного прогресу, що може викликати швидку зміну організаційної структури компанії. Разом з тим слід підготувати план вивільнення ключових посад. Другий етап — це визначення вимог до керівників. Для того щоб ефективно відібрати потенційних кандидатів, необхідно чітко розуміти, які риси мають бути властиві майбутньому керівнику. Риси керівників для різних організацій можуть бути не однаковими.

Третій етап — підготовка резерву керівників — це добір кандидатів у резерв, який здійснюється вищим керівництвом організації разом з відділом кадрів у конфіденційному порядку. Відбір відбувається для конкретної посади з урахуванням трьох основних критеріїв:

відповідність індивідуальних характеристик кандидата моделі ідеального працівника для даної посади;

результати роботи на теперішній посаді й на посадах, які займав раніше;

ступінь готовності кандидата посісти посаду (співвідношення вік — потенціал і оцінка зусиль з підготовки до роботи на даній посаді).

Четвертий етап — це підготовка плану розвитку, яка відбувається на основі зіставлення характеристик кожного кандидата з рисами ідеального працівника для даної посади. Результатом зіставлення характеристик кандидата й ідеального керівника стане план розвитку, до якого мають увійти конкретні дії для досягнення рис ідеального керівника, яких не вистачає у кандидата. План розвитку має включати й терміни реалізації цих дій.

Плани розробляються відділом кадрів або відділом розвитку людських ресурсів і затверджуються



керівником організації.

П'ятий етап — це реалізація плану підготовки кандидата. Реалізація плану передбачає активну участь самого кандидата і вимагає значних додаткових витрат часу, інтелекту й фізичних зусиль. Необхідна мотивація розвитку співробітника.

Шостий етап — це оцінювання процесу розвитку. Результатом оцінювання може бути коригування плану розвитку або зміна складу кандидатів.

Сьомий етап — призначення на посаду керівника на основі оцінювання готовності кандидата (врахування результатів плану розвитку, робота на попередній посаді, авторитет в організації, зрілість тощо).

Після призначення на посаду починається досить складний період адаптації. Тут може бути використано два принципові методи.

Перший — повільна передача посади передбачає, що протягом певного часу (тиждень — місяць) старий і новий керівник працюють разом з метою передачі інформації. Проте цей метод може дати негативні результати в разі, якщо попередній керівник пішов не за власним бажанням або темпераменти старого і нового керівника не збігаються. Це може вплинути на авторитет нового керівника. Більш ефективним методом є метод адаптації, згідно з яким протягом відповідного часу керівник приділяє особливу увагу роботі свого підлеглого, проводить регулярні, систематичні зустрічі, надає безпосередню допомогу в управлінні підрозділом.

Оцінкою ефективності процесу підготовки резерву керівників є успіх організації в довгостроковій перспективі. Існують такі показники для оцінювання результатів роботи з резервом.

Досвід роботи фірм засвідчує, що ефективна робота з резервом і підготовка керівників у компанії є одним із факторів майбутньої конкурентоспроможності організації. На основі аналізу досвіду роботи компаній розроблено такі принципи створення системи відбору та підготовки працівників з потенціалом (на доповнення до принципів роботи при підготовці кандидатів на звільнену посаду). Заносити до списку більшу чисельність працівників, щоб виключити втрату працівників з потенціалом (список від 2 до 5 на 1 тис. працівників організації).

Список має бути відкритим. Усім працівникам, що відповідають критеріям відбору, слід надати можливість потрапити до нього.

Включення до резерву не може викликати появу будь-яких привілеїв або гарантованого процесу зростання.

Підготовку резерву не слід перетворити в підготовку просто освічених людей. Головна мета — це виховання майбутніх керівників даної організації.

Вище керівництво обов'язково має брати участь у підготовці резерву.

## 10.5. Оцінювання роботи персоналу підприємства

Оцінювання персоналу визначає рівень кваліфікації працівників, рівень знань, навичок, здібностей, дає уявлення про ділові та моральні риси особистості. Кадрова служба має вибирати методи оцінювання з урахуванням особливостей своєї організації та позитивних і негативних сторін кожного методу.

Традиційним методом оцінювання персоналу є атестація. У цьому методі працівник оцінюється своїм безпосереднім керівником. Керівник краще інших знає підлеглого. Атестаційний процес включає: атестаційну співбесіду, поточний контроль протягом усього атестаційного періоду, обговорення підлеглим і керівником роботи протягом атестаційного періоду. Головною складовою атестаційного процесу є атестаційна співбесіда, до якої мають готуватися і керівник, і працівник. Керівник здійснює об'єктивне оцінювання виконання працівником його обов'язків, готує план розвитку працівника на наступний період і складає план проведення співбесіди.

Працівник проводить оцінювання особистої роботи за минулий період за допомогою розроблених кадровою службою методів атестаційного оцінювання, складає план роботи на наступний період і готує список запитань до керівника. Підсумком усього атестаційного процесу є оцінювання виконання працівником своїх посадових обов'язків протягом атестаційного періоду. Які конкретно використовувати методи оцінювання, вирішує організація.

Фахівці-психологи за допомогою психологічних тестів, завдань, вправ оцінюють особисті характеристики працівника, його потенціал. Ці методи дають високу точність результатів, але доволі дорогі.

Більшість методів пов'язані з оцінюванням співробітника його керівником. Однак, хоча керівник найбільше знайомий з результатами роботи працівника, часто в процесі оцінювання керівниками своїх підлеглих спостерігаються такі суттєві помилки:

інколи спрацьовує так званий ефект аналогії, або "луна", — якщо працівник має великі здібності в якійсь галузі, то йому приписують інші, позитивні риси, яких він часто не має; проекція — оцінюваному працівнику приписуються почуття і думки того, хто оцінює. Так, амбіційний керівник буде шукати у підлеглих подібні риси;

атрибуція — оцінюваному працівникові підсвідомо приписуються здатності або риси, властиві іншій людині, яка нагадує керівникові цього працівника;

очікування — оцінка залежить від того, чи виправдовує працівник очікування свого керівника.

Наприклад, якщо працівник може налагодити контакт майже з будь-яким партнером, керівник оцінює цього співробітника високо. Якщо з незалежних від цього працівника причин контакт не може бути налагоджено, керівник знизить оцінку працівнику;

перше враження — дуже багато людей вірять, що перше враження найбільш правильне, але це не

завжди так;

вибірковість сприйняття — керівник помічає в оцінюваному працівникові лише те, що вкладається у вже сформований у нього стереотип;

упереджений підхід до ветеранів — дослідження показують, що чим довше працівник працює на одному місці, тим нижча його оцінка. Причина цього — очікування, що з часом працівник буде краще працювати, а також відсутність у ветеранів ентузіазму до нововведень. Атестаційна процедура має виключати такий суб'єктивізм.

Методи атестації, що використовуються в організації, мають бути ретельно продумані фахівцями і правильно витлумачені працівниками. У сучасній практиці використовуються багато методів оцінювання персоналу: від особистої оцінки начальника до автоматизованих систем атестації. Розглянемо приклад методики оцінювання персоналу, котра передбачає регулярну атестацію персоналу і яка дає змогу мотивувати кадри, визначати їхню заробітну плату, планувати кар'єру працівників. Усі службовці, фахівці та керівники оцінюються на основі відповідних критеріїв. Критерії ранжуються за значенням експертною групою, внаслідок чого кожному критерію надається вага значущості та відповідна оцінка в балах (табл. 15).

№ з/п	Типи вимог (критерії)	Вага значущості	Бали
1	Знання і досвід	25	250
2	Мислення	25	250
3	Прийняття рішень	15	150
4	Відповідальність	20	200
5	Інформаційні зв'язки та контакти	10	100
6	Персональні характеристики	5	50
	Усього	100	1000

Експертною групою визначається перелік ділових характеристик фахівців, які атестуються. На основі цих характеристик виробляються типи критеріїв, а ознаки ранжуються в межах кожного критерію.

Наприклад, для критерію знання і досвід, як правило, вибираються такі п'ять ознак: професійні знання, досвід, навички виконання типових завдань, додаткові знання і досвід, знання світових стандартів роботи.

Ці ознаки ранжуються експертною групою за значущістю: сумарна значущість дорівнює 100 % і відповідає 250 балам (табл. 16).

Відповідно до присвоєної ваги значущості визначають кількість балів, яка відповідає кожній ознаці (табл. 16).

Ваговий коефіцієнт критерію, %	Кількість балів (максимальна)	Ознаки	Ваговий коефіцієнт ознаки в критерії, %	Максимальна кількість балів
25	250	Професійні знання Досвід Навички виконання типових завдань Додаткові знання і досвід Знання світових стандартів роботи	30 30 25 10 5	75 63 25 12
		Усього:	100	250

Кожна ознака має кілька рівнів оцінки, що відповідають наявності цієї ознаки в конкретного працівника. Наприклад, ознака професійні знання має свої рівні оцінок (табл. 17).

*Таблиця 17. Рівні оцінок ознаки професійні знання*

Ознака	Максимальна кількість балів	Рівні*	1	2	3	4	5	6
Професійні знання	75		0	5	20	40	55	75

Змістова частина рівнів така:

не має необхідних професійних знань і не прагне їх мати;

не має достатніх професійних знань;

має не дуже високі професійні знання;

має достатні професійні знання;

має добрі професійні знання;

має високі професійні знання, з багатьох питань може дати вичерпну консультацію.

Як приклад (табл. 18) наведено по 5 ознак до кожного з 6 критеріїв (табл. 15).

Таблиця 18. Оцінювання роботи персоналу підприємства

№ з/п	Критерій	Ваговий коефіцієнт критерію	Максимальна кількість балів	Ознака	Ваговий коефіцієнт ознаки в критерії, %	Максимальна кількість балів	Рівні					
							1	2	3	4	5	6
1	Знання і ДОСВІД	25	250	Професійні знання	30	75	0	5	20	40	55	75
				Досвід	30	75	0	5	20	40	55	75
				Навички виконання типових завдань	25	63	0	5	20	40	50	63
				Додаткові знання і досвід	10	25	0	3	8	15	20	25
				Знання світових стандартів роботи	5	12	0	2	3	8	10	12
2	Мислення	25	250	Здатність бачити головне	30	75	0	5	20	40	55	75
				Адекватність мислення ситуації	30	75	0	5	20	40	55	75
				Ємність мислення	15	37	0	5	10	25	30	37
				Нестандартність	15	37	0	5	10	25	30	37
				Інтуїція	10	26	0	3	8	15	20	26
				Кваліфікаційність управлінських рішень	30	45	0	3	8	20	30	45

Продовження табл. 18

з/п	Критерій	Ваговий коефіцієнт критерію	Максимальна кількість балів	Ознака	Ваговий коефіцієнт ознаки в критерії, %	Максимальна кількість балів	Рівні					
							1	2	3	4	5	6
3	Прийняття рішення	15	150	Точність оцінювання наслідків	30	45	0	3	8	2	30	45
				Швидкість прийняття рішень	20	30	0	3	8	20	25	30
				Самостійність	15	23	0	3	5	12	17	23
				Теоретичне обґрунтування	5	7	0	1	2	5	6	7
4	Відповідальність	20	200	За досягнення мети	30	60	0	5	10	30	45	60
				Професійна	25	50	0	5	10	25	40	50
				Матеріальна	20	40	0	3	8	20	30	40
				Індивідуальна	20	40	0	3	8	20	30	40
				За правові норми	5	10	0	1	2	6	8	10

з/п	Критерій	Ваговий коефіцієнт критерію	Максимальна кількість балів	Ознака	Ваговий коефіцієнт ознаки в критерії, %	Максимальна кількість балів	Рівні					
							1	2	3	4	5	6
5	Інформаційні зв'язки та контакти	10	100	Уміле використання знань фахівців	30	30	0	3	8	20	25	30
				Зовнішня комунікабельність	30	30	0	3	8	20	25	30
				Внутрішня комунікабельність	25	25	0	3	8	15	20	25
				Використання інформаційних мереж	10	10	0	1	2	6	8	10
				Використання бібліографічних мереж	5	5	0	1	2	3	4	5
6	Персональні характеристики	5	50	Ефективність праці	30	15	0	2	3	8	12	15
				Лояльність до фірми	30	15	0	2	3	8	12	15
				Цілеспрямованість	20	10	0	1	2	6	8	10
				Визначеність поведінки	10	5	0	1	2	3	4	5
				Авторитет	10	5	0	1	2	3	4	5
Усього		100	1000			1000						

Кожен працівник оцінюється за 30 ознаками, які мають 6 рівнів оцінки. Максимально можлива кількість балів за всіма критеріями дорівнює 1000 балів.

Ціна бала визначається діленням фонду заробітної плати (ФЗП), що підлягає розподілу для даної групи працівників, на загальну суму набраних ним балів. Посадовий оклад співробітника визначається множенням набраних балів на ціну бала. Визначивши нижню межу в балах (і в посадовому окладі) для кожної категорії співробітників, можна використати ці дані при прийомі на роботу. Недобір мінімальної суми, яка відповідає даній посаді, при атестації може служити приводом для переведення працівника в іншу категорію службовців або для звільнення його.

#### 10.6. Формування стабільного персоналу підприємства

Для функціонуючого підприємства вихідним пунктом формування стабільного трудового колективу може стати оцінювання стану плинності кадрів. Під плинністю кадрів розуміють сукупність звільнених працівників — за власним бажанням, за прогули й інші порушення трудової дисципліни. Робота з вивчення і зниження плинності персоналу в організації включає такі етапи: —збір і опрацювання інформації про стан, причини та фактори плинності кадрів (визначення кількісних і якісних характеристик процесу плинності); аналіз процесу плинності; розробка і впровадження заходів зі зниження плинності.

Стан процесу плинності характеризується загальним коефіцієнтом плинності (К<sub>г</sub>), ідентифікованим коефіцієнтом плинності (К) і коефіцієнтом інтенсивності плинності кадрів. Загальний коефіцієнт плинності використовується для оцінювання розмірів плинності в цілому по організації і в її підрозділах. Він розраховується за звітний період (місяць, квартал, рік) як відношення чисельності

працівників, звільнених за прогули й інші порушення трудової дисципліни та звільнених за власним бажанням, до середньоспиксової чисельності працівників.

Ідентифікований коефіцієнт плинності  $\{K.J$  використовується для оцінювання розмірів плинності за окремими статево-віковими, професійними, освітніми та іншими групами трудового колективу. Він розраховується як відношення чисельності звільнених у даній групі за прогули й інші порушення трудової дисципліни й звільнених за власним бажанням до середньоспиксової чисельності працівників даної групи.

Коефіцієнт інтенсивності плинності ( $K$ ) є відношенням ідентифікованого коефіцієнту плинності ( $K_i$ ) у даній групі, що виділяється в організації в цілому або окремих підрозділах, до коефіцієнта плинності  $\{KJ$ , розрахованого відповідно до організації в цілому або окремих підрозділів. Він показує, у скільки разів коефіцієнт плинності в даній групі більший або менший від загальної плинності. Значення  $K$  дає змогу визначити вплив на процес плинності таких факторів, як стать, вік, освітній рівень, професія, кваліфікація працівників та ін., а також служить для контролю за результативністю окремих заходів щодо зниження плинності.

З якісного боку процес плинності кадрів характеризується факторами, причинами і мотивами. Виявлення причин і факторів необхідне для розробки конкретних заходів щодо зниження плинності, мотиви ж є вихідною інформацією для з'ясування причин. Причинами плинності є найбільш поширені мотиви звільнення працівників. За походженням мотиви можна поділити на три групи: пов'язані з сімейно-побутовими обставинами; у зв'язку з незадоволеністю працівників умовами праці й побуту; через порушенням трудової дисципліни.

Фактори плинності можна згрупувати й за ступенем можливого цілеспрямованого впливу на них: керовані, частково керовані, некеровані.

До першої групи входять матеріальні фактори виробництва і побуту працівників (характер, умови й організація праці, забезпеченість різними матеріальними благами); до другої групи належать суб'єктивні фактори виробництва (незадоволеність працівників різними аспектами виробничої діяльності); третя група включає природнокліматичні й демографічні процеси. У процесі аналізу плинності в підрозділах також діють фактори плинності.

Мотиви звільнень є відбитком причин звільнення у свідомості працівників. Мотив з'ясовується зі слів тих, хто звільняється, при цьому необхідно прагнути з'ясувати справжній мотив, тому що працівник може свідомо його не назвати або неправильно сформулювати, не відрізняючи мотив від причини звільнення. Наприклад, одному мотиву — незадоволеність розміром заробітної плати — може відповідати цілий ряд причин: втрати робочого часу через відсутність або поганий стан інструмента й устаткування, через погане забезпечення матеріалами, деталями; неправильна тарифікація робіт; відсутність або невеликий розмір премій та ін.

Мотиви плинності можна об'єднати в кілька груп: професійно-кваліфікаційні; пов'язані з організацією й умовами праці; міжособові; пов'язані з рівнем задоволення матеріальними благами, із відносинами в колективі та ін.

В узагальненому вигляді основні фактори й мотиви плинності персоналу на виробництві такі: низька заробітна плата окремих груп працівників у зв'язку з незадовільною організацією праці та виробництва; неритмічність виробництва, систематичний додатковий робочий час; невідповідність виконуваних робіт рівню кваліфікації й основної професії, невизначеність перспектив професійного зростання; важкі й шкідливі умови праці, брудна робота на окремих ділянках виробництва; погані взаємовідносини у виробничому колективі, з адміністрацією; незадоволеність професією.

Виявлення мотивів, факторів і встановлення причин плинності здійснюється за допомогою спеціальної процедури, виконуваної співробітниками кадрової служби. До процедури входять вивчення анкетних даних, співбесіди з тими, хто звільняється, а також із їхніми товаришами, бригадиром, майстром, начальником дільниці, результати яких заносяться в журнал обліку звільнень.

Стан плинності аналізується на підприємстві й у підрозділах у такий спосіб: оцінюється динаміка коефіцієнта плинності порівняно з попередніми періодами; виділяються підрозділи з найбільшим значенням  $K_p$  виявляються причини високого рівня плинності; визначаються професійні, статевовікові та інші групи працівників, схильні до високої плинності, тощо. Результати аналізу узагальнюються у вигляді звіту, в якому оцінюється стан плинності в організації та її динаміка; робляться висновки щодо основних напрямів заходів зі зниження плинності. Детальний аналіз рекомендується проводити один раз у рік станом на 1 січня. Станом на початок кожного кварталу варто визначити значення коефіцієнтів плинності в організації і підрозділах, порівнюючи їх із значенням  $K_a$  з відповідним періодом минулого року.

Для аналізу процесів стабілізації трудових колективів важливе значення мають також розрахунки коефіцієнтів змінюваності кадрів і періодів повного відновлення колективу або окремих професійних груп. Коефіцієнт змінюваності кадрів визначається як відношення звільнених працівників протягом року до загальної кількості їх. Повний період змінюваності кадрів (у роках) розраховується за формулою

$$П = 100 : K ,$$

де  $П$  — повний період змінюваності кадрів;  $K_{зм}$  — коефіцієнт змінюваності.

Аналогічно розраховуються показники повного періоду змінюваності кадрів за окремими категоріями працівників і професійними групами. При цьому тривалий період змінюваності вважається добрим показником, а короткий — поганим.

Метою управління плинністю кадрів є перш за все зведення до мінімуму протиріч між потребами й



інтересами працівників і конкретних можливостей задоволення їх. Залежно від характеру причин плинності заходи щодо її зниження можуть бути:

— техніко-економічні (поліпшення умов праці, вдосконалення системи матеріального стимулювання і нормування праці, управління й організації виробництва, підвищення рівня механізації й автоматизації робіт, розвиток нових форм організації праці й т. ін.); організаційні (удосконалювання процедур прийому й звільнення працівників, системи професійного просування, робота з молоддю і т. ін.);

виховні (формування в працівників відповідального ставлення до праці, свідомої дисципліни, культури поведінки тощо);

соціально-психологічні (удосконалювання стилю і методів керівництва, взаємовідносин у колективі, системи морального заохочення й т. ін.);

культурно-побутові (поліпшення побутового обслуговування й громадського харчування працівників, культурно-масової і спортивної роботи, поліпшення забезпеченості житлом, дитячими закладами, базами і будинками відпочинку тощо).

При розробці конкретних заходів необхідно керуватися результатами аналізу плинності, соціологічних і соціально-психологічних досліджень. В організаційному відношенні головними шляхами формування стабільних виробничих колективів є: турбота про постійні джерела комплектування підприємства робочими кадрами, організація дійової профорієнтаційної роботи; постійне вдосконалювання процесу виробничої і соціальної адаптації молоді в трудових колективах; визначення перспектив трудового шляху кожного працівника, розробка індивідуальних планів підвищення кваліфікаційного й загальноосвітнього рівня, організація мобільності кадрів усередині організації.

Одним із найважливіших факторів плинності є морально-психологічний клімат, який умовно можна поділити так:

соціальний клімат, зумовлений ступенем усвідомленості кожним працівником загальної мети і завдань організації і на фактор, котрий формується під впливом таких факторів: особистого прикладу управлінського персоналу в захопленості справою, суворого дотримання правових і моральних норм, розвиненості демократичних основ в управлінні виробництвом;

моральний клімат, зумовлений діючими в колективі моральними цінностями на локальному рівні, тобто на рівні первинного колективу (бригади, дільниці, відділу);

психологічний клімат, що складається між працівниками, які безпосередньо контактують один з одним.

У колективах із нездоровим морально-психологічним кліматом спостерігається низька продуктивність праці та висока плинність кадрів. Особливо чутливі до морально-психологічної

атмосфери молоді працівники і жінки. Зростання продуктивності праці залежно від доброго настрою працівників може досягати 5—10 % від середнього рівня. І, навпаки, поганий настрій на таку саму величину знижує продуктивність праці. Отже, тільки залежно від настрою працівника продуктивність праці може коливатися від 10 до 20 % .

Впровадження у виробництво нової техніки й технології, перебудова структури робочих місць, наростання процесів вивільнення робочої сили вимагають оперативного і гнучкого перерозподілу кадрів. Надана працівникам можливість професійного і кваліфікаційного зростання, зміна виду діяльності, перехід з однієї ділянки на іншу сприяють реалізації потреб працівників, поліпшенню міжособових відносин у колективі, що в результаті сприяє скороченню кількості звільнень і порушень трудової дисципліни. Тому одним із головних напрямів у роботі з формування стабільних виробничих колективів є розроблення і здійснення заходів щодо вдосконалення системи управління мобільністю кадрів усередині організації (планування трудового шляху працівника, організація його професійно-кваліфікаційного зростання, здійснення цілеспрямованих переміщень та ін.).

Необхідність мобільності є практично в кожній організації, і завдання кадрових служб полягає в тому, щоб якомога гармонійніше поєднати прагнення працівників з інтересами організації. Так, багато працівників, які бажають змінити місце роботи, хотіли б це зробити, не покидаючи підприємства. Разом із тим невідповідність виконуваних робіт рівню кваліфікації, незадоволеність професією, невизначеність перспектив зростання виступають одними з основних факторів плинності.

Управління мобільністю кадрів на підприємстві передбачає насамперед планування професійного просування від некваліфікованої, малопрестижної праці до праці творчої та цікавої. Це дає можливість реально вирішувати проблеми комплектування кадрами малопривабливих професій (вантажники, комплектувальники, робота на конвеєрі та ін.) за рахунок перетворення їх у початковий етап трудової діяльності працівника.

Управління процесами внутрішнього переміщення працівників передбачає вивчення їхніх намірів, зосередження одержуваної інформації в кадровій службі, її аналіз і планову розробку заходів для внутрішнього руху кадрів у рамках соціального планування з інформуванням кожного працівника про перспективи, пов'язані з переходом на іншу роботу. Таким чином, управління мобільністю кадрів на виробництві спрямоване на раціональне просування працівників, стабілізацію трудового колективу з урахуванням інтересів, особистих планів працюючих і базується на принципах однакових можливостей для всіх працівників, черговості в професійно-кваліфікаційному і посадовому зростанні, а також постійному розширенні можливості одержання працівниками різноманітних благ, наданих організацією. Необхідно, щоб кожний працівник, зарахований у резерв

на професійне просування, знав, за який період, які професійні і кваліфікаційні навички та в якому обсязі він має опанувати, які умови створені йому на підприємстві для успішного оволодіння новою професією і підвищення кваліфікаційної майстерності, знав орієнтовне місце і режим своєї майбутньої роботи, умови оплати його праці на новому робочому місці.

### **10.7. Механізм формування робочих груп**

З прагматичних позицій найважливішим завданням керівника є добір команди однодумців, від якості якої залежить тривалість успіхів і престиж фірми, підприємства. Механізм добору команди, керівників виробничих підрозділів і її адміністрації, як правило, зводиться до формування вимог до здобувача вакантної посади на основі характеру, специфіки роботи і конкретної ринкової ситуації, в якій йому доведеться працювати; розробки професійно-кваліфікаційної моделі кандидата на посаду; збору й обробки інформації про наявних кандидатів (претендентів); розробки системи добору кандидатів, методів і критеріїв зіставлення їхніх позитивних і негативних сторін стосовно до професійно-кваліфікаційної моделі кандидата на дану посаду; вибору (добору) найбільш імовірних претендентів; оцінювання кандидатів за допомогою тестів або інших форм випробування в реальних посадових ситуаціях; остаточної оцінки і вибору реального кандидата на посаду; призначення обраного кандидата на посаду за прийнятою у фірмі процедурою.

До критеріїв оцінювання кадрів насамперед належать: професійна компетентність; творча активність; уміння глибоко аналізувати ринкові ситуації; якість виконуваних робіт (повнота дотримання нормативних вимог, оперативність, системність, вчасність); дисциплінованість; суспільна активність (зв'язок із зовнішнім і внутрішнім середовищем); психологічна сумісність; комунікабельність; організаторські здібності; врівноваженість; моральні риси.

До рис, що не можуть бути притаманними людині, яка претендує на роботу у фірмі, варто віднести: байдужість; егоїзм; підлабузництво; користолюбство; грубість; неуцтво; некомпетентність; загальне безкультур'я; заздрість до чужих успіхів; легковажність; недалекоглядність; зарозумілість; кар'єризм; демагогія; самовдоволення; самовихваляння.

Результативність робочої групи залежить насамперед від якості й міри взаємовпливу, взаємовідносин її членів. Особливий вплив мають такі фактори: мотивація членів групи — чого вони чекають, їхні взаємовідносини; структура влади в групі — питання влади й авторитету членів групи і підгрупи; складнощі в комунікації, у тому, щоб тебе зрозуміли; досить чітка мета, яку вдається зберегти; чітке уявлення про відповідальність за результати й свобода дій як умова успішної діяльності групи.

Виникнення та формування робочих груп проходить, як правило, одні й ті ж стадії групового процесу. Чим більш розвинута група, тим ефективніша її діяльність. Тому менеджер має добре знати різні стадії розвитку груп і докладати необхідних зусиль, щоб цей розвиток не зупинився на

самому початку.

Початковою стадією розвитку групи є її формування, тобто утворення єдиного цілого з практично чужих людей. Спочатку люди поводяться обережно, несміливо; кожний прагне знайти собі роль, яка зберегла б його індивідуальність, але разом із тим якимось відповідала б вимогам єдиного цілого. Люди прагнуть діяти, не дратуючи інших, уникати можливих делікатних тем; кожний побоюється того, щоб у інших не склалося про нього неправильного уявлення і він сам нікого не образив. Такої ж поведінки кожний чекає і від інших членів групи. У групі виникає своєрідний психологічний цейтнот. Стан своєрідної невагомості усувається людиною, котра активніша, ніж інші, а тому вносить ініціативу і прагне певним чином спрямовувати діяльність групи.

Груповий парадокс полягає в тому, що подібного активіста за його спиною засуджують та критикують, і навпаки, до того, хто цілком байдужий, ставляться досить доброзичливо тому, що він нікому не заважає, і тому, що групову діяльність як таку не вважає важливою. Такий стан називається груповим позиційним негативізмом, який необхідно перебороти за допомогою зовнішнього впливу з боку менеджера. У такому випадку природним фактором, що об'єднує членів групи, є задана робота і її виконання. Першим завданням для групи має бути така робота, яка всім досить знайома, проста і настільки задіює, що немає часу для створення описаної вище ситуації. Дієвість має бути такою, щоб усі могли брати участь у роботі і щоб надихаюча діяльність захоплювала всіх.

Друга стадія розвитку групи, як правило, настає тоді, коли група працює над завданнями, коли передбачається трудовий внесок усіх членів групи. У цьому разі залежно від завдання виникають конкретні суто виробничі проблеми, які можна попередити за допомогою поділу праці, змін умов, техніки, технології.

У цій ситуації роль групи різко зростає, індивід повністю підкоряється групі. Думка окремих працівників не враховується абсолютно — їх навіть не слухають. Найчастіше до кінцевого результату прагнуть, не продумавши характеру завдання. Рішення приймаються переважно на основі голосування, а кінцевий результат визначається як середнє арифметичне різних думок. Закономірно, що такий спосіб дій найчастіше призводить до того, що, можливо, дуже суперечлива мета членів групи і пропозиції щодо способу дій не виявляються, а жевріють приховано, негативно впливаючи на роботу.

На третій стадії розвитку — зміцнення — група завжди виступає як команда. Члени групи вже мають визначені уявлення про інших працівників і способи роботи. Ролі окремих її членів у цьому випадку часто пов'язані саме із завданням. Кожний знає своє місце, свою роль і прагне належним чином виконувати її. Активні й пасивні члени чітко відокремлюються один від одного, і тих, і інших розуміють. На цій стадії часто вже відпрацьовано власні способи роботи, від яких нелегко

відмовитися: незалежно від завдання група діє спонтанно, а підходить їй це завдання чи ні — це вже турбота менеджера. Тому одна й та ж група може бути найефективнішою або недійовою залежно від завдання. Атмосфера діяльності в більшості випадків дуже розкута, оскільки всі вже знають один одного, але за рахунок розкутості створюють жорстку систему норм. Комуś із членів групи дозволяється керувати, іншому — відпускати жарти, але і те, й інше дозволяється далеко не кожному. Формується внутрішньогрупова неформальна ієрархічна структура відносин.

Проблеми на цій стадії пов'язані насамперед із тим, що багато хто погоджується на компроміс між індивідуальністю і свободою, тому багато членів прагнуть захистити себе за допомогою різноманітних засобів. Такими засобами можуть бути: відступ; мовчання і відхід від діяльності групи, відсутність захопленості, пихатість, заглибленість в інші турботи; інформація, що лякає: критичний настрій, посилення на власну перевагу, загрозливі словесні та несловесні вирази; доведення інших до стану збентеження несподіваними відповідями; жорсткий формалізм: формальна ввічливість, буквоїдство, встановлення норм, спостереження за поведінкою інших; перетворення справи в жарт; базікання, розмови, розповіді про власні переживання; пробудження почуття вини, вдавана скромність, натяки на те, що група або її члени в чомусь винні.

Усунення подібних засобів захисту в групі має бути предметом пильної уваги менеджерів на всіх стадіях групового процесу.

На наступній — четвертій — стадії часто виникає групівщина: критикани знаходять один одного і тих, хто їх підтримує. У таких випадках бажання членів групи співробітничати різко падає. Між підгрупами породжується конкуренція і боротьба за владу. На практиці групівщина необов'язково виявляється під час роботи, але після закінчення роботи члени групи з однаковими думками шукають товариства один одного.

Породженню групівщини можна перешкодити (або знизити її владу), обговорюючи проблеми з метою пошуку їхньої причини. Цього можна досягти або завдяки чисто зовнішньому впливу, або спонукаючи групу постійно кваліфікувати свою діяльність. Хоча самоспостереження може призвести до того, що група визнає лише позитивні сторони й переконається у власному благополуччі. Цю проблему покликаний вирішувати менеджер.

П'яту стадію розвитку групи можна назвати щаслива сім'я. їй властиве збереження згоди за будь-яку ціну. Члени групи прагнуть до вирівнювання розбіжностей в активності і визнають цінність кожного члена групи з погляду єдиного цілого. Атмосфера в групах досить тепла, товариська і безпечна, члени групи пишаються своєю належністю до групи. Однак на цій стадії проблемою може стати самовпевненість, прихід нових членів групи.

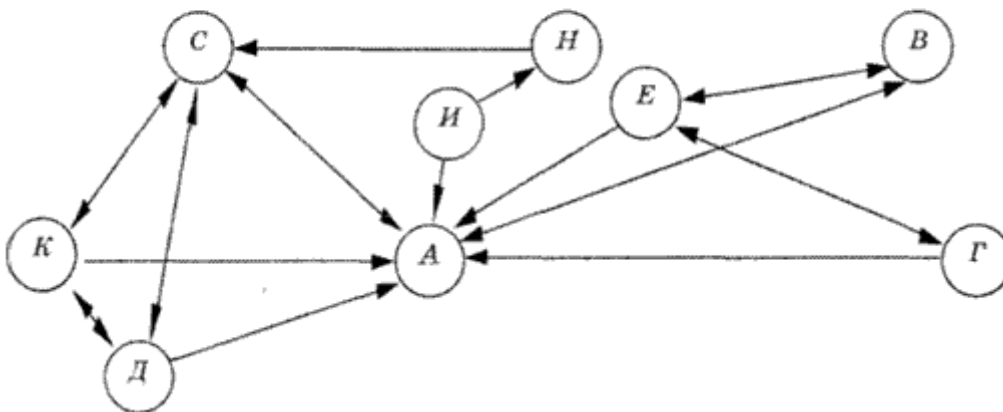
Згодом група втрачає гнучкість та ефективність, і наступною стадією в її розвитку є криза, що викликається, як правило, будь-яким зовнішнім фактором. У цьому випадку рівновага починає

порушуватися, з'являються люди "розсудливі", які сумніваються, починають усвідомлювати, що однієї дружелюбності недостатньо, потрібно виражати й інші почуття. У групу доводиться приймати сторонніх, підтримувати контакти з зовнішнім світом. Жорсткість і відособленість починають занадто заважати, і група розпадається, хоча б на короткий час. Якщо розпад групи стає остаточним, усе потрібно починати спочатку.

Ідеальна група відкрита як внутрішньо, так і зовнішньо. Співробітництво і комунікації здійснюються гнучко і цілеспрямовано. До такої групи можна легко приєднатися, а члени групи можуть бути членами багатьох інших груп. Група покладається як на власні, так і на інші ресурси, члени групи здатні й бажають ініціативи, націлені на нове, прагнуть постійно розвивати себе і згодні працювати на благо групи. Усю діяльність спрямовано на пристосування до змін, оскільки статичний стан вважається безперспективним.

Основним інструментом формування і реформування робочих груп є соціограма (рис. 30), що описує внутрішні відносини в групі. Кожний член групи вказує на своє прийняття або неприйняття інших членів групи відповідно до чітко заданих критеріїв.

A = 8,	B = 4,	C = 4,
D = 2,	E = 2,	F = 2,
H = 2,	I = 0,	K = 2



Наприклад, у цеху 9 теслярів, кожному з яких запропонували вибрати трьох інших, із якими б йому хотілося працювати. У результаті опрацювання одержаних даних індивідуальна оцінка кожного тесляра подається в таблиці соціометричних оцінок.

Зірка в групі АН І піднімає її престиж. Крім того, близькість А до Н та І дає змогу домогтися об'єднання їх з усіма іншими. Соціограма показує значний вплив А як чинника, що згуртовує всі групи, незважаючи на замкнутість груп СДК і ВЕГ. Використання соціометричного методу не виключає й проблем:

а) можуть утворитися нерівноцінні за своїми можливостями групи; б) у бригади можуть виникнути ускладнення в розподілі нових працівників.

Сьогодні добір і формування робочих груп у головних компаніях світу розглядається як справа

першочергової важливості. Подібний підхід, особливо характерний для японської системи управління, створює видимість національної винятковості японської робочої сили як найбільш слухняної і дисциплінованої. Насправді мова йде скоріш за все про грамотну кадрову політику, що дає змогу забезпечити найбільш ефективні методи функціонування командних організаційних структур управління.

Розглянемо ближче досвід добору кадрів у деяких японських фірмах. Так, начальник управління кадрів концерну "Мацусіта денкі" на запитання про те, що є головним для нього при доборі персоналу фірми, відповів: "Нам потрібні позитивні уми, а не критикани. Необхідно, щоб ми відчували: наймані здатні зрозуміти філософію концерну". У концерні добирають кандидатів, не задовольняються ознайомленням із дипломом навчального закладу і списком екзаменаційних оцінок. Вони уважно вивчають документ, що засвідчує право голосу, довідку про сплату податків, акт обстеження складу сім'ї. У концерн не можна влаштуватися без рекомендації, причому тому, хто рекомендує, має довіряти фірма. Бажано одержати рекомендацію від людини, яка працює в ній, тому що вона відповідає за свою рекомендацію. Тому, хто рекомендує, можна пред'явити позов у разі, якщо найнятий працівник зробить провину або ж не проявить належної ретельності.

Наступний етап — вступні іспити. У концерні "Мацусіта денкі", "Тойота" вчорашні школярі, які мають працювати на конвеєрі або за верстатом, екзаменуються з математики і японської мови.

Студенти, що претендують на місце службовця або інженера, здають іспит ще й за фахом, який здобули в університеті. Успішна здача іспитів дає право на участь у співбесіді. Мета співбесіди — з'ясувати особисті риси кандидатів, їхній характер, схильності, індивідуальні прагнення.

Кадровиків надзвичайно турбує питання про те, чи виявляться кандидати (претенденти на вакантні посади) психологічно сумісними з уже сформованими на підприємствах, у фірмах, установах колективами. Кандидати в робітники перевіряються також на фізичну витривалість, швидкість реакції, точність окоміру.

Більшість великих компаній приймає новачків умовно і зараховує в штат після проходження випробувального терміну від одного до трьох років. Характерно, що в компанії "Тойота" трирічний випробувальний термін проходять усі без винятку, навіть прості робітники. Три або чотири місяці, іноді півроку, новачків знайомлять зі сферою бізнесу, яким займається фірма, та з перспективами розвитку фірми. Потім новачки вникають в організаційну структуру фірми, з'ясовують виконувані різними підрозділами функції. Далі їх призначають на конкретну роботу в контору або цех і через тиждень переводять з відділу у відділ, з дільниці на дільницю. Скрізь навчання новачків покладається на завідувачів відділами або начальників дільниць особисто. Вони ж щоразу пишуть на новачків виробничі характеристики.

Повчальні й інші приклади. Так, у компанії важкого машинобудування "Мацусіта дзюкоге"

випробувальний термін кандидата в інженери завершується підготовкою реферату на обрану тему. Успішний захист реферату означає, що претендент гідний статусу постійного працівника компанії. Це один із головних прийомів формування кадрів у японському менеджменті. Постійним працівникам фірми гарантується стійке підвищення заробітної плати з року в рік. Стаж роботи визначає доходи і статус людини у фірмі. Переміщення працівників по горизонталі й вертикалі системи управління фірмою відбувається з метою набуття ними різноманітного досвіду для пошуку та формування універсального менеджера.

Підкреслимо, що японський менеджмент орієнтований на використання групової відповідальності за справи підрозділів і служб. Перевага надається груповим цінностям, гармонії та компромісу. Оцінювання діяльності працівників здійснюється за підсумками за тривалий період на груповій основі. Діяльність кожного оцінюється не стільки вищим керівником, скільки групою, у складі якої працює цей працівник. Відповідальність за справу поширюється на групу: кожний член відповідає не тільки за себе, а й за колег, партнерів у трудових справах. При цьому система розробки і прийняття рішень передбачає узгодженість рішень зі всіма особами, причетними до виконання і результатів реалізації, починаючи з рядових працівників і кінчаючи вищими керівниками фірми. Система матеріального стимулювання включає приблизно 50 видів різноманітних надбавок до заробітної плати на соціальні потреби. Серцевину системи управління виробництва в Японії складають концепції "вчасно" (система "канбан") і комплексна система управління якістю продукції (автономний контроль).

Стратегія японського менеджменту в цілому полягає в розширенні частки ринку, збільшенні питомої ваги нових товарів у загальному обсязі виробництва.

З погляду становлення і розвитку національного менеджменту велике значення має вивчення досвіду управління персоналом однієї з головних компаній світу "ІВМ". У цілому система управління в компанії "ІВМ" ґрунтується на використанні двох груп принципів: перша з них стосується переконань, що формують довіру між працівниками і відносини партнерства; друга — способів протидії бюрократичним тенденціям в управлінні компанією.

Перша група принципів передбачає:

сильне переконання — це, по суті, неписані правила, котрі об'єднують компанію. Основні з них: політика забезпечення зайнятості працівників; найкраще в світі обслуговування клієнтів ("Заробітну плату вам платить клієнт"); прагнення фірми до довершеності, досягнення своєї мети найефективнішими засобами;

етичні цінності, що визнаються працівниками, формулюються в концепції управління фірмою і підлягають безумовному дотриманню їх усім персоналом;

політику повної зайнятості, яка вважається в "ІВМ" найважливішим інструментом формування



довіри між наймачем і найманими;

підвищення ступеня різноманітності роботи — забезпечення роботою, яка б задовольняла всіх відповідно до змінюваних потреб особистості;

особисте стимулювання, що ґрунтується на справедливому і найбільш доцільному використанні стимулів, оцінці праці кожного, виступає найважливішим компонентом (елементом) корпоративної культури;

розвиток неспеціалізованої кар'єри — свідоме передбачення й планування зміни роботи (спеціалізації) в рамках своєї фірми, яке сприяє удосконалюванню працівників, дає змогу робити їм кар'єру в межах широкої спеціалізації (виробничої сфери або маркетингу) і розвивати контакти зі всією організацією, прискорюючи тим самим формування горизонтальних зв'язків;

особисту участь (на основі консенсусу) у прийнятті рішень — це означає, що процес розробки і прийняття рішень відкритий для всіх працівників, які мають відношення до виконання їх. Так, у "ІВМ" засідання забирають непропорційно велику частину робочого часу вищих керівників і розглядаються як джерело творчої енергії компанії. На відміну від японців, у яких дотримуються формальностей консенсусного прийняття рішень (системарінл), в "ІВМ" зазначена система носить неформальний характер, а навички міжособового спілкування зведені до рангу мистецтва; неявний контроль (дія системи цінностей) замість явного контролю, заснованого на цифрових показниках, який здійснюється за повсякденними операціями, в основному за допомогою виховання переконань, які є головною мотивацією діяльності індивідів. У сумі ці переконання складають культуру "ІВМ";

розвиток високої культури, що базується на стійких і сильних переконаннях, прийнятих у компанії, а також на довірі, яка спирається на принцип повної зайнятості. Створена на таких принципах культура виявляється основою формування уявлення персоналу про себе як про частину компанії та демонстрації особистої відданості загальній справі. Мікрокультура компанії стає ключовим інструментом управління діями персоналу "ІВМ". Зсередини вона уявляється як прагнення до досконалості, змушує всіх діяти на межі власних можливостей, а підставою для негайного зняття з посади вважаються будь-які сумнівні дії співробітника. Мікрокультура допускає вимогу від кожного проходження оптимального шляху, ігнорування догматичних книжкових правил, інструкцій. Це забезпечує виняткову гнучкість, що разом з високим інтелектуальним потенціалом працівників складає особливу силу "ІВМ";

холістичний підхід до оцінювання працівників (спосіб мислення і причетність керівництва до способу життя персоналу), який посідає перше місце серед пріоритетів компанії працівника.

Перший крок роботодавця — створення між ним і працівником атмосфери довіри, пов'язаної насамперед із принципом повної зайнятості. Результат таких зусиль здається ближчим до релігії,

ніж до науки про управління, але як результат він не менш сильний.

До другої групи принципів, застосовуваних у "ІВМ", належать:

сильна віра в індивідуалізм, заснована на політиці максимального делегування працівникам повноважень і відповідальності. Однак це можливо лише за умови, що кожний працівник — фахівець високого класу. Адміністрація не стільки контролює свого працівника, скільки підтримує.

"ІВМ" процвітає на основі поділу своєї структури на осередки, функціонування яких може автономно забезпечуватися навіть однією людиною. "ІВМ" практично складається з тисяч комерційних підприємств, і саме така "анархія" є основою її успіху. Усі переконані в необхідності індивідуалізму для успішного бізнесу. Компанія фрагментується на самостійні клітини, здатні до інтегрування. Горизонтальні зв'язки стають сильнішими від вертикальних на противагу звичайній практиці дії лінійних владних структур;

робота з кадрами, що гарантує індивідуалізм, — це сукупність кадрових процедур, які забезпечують відповідне становище індивіда в компанії. У "ІВМ" до таких процедур належать: опитування громадської думки (один раз у два роки), яке виявляє проблеми компанії; практика висловлювань, що дає змогу працівникам скаржитися; принцип відкритих дверей як спосіб спілкування працівників із керівництвом; гарантія всім працівникам необхідного (навіть таємного в необхідних випадках) доступу до вищих керівників, що дає змогу виявити будь-які порушення основних принципів; підвищення статусу відділу кадрів;

єдиний статус усіх працівників — це чіткі політика і дії (процедура спілкування) керівництва, які підкреслюють, що відносини між співробітниками будуються на основі рівноправності (у компанії всі рівні серед рівних, включно з керівниками). Без цього не може успішно культивуватися індивідуалізм. Єдиний статус виявляється в таких процедурах: усі обідають в одному ресторані для працівників; спілкуються один з одним тільки по імені; керівництво працює за круглим столом, що робить неочевидним статус учасників наради; заохочується прояв активної думки; мало акцентується увага на відносинах начальник — підлеглий; становище окремої людини, її "вага" і заробітна плата визначаються здебільшого знаннями й досвідом — рівнем, двозначним числом, у якому перша цифра вказує на тип виконуваної роботи і систему винагороди, а друга — на статус працівника, вид оплати його праці й надбавок незалежно від типу роботи, тому підлеглий може заробляти завдяки своєму рівню нерідко більше керівника; молодший працівник нарівні розмовляє зі старшим керівником.

Принцип єдиного статусу дає можливість природним способом створювати горизонтальні зв'язки між різними рівнями організаційної структури, послаблювати суперництво і боротьбу за посадовий статус, від яких страждають багато організацій та справа, бо справжня "вага" працівника залежить від його рівня (хоча офіційно його начебто й не існує, але всі про нього знають);

запрошення на роботу в компанію фахівців вищого класу — це політика, що в основному забезпечує могутність "ІВМ". Питання зводиться до добору талантів для цього виду діяльності. Принципи, корпоративна культура "ІВМ" залучають потрібних людей не менше, ніж фінансові умови наймання;

тривале навчання працівників, особливо вищих управлінців. Усі, кого прийняли на роботу, одержують відповідну попередню підготовку незалежно від посади. Фахівці в обов'язковому порядку регулярно навчаються на курсах підвищення кваліфікації, що становить суть способу життя компанії. На це витрачається в середньому 5 % робочого часу в рік і приблизно 5 % засобів, пов'язаних з утриманням робочої сили. Підготовка фахівців розглядається як дуже прибуткова сфера вкладення капіталу. Кандидати на висування визначаються дуже рано, і їх готують для кар'єри кращі люди компанії. Підготовка може тривати більш 10 років. У підсумку менеджери "ІВМ" вирізняються надзвичайним професіоналізмом і впевненістю в собі;

делегування максимально можливої відповідальності на нижчі рівні управління передбачає призначення на найнижчі посади висококласних фахівців, які, не чекаючи розпоряджень зверху, виявляють проблеми і привертають до них увагу вищих керівників, збираючи інформацію, консультуючись із відповідними службами компанії, готують необхідні документи та ін.

Працівники дуже пишаються своєю роботою за можливість проявити ініціативу, зміцнити своє лідерство, взяти на себе тягар проблем компанії;

навмисні обмеження, які накладаються на лінійних менеджерів, — це система принципів, управлінських процедур і методів, завдяки яким свідомо підривається ієрархія управління, щоб працівники найнижчого рівня могли максимально брати участь у загальній справі. Серед принципів, процедур і методів можна виділити такі: делегування відповідальності підлеглим (у тому числі й за рахунок участі менеджерів у багатьох нарадах); наявність, що різко скорочує можливості менеджерів до зловживання своїм становищем; процедура оцінювання дій менеджерів, коли їм доводиться добиватися схвалення цих дій своїми підлеглими; опитування громадської думки, чого бояться багато управлінців. У результаті об'єктами управління стають групи згуртованих працівників, а не ієрархічні імперії (утворення або структурні рівні компанії); заохочення розбіжностей у поглядах — це свідоме створення можливостей для вираження кожним своєї думки, незалежно від того, прийняте рішення чи перебуває на підготовчій стадії. Право на власну точку зору зафіксовано в процедурних правилах "ІВМ": ухвалення важливих рішень супроводжується збором великої кількості підписів — візуванням документів аналогічно японській системі рінгі, зате ухвалені рішення реалізуються швидко і без перепон. У ході виконання прийнятих

рішень кожний (навіть якщо він працює на найнижчій посаді) може заявити про свою незгоду з

ним. У "ЮМ" не обов'язково відкрито заявляти про свою незгоду, можна просто не приєднатися до думки інших.

Усе це начебто не робить великих відкриттів у мистецтві менеджменту, але такий демократичний підхід формує атмосферу сміливого вираження персоналом власних поглядів на проблеми "ІВМ" без остраху за звинувачення в негативізмі. Слід, однак, мати на увазі, що офіційне заохочення у фірмі розбіжностей у поглядах може призвести до реальної анархії, особливо якщо організація не має власної розвинутої культури менеджменту (або копіює культуру, яка для неї не підходить) і високого рівня інтеграції своїх підрозділів;

інституціоналізація змін — політика регулярного (для "ІВМ" не рідше ніж раз на два роки) оновлення шляхом зміни всієї організації зверху донизу з метою пристосування її до реальних потреб бізнесу і ринкової ситуації. Тут зміни вважають кращим засобом ефективного розвитку. Передумовою регулярних змін "ІВМ" є її клітково-органічна структура замість пірамідальної ієрархії з потоком інструкцій зверху вниз. Спілкування працівників компанії здійснюється горизонтальними і вертикальними каналами. Групи працівників зобов'язані знаходити і грати оптимальні ролі, найближчі до інструкцій верхів. Керівництвом ці ролі чітко не визначаються, назви груп досить самочинні. Групи "осередки" добувають і поширюють інформацію, зростають, органічно змінюють свої функції, розвивають зв'язки з іншими "осередками", відмирають. Вища адміністрація також перерозподіляє їхні ролі, ставить завдання й навіть розбиває групи, але остаточний імідж "осередку" створюється самим "осередком" і визначається культурою "ІВМ". "Осередки" легко реагують на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, тому при реорганізаціях "ІВМ" її "осередкова", "клітинна" структура адаптується до своєї нової ролі дуже швидко (за кілька тижнів), що залишається непомітним для зовнішнього оточення компанії, не позначається на темпах виробничо-комерційної діяльності.

Отже, виконання основних функцій кадрового менеджменту — професійного добору, розміщення й підвищення кваліфікації керівних кадрів, забезпечення їхньої необхідної мобільності та максимального використання потенціалу всього персоналу підприємства — потребує від менеджерів кадрових служб глибоких знань у різних галузях наук — від економіки до генетики. Головна мета кадровиків — за допомогою аналізу різноманітних даних про претендента на посаду виявити його особисті риси, характер, схильності, індивідуальні прагнення, психологічну сумісність із уже сформованим на підприємстві колективом тощо. Для цього на кожному підприємстві розробляється цілісна система відповідних заходів, процедур.

## **ГЛАВА 11. ПІДГОТОВКА ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

### **11.1. Теоретичні основи прийняття рішень**

Проблема прийняття рішень, як і управління в цілому, природно привертають велику увагу як дослідників, котрі працюють у різних наукових напрямках, так і практиків-організаторів. Теорія і методологія прийняття рішень є найважливішою складовою сучасної науки про управління — менеджменту. Головним призначенням методології прийняття рішень є розроблення підходів, рекомендацій, що дають змогу обґрунтувати вибір найбільш правильного рішення в складних і невизначених конкретних ситуаціях.

Традиційно завдання вибору найкращих рішень здійснювалося за допомогою єдиної числової функції — критерію оптимальності. Кращим вважалось рішення, що забезпечує максимум (або мінімум) обраного критерію. Сьогодні у більшості випадків якість рішень, спрямованих на розв'язання практичних завдань, характеризується не одним, а багатьма непорівняльними критеріями. Тому доводиться приймати рішення, ґрунтуючись не на одному, а на багатьох критеріях. А для цього керівникові необхідно опанувати загальнотеоретичні і загальнометодологічні питання аналізу ситуацій та самостійне прийняття рішень.

Існує ціла система вибору управлінських рішень: системний аналіз, теорія масового обслуговування, лінійне програмування, динамічне програмування, теорія керування запасами, мережне моделювання, експертні оцінки, вивчення й узагальнення досвіду, метод індукції тощо. Використання керівником тих або інших методів вибору альтернативних рішень залежить передусім від його професійної компетентності, досвіду роботи й соціально-психологічних особливостей тощо.

Тому в комплексі заходів з удосконалення системи управління підприємства важливе значення має розвиток теорії прийняття рішень. Управлінські рішення приймаються на всіх рівнях керівництва відповідно до функцій, обов'язків та правил, встановлених в організації. Процес ухвалення рішень пов'язаний з необхідністю вибору з великої кількості можливих варіантів справді найкращого. Управлінські рішення — це найкращий спосіб досягнення будь-якої мети управління, вибраний у процесі аналізу кількох варіантів.

Характерною рисою будь-якої ситуації, пов'язаної з прийняттям рішення, є наявність великої кількості варіантів дій, із яких необхідно вибрати найкращий. Рішення — це вибір відповідного курсу дій з можливих варіантів. Під рішенням розуміється і визначеність дій до об'єкта управління (план, інструкція, наказ тощо). Вибір найкращого варіанта є прийняттям рішення. Процес, який включає розроблення альтернатив, є процесом прийняття рішень.

Наукова підготовка та прийняття оптимального управлінського рішення є комплексною

проблемою, що включає техніку, технологію, економіко-математичні методи, теорію інформації, логіку, соціологію, економіку, психологію поведінки людей.

Первинною функцією менеджменту є прийняття рішень. Рішення необхідні скрізь і є складовою частиною будь-якої діяльності нашого життя. Деякі дослідники уявляють собі прийняття рішень як раціональний, логічний та повністю систематизований процес. Інші схильні розглядати прийняття рішень як категорії науки поведінки. Проте більшість дослідників єдині в тому, що прийняття рішень є родовим видом діяльності в професії менеджера, зокрема лауреат Нобелівської премії Г. Саймон називає їх "суттю управлінської діяльності".

Багаторічні дискусії з приводу прийняття рішень в менеджменті порушують більш конкретне питання про те, як відбувається вибір альтернативи в умовах невизначеності сучасного підприємництва. Джек Дункан зазначає: "Менеджери — це люди, які заробляють собі на життя в напруженому, постійно змінюваному середовищі, яке нічого не прощає". Часто результатом цього є неможливість зайнятися ретельними розрахунками та добре структурованим календарним плануванням. Логічно виникає запитання: яким чином людина може приймати ефективні рішення в подібних непередбачуваних умовах?

Розглядаючи проблему природи управлінської діяльності, ми з'ясували, що абсолютно логічна діяльність менеджера неможлива. Якщо б це було не так, то використання загальноновизнаних наукових методів майже в усіх сферах менеджменту було б значно спрощене. Проте ухвалення рішень завжди розглядалося як логічний процес, і саме тут менеджмент більше всього наближається до реальної науки. Хоча ідею логічного вибору людини, як відомо, було висунуто філософією, економікою і соціологією ще задовго до появи менеджменту як науки.

Одним із найбільш впливових прихильників ідеї раціональності в прийнятті рішень був Макс Вебер. Його праці були настільки комплексними, що на них посилаються і соціологи, і філософи, й економісти. Нас насамперед цікавлять його ідеї про раціональну природу людини й організаційних структур та ті наслідки, які вони мають для ухвалення рішень.

Ідею раціональності й здорового глузду М. Вебер вивів із несправедливості існуючого суспільства, причиною якої, на його думку, є недосконалість людських суджень. Наприклад, людській природі властиве прагнення призначати на посади родичів і зберігати добробут багатих, навіть якщо це на шкоду розвитку суспільства. На його думку, звільнити людину від подібних міркувань можливо за допомогою організації праці на ґрунті концепції ідеальної бюрократії. Хоч ідеальної бюрократії не існує в реальності, зате вона є основою теоретичних міркувань, роздумів щодо трудового процесу та його організації у великих групах, удосконалення реального світу.

Згідно з концепцією раціональної бюрократії відбір та перебування на посаді ґрунтуються на компетентності: тут має значення, що ви знаєте, а не кого ви знаєте. Правила, інструкції та

процедури, які пройшли випробування практикою, є основою для прийняття рішень, а влада розподіляється згідно з посадою. Керівник на вершині ієрархічної піраміди не може знати все про можливості вибору, котрий йому необхідно зробити, але він може скористатися допомогою інших. Кваліфіковані фахівці, підібрані на нижчі рівні ієрархії, можуть відфільтрувати найважливішу інформацію і передати її нагору. Оскільки при ідеальній формі організації ці експерти не зацікавлені в приховуванні інформації, не виключено, принаймні теоретично, що вищі керівники будуть краще інформовані, маючи справу лише з відповідною частиною сукупної інформації. Раціонально діючий менеджер — це керівник, котрий добре інформований. Нераціонально діючому менеджеру не вистачає знань. Перший має наміри, мету. Другий — ні. Раціональність виступає засобом диференціації різних вчинків. Раціональна поведінка орієнтована на однозначну мету, а засоби для досягнення цієї мети вибираються на основі оптимальної доступної інформації. Визнання раціональної, нормативної або математичної теорії прийняття рішень відбулося під час Другої світової війни. Підрозділи оперативних досліджень англійського та американського флотів з ведення бойових операцій проти сумбарин прославилися тим, що їм поталанило вирішити деякі найбільш складні проблеми ведення бойових дій. Використовуючи математику та інші науки, ці підрозділи сприяли збільшенню шансів на виживання союзних конвоїв, котрі перетинали Північну Атлантику, завдяки вибору оптимальної схеми глибина — заряд при атаках літаків і надводних кораблів на підводні човни противника. Після війни Генрі Форд II довів, що якщо проблеми війни можна розв'язувати за допомогою математики й статистики, то таким же чином можна розв'язувати й проблеми прийняття рішень у менеджменті, внаслідок чого з'явилася нормативна теорія ухвалення рішень.

Призначення нормативної теорії ухвалення рішень — допомогти менеджерам досягти мети або норм, які вони поставили перед своєю організацією. Правила ухвалення рішень спрямовані на максимізацію прибутку та доходів. Згідно з цією теорією менеджери є максимізаторами корисності (задоволення потреб), котрі знають усі альтернативні варіанти дій у кожній конкретній ситуації, тобто вони достатньо інформовані та раціональні.

На основі припущень про раціональність навіть рішення стратегічного характеру можна розробити так, що вони виявляться раціональними. Стратегічні рішення стають відповідним процесом, до якого входять постановка мети, вивчення навколишнього середовища, ідентифікація особистих стратегічних здібностей (тобто оцінювання сильних і слабких сторін), формування альтернативних стратегій, вибір однієї з них, реалізація обраної стратегії та напружена робота щодо досягнення поставленої мети. Однак яким би результативним не був подібний підхід, усе ж таки залишається відчуття, що припущення про особу, яка приймає абсолютно раціональне рішення, не має нічого спільного з дійсністю. Справа в тому, що невизначеність — це правило, а не виняток у діяльності

менеджера. М. Вебер усвідомлював, що ідеальна бюрократія — лише абстракція, спрощення, модель, хоча інші дослідники вважали, що фахівці з менеджменту довіряють матрицям рішень більше, ніж це допустимо. На їхню думку, жодна людина не може бути настільки логічною, як це подано в моделі "дерева рішень".

Якщо М. Вебер обґрунтував важливу роль раціоналізму, то Г. Саймон використав це поняття для дослідження поведінки адміністраторів. Г. Саймон вивчав питання і способи ухвалення рішень протягом 30 років. Ідеї про прийняття рішень у менеджменті він почав розробляти у своїй книзі "Адміністративна поведінка", опублікованій у 1946 р. Орієнтованість книги на прийняття рішень виявилась у самому методологічному підході, згідно з яким будь-яка практична діяльність складається з рішень і дій. Управління й адміністрування необхідно розглядати і як процеси прийняття рішень, і як процеси, до складу яких входить дія.

Рішення розглядається як поняття ієрархічного характеру. Кожне рішення на нижчому рівні пов'язане з реалізацією мети, заданої у рішеннях, які приймаються вище. Наприклад, рішення начальника виробництва безпосередньо включають рішення, прийняті віце-президентом з виробництва. Середній керівний персонал, що перебуває у підпорядкуванні начальника виробництва, приймає особисті рішення та орієнтує їх на реалізацію рішень, прийнятих начальником виробництва. Рішення — це логічна взаємодія засоби — результати, причому результати (мета) на одному рівні стають засобом, за допомогою якого буде досягнуто мети на вищому рівні. Поведінка при прийнятті рішення характеризується цілеспрямованістю, якщо воно орієнтоване на досягнення мети. Воно раціональне тією мірою, якою спрямоване на досягнення попередньо поставленої мети.

Раціональність має комплексну природу, об'єктивний характер і знаходить своє вираження в рішеннях, котрі максимізують цінності менеджера або організації. Однак об'єктивної раціональності практично не існує, оскільки для цього необхідне абсолютне знання всіх можливих варіантів вибору та їхніх результатів, а також визначених способів здобування знання, яке витікає з недосконалої практики. Якщо об'єктивна раціональність недосяжна, тоді, очевидно, можна реалізувати суб'єктивну раціональність, тобто максимізувати результат, зумовлений обмеженим знанням стосовно конкретної ситуації. Проте в ході подальших досліджень з'ясовується, що навіть і така раціональність неможлива й недоступна.

Г. Саймон, щоб проілюструвати це положення, дає визначення загальної ідеї раціональності, яка "має відношення до надання переваг альтернативам поведінки в межах деякої системи цінностей, при цьому наслідки цієї поведінки підлягають оцінці". Стану об'єктивної раціональності може досягти економічний суб'єкт (це визначено в класичній економічній теорії), але не адміністративний працівник, котрий діє в реальному світі, де приймаються рішення. Такий



працівник завжди має обмежені знання або обмежену раціональність, і йому недосяжне абсолютне знання. При виконанні організаційних завдань він веде послідовний пошук випадково вироблених альтернативних рішень і досягає скоріше задовільних, ніж максимальних результатів. По-іншому людина приймає лише задовільні рішення, тому що вона не володіє достатнім знанням максимізації у зв'язку з відносністю знання природи. За нею не визнається навіть право на суб'єктивну раціональність, бо на вибір альтернатив максимізації в межах обмеженого знання впливає швидше порядок, у якому народжуються ці альтернативи, ніж деяка об'єктивна реальність, і визначається максимізація.

Адміністратор у межах теорії прийняття рішень Саймона на основі особистого досвіду вибирає те рішення, котре він вважає задовільним виконанням завдання. Наприклад, акціонери мають дохід зі своїх капіталовкладень 15%, тоді менеджери, котрі приймають рішення, зазначають, що працівники не висловлюють незадоволення тим, що надприбуток отримується за рахунок зниження заробітної плати; замовник не скаржиться на те, що прибуток досягається за рахунок надмірно високих цін, а державні контролери залишають компанію в спокої і в жодного інвестора не запитують про те, чи становлять ці 15 % абсолютний максимум, який можна заробити. Таким чином, менеджери (або ті, хто приймає рішення) концентрують свою увагу на одержанні задовільного прибутку, і їх (його) не цікавить об'єктивна реальність. Г. Саймон робить висновок: "...те, що, за переконанням менеджерів, необхідно робити, ...досить часто відрізняється від того, що вони роблять насправді".

Технології прийняття та реалізації управлінських рішень — це дуже непрості операції, що мають свою специфіку і складність. Адже рішення — не тільки процес, а й один із видів розумової діяльності та прояву волі людини. Його характеризують як складові процесу управління підприємством такі ознаки: можливість вибору з множини альтернативних варіантів — якщо немає альтернативи, то немає вибору, отже, немає рішення; наявність мети — безцільний вибір не розглядається як рішення; необхідність вольового акту особи, яка приймає рішення при його виборі, тому що ця особа формує рішення у боротьбі мотивів і сумнівів.

Загалом об'єктом технології управління, сутністю якого є рішення, можуть бути різні процеси, зокрема: порядок виконання окремої функції управління або сукупності їх; прийняття рішень при реалізації тих або інших завдань управління; обробка документа або групи документів. Технологія управління поділяється на два види: функціональну і предметну.

Функціональна технологія розглядає прийоми і методи виконання тієї чи іншої функції.

Предметна технологія розглядає переробку різних видів інформації. На практиці переважно використовується комбінована технологія, коли в підрозділі обробка інформації та прийняття рішень відбуваються за предметно-функціональною ознакою. Отже, процес управління включає сукупність поєднаних, взаємодіючих між собою технологічних циклів, процедур, операцій та

окремих дій працівників управлінського апарату, започаткованих на функціональному, операційно-технологічному та професійно-кваліфікаційному поділі праці.

У поняття технологія прийняття рішення входять такі елементи: що робити (кількість та якість об'єкта)? З якими витратами (ресурси)? Як робити (за якою технологією)? Кому робити (виконавці)? Коли робити (терміни)? Для кого робити (споживачі)? Де робити (місце)? Що це дає (економічний, соціальний, екологічний, технічний ефекти)?

Якщо ви відповіли на всі ці запитання кількісно й узгодили (пов'язали) елементи в просторі, в часі з ресурсами та виконавцями, це означає, що технологію прийняття рішення розроблено.

Процес розроблення управлінського рішення входить до управлінських процесів.

Технологія управлінських робіт — це раціональна послідовність операцій і процедур (інформаційних, логіко-мислених, розрахункових, організаційних тощо), які виконуються керівниками, фахівцями й технічними виконавцями з використанням конкретного засобу впливу на об'єкт управління.

Основою технології робіт, що повторюються, служить операція. Вона являє собою однорідну, логічну, неподільну частину процесу управління. Поняття операція і процедура є ключовими у вивченні технології управління. Поряд із цим поняття операція має широкий смисл і охоплює будь-які доцільні дії людини — виробничі, технологічні, управлінські тощо.

Операція — це будь-яка дія, захід (або система заходів), об'єднані єдиним задумом та спрямовані на досягнення відповідної мети. Комплекс дій, що виконуються в межах однієї операції, може складатися з кількох елементів, тому операцію можна розглядати і як сукупність елементів трудових процесів, які використовуються працівниками управлінського апарату. В основі побудови операцій має бути покладено, перш за все, цільову завершеність дії стосовно виконавця.

Поняття процедура відображає порядок підготовки, розгляду, обговорення, виконання ряду послідовних і паралельних операцій у процесі управління. Управлінська процедура являє собою сукупність правил, що послідовно реалізуються при виконанні організаційних, інноваційних та інших операцій, що приводить до розв'язання завдань, які стоять перед об'єктом або суб'єктом управління.

Таким чином, управлінський процес складається з визначеної в процесі поділу праці кількості послідовних або паралельних операцій та процедур, котрі загалом складають технологію управління. Повторюваність, властива процесам управління, є умовою для попереднього розроблення їх на основі всебічного аналізу умов виробництва та вироблення найбільш раціональних варіантів рішень.

Наприклад, виписати вимогу на одержання інструменту назвати операцією не можна, оскільки воно не відображає мети дії. Метою в даному разі є одержати інструмент зі складу, а не виписати вимогу

як таку. Для техніки інструментальної групи, в обов'язки якого входить виписка вимог, це технічна операція, а не управлінський процес. Адже в основу побудови операцій має бути покладено, в першу чергу, цільову орієнтацію на кінцевий результат тієї або іншої дії.

У розробці технології управління виробництвом необхідно керуватися загальновідомими в організації виробництва принципами спеціалізації, пропорційності, паралельності, прямо-точності, безперервності та ритмічності.

Принцип спеціалізації означає такий розподіл операцій, за якого можлива децентралізація однотипних операцій, що дає змогу застосувати для здійснення їх найбільш ефективні технічні засоби механізації процесів управління. З цією метою виділяють різні структурні підрозділи, за якими закріплюються типові роботи — тиражні, диктофонні, машинописні. Підвищенню рівня спеціалізації сприяють також уніфікація і нормалізація форм документів, методів праці, чітка регламентація кола обов'язків та відповідальності кожного працівника.

Принцип пропорційності в оформленні технічної документації та діловодства передбачає однакову пропускну здатність усіх підрозділів, що оформляють документи та здійснюють діловодство.

Принцип паралельності передбачає таку організацію системи діловодства та оформлення, за якої окремі процеси та операції можна виконувати паралельно. Паралельність досягається шляхом поєднання етапів робіт в часі, що скорочує цикл процесів діловодства (наприклад, одночасне тиражування документа і розсилання його в підрозділи для паралельної обробки).

Для прискорення документообороту дуже важливий принцип прямоточності, сутність якого полягає у виключенні зворотних рухів документації, зупинок, заторів.

Два принципи організації системи виробництва — безперервність і ритмічність — стосовно управлінських процесів мають розглядатися з погляду цільової функції інформаційного забезпечення. Основою технології процесів управління є процедура ухвалення рішень.

### **11.2. Виявлення проблем як обґрунтування необхідності прийняття рішень**

Одне з важливих питань господарської практики полягає в тому, як підприємницька структура може виявляти свої проблеми і як вона може їх розв'язувати. Кожне господарське рішення має бути націлене на якусь проблему, а правильне її розв'язання — те, що дає максимум вигоди для суб'єкта, який господарює. Проте визначення мети ще не є формулюванням проблеми, а без цього немає необхідності в рішеннях і діях. Цілі, яких часто намагаються досягти, бувають у ряді випадків недостатньо усвідомленими. Встановлення неправильної мети означає разом з тим розв'язання неправильно сформульованих проблем, що може призвести до набагато більшого марнотратства ресурсів, ніж неефективне розв'язання правильно сформульованих проблем.

Між іншим, для менеджера головне завдання полягає саме в тому, щоб дисциплінувати свої здатності виробляти правильні судження, правильно осмислювати реальні (а не взяті з раніше

складеного переліку) проблеми та постійно націлювати себе на управління, що випереджає події. Виявлення сьогodнішніх проблем забезпечує можливість прогнозувати проблеми в майбутньому, а отже, попереджати несподівану появу проблем і збільшувати час для підготовки відповідних рішень. Тому виявлення проблем є постійно діючою функцією менеджменту в будь-якій організації. Без цієї функції неможливо здійснювати принцип постійного вдосконалення діяльності підприємства.

У менеджменті поняття проблема використовується для того, щоб звернути увагу на розрив між бажаним станом (насамперед метою) тієї або іншої системи та її фактичним станом, а саме розв'язання проблеми розглядається як засіб подолання такого розриву, вибір одного з багатьох об'єктивно існуючих курсів дій (альтернатив), що дає змогу перейти від існуючого стану до бажаного. Управлінська проблема виникає тоді, коли мета організації й індивідуальна в чомусь несумісні. Однак, як справедливо зауважують дослідники, численні факти свідчать, що людські дії визначаються потребами й метою організацій куди більше, ніж вільно прийнятими рішеннями самого індивіда. З одного боку, вони приймаються з метою вирішення проблеми, а з іншого, прийняття рішення теж є досить часто непростю проблемою управління для керівника.

При існуючій у даний час великій розмаїтості процедур і моделей прийняття рішень можливі різні класифікації завдань у процесі розв'язання проблем. Розглянемо основні критерії класифікації завдань при вирішенні проблем, що виникають.

Важливість проблеми для організації. Важлива проблема вимагає більшої чіткості, організованості в підготовці до прийняття рішень, створення ефективного контролю, узгодженості між підрозділами, що беруть участь у її розв'язанні.

Часовий аспект розв'язання проблеми. Рішення для термінової проблеми, як правило, приймається в умовах більшої невизначеності порівняно з іншим випадком. Якщо проблема не вимагає швидкого рішення, то іноді доцільно накопичити необхідну інформацію для прийняття найкращого рішення.

Попередня оцінка ефективності вирішення проблеми. У разі незначного передбачуваного ефекту доцільно буває не робити великих витрат на пошук інформації, оцінку можливих рішень, оскільки навіть не найкраще рішення не дає великого програшу. У разі очікуваного значного ефекту процедуру прийняття рішення необхідно продумувати особливо ретельно.

Умови прийняття рішень визначаються станом зовнішнього і внутрішнього середовища: визначеність, ризик, невизначеність і протидія.

Характер прийняття рішення: індивідуальний або колективний.

Характер моделі проблемної ситуації: точна або приблизна. Як правило, проблемна ситуація описується приближною моделлю і досить просто для того, щоб нею можна було прямо

скористатися. У випадку важливих проблем (або коли рішення передбачає великий ефект) необхідно досить точно описати ситуацію. Знайдене оптимальне рішення має бути найкращим для ідеалізованої проблеми, вираженої в моделі. Часто буває доцільніше знайти раціональне, хоч і не завжди найкраще, рішення для реальної проблемної ситуації, ніж витратити зусилля на пошук оптимальних рішень для нерозв'язних проблем.

Рівень формалізації процесу прийняття рішення. При прийнятті рішень значну роль відіграють фактори, що не піддаються формалізації: компетентність, об'єктивність, авторитетність джерела інформації, психологічний стан, вплив традицій, моральні норми.

Кратність ухвалення рішення: однократна або багатократна процедура. Однократні рішення, як правило, виявляються на довгому відрізку часу і викликають великі наслідки. Дуже часто комплексні завдання є завданнями прийняття однократних рішень. Багатократні рішення у свою чергу поділяються на періодичні й неперіодичні.

Види рішень: програмні або непрограмні. Для повторюваних або однотипних проблемних ситуацій, котрі виникають перед організацією, як правило, розробляються стандартні правила, інструкції.

Для класифікації проблем і пов'язаних із ними рішень принципове значення має їхня належність до стандартних (рутинних) проблем, яким відповідають рішення, і нестандартних (творчих) проблем, яким більше відповідають рішення непрограмовані.

До програмованих належать рішення, вже відомі з минулого досвіду (або відомий чіткий алгоритм одержання їх), які відразу застосовуються або ж розраховуються за заданим алгоритмом при виникненні стандартних та добре структурованих ситуацій. На відміну від цього, вироблення непрограмованих рішень вимагає нової інформації, пошуку її нестандартних комбінацій, розроблення й оцінювання раніше не відомих альтернатив та ін. Цей момент особливо важливий для вибору правильних методів пошуку вирішень проблеми, для аналізу й обґрунтування рішень. Віднесення проблеми до того або іншого класу її розв'язання залежить від того, який ступінь впливу невизначеності на її елементи. Якщо проблема настільки ясна, що відомі не тільки її мета, альтернативи, витрати, критерії, а й найбільш раціональне її розв'язання, то вона є стандартною і до неї можуть застосовуватися шаблонні правила прийняття рішень.

Якщо перелічені елементи проблеми в основному ясні настільки, що можуть бути описані не тільки якісно, а й кількісно, але вибір рішення з багатьох варіантів досить складний, тоді його ухвалення— це предмет дослідження економіко-математичного моделювання. Саме за стандартними й добре структурованими проблемами може бути вироблено програмовані рішення. Крім того, розрізняють слабоструктуровані й неструктуровані проблеми. У слабоструктурованих проблемах мета, альтернативи, критерії, витрати відомі лише частково, і їх доводиться виявляти при визначенні й аналізі проблем. Методом, що допомагає розв'язувати ці проблеми, є системний

аналіз.

Найбільш складними, як показує досвід, є неструктуровані проблеми, що виникають тоді, коли не ясна сама їхня сутність, а мета не визначена, альтернативи досягнення їх вимагають пошуку, критерії оцінки неоднозначні й одночасно суперечливі. У розв'язанні таких проблем найважливішу роль можуть відігравати суб'єктивні судження керівників і кваліфікованих фахівців-експертів. Слід підкреслити, що між переліченими класами проблем немає чітких відмінностей. Багато нових проблем спочатку виступають як неструктуровані чи слабоструктуровані, але в міру їхнього аналізу перетворюються в проблеми добре структуровані й навіть стандартні. Кожна господарська організація постійно має справу з різними класами проблем, співвідношення яких може розрізнятися залежно від об'єктивних умов її діяльності й інших чинників, що визначають міру невизначеності, з якою вона стикається. У більшості випадків організація є системою, що розвивається, в якій виникають нові потреби, видозмінюються старі вимоги, виникають нові можливості задоволення потреб, тобто так чи інакше з'являються нові проблеми, що вимагають нових творчих рішень.

Залежно від характеру проблеми її пошук може бути: механістичним (перебування даних у наявному масиві документів); аналітичним (одержання необхідної інформації шляхом аналітичного опрацювання визначених даних); творчим (конструювання нової інформації на основі порівнянь і асоціацій, логічних процесів, заміни раніше наявних уявлень новими та ін.). При цьому організація під тиском проблем, які постійно виникають, прагне заощадити свої творчі, обчислювальні, інформаційні ресурси на розв'язанні кожної проблеми, щоб вчасно знайти й обґрунтувати розв'язання інших проблем. Рівень витрат цих ресурсів залежить від ступеня важливості й вартості самої проблеми для організації.

Щодо самого процесу пошуку розв'язання проблем, то тут заслуговують на увагу два положення.

Перше •— організаційний пошук залежить від минулого досвіду, освіти персоналу, наявності інформації, стилю прийняття рішень, що склався в організації, та ін. Друге — у процесі пошуку здійснюється організаційне навчання, воно охоплює визначення мети, якої необхідно досягти, виявлення сфер, у яких може бути розв'язання проблем, розвиток системи інформації, вдосконалювання самих правил пошуку тощо. Для того щоб розв'язати виявлену проблему, необхідні відповідні рішення й дії. Передбачити всі проблеми неможливо, не завжди можна передбачити й відповідні рішення, котрі, в свою чергу, є частиною цілісної системи рішень.

Прийняття рішень — теж проблема, хоча при поверховому розгляді прийняття рішення здається просто завданням збору фактів, виконаним таким способом, що їхній аналіз автоматично веде до правильного рішення. Проте прийняття рішень звичайно має більш складний характер. Багато важливих рішень найчастіше доводиться приймати при дефіциті достовірних фактів, тому вони

частіше за все приймаються інтуїтивно. Прийняття рішень заслуговує всебічного вивчення, тому що успіх компанії може значною мірою залежати від якості прийнятих рішень. Час, коли приймаються управлінські дії — до виникнення проблем (випереджаюче управління) або після того, як вони виявляються з усією силою (пожежне управління), — винятково важлива характеристика стилю діяльності сучасного менеджера.

Термін випереджаюче управління застосовується для опису ряду аналітичних прийомів усунення невизначеностей, з якими стикаються управлінці при з'ясуванні та розв'язанні проблем. Простіше всього аналізувати проблеми управління, виходячи з різних часових форм.

Минуле. Управлінці перебувають в океані подій — продуктів минулого. Стан справ на сьогодні — це завжди накопичений результат попередніх подій. Визначаючи напрями роботи для сьогодення й майбутнього, керівник має розуміти, чому виникла та або інша ситуація. Процес, за допомогою якого можна розібратися в цьому, називається причинно-наслідковим аналізом. Основні запитання при цьому такі: чому це трапилося і що викликало подібну ситуацію? Метою причинно-наслідкового аналізу є насамперед визначення проблеми з погляду виявлення реальних причин, що призвели до невідповідності бажаного й дійсного.

Теперішнє. Управлінці живуть в існуючому, і їм необхідно контролювати події, що відбуваються в межах їхньої відповідальності. Вони усвідомлюють необхідність належним чином оцінювати події та приймати рішення для того, щоб забезпечити досягнення бажаних результатів. Цей процес називається прийняттям рішення. Головне запитання таке: куди рухатися далі? Тут термін прийняття рішення застосовується у вузькому значенні, не як загальна основа побудови теорії прийняття рішень, а всього лише як процес аналізу й розв'язання проблем у ситуації, коли успіх справи залежить насамперед від правильної оцінки наслідків тих або інших альтернатив. У даному разі акцент зміщується на дію, на її порівняння з майбутнім.

Майбутнє. Керівників усе більше турбує те, яким чином контролювати майбутні події та дії. Для більшості ефективних менеджерів характерна орієнтація скоріше на мистецтво випередження, ніж на мистецтво реагування. Уміння успішно реалізувати на практиці плани робіт також важливе, як і здатність розробляти їх.

Дії щодо здійснення плану включаються в процес аналізу плану. Ключові запитання тут такі: що трапиться в міру просування до мети? Як можна забезпечити успіх реалізації плану?

Головне завдання аналізу плану в контексті випереджаючого управління полягає в зосередженні зусиль на процесі практичної реалізації альтернативи, обраної для розв'язання конкретної проблеми. Тут мова йде не про план як сукупність показників, яких має бути досягнуто, хоча формулювання бажаного кінцевого результату — обов'язкова умова такого планування, а про програму дій як про послідовність заходів для досягнення цього кінцевого результату. У процесі

аналізу плану виявляються потенційні проблеми як чинники негативної властивості й потенційні можливості як фактори позитивні, що можуть очікуватися керівниками в ході реалізації плану. Подібне опрацювання цих аспектів діяльності для розв'язання проблем і прийняття відповідних рішень є одним з найсильніших сторін процесу випереджаючого управління.

Минуле, теперішнє і майбутнє разом узяті. Хоча класифікація процесів у часі й корисна, але вона не завжди реалістична, тому що багато проблем виникають у результаті заплутаних ситуацій. У таких випадках керівники мають справу з комплексом проблем, що існують в усіх трьох часових вимірах, і мусять оцінити ситуацію для того, щоб знати, де і як почати діяти. Процес, який тут використовується, називається оглядом ситуації. Результатом його є докладний перелік пріоритетів з проблем, які вимагають активних управлінських дій. З погляду загального процесу розв'язання проблем і прийняття рішень, він має здійснюватися (хоч це й не завжди необхідно) на початкових стадіях постановки проблем. Якщо при причин-но-наслідковому аналізі головне полягає у виявленні факторів, які призвели до виникнення проблеми, то при огляді ситуації головне — це правильне формулювання проблеми, виділення її з переліку інших суміжних проблем. Огляд ситуації доцільний тоді, коли проблем кілька й усі вони пов'язані з виконанням ряду завдань, і керівникові доводиться визначати пріоритети виконання цих завдань, їхню важливість, терміновість, тенденції розвитку проблем і очікуваних наслідків. Огляд ситуації пов'язаний і з певним розподілом наявних можливостей для розв'язання проблем — за що фахівцям узятися спочатку, а за що потім, щоб не розпорошувати свої сили.

Успішна організація підприємницької діяльності передбачає наявність у менеджерів здатності виробляти правильні судження, правильно описувати реальні, а не взяті із задалегідь складеного переліку проблеми й постійно націлювати себе на управління, що випереджає події. Виявлення сучасних проблем дає можливість прогнозування проблем у майбутньому і, відповідно, попереджати несподівану появу проблем, збільшуючи час для підготовки відповідних рішень. Тому виявлення проблем — постійна функція менеджера в будь-якій організації.

Сучасний етап розвитку підприємництва характеризується посиленням тенденції до збільшення нестандартних, неструктурованих проблем, розв'язання яких пов'язане з виробленням непрограмованих рішень, що вимагають нової інформації, пошуку нестандартних комбінацій їх, розробки й оцінки раніше невідомих альтернатив та ін. Це особливо актуально для правильного вибору методів пошуку проблеми, для аналізу й обґрунтування рішень в умовах нестабільної ринкової економіки.

Залежно від характеру проблем (термінові — нетермінові, програмовані — непрограмовані) пошук їх може бути механістичним, аналітичним, творчим. Особливість тут така, що проблемою є не тільки сама ситуація, яка виникла, а й вироблення та прийняття правильного виконання завдань.



При з'ясуванні причини виникнення відмінності між бажаним станом об'єкта управління і його фактичним станом (або відхиленням від запрограмованого ходу подій) не обійтися без причинно-наслідкового аналізу.

### **11.3. Причинно-наслідковий аналіз в управлінській діяльності**

Менеджеру доводиться працювати в умовах постійної боротьби із законами причин і наслідків.

Наприклад, якщо розглядувані наслідки небажані, несподівані й не можуть бути легко пояснені, тоді керівник має можливість використовувати зі свого арсеналу дій такий інструмент, як причинно-наслідковий аналіз. Проте він має це робити так, щоб не вступати в протиріччя зі своєю метою. Якщо ж непередбачені наслідки порушують хід ділової активності, тоді треба переконатися в слушності мети або ж розприділити їх постановку. Однак це не завжди просто зробити. Велику проблему іноді легко розпізнати вже в час її виникнення, але найбільш складні ситуації породжуються саме невеликими, досить непримітними проблемами.

Виявивши небажані наслідки, керівник може вибрати одну з таких дій: спробувати усунути їх; пристосуватися до нової ситуації; виграти час і подолати їх пізніше.

Реагуючи ситуацію, що виникла, менеджеру важливо вирішити, яку з цих дій доцільно вибрати. Здійснюючи причинно-наслідковий аналіз, корисно подивитися на проблему, як на айсберг. Те, що видно, це лише натяк на проблему в цілому. Тільки за допомогою ретельного, скрупульозного аналізу керівник може визначити її справжні масштаби. Пам'ятаючи про феномен айсберга, більшість керівників намагаються якомога краще розібратися в проблемі, збирають про неї якнайбільше даних. У результаті їм, можливо, і вдається побачити айсберг у цілому. Однак і після збору даних вони можуть виявитися не в змозі розв'язати проблему доти, доки не класифікують інформацію в зручній для них формі, відділивши потрібне від зайвого.

Однією з поширених помилок менеджерів є плутанина між поняттями симптоми, причини й наслідки. Симптоми — це очевидні аспекти проблеми, котрі привертають до неї увагу. Симптоми не пояснюють проблему, вони є тільки її проявом. Причини — це свого роду стимули, завдяки яким щось відбувається і які можна перевірити. Наслідки — це те, в чому виявляються наслідки проблеми. Саме наслідки породжують необхідність розв'язання проблеми. Симптоми — це частина наслідків. Наприклад, симптом — подразнення, неуважність; причина — сімейні, побутові чвари, поганий відпочинок; наслідок — зниження продуктивності та якості праці. Щодо сфери виробництва найтривожнішим симптомом є товар низької якості. Коли це відбувається, реакція на такий симптом, як правило, нерідко зводиться до покарання й навіть звільнення винного. Таке рішення, як переконує досвід, навряд чи приведе до поліпшення якості товару. Для розв'язання проблеми слід уважно вивчити ситуацію і знайти справжні причини низькосортності товару. А для цього потрібно поставитися до симптому — низької якості товару — як до явища, що вказує на

необхідність лікування системи контролю за якістю. Лише після цього можна приступати, фігурально кажучи, до лікування хвороби в цілому.

Доповнимо цю думку (судження) прикладом, досить типовим у господарській діяльності. Як тільки виникає, скажімо, симптом фінансової скрути, деяких керівників відразу охоплює тривога з приводу недостачі капіталу. Вони відразу звертаються до послуг банку. Таке "лікування" симптому ніколи не приведе до усунення реально існуючої "хвороби". Адже симптом фінансової скрути свідчить про необхідність зміцнення самого підприємства. Єдино можлива ефективна реакція в цьому разі — розглядати такий симптом як привід для міркування про докорінну перебудову всієї структури бізнесу. Між іншим, як свідчить практика підприємництва, симптоми фінансової скрути, як правило, пов'язані з такими "захворюваннями", як низька якість товару, незадовільний бухгалтерський облік, надлишкова закупівля сировини й матеріалів, занадто великі товарні запаси, перевитрата фондів. Як тільки буде з'ясовано одну з причин "захворювання" господарського організму, її легко можна буде усунути.

Таким чином, симптоми показують перші ознаки наявності проблеми. Іноді симптоми можна усунути до того, як буде розв'язана справжня проблема. Наприклад, якщо в організації починають траплятися прогули, конфлікти, невиконання наказів, то грамотні керівники розуміють, що все це може бути лише симптомами більш глибоких проблем. У цій ситуації для виправлення становища можна впливати на симптоми, але це не усуне причину проблеми. Вплив на симптоми може бути ефективним лише за умови, що менеджери при цьому не вводять себе в оману, вважаючи, що вони розв'язують проблему. Насправді вони лише виграють час. Якщо вони не займуться причиною самої проблеми, то вона знову виявиться в тій або іншій формі в певний час.

Той, хто вміє ефективно розв'язувати проблеми, маючи справу із симптомами, враховує, як правило, такі аспекти: якщо певний симптом (проблема) усувається, то чи виникає необхідність у подальших діях? Якщо так, то дії торкнулися лише симптому. Чи необхідно знати причину, щоб ефективно справитися з ситуацією? Якщо так, тоді дія щодо зняття симптому лише дає змогу виграти час.

Здійснюючи аналіз даних, менеджер, який розв'язує проблему, прагне встановити причинно-наслідковий ланцюг, іншими словами ієрархію причин і наслідків, що веде назад (від наслідку до причин), до тієї точки, в якій можна почати дію, котра допомагає розв'язати проблему. На кожному кроці вздовж ланцюга причин і наслідків експерт із розв'язання проблеми має бути абсолютно впевнений у тому, що причина реальна, а не приблизна. По-справжньому ефективне розв'язання проблеми веде до усунення вихідних причин. Тому головне — пошук цих причин.

Для успішного здійснення процедури аналізу причин і наслідків необхідні такі умови: очевидність небажаних наслідків, тобто має відбуватися щось непередбачене; наявність досить серйозної

відмінності наслідків від ходу справ, що очікувався, щоб виник привід для аналізу; знання причини, яка породжує наслідок.

Будь-який процес розв'язання проблеми слід узгоджувати з принципом: перший крок до розв'язання — це ясне розуміння проблеми. Ясно і чітко визначити проблему — означає вже почати її розв'язання. Необхідними параметрами визначення проблеми можуть бути такі запитання: що? На якому об'єкті помічено дефект і в чому конкретно він полягає? Де територіально знаходиться об'єкт із дефектом і яким чином він виник на об'єкті? Коли було вперше помічено дефект (годинний, календарний час)? Коли в життєвому циклі об'єкта було вперше помічено дефект? У якій послідовності спостерігається дефект? Яка частина об'єкта дефектна? Скільки дефектних об'єктів? Яка їхня тенденція?

Менеджери задають собі ці запитання щодня, ставлячи діагноз господарської діяльності.

Перший крок причинно-наслідкового аналізу полягає у виявленні об'єкта, підрозділу або людини, що створюють труднощі, і наслідків, які треба усунути, тобто з формулювання проблеми.

Другий крок передбачає опис проблеми. Необхідні для цього факти можна зібрати шляхом постановки питань за описаними вище параметрами. В опис проблеми входять і порівняльні факти. їхня функція — сприяти більш чіткому виділенню наслідків з метою переходу до стадії виявлення причини.

Для того щоб використовувати концепцію порівняльних фактів, необхідно скласти список уточнюючих запитань, котрі дають змогу зібрати надійні й точні дані. Ключовими запитаннями тут можуть бути такі: що? У якому об'єкті очікується дефект, котрий не було виявлено? Який саме дефект можна було б очікувати, але він не виявився? Де? Де територіально дефект міг би спостерігатися, але не спостерігався? Де на об'єкті міг з'явитися дефект, але не з'явився? Коли? Коли вперше міг би з'явитися дефект, але його не було помічено (життєвий цикл, годинний і календарний час)? Яка могла бути послідовність подій? Наскільки? Якою мірою об'єкт міг бути дефектним, але таким не виявився? Яка кількість об'єктів могла б мати дефект, але він не виявив себе? Яка могла б бути в цьому випадку тенденція? Для ілюстрації результату постановки цих та інших запитань можна оформити у вигляді відповідної таблиці, схеми, діаграми, моделі.

Третій крок. Виявлення розбіжностей, що викликають проблему. Сама назва порівняльні дані вказує на те, що вони дають можливість розрізняти сфери діяльності, яких торкнулися й не торкнулися зміни. Це порівняння слід провести для того, щоб виділити унікальні характеристики й риси, відмітні особливості проблеми. Наприклад, здоровий глузд підказує, що якщо з чотирьох однакових машин одна працює погано, причиною проблеми може бути щось характерне для цієї машини. Якщо в машині, яка погано працює, немає ніяких відмітних рис, то зіпсуватися могли всі машини. Ключ до розв'язання проблеми лежить у здатності виділити деякі специфічні відмінності,

що викликають проблему. Ця концепція відмінностей, або особливостей, є основою для процесу розв'язання проблем. Виявлення розбіжностей — важливий момент, стадія в причинно-наслідковому аналізі. Для того щоб його зробити, необхідно до кожної пари факторів поставити ще одне запитання: у чому ж полягають відмітні риси фактів, що спостерігаються, порівняно з порівняльними фактами?

Четвертий крок. Виявлення змін. Завдання полягає в тому, щоб розглянути кожну виявлену раніше відмінність зокрема і виділити всі зміни, пов'язані з цією характеристикою.

П'ятий крок. Виявлення ймовірних причин. Зміни можуть допомогти виявити ймовірні причини. Можна порушити питання про причину приблизно так: яким чином ця зміна сама або в поєднанні з якою розбіжністю могла створити цю проблему?

Шостий крок. Перевірка найбільш імовірних причин. Поставимо запитання: як ця причина пояснює розбіжності між фактами, котрі спостерігаються, і порівняльними фактами? Потрібно з'ясувати можливість того, чи може сформульована причина суперечити фактам реальної дійсності.

Сьомий крок. Підтвердження найбільш імовірних причин (наприклад, обговорити причину з персоналом).

Процедура постановки логічних запитань дає змогу зібрати необхідні дані, визначити проблему і з'ясувати ключові розбіжності. Ставлячи конкретні запитання, ми можемо зібрати тільки ті факти, що стосуються справи, незалежно від нашого досвіду. Однак було б необачно ігнорувати його. Отже, наступний крок процесу аналізу — використання досвіду поряд із логічною схемою як механізму перевірки.

Як відомо, не існує проблеми без її причини. У кожного є своє розуміння того, чому трапляється та або інша подія. Уявіть собі, що, сидячи в дружньому колі, ви скажете, між іншим, що ваш автомобіль затихає й погано бере підйом. Відразу виникне потік пропозицій про можливу причину, взятих із досвіду: причина може бути в паливному насосі; треба перевірити карбюратор та ін. Мало хто промовчить. У таких ситуаціях рідко хто задається запитанням, усі занадто поспішають із готовими відповідями. Коли потік можливих причин вичерпається, ви зможете запитати: чи має значення у цьому випадку те, що у вас дизельний автомобіль? Цей важливий факт виключить більшість звичайних версій.

Подібні ситуації трапляються і на нараді керівників. У кожного є своя версія причини. Тому в процедурі аналізу має бути такий крок, який би дав змогу врахувати досвід людей.

У зв'язку з цим необхідно створити сприятливі умови для перевірки можливих причин щодо істинності їх. Здоровий глузд часто підказує, що причина породжує наслідок. Якщо, наприклад, прискорити роботу верстата, то це викликає ряд передбачених наслідків для продукції, що виробляється на ньому. Завдяки причинно-наслідковому зв'язку можна зміцнити свою впевненість

в істинності виявленої причини, порівнявши її з наслідками, що спостерігаються. Саме такі дії можуть застосовувати керівники для ефективного розв'язання проблем. Дуже важливо перевірити кожен причину на її істинність, виключивши при цьому підгонку фактів під задалегідь запрограмований висновок. Коротше кажучи, необхідно контролювати свої емоції і не приймати поспішно помилкову версію можливої причини. Якщо причина може витримати критичну, безжалісну перевірку й дати пояснення фактів, то розглянута версія найчастіше дуже сильна. Проте якщо сформульована причина ґрунтується на припущеннях, догадках і численних "може бути", тоді мало ймовірно, що вона є справжня причина проблеми, що виникла. Перевірку бажано продовжувати в кожній групі фактів доти, доки або виявиться підстава для відхилення аналізованої причини, або ж може з'ясуватися, що її необхідно взяти до уваги. Процедура причинно-наслідкового аналізу є основою методу опрацювання інформації для виявлення причин проблеми, що виникла. Кроки аналізу є етапами застосування управлінського здорового глузду. Факти частіше всього мають значення лише тією мірою, якою керівники, підприємці зможуть ними скористатися й спиратися на них у своїх діях.

Проблеми, з якими стикається менеджер, як свідчить практика підприємництва, не існують ізольовано від навколишнього світу. Лише виявляється причина однієї ситуації, як відразу виникає необхідність встановлювати причину причин. У при-чинно-наслідковому аналізі виявлення найбільш імовірної причини найчастіше дає поштовх ще одному причинно-наслідковому аналізу, але вже на більш конкретному рівні. Необхідність виявити першопричину й веде об'єктивно до побудови причинних ланцюгів (взаємозалежних причин і наслідків). Отже, процес аналізу причинного ланцюга аналогічний процедурі при-чинно-наслідкового аналізу. Складність тут полягає в необхідності постійно фіксувати місце розташування фактів, концептуальних суджень у причинному ланцюзі. Інакше кажучи, це подвійний процес пошуку ефективних дій менеджера в підприємницькому середовищі.

Розглянемо конкретний приклад побудови причинного ланцюга (взаємозалежних причин і наслідків). Вам як керуючому збутом промислового підприємства надійшло повідомлення від помічника, що новий клієнт (покупець), якого ви намагалися схилити до купівлі ваших виробів протягом кількох років, анулював замовлення, назвавши причину відміни контракту — непоставлення товару.

Отже, маємо таку ситуацію:

Покупець скасував контракт. Непоставлення товару.

Перше, що ви як керуючий повинні зробити, — це перевірити висунуту причину. Коротка телефонна розмова із завідувачем складу дає можливість установити, що запас готової продукції для продажу за замовленнями цілком достатній, і тому необхідну кількість його може бути

відвантажено. Другий дзвінок у відділ постачань підтверджує, що виріб не було відвантажено.

Таким чином, висунута причина підтвердилася.

Однак ви фактично не просунулися у розв'язанні проблеми. Наступний крок — з'ясування того, чому при наявності запасів на складі й замовлення на виріб постачання не було здійснено.

Маємо ситуацію:

Покупець скасував контракт.

Непоставлення товару.

Щоб спланувати коригуючі дії, необхідно рухатися вниз по причинному ланцюзі. Ще один телефонний дзвінок (тепер вже у відділ збуту) дає змогу виявити, що замовлення на відвантаження товару туди не надходило. У документах відділу збуту воно не значиться. Маємо ситуацію:

Покупець скасував контракт.

Непоставлення товару.

У відділі збуту немає замовлення на постачання.

Просування по ланцюзі поки що не дає можливості виявити кінцеву причину проблеми. Тому причина "у відділі збуту немає замовлення на відвантаження" стає новою проблемою.

Покупець скасував контракт.

Непоставлення товару.

У відділі збуту немає замовлення на постачання.

Ще кілька телефонних дзвінків дають вам змогу дізнатися про торгового представника, який продав цей товар. І тут виявляється, що він передав замовлення в центральну контору підприємства по телефону прямо з заводу замовника. Намагаючись продемонструвати свою гнучкість, цей торговий представник хотів доставити товар якнайшвидше. Кілька уточнюючих запитань — і з'ясовується, що після усного замовлення він не направив заповненого бланка, а дотепер носить його у своєму портфелі. Ситуація:

Покупець скасував контракт.

Непоставлення товару.

У відділі збуту немає замовлення на постачання.

Немає письмового замовлення від торгового представника (тільки телефонний дзвінок).

Тепер ви просунулися по причинному ланцюзі до того пункту, де можна запобігти повторенню помилок, тобто ви дійшли до першопричини. В принципі на цьому рівні аналізу можна зупинитися.

Однак, якщо вас турбує питання про те, був це єдиний випадок чи це слабе місце всіх працівників збуту, то можна просунутися ще на один крок. Тоді необхідно з'ясувати, чому цей торговий представник не оформив письмового замовлення. У цьому разі торговий представник пояснив це так: він не знав, що для відвантаження необхідне замовлення в письмовій формі. Він думав, що

досить його телефонного дзвінка, і "паперову" роботу буде виконано. Ситуація:

Покупець скасував контракт.

Непоставлення товару.

У відділі збуту немає замовлення на постачання.

Немає письмового замовлення від торгового представника (тільки телефонний дзвінок).

Торговий представник не знав своїх функцій щодо оформлення письмового замовлення.

Важливим елементом у роботі з причинними ланцюгами є точне визначення справжньої причини і припинення аналізу. Рано чи пізно ви досягнете такого пункту аналізу, починаючи з якого подальший пошук причин може виявитися даремною тратою часу й сил, тому що ви будете йти вбік від розв'язання проблеми. У нашому прикладі типове нелогічне продовження могло б мати такий вигляд.

Покупець скасував контракт.

Непоставлення товару.

У відділі збуту немає замовлення на постачання.

Немає письмового замовлення від торгового представника.

Торговий представник не знав своїх функцій щодо оформлення письмового замовлення.

Він погано навчений свого фаху.

У нашому прикладі ми почали пошук причини, опускаючись по ланцюзі зверху вниз. Однак керуючий може почати рухатися по ланцюзі з будь-якого його рівня. Так, керуючий може звернути увагу, що в портфелі торгового представника лежить кілька заповнених замовлень на відвантаження, і поцікавитися, чому вони залишилися невідправленими. У цьому разі, бачачи причину, керуючий миттєво будує прогноз нагору по ієрархічному ланцюзі й передбачає наслідки. Тим самим порушені проблеми може бути попереджено. Слід звернути увагу на небезпеку занадто швидкого просування вниз по ланцюгу без достатнього обґрунтування й перевірки причин на кожному його рівні. Необхідно перевірити кожний причинно-наслідковий зв'язок і тільки потім переходити на наступний щабель причинного ланцюга.

#### **11.4. Принципи й етапи процесу прийняття рішення**

Рано чи пізно менеджери мають переходити від аналізу подій, що відбулися, до дії. В ідеалі, якщо дія мотивована правильним аналізом проблеми, пошук причин звужується до такої точки, коли можна впевнено приступити до розв'язання проблеми. Важливо, однак, пам'ятати, що всі дії мотивуються необхідністю реагувати на проблему, що виникла. Досвідчені менеджери постійно починають дії щодо поліпшення ситуації, підвищують вимоги до роботи й запобігають виникненню проблем, які можуть загрожувати зривом виконання поточних планів.

Менеджер вибирає дії (альтернативи), які часто реалізуються в майбутньому. Проблема полягає в

тому, що іноді доводиться порівнювати відносні наслідки альтернатив, не маючи обґрунтованих даних. Не можна знати точно, що трапиться при виборі іншої альтернативи. Менеджер має розглянути альтернативи, впевнено зайняти позицію і заявити, що, скажімо, альтернатива А буде краще відповідати поставленій меті, ніж альтернатива Б або С. Однак це складний процес просування до істини.

Невизначеність у процесі ухвалення рішень може створювати ряд ситуацій, при яких не виключається ототожнення понять рішучість і прийняття рішень. На багатьох підприємствах керівників оцінюють і нагороджують за те, наскільки швидко й упевнено вони приймають рішення. Невизначеність у цьому разі розглядається як ознака слабкості. Від менеджерів очікується миттєвості й рішучості суджень і високо оцінюється їхня готовність здійснювати рішення, незважаючи на труднощі. Теоретично це правильно, але на практиці це не завжди кращий варіант дії.

У менеджменті рішучість розглядається як здатність прийняти рішення і втілити його в життя. А ухвалення рішення — це здатність здійснити аналіз найважливішої інформації та зробити оптимальний вибір. Важливо правильно поєднувати обидві ці здібності. Паралізувати себе нескінченим аналізом так само небажано, як і приймати рішення спонтанно.

В основі процесу ухвалення рішень з управління фірмою лежать чотири основних принципи, ігнорування яких (повне або часткове) може призвести до помилкових рішень і незадовільних результатів. Дотримання ж цих принципів дає можливість ухвалювати якісні рішення на всіх рівнях організації.

Перший принцип — це принцип організаційної відповідності. Структура і форма організації мають бути пристосовані до безперервного здійснення зв'язків, що полегшує як процес прийняття рішень, так і контроль за їхнім виконанням. Не можна не враховувати й того факту, що повноваження і відповідальність усе більше переходять із рук у руки. Тільки покладаючи на менеджерів відповідальність за результати їхніх рішень, можна підготувати кращі керівні кадри.

Другий принцип: мета, стратегія і політика мають бути настільки чітко сформульовані, щоб вони дали можливість приймати рішення загального характеру, що стосуються нових видів діяльності, потреби в продуктах яких на сьогодні ще немає.

Третій принцип вимагає мати достатню кількість надійних даних про ситуацію, що змінюється, необхідних для підтримки ефективних зв'язків між менеджерами вищого рівня й більш низькими рівнями організації. Надзвичайно важливо робити добір наявних даних так, щоб менеджери вищого рівня мали в своєму розпорядженні тільки ті факти, які їм справді потрібні, й не були перевантажені фактичним матеріалом, що не стосується справи.

Четвертий принцип передбачає гнучкість, без якої можуть залишитися невикористаними незліченні



можливості. За ідеальних умов (наявність точних критеріїв, ясної мети і повної інформації) потреба в менеджерах, що приймають рішення, була б невелика. ЕОМ змогла б відповісти на будь-яке запитання. На жаль, ми живемо далеко не в ідеальному світі, й постійно існує потреба в кваліфікованих менеджерах для визначення оптимальних напрямів дій організації. За своєю природою перелічені принципи є універсальними, і їх необхідно дотримуватися в управлінській та підприємницькій діяльності.

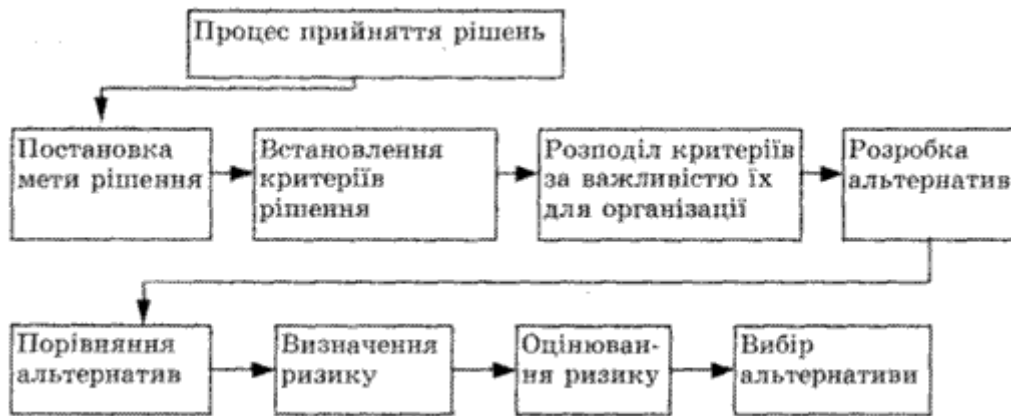
Зазначимо, продовжуючи розмову в даному ракурсі, що менеджери звичайно приймають рішення, пов'язані з визначеними зобов'язаннями й необхідністю втілювати їх у життя. Якщо рішення прийнято, його важко змінити. Процедура аналізу альтернатив при прийнятті рішень відрізняється від процедури причинно-наслідкового аналізу.

У процесі постійного здійснення управлінської діяльності відбувається типізація рішення зокрема, воно може бути: стандартним, при прийнятті якого існує фіксований набір альтернатив; бінарним (так або ні); багатоваріантним (є дуже широкий спектр альтернатив); інноваційним, коли потрібно почати дії, але немає прийнятних альтернатив тощо.

Найбільш поширений тип рішень — це стандартне рішення. Аналітичні кроки, необхідні для його прийняття, можуть використовуватися також і для інших типів рішень. При прийнятті будь-якого типу рішень досвід менеджера включається з першого кроку й використовується в ході всього цього процесу. Якщо в причинно-наслідковому аналізі необхідно побоюватися "улюблених причин" менеджерів, то при прийнятті рішень можна стати жертвою "улюблених альтернатив". У цьому разі надання переваги "улюбленому варіанту" може звести нанівець увесь аналіз і привести до заздальгідь відомого вибору.

Процес прийняття рішень, котрий ґрунтується на наукових основах, включає ряд послідовних етапів (стадій), які можуть бути поєднані один з одним як прямими, так і зворотними зв'язками, утворюючи своєрідні цикли. У конкретних випадках, особливо при розробленні масових стандартних рішень, окремі етапи випадають або інтегруються. Таким чином, фактична кількість етапів визначається самою проблемою.

Як правило, для успішного здійснення процесу прийняття управлінських рішень менеджеру необхідно пройти вісім основних його стадій (рис. 31).



На першій стадії головне завдання — правильно визначити мету рішення. Будь-який процес ухвалення рішення має розпочинатися з усвідомлення необхідності його ухвалення. Важливо насамперед задатися запитанням про сам вибір, який необхідно зробити. Такі запитання сприяють виконанню трьох завдань: показують зв'язок рішення з необхідністю зробити вибір; задають напрям пошуку альтернатив; виключають альтернативи, що лежать за межами поставленої мети. Намагаючись забезпечити слушність постановки мети рішення, менеджер має відповісти на такі запитання: який вибір я намагаюся зробити? Це запитання дає точку відліку. Воно буде уточнено двома наступними запитаннями: чому це рішення необхідне? Яким було останнє рішення? Останнє запитання впливає з концепції, що всі рішення утворюють певний ланцюг. Тому дуже важливо знайти місце даного рішення в ньому. Наприклад, припустимо, що мета рішення полягає у виборі програми підготовки кадрів для здійснення заходів з поліпшення умов праці. Перед тим як поставити таку мету, необхідно відповісти на запитання: упевнені ми, що поліпшення умов праці дасть змогу розв'язати проблему поліпшення морального клімату в колективі? Якщо це так, то виникає нове запитання: чи переконані ми, що потрібна програма підготовки кадрів? Тільки відповівши на ці запитання, можна рухатися далі, враховуючи те, що попередні рішення є результатом серйозного аналізу.

Друга стадія пов'язана зі встановленням критеріїв рішення. Оскільки рішення оцінюють насамперед за отриманими результатами, то з їхнього розгляду логічно почати процес вибору. Ці результати називають критеріями рішення, і вони є основою фактично здійснюваного вибору. Менеджерам важливо чітко уявляти, чого вони хочуть досягти. Ключове запитання в цьому разі таке: які чинники варто враховувати, роблячи вибір? Це запитання відразу з'ясовує ряд факторів, які має бути враховано при виборі рішення. У ситуації групового ухвалення рішення постановка такого питання допускає, що особи, на діяльність яких вплине це рішення, будуть мати можливість висловити свої пропозиції, вимоги.

На третій стадії менеджер проводить поділ критеріїв за принципом важливості їх для організації. Критерії мають різне значення. Наприклад, одні критерії є обов'язковими обмеженнями, тоді як

інші просто фіксують бажані характеристики. Щоб прийняти досить ефективне рішення, слід поділити критерії на жорсткі обмеження й бажані характеристики, без яких можна було б і обійтися. Потім важливо проранжувати критерії, віднесені до категорії бажаних. У прийнятті управлінських рішень, звичайно, не уникнути й компромісу. Наприклад, чи надати перевагу швидшому постачанню за нижчою ціною? Чи готові ви пожертвувати швидкістю ремонту заради кращої якості обслуговування?

На четвертій стадії здійснюється розробка альтернатив. Під час обговорення стандартних рішень це не є проблемою, наприклад, при порівнянні різних місць розташування нового пункту харчування. При розгляді інших типів рішень, особливо новаторських, цей крок більш складний.

П'ята стадія виділяється для порівняння альтернатив, розроблених на попередній стадії.

Кваліфіковане ухвалення рішень вимагає розробки ряду альтернатив, порівняння їх і вибору найкращої. Іноді всі варіанти рішення виглядають добрими й жодне не має переваг. Тому, щоб зробити вибір, менеджеру необхідні певні засоби для порівняння альтернатив.

Розглянемо деякі з них. Так, насамперед бажано розпочати зі збору інформації про альтернативи. У багатьох випадках альтернативи спочатку описуються в дуже загальному вигляді, наприклад: ми можемо організувати виконання всієї цієї роботи на стороні або: ми можемо найняти тимчасових робітників. Проте для того щоб можна було порівнювати альтернативи, необхідно зрозуміти сутність вибору, давши відповідь, наприклад, на такі запитання: скільки буде коштувати виконання роботи на стороні? Чи може вона бути ефективно зроблена на стороні? Коли роботу буде закінчено?

Без достатніх даних про альтернативи навряд чи можна порівняти їхні відносні переваги. Зібрана інформація допоможе виміряти ступінь задоволення вимог до кожного з критеріїв. Збір даних є спланованим процесом, а не довільною реакцією на інформацію в міру її появи. Після того як менеджер чітко визначить альтернативи, на перше місце виноситься запитання: як систематизувати і порівняти дані? Тут необхідно дотримуватися такого основного принципу: завжди зіставляти варіанти рішення з критеріями, ніколи не порівнювати один варіант рішення з іншим. Важливо уникнути осліплення рішеннями, недоліку тих менеджерів, які безперестанку зіставляють між собою альтернативи і, зрештою, випускають з уваги мету і кінцеві результати прийняття рішення. На цій же стадії пошуку ефективних рішень може виникнути й інший негативний момент — аналітичний параліч. Він виникає тоді, коли збір інформації про альтернативи стає самоціллю. Адже ухвалення рішення — це процес знаходження кращого варіанта, заснованого на найкращій і доступній інформації. Проте навряд чи можна досягти такого становища, щоб були всі факти, дані, необхідні матеріали для розробки рішень. Процес порівняння альтернатив з критеріями є спробою допомогти особі, яка приймає рішення, зосередитися на ключових джерелах інформації. Названі

недоліки прийняття рішень можуть бути "вилікувані" концентрацією уваги переважно на критеріях, а не на альтернативах.

Критерій оцінки наслідків різних варіантів визначається метою рішень. Причому є необхідність з'ясування того, наскільки визначена подія сприяє досягненню мети. Для розв'язання конфліктів потрібна загальна одиниця виміру наслідків. Без неї не можна, наприклад, порівняти альтернативу, що веде до мінімізації витрат на перевезення товарів, з альтернативою, що дає змогу мінімізувати час доставки. Для порівняння наслідків цих альтернатив потрібно, щоб вони належали до одного класу. Як перевести виміри за однією шкалою (вартість доставки) у наслідки за іншою шкалою (час доставки) або виміряти і ті, й інші за третьою шкалою? Крім того, ми маємо знати, як співвіднести приростання за різними шкалами.

Щодо економіки можна сказати, що, на жаль, не можна виразити всі наслідки у вигляді їхнього впливу на витрати й прибуток, тому використання грошей як загальної одиниці виміру може виявитися неможливим. Взагалі цей шлях може поставити керівника перед складною проблемою вимірювання корисності. У тих випадках, коли наслідки різних альтернатив безпосередньо порівняти неможливо, можна оцінити окремі наслідки. Проте якщо наслідки можливо передати в грошовій формі, то цілком реальна побудова платіжної матриці.

Розрахунок від втрат у формі платіжної матриці. Припустимо, магазин може купити товар за ціною 10 грн. і продати його за 15 грн. за одиницю. Попит на товар може коливатися від 0 до 5 одиниць, іншими словами, можливі 6 ринкових ситуацій. З іншого боку, оскільки власник магазину може купити від 0 до 5 одиниць товару, то в нього є 6 можливих курсів дій. Якщо припустити, що будь-який непроданий на кінець сезону залишок можна продати за 5 грн. за одиницю, тоді який курс дій вибрати власникові магазину? Якщо він закупить 4 одиниці, а продасть 3 одиниці, тоді покупка обійдеться йому в  $(4 \cdot 10) = 40$  грн., а від продажу він одержить  $(3 \cdot 15 + 5) = 50$  грн. Тоді його підсумковий прибуток буде дорівнювати  $(50 - 40) = 10$  грн.

Міркуючи подібним чином, можна побудувати таку платіжну матрицю.

Якщо власник магазину нехтує якими б то не було розрахунками ймовірності попиту, кількість товару, що ним купується, буде визначатися винятково його позицією.

Песиміст, який розраховує на мінімальний прибуток або максимальний програш, вибере той курс дій, що дає йому максимум із мінімальних прибутків. Мінімальний прибуток або максимальний програш для кожного курсу дій дорівнює:

	Напрямок дій (		КІЛЬК. товару що закуповується, грн.)				
			1	2	3	4	5
	0	0	-5	-10	-15	-20	-25
Ситуація (обсяг попиту)	1	0 0	5 5	0 10	-5 5	-10 0	-15 -5
	2						
	3	0	5	10	15	10	5
	4	0	5	10	15	20	15
	5	0	5	10	15	20	25

Курс	Найгірший результат
0	0
1	-5
2	-10
3	-15
4	-20
5	-25

Зазначені результати є оцінкою для кожного курсу дій з погляду песиміста. Він вибере кращу долю з гірших, іншими словами, максимум мінімальних прибутків (дорівнює 0 грн. при купівлі 0 од. товару). Якщо власник магазину оптиміст, то він, мабуть, буде прагнути до максимуму з максимальних прибутків. Максимальний прибуток для кожного курсу дій дорівнює:

Курс	Найкращий результат
0	0
1	5
2	10
3	15
4	20
5	25

Найкращий результат, тобто максимум максимального прибутку, буде мати курс дій 5, що дасть змогу розраховувати на максимальний прибуток  $P = 25$  грн.

Людина, яка перебуває на проміжній позиції між оптимістом і песимістом, може вибрати курс дій, що претендує лише на мінімум із максимальних прибутків. Ним виявиться курс дій, що полягає в купівлі 0 од. і дає  $P = 0$  грн.

Іншою альтернативою є очікуваний прибуток. У цьому разі передбачається, що може бути розраховано ймовірність кожної ситуації. У тих випадках, коли ситуація повторюється, можна підрахувати об'єктивні ймовірності на підставі відносної частоти, з якою в попередній період продавалися товари одного або кількох подібних найменувань. У протилежному разі доводиться звертатися до суб'єктивних оцінок ймовірностей, коли керівник покладається на власну думку. Визначення суб'єктивної ймовірності багато в чому подібно до нормування. Припустимо, що власник магазину так підрахував ймовірність:

Попит	Імовірність
0 1 2 3 4 5	0,02 0,10 0,20 0,40 0,20 0,08
Разом	1,00

Імовірності в сумі дають одиницю, тому що обсяг попиту перебуває між 0 і 5. Імовірності перемножуються на відповідні виплати в стовпцях курсів дій, і результати складаються. У нашому прикладі очікуваний прибуток для четвертого курсу дій становить:

Розглянемо прибуток, розрахований для кожного курсу дій. Курс 3 дає найвищий очікуваний прибуток, його й буде обрано.

Сальдо платежів для курсу дій 4	Імовірність	
1	2	(1x2)
-20	0,02 0,10 0,30 0,40 0,20	-0,4 -1,0 0,0 4,0 4,0 1,6
-10	0,08	
0		
10		
20		
20		
Очікуваний прибуток		8,2

Курс дій	Очікуваний прибуток, грн.
0	0
1	4,8
2	8,6
3	10,4
4	8,2
5	4,0

Якщо припустити, що інформація достовірна, тоді прибуток буде вище. Так, якщо купувати товар за 10 грн. за одиницю, а продавати за 15 грн. за одиницю, тоді прибуток буде дорівнювати:

Закуплено	Прибуток, грн.
0	0
1	5
2	10
3	15
4	20
5	25

Якщо припустити, що обсяг закупівель відповідає зазначеним ймовірностям, то прибуток становитиме:  $(0,02 \cdot 0) + (0,1 \cdot 5) + (0,2 \cdot 10) + (0,4 \cdot 15) + (0,2 \cdot 20) + (0,08 \cdot 25) = 14,5$  грн.

Через брак достатньої інформації максимальний прибуток дорівнює 10,4 грн., а за наявності достовірної інформації збільшується прибуток на  $(14,5 - 10,4) = 4,1$  грн. Звідси випливає, що на одержання достатньої інформації варто витратити до 4,1 грн.

Якщо щодо суб'єктивної ймовірності якогось курсу є серйозні сумніви, то можна скористатися іншими оцінками ймовірності, щоб змінити вплив її на платіжну матрицю, а отже, й на можливе рішення. Для того щоб виміряти чутливість рішення залежно від зміни ймовірності, необхідно змінити оцінки ймовірностей. На визначення міри задовільності рішення будуть впливати витрати, складність у виявленні альтернатив і терміновість рішення, а також схильність організації до ризику.

На шостій стадії визначається ризик, який може стосуватися фірми в разі вибору конкретної альтернативи. У підприємницькій діяльності виявлення ризику може коливатися від складного вірогідного аналізу в моделях дослідження операцій до чисто інтуїтивних загадок, які можна передати запитаннями на зразок: як ви думаєте, яким чином відреагують покупці або виробники-конкуренти, коли ми оголосимо про підвищення цін? Нас цікавить робочий інструмент менеджерів, яким можна користуватися швидко й ефективно і який не вимагає складного математичного апарата.

Щоб правильно визначити сферу ризику, необхідно розглядати альтернативи по черзі й намагатися передбачати труднощі, з якими можна зіткнутися у разі реалізації кожної з них. Підкреслимо важливість розгляду альтернативи, адже відхилення, пов'язані з прийняттям однієї альтернативи, як правило, не мають нічого спільного з можливими відхиленнями в разі реалізації інших альтернатив. Розглянемо деякі випадки ризику. Якщо, наприклад, будівництво споруди не буде завершено вчасно, то доведеться затримати відкриття басейну. Або інший приклад. Якщо в студмістечку попит улітку впаде, то може зменшитися виторг. Ці види ризику характеризують деякі типові побічні ефекти, які варто враховувати в підприємницькій діяльності.

На сьомій стадії в процесі розробки рішення дається оцінка ризику. При оцінюванні ризику враховуються такі фактори, як імовірність і серйозність. За допомогою фактора ймовірності формується судження про те, що та чи інша подія справді відбудеться. Фактор серйозності дає змогу сформулювати судження про ступінь впливу події на ситуацію, якщо вона відбудеться.

На восьмій стадії приймається рішення. Кількісні показники ступеня ризику допомагають прийняти обґрунтоване рішення. Адже ці дані дають змогу порівнювати показники ефективності альтернатив. Слід зазначити, що показники ступеня ризику прямо не пов'язані між собою, поки немає "формули" для порівняння їх. Тому слід порушити питання: чи варта додаткова ефективність, яку можна одержати, того ризику, на який я (фірма) йду? Як правило, менеджери не прагнуть мінімізувати ризик, а йдуть на ризик прийнятний і контрольований. Роблячи вибір,

менеджер аналізує, зважає цілий ряд суджень. Дуже важливо ці судження логічно вибудувати. Адже рішення, яке потрібно прийняти, ґрунтується на певній сумі оцінюваних суджень. Однак трапляються в практиці підприємництва й неоднозначні рішення, які називаються бінарними. У бінарній ситуації є дві діаметрально протилежні альтернативи. Як правило, це конкуруючі альтернативи, що змушують робити вибір на зразок так/ні, або/або, наприклад, відкривати ще одну майстерню або ні. Ці рішення відрізняються високим ступенем невизначеності. Протилежний характер альтернатив змушує тих, хто приймає рішення, займати полярно протилежні позиції, що найчастіше паралізує вибір. Бінарне рішення відбиває неприродний стан речей. Ця неприродність викликається обмеженнями, які накладаються на вибір. Обмеження на кшталт "так або ні", "робити або не робити" різко звужують можливості вибору. Тому досить небагато рішень можна ухвалювати в такому вигляді. Більшість бінарних ситуацій виникає в результаті того, що не проводиться серйозний і поглиблений аналіз проблеми.

Причини виникнення бінарних ситуацій можна сформулювати так:

Переадресування ухвалення рішень вищим керівникам. Підлегли, постачальники або інші особи, які хочуть вплинути на рішення, найчастіше подають його на розгляд у бінарній формі. Така спроба, навмисна чи ні, спрямована на те, щоб змусити до вибору, що відповідає інтересам конкурента.

Поверховий аналіз проблеми. Задавати запитання про те, чи існують різні шляхи досягнення однієї і тієї ж мети, у багатьох організаціях не вважається прийнятним типом поведінки. "У результаті бінарне рішення стає способом життя.

Обмаль часу для розробки оптимальних рішень. Під тиском дефіциту часу найчастіше швидше просто вибрати курс дій, ніж встановити обґрунтованість самої постановки проблеми, що підлягає розв'язанню. Готовність і здатність брати на себе відповідальність за те, щоб сказати "так" або "ні", культивується й заохочується в багатьох фірмах. Слід застерегти, що заохочення рішучості може призвести до ототожнення її з самим ухваленням рішень. За таких умов серйозний аналіз фактів починає сприйматися як незграбність і перестраховка. І тоді бінарне рішення стає загальновизнаним і вирішальним критерієм оцінки ефективності менеджера.

Виправданість бінарних рішень у деяких випадках. Є ситуації, в яких менеджер, розглядаючи ланцюг рішень, доходить до конкретного рівня: так або ні. Така ситуація, як правило, складається як результат послідовності свідомо прийнятих рішень і є заключним рішенням у цьому ланцюзі. Прикладом обґрунтованої бінарної ситуації може бути рішення на зразок "виготовити або купити", особливо тоді, коли джерело постачання тільки одне.

При прийнятті багатоваріантного рішення перші два кроки відповідають стандартному процесу рішення. Це постановка мети рішення і встановлення критеріїв, які мають використовуватися при його прийнятті. Критерії слід поділити на обмеження й бажані характеристики, а останні



проранжувати за відносною цінністю їх. Важливо при цьому враховувати те, що в цьому разі використовувати критерії для визначення відносної цінності альтернатив на основі порівняння їх неможливо, тому що труднощі порівняння, скажімо, п'ятдесяти й більше альтернатив практично нездоланні. Тому список критеріїв необхідно перетворити в абсолютну шкалу виміру, що дає змогу кожну альтернативу оцінювати саму по собі й зробити правильніший вибір.

Найбільшу увагу сучасний менеджмент приділяє процесу ухвалення інноваційного рішення, яке передбачає певне нововведення, тобто формування й реалізацію раніше невідомої альтернативи. Менеджери частіше всього опиняються в ситуації, коли вони мають виробити нові й більш ефективні шляхи розв'язання проблем або досягнення результатів. А це краще всього робити за допомогою інноваційного процесу.

У тому разі, коли жодна з відомих альтернатив не є підходящою, можна використати метод оптимізації критеріїв. Головна ідея цього методу полягає в припущенні, що комбінування кращих рис відомих альтернатив може привести до найефективнішого рішення. Ця процедура застосовується для того, щоб допомогти прийняти рішення в ситуаціях, де традиційні методи вироблення альтернатив не дають або ж не можуть дати прийнятних результатів.

Перший крок у застосуванні методу оптимізації критеріїв — це впорядкування повного переліку бажаних кінцевих результатів, тобто критеріїв. Оскільки альтернатив поки що немає й оцінювати нічого, їх називають критеріями для конструювання. Критерії для конструювання альтернатив створюють стимули й задають напрями для творчого висування ідей.

На другому кроці береться по черзі кожний критерій і конструюються "ідеальні" рішення щодо досягнення кінцевого бажаного результату.

У цей період не оцінюється ніяка альтернатива. У процесі роботи керуються таким судженням: як може виглядати альтернатива, що ідеально відповідає даному критерію? Такий процес повторюється для кожного критерію доти, доки не буде визначено оптимальних критеріїв (ідей). Саме на цій стадії розроблення рішень на основі критеріїв і потрібні новаторські ідеї. Найкраще це досягається мозковою атакою або іншою формою групової творчості. Тут особливо важливо дотримуватися основних принципів організації інноваційної діяльності. Свобода в розробленні ідей підвищує імовірність висування компонентів, що увійдуть в остаточне інноваційне рішення. Після того як складено список оптимальних ідей за кожним із критеріїв окремо, важливо оцінити їх і спробувати сконструювати на їхній основі комбіновану, комплексну альтернативу. Приступаючи до комбінування оптимальних ідей за окремими критеріями в остаточну альтернативу, необхідно в першу чергу перевірити їх на сумісність. На цій стадії ключову роль відіграє компетентне судження керівника, тому якщо ідеї за двома критеріями суперечать одна одній, то необхідно визначити, яку з них включити в комбінований варіант.

Наступний крок — порівняння кожної з оптимальних ідей на спроможність їх до взаємної підтримки. Вони можуть виявитися природними комбінаціями, що взаємно підсилюють, доповнюють одна одну. Такі комбінації-елементи слід негайно поєднувати й використовувати як основу для майбутньої остаточної альтернативи. Кінцевим результатом усієї цієї роботи має стати така комбінація ідей, яка перетворилася б в ефективну новаторську синергічну альтернативу. Синергічною альтернативою називається така комбінація ідей, сукупний ефект якої перевищує просту суму ефектів цих ідей, узятих окремо.

Якщо метод оптимізації критеріїв дав змогу одержати кілька альтернатив, тоді можна звернутися до стандартної процедури ухвалення рішень і порівняти ці альтернативи. Коли ж застосований метод оптимізації критеріїв дасть лише одну альтернативу, тоді вихідні критерії для конструювання перетворюються в інструмент її оцінювання.

Наведемо приклад використання методу оптимізації критеріїв. Велике замовлення клієнта потребує розроблення нової програми навчання майстрів для заводу, який готується до відкриття. Мета — розробити програму підготовки 20 нових майстрів для заводу, який буде відкрито через півроку. Критерії конструювання: програмне навчання — 2 місяці; час навчання— 20 днів; витрати на навчання — 1 тис. грн. на одного майстра; домогтися якості керівництва в середній ланці на рівні діючого заводу; нові майстри повинні вміти організувати навчання на робочому місці та ін. Тепер кожний критерій береться так, немовби він був єдиним чинником вибору, і ставиться таке запитання: якою може бути ідея, яка б максимально відповідала цьому критерію? Деякі з можливих відповідей наведено в табл. 19.

Розроблення критеріїв конструювання	Розроблення оптимальних критеріїв (ідей)
Програмне навчання — 2 міс. Час навчання — 10 днів Витрати на навчання — 1 тис. грн. на одного майстра Домогатися якості керівництва в середній ланці на рівні діючого заводу Нові майстри повинні вміти організувати навчання на робочому місці	Навчання взагалі не потрібне. Використовувати майстрів, які працюють Для скорочення часу теоретичних занять використовувати методи програмного навчання Підвищити ефективність навчання, поєднавши його з практичною діяльністю Спробувати одержати держсубсидію на навчання Під час навчання використовувати браковані деталі З метою економії засобів використовувати як викладачів власні кадри Перевести кілька працюючих майстрів на новий завод Організувати місячне стажування нових майстрів на старому заводі Перевести інструкторів на посади майстрів на 6 міс.

Варіантами рішень (ідей) є вироблені пропозиції на основі кожного з критеріїв окремо (табл. 19). Висунуті пропозиції не відразу піддаються оцінюванню або обговоренню. Наступний крок полягає в перетворенні цих досить довільно вироблених ідей у єдину конструкцію, яка об'єднує переваги кожної з них.

У нашому прикладі кілька ідей виявилися реально нездійсненними і їх необхідно відкинути. Зокрема програмне навчання відхиляється на тій підставі, що за 2 місяці його налагодити неможливо. Інші ж ідеї було проаналізовано на предмет сумісності й підтримки. У результаті виникла можливість створити такий варіант рішення, який включав би багато чого з висунутих ідей і перетворився в погоджену програму навчання майстрів. У цій ситуації остаточне рішення складає таку послідовність заходів: переведення на 6 місяців штатного інструктора на посаду лінійного майстра на новому заводі з конкретним завданням організувати навчання на робочому місці; переведення 8 майстрів із діючого заводу на новий завод з метою забезпечення прийняттого рівня керівництва. Ці майстри ознайомлені з методами навчання й будуть готувати нових майстрів на кошти, отримані від державної програми професійного навчання.

Можна зробити висновок, що метод оптимізації критеріїв допомагає менеджерам успішно конструювати альтернативи для ухвалення рішення і втілення його надалі в практику підприємництва.

Таким чином, проводячи причинно-наслідковий аналіз при прийнятті управлінських рішень, особливу увагу слід звернути на такі положення.

Незважаючи на очевидність відмінностей понять симптоми, причини, наслідки, в практиці управлінської діяльності досить часто вони підмінюються одне одним, що призводить не до розв'язання проблем, а до їхнього збільшення й тиражування.

Розв'язання виявленої проблеми передбачає встановлення причинно-наслідкового ланцюга, ієрархію причин і наслідків, що веде назад від наслідку до причини, до тієї точки, в якій можна почати дію, котра допомагає усунути вихідні причини. Складність і важливість аналізу при використанні процедури причинного ланцюга полягає в необхідності постійно фіксувати місце розташування фактів, концептуальних суджень у причинному ланцюзі. Еволюція типів і форм прийнятих рішень у сфері підприємницької діяльності формує тенденцію посилення ролі інноваційного рішення, що є реакцією менеджерів на ситуацію, коли потрібно прийняти рішення в умовах браку прийнятних альтернатив, або коли вони повинні виробляти нові й більш ефективні шляхи розв'язання проблеми чи досягнення поставленої мети. В умовах змішаної економіки ця тенденція набуває рис закономірності.

Важливим предметом уваги менеджерів в умовах ринку, що формується, в Україні є комерційний ризик і проблема керування ним. Тут заслуговує уваги насамперед кілька моментів. По-перше,

ризик в умовах ринку завжди персоніфікований. По-друге, наявність фактора ризику є своєрідним стимулом для підприємців заощаджувати кошти й ресурси, примушуючи фірми якнайретельніше аналізувати вкладення капіталу, закупувати ресурси, наймати висококваліфіковану робочу силу. По-третє, на ризик як на невід'ємну рису підприємництва слід іти лише після ретельних розрахунків та аналізу.

Бінарне рішення завжди необхідно оцінювати, враховуючи його природу. Воно є або результатом некваліфікованого керівництва й високої міри невизначеності, або ж результатом ретельної аналітичної роботи, внаслідок чого усувається невизначеність. Метод оптимізації критеріїв допомагає менеджерам успішно конструювати альтернативи для прийняття рішення з втіленням його надалі в практику підприємництва.

В узагальненому вигляді процес розроблення та прийняття рішень здійснюється в такій послідовності.

#### 1. Діагностика проблеми — формулювання й обґрунтування проблеми.

Проблема — складне теоретичне й практичне питання, котре вимагає вирішення, а відтак вивчення та дослідження. Вона відображає або потенційну можливість підвищення ефективності праці, або різницю між існуючим та бажаним станом системи, між існуючим та бажаним виходом системи.

Стан та вихід виробничої системи характеризуються за допомогою показників. Це, як правило, відображається в назві проблеми. Наприклад, якщо кажуть про проблему продуктивності праці та плинності кадрів, то мається на увазі необхідність зміни показників продуктивності праці та плинності кадрів.

Процес прийняття рішень починається з одержання інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище. Визначається достовірність та повнота інформації. Менеджер постійно перебуває в інформаційному середовищі й одержує дані для багатьох рішень у межах управляючої системи. Тому необхідно здійснити фільтрацію даних стосовно кожного процесу прийняття рішень або класу їх. Конкретне управлінське рішення приймається на основі аналізу спеціально відібраної інформації.

Структуризація та аналіз інформації, сукупність об'єктивних та суб'єктивних факторів дає змогу менеджеру визначити важливість проблеми й обґрунтувати необхідність її розв'язання. Після виявлення проблеми головне завдання менеджера — чітко її сформулювати. Від формулювання проблеми залежать важливі елементи управлінського рішення — визначення мети і завдань. Визначення мети, якою досягається вирішення поставленої проблеми, дає змогу конкретизувати набір завдань, розв'язання яких забезпечує досягнення визначеної мети.

2. Формулювання обмежень та критеріїв для прийняття рішень. Обмеження коригуючих дій служать можливості прийняття рішень. До деяких загальних обмежень належать: недостатня

кількість працівників, що мають необхідну кваліфікацію та досвід; потреба в технології, яку ще не розроблено або вона надто дорога; неможливість закупити ресурси за доступними цінами тощо. У процесі обґрунтування рішення, як правило, поділяють на рішення, які можна формалізувати, тобто критерій ефективності якого може бути виражений кількісно, і неформалізовані, тобто такі, які підлягають логічному аналізу. Обґрунтування формалізованих рішень здійснюється з використанням економіко-математичних методів та обчислювальної техніки. Прикладом може бути критерій максимуму прибутку при виборі варіанта виробничої програми підприємства. Це дає можливість моделювати процес прийняття рішень.

Реалізація рішень, як правило, пов'язана з використанням трудових, матеріальних, енергетичних, фінансових та інших ресурсів. Відповідно до цього вибираються й критерії оцінки рішень.

Як критерії прийняття рішень можуть вибиратися різні показники, наприклад найменші витрати, максимізація обсягу виробництва, максимальне використання обладнання, цінність рішення з соціального погляду та інші, залежно від мети проблеми, яка розв'язується.

У разі, коли рішення приймаються за одним критерієм, воно є простим рішенням. Рішення, які приймаються за кількома критеріями, називаються складними.

3. Формулювання та вибір можливих варіантів рішення. При формулюванні альтернатив рішення менеджер завжди стикається з невизначеністю. Тому природним продовженням структуризації даних, особливо при формуванні багатьох виходів, є прогнозування — можливість здійснення кожного варіанта його реалізації.

Менеджер визначає ті чи інші якісні ознаки (обмеження) небажаних варіантів — соціальні обмеження, моральні мотиви та ін. Послідовне нашарування все нових і нових подібних обмежень може значно звузити кількість можливих (реальних) варіантів. Таким чином, проблема знаходження найкращого рішення немовби розпадається на дві частини. Перша частина проблеми полягає в тому, як із множини можливих варіантів відібрати раціональні, а друга — в тому, як з відносно невеликої кількості раціональних варіантів вибрати найкращий.

При відборі варіантів використовують переважно евристичні методи, засновані на логіці.

4. Вибір найкращого варіанта рішення. Для вибору найкращого варіанта рішення кожний з наявних ретельно вивчається та зіставляється з прийнятим для даної проблеми критерієм або критеріями.

Шляхом порівняння варіантів рішення вибирається найбільш доцільний для конкретних умов варіант, котрий забезпечує найбільш ефективне досягнення поставленої мети. Фактично це і є прийняттям рішення щодо сформульованої проблеми.

### **11.5. Аналіз плану управлінської роботи і його роль у діяльності менеджера**

Вибір курсу дій і прийняття рішень, усуваючи одну проблему, не виключає появи іншої. Тепер менеджер стурбований не тільки тим, який обрати шлях, а й тим, як його реалізувати в житті.

Відповідно увага переноситься з теперішніх подій на події майбутнього. Ефективне планування управлінської роботи є засобом, який дає змогу перенести накопичений досвід менеджера в майбутнє і тим самим підвищити дійовість плану майбутніх дій. Однак максимальної віддачі досвіду менеджера можна очікувати в тих випадках, коли вдається уникнути проблем завдяки використанню його для успішної реалізації плану. Адже менеджер має випереджати події, а не тільки реагувати на них. Для цього він може скористатися методом аналізу плану або огляду ситуації.

Аналіз плану управлінської роботи має дві основні мети. По-перше, виявити потенційні проблеми, відповівши на запитання: що може піти не так при здійсненні цього плану? На цій основі слід передбачити дії щодо зменшення ймовірності появи небажаних наслідків відповідних проблем. По-друге, виявити потенційні сприятливі можливості, відповівши на запитання: у яких аспектах справа може піти краще, ніж очікується, при здійсненні цього плану — і відповідно передбачити дії щодо підвищення ймовірності й посилення впливу сприятливих можливостей на всю ситуацію.

Безпосередньо аналіз плану управлінської діяльності можна подати у вигляді моделі з таких етапів. Перший етап включає короткий виклад плану. Описати план бажано хоча б в одній-двох пропозиціях. Причому слід обов'язково включити в опис бажані кінцеві результати.

Другий етап припускає перелічення й розгляд розділів плану та виявлення критичних моментів. Коли рішення прийнято, може виникнути запитання: а як його здійснити? Планом може бути й попередній перелік заходів, і складний, багатофакторний мережний графік. Проте і прості, і складні плани подібні в одному. Вони є діями, які необхідно здійснити для досягнення конкретного кінцевого результату. Будь-який план має містити принаймні такі елементи.

1. Конкретний перелік дій у хронологічному порядку — що має відбутися?
2. Розподіл відповідальності — хто має це зробити?
3. Контрольний термін — коли це має бути зроблено?

Менеджер розглядає план і відбирає ті його розділи, що потребують підвищеної уваги. Це може бути мотивовано рядом факторів: передісторією виникнення проблем у сфері, серйозністю наслідків можливих відхилень, побоюванням перед невідомим, потенційним ефектом унаслідок можливого покращення ситуації в цій сфері. Розглядаючи й оцінюючи початковий варіант плану, менеджери можуть відбирати для аналізу два або три розділи плану.

На третьому етапі виявляються потенційні проблеми і можливості. На цій стадії менеджеру необхідно покладатися на свій досвід для того, щоб підвищити ймовірність досягнення бажаних результатів. Тут важливо виявити ті потенційні наслідки, які можуть виникнути. Наслідки можуть бути трьох типів: гірше очікуваного (негативне відхилення); краще очікуваного (позитивне відхилення); те, що очікувалося (норма або стандарт).

Для здійснення розглянутого кроку треба поставити два основних запитання. Запитання перше: які відхилення можливі в цьому підрозділі плану? (Що траплялося в минулому? Які проблеми можна передбачати?) Відповідь на це запитання завжди формулюється в термінах наслідків, а не причин. Це дає змогу виявити ризик або можливі негативні результати. Запитання друге: які вигоди можна одержати, якщо справи в критичних умовах підуть краще очікуваного? (Які приємні сюрпризи траплялися в минулому? Якщо завдання буде виконано достроково, на що можна використати додатковий час?) Це запитання передбачає виявлення сприятливих можливостей, які найчастіше упускаються тільки тому, що менеджери не готові скористатися ними. "Якби я тільки знав", — кажуть вони в таких випадках.

На четвертому етапі визначаються найбільш імовірні причини основних потенційних проблем і можливостей. Мета цього етапу — закласти основу для попереджувальних дій, ґрунтуючись на теорії випереджального управління. Якщо менеджеру вдається виділити деякі з імовірних причин потенційних наслідків, то буде легше передбачити контролюючі дії за цими наслідками.

Імовірна причина встановлюється на основі досвіду менеджера, наприклад, за допомогою такого судження: якщо зростання кількості понаднормових робіт створювало проблеми в минулому, то не виключено, що це повториться знову. Важливе значення має і використання досвіду інших людей. Буває, що можна побачити потенційні причини, тільки будучи стороннім спостерігачем. Тому сторонні люди часто привносять ту об'єктивність, яка допомагає розширити перелік можливих причин. При виконанні четвертого кроку потрібно брати кожну виявлену потенційну проблему й можливість і задавати запитання: що могло викликати цей наслідок? Потім скласти список причин для використання надалі при розробці необхідних заходів.

П'ятий етап використовується для вироблення попереджувальних заходів, або заходів сприяння. На цьому кроці менеджери мають за допомогою відповідних рішень забезпечити попереджувальні дії щодо небажаних потенційних наслідків. У цій ситуації можливі дії двох типів: спрямовані на причини і на наслідки. Якщо встановлена причина може привести до відповідного наслідку, то потрібно подумати над тим, який вплив слід справити на цю причину і чи потрібний він взагалі? Якщо наслідок несприятливий (потенційна проблема), то дія має бути спрямована на зменшення ймовірності виникнення цієї причини. Воно називається попереджувальним заходом. Якщо ж, навпаки, потенційно подія сприятлива, то бажано збільшити ймовірність появи цього наслідку. Дія в такому разі називається заходом сприяння. Попереджувальні заходи й заходи сприяння включаються в початковий план управлінської роботи як його складова частина.

На шостому етапі виробляються підстраховуючі заходи. За допомогою попереджувальних дій звичайно намагаються впливати на зменшення ймовірності виникнення проблем. Проте вона все ж таки може виникнути, у зв'язку з чим досвідчені менеджери прагнуть розробити попереджувальні

заходи, що підстраховують для нейтралізації або мінімізації наслідків потенційних проблем на той випадок, якщо ці проблеми все-таки виникнуть. Розроблення подібних заходів є відповіддю на запитання: якщо ця проблема виникне, що я буду робити? Однак й у разі позитивних відхилень і сприятливих можливостей підстраховуючі заходи також не зайві. Сприятливими можливостями завжди необхідно скористатися. Багато можливостей упускаються, тому що людина не в змозі або не готова використати ситуацію.

Мета проходження сьомого етапу — визначити (передбачити) умови, у разі виникнення яких будуть вводитися в дію підстраховуючі заходи. У плані управлінської роботи має бути передбачено механізм, за допомогою якого менеджер може вводити в дію підстраховуючі заходи. Якщо його не передбачено, всяке підстрахування може виявитися неефективним, або сприятливу можливість буде упущено, або порушення зайдуть занадто далеко. Кожна запланована підстраховуюча дія повинна мати сигнал тривоги. Наприклад, у разі зриву постачання основної сировини до встановленої дати виникає необхідність переміщення робітників на інші ділянки виробництва. Запропонована процедура аналізу плану є спробою впливати на хід подій, переносючи минулий досвід менеджера на майбутнє. Якщо менеджер ігнорує загрозу появи потенційних проблем або виявляється не в змозі передбачити сприятливі можливості, то його дії будуть не настільки ефективні, як очікується. Ключ до успіху — в здатності зосередитися на одній-двох критичних сферах, виявити пов'язані з ними втрати, недогляди або можливості, а також імовірні причини і розробити відповідні дії для успішної реалізації плану.

#### **11.6. Огляд ситуації як метод оцінювання завдань, що виникають**

Дотепер ми говорили про те, як можуть діяти менеджери в умовах, коли характер невизначеності ясний і однозначний. При здійсненні причинно-наслідкового аналізу для вироблення ефективного шляху розв'язання проблеми виникає необхідність виявлення її причин. Прийняттям рішення здійснюється вибір найкращого курсу дій або відбір однієї з кількох альтернатив. Аналіз плану націлений на вироблення попереджувальних заходів, а відтак і на забезпечення успішної реалізації прийнятих рішень. Якщо завдання, що виникають, ясні, то треба визначити підходящу для даного випадку аналітичну процедуру і приступати до роботи.

Однак набагато частіше ситуації, з якими має справу менеджер, неоднозначні. Щодня на менеджера навалюється кілька справ одночасно. У таких ситуаціях йому потрібний певний метод оцінювання завдань, що виникають, їх сортування, ран-жування, визначення пріоритетів і організації рішення. Ця процедура називається оглядом ситуації. Під ситуацією розуміється поєднання умов і обставин, що створюють певну обстановку, в якій виникла проблема. Усі аналітичні процедури, які ми дотепер розглядали, являли собою послідовність кроків, що ведуть до заздалегідь наміченої мети. Кінцевим же результатом огляду ситуації є така організація роботи, яка допомагає зосередитися на



правильних завданнях, вирішенні їх у належному порядку, науково обґрунтованими методами. Процес огляду ситуації складається з таких кроків: виявлення і розгляд завдань (і тих наслідків їх, які слід поставити під контроль); поділ і уточнення завдань (якщо це необхідно); обґрунтування, позначення пріоритетів (значимість, терміновість і тенденції); визначення відправної точки майбутнього аналізу.

Пристаючи до розгляду процесу огляду ситуації, потрібно визначити співвідношення двох понять: ситуація і завдання. Ситуація — це подія, щось те, що трапилося; вона завжди має часові рамки. Проте ситуація є й описом події. Прикладом може служити записка від вашого начальника, в якій міститься нагадування про нове велике замовлення. Це відбулося, і про це повідомляється. Завдання — це формулювання вимоги до менеджера приділити увагу або почати дії щодо конкретної ситуації. Наприклад, якщо надійшло велике замовлення, тоді одні менеджери будуть вважати це ситуацією, яку варто взяти до відома, інші сприймуть його як завдання, оскільки для них це буде означати необхідність розробки графіка виробництва, замовлення матеріалів, перевірки завантаження устаткування та ін. Отже, менеджери постійно перетворюють ситуацію в завдання, тому що усвідомлюють необхідність здійснення конкретних дій. Вони прагнуть виявити фактичний або потенційний вплив даної ситуації на сферу їхньої відповідальності.

Вчасне виявлення і розгляд завдань багато в чому залежить від регулярності оглядів тих ситуацій, з якими мають справу менеджери. Тому кваліфіковані менеджери мають у своєму розпорядженні розвинуті інформаційні системи, які допомагають їм діяти з випередженням подій і виявляти проблеми задовго до того, як вони стають очевидними. Постановка чіткої мети у сфері відповідальності кожного професійного менеджера дає змогу швидко й послідовно виявляти їх. Зауважимо, що відомо кілька випадків, коли вміння визначати завдання може виявитися особливо корисним. Одним із них є проведення нарад співробітників, мета яких — зробити огляд ходу справ за всіма завданнями і визначити необхідні дії. У цьому разі впорядкування заздалегідь переліку завдань і можливих наслідків може виявитися дуже корисним засобом економії часу. Наявність упорядкованого переліку завдань дає змогу менеджеру не тільки оцінити їх, а й розподілити відповідальність за їхнє рішення. Іншим випадком може бути планування робочого дня.

Менеджери, які хочуть спланувати свій час на день або тиждень наперед, мають насамперед скласти перелік усіх тих справ, що вимагають їхньої уваги. Встановлення пріоритетів — це процедура ранжування, й тому правильно розподілити час можна тільки тоді, коли перелік завдань повний.

При складанні переліку завдань уникайте таких формулювань і термінів, як проаналізуйте, обговоріть, розслідуйте. Ці поняття описують дії, а не ті наслідки, які менеджер прагне взяти під контроль. Тому набагато корисніше сформулювати завдання саме в термінах наслідків. Адже

насправді менеджеру потрібно не обговорювати стан справ із запуску, скажімо, у виробництво нового виробу, а навпаки, добре обміркувати й запропонувати заходи для забезпечення дотримання графіка запуску нового виробу, що вже відбиває підхід з елементами випередження.

Поділ і уточнення завдань необхідні в тих випадках, коли виникає маса неясностей щодо справжньої природи подій. Це часто буває тоді, коли про те, що відбувається, говорять загальними словами, наприклад: у нас є проблема з моральним кліматом, у нас труднощі з комунікаціями. При таких загальних формулюваннях неможливо будувати ефективне управління. Плутанина може виникнути також через те, що в одному формулюванні буде говоритися про кілька завдань відразу, наприклад: ми повинні прийняти рішення щодо плану збуту, структури цін і упаковки для нового товару. Тут згадано відразу кілька завдань, що не можна розглядати як єдиний об'єкт управлінського впливу. Саме в подібних випадках менеджеру варто розділити проблеми і проаналізувати їх окремо. Щоб визначити, чи потрібний такий поділ, слід порушити питання, чи можна за допомогою однієї дії або однієї причини з'ясувати або пояснити існуючу ситуацію? Якщо відповідь негативна, тоді поділ проводити необхідно.

У процедурі поділу важливу роль відіграє постановка запитань. Перше запитання з цього приводу: з яким типом завдань я маю справу?

А. Загальний опис (наприклад, проблема морального клімату, кадрів, забезпечення якості);

Б. Збір на перший погляд взаємозалежних наслідків (занадто висока плинність кадрів у відділах контролю якості, фінансів і кадрів).

Якщо перед нами ситуація А, то формулювання завдань надмірно узагальнене, і тому варто поставити додаткові запитання. Наприклад: що ви розумієте під труднощами з комунікаціями? На основі чого ви стверджуєте, що у вас виникли труднощі з комунікаціями? У якій формі ця проблема виявляється? Що ще не так?

За допомогою подібних запитань можна поділити складну проблему на її складові (виділити конкретні наслідки і займатися ними в логічній послідовності). Мета всієї процедури — уможливити проведення достовірного аналізу. Адже часто різні компоненти проблеми вимагають і різних методів її вивчення: причинно-наслідкового аналізу, ухвалення рішень, аналізу плану в цілому.

Якщо завдання, яке потребує поділу, належить до типу Б, то процедура поділу спрощується. Її можна провести за допомогою простого запитання: чи можна з упевненістю стверджувати, що причина є загальною? Якщо ні, то ситуацію в кожному підрозділі розглядати окремо. Як наслідок є три формулювання: висока плинність у відділі контролю якості; висока плинність у відділі фінансів; аналогічна плинність у відділі кадрів.

Якщо завдання вимагає застосування процедури прийняття рішення, то поділ робиться тим же

шляхом, тільки запитання необхідно ставити дещо інакше: чи вистачить для всіх частин завдання одного рішення? Якщо ні, тоді кожний компонент виділяється як самостійний об'єкт прийняття рішення. При процедурі поділу цього типу завдання всі підзавдання залишаються на одній і тій же стадії циклу аналізу, наприклад, причинно-наслідкового аналізу або ухвалення рішення.

Загалом поділ — це процес розчленовування завдання на складові, щоб не довелося витратити час на пошуки єдиного магічного рішення, котре розв'язало б відразу всі проблеми.

Склавши список завдань і переконавшись, що їх поставлено в такій формі й на такому рівні конкретності, що дає змогу провести аналіз, менеджер готовий тепер почати діяти. Як? Яке завдання слід вирішити першим? У нашому прикладі з поділом проблеми плінності кадрів сформульовані завдання вимагають аналізу для того, щоб відібрати найбільш важливе з них.

Труднощі досягнення згоди щодо пріоритетів випливають зі складності визначення важливості завдання. Що прийнятно для одного менеджера, може мати другорядне значення для іншого. До списку типових критеріїв визначення важливості завдань можуть входити такі: значимість (серйозність, терміновість, терміни, тенденції), зростання, потенційна віддача, час на розв'язання. Визначаючи пріоритети своїх дій, досвідчені менеджери враховують усі перелічені критерії. Однак для спрощення припустимо, що менеджери використовують тільки ті критерії, які вони вважають найбільш важливими, а потім із їхньою допомогою будують матрицю завдань і критеріїв. Як правило, мінімальний список критеріїв включає: значимість, терміновість і тенденцію розвитку. Побудуємо матрицю для трьох завдань і трьох критеріїв (табл. 20).

Розподіл та уточнення завдання	Встановлення пріоритетів			
	надійніс	терміновіст	тенденція	підсумкови
	ть	ь		й
Висока плінність у відділі контролю якості	1 3 2	2 3 1	1	1
Висока плінність у відділі фінансів			2 3	3
Висока плінність у відділі кадрів				2

Швидко, засноване на фактах ранжування цих завдань дає змогу скласти перелік їх із зазначенням пріоритетів. Визначаючи пріоритети, потрібно дотримуватись таких правил.

Ранжування проводиться по вертикалі шляхом порівняння різних завдань. Воно завжди засновано на порівняльній оцінці важливості, терміновості й тенденцій.

Ранги можуть бути рівними, а саме ранжування має ґрунтуватися на даних, а не на думках. У цьому ракурсі бажано провести обговорення того, чому рівень плінності у відділі контролю якості має більшу значимість, ніж у відділі кадрів. Якщо проранжувати завдання одне стосовно іншого, то найбільш важливе з них отримає ранг "1" (відділ контролю якості), наступне за важливістю "2" — і так далі до завершення матриці пріоритетів.

Визначення відправної точки аналізу являє собою перевірку того, наскільки правильно визначено вид аналітичного процесу, який слід використовувати стосовно кожного із завдань. Тепер стосовно кожного поставленого завдання необхідно поставити запитання: що я хочу одержати в результаті аналізу? Чи необхідно встановити причину певного наслідку, чи хочу я викликати певний наслідок, або ж підстрахувати виконання певної роботи, або максимізувати її результат? Процес огляду ситуації є засобом прояснення невизначеності. При огляді ситуації завдання не розв'язуються, а лише складається перелік завдань, які вирішуються в порядку їхньої важливості, котрі потім класифікуються за ознакою кінцевого результату. Коли інші процедури не приводять до задовільної відповіді або ж одночасно відбувається стільки подій, що важко визначити, з чого почати, спробуйте повернутися у своєму аналізі трохи назад і провести огляд ситуації.

Отже, впровадження випереджального підходу в управлінській діяльності ставить проблему трансформації розумового процесу в наочну систему переробки інформації. Випереджальне управління охоплює всі види діяльності менеджера, причому воно не пов'язане з якимось конкретним рівнем керівництва, часом або завданням. Випереджальне управління — це методологія формалізації здорового глузду й логіки стосовно до умов здійснення стратегічного і тактичного управління підприємницькою діяльністю.

Грамотне розв'язання проблем і прийняття рішень — це поєднання надійних даних, правильної класифікації та оцінки альтернатив, точної оцінки ступеня ризику. Сьогодні основною запорукою успіху в управлінській діяльності є вміння добувати і передавати інформацію. Мова йде не про комп'ютери, а про спроможність людини виробляти, класифікувати, аналізувати й оцінювати дані. А це основні компоненти випереджального управління.

Управлінське рішення є інструментом чіткої організації та дисципліни, об'єктивно необхідних у процесі функціонування колективів підприємств, незалежно від суспільної форми виробництва. Саме рішення є не що інше, як директивний акт, що спрямовує, координує і стимулює колективну діяльність. Головний об'єкт його впливу — соціально-економічні відносини, процеси та явища, що виникають у виробництві.

Рациональність підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень визначає успіх підприємництва. Прийняте рішення завжди має бути найкращим варіантом дій із множини можливих у сформованих умовах господарювання. Рішення в бізнесі спрямовують, мобілізують, погоджують і координують дії персоналу фірм. Вони мають бути всебічно і глибоко обґрунтовані, об'єктивні, реалістичні, вчасні, відповідати кінцевій меті. Підготовка рішень ґрунтується на таких положеннях: ясному баченні цілі; всебічній обґрунтованості; реальності виконання; повноті й цінності інформації; всебічному розкритті якісних і кількісних параметрів рішення, можливих наслідках його реалізації; оцінці результатів і реальної ефективності рішення; розробці

організаційного й економічного механізму реалізації рішення (що, хто, коли і як має робити й заохочуватися за результати).

Отже, при здійсненні аналізу плану управлінської діяльності ставиться за мету підготуватися до активного впливу на хід подій у процесі реалізації плану з урахуванням виникнення непередбачених проблем і можливостей. Якщо менеджер ігнорує загрозу виникнення потенційних проблем або виявляється не в змозі передбачити й використовувати сприятливі можливості, то його дії швидше за все виявляться менш ефективними, ніж могли б бути.

При неоднозначних ситуаціях із високою невизначеністю менеджеру слід скористатися процедурою, що називається огляд ситуації. Мета цієї процедури — перетворити ситуацію в завдання, усвідомивши при цьому необхідність здійснення якихось дій. Вчасне виявлення і розгляд завдання значною мірою залежить від регулярності оглядів тих ситуацій, з якими зустрічаються менеджери. З підприємницького погляду формулювання завдань має здійснюватися в термінах наслідків, а не дій. Адже насправді керівнику потрібно не обговорювати дії, а забезпечувати досягнення конкретної мети (результатів) за допомогою визначених дій.

Процес огляду ситуації є засобом з'ясування невизначеності, тобто в даному разі завдання не розв'язуються, а лише складається перелік завдань, які може бути розв'язано в порядку їхньої важливості, котрі потім класифікуються за ознакою кінцевого результату. Загальний висновок полягає в тому, що впровадження випереджального підходу в управлінській діяльності ставить проблему трансформації розумового процесу в наочну систему переробки інформації.

Випереджальне управління охоплює всі види діяльності менеджера, причому воно не пов'язане з якимось конкретним рівнем керівництва, часом або завданням. Це методологія формалізації здорової думки й логіки стосовно умов здійснення стратегії й тактики керівництва підприємницькою діяльністю.

### **11.7. Методи прийняття управлінських рішень**

Для менеджера важливо оволодіти різними методами прийняття рішень, зокрема методом причин і результатів, що використовується для аналізу та розв'язання найрізноманітніших виробничих завдань. Схема методу є графічно упорядкованим зображенням факторів, що впливають на об'єкт аналізу. Перевага цього методу в тому, що він дає наочне уявлення про фактори, які впливають на об'єкт аналізу, про причинно-наслідкові зв'язки цих факторів. Щоб побудувати схему методу причин і результатів, необхідно виконати такі дії:

визначити об'єкт аналізу, написати його назву посередині правої частини листа паперу й обвести її прямокутником;

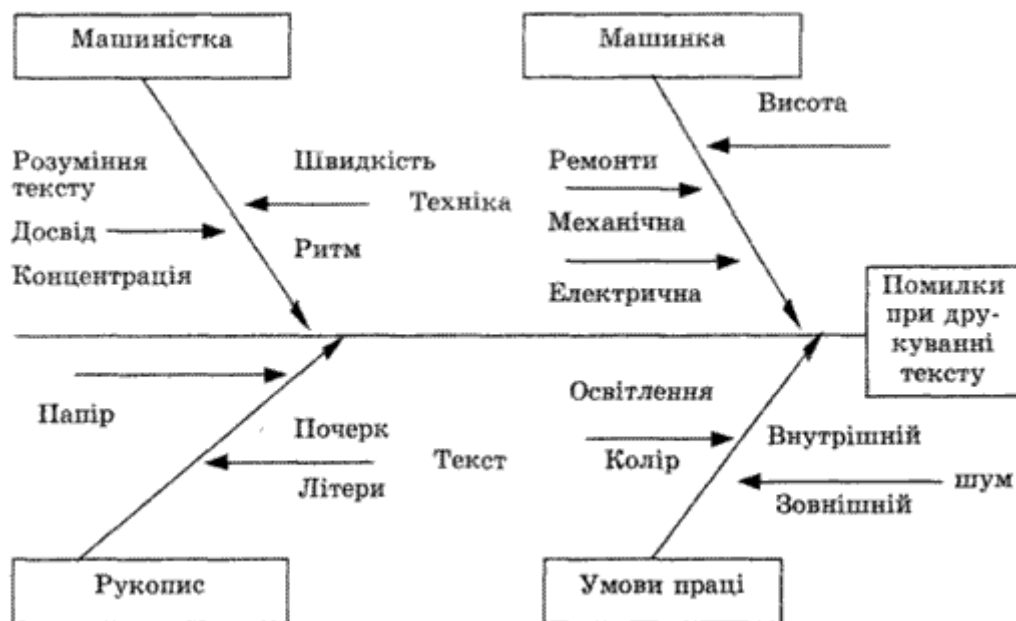
провести пряму лінію до цього прямокутника, поділивши лист паперу на верхню і нижню частини; виділити головні фактори, що впливають на об'єкт аналізу, вказати показники (складові) цих

факторів, з'єднати кожний із них з віссю вектора 1-го порядку;

вектор 1-го порядку з'єднати з вектором 2-го порядку, потім нанести вектор 3-го порядку і т.д.

До схеми вносяться всі фактори, що впливають на об'єкт аналізу. Головне завдання — забезпечити правильну підпорядкованість і взаємозалежність факторів, чіткість оформлення схеми, щоб вона добре читалася. Незважаючи на зовнішню простоту, побудова схеми вимагає доброго знання об'єкта аналізу й розуміння взаємозалежності та взаємовпливу факторів.

Як наочний приклад наведемо діаграму причин і результатів для такого показника, як помилки в друкуванні (рис. 32).



Після того як засвоєно принципи побудови схеми, можна виконувати завдання, пов'язане з професійним інтересом: проаналізувати якість продукції (послуги), що випускається.

У практиці менеджменту все більше уваги приділяється організації групової діяльності, зокрема груповому прийняттю рішень. Досвід показує: чим більша участь працівників у процесі управління, тим вищі результати їхньої діяльності, що дає змогу легше вводити різноманітні якісні зміни у виробництво.

Групове прийняття рішення спрямоване на перехід від індивідуального до колективного стилю прийняття рішень, який виражає погляд колективу в цілому. Групи, у яких добре розвинута взаємодія і взаєморозуміння, більш успішно уникають помилок і невдач у роботі. Спільна діяльність у виробленні рішення створює сприятливий морально-психологічний клімат у колективі, при якому стає можливим самоврядування. Якщо прийняте рішення групою втілюється в життя, то, як правило, члени групи виконують його не тільки більш охоче, а й більш ефективно. У ході колективних обговорень виконавці вчаться розуміти один одного, погоджувати свої дії та інтереси. Процес управління неможливий без механізму узгодження окремих дій та інтересів між собою для знаходження оптимального режиму функціонування колективу. Найвідомішим методом групового

прийняття рішення є метод номінальної групи, який дає змогу виявити й порівняти індивідуальні думки, судження, розробити колективне рішення. Робоча група розбивається на підгрупи з 5—10 чоловік. Потім оголошується завдання. Наприклад: визначити, які заходи необхідно провести в колективі цеху (ділянки) у зв'язку з переходом на оренду. Дається небагато часу (5—10 хв) для того, щоб учасники обговорили умови завдання, уточнили мету рішення. Цей період роботи можна назвати само-інструктажем. Потім робота проводиться за етапами.

Перший етап. Індивідуальна робота (10—15 хв). Кожний член підгрупи письмово формулює свої ідеї щодо виконання завдання. Іде мовчазне генерування своїх ідей та обмірковування їх; розмов, як правило, не допускається. Після закінчення запису ідей (заходів) переходять до другого етапу. Другий етап. Керівник просить кожного учасника дати свою відповідь. Так триває доти, доки всі запропоновані ідеї буде зафіксовано. Розмова допускається тільки між керівником і членами групи. На цьому етапі важливі гласність і повна відсутність будь-яких думок щодо оцінки ідей, які висуваються.

Третій етап. У його межах відбувається з'ясування ідей. Записані відповіді зачитуються, щоб переконатися в тому, що усі учасники зрозуміли їх правильно. Кожний учасник може запропонувати своє бачення завдання, зміну формулювання, уникаючи при цьому оцінок. У процесі такого обговорення не виключено появи різних думок, і група може дійти висновку, що деякі показники доцільно вилучити або об'єднати. На цьому етапі важливі темпи роботи й реалізація мети (відокремити ідеї від авторів, увагу членів групи зосередити на з'ясуванні ідей, а не на їхній оцінці). Якщо є значне дублювання і відсутність однозначного розуміння змісту ідей з боку членів групи, то наступний етап може виявитися непродуктивним.

Четвертий етап. На цьому етапі здійснюється ранжування і голосування. Учасники відбирають найбільш важливі ідеї і ранжують їх. Для цього кожному учасникові видаються чисті картки зі знаками "н". Потім пропонується відібрати 7—8 найбільш важливих ідей із наявного переліку. На картці записується їхній порядковий номер у списку. Коли роботу закінчено, всім пропонується покласти картки перед собою і проранжувати так: а) вибрати найважливішу ідею (на думку учасника групи), написати літеру "н" і відкласти; б) із карток, що залишилися, вибрати найменш важливу ідею і позначити цифрою 1; в) із карток, що залишилися, знову відібрати найбільш важливий пункт, позначити знаком "н—1" і т. д. Ранжування продовжується доти, доки не буде пронумеровано всі картки. Після цього робиться підрахунок голосів, і результати заносяться в таблицю (табл. 21).

Захід	Номер рангу (кількість голосів)	Підсумкове число й сума
Переатестація кадрів	7—3—3	3/13
Зміна структури управління	8—6—4—7—5	5/30
Зміна посадових інструкцій ІТП	6—4—3—7	4/20

Картки сортують згідно з даними таблиці. Робота на четвертому етапі дає змогу учасникам висловити своє ставлення до кожного заходу при відсутності тиску з боку групи. Метод номінальної групи є конструктивним шляхом розв'язання конфліктів і показує ступінь узгодженості, яка може скластися щодо тієї чи іншої ідеї. Хоч учасник може й не погодитися з кінцевим груповим результатом, він, як правило, підтримує його як підсумковий результат діяльності групи.

Наприкінці проробленої процедури коротко обговорюються результати ранжування.

Метод Дельфи допомагає вибрати із запропонованих альтернатив кращу. Наприклад, при прийнятті рішень трапляються такі типові помилки:

непродумані рішення, як правило, ведуть до прийняття рішень, не підготовлених до виконання їх; приймати "сліпі" рішення означає закривати очі на можливі негативні наслідки рішення або зовсім не думати про них;

егоцентричні рішення — орієнтація тільки на самого себе і власну вигоду, не турбуючись про наслідки для інших;

емоційні рішення — прийняття рішень залежно лише від особистого настрою, не думаючи про їхню раціональність;

геніальні рішення — прийняті рішення спираються тільки на свою інтуїцію;

самовдоволені рішення — ґрунтуються на ігноруванні порад інших людей;

уперті рішення — небажання вчитися на раніше прийнятих помилкових рішеннях.

У підприємницькій і управлінській діяльності слід добиватися користі з допущених помилок — не тільки чужих, а й своїх. Спробуйте усвідомити найбільш поширені помилки та зробити для себе висновки. Члени групи дають оцінку кожній альтернативі послідовно в три етапи.

Перший етап. Ранжуються альтернативи за ступенем значимості (поширеності) з погляду учасника обговорення. Кожній альтернативі присвоюється порядковий номер. На перше місце ставлять ту альтернативу, яку вважають головною (більш поширеною), на друге місце — менш важливу і т. д.

Другий етап. Кожна альтернатива оцінюється за десятибальною шкалою залежно від витрат, які є результатом тієї або іншої помилки. За вищий бал (Б) приймається 1, а за нижчий — 10.

Третій етап. Результати, одержані на першому й другому етапах, перемножуються ( $C = P \cdot B$ ).

Визначається сума добутків:  $E = C + C + C + \dots$ . Визначається найменша сума  $E$ , яка є показником того, що ця помилка найбільш поширена. Найменша сума балів вказує на альтернативу, котра за <http://www.library.if.ua/books/32.html>



значенням знаходиться на першому місці, а друга найменша сума балів означає другу альтернативу і т. д. Ранжування дає змогу визначити значимість кожної альтернативи (табл. 22).

Прізвище учасника обговорення	Альтернатива										
	1			2			3			н	
	Р	Б	С	Р	Б	С	Р	Б	С		
А Б В Г	3	3	1	4	6	12	1	2	1	3	6
	4	1	5	18	4	4	3	3	14	4	2
			1			12			3		12
			20			12			3		6
Сума добутків (Е)			15			20			34		

Коли приймають рішення, можуть траплятися помилки. Що ж робити менеджеру, якщо, незважаючи на аналіз, міркування, прийняте рішення все ж виявилось помилковим?

Можна діяти так:

а) швидко переглянути рішення, можливо скасувати його, спробувати знайти нове (краще). Якщо такої можливості немає, не залишається нічого іншого, як виконати вже прийняте рішення, хоча можна ще спробувати пом'якшити його удар;

б) відтягти якнайдалі небажані наслідки, підготувавши відповідні заходи для пом'якшення удару. Із зазначених двох можливостей перша виникає (існує) насамперед у тому разі, коли між усвідомленням необхідності рішення й діями щодо реалізації їх залишається ще досить часу, щоб розробити кардинальні коригуючі дії.

Звичайно, краще не допускати помилкових, легковажних рішень, але реальна дійсність їх не виключає. Знання теорії, майстерності підприємництва, менеджменту дає можливість звести їх до мінімуму, якщо не вдасться уникнути їх повністю.

Хоч колективні методи прийняття управлінських рішень доволі привабливі й популярні в сучасній теорії та практиці, проте все ж таки вони є результатом прийняття рішень конкретними особами, в кінцевому підсумку вони формуються на тлі останніх. До головних індивідуальних стилів прийняття рішень, що кореспондують зі стилями керівництва, про які йшла мова раніше, належать такі.

Рішення зрівноваженого типу властиві людям, котрі приступають до проблем з уже сформульованою ідеєю, яка виникла внаслідок попереднього аналізу умов і мети організації.

Зрівноваженість виявляється в тому, що висунення гіпотез та перевірка їх однаково привертають увагу менеджера. Подібна тактика прийняття рішень найбільш продуктивна.

Імпульсивні рішення характерні для людей, у яких процес висунення гіпотез різко переважає над діями з перевірки та уточнення їх. Така людина відносно легко генерує ідеї, але мало турбується про їхню оцінку. Це призводить до того, що процес прийняття рішень може проходити

стрибкоподібно, обминаючи етапи обґрунтування та перевірки. Рішення тут можуть бути необґрунтованими.

Інертні рішення є результатом дуже невпевненого й обережного пошуку. Після висунення вихідної гіпотези уточнення її іде вкрай повільно. Оцінки надто критичні, кожен крок перевіряється багаторазово. Це веде до затягування в часі процесу прийняття рішень.

Ризикові рішення нагадують імпульсивні. Проте якщо імпульсивні рішення перестрибують через стан обґрунтування гіпотези, то ризикові все ж таки його не обходять, але до оцінки людина приходить лише після того, як виявлено невідповідність. У кінцевому підсумку хоч і з запізненням елементи побудови гіпотези та перевірки їх зрівноважуються.

Рішення обережного типу характеризуються особливою прискіпливістю оцінки гіпотез, критичністю. Рішенням обережного типу властива попереджувальна оцінка. Обережні люди більш чутливі до негативних наслідків своїх дій, ніж до позитивних, їх більше лякають помилки, ніж радують успіхи. Тому тактична лінія обережних — уникати помилок.

## **ГЛАВА 12. ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

### **12.1. Теоретичні основи дослідження організаційних структур підприємства**

Структура управління виражає форму, будову суб'єкта управління, спосіб його внутрішньої організації, зв'язки елементів суб'єкта між собою (порядок розташування, підпорядкованість окремих ланок управлінського апарату), котрі дають змогу виконувати необхідні функції управління. Структура управління забезпечує стабільність, стійкість управлінської системи, завдяки чому вона зберігає свої властивості при зміні зовнішніх або внутрішніх умов. Структура управління підприємством відображає відносини управління, що складаються об'єктивно в межах даної виробничої системи. Виробничі системи мають ієрархічну структуру з розподілом по вертикалі функцій, обов'язків, прав і відповідальності наявного управлінського апарату (персоналу).

Наука управління дотепер не має остаточно сформованого понятійного апарату, який дав би змогу однозначно визначати організаційну структуру підприємства. Різноманітність наявних визначень значною мірою пояснюється абстрактним характером таких понять, як система, структура, організація, а також труднощами, пов'язаними з відмежуванням об'єкта управління від управлінської системи. Організаційна структура підприємства виступає органічною єдністю організаційної структури виробництва й організаційної структури управління насамперед по лінії виробничої організації, яка поза такою єдністю взагалі немислима.

Виникаючи з необхідності управління спільною працею багатьох працівників, виробнича організація безпосередньо визначає, породжує кістяк управлінської системи: обраний варіант організаційно-виробничої структури є основою початкової схеми структури управління.

Формою організації елементів підприємства як системи є його структура. Структура будь-якого підприємства відображає упорядковане розташування його елементів і форму їхнього взаємозв'язку, перетворюючи діючу структуру в систему. Структуризації завжди піддаються системи, що виступають об'єктом вивчення й управління суб'єктом, що господарює. Об'єктом структуризації виступає також і сама система управління (структура системи управління). Остання являє собою взаємозв'язок і взаємодію керуючої та керованої підсистем, кожна з яких має своє впорядковане розташування елементів і форму їхнього взаємозв'язку. Так, структуру керуючої підсистеми (суб'єкт управління) можна розглядати як функціонально відособлені одиниці апарату управління (відділ, лабораторія, бюро), що є ланками структурного ланцюжка управління. Відповідна сукупність цих ланок, сформована на принципах функціонального розподілу управлінської праці, по горизонталі складає щабель управління.

Організаційна структура необхідна для управління різноманітними видами діяльності підприємства, а аналіз переваг і недоліків різних підходів до побудови системи управління дає змогу зробити правильний вибір на користь конкретної організаційної структури з урахуванням стану ринку і стратегії підприємства. Залежно від двох основних типів умов діяльності підприємства (стабільних і мінливих) ефективними є два типи організаційної структури управління: традиційна — механістична й органічна — ринкова.

Традиційна структура передбачає жорсткий розподіл управлінської діяльності за функціями, підрозділами й посадами. Вона заснована на широкому застосуванні регламентуючих документів і передбачає суворе дотримання ієрархічної субординації в стосунках начальник — підлеглий. Найважливішого значення надається повноваженням і відповідальності посад, а не кваліфікації і досвіду персоналу.

На противагу цьому органічна модель структури ґрунтується на зміні мети, завдань, визначених окремим працівникам залежно від змін обстановки. Для неї характерні система повноважень і відповідальності, окреслена в загальному; мережна і горизонтальна (а не строго ієрархічна) структура контролю, влади й комунікацій; прагнення до особистих узгоджень завдань підприємства і шляхів виконання їх, а не складання інструкцій, наказів; пріоритет кваліфікації та досвіду в організаційно-виробничій діяльності й т. ін.

З розвитком ринкових відносин спостерігається збільшення кількості "органічних" структур, що зумовлюється підвищенням нестабільності умов функціонування фірм, компаній, підприємств, галузей та їхнім прагненням пристосуватися до нових умов. При переході до ринкової регульованої економіки нестабільність поширюється нерівномірно і в галузях, і у видах підприємств, і в регіонах, і навіть за функціями управління. У міру просування України шляхом ринкових перетворень організаційні структури підприємств, фірм, корпорацій будуть змінюватися залежно

від змін стратегії компаній, які, у свою чергу, будуть розроблятися з урахуванням внутрішніх та зовнішніх змін підприємницької діяльності, які відбуваються і прогножуються.

Традиційним виробничим структурам відповідають такі організаційні форми управління: лінійні, функціональні й змішані. Традиційна структура, заснована на традиційному поділі управлінської праці, обов'язків і прав, має недолік, який виявляється в тому, що кожна спеціалізована ланка зацікавлена у виконанні тільки своєї функції, у досягненні своєї мети.

Результативність підприємницької і невід'ємної її органічної складової — управлінської діяльності багато в чому залежить від вибору організаційної структури підприємства, що найбільшою мірою відповідає вимогам сфери господарської діяльності, на яку орієнтована фірма.

Організаційна структура — це одночасно спосіб і форма об'єднання людей для здійснення спільної для них виробничої і управлінської мети. У менеджменті розрізняють виробничу структуру фірми і структуру системи управління нею. Структура за допомогою відповідної сукупності відносин і зв'язків усередині колективу забезпечує єднання всіх її складових, стійке існування й стабільне функціонування підприємницької справи. Організаційна структура фірми документально фіксується в графічних схемах структури, штатних розкладах персоналу, положеннях про підрозділи апарату управління, посадових інструкціях окремих виконавців.

У сучасній навчальній літературі організаційна структура визначається як формальні правила, розроблені менеджерами для: 1) поділу праці й розподілу офіційних обов'язків серед окремих співробітників і груп; 2) визначення сфери контролю керуючих і підпорядкованості в організації; 3) координації всіх функцій для того, щоб організація могла діяти як єдине ціле. Для обговорення різних видів організаційних структур менеджери використовують зовнішнє оформлення своїх уявлень у вигляді структурних схем організації, що показують, як розподілено працівників та обов'язки і де проходять канали комунікації та лінії підпорядкованості.

Організаційна структура дає змогу працівникам усвідомити своє місце в організації, завдяки чому вони спільно можуть працювати над досягненням мети компанії. Крім того, структура — це єдиний спосіб перейти від стратегічних планів до дії. Без будь-якої структури неможлива координація дій співробітників і найкращі плани ніколи не зможуть бути виконані.

До найважливіших характеристик організаційної структури належать: кількість ланок; ієрархічність (кількість шаблів або рівнів); чіткість розмежування функцій, повноважень і відповідальності по вертикалі й горизонталі в системі управління. Характеристиками якості структури управління є її надійність та організованість (що визначаються за рівнем ритмічності роботи й інших ознак); її оперативність (швидкість прийняття і реалізації рішень) та ін.

Організаційні характеристики лежать в основі критеріїв оцінки раціональності організаційної структури в цілому.

Критеріями оцінки раціональності організаційної структури є: відповідність об'єкта виконуваних управлінських робіт кількості виконавців; зосередження на кожному щаблі управління (ланці) об'єктивно необхідних функцій і прав для їхньої реалізації; відсутність паралелізму та дублювання функцій; оптимальне поєднання централізації і децентралізації виконавців, функцій, прав, відповідальності; дотримання норм керованості, тобто кількості виконавців, що припадає на одного керівника їхньої діяльності; ступінь надійності, оперативності, гнучкості, адаптованості, економічності, ефективності виробництва й управління, самостійності й відповідальності виконавців за результати справи.

Хоча різні організації мають багато спільного, але за багатьма важливими характеристиками вони істотно відрізняються одна від одної. При проектуванні організації необхідно брати до уваги всі ці відмінності.

Наприклад, існують великі та малі організації. Буває, що у великих організаціях діяльність в основному зосереджена в одній або кількох галузях. Деякі організації, скажімо, працюють безпосередньо на задоволення потреби широких верств населення, інші — навпаки, мають справу здебільшого з іншими великими фірмами; одні діють у географічно обмежених регіонах, а інші — майже в усіх країнах світу і т. ін. Завдання менеджерів полягає в тому, щоб вибрати і сформуванню таку організаційну структуру, яка найкраще відповідає меті і завданням підприємства. У цьому випадку найкраща структура — та, яка дає змогу організації найбільш ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти й спрямовувати зусилля своїх співробітників на досягнення поставленої мети.

Оскільки мета організаційної структури полягає в забезпеченні реалізації визначених для організації завдань, то й проектування структури має ґрунтуватися на стратегічних планах організації, тобто за принципом: стратегія визначає структуру. Це означає, що структура організації має бути такою, щоб забезпечувати реалізацію її стратегії. Оскільки з перебігом часу стратегії змінюються, то не виключені й відповідні зміни в організаційних структурах. В остаточному підсумку організаційну структуру слід оцінювати за її можливостями у справі досягнення мети, яка стоїть перед організацією.

Рухливість мети може зумовити неефективність існуючої організаційної структури. Таку ситуацію бажано вміти передбачати, щоб вжити попередніх дій для забезпечення відповідності організаційної структури меті господарської одиниці. Іншими словами, організаційна структура сама виступає об'єктом управління, мета якого — досягнення й підтримка постійної відповідності організаційної структури меті організації (підприємства, фірми, компанії).

Досягнення мети з погляду часу, витрат та ін. може породжувати проблеми. Остаточну мету може бути формалізовано тільки після розробки стратегії та бюджету, оскільки лише тоді стає реально

можливим визначення практичної досяжності її. Серйозна перевірка на досяжність відбувається в процесі розробки бюджету, в якому мета й стратегії перекладаються на мову фінансування. Кожного разу, коли фінансові проектування виявляються незадовільними, мету й стратегії необхідно ґрунтовно переглядати. Чітке розуміння мети і стратегії поліпшує структуру, функціонування й ефективність організації.

Формальна організація — це система свідомо координованих дій або сил двох і більшої кількості осіб. Така організація виникає за умов, коли індивіди: 1) здатні спілкуватися один з одним; 2) бажають спільних дій; 3) прагнуть до досягнення спільної мети. Організація (проста чи складна) завжди являє собою безособову систему координованих людських зусиль. Вона поєднує в собі такі елементи: мета, спроможність до спілкування, особисте бажання співпрацювати, результативність і ефективність.

Формальна організаційна структура розробляється менеджерами для досягнення стратегічної мети організації. Це своєрідний офіційний план виконання завдань, що забезпечують досягнення мети. Коли керівництво складає перелік передбачуваних принципів діяльності компанії та її структурну схему, відбувається формалізація плану діяльності організації. Щоб розробити організаційну структуру компанії, менеджерам слід: 1) сформувати вертикальну структуру (створення робочих місць під конкретні функції); 2) здійснити ієрархію підрозділів (групування робочих місць за відділами і більш великими структурними одиницями); 3) сформувати горизонтальну структуру (координація всіх функцій, щоб компанія могла працювати як єдине ціле).

Формування організаційної структури управління в загальному вигляді є процесом закріплення тих чи інших функцій, прав і відповідальності за персоналом фірми. Цей процес можна умовно поділити на три головних етапи.

Перший етап — визначення характеру виконуваної роботи або аналіз існуючої управлінської структури. Організація поділяється по горизонталі на широкі блоки, що відповідають важливим напрямкам діяльності з реалізації стратегії. Для виконання цього завдання корисно розподілити процес на етапи та підвиди робіт. Наприклад, визначення завдань, розрахунок необхідного обсягу робіт для розв'язання поставлених завдань, виявлення марної роботи і дублювання, розроблення самого процесу діяльності, перевірка.

Другий етап — організаційне проектування. У процесі організаційного проектування структури фірми визначаються: система мети, спільної для фірми і для кожного її підрозділу; склад, взаємозв'язок і підпорядкованість підрозділів і служб; схема лінійних і організаційних відносин та зв'язків між підрозділами; кількість і склад працівників апарату управління в підрозділах, їхній взаємозв'язок і підпорядкованість; розподіл повноважень і відповідальності між підрозділами; порядок прийняття рішень за різних завдань управління; порядок і послідовність формування,

збору, збереження, обробки й видачі інформації; рівень керованості виробничими управлінськими підрозділами; ступінь централізації та децентралізації управління; регламентація управлінської діяльності.

Не зайве підкреслити, що організаційні проекти мають цілком охоплювати управлінську діяльність. У діючих фірмах розробці організаційного проекту передують детальне обстеження сформованої системи управління, виявлення проблем і визначення напрямів подальшого розвитку. Організаційні проекти для нових фірм створюються, базуючись на аналізі реальної ринкової та виробничо-економічної ситуації, аналогів подібних і вже існуючих структур.

Комплексний організаційний проект фірми складається з таких розділів: загальна характеристика фірми; виробнича структура; структура і штати адміністрації; організаційні проекти виробничих підрозділів і допоміжних служб; технологія управління; методи управління; функціональні підсистеми з реалізації конкретних функцій управління; зв'язки фірми із зовнішнім середовищем; виробнича програма; розрахунок чисельності персоналу фірми; принципові рішення з організації матеріально-технічного забезпечення виробництва; розміщення основних і допоміжних виробництв; етапи створення і розвитку фірми; перелік об'єктів, що підлягають будівництву, придбанню, оренді; розрахунок обсягів інвестицій на визначені періоди; економічна ефективність організаційного проекту в цілому.

Розділ комплексного організаційного проекту підприємства "Виробнича структура" включає: розрахунок необхідних виробничих потужностей; обґрунтування структури виробничих і допоміжних підрозділів; визначення потреби в засобах механізації і технологічному устаткуванні; розрахунок кількості працівників за професіями та кваліфікацією; аналіз рівня спеціалізації виробничих підрозділів; кооперацію фірми із зовнішніми постачальниками.

Третій етап — класифікація позицій менеджменту, побудова на цій основі логічних груп управління. На цьому етапі визначаються посадові обов'язки (завдання та функції) і доручається виконання їх конкретним особам. В організаціях, діяльність яких значною мірою пов'язана з технологією, розробляються конкретні завдання і закріплюються за безпосередніми виконавцями, відповідальними за їхнє виконання. На даному етапі важливо, щоб елементи управління були згруповані за видами виконуваної роботи, а не за іншими критеріями (наприклад, навколо керівників, які мають авторитет). Цей принцип відомий як принцип орієнтації.

Розподіл виробничих обов'язків і формування логічних груп має привести до створення функціональних підрозділів, іншими словами, колективів людей, які виконують визначену роботу під єдиним керівництвом начальника підрозділу.

Якість організаційних структур будь-якого типу значною мірою визначається тим, наскільки при їхньому формуванні дотримано системного підходу, тобто врахування всіх факторів, що впливають

на об'єкт і орган управління; оптимального поєднання централізованого керівництва і самоврядування на місцях; чіткого визначення функцій, обов'язків і прав кожної зі складових частин проєктованої структури; максимального скорочення часу проходження інформації від вищого керівництва до безпосереднього виконавця; створення механізму швидкого реагування організації на зміни у виробництві й попиті на продукцію; надання повноважень на вирішення питань у кожному конкретному випадку тому підрозділу, що має у своєму розпорядженні найбільшу інформацію з даного питання; широкого застосування колективних форм організації управління; пристосування окремих підрозділів апарату управління до всієї системи і системи в цілому до зовнішнього середовища.

Розробляючи організаційну структуру, необхідно орієнтуватися на такі основні вимоги.

Спрямованість на досягнення мети. Оскільки мета є характеристикою будь-якої організації, структура управління має сприяти досягненню її. Це досягається завдяки встановленню прав і повної відповідальності кожної управлінської ланки за досягнення поставлених перед нею завдань, ланок одного рівня управління з реалізації мети вищого рівня, раціонального розподілу та кооперації праці між ланками і рівнями управління.

Перспективність виражається в тому, що в об'єкті управління не можуть вирішуватися лише питання оперативного характеру; необхідна робота над визначенням стратегії, пов'язаної з майбутнім розвитком виробництва та управління. З цією метою в організаційній структурі необхідно передбачити блок перспективного, стратегічного управління, відокремивши його від блоку оперативного й поточного управління.

Здатність до розвитку. Необхідність розвитку організаційної структури зумовлюється тенденцією постійного вдосконалення виробництва, зміною зовнішніх умов, появою диспропорцій у системі управління. За таких умов організаційна структура має бути достатньо еластичною, здатною до сприйняття коригуючих дій. На практиці це може досягатися за допомогою створення тимчасових цільових груп (підрозділів), служб розвитку тощо.

Узгодженість інтересів. Унаслідок глибокого поділу праці з'являються підрозділи, виникають різноманітні та суперечливі інтереси учасників процесу управління. Наприклад, інтереси працівників механічного цеху не збігаються з інтересами працівників складального цеху. Перші, прагнучи до підвищення ефективності роботи свого цеху, зацікавлені в скороченні номенклатури й збільшенні розмірів партій виробів, скороченні кількості переналадок обладнання і т. ін., що призводить до збільшення обсягів незакінченого виробництва, його некомплектності. Працівники складального виробництва зацікавлені у вчасному забезпеченні процесу складання всім необхідним. Причому постачання деталей складальних одиниць комплектуючих виробів має здійснюватися в потрібних обсягах у міру необхідності (на зразок системи канбан) без



невиправданих запасів, що вимагає значних складських приміщень та додаткових витрат.

Суперечності можуть бути не лише між цехами, а й всередині одного колективу, між постачальниками і споживачами продукції тощо.

Отже, в організаційних структурах має бути механізм, котрий дозволяв би вчасно розв'язувати суперечності, досягати розумних компромісів. Цього можна досягти за допомогою введення в структуру юридичної та соціальної служб, створенням ради трудового колективу тощо.

Індивідуалізація. Кожне підприємство унікальне в тому розумінні, що має особливості, зумовлені існуючим складом кадрів, обладнанням, формальними й неформальними управлінськими зв'язками та багатьма іншими рисами. Тому розробка і здійснення заходів з удосконалення організаційної структури має впливати з їхніх особливостей. У зв'язку з цим будь-які загальні рекомендації можуть бути використані лише як орієнтири.

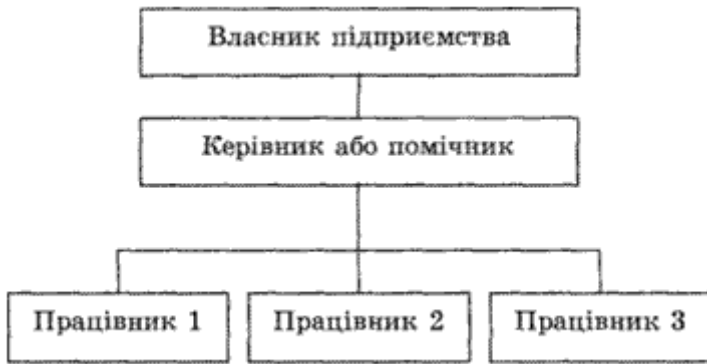
Ефективність. Організаційна структура має сприяти найбільш раціональному здійсненню процесів управління, підвищенню продуктивності праці управлінських працівників при виконанні ними необхідних функцій. Економічність може досягатися за допомогою різноманітних заходів, зокрема створенням підрозділів, завданням яких є проведення аналізу діючої організаційної структури, функціонального та ієрархічного поділу праці, організації процесів управління тощо.

Важливо зрозуміти й запам'ятати, що розроблена і створена структура не може бути завжди постійною. Організації, які успішно працюють, регулярно оцінюють ступінь адекватності своїх організаційних структур внутрішнім та зовнішнім умовам і в міру потреби змінюють їх. Вибір організаційної форми ґрунтується на глибокому аналізі господарської діяльності підприємства, ступеня його самостійності. При зміні параметрів діяльності (новий продукт, нові ринки тощо) керівництво підприємства може створити іншу організаційну структуру. Найбільшого поширення набувають варіанти організаційних структур, орієнтовані на такі фактори: виконувані функції, товар або асортимент, ринки покупців, регіони обслуговування тощо.

## **12.2. Основні типи організаційних структур управління**

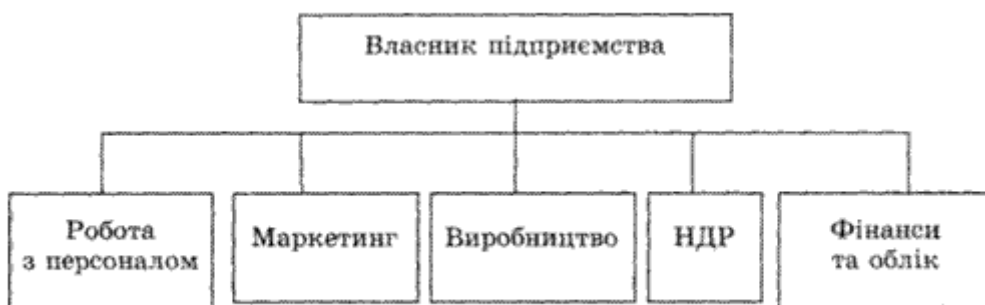
В економічній літературі широко подається класифікація різноманітних типів структур управління комерційними організаціями. Проте, незважаючи на всю різноманітність організаційних структур сучасних фірм, їх можна звести до таких модифікацій: лінійні, функціональні і змішані.

Лінійна структура заснована на зосередженні всіх виробничих і управлінських функцій у керівника. Тут усі повноваження прямі (лінійні), вони спрямовані від вищої ланки управління до нижчої (рис. 33).



Ця структура використовується у випадках, коли виконувана робота проста й одноманітна; власник підприємства має можливість постійно контролювати роботу персоналу. Це характерно для дрібного бізнесу. Головна риса цієї структури — єдність розпорядження. До переваг лінійної організації належать: відповідальність, чітко визначені зобов'язання, чіткий розподіл обов'язків і повноважень, оперативний процес прийняття рішень, простота розуміння й використання, можливість підтримувати необхідну дисципліну. Цей тип управлінської структури, як правило, сприяє формуванню стабільної і міцної організації. Серед недоліків лінійної побудови організації — жорсткість, негнучкість, слабка пристосовуваність до подальшого зростання.

Функціональній структурі властива підпорядкованість виробничих підрозділів (виконавців) одночасно лінійним керівникам і загальному персоналу управління (рис. 34).



Ця структура може використовуватися в тих випадках, коли потреба в ефективному управлінні дуже висока, на підприємстві зайняті велика кількість працівників, і ситуація на підприємстві й навколо нього достатньо стабільна.

Через порушення принципу єдності розпорядження ця структура в чистому вигляді практично не застосовується в бізнесі. Аналіз переваг і недоліків тих чи інших організаційних схем виявляє необхідність прийняття змішаних організаційно-управлінських форм.

Найбільш поширеним підходом до побудови організації є лінійно-функціональний, або змішаний. Лінійно-функціональна структура поєднує переваги лінійної та функціональної структур і ґрунтується на єдності розпорядження й кваліфікованому здійсненні функцій управління спеціальним апаратом фірми (рис. 35).



Важливо підкреслити, що формування керівної ланки будь-якої організації визначається особливостями її господарської діяльності й полягає в доборі заступників першої особи. Наприклад, специфіка діяльності виробничого об'єднання "Укр-закордоннафтогазбуд" передбачає будівництво нафто- і газопроводів у різних регіонах (СНД, Західна Європа, південні країни). Природно, одному заступнику з виробництва складно зорієнтуватися в такому діапазоні різних цільових програм. Ті завдання, що йому доведеться розв'язувати в умовах організації будівництва в країнах близького зарубіжжя, кардинально можуть відрізнятися від завдань, виконуваних, наприклад, у країнах Близького Сходу. Тому доцільно покласти однакові функціональні обов'язки на трьох заступників з виробництва залежно від регіону прикладання сил. Один буде відповідати за близьке зарубіжжя, другий — за країни Європи, третій — за південні країни.

Примітки: 1. >f— позначення лінійних зв'язків (підпорядкованості); 2. Виробництво продукції Б включає чотири технологічних процеси (наприклад, зварювання, складання, фарбування, контроль). 3. Керівник відділу планування, менеджер з питань комп'ютеризації та інші керівники функціональних служб надають допомогу або рекомендації лінійним керівникам.

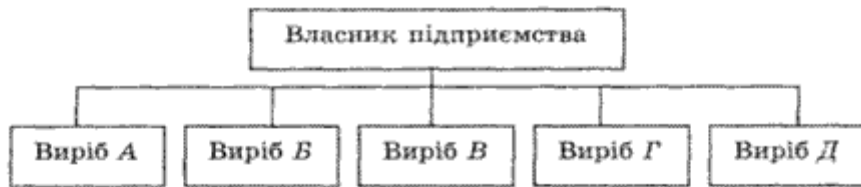
Розв'язання подібної проблеми може породжувати нові проблеми: хто буде відповідати за роботу відділів капітального будівництва, зарубіжного будівництва, головного механіка, виробничий та інші функціональні підрозділи і служби. Для цього доцільно сформувати виробничі підрозділи також відносно цільових програм, тобто в кожному відділі мають працювати головні й провідні фахівці, у яких є досвід роботи в цих країнах і які знають іноземні мови. Кожний із трьох фахівців

буде співпрацювати з певним заступником генерального директора, контактувати з ним при розв'язанні будь-яких виробничих питань.

Наприклад, заступники з комерційної діяльності й постачання, з науки, проектування і контролю за будівництвом будуть здійснювати керівництво підрозділами за профілем своєї діяльності, безпосередньо контактувати з начальниками відділів. У такій складній і багатоплановій обстановці підготовки, прийняття й реалізації управлінських рішень має бути створено раціональні умови праці, насамперед можливість оперативно одержувати необхідну інформацію, переробляти її і приймати оптимальні рішення.

У цьому випадку лінійна структура підкріплюється спеціальними допоміжними службами. Серед недоліків лінійно-функціональної побудови організації можуть бути розбіжності між лінійними і функціональними службами. Лінійні службовці часто протидіють роботі функціональних експертів. Розбіжності можуть виявитися й у неправильному тлумаченні одержаної від експертів інформації, переданої лінійним службовцям-виконавцям.

Збільшення розмірів фірми й процеси диверсифікації зумовили необхідність розроблення та використання продуктових і орієнтованих на споживача організаційних структур, суть яких зводиться до того, що фірма ділиться на ряд відносно самостійних, але вузько спеціалізованих виробництв за видами товарів або послуг, груп покупців чи географічних регіонів. Повноваження з керівництва виробництвом і збутом будь-якого продукту або послуги передаються одному керівнику, який відповідає за даний тип продукції. Керівники вторинних функціональних служб (виробничої, технічної та збутової) звітують перед керівником, якому передано повноваження керувати виробництвом і збутом цього виду продукції. Такі структури дають змогу великій фірмі приділяти стільки ж уваги конкретному типу продукції, скільки її приділяє йому невелика фірма, що випускає один-два види продукції, а також швидко реагувати на зміни умов конкуренції, технології і споживчого попиту за рахунок кращої координації робіт (рис. 36, а і б). Ця структура використовується у випадках, коли підприємство займається виробництвом кількох, не пов'язаних між собою груп товарів.



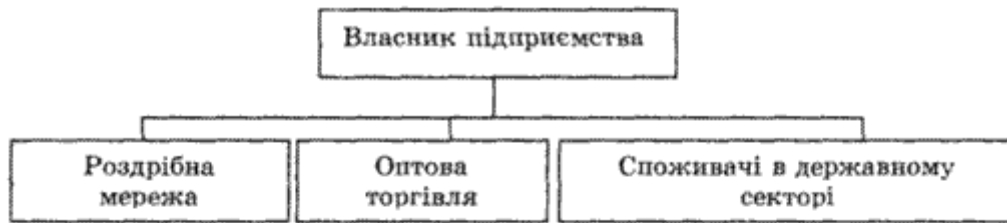
a



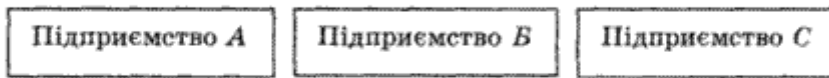
Якщо організаційна структура орієнтована на споживача в умовах багатопрофільного виробництва, всі її підрозділи групуються навколо визначених груп споживачів. Наприклад, велике видавництво може мати підрозділи, що займаються літературою для дорослих, юнацькою літературою, підручниками для вищих навчальних закладів, середньої школи. Кожний такий підрозділ орієнтується, як правило, на свого покупця й діє як практично незалежна компанія, має свій редакторський відділ, служби, відділи маркетингу і фінансів, виробничий відділ.

Інший приклад — комерційні банки. Основні групи, які користуються їхніми послугами, — це індивідуальні клієнти (приватні особи), організації, міжнародні фінансові організації.

Для розв'язання життєво важливих проблем, що періодично виникають, використовуються матричні системи побудови організації, що припускають об'єднання в групу, команду фахівців з метою роботи над спеціальним проектом. Команда являє собою групу осіб, на яку покладено вирішення спеціального завдання. За місцем у структурі організації вони можуть бути лінійними і функціональними, офіційними і неформальними (рис. 37, а і б).



або



а



б

Ця структура використовується у випадках, коли потреби кожної групи клієнтів істотно відрізняються між собою.

Сучасний етап розвитку виробництва характеризується інтенсивними перебудованими процесами, що стосуються форми власності, приватизації нерентабельних державних підприємств і залучення іноземного капіталу для пошуку більш сучасних та ефективних форм господарювання.

При сучасних масштабах і формах кооперації суспільної праці (виробництва) дуже складно забезпечити узгодженість, базуючись лише на традиційних структурах лінійно-функціонального призначення. Традиційні форми управління орієнтують на рівномірний поступальний розвиток усіх елементів виробництва й досягнення загальної мети, що впливають з основного призначення тієї чи іншої виробничої ланки і розв'язуваних нею завдань. Програмно-цільове управління, незалежно від рівня й об'єкта його застосування, передбачає вплив суб'єкта управління на основі методології системного аналізу. Засоби досягнення мети управління визначаються з урахуванням цієї мети й охоплення всіх стадій відтворювального циклу. Програмно-цільовий підхід орієнтує на досягнення мети, що впливає з якогось великомасштабного завдання, що потребує для його розв'язання концентрації зусиль багатьох виробничих ланок.

При програмно-цільовому підході, залежно від масштабів і складності розв'язуваних завдань, для спільних дій об'єднуються ланки суспільного виробництва різних сфер діяльності: у рамках

підприємства — окремі виконавці (цехи, служби, відділи, бюро); у межах галузі або регіону — підприємства, об'єднання, будівельно-транспортні, науково-дослідні та проектні організації. При цьому традиційне лінійно-функціональне управління не скасовується. Виконавці програми, зберігаючи своє місце в системі лінійно-функціонального підпорядкування, входять одночасно в ієрархічну структуру підпорядкованості програмно-цільового управління.

Програмне управління виникло в процесі бурхливого розвитку суспільного виробництва в період НТР як напрям посилення управлінського впливу на досягнення мети щодо розв'язання глобальних проблем дослідження економіко-виробничих систем і орієнтації на них ресурсного потенціалу.

Програмне управління не замінює і не змінює існуючих систем організації та управління, а підсилює їх за рахунок своєї комплексності й цілеспрямованості у розв'язанні проблем.

Програмно-цільове управління — це додатковий механізм стратегічного управління, орієнтованого на стратегічну мету, за умов раціонального використання всіх наявних видів ресурсів. Програмно-цільовий підхід передбачає надання переваги цільовому аспекту плану на відміну від планування "від бази" і "за ресурсами", хоча всі ці аспекти враховуються при розробці плану. Критерієм програм, тобто специфічною особливістю, що змушує нас звернутися до застосування програмно-цільового методу, є наявність проблем у розв'язанні соціальних, економічних та екологічних завдань. Одна з особливостей програмно-цільового управління — наявність проблеми, яку неможливо розв'язати при існуючій системі організації й управління виробництвом. Друга особливість програмно-цільового управління — орієнтація матеріально-ресурсного потенціалу підприємства на мету програми. Це пов'язано з тим, що ресурси практично значно обмежені для даного планового періоду, тоді як ресурсне забезпечення програм — одна з найважливіших умов їхньої реалізації. За кожним видом ресурсів необхідно створити організаційну систему, орієнтовану на мету програми. Якщо перша особливість дає змогу чітко сформулювати й обґрунтувати мету програми, то друга забезпечує її ритмічну реалізацію.

Відносна ефективність того чи іншого типу організаційної структури визначається різноманітними зовнішніми і внутрішніми факторами. Якщо одні підрозділи організації функціонують в оточенні, що відрізняється від оточення інших підрозділів, то відповідно слід розрізняти і їхні структури.

Щоб реалізувати потенціал спеціалізованих підрозділів організації, керівництву необхідно ввести в організаційну структуру механізм координації та інтеграції всіх цих підрозділів. Вище керівництво може ефективно інтегрувати організацію шляхом постійного врахування її загальної мети і настільки ж постійного нагадування всім співробітникам про необхідність концентрувати свої зусилля насамперед на загальній меті. Сьогодні зовсім недостатньо того, що кожний підрозділ і всі працівники організації будуть працювати ефективно самі по собі. Високої результативності підприємницької структури в сучасних ринкових умовах не буде досягнуто, якщо один або кілька

підрозділів не будуть достатньо ефективно інтегровані в її загальну структуру. Більше того, недостатня інтеграція може позначитися на ефективності організації вже через кілька тижнів або місяців.

Наприклад, фірма, що робить текстильні вироби, в умовах жорсткої конкуренції, частоті зміни номенклатури виробів для задоволення споживчого попиту і частоті зміни постачальників у зв'язку зі зміною попиту на види тканин не може випускати всі види тканин одночасно тому, що через зміни моди, смаків покупців може відбутися затоварення. Випуск же всіх видів тканин невеликими партіями знизив би ризик затоварення, але позбавив би виробника економічних переваг масштабності. Крім того, якщо він не зможе задовольняти замовлень, що надходять, то ризикує бути витиснутим із ринку конкурентами. Та обставина, що часовий лаг між випуском продукції та її фактичним продажем може досягати шести й більше місяців, ще більш ускладнює проблему приведення виробництва у відповідність до структури попиту. Це означає, зокрема, що фірма може спрямувати ресурси на випуск тканин, які не користуються попитом, і не буде помічати зроблених помилок протягом значного критичного часу. Отже, для досягнення намічених показників рівня прибутку й виробництва цій фірмі необхідно налагодити більш ефективну інтеграцію і інформаційний взаємозв'язок між відділом збуту і виробничим відділом. Якщо ж відділ збуту і виробничий відділ будуть незалежно один від одного максимізувати свої зусилля, кожний у своєму напрямі, замість спільної роботи над загальними цілями, фірма може бути неспроможна досягти поставленої мети, навіть якщо відділ збуту буде ефективно торгувати, а виробництво — виробляти. Таким чином, структура підприємства є органічною єдністю організаційної структури виробництва й організаційної структури управління. Поза такою єдністю структура підприємства немислима. Обраний варіант організаційно-виробничої структури визначає початкову схему структури управління. Формою ж організації складових елементів підприємства як системи є його структура, що відбиває впорядковане розташування елементів як форми їхнього взаємозв'язку, перетворюючи діючу структуру в систему. Відповідно структуризація системи управління знаходить свій прояв (відбиток) у функціонально відособлених одиницях апарату управління (цех, відділ, бюро та ін.), що є ланками структурного ланцюжка управління. Виробнича структура невіддільна від відповідної структури управління як організуючого початку виробничого процесу. Організаційна структура є одночасно способом і формою об'єднання персоналу фірми для здійснення виробничих і управлінських завдань.

Відносна ефективність того чи іншого типу організаційної структури визначається різноманітними зовнішніми і внутрішніми факторами. Якщо одні підрозділи організації функціонують в оточенні, яке відрізняється від оточення інших підрозділів, то відповідно мають розрізнятися і їхні структури. Реалізації потенціалу підрозділів організації можна досягти за допомогою створеного



керівництвом механізму координації та інтеграції всіх елементів організаційної структури підприємства.

### **12.3. Методи побудови та вдосконалення організаційних структур**

У теорії та практиці менеджменту виділяють такі методи побудови організаційних структур.

Метод поділу за функціями. Формування управлінської одиниці здійснюється за функціями підприємства. Це означає, що для таких функцій, як постачання, виробництво, маркетинг, фінансова, кадрова та ін., є своя управлінська одиниця. Кожна така одиниця централізовано виконує свої функції на рівні всього підприємства, включно з внутрішніми підрозділами й окремими філіалами. На кожному підприємстві є свої організаційні назви основних функцій. Наприклад, на деяких підприємствах функції постачання і виробництва здійснюються управлінською одиницею, яка називається управління виробництвом.

На малих підприємствах технічне управління може забезпечувати здійснення функцій виробництва, постачання, кадрів або функція постачання і реалізації здійснюється одиницею під назвою комерційне управління. На великих підприємствах такий поділ буває рідко, оскільки там за кожною функцією створюється своя управлінська одиниця. Загалом можна сказати, що з урахуванням специфіки кожного підприємства відділи та служби управління поділяються на такі головні групи: технічні, допоміжні, комерційні, економічні, адміністративні та функції управління соціальним розвитком виробничого колективу. У процесі формування підрозділів управлінських одиниць використовуються ті ж методи або інші, що відповідають конкретним умовам і меті. Наприклад, якщо організація зовнішньоторгового відділення заснована на тому, що виконання зовнішньоторгового контракту є найбільш важливим для підприємства, яке випускає прості технічні товари, то можна використати функціональний підхід для розподілу функцій цього відділу на три головні групи: підготовка до експорту й робота на ринку; здійснення експорту; регулювання і контроль експорту.

Безперечно, що характер діяльності підприємства, його мета і стратегія визначають характер функцій та кількість їх. Наприклад, одержання прибутку вимагає вивчення ринку і конкурентів.

Для поліпшення якості продукції необхідно проводити технічні дослідження.

Переваги методу поділу за функціями такі:

виділення відносної важливості кожної управлінської функції;

використання спеціалізації та її переваг;

високий ступінь узгодженості й контролю в межах однієї конкретної функції та можливість єдиного підходу до розв'язання будь-якої проблеми, пов'язаної з цією функцією.

Недоліками цього методу можна вважати:

ускладнення узгодженості й координації між різними функціональними менеджерами;

ускладнення централізованого контролю за управлінськими функціями, особливо якщо вони розподілені в різних географічних районах;

розширення сфер управлінської функції ускладнює підбір відповідного керівника, оскільки він має володіти широкою спеціалізацією, що, в свою чергу, ускладнює його службове просування.

При використанні методу розподілу за функціями необхідно враховувати й вирішувати названі проблеми, виходячи з конкретних умов відповідного підприємства. Таким чином, усі структурні підрозділи органу управління об'єднуються в ланцюг головних груп.

Перша — структурні підрозділи об'єктів управління. Головна проблема при цьому полягає в тому, щоб не вийти за межі керованості, з одного боку, і не створити карликових підрозділів для керівництва невеликою кількістю об'єктів — з іншого.

Друга — головні функціональні структурні підрозділи (планування, контроль).

Третя — група підрозділів, що забезпечують здійснення міжгалузевих, господарських функцій (постачання, збут, фінанси, кадри та ін.).

Четверта — допоміжні та обслуговуючі підрозділи (канцелярія, архів тощо).

П'ята — керівництво, його заступники, президія, рада тощо.

Метод розподілу за продукцією, що випускається. Практикується підприємствами, котрі спеціалізуються на виробництві різноманітних видів продукції з використанням різноманітної сировини та обладнання.

Розподіл за номенклатурою товарів залежить від технологічних, транспортних і функціональних можливостей. Таким чином, кожна управлінська одиниця спеціалізується на відповідному товарі або групі товарів. Така одиниця здійснює функції виробництва, постачання, реалізації, фінансування тощо, але незалежно від інших управлінських одиниць. Такий же метод використовується для формування підрозділів усередині даних одиниць і, особливо, для формування збутових відділень. Наприклад, таке відділення на верстатобудівному заводі може мати спеціалізовані товарні групи з експорту універсальних і спеціальних верстатів, а також з організації технічного обслуговування їх.

Головні переваги методу: ефективне виконання та якість виробництва, координація, узгодженість і використання переваг спеціалізації.

Недоліки: незалежність однієї одиниці від інших веде до дублювання функцій та ускладнює їхню діяльність; не використовуються переваги спеціалізації на рівні всього підприємства; вузька спеціалізація керівника управлінської одиниці ускладнює управління ним різноманітними функціями одиниці.

Метод розподілу за групами (категоріями) споживачів. Використовується на підприємствах, що мають справу з різними групами споживачів. Кожна управлінська одиниця спеціалізується на

відповідній групі споживачів і здійснює необхідні функції. Найчастіше цей метод застосовується для формування управлінських підрозділів, які здійснюють такі функції, як постачання, розробка/продукції, її виробництво, реклама, реалізація тощо, відповідно до вимог кожної групи споживачів. Такий підхід забезпечує ефективний збут готової продукції підприємства, дає змогу набирати фахівців і планувати їхню роботу відповідно до вимог будь-якої групи споживачів, координувати дії в межах однієї одиниці.

Недоліки: складність координації діяльності різних управлінських одиниць, неможливість використання переваг однієї функції тощо.

Метод поділу за етапами виробництва. Застосовується на виробничих підприємствах, де процес виробництва продукції відбувається у кілька етапів. Це дає можливість формування для кожного етапу відповідної управлінської одиниці, що виконує всі необхідні функції, незалежно від іншої одиниці. Наприклад, на підприємстві з виробництва тканини процес виробництва поділяється на етапи: прядіння, ткання, підготовка до фарбування, фарбування. Для кожного етапу можливе створення відповідної незалежної управлінської одиниці. Такий метод дає змогу найбільш повно використати можливості працівників, обладнання, верстатів, удосконалити процес виробництва і координувати діяльність у межах конкретного етапу. Тут досягається високої міри безпосереднього контролю. У процесі будь-якого етапу без безпосереднього контролю виявляється неякісна робота попереднього етапу.

Недоліки: вузька координація діяльності управлінських одиниць різних етапів через взаємозалежність етапів. Вузька спеціалізація керівника одиниці ускладнює для нього управління всіма функціями.

Метод поділу за робочими змінами. На багатьох підприємствах із різних причин використовується змінний режим роботи. Управлінські функції робочих змін відрізняються одна від однієї більшою чи меншою мірою. Робота поділяється на денні, вечірні та нічні зміни. Очолюють роботу начальники зміни, котрі підпорядковуються генеральному директору. Адміністратори кожної зміни мають свої функції і програму роботи, котрі можуть відрізнятися від інших управлінських одиниць, що залежить від специфічних умов роботи зміни та вимог. Цей метод використовується при організації управління виробництвом.

Метод поділу за географічним положенням. Згідно з цим методом кожний завод або філія конкретного підприємства розглядається як незалежна управлінська одиниця, що здійснює всі необхідні функції. Адміністративний поділ та розподіл робіт здійснюється з урахуванням внутрішніх умов, без втручання центрального керівництва, крім випадків, коли рішення окремих питань входить до компетенції самої центральної адміністрації. Такими питаннями можуть бути: постачання, фінансування, реклама тощо.

Перевагами цього методу є: організація робіт з урахуванням місцевих умов; самостійність філій, відсутність бюрократичних перешкод; сприяння просуванню керівників філій на більш високі посади.

Це найбільш вдалий метод при розробці робіт за географічними районами. Проте крайнощі при застосуванні цього методу ведуть до дроблення функцій підприємства за філіями, що є причиною послаблення координації діяльності, зменшення ролі центрального апарату та його повноважень.

Метод комбінованого підходу. У міру збільшення організації та розширення управлінських функцій, зростання масштабу діяльності застосування якогось одного методу стає недостатнім. У такому разі використовуються різні методи. При цьому використовують переваги кожного методу і, в міру можливості, уникають його недоліків, що забезпечує найбільш ефективне функціонування організаційної структури управління.

Наприклад, поряд із використанням методу поділу на етапи виробництва такі функції, як фінансова та постачання, перебувають у компетенції центральної адміністрації, котра розв'язує їх на рівні всього підприємства. Більшість сучасних фірм при формуванні організаційної структури управління використовують різноманітні методи побудови, що дає змогу уникнути недоліків кожного методу, ефективно використовувати їхні переваги та проявляти гнучкість при подальшому коригуванні мети і стратегії підприємства, зміні умов існування фірми тощо.

Різноманітність та складність організаційних структур, факторів та умов, що їх визначають, об'єктивно зумовлюють існування різноманітних методів удосконалення останніх. Найбільш відомі такі методи.

Експертний метод полягає в попередньому дослідженні діючої структури управління, виявленні її слабких місць. З цією метою проводиться діагностичне обстеження системи управління, щоб вивчити її стан на основі порівняння фактичних значень відповідних показників з нормативними і плановими значеннями їх. Аналіз цих показників дає змогу встановлювати недоліки резервів у діяльності системи управління, поставити їм точний діагноз. Як правило, ця робота супроводжується проведенням так званого прогностичного аналізу, завдання якого полягає у вивченні поведінки діючої системи в динаміці, виявленні тенденцій її зміни, а також у поясненні причин, що зумовили ці зміни.

Експертний метод у практиці вдосконалення організаційних структур використовується досить широко. Це пояснюється недостатнім розвитком кількісних методів аналізу, недоліками нормативної бази тощо. Перевагою експертного методу є оперативність отримання результатів аналізу та розробка рекомендацій щодо усунення недоліків організаційних структур.

Метод порівняння та аналогії полягає у використанні при вдосконаленні організації управління елементів механізму управління, організаційних форм та рішень, котрі виправдали себе на практиці

на підприємствах із подібними умовами (розмір, тип виробництва, складність продукції тощо). Цей метод передбачає розробку та вдосконалення типових структур управління, норм керуваності, типового складу функцій управління, різноманітних розрахункових формул для визначення нормативів чисельності управлінського апарату. Він найбільш поширений у практиці галузевих підприємств, об'єднань. Широке використання методу привело до уніфікації організаційних структур управління на підприємствах галузей, упорядкування штатних розкладів, регламентації адміністративно-управлінської діяльності, що є позитивним. Разом з тим цей метод орієнтує на постійний склад функцій управління, ставить жорсткі обмеження у виборі організаційних структур. Зміст методу полягає у виділенні груп однорідних підприємств, які визначаються на основі обсягів і складності робіт з управління. Для кожної групи розробляється типова організаційна структура та інші типові рішення щодо побудови апарату управління.

Метод структуризації мети ґрунтується на уявленні про виробничо-господарську організацію як багатоцільову систему. Метод передбачає структуризацію мети (завдань) організації за відповідними ознаками, які є основою для виділення видів діяльності, складу управлінських робіт. Групування управлінських робіт за визначеними правилами дає можливість визначити структурні підрозділи та орієнтувати їхню діяльність на досягнення конкретної виробничо-господарської мети. Метод організаційного моделювання ґрунтується на використанні відповідних формалізованих уявлень (моделей) об'єкта і структури управління. Серед групи методів організаційного моделювання найбільш відомий метод, в основі якого лежить декомпозиція інформаційного процесу виконання управлінських робіт. Відповідно до цього методу у виробничих процесах виділяють місця, де необхідний управлінський вплив. Далі встановлюються характер та періодичність цих впливів, склад і обсяг інформації, необхідні технічні засоби та інші складові процесу управління.

Розробка процесів управління відбувається з урахуванням нормативних вимог до організації їх. На основі характеристик розроблених процесів управління (їхні періодичність, трудомісткість тощо) визначають кількість працівників, їхню підпорядкованість у процесі виконання управлінських робіт, склад підрозділів апарату управління.

До методів організаційного моделювання слід віднести ті, в яких використовуються параметричні залежності об'єкта і суб'єкта управління. Сутність цих методів полягає у встановленні зв'язків параметрів системи управління й виробничо-технічних факторів, у визначенні спрямованості дій та міцності цих зв'язків. Особливістю параметричного методу/ є дослідження кількісних характеристик для опису системи управління та її структури.

Вибір конкретного методу проведення робіт з удосконалення організаційної структури управління залежить від характеру проблем, що стоять перед підприємством, наявності ресурсів,

кваліфікованих виконавців, міри обґрунтованості нормативної та методичної бази й інших умов. На практиці, як правило, використовується поєднання розглянутих методів, котрі доповнюють один одного. Наприклад, використання методу структуризації мети часто передбачає залучення експертів, аналітичної інформації. З іншого боку, використання експертного методу при вдосконаленні структури управління не виключає застосування типових рішень, аналогів, що себе виправдали на практиці.

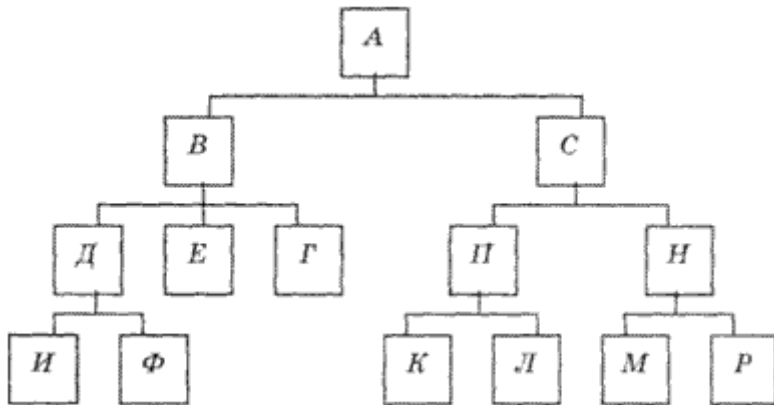
#### **12.4. Обґрунтування рішення про створення та реорганізацію структурних підрозділів підприємства**

Структурними підрозділами апарату управління вважають адміністративно відокремлену його частину, що виконує одну чи кілька функцій або частину функцій управління. Структура апарату управління характеризує склад і взаємозв'язок його підрозділів та окремих посадових осіб. Отже, структура апарату управління фірмою дає уявлення про його підрозділи, служби й окремих посадових осіб, їхню спеціалізацію, підпорядкованість і взаємозв'язок по вертикалі та горизонталі. До ланок управління належать структурні підрозділи, а також окремі фахівці, які виконують відповідні функції управління або частину їх. До ланок управління належать і менеджери, які здійснюють регулювання і координацію діяльності кількох структурних підрозділів. Щаблі управління характеризують послідовність підпорядкування одних ланок управління іншим знизу доверху. На основі інформації, що надходить, менеджерами на кожному щаблі управління приймаються рішення, які конкретизуються і доводяться до ланок, що стоять нижче.

Формування структури підрозділів означає, що організація групує своїх працівників за відділами, секторами й т. ін., котрі потім об'єднуються в більші структурні одиниці, що є необхідним для реалізації її мети. Визначаючи, яким способом розподіляються людські ресурси всередині організації, структура підрозділів, природно, впливає на те, як ця організація працює: наприклад, вона диктує чисельність управляючих, необхідних для зв'язку кожного відділу з більш високими й більш низькими ієрархічними рівнями. Тому при побудові організаційних структур керуються, як правило, такими основними принципами: охоплення всієї управлінської діяльності; спроможність реагувати на ситуації, що змінюються; мінімальна кількість рівнів і ланок; мінімальні витрати часу на прийняття рішень і проходження їх від вищого керівника до безпосереднього виконавця; поєднання централізації та децентралізації функцій управління; дотримання оптимальної кількості керівних працівників, фахівців і технічних виконавців; рівномірність навантажень на кожен ланку і рівень управління.

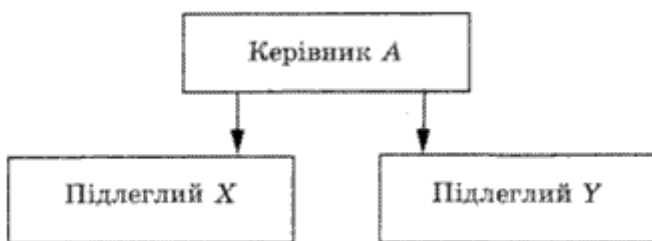
Сектор визначають як групу працівників з одним керівником, а сектори групують у більші структурні одиниці. Проблема полягає у визначенні й послідовному дотриманні принципів групування робіт у сектори, а секторів у відділи та більші структурні одиниці. При розгляді структури організації, показаної на рис. 38, може виникнути запитання: чому, наприклад, елемент К <http://www.library.if.ua/books/32.html>

входить у П, а не в Г або Е? Класичний підхід розрізняє чотири фактори, що впливають на розв'язання цієї проблеми: діапазон контролю, економічність масштабу, координація, зміст роботи.



Сутність діапазону контролю полягає в тому, що, виконуючи управлінські функції, керівник повинен мати досить часу для координації та контролю за роботою своїх підлеглих. Особливістю визначення меж діапазону контролю є кількість контрольованих відносин, а не просто кількість робіт і підпорядкованих працівників. Для успішного використання цього фактора менеджера слід враховувати насамперед три види стосунків підлеглих і керівників, що складаються при виконанні взаємозалежних робіт.

По-перше, прямі стосунки підпорядкування, кількість яких дорівнює кількості підлеглих. У найпростішому випадку, якщо А — керівник, котрий має двох підлеглих — Х і У, то є два прямих простих стосунки: А з Х і А з У (рис. 39).



По-друге, перехресні стосунки, що виникають між двома підлеглими одного керівника і використовуються для взаємного консультування. Якщо кількість підлеглих дорівнює Р, то кількість перехресних стосунків складе  $P(P - 1)$ . Наприклад, якщо А має у підпорядкуванні Х і У, то число перехресних стосунків дорівнює двом: Х із У; У із Х (рис. 40).



По-третє, прямі групові стосунки між керівником і кожною можливою комбінацією підлеглих.

Наприклад, для керівника А прямі групові стосунки будуть: А і Х у присутності У; А і У у

присутності X (рис. 41).

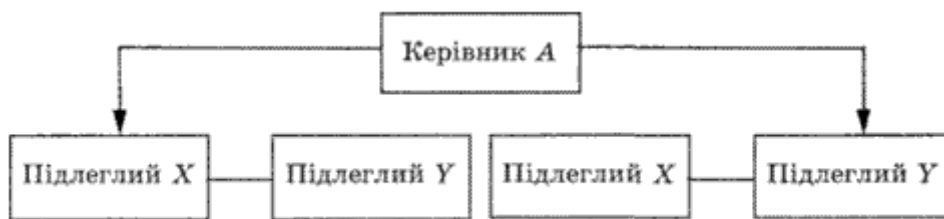


Рис. 41. Прямі групові стосунки

Усі три види стосунків потенційно вимагають витрат часу керівника.

У кожній організації має бути визначено, якою кількістю підлеглих може управляти керівник.

Дослідники цієї проблеми називають різні норми керованості — від 3—8 до 15—30 чол., залежно від розміру та виду діяльності фірми. Норма керованості звичайно ставиться в залежність від кількості посадових зв'язків, що вимагають уваги керівника. Загальна кількість усіх видів стосунків розраховується за формулою

$$K = P(2P + P - 1),$$

де  $K$  в. — загальна кількість стосунків;  $P$  — кількість підлеглих.

Розрахунок дає такі показники:

Кількість підлеглих Загальна кількість стосунків

1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222
7	490
18	2 259 602

Діапазон контролю в кожній організації встановлюється залежно від ситуації. Звуження діапазону контролю хоч і покращує внутрішні комунікації, але веде до ускладнення вертикальних комунікацій у міру збільшення кількості рівнів. Тому в практиці фіксованого діапазону контролю немає.

Завдання визначення діапазону контролю — це одне з підзавдань у рамках більш широкої проблеми з оцінювання завантаженості керівника. Ця проблема надзвичайно важлива. Компанія обходилася б тільки одним менеджером, якби він міг нести необмежене навантаження. Різні обсяги робіт, які здатний виконати менеджер, зумовлюють різні організаційні структури. Навантаження керівника залежить не тільки від кількості контрольованих зв'язків, а й від інших факторів, серед яких слід зазначити такі.

По-перше, обсяг інструктажу, необхідного підлеглим. Одна ситуація вимагає докладного



інструктування, коли керівник вказує підлеглим, що і як робити. У іншій ситуації може виявитися досить тільки перевірки кінцевих результатів. Ці два типи ситуації вимагають від керівника різноманітних витрат часу. Час керівника може бути зекономлено шляхом мінімізації контролю підлеглих такими способами: навчання готує підлеглих до того, щоб брати на себе більше рішень і, таким чином, рідше звертатися до керівників; співробітництво між членами колективу сприяє самостійному усуненню розбіжностей у процесі самої роботи і в такий спосіб керівник може витратити менше часу на усунення розбіжностей; заміна дріб'язкової опіки підлеглих їхньою інформованістю.

Побудувавши інформаційну систему, котра зробить стандарти роботи зрозумілими для підлеглих, керівник зможе зосередитися тільки на випадках відхилення від стандартів; спрощення процесу прийняття рішень у стандартних ситуаціях можна досягти шляхом встановлення детальних правил ухвалення рішень для кожної можливої ситуації. У таких ситуаціях у підлеглого зменшується потреба в консультаціях з керівником.

По-друге, ступінь подібності або відмінності роботи підлеглих. Якщо відмінності в роботі підлеглих великі, робота керівника стає більш складною.

По-третє, ступінь завантаження менеджера іншими, крім керівництва, роботами. Чим вища посада керівника, тим менше часу приділяється контролю безпосередніх підлеглих і більше — плануванню.

По-четверте, працездатність керівника. Вона може бути різною, оскільки не всі керівники можуть упоратися з одним і тим же навантаженням.

Рис. 42. Групування робіт як реакція на зростання навантаження

Збільшення навантаження може стати причиною створення додаткових рівнів, секторів і відділів. Наприклад, в організації з 5 чоловік (власника і чотирьох працівників) зі збільшенням кількості працівників може бути введено посаду керівника (рис. 42).



У міру подальшого зростання організації виникає перевантаження менеджера, і робота може бути згрупована в сектори зі своїми управляючими або у відділи.

На цій стадії робоче навантаження перестає бути основою для об'єднання діяльності безпосередньо

під керівництвом того або іншого менеджера. Не пов'язані між собою види діяльності не групуються під керівництвом одного керівника для того, щоб забезпечити його повне завантаження. З іншого боку, перенавантаження керівника будь-якого рівня може не дати змоги повністю згрупувати під його керівництвом визначений вид діяльності.

Об'єднання однорідних робіт може здійснюватися з метою одержання різноманітних видів економії від масштабів діяльності. Наприклад, управлінської економії можна досягати шляхом спеціалізації керівників на виконанні певних подібних робіт. Так, централізація бухгалтерського обліку дає змогу спеціалізувати одного бухгалтера на нарахуванні податків, іншого — на обліку витрат на керування та ін. і таким чином краще використовувати обмежені ресурси фахівців. Компанія не завжди може мати десять першокласних бухгалтерів, які очолюють десять самостійних секторів у різних підрозділах, але вона може оплатити роботу одного першокласного бухгалтера, який очолює бухгалтерський апарат. З розширенням компанії не виникає необхідності в адекватному розширенні спеціалізованих секцій або відділів. Наприклад, якщо все прогнозування збуту централізовано, а фірма розширює виробництво, вартість прогнозу збуту на одиницю продукції буде знижуватися. Проте такої економії може й не бути, якщо кожне відділення фірми має свою службу прогнозування збуту.

Фінансової і торгової економії можна досягати в тому разі, якщо всі закупівлі централізувати з метою не тільки використання знань фахівців, а й одержання торгових знижок на придбання великих партій товару. Аналогічно одержання кредитів доцільно централізувати не лише для зменшення сумарної потреби в них, а також і тому, що один загальний для компанії відділ спроможний регулювати рівень кредитних ставок і обсяг одержаних засобів.

Об'єднання однакових видів робіт сприяє підвищенню завантаження працівників. Наприклад, об'єднання маленьких секторів, робота яких доповнює один одного, може значно знизити недовантаження персоналу. Нарешті, окремі сектори можуть виконувати подібні роботи, але спеціалізуватися на різноманітних видах продукції (наприклад, на проявленні кольорової або чорно-білої плівки), їхнє об'єднання дає більш ефективне використання кадрів при коливаннях попиту на ці товари.

Як було з'ясовано в першому розділі, сутність управління зводиться до свідомої координації персоналу організації для досягнення загальної мети або завдань. Тому необхідно побудувати організацію, в якій забезпечується координація зусиль усього персоналу в процесі виконання робіт. Іншими словами, недостатньо побудувати належну структуру організації, необхідно скоординувати (синхронізувати) роботу всіх її елементів.

У міру збільшення розмірів компанії проблема координації ускладнюється. Люди, які переслідують спільну мету, мають діяти, знаючи зміст роботи своїх колег. Це стає все складніше в міру

розпорошення відповідальності за досягнення мети і збільшення кількості та довжини ліній комунікацій. Усі види діяльності компанії мають бути скоординовані. Звідси й потреба у вищому керівнику як загальному координаторові. Деякі з них можуть бути настільки взаємозалежні, що їм необхідний один керівник, котрий забезпечує їхнє погоджене виконання. Групування, що мінімізує проблеми координації, дає змогу досягти максимально можливого ступеня замкнутості циклу робіт усередині кожного підрозділу організації.

Хоча всі роботи вимагають координації, ті види їх, що обслуговують окремі завдання, мають координуватися в першу чергу. Так, продаж товарів, організація збуту, реклама й дослідження ринку мають одну загальну мету. Всі вони сприяють досягненню визначеного обсягу продажів або забезпеченню для фірми визначеної частки ринку. їхній постійний зв'язок необхідний для забезпечення правильного асортименту збуту. Отже, ці роботи можна згрупувати разом, створивши відділ збуту. Оскільки загальна мета збуту може бути поділена на завдання, можливий і поділ відділу на сектори. Розглянемо діючу структуру управління відділу маркетингу на ВО "Стріла" (рис. 43).



Взаємозв'язок служби маркетингу з іншими підрозділами здійснюється шляхом надання інформації на нарадах у директора об'єднання про нові вироби і програми розвитку. Основною функцією відділу є формування попиту і стимулювання збуту товарної продукції. До основних напрямів діяльності належать: аналіз ринку, оцінювання діяльності конкурентів, вивчення споживачів вироблених товарів, організація виставок в об'єднанні й участь у виставках інших організацій, укладення договорів на випуск виробів.

Служба маркетингу нараховує 27 осіб, із них 23 мають вищу освіту. Служба має: 2 ПЕОМ, 1 телефакс, 20 калькуляторів, 5 телефонів.

Оплата праці керівників, фахівців і службовців здійснюється відповідно до встановлених окладів згідно зі штатним розкладом, складеним на основі тарифної угоди між урядом і галузевою профспілкою. Відповідно до положення про оплату праці працівників об'єднання оплата керівників, фахівців і службовців служби маркетингу за виконання плану визначається так:

за реалізацію продукції в розмірі до 30 % премія не нараховується;  
30—40 % — премія нараховується з коефіцієнтом 0,3 окладу з надбавкою;  
40—50 % 0,4;  
50—70 % 0,7;  
70—80 % 0,9;  
80—90 % 1,0;  
90—100 % 1,2;  
понад 100 % 1,5.

Труднощі з групуванням виникають, коли робота виконується кількома різними завданнями. Тоді виникає питання, за яким завданням групувати самостійні структурні одиниці. У такому разі проблема координації може розв'язуватися таким чином.

Розроблення заходів щодо координації може бути доручено самим підрозділам. Тоді керівники мають консультиватися один з одним щодо загальних проблем. У зв'язку з цим може створюватися адміністративний механізм на зразок комітету для розгляду пропозицій підрозділів, щоб забезпечити залучення всіх керівників до передбачуваних заходів.

Керівникові одного з підрозділів може бути доручено забезпечення координації. Таким прикладом може бути ситуація, коли на головного бухгалтера покладається відповідальність за все внутрішнє діловодство, наприклад за оформлення замовлень. У цьому разі є небезпека того, що керівники інших підрозділів можуть сприймати цей підрозділ просто як відбиток його інтересів і упереджень. Координує заходи спільний для обох підрозділів керівник. Інакше кажучи, для цього необхідно призначити одного керівника.

Наступний принцип — групування за змістом робіт. Ключові роботи вимагають особливої уваги, і вище керівництво може прагнути безпосередньо керувати ними. Отже, їх може бути згруповано під його керівництвом. Для цього виду характерні роботи, що визначають довгостроковий розвиток компанії, наприклад фінансування капітальних вкладень; що мають делікатний характер, наприклад певні аспекти трудових відносин, невдале виконання яких може викликати широкий небажаний резонанс.

Деякі види діяльності або функції, що є логічно близькими, може бути розділено через потенційний конфлікт завдань. Організаційні підрозділи відокремлюються в таких випадках: новому підрозділу (наприклад, службі управління якістю) треба мати незалежний статус, щоб уникнути втрати об'єктивності; це єдиний шлях забезпечити ефективне досягнення мети нового підрозділу; керівник відділу, до якого варто було б приєднати новий підрозділ: а) не в змозі керувати ним, оскільки зайнятий розв'язанням інших важливих завдань; б) розглядає новий вид діяльності, орієнтований на перспективу (наприклад, розроблення нових перспективних виробів може бути відокремлено від

інших підрозділів служби маркетингу, що спрямовують свою роботу на досягнення більш короткострокової мети).

Конфлікт факторів. Чотири фактори, що визначають групування, — діапазон контролю, економічність масштабу, координація, зміст діяльності — можуть діяти в протилежних напрямках. Рішення, спрямоване на скорочення, наприклад, загальних витрат, може разом з тим збільшувати витрати на координацію. Іноді ці конфлікти не викликають великих проблем. Наприклад, далеко не всі фірми стануть об'єднувати дослідження ринку під керівництвом бухгалтерської служби тільки тому, що при цьому досягається економії за рахунок кращого використання обчислювальних машин. Іноді конфлікт факторів може бути дозволено, якщо координацію можна здійснити за допомогою планування. Візьмемо для прикладу підготовку продавців. Організована відділом збуту, вона забезпечує тісну координацію зі збутовою мережею. З іншого боку, кращі можливості для підготовки працівників має кадрова служба, що проводить цю роботу у великих масштабах. У цьому випадку немає підстави для конфлікту.

У даному разі відділ збуту може розробити навчальну програму разом із відділом кадрів, але саму підготовку довірити останньому. Після цього вносити будь-які зміни в програму без узгодження з відділом збуту не дозволяється. Координації відділів збуту і кадрів досягається завдяки тому, що стабільність програми підготовки працівників збуту не вимагає частих консультацій.

Складність групування виникає тоді, коли один і той же спосіб поліпшує координацію в одному напрямі й погіршує в іншому.

У теорії та практиці менеджменту розрізняють два принципово різних види структур — реальну і формальну. Формальна структура відтворює структуру реальну, відбувається своєрідне роздвоєння цілого, а саме: виникнення двох різних за сутністю і функціями структур — реальної, що безпосередньо взаємодіє із зовнішнім та внутрішнім середовищем, реагуючи прямо на їхній вплив, і формальної, захищеної всіма способами реальної системи від безпосередніх впливів, що відтворює деякі з них, найбільш істотні й повторювані. Останнє особливо важливе. Повторюваність впливів є певною гарантією того, що вони будуть і в майбутньому. А якщо при цьому їхній появі передують певні фактори (нейтральні для організації, але пов'язані з важливими повторюваними впливами), то ці чинники (зафіксовані у формальній структурі) можуть служити попередженням про наближення важливих подій, що дає змогу підприємству привести в готовність механізми попередження і більш успішно відреагувати на них.

Формальна структура підприємства є своєрідною програмою його поведінки і частиною механізму саморегуляції. У такому випадку відбувається певне передбачення майбутнього, що виникає завдяки тому, що встановлені у формальній структурі зв'язки між життєво важливими подіями зовнішнього середовища і симптомами їхнього вияву дають змогу реагувати на симптоми як на

саму дію, хоча остання лише прогнозується.

Крім формальних структур у будь-якій організації завжди є система взаємовідносин, яку не передбачено офіційною структурною схемою. Неформальна організаційна структура відображає взаємовідносини і взаємозв'язки, що виникають серед персоналу на міжособовому рівні. У реальному житті взаємовідносини між людьми у формальній і неформальній організаційних структурах, як правило, не збігаються. Між працівниками, формально не пов'язаними один з одним у межах виконання функціональних обов'язків, можуть виникнути неформальні стосунки.

До неформальної структури входять дії, цінності, норми, переконання, неформальні правила, а також складна мережа соціальних зв'язків, взаємовідносин, центрів лідерства й комунікацій, що склалися всередині та між складовими формальної організації.

Під неформальною організацією розуміється насамперед певна асоційована група людей, а також спонтанно сформульована сукупність особистих взаємовідносин і взаємозв'язків між іншими, тобто спонтанно сформована система контактів. У такій організації немає єдиної мети, проте вона досягає важливих результатів, оскільки взаємодія людей, заснована на їхній особистій меті й симпатіях, найбільш стійка. Неформальна організація досить невизначена і майже безструктурна. До її головних функцій належать: комунікація, підтримка згуртованості; зміцнення почуття особистої причетності, самоповаги, незалежності вибору.

До позитивних властивостей неформальної структури слід віднести насамперед те, що вона дає можливість працівникам знайти своє місце в соціальному середовищі; сприяє розрядці в стресових, напружених і тривожних ситуаціях; полегшує спілкування всередині організації; забезпечує поширення інформації, яку керівники можуть використовувати при прийнятті рішень; сприяє виявленню майбутніх лідерів.

Проте не можна забувати, що вона може породжувати конфлікти й суперечності в ситуаціях, пов'язаних із необхідністю прояву лояльності до компанії; нерідко вона служить джерелом чуток, що призводять до поширення помилкової інформації. У таких випадках, коли неформальна група не поділяє системи цінностей, проголошених компанією, вона здатна протидіяти. Крім того, неформальна організація може заохочувати опір планам керівництва і створювати сприятливу атмосферу для незадоволених, поганих працівників.

Різні компоненти неформальної організаційної структури, такі як поширення чуток, система внутрішньофірмових відносин, особисті зв'язки, наставництво, корпоративна культура, виступають своєрідними факторами розвитку сучасної комерційної структури.

До основних принципів формування й удосконалювання організаційної структури підприємства належать: охоплення всієї управлінської діяльності; спроможність реагувати на ситуації, що змінюються; мінімальна кількість рівнів та ланок, мінімізація часу на підготовку прийняття рішень

і одночасність початку реалізації їх; поєднання централізованих і децентралізованих функцій управління; оптимальна чисельність керівних працівників, фахівців і технічних виконавців; рівномірність навантаження на кожну ланку й рівень управління.

На створення нових і реорганізацію існуючих підрозділів неоднозначний вплив справляють такі фактори: діапазон контролю, економічність масштабу, координація, зміст роботи та ін.

Найскладнішим завданням групування самостійних структурних одиниць є конфлікт факторів як результат їхніх протилежно спрямованих дій.

Важливою умовою ефективного управління підприємством є оволодіння менеджментом підприємства неформальною структурою і використання її позитивних властивостей при прийнятті рішень та виявленні майбутніх лідерів формальної структури.

### **12.5. Структурування повноважень і відповідальності**

У всіх організаціях працівники наділені конкретними посадовими обов'язками, тобто вони мають виконувати покладені на них функції і реалізовувати мету й завдання, пов'язані з їхньою посадою. Керівники відповідають за те, щоб усі співробітники виконували свої обов'язки, спираючись на владні повноваження.

Розподіл між працівниками владних повноважень, обов'язків і відповідальності за їхнє виконання називається делегуванням. На папері делегування повноважень виглядає досить просто і ясно.

Проте на практиці все набагато складніше.

У міру розширення компанії та перетворення її з невеликого підприємства, керованого однією людиною (самим власником), у більше, її власник змушений передавати частину своїх функцій іншим працівникам, одночасно делегуючи їм частину своїх повноважень і відповідальності.

Повноваження можна визначити як узаконене право приймати рішення й віддавати накази, розпорядження від імені організації. Соціально-економічною основою повноважень є суспільні інститути, особливе місце серед яких посідає інститут приватної власності.

Обсяг повноважень, які має хто-небудь, вимірюється мірою, якою він може спрямовувати поведінку інших, не викликаючи з їхнього боку заперечень. Підлеглий визнає повноваження, як тільки він погоджується з тим, щоб його поведінка спрямовувалась іншими, не оцінюючи при цьому позитивних аспектів рішення. Якщо виходити з цієї обставини, то джерелом повноважень є підпорядкованість, носієм якої є підлеглий, а не той, хто віддає накази. Саме одержувачі наказів вирішують, які накази приймати, хоч діапазон їхнього вибору залежить від оцінки наслідків відмови виконувати конкретний наказ. А це у свою чергу залежить від санкцій — завжди обмежених, — які можуть застосовувати ті, хто віддає накази. Кожний менеджер має усвідомлювати, в яких межах він може тиснути на своїх підлеглих.

Аналіз повноважень дає змогу зробити ряд узагальнень, серед яких важливо звернути увагу на такі:

повноваження не можна здійснювати тільки в напрямі зверху вниз, хоча на практиці вони здійснюються найчастіше саме так. Коли начальник приймає рекомендацію підлеглих, не аналізуючи її переваг, він тим самим визнає повноваження підлеглого; делегування повноважень або номінального права віддавати накази не означає делегування реальних повноважень доти, доки їх не буде визнано підлеглими; менеджер може намагатися впливати за допомогою переконання, не застосовуючи повноваження. Коли одна людина впливає на іншу за допомогою переконання, то наслідком буде не сліпа покора, а свідомо зміна поведінки. Такий вплив на людей, як показує досвід господарювання, більш ефективний, ніж прямий наказ, оскільки накази можуть залишитися невиконаними або ж буквально їхнє виконання призведе до втрати гнучкості.

Підкреслимо, що в бізнесі формальні й неформальні повноваження переважно збігаються, тому що формальні повноваження підтримуються можливістю винагороджувати за виконання розпорядження й карати за невиконання їх. Використання формальних повноважень, що не ґрунтуються на визнанні їх з боку підлеглих, найчастіше зводиться до примусу за допомогою погрози можливих санкцій. Такі дії можуть призвести до втрати авторитету. Втрата авторитету відбувається внаслідок виникнення конфлікту мети тих, хто віддає накази, і тих, хто їх одержує. У підсумку це нерідко призводить до організаційної жорсткості.

Ми вже раніше говорили про те, що керівники практично завжди певною мірою залежать від підлеглих, що мають доступ до відповідних засобів, людей та інформації і можуть їх використовувати на шкоду організації. Тому в ідеалі жодна людина не має наказувати іншій зробити що-небудь, оскільки існує можливість протидії та конфлікту. Вони разом шляхом консенсусу мають визначати свої завдання відповідно до вимог конкретної ситуації. Формальні й реальні повноваження змінюються залежно не тільки від посади, а й від ефективності її використання. Так, чим вища посада в ієрархії, тим більше з нею пов'язано формальних повноважень. Вищі менеджери розподіляють формальні повноваження між своїми підлеглими, але обсяг делегованих повноважень має бути меншим від тих, які вони мають. Люди, перебуваючи на одному й тому ж ієрархічному рівні, можуть одержувати різні обсяги формальних повноважень. Наприклад, менеджери виробництва мають, як правило, більше формальних повноважень, ніж штабні фахівці, що перебувають на тому ж рівні ієрархії.

Висока ефективність виконання службових обов'язків, як правило, веде до того, що особа, яка перебуває на посаді, одержує офіційно або неофіційно більше повноважень. Це можна спостерігати в ситуації, коли нова людина, яка ще має продемонструвати свої можливості, висувається на посаду. Вона діє обережно, і звичайно від неї чекають, що вона буде намагатися розділити з ким-небудь відповідальність з питань, які відповідно до кола її повноважень вона має право розв'язувати сама. З іншого боку, "зірці, що сходять", дається така свобода дій, якої не мали її



попередники на цій посаді.

Однак у практиці можуть траплятися й ситуації, коли висока ефективність виконання завдання може призвести до того, що через заздрість та інші причини людину, яка перебуває на посаді, буде "поставлено на місце", і її повноваження не зростуть, а, скоріш за все, їх буде обмежено. Загалом посада важливіша, ніж ефективність роботи з погляду розподілу формальних повноважень. Жодна організація не може функціонувати без того, щоб формальні й реальні повноваження значною мірою не збігалися. Формальні повноваження підкріплюються системою заохочень і покарань, а чим вищий підйом по службовій драбині, тим більш дійовими можуть бути застосовувані санкції та заохочення.

Важливою проблемою менеджменту є визначення обсягу офіційних (формальних) повноважень, що делегуються кожному працівникові. Реалізація повноважень відбувається у формі певної діяльності. Отже, якщо роботи детально описані й розподілені між працівниками, то делегування повноважень означає просто право на виконання їх. Однак роботи не можуть бути абсолютно точно визначені, тому групування їх є лише орієнтиром у визначенні обсягу делегованих повноважень. Працівник може очолювати групу робіт відповідно до організаційних структур, але не мати повноважень на зміну сформованої практики. Наприклад, уся діяльність щодо збуту в регіоні може бути підпорядкована одному менеджеру, але він може мати, а може й не мати повноважень на прийняття і звільнення агентів зі збуту або на визначення їхніх витрат. І навіть якщо він наділений такими повноваженнями, вони мають межі, відомі йому лише приблизно. Чим більше працівник контролюється в ході виконання робіт або за їхніми результатами, тим менші делеговані повноваження. Фактори, що визначають групування робіт, визначають і делегування повноважень. В основі процесу делегування повноважень лежить визнання можливостей і здатності підлеглого у виконанні того чи іншого завдання.

Є різні погляди на принципи (правила) делегування повноважень. Наведемо деякі з них: повноваження мають бути делеговані якнайближче до місця дій по лініях управління для того, щоб кожний підлеглий знав, хто конкретно його уповноважив і перед ким він несе відповідальність; кожний керівник приймає рішення в межах своїх повноважень. Усе, що перевищує його компетенцію, передається вищим ланкам управління, але слід пам'ятати, що передаються лише повноваження. Вища посадова особа продовжує відповідати за дії свого підлеглого; найважливіший керівний принцип делегування повноважень полягає в тому, що вони мають передаватися тією мірою і так, щоб забезпечити досягнення бажаних результатів. Підлеглий повинен мати достатньо повноважень для досягнення необхідного результату. Цього досягається шляхом визначення характеру майбутньої роботи, а потім визначаються повноваження, необхідні для розв'язання визначених завдань.

Крім того, повноваження не слід розглядати окремо від відповідальності. Відповідальність — наслідок повноважень. Там, де здійснюються повноваження, виникає відповідальність. Одні дослідники теорії і практики менеджменту під відповідальністю розуміють зобов'язання здійснювати деякі види діяльності з повною підзвітністю за ефективність виконання їх. Інші визначають відповідальність як обов'язок підлеглого, якому вища особа доручила конкретну роботу.

Розподіл відповідальності керівників має бути завжди зафіксований у вигляді формулювань — посадових положень, інструкцій. У посадових інструкціях увага зосереджується на обов'язках посадової особи та її внеску в кінцеві результати діяльності організації, а не на тому, як людина має виконувати свою роботу. Діапазон та кількість посадових інструкцій і повноважень визначаються такими обставинами: нечіткий розподіл відповідальності веде до плутанини, обопільних звинувачень, службових конфліктів: доти, доки людина не знає своїх обов'язків, несправедливо покладати на неї відповідальність за невиконання певної роботи; інструкція і положення можуть бути використані не лише для визначення винагороди й передбачення потреби в керівних кадрах, а й для стримування, на думку керівників, зайвої ініціативи підлеглих; посадові інструкції спрощують делегування повноважень і є перепорою необґрунтованому втручання керівника в роботу підлеглого. В останнього є викладені в письмовій формі повноваження для опору подібному "надкерівництву".

Приклад схеми впорядкування службових інструкцій

Варіант А

1. Функція (мета роботи). Загальний опис розглядуваної посади, короткий і чіткий виклад основних завдань.
2. Службові обов'язки або відповідальність. Основні конкретні обов'язки та види відповідальності цієї посадової особи.
3. Повноваження (або межа повноважень). Межі, в яких виконавець може діяти при виконанні своїх обов'язків: точний ступінь влади або повноважень посадової особи.
4. Взаємозв'язки. Взаємовідносини, життєво важливі для виконання роботи керівника. Іноді опис обмежується взаємозв'язками в межах фірми, на одному рівні з даною посадовою особою, з вищими керівниками й підлеглими.
5. Інші розділи (стандарти виконавця).

Варіант Б

1. Назва посади — перед ким відповідальний, дата затвердження.
2. Перелік основних обов'язків — відповідальний за...
3. Спеціальні обов'язки — завдання, що стоять поза головною сферою діяльності, але потребують особливої уваги.
4. Обмеження — повний перелік тих питань, які безпосередньо стосуються сфери діяльності даного керівника, але для вирішення яких у нього немає повноважень або якими він не повинен займатися, тому що ними займаються інші.
- 5.

Підлегли — список безпосередніх підлеглих.

6. Функціональні контакти — ділове співробітництво з

іншими керівниками або зі штабними службами для координації діяльності в загальних сферах. 7. Комітети — перерахування всіх комітетів, у яких керівник (менеджер) має перебувати як постійний, кооптований член або без права голосу.

Багато сучасних інструкцій критикують за те, що вони неадекватні дійсності. У небагатьох із них приділяють увагу меті посади, ще рідше — тому, як слід оцінювати виконання роботи. Недостатньо уваги приділяється процесу прийняття рішень, тому багато положень інструкцій не дають змоги однозначно визначити, які повноваження делеговані даній посадовій особі, а які залишаються за вищим керівником. Виникає запитання: якщо керівник має підтримати рішення або затвердити його, якщо політика фірми визначає мету, шляхи й засоби ухвалення рішення, а рішення має бути погоджене з деякими посадовими особами, то які ж саме повноваження з прийняття рішень передано підлеглому? Відповісти на це запитання допомагає схема відповідальності.

Посада	Керівник відділу маркетингу
Кому підпорядкований	Заступник директора із загальних питань

Відповідальність у цьому випадку різноманітна й охоплює такі аспекти: загальне керівництво й координацію відділів реклами та збуту; доведення політики і рішень ради директорів до керівників відділів збуту й реклами; роз'яснення політики ради директорів керівникам відділів реклами і збуту, якщо ця політика незрозуміла; пояснення підлеглим дій, що не мають виходити за межі політики, затвердженої радою директорів; періодичну перевірку організації роботи відділів збуту й реклами з метою мінімізації витрат; подання на схвалення ради директорів змін у політиці збуту, реклами або розподілу, що диктуються результатами досліджень або змінами умов збуту; надання раді директорів звітів про поточний стан справ у сфері збуту й аналіз ефективності збуту та реклами; підготовка бюджетів витрат на збут і рекламу, переговори і встановлення контактів з агентами з реклами для забезпечення максимальної віддачі витрат на рекламу; виконання обов'язків члена ради директорів.

Безпосереднє підпорядкування виглядає так: менеджер зі збуту, менеджер з реклами і менеджер з дослідження збуту.

Головна мета делегування повноважень і відповідальності — уможливити децентралізацію управління організацією. З цього погляду децентралізацію можна розглядати як систематичне делегування повноважень підрозділам організації, а централізацію — як тенденцію позбавляти цих повноважень. На жаль, ці поняття залишаються тільки наближеними до реальної дійсності концепціями. Реальне життя, звичайно ж, більш складне й різноманітне, воно нерідко готує підприємцю, менеджеру більш складні, ніж у концепціях управління, ситуації, що вимагають оперативного вирішення. Інструкціями передбачати їх неможливо.

Компанія, вище керівництво якої вважає її децентралізованою, може здатися сторонній людині або <http://www.library.if.ua/books/32.html>

працівникам нижчих рівнів найвищою мірою централізованою. Не можна ототожнювати процеси децентралізації і створення відділень. Хоча створення відділень сприяє децентралізації, але ці процеси можуть іти й незалежно один від одного. Однак відділенню не може бути надано повної автономії. Наприклад, відділенню не може бути дозволено вести компанію до банкрутства або розширюватися на шкоду їй як єдиному цілому. Центральний апарат, як мінімум, має затверджувати мету кожного відділення, тому що вони мають відповідати загальній меті; затверджувати організаційну структуру відділу; контролювати наявність коштів, патенти і його фінансову діяльність.

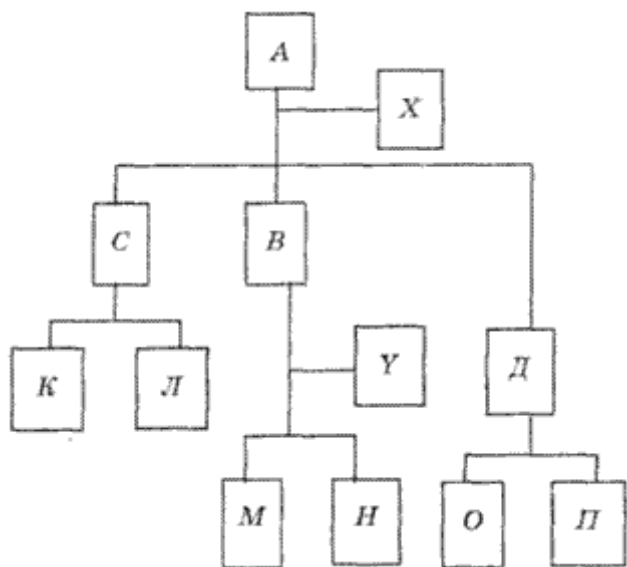
Дослідження організаційних структур передбачає аналіз ступеня централізації управління підприємством. Для вітчизняних підприємств ці питання мають особливе значення в зв'язку з реформуванням відносин власності. Високий рівень концентрації виробництва призводить до неповороткості та бюрократизації управління. І, навпаки, створення дрібних підприємницьких структур забезпечує кращу пристосовуваність до вимог ринку, запитів покупців. Позитивне в роботі дрібного й середнього підприємництва полягає в тому, що гіганти індустрії починають копіювати характерні прийоми діяльності дрібних фірм або активно використовувати їх у своїй роботі. Важливим напрямом удосконалення організаційної побудови підприємства є (якщо це можливо) виділення підрозділів підприємства в самостійні структури. Форми організації можуть бути різними: центри прибутку, стратегічні центри господарювання тощо. Самостійність передбачає збереження ролі центрального керівництва в сфері стратегічного планування й контролю, цілісності всього виробничого організму.

До недоліків централізації управління належать: зниження гнучкості, зростання бюрократизму, накопичення термінових для вирішення питань, збільшення документації, подовження термінів прийняття рішень. Тому багато фірм використовують різні варіанти децентралізації.

Так, центральний відділ постачання фірми для забезпечення гнучкості постачання фабрикам і заводам делегує визначені права, котрими вони можуть користуватися. Наприклад, вони уповноважені робити невеликі замовлення із зазначенням конкретної суми; термінові замовлення в надзвичайних умовах (у разі загрози припинення виробництва); заявки на меблі й устаткування для квартир, що належать компанії; замовлення на передплатні видання і книги; замовлення на особисті придбання працівників тощо. Делегування цих прав є основою для нормальних взаємовідносин виробництва з центральним відділом постачання. Якщо у складі фірми перебуває ряд незалежних виробництв, то можлива максимальна децентралізація. Фірми, що прагнуть до зростання в межах однієї галузі, схильні зберігати функціональну централізовану організацію, тоді як диверсифікована фірма організує децентралізовані відділення за продуктовою або географічною ознакою.

Інший варіант децентралізації — централізована координація і децентралізоване керівництво. У такому варіанті кожне відділення є госпрозрахунковим елементом організаційної структури, але центральні штабні служби забезпечують централізовану координацію, керуючись загальною політикою компанії. У цілому тут переважає елемент централізації.

У той же час у фірмі-конгломераті, де взаємозалежність між відділеннями незначна, штаб-квартира просто стежить за тим, щоб відділення цілком використовували свої ресурси і щоб їхні плани були обґрунтовані та здійсненні. Інакше кажучи, відділення просто затверджують у штаб-квартирі фірми основні проекти капітальних вкладень, зміни ринків і продукції, призначення на ключові пости. Коли фірма поділена на ланки, що діють незалежно, необхідно домогтися злагодженої роботи її підрозділів. Досягнення координації передбачає встановлення формальних зв'язків між підрозділами і їхніми співробітниками. Відношення всередині організації аналогічні типу організаційної структури. Так, підпорядкованість працівників формує лінійний зв'язок або відносини між керівником і підлеглим. Лінійним зв'язкам приділяється особлива увага тому, що вони сприяють становленню системи функціональних зв'язків у організації, підпорядкованості кожного виконавця, відповідальності за координацію роботи всіх підлеглих (рис. 44).



Наприклад, X може виконувати бухгалтерську функцію. У період створення організації X міг підготувати свої вказівки, погодити їх з A і потім передавати B. Коли бухгалтерські процедури сформувалися остаточно, A зміг делегувати X повноваження на передачу вказівок безпосередньо з метою економії часу. Проте, якщо Y вважає, що інструкції, одержувані від X, не узгоджені із задумами A або неправильні в певному розумінні, він може опротестувати рішення X. B може звернутися до A, котрий один має право вказувати B і може врегулювати можливий конфлікт між двома підлеглими. Підлеглому немає необхідності прямо відповідати за виконання інструкцій перед тими, хто їх видає.

Однак принцип єдності керівництва може порушуватися заради досягнення кращої координації.

Наприклад, X може бути главою фінансової служби, а Y — фахівцем із фінансових операцій у відділі, керованому Y; X може бути уповноваженим визначати методи виконання Y своєї роботи. X і Y будуть потім спільно оцінювати роботу Y, давати йому завдання й вирішувати питання про його службове переміщення. Подібна ситуація може бути дуже делікатною, оскільки вона залежить від того, чи є згода між X і Y. У разі розбіжності в думках їхній загальний керівник A має врегулювати суперечку.

Характерно, що між фахівцем, уповноваженим виконувати ту чи іншу функцію в межах усієї організації, і представника ми окремих структурних одиниць виникають функціональні відносини. Наприклад, начальник відділу кадрів підтримує функціональні відносини з начальником цеху в питаннях прийому на роботу, навчання й соціального забезпечення працівників. Бухгалтер може мати функціональні відносини із завідувачем відділу збуту з питань фінансування продажу, реклами тощо.

Вище керівництво може певну частину повноважень у деяких випадках передавати іншим керівникам для того, щоб вони могли впливати на діяльність підприємства. Так, X може брати участь у прийнятті рішень, що стосуються тих видів діяльності, які підпорядковані управляючому V. Можливі приблизно такі варіанти дій в управлінській структурі: а) X може одержати деяку владу над Y для того, щоб полегшити координацію функцій, виконуваних X і Y у масштабах компанії; б) X може одержати повноваження на перевірку роботи відділів Y, C, D і давати рекомендації A з питань координації роботи відділів Y, C, D; в) V може не дозволити виконувати ті чи інші види діяльності, які логічно мали б перебувати в його компетенції. X може виконувати ці види діяльності від імені Y, щоб забезпечити, наприклад, економію від централізації постачання; г) X може просто забезпечувати A і V інформацією, наприклад дослідницькими даними щодо ринків збуту.

В усіх цих випадках кажуть, що X має функціональні відносини з V.

Особливий вид відносин (відносини управлінського апарату) виникає в ситуації надання прав і повноважень іншим. У цьому випадку посадові обов'язки полягають у наданні рекомендацій і порад. Наприклад, помічник головного інженера вступає у відносини з лінійними керівниками ніби від імені та за дорученням головного інженера, висловлюючи волю і бажання останнього. У цьому разі помічник здійснює повноваження головного інженера, замінюючи його на певний період часу. Кількість особистих помічників може відбивати здатність керівника делегувати повноваження. Однак якщо такі помічники спеціалізуються на окремих сферах діяльності, наприклад на збуті, фінансах та ін., то повноваження керівників відповідних підрозділів можуть бути підірвані. Є також небезпека, що особистий помічник буде зловживати своїм становищем, користуючись повноваженнями, на які він не має офіційного, формального права, й у такий спосіб неофіційно

одержує додаткові влади і вплив.

Функціонування організації обов'язково передбачає існування колегіальних відносин двох типів. Наприклад, цілком реальні колегіальні відносини між службовцями (працівниками) одного відділу, підпорядковані одному начальнику, і паралельні відносини, пов'язані з необхідністю обміну інформацією, ідеями та думками між службовцями (працівниками), що перебувають в однаковому становищі в організації, але працюють у різних підрозділах.

Описані відносини, як правило, можуть бути формально визначені й записані в посадових інструкціях. У будь-якому випадку люди, котрі перебувають приблизно на одному ієрархічному рівні, встановлюють неофіційні контакти, щоб скоординувати свої індивідуальні зусилля. Керівник виробництва одного відділу зв'язується зі своїм колегою іншого відділу, щоб урегулювати проблеми між відділами. При незначних розбіжностях урегулювання спільних проблем для двох відділів шляхом призначення спеціального координатора було б даремною тратою часу та засобів, тому для розв'язання цих проблем і встановлюються (існують) неформальні відносини (зв'язки). Такі горизонтальні відносини часто заохочуються з метою мінімізації бюрократичної тяганини. У менеджменті розрізняють відділи, що створюють і реалізують продукцію, і ті, що забезпечують спеціалізовані послуги. Щоб розмежувати ці дві групи підрозділів, використовуються терміни лінійний і штабний, хоча були б більш точними терміни оперативний і спеціалізований, тому що лінійні відносини існують і в кожному спеціалізованому відділі.

У фірмі нерідко виникає конфлікт між штабним і оперативним персоналом, особливо коли фахівець, скажімо Y, підпорядкований не B — керівнику підрозділу, в якому він працює, а X — головному фахівцю в штаб-квартирі. Підпорядкування фахівця керівнику оперативного підрозділу може спричинити зниження його кваліфікації, обмежити його незалежність і послабити координацію цієї функції в масштабі фірми. Одне із можливих рішень — використання концепції подвійного підпорядкування. Вона більш придатна для інженерних служб і менш ефективна для таких функцій, як організація праці, вдосконалення управління та ін.

### **12.6. Динамізм організаційної структури підприємства**

Розвиток і вдосконалення організаційної структури підприємства з позицій управлінської діяльності передбачає здійснення певних змін, що забезпечують рух до нової її моделі. При цьому не варто забувати, що будь-яка організація може змінювати свою структуру без загрози своєму існуванню, лише переконавшись у тому, що зовнішнє середовище вже набуло певної нової конфігурації, що, у свою чергу, вимагає від організації іншої структури.

У господарській практиці менеджери завжди шукають організаційні структури, які можуть найчастіше забезпечити вирішення двох завдань. Перше — створити умови для виробництва і швидкої доставки високоякісної продукції та послуг споживачу при одночасному підвищенні рівня

ефективності роботи. Друге — забезпечити розробку, освоєння і поставку на ринок нових видів виробів. Створюючи такі структури, керівники компанії мають подолати певні перешкоди: функціональні бар'єри, що виникають внаслідок традиційного розподілу обов'язків; неприйнятні масштаби; надмірну кількість працівників функціональних служб і рівнів управління.

Удосконалення існуючої структури нерідко вимагає перебудови системи організації праці всіх категорій працівників. Сьогодні проблему підвищення ефективності організації не може бути успішно розв'язано тільки на рівні робочих місць. Необхідно звертати увагу і на споживачів, і на ринки, концентрувати зусилля на створенні виробничо-збутової структури, що могла б якнайкраще задовольняти вимоги ринку. Базовим структурним елементом такого підприємства має стати не окрема функція або вид діяльності, а міжфункціональна команда або група, відповідальна за виконання всього набору функцій для задоволення потреб споживачів і вимог ринку.

Слід підкреслити, що кожний працівник, який працює в такому багатофункціональному колективі, має можливість опанувати різні професії та навички. Він має можливість брати участь у процесі виробництва від початку до кінця і може бачити результати своєї праці. Кожний член такої команди більш автономний і незалежний, ніж в інших виробничих системах. Він має можливість повніше реалізувати свої здібності, тому що кожний автономний виробничий колектив може сам швидко й оперативно розв'язувати проблеми, і компанії набагато вигідніше мати, наприклад, п'ять таких автономних центрів, ніж п'ять традиційних цехів або відділів.

Подібний принцип організації робіт стає більш ефективним, коли працівники самі складають графіки виробництва, постачання матеріалів, відвантаження і транспортування готових виробів. Члени такої команди (бригади) дістають можливість нести повну відповідальність за свою ділянку роботи, включно з контролем за якістю, підготовкою персоналу та ін.

Аналогічні принципи організації діяльності можна використовувати й на підприємствах, що діють у сфері послуг. У цьому випадку також створюються автономні групи, які забезпечують надання замовнику повного набору необхідних послуг.

Переваги великих підприємств не завжди перекривають їхні ж недоліки. Компанії, що зрозуміли переваги децентралізації, зменшили свої великі підрозділи і створили організаційну модель, яка базується на відносно малих групах працівників. Загальна кількість працівників у тій чи іншій компанії не має значення. Незалежно від загальної кількості найкращим організаційним рішенням буде створення на кожній ділянці роботи груп кількістю 15—20 чоловік, що працюють у підрозділах загальною кількістю не більш 500 чоловік. Усі ці підрозділи можуть об'єднуватися різними способами: відділення, філія, окремий завод або територіальне відділення. Потім усі підрозділи об'єднуються в єдине ціле однією метою, орієнтованою на споживача. Децентралізація і ліквідація функціональних бар'єрів допомагають перебороти принаймні два з перерахованих



бар'єрів на шляху створення ефективної організаційної структури.

Третім бар'єром до ефективної організаційної структури є надмірна кількість працівників штабних підрозділів і рівнів управління. Виявляється, що фірми, у яких показник зростання обсягу продажів і прибутків нижче середнього рівня, мають у чотири рази більше працівників функціональних служб і рівнів управління, ніж передові фірми.

Досвід показує, що надмірна кількість канцелярських працівників неодмінно породжує збільшення бюрократичної роботи, яка скоріш заважає, ніж допомагає справі. Якщо занадто великі запаси на складах і на самому виробництві маскують помилки та неефективність виробничих операцій, надмірна кількість управлінських і канцелярських працівників приховує помилки в управлінських рішеннях. Бюрократична система утруднює пошук і виправлення власних помилок.

Як тут не згадати прислів'я: "Якщо знизити рівень води, то можна побачити підводні камені".

Багато проблем можна розв'язати, делегуючи право прийняття оперативних рішень на більш низькі рівні й скоротивши кількість штабних та канцелярських працівників.

Деякі компанії йдуть шляхом зменшення чисельності адміністративно-управлінських працівників і кількості рівнів управління. За оцінками американських вчених, у першій половині 80-х років ХХ ст. приблизно 35 % управлінських посад було ліквідовано, а такі компанії, як "Форд" і "Крайслер", скоротили приблизно 40 % штабних посад. Однак просте скорочення кількості робочих місць на середньому рівні управління ще не розв'язує проблеми. Це має сенс тільки в разі зміни організаційної структури компанії в цілому, оскільки разом зі скороченням чисельності керівників необхідно переглянути й систему інформаційних потоків та прийняття рішень. У протилежному разі місця, що звільнилися, незабаром знову виявляться зайнятими. Варто підкреслити, що проведення скорочення управлінського апарату потребує ретельної попередньої роботи. Звичайно ж, цю проблему не можна розв'язати чисто механічно, тобто без реорганізації структури компанії в цілому.

При створенні нових організаційних структур управління або вдосконалення існуючої найбільш цікавими є такі процеси й елементи.

Інтеграція — використовується в тому разі, якщо розробка новинок інтегрується в існуючу систему управління фірмою. Умовою здійснення є нововведення великого стратегічного значення, котре тісно пов'язане з основним виробництвом.

Нововведення — здійснюються під безпосереднім контролем вищого керівництва й у тісному зв'язку з діючою системою управління виробничими, технологічними, конструкторськими й іншими підрозділами та службами. Так, відділ розробки нового продукту або розвитку нового напрямку господарської діяльності створюється тоді, коли нововведення має велике стратегічне значення і тільки частково пов'язане з основним виробництвом. Відділ створюється під реалізацію

підприємницького проекту в межах структурного підрозділу відповідного напрямку. Нові спеціалізовані функціональні ланки створюються тоді, коли нововведення мають велике стратегічне значення, але слабко пов'язані з основним виробництвом. Призначення адміністративного контролю з боку керівництва — забезпечити вчасне виконання поставлених стратегічних завдань (як правило, вихід на ринок з новим видом продукції). Ці ланки отримують статус виробничих одиниць фірми, якщо вони досягнуть успіху. Це, зокрема, стосується створення так званих венчурних фірм.

Відділення нових ризикованих ініціатив створюються, коли нововведення мають невизначене стратегічне значення й пов'язані з основним виробництвом. Вони створюються в межах виробничих відділень для розробки "побічних" нововведень. Керівництво корпорації зберігає певну міру прямого адміністративного контролю над розробкою нововведення доти, доки не буде більш чітко визначене його стратегічне значення. Проте одночасно з підпорядкуванням адміністративній системі управління по вертикалі нові венчури цілком виводяться за межі існуючої структури управління по горизонталі, тобто практично не мають формальних зв'язків з діючими виробничими підрозділами, що забезпечує автономію таких підрозділів. Керівник такого підрозділу має досить велику свободу в організації роботи.

Такі відділення (венчури) являють собою своєрідні інкубатори, в яких визрівають стратегічно перспективні, інноваційні ідеї. Термін діяльності таких підрозділів дуже тривалий, як свідчить досвід високорозвинутих країн Заходу, у середньому від 8 до 12 років. Ефективність діяльності відділень багато в чому залежить від роботи менеджерів, які контролюють розробку відповідних проектів. Їхнім завданням є планування середньострокових стратегій у нових для фірми сферах господарської діяльності, а також координація роботи над суміжними новаторськими ідеями в різних її підрозділах.

Зазначимо також, що важливу роль відіграють і групи технологічних експертів, що створюються для виконання функцій своєрідного банку технічних ідей. У руках венчурної фірми зосереджується інформація як про застосування нових технологій у різних підрозділах компанії, так і про потреби та можливості використання їх в інших виробництвах. Стосовно виробничих відділів групи відіграють допоміжну роль як поширювачі новітніх технологій.

Незалежні господарські одиниці створюються, коли нововведення має невизначене стратегічне значення і цілком не пов'язане з основним виробництвом. Ці виробництва автономні. Контроль за їхньою діяльністю з боку фірми здійснюється за допомогою представництва в радах директорів вищих менеджерів материнської корпорації. У діяльності венчурних фірм важко переоцінити значення використання новаторських мікроідей. У даному разі новатор пропонує до розробки продукт, розрахований на вузьку ринкову нішу, котрий через невеликі розміри випуску не вигідний

для виробництва великої компанії. Корпорація надає підтримку авторам таких мікроідей. Форми допомоги можуть бути найрізноманітнішими: виділення на пільгових умовах коштів; укладення контрактів; оренда приміщень та устаткування; інформаційне забезпечення тощо.

В інших випадках робота за контрактом проводиться в межах внутрішньофірмового механізму. Якщо ж нововведення не може бути використане компанією, але в принципі може принести його автору комерційний успіх, то материнська компанія допомагає новатору організувати так званий спіноф (фірму-нащадка).

Допомагаючи новаторам у створенні власної фірми, велика компанія має цілком прагматичну мету. Комерційно успішне нововведення розробляється в середньому від 3 до 7 років, і фірма протягом цього періоду постійно потребує грошової підтримки (ресурсами), яку простіше всього одержати від фірми-матері, котра контролює в такий спосіб дочірню фірму-нащадка.

Такі фірми найчастіше виступають як розвідники потенційно вигідних ринків, продуктів, технологій. Допомога новаторам у такій формі підтримує в організації підприємницький клімат, показує персоналу, що практично будь-яку інноваційну ідею можна реалізувати.

Виділимо такі Принципи створення ефективної організаційної структури: структурні одиниці краще орієнтувати на товари, ринок або споживача, а не на виконання функцій; базою будь-якої структури мають бути цільові групи фахівців і команди, а не тільки функції та відділи фірми; необхідно орієнтуватися на мінімальну кількість рівнів управління, але широку зону контролю; кожний працівник повинен відповідати й мати можливість для вияву ініціативи, своїх обдарувань і талантів.

При створенні нових елементів організаційних структур управління або вдосконаленні існуючих найбільше значення мають інтеграція, нововведення, нові ризикові ініціативи, незалежні господарські одиниці тощо.

## **ГЛАВА 13. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ВИРОБНИЧІ СИСТЕМИ ТА ЇХНЄ ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

### **13.1. Теоретичні основи дослідження організаційно-виробничих систем як об'єкта менеджменту**

Ґрунтуючись на системних принципах аналізу організації і приймаючи диференціацію й інтеграцію як головні характеристики організаційно-виробничої системи в ній, необхідно враховувати ключову детермінанту зовнішнього середовища — невизначеність. Диференціація визначається як стан поділу організаційно-виробничої системи, що має тенденцію до розвитку специфічних властивостей відповідно до вимог зовнішнього середовища. Відповідно інтеграція є процесом досягнення єдності зусиль різних підсистем при виконанні завдання підприємства, котре передбачає закінчений відтворювальний цикл деяких продуктів або послуг. Невизначеність характеризується для кожного підприємства з погляду однорідності й різноманітності його

<http://www.library.if.ua/books/32.html>

зовнішнього оточення оцінюванням ясності інформації, що надходить із зовнішнього середовища; часом зворотного зв'язку стосовно дій, які здійснює організація; ступенем програмованості умов організаційно-виробничої діяльності.

Зовнішнє середовище виступає головним фактором, що визначає організаційну диференціацію й інтеграцію на мікроекономічному рівні господарювання. Між характеристиками ринкового, виробничого і науково-технічного середовища, внутрішньою структурою і механізмом дії підприємницької системи існує стійка залежність. При проектуванні організаційно-виробничої системи, як правило, доводиться вирішувати такі важливі питання: яка невизначеність зовнішнього середовища організації впливає на досягнення її мети; у яких частинах організація має бути механічною, а в яких органічною; як мають підрозділятися підзавдання і як має диференціюватися організація (за функціями, продуктами, матричною схемою тощо); які вимоги до персоналу, до умов роботи й навчання членів організації; які організаційні механізми слід використовувати для координації та інтеграції діяльності; які мають бути витрати на управління?

Відповіді на ці запитання можна шукати різними шляхами й засобами, але важливе значення як орієнтир і допоміжний інструмент проектування має набір організаційних форм та механізмів диференціації й інтеграції, побудований для мінливих характеристик організаційної ситуації.

Системний підхід — це не просто набір якихось інструкцій або принципів для керуючих, це спосіб мислення стосовно організації управління.

Досконалість системи зовні виступає у формі ефективності її функціонування. Критерії системності, як правило, дають змогу лише відрізнити систему від несистемного утворення і визначити, яка з порівнюваних структур більш системна. Тим часом знання системності об'єкта не означає ще виявлення його досконалості й ефективності. Справа в тому, що жодне з визначень системи, яке береться як початкова модель (принцип) побудови того чи іншого варіанта організаційної системи, не є функцією досконалості й ефективності. Наприклад, наведемо такі визначення: "Система— це сукупність елементів, взаємозв'язків між собою", "Система — об'єктивна єдність пов'язаних між собою явищ", "Система — впорядкована сукупність елементів, між якими існують певні зв'язки. Зв'язки — це з'єднання між елементами, які впливають на поведінку елементів і систему в цілому".

Різноманітність визначень системи пояснюється специфікою системного підходу і того рівня, на якому він перебуває в структурі наукової методології. Системний підхід і теорія систем як результат його онтологічного обґрунтування передбачають пізнання законів побудови, а в деяких випадках також поведінки об'єкта дослідження. Ці закони, сформульовані у вигляді принципів, виступають як критерії (параметри) системності об'єкта. На основі їхнього застосування можна зрозуміти, як улаштований об'єкт, як взаємодіють його частини на всіх рівнях структурної ієрархії,

як пов'язані самі його рівні, як забезпечується його цілісність і спроможність до функціонування. Це означає знання структурних (функціональних) і причинних зв'язків об'єкта, що складають лише його кістяк, не відображаючи глибинних основ поведінки. Таке знання допомагає знайти правильну відповідь на запитання, як улаштований і поводить себе об'єкт, але не здатне ще пояснити, навіщо необхідна саме така його структура й така поведінка.

На підставі зазначеного вище можна зробити висновок, що система може розглядатися як такі поняття:

річ, матерія або сукупність речей (з погляду логіки);

множина елементів, початково без зв'язків, а потім із зв'язками між елементами (теоретико-множинний погляд);

сукупність у потоках інформації (інформаційний погляд);

як процес (технологічний погляд) тощо.

До властивостей, якими має бути наділено будь-які організаційно-виробничі системи, належать такі:

цілісність та подільність. Система — це цілісна сукупність елементів, що взаємодіють між собою.

Елемент існує лише в системі. Поза системою це лише об'єкти, котрі мають потенційну властивість утворювати систему;

зв'язки. Між елементами системи існують суттєві зв'язки, котрі об'єктивно визначають інтегральні якості цієї системи. Зв'язки між елементами мають бути міцнішими, ніж зв'язки окремих елементів із зовнішнім середовищем, оскільки у протилежному разі система не може існувати;

організація. Наявність системоформуючих факторів у елементах системи лише передбачає можливість її створення. Для появи системи необхідно сформувані зв'язки, тобто відповідну структуру свідомо організувати, перетворити в діючу систему;

інтегральні якості. Наявність у системі інтегральних властивостей, тобто властивостей, притаманних системі в цілому, але не характерних для жодного з її елементів зокрема.

Із загальнонаукового підходу класифікація систем здійснюється за такими ознаками: видами (класами); природою;

особливостями структури; властивостями; поведінкою систем (рис. 45).



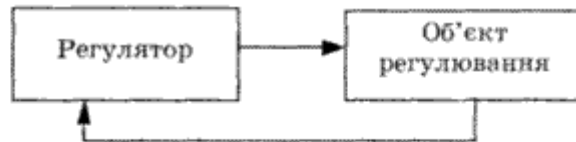
Найбільш розвинутою є класифікація за системними властивостями.

У теорії менеджменту виробничі системи класифікуються за ознаками складності, рівня сфери функціонування, виду внутрішніх організаційних зв'язків, ставлення до зовнішнього середовища (рис. 46).

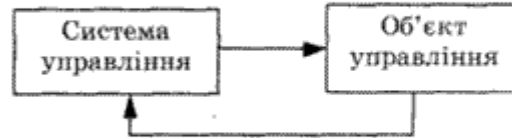


З погляду складності (вид, кількість елементів та зв'язків) розрізняють прості, складні та великі системи (рис. 47).

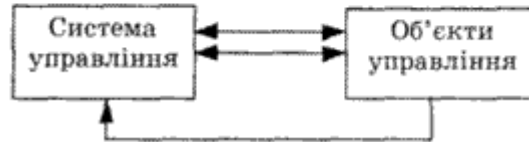
*Прості системи*



*Складні системи*



*Великомасштабні системи*



Залежно від сили зв'язку між системою, що розглядається, і зовнішнім середовищем розрізняють закриті та відкриті системи. Закрита система має жорстко фіксовані межі, її дії незалежні від зовнішнього середовища. Годинник — приклад закритої системи. Відкрита система характеризується взаємодією із зовнішнім середовищем. Енергія, інформація, матеріали — це об'єкти обміну із зовнішнім середовищем через проникні межі системи. Така система не є самозабезпечувальною, вона залежить від енергії, інформації та матеріалів, що надходять із зовні. Крім того, відкрита система повинна мати спроможність пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі. Керівники в основному займаються відкритими системами, тому що всі організації є відкритими системами. Вживання будь-якої організації залежить від зовнішнього світу. Доцільність тієї чи іншої організаційної структури виявляється в узгодженості поведінки окремих її елементів відповідно до структури мети підприємства, що й визначає в кінцевому підсумку досконалість організаційно-виробничої системи.

Уперше до раціонального розв'язання проблеми доцільності взагалі підійшли класики німецької філософії, і результатом їхнього теоретико-філософського аналізу було розуміння доцільності як особливого способу або виду організованості органічних цілісностей. Вона, за І. Кантом, полягає в досконалій взаємодії причин і дій, мети й засобу, частини й цілого. Ф. Шеллінг, І. Кант, Г. Гегель розглядали доцільність як властивість органічного цілого, в якому безупинно підтримуваний потік причин і дій замкнутий, завдяки чому воно й виявляється здатним до саморегуляції.

Зовнішнє середовище — одне з основних понять загальної теорії систем. Виділення будь-якої матеріальної системи ґрунтується на відокремленні елементів, що включаються в цю систему, від іншого матеріального світу, котрий називається середовищем.

Система і середовище перебувають у постійній складній взаємодії і взаємовпливі один на одного.

Для конкретно взятої системи середовище є сукупністю всіх об'єктів, зміна яких впливає на систему, а також тих об'єктів, чії властивості змінюються в результаті поведінки системи.

Взаємодія системи з навколишнім середовищем описується цілим рядом понять: стійкість, нерухомість, рівновага, адаптація тощо.

Система перебуває в рівновазі тоді, коли кожний елемент її перебуває в стані рівноваги, зумовленому іншими елементами. Найпростіший випадок стійкого стану — рівність. Стійкість характеризує стан системи, в якому вона залишається як завгодно довго, якщо немає негативних впливів середовища. Організаційно-виробнича система завжди є частиною зовнішнього середовища, тому у відповідь на її зміни вона має пристосовуватися до функціонування в нових умовах. Стійкість системи — це випадок більш складної рівноваги із середовищем, що виявляється в динаміці їхньої взаємодії.

Адаптація — це спроможність системи виявляти цілеспрямовану поведінку, завдяки якій вона пристосовується до складного середовища, а також сам процес такого пристосування. Адаптація системи може виявлятися в саморегулюванні, самонавчанні, самоорганізації та самовдосконаленні. При саморегулюванні система відповідає на зміни середовища цілком визначеною реакцією своїх елементів за жорстко заданою програмою.

При самонавчанні система здатна змінювати програми регулювання й способи дії своїх елементів. При самоорганізації система змінює не тільки програму регулювання, а й свою внутрішню структуру.

Системи, що самовдосконалюються, можуть перебудовувати свою структуру не тільки в межах заданого набору елементів, а й шляхом розширення цього набору за рахунок середовища.

У сучасному підприємстві спостерігається перехід від загальної теорії систем до теорії процесів, зумовлений наявністю різноманітних видів невизначеності відтворення організаційно-виробничих систем з позиції управлінської діяльності. До головних із них належать: невизначеність факторів планування й вартості; невизначеність стратегічного контексту; технічні невизначеності; статистичні невизначеності.

Звернемося до деяких історичних аспектів цієї теорії.

Невизначеність на початку розвитку системного підходу виявлялась у тому, що довгий час теоретики системного підходу не могли визначити межі поняття система. Невизначеність поняття система породила різні варіанти загальної теорії систем, котрі якісно відрізняються один від одного.

У виробничій і науковій практиці як універсальний застосовується теоретико-множинний погляд на поняття система.

Системний аналіз як теорія рішень містить велику кількість системних концепцій і теорій, котрі управлінці намагаються використовувати в господарській практиці. Одною із суттєвих перешкод на цьому шляху є основні види невизначеностей, з якими доводиться стикатися на практиці, коли використовуються ці теорії (табл. 23).



Теорія рішень	Основний вид невизначеності
Теорія великих систем Теорія організацій	Невизначеність меж систем
Наука про поведінку	Невизначеність переходу від однієї системи до іншої
Групова динаміка	Невизначеність часових послідовностей
Методи мережного планування	Невизначеність малих груп і їхніх меж
Теорія масового обслуговування	Невизначеність в умовах зміни середовища або зміни послідовності дій
Теорія автоматичного управління	Невизначеність обліку нерегулярних масивів
Теорія інформації	Невизначений облік виробничого процесу, проблема багатовимірності
Математична статистика	Невизначеність цінності інформації
Теорія ігор	Межі застосування формули Шенона
Теорія черг	Проблеми взаємодії факторів
Теорія статистичних рішень	Наявність сингулярних формул
Теорія алгоритмів Теорія автоматів	Наявність сингулярних формул
	Складність застосування в мінливих умовах
	Невизначеність ланцюгів алгоритмів
	Невизначеність малоймовірних ситуацій при роботі автоматів

Як правило, в теорії управління криза розглядається як криза економічної системи. Однак криза економічної системи — це криза теорії і практики систем. Не можна не враховувати, що будь-яка криза завжди починається з теорії (закладена в ній), а тільки потім вона виявляється на практиці. Це логічно впливає із соціальної природи дії людини як доцільної діяльності. Тому тривала криза — це не просто криза системи, а криза загальної теорії систем.

З цих логічних міркувань випливає, що будь-який керівник у разі кризи має насамперед подумати про зміну теорії, що лежить в основі методології рішень. Проста заміна однієї системи на іншу нічого не дає або дає дуже мало, якщо стара методологія залишається.

Головна помилка в трактуванні природи кризи економічних систем (підприємств) полягає в тому, що це не просто криза системи, а насамперед криза методологічних концепцій і теорій систем.

Якщо ж ми розглядаємо кризу як кризу системи, то, як правило, попереджувальні кризові дії зводяться до знищення існуючої системи управління при збереженні старого теоретичного підґрунтя рішень, що приймаються.

При системному підході в міру поглиблення рівня аналізу спостерігається невизначений перехід від простих до складних і великих систем. Це породжує проблему невизначеності меж системи.

Таку невизначеність може бути усунуто шляхом виокремлення елементів процесу праці.

Одна справа — приймати рішення на основі теорії підприємства як соціально-ринкової системи, інша — на основі теорії виробничих процесів. Рішення тут можуть бути протилежними.

З гносеологічного погляду знання процесів завжди вторинне стосовно знання систем як таких. На

певній стадії вивчення підприємства як системи потрібно зібрати дані про устрій і структурні елементи підприємства; проте для того, щоб вони успішно функціонували, необхідно знати процеси, котрі забезпечують його управління та контроль. Системні властивості підприємства — ефективність, організованість, цілісність та ін. — забезпечують тільки початкові знання, а зміни цих властивостей у процесі функціонування підприємства створюють певний стан останнього стосовно зовнішнього середовища. Можна вивчати вартість як системну властивість, а можна вивчати приріст вартості, і це будуть дві різні теорії.

Дуже часто в кризах і спадах у роботі фірми звинувачують менеджерів. Проте це неправильна методологічна позиція. Щоб попередити кризи і спади в практиці господарювання, потрібно змінити методологію управління — перейти від концепції організаційно-виробничої системи до концепції організаційно-виробничих процесів, тому що перша є результатом другого. Проста (механічна) зміна складу і структури адміністративних органів, тобто перехід від однієї системи управління до іншої, може викликати зростання проблем, замість розв'язання наявних. Нова система управління, нові організаційні структури при старих методах управління і старій методології також малоефективні. Неможливо управляти виробничою системою, не управляючи виробничими процесами.

Досягнення кібернетики дали змогу розкрити принцип регуляції внутрішнього і зовнішнього середовища, котрий забезпечує спосіб та умови спрямованої поведінки будь-якої високоорганізованої системи на основі принципу зворотного зв'язку. Однак оскільки сам по собі принцип зворотного зв'язку не визначає напряму процесу, то залежно від програми управління він може призводити до різних, іноді прямо протилежних, результатів (позитивний або негативний зворотний зв'язок). Головним виявляється кінцевий результат перетворення системи, якому має відповідати програма управління (регуляції) процесу перетворення. Кінцевий результат виступає як мета зміни системи, а поведінка елементів і всієї системи в цілому — як функція досягнення цієї мети.

Під функцією в більшості випадків розуміється конкретний спосіб діяльності того або іншого органу, а функціонування ототожнюється з їхньою діяльністю взагалі. Проте справа в тому, що діяльність одного й того ж органу може сприяти досягненню ринковою організаційною системою визначеного результату, але може й протидіяти або бути нейтральною. У першому разі відношення діючого органу до системи в цілому — його функція, а в другому — дисфункція. Функцію може бути визначено як особливе відношення частини до цілого, при якому існування або будь-який вид вияву частини забезпечує існування або певну форму вияву цілого. У цьому визначенні функції частина ніби виявляє мету своєї поведінки — забезпечення існування цілого (або досягнення його мети). Саме з такої уявної тотожності функції і мети виникла в історії науки тенденція заміни

поняття функції поняттям мети. Істотна відмінність між ними полягає в тому, що функція — явище об'єктивне, а мета — суб'єктивне. Сутність зв'язку між ними полягає в тому, що мета — це суб'єктивний образ реально існуючої спрямованості функції. Поняття мети спочатку носило соціально-економічний характер, виражаючи спрямованість поведінки окремих людей або груп у формі способу того стану свого зовнішнього або внутрішнього середовища, якого вони прагнули досягти своєю діяльністю або бездіяльністю.

Організаційна спільність між структурою і поведінкою фірми в конкретному ринковому середовищі існування є результатом співвідношення суб'єктивно сформульованої менеджментом підприємства мети і реально здійснюваних ним функцій. Майбутній корисний результат є своєрідним акцептором дії, поведінки фірми, завдяки чому бажане майбутнє діє (впливає) на теперішнє як організуючий фактор. Саме мета як майбутній корисний результат виступає головним організуючим фактором, тобто не сама об'єктивно виконувана функція, а те, що ми хочемо мати. Параметри результату формулюються менеджментом у вигляді певної моделі. Разом з тим слід підкреслити, що мета і визначення результату виникають раніше, ніж може бути отримано сам результат, тобто мета і результат — речі багато в чому різні.

Стимулом для управління поведінки фірми є сама реальна дія та її результат, реальні параметри цього результату. Якщо при цьому врахувати, що дія саме і є результатом поведінки фірми, то виникає запитання, як розуміти сам термін результат — у причинному чи оціночному аспектах. Тут варто виділити дуалістичне розуміння змісту поняття результат: результат як мета поведінки і результат як якість реальної дії, що безпосередньо веде до зміни системи. Очікуваний результат як мета закладений в акцепторі результатів дії та його програмі. В акцепторі результатів дії відбувається порівняння реальних результатів з очікуваними (запрограмованими). Невідповідність очікуваних і реальних дій стає стимулом для зміни поведінки (дії) системи з метою реалізації їхньої відповідності. Для виконання такого завдання система повинна мати програму, у якій є різні варіанти алгоритмів її поведінки, що відповідають можливим варіантам одержання результатів дії. Потрібний варіант спрацьовує, і система виявляється доцільно діючою.

Доцільність дії елементів системи, з погляду останньої, передбачає (потребує), що мета поведінки системи певним чином закладена в механізмах мотивації і програмі. Адже майбутнє може бути сформульоване як мета, і самостійно воно ніяк не виявляє себе, якщо всі елементи системи існують і діють ефективно. В узагальненій схемі системи виявити мету взагалі не вдається. Можна лише допустити, що мета визначає мотивацію поведінки. Мотивація — це механізм кращого вибору, але потрібно знати, що визначає переваги в кожному конкретному випадку. Таким визначальним моментом є спрямованість дій програми поведінки системи. Саме спрямованість і сприймається нами як цілеспрямовання, а кінцевий стан системи, зумовлений програмою, як мета її поведінки. Як

особливий інструмент регуляції поведінки мета є найвищою формою відображення свідомої діяльності людини. Підприємство реагує (має реагувати, якщо хоче жити) не на майбутні, а на відчутно діючі фактори.

Сферу організаційного управління окреслити досить важко через невідтворюваність у дрібних деталях процесу управління в часі. Тому вчені та консультанти постійно закликають адміністраторів і керівників звернути увагу на ту чи іншу дисципліну, новий метод. Не дивно, що керівники промислових підприємств часто розгублюються, їм складно розібратися в усіх цих дисциплінах і ще складніше відокремити безумовно цінні й корисні методи від методів дуже сумнівних.

Дослідження такої наукової дисципліни, як організація виробництва, передбачає дослідження складних економіко-виробничих систем, до яких входять люди, машини, фінанси та найрізноманітніші матеріали, причому ці системи вивчаються переважно шляхом побудови математичних або аналогових моделей, які описують, як функціонує система, що розглядається. Якщо будь-яка операція (процес) вивчається в такий спосіб і справді будується певна модель, то проводиться справжнє організаційне дослідження. Якщо ж цього не робиться, тоді ми маємо справу з окремими елементами процесу виробництва.

При розгляді сфери організаційного управління необхідно підприємство або виробничу діяльність розглядати в цілому, виходячи з визначення й опису поняття системи. Для того щоб різноманітність операцій і об'єктів можна було розглядати як організаційну систему, слід задовольняти чотири чітких критерії: система повинна мати зміст, структуру, зв'язки й підлягати управлінню.

### **13.2. Зміст організаційно-виробничої системи**

Особливістю змісту організаційно-виробничої системи є те, що насамперед її елементами виступають люди й машини. Крім того, виявляється, що більшість подібних систем перетворюють одну кількість ресурсів-входів (матеріали, гроші) в іншу, більш цінну кількість ресурсів-виходів (товари, послуги). Тому така система, як правило, містить чотири класи елементів: люди, машини, матеріали і гроші.

Для вивчення ефективності використання персоналу фірми можна застосувати три основних підходи. Насамперед можна покращити початковий добір працівників або шляхом підвищення кваліфікації вже наявних працівників навчанням, або використавши обидва ці способи. Уже давно визнано, що організація може розвиватися тільки за умови вдосконалювання кваліфікації кадрів. Саме особистість, її потенційні можливості й таланти є невидимими цінностями, що не фігурують у балансах фірми, але в кінцевому результаті визначають фактори її успішної діяльності. Крім того, значний час і засоби сьогодні виділяються на здійснення добору кадрів, з'являються спеціальні

фірми, що консультують саме в цій галузі.

Набравши новий висококваліфікований персонал, можна суттєво поліпшити показники роботи фірми, підвищити ефективність діяльності. При такому підході переглядаються виробничі процеси (операції), що мають викопуватися, і починаються спроби поліпшення трудових показників працівників на цих операціях. Такий підхід доречний при аналізі виробничої діяльності, яка, як правило, включається в сферу організації виробництва.

Третій підхід до поліпшення показників діяльності персоналу передбачає зміну середовища, в якому протікає ця діяльність: поліпшення трудових показників за рахунок зміни фізичних умов праці, психологічного і соціального клімату, в яких виконується робота. Поведінка людини піддається непрямому регулюванню шляхом зміни системи стимулювання й порядку службового підпорядкування, взаємовідносин між керівниками та працівниками, а також наданням працівникам можливості для відпочинку і додаткових пільг.

Іншою важливою складовою частиною підприємства є машини. Питання розробки конструкції, виготовлення й обслуговування окремих машин, об'єднання всіх машин у єдиний технологічний комплекс, конструювання, виготовлення й обслуговування окремих машин, призначених для виконання різноманітних технологічних операцій і процесів, є сферою діяльності класичних технічних дисциплін — механіки, хімії, будівельної техніки, електротехніки та ін. Традиційний підхід усіх цих дисциплін полягає в спробі синтезувати оптимальний технологічний комплекс шляхом об'єднання індивідуально сконструйованих машин, кожна з яких вважається найкращою з погляду функцій, для виконання яких її створено. Подібний підхід може призвести до серйозних помилок, тому ми розглянемо деякі з них. Практикою встановлено, що багато видів устаткування виявляються малоефективними через те, що при конструюванні їх творці виходили з необґрунтованих або нереальних вимог до оператора. Урахування особливостей людини при конструюванні машин і устаткування є предметом дослідження інженерної психології та ергономіки.

Фахівці з інженерної психології ближчі до психологів, які цікавляться технікою, ніж до інженерів, які виявляють інтерес до психології. Через це вони не беруть на себе повну відповідальність за розробку конструкції устаткування, а працюють разом із конструкторами. У результаті такої взаємодії більше уваги приділяється психофізіологічним факторам оператора, що сприяє більш ефективному з'єднанню речовинного й особистого факторів.

Найважливішу роль за ринкових умов господарювання в організаційно-виробничій системі відіграє вчасне надходження коштів. Одержання інформації, необхідної для підтримки грошового обігу, є завданням бухгалтерського обліку, а оцінювання якості надходжень, як правило, входить у функції контролера. Останніми роками фахівці з бухгалтерського обліку починають цікавитися не тільки

питаннями одержання інформації, а й тим, яким способом використовується ця інформація. Економісти-практики все частіше звертаються до методів математичного аналізу, а отже, у їхньому підході, з технічного погляду, є багато спільного з підходом системотехніків і операціоністів.

Люди як елемент системи мають бути здатні реагувати на дії один одного й на зміну навколишнього середовища, використовуючи дані безпосереднього спостереження або інформацію, отримувану від тих, хто веде таке спостереження. Отже, саме комунікації об'єднують частини системи і забезпечують її контакт із навколишнім середовищем.

Кібернетики стверджують, що в кінцевому підсумку будь-яку систему (в тому числі й соціотехнічну) контролює та частина системи, котра має найбільшу гнучкість і варіабельність, — найбільшою кількістю степенів вільності. Тому не випадково в умовах ринку виживають і процвітають відносно гнучкіші фірми, що діють за моделлю розвитку зміни — адаптація. Кожний суб'єкт господарювання — дуже складна організаційна система, повна внутрішнього життя і різноманітних контактів із зовнішнім світом, для якої характерне просторово-часове втілення. Кожному суб'єктові господарювання властиві свої завдання, свої прийоми і методи. Суб'єкт господарювання — якісно визначена система, механізм, спосіб дії, а взятий як єдність якості та втілення цієї якості в системі, механізмі, способі дії — це спосіб господарювання, що забезпечує ефективну життєдіяльність у конкретних умовах існування.

Істотним в організаційно-виробничій системі є те, що елементи мають бути взаємопов'язаними (взаємозалежними, взаємодіючим). Найрізноманітніші частини можуть бути об'єднані в ціле, але це ціле ще не система, поки не сформовано певний діючий організм. Будь-яка система може розглядатися як підсистема певної більш великої системи. Так, карбюратор є підсистемою автомобільного двигуна і підсистемою самого автомобіля. Система перебуває в постійній взаємодії із зовнішнім середовищем як певною сукупністю елементів. Зміна властивостей останніх впливає на систему, а також на ті об'єкти, елементи зовнішнього середовища, властивості яких змінюються в результаті поведінки системи.

Для того щоб зрозуміти, як система виконує свою функцію, необхідно знати, як усі її елементи взаємопов'язані один з одним і як сама вона пов'язана з системою, що утворює її зовнішнє середовище.

Наприклад, для того щоб зрозуміти, як годинник відміряє години, треба вивчити механізм з'єднання його частин і усвідомити, яким способом він показує години, тобто дослідити взаємовідношення між годинником і користувачем.

При цьому виникає два важливих запитання. Як встановлювати межі системи? Що вважати відповідними їй підсистемами? Відповідь на ці запитання залежить від мети аналізу, і неправильні відповіді можуть призвести до помилок. Наприклад, проектування токарного верстата. Якщо

вважати сам верстат системою, то в такому разі недостатня увага звертається на фізичні обмеження людини — оператора. Ергономісти підкреслюють, що найчастіше людина і машина утворюють єдину систему. Отже, окремі частини верстата (ручки, циферблати) слід проектувати з урахуванням фізіологічних даних людини.

Візьмемо приклад з іншої галузі. Процедура підготовки наказу здійснюється в кількох відділах і тому має бути організована так, щоб інтереси всіх відділів, які беруть участь у ній, — виробничого, торгового, бухгалтерії та ін. — були враховані. Тому не можна відпрацьовувати таку процедуру, орієнтуючись лише на один відділ.

Суперечки з приводу систем мають не тільки академічний характер. Занадто широке вивчення системи для локальної мети стає даремною тратою коштів, а занадто вузьке може призвести до підвищення ефективності однієї з підсистем за рахунок інших. Якщо якась система прагне досягти певної мети з мінімумом витрат, то навряд чи вона зможе це зробити, мінімізуючи окремо витрати кожної підсистеми, тому що мінімізація витрат у цілому може призвести до збільшення їх у якійсь одній підсистемі. Наприклад, виробник двигунів може знизити собівартість поршневих каблучок, збільшуючи їхній випуск і тим самим знижуючи постійно витрати, але якщо одночасно він буде робити більше поршнів і блоків циліндрів, та тільки збільшить собівартість двигуна за рахунок накопичення дорогих надлишків.

Мета аналізу — визначити, які підсистеми входять до даної системи. Якщо ми хочемо зрозуміти, як працює годинник, то немає сенсу вивчати взаємне розташування золотих і мідних частин, тому що різниця між ними носить декоративний характер. При вивченні годинника як механічної системи естетичний аспект несуттєвий. Якщо ж годинник розглядати як товар, то має враховуватися така важлива підсистема, як зовнішній вигляд.

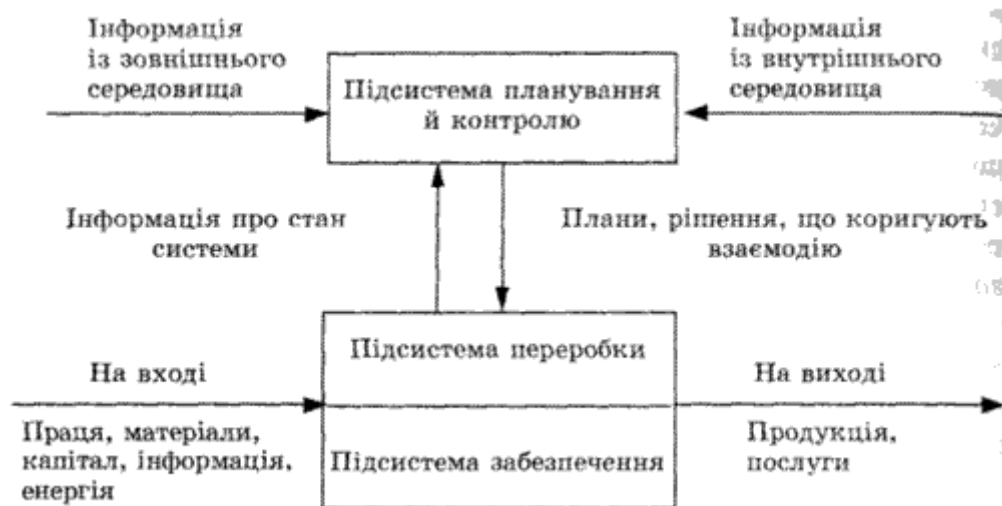
Проблема управління організаційно-виробничими системами полягає в тому, щоб, користуючись знаннями умов у момент А, передбачити стан системи в момент В і спосіб, яким цього стану буде досягнуто. Цього досягти на практиці надзвичайно складно.

Зрозуміти роботу якогось елемента системи — означає зрозуміти, як входи трансформуються у виходи. Наприклад, зрозуміти рішення як підсистему організаційно-виробничої системи означає зрозуміти процес, за допомогою якого вхідна інформація перетвориться в певну обрану альтернативу.

Підприємство з погляду суспільного виробництва — це уособлена внаслідок суспільного поділу праці частина виробничого процесу, здатна самостійно або у взаємодії з іншими аналогічними системами задовольняти ті чи інші потреби потенційних споживачів за допомогою виготовлених ним товарів і послуг. Виникнення того чи іншого підприємства зумовлене виникненням, формуванням і постійністю на ринку попиту на продукцію, який підтверджується

платоспроможністю покупців.

Для його функціонування необхідні, принаймні, кадрові, технічні, технологічні, інформаційні, фінансові ресурси. Систему виробничо-збутової діяльності підприємства ще називають операційною системою, до складу якої входить три взаємопов'язані підсистеми, що виконують визначені функції (рис. 48).



Підсистема переробки виконує продуктивну функцію, безпосередньо пов'язану з перетворенням вхідних величин у вихідні. Наприклад, сировину перетворюють у конкретні товари: бавовну — у нитки, нитки — у тканину, тканину — в одяг.

Підсистема забезпечення не пов'язана прямо з виробництвом, але виконує необхідні функції забезпечення підсистеми переробки. Функція, що вважається частиною підсистеми забезпечення в одній організації, може бути складовою частиною підсистеми переробки в іншій. Підсистема планування й контролю одержує від підсистеми переробки інформацію про стан системи і незавершене виробництво. Із внутрішнього середовища надходить інформація про мету, політику, основні напрями розвитку та інші внутрішні параметри. Із зовнішнього середовища надходить інформація про попит на продукцію, вартість ресурсів, тенденції розвитку технології, урядових нормативних актів та інших факторів. Підсистема планування й контролю має обробити весь цей обсяг досить складної інформації і прийняти рішення, як саме має працювати підсистема переробки.

Головним тестом, за яким можна визначити ефективність операційної системи, є спроможність компанії конкурувати на ринку. Застосовуючи цей критерій, можна говорити про те, що використовувані системи управління переважної більшості наших підприємств не відповідають сьогоднішнім ринковим вимогам з таких причин: 1) життєвий цикл товару став коротшим, номенклатура ширшою, обсяг випуску меншим. Проте багато підприємств продовжують діяти, використовуючи системи управління, розраховані на випуск великих партій стандартних товарів в умовах жорсткого централізованого управління народним господарством; 2) технологічні процеси <http://www.library.if.ua/books/32.html>



істотно ускладнилися порівняно зі старими конвеєрними лініями, зросли вимоги до кваліфікації та рівня підготовки робітників і фахівців; 3) вимоги до рівня якості обслуговування та часу виконання замовлень стали занадто високими для традиційних виробничих систем і механізму ухвалення рішень; 4) хоча частка вартості робочої сили у витратах виробництва зменшується, а обсяг інформаційної роботи зростає, продуктивність, як і раніше, вимірюється витратами праці.

Динамізм ринкових відносин вимагає створення більш простих і гнучких систем управління.

Найбільш конкурентоспроможним системам управління операціями властиві такі характеристики: невеликі підрозділи, укомплектовані меншою кількістю, але більш кваліфікованим персоналом; невелика кількість рівнів управління; структура, заснована на групах (командах) фахівців; графіки і процедури робіт, орієнтовані на споживачів; спроможність гнучкого складання (комплектації); мінімальний обсяг запасів; швидка реакція на зміни; гнучке переналагодження устаткування; висока продуктивність і низькі витрати; висока якість продукції та орієнтація на міцні зв'язки зі споживачами.

На жаль, багато керівників наших підприємств занадто покладаються на традиційні системи управління. Це відбувається тому, що вони або не хочуть здійснювати необхідні зміни, або не знають, що робити. У світовій практиці є чимало прикладів раціонального підходу до управління операціями. Такі компанії, як "Ксерокс", "Тойота", "НУММІ", працюють значно продуктивніше від своїх конкурентів саме завдяки більш ефективній системі управління, що постійно вдосконалюється з використанням складових частин нової, так званої соціотехнічної, системи, яка складається з двох взаємозалежних частин: технічної і соціальної.

Як відомо, технічна підсистема включає не тільки обладнання, а й процедури організації виробництва, компонування робочих місць, раціонального використання виробничих площ, навчання працівників передових навичок, підвищення їхньої кваліфікації. У сучасній технічній підсистемі найбільше уваги заслуговують шість взаємозалежних характеристик.

Функціональне призначення технічної підсистеми полягає у забезпеченні умов найбільш ефективного використання речового фактора при виробництві й доставці на ринок таких товарів і послуг, які здатні забезпечувати комерційний успіх не тільки сьогодні, а й у майбутньому.

Традиційні організації мають надмірно складні й громіздкі схеми, у яких функціональні відділи роз'єднані. При такій побудові апарату управління функціональні спеціалісти спілкуються переважно один з одним, а зв'язки між відділами малоефективні. У таких умовах конструктори передають свої розробки у виробничі підрозділи, ті, в свою чергу, передають вироби в службу маркетингу і т. д. У сучасних фірмах, корпораціях створюються спеціальні групи (команди) спеціалістів, до яких входять представники всіх функціональних служб. їм надаються необхідні ресурси, і вони мають забезпечити виконання конкретного завдання від початку до кінця.

Формується свого роду мікроуправлінський центр як елемент загальної системи управління, орієнтований на визначений вид діяльності, виробництво товару або здійснення процесу. Цей центр несе повну відповідальність за прибутки й збитки, хоч і діє в рамках більшого структурного утворення. Такий підхід допомагає стимулювати індивідуальну та групову підприємливість і усуває більшість бюрократичних перепон. Створюються умови для об'єднання в рамках одного невеликого підрозділу зусиль найрізноманітніших фахівців і зосередження їхніх зусиль на досягненні конкретної мети.

У сучасному менеджменті принцип вузької спеціалізації кожного з працівників заміняється підходом, при якому група працівників універсальної кваліфікації несе повну відповідальність за визначену ділянку роботи. Вона відповідає за якість, економію ресурсів, залучення нових фахівців, підготовку персоналу, тобто за дуже широкий спектр видів діяльності.

Планування робочого простору і раціонального розміщення робочих місць стає необхідним елементом спільної роботи всіх членів групи, які перебувають у постійному контакті. Змінюється і схема руху деталей, що переміщуються переважно по колу, а не вздовж, як на традиційному складальному конвеєрі в умовах масового виробництва. У таких системах зростає можливість підвищення продуктивності праці.

Професійна підготовка персоналу стає все більш інтегрованою функцією робочої групи, яка має багатопрофільну кваліфікацію. Члени цільової групи самі відповідають за підвищення своєї кваліфікації та постійне вдосконалювання виробничих навичок. Постійна змінюваність операцій створює умови для творчої і винахідливої роботи на всіх етапах виробничого циклу.

Сьогодні ефективність інвестицій має набагато більше значення, ніж їхній обсяг. Найбільшу віддачу від інвестицій можна одержати тільки за умови, що їх спрямовують в уже ефективно діючу виробничу систему. Якщо ж організація виробництва на низькому рівні, якість низька, персонал не має досить високої кваліфікації і не несе відповідальності за виконувану роботу, то навіть найсучасніше устаткування не забезпечить зростання продуктивності й ефективності, тобто не дасть відповідної віддачі. Вкладати кошти в неефективно діючу систему — це рівнозначно, що викидати гроші на вітер. Наприклад, перш ніж автоматизувати якусь роботу, потрібно раціоналізувати операції всередині системи.

Недостатньо висока віддача від інвестицій та незначний вплив їх на продуктивність найчастіше спостерігаються тому, що ці інвестиції спрямовуються на скорочення витрат на робочу силу, хоч ці витрати становлять у багатьох галузях уже менше 15 %. Непрямі й матеріальні витрати, витрати на використання обладнання відіграють набагато більшу роль.

Прикладом ефективного підходу до підвищення продуктивності є гнучкі виробничі системи. Основна ідея використання таких систем полягає в тому, щоб автоматизувати не всі операції

підряд, а використовувати автоматизоване обладнання там, де це технічно й економічно доцільно, внаслідок чого вони працюють набагато ефективніше, ніж системи, зорієнтовані на повну автоматизацію. Наприклад, компанія "Дженерал моторз", у свій час вклавши 600 млн. дол. у новий складальний завод, спробувала реалізувати своєрідну технократичну мрію: створити завод майбутнього, де 260 роботів під управлінням ЕОМ виконували б усі операції. Однак мрія обернулася жахом. Роботи весь час виходили з ладу, системи працювали зовсім не так, як їх запрограмували. На цьому підприємстві виготовлялося 35 машин за годину замість 60 за планом. У той час на американо-японському складальному заводі компанії "НУММІ", розташованому в Каліфорнії, без екзотичної автоматизації, а лише за рахунок створення раціональної системи управління вдалося домогтися набагато вищих виробничих результатів. Як наслідок, "Дженерал моторз" зменшила обсяг інвестицій в автоматизацію і переорієнтувала звільнені засоби на створення раціональної соціотехнічної системи управління. Один із керівників цієї компанії зауважив, що за 33 млрд. дол., які було витрачено на автоматизацію, за шість років можна було б просто купити і "Тойоту", і "Хонду".

Віддача на інвестиції в устаткування недостатня ще й тому, що сучасні верстати настільки складні, що використовувати їх належним чином можуть тільки люди, які досконало в них розбираються. Працівник недостатньо високої кваліфікації просто не знає, що з ним робити у разі найменшої неполадки. Крім того, часто складне і гнучке устаткування використовується не за призначенням, а для виробництва великих партій продукції.

Розглянуті вище причини недостатньо високої віддачі інвестицій окремих компаній дають змогу зробити висновок про те, що нові технології діють настільки ефективно, наскільки вся виробнича система готова забезпечити цю ефективність.

Соціальна підсистема має забезпечувати ефективну роботу технічної системи. Вона створюється в тісному взаємозв'язку з технічною системою. Соціальна підсистема включає добір і просування кадрів, забезпечення й розподіл відповідальності в процесі прийняття рішень, ефективну систему оплати і преміювання, розв'язання проблем символів, статусу тощо. Усі ці компоненти соціальної підсистеми забезпечують сприятливіші умови для ефективної роботи, ніж просто створення гуртків якості та поліпшення системи комунікацій.

Незважаючи на переваги описаного вище соціотехнічного підходу до управління, багато фірм його не використовують. Причини такого становища полягають у тому, що компанія має усвідомити необхідність переходу і бути готовою перейти на нові методи управління. Якщо такої готовності немає, може бути знайдено тисячу причин, чому докорінну реорганізацію проводити не слід. Дуже важливим моментом є готовність не тільки керівництва, а й працівників відійти від застарілих

традицій, виявити творчий підхід і готовність іти на тимчасові жертви заради одержання позитивних результатів у майбутньому.

### **13.3. Інформаційне забезпечення управлінської діяльності**

Ринкова економіка не може існувати без розвинутої інформаційної інфраструктури, без інформатизації бізнесу. Жорсткі й мінливі вимоги ринку ставлять перед менеджерами високі вимоги, тому що саме вони ухвалюють і організовують реалізацію ухвалених рішень, несуть відповідальність за успіх свого підприємства. Важливу роль відіграють і такі фактори, як інформація та комунікації.

Усвідомлення ролі інформації в управлінській діяльності невід'ємне від з'ясування ролі інформації в розвитку економіки та суспільства в цілому. В історії розвитку людства виділяють дві епохи розвитку процесів інформаційного уречевлення знань: доіндустріальну та індустріальну. Якщо феномен першої інформаційної революції пов'язаний з появою друкарського верстата, то другий — із появою в середині ХХ ст. ЕОМ як підсилювача інтелектуальних можливостей людини. Джерелом інформатизації є знання.

Однією з причин невдалого розповсюдження АСУ в нашій країні до початку 90-х років було, зокрема, недостатнє з'ясування того факту, що в соціально-економічних системах проблема полягає не стільки в автоматизації (приклад із "Дженерал моторз"), яка сприймалася як полегшення праці, скільки в розширенні можливостей пізнання законів і процесів функціонування організаційно-виробничих систем за рахунок усунення невизначеностей у процесі вироблення управлінських рішень та оцінювання наслідків виконання їх.

Проблемам інформатизації в Україні приділяється значна увага. Так, відповідно до Указу Президента України "Про державну політику інформатизації України" (травень 1993 р.) розроблено Концепцію державної політики інформатизації й Основні напрями Національної програми інформатизації.

У Концепції інформатизація трактується як процес оволодіння суспільством сучасними засобами інформатики й системного аналізу. Основні напрями Національної програми інформатизації України включають 12 розділів, 6 із яких відбивають галузеву структуру управління народним господарством, інші — напрями роботи в сфері формування інфраструктури інформатизації, фундаментальних досліджень і розробок, управління і правового забезпечення інформатизації, підготовки кадрів і міжнародного співробітництва.

У науковій літературі є різні концепції інформації. Сучасні розробки з теорії інформації належать таким відомим ученим, як Н. Віннер, А. Колмогоров, К. Шеннон, В. Глушков, Р. Абдєєв та ін. На думку деяких дослідників цієї проблеми, закони організації та розвитку соціально-економічних систем зумовлені законами інформації. Аналіз таких понять, як порядок, хаос, організація,

стихійність, управління, самоорганізація доцільно здійснювати з позицій виявлення специфіки їхніх взаємозв'язків і взаємодії, контролю з боку людини. Мірою будь-яких змін в організаційно-виробничій системі — виникнення нової структурно-функціональної впорядкованості чи наростання структурно-функціональної хаотичності — є інформація.

Отже, хаос в організаційно-виробничій системі не може виникнути сам по собі, стихійно. Хаос — це завжди інформаційно-зумовлений і керований процес, результат відповідного цілеспрямованого впливу, результат докладання конкретних зусиль, дій для досягнення конкретної мети. Той чи інший тип процесу переходу від порядку до хаосу — процес завжди програмований і керований. Протікання яких-небудь доцільних процесів у тій або іншій фірмі завжди зумовлене участю в них відповідних суб'єктів управління.

Інформаційна взаємодія або функціональне буття інформації робить різні економічні явища якісно однорідними й порівняльними одного з одним. Разом з тим усі зовнішні форми вираження й кількісні співвідношення, притаманні різним економічним явищам, процесам, можна розкласти на інформаційні складові та виразити в єдиних універсальних одиницях інформації.

Економічна діяльність, і особливо її складова — управлінська діяльність, за своєю сутністю ґрунтується на певній інформації, яка в свою чергу створює додаткову інформацію, тобто в кінцевому підсумку це інформаційна діяльність щодо середовища існування.

Фактори та результати економічної діяльності людей: товари, послуги, нові технології, методи організації праці й виробництва, нові підготовлені фахівці — являють собою певне (уречевлене або персоніфіковане) наукове знання, тобто певним чином перероблену, зафіксовану й закодовану в продуктивних силах суспільства інформацію. Усі продукти людської діяльності є носіями втіленої в них інформації в процесі їхнього безпосереднього створення.

Зростання ролі й масштабу різноманітної інформації в розвитку суспільства, з погляду визначення витрат на створення матеріального і нематеріального багатства суспільства, та поява нових можливостей більш ефективного використання наявних ресурсів за допомогою інформації приводять до висновку, що субстанцією економічних явищ є інформація, а праця — лише механізм уречевлення інформації, яка відбиває пізнання матеріального світу в бажані форми об'єктів, процесів, явищ тощо.

Інформаційна характеристика результатів людської діяльності не викликає сумнівів. Так, здійснюючи процес відтворення громадського життя, люди вступають у певні зв'язки і відносини. Останні мають інформаційну природу, тобто змістом усіх відносин між людьми в процесі відтворення є інформаційна взаємодія. Навіть виникнення й існування людського суспільства зумовлене існуванням самої можливості інформаційного обміну між його окремими членами. Предметним носієм певним чином закодованої інформації є процес праці, виробництва. Особлива

доцільна форма витрат робочої сили враховується певним способом. Витрати праці на виробництво товару враховуються і в інформаційному змісті як конкретна якість та кількість витраченої праці, втіленої в конкретному робочому часі. Уречевлені інформаційні витрати праці на виробництво товару — певним чином закодована інформація — набувають доцільної економічної форми вираження — вартості й ціни. У ціну товару в інформаційному змісті включаються не тільки сукупні витрати праці, а й їхня структура, що відбивається у відповідних статтях витрат виробництва продукції (калькуляції собівартості).

Наявність закодованої інформації в товарі, продукті очевидна. Так, новинка завжди привертає увагу потребою одержання інформації про неї з погляду як її характеристик, так і процесу її створення. Промислове шпигунство виникло й існує саме з метою одержання інформації про нові технології, продукти тощо, тобто з метою декодування оречевленої в них інформації.

Увесь відтворювальний процес виробництва товару від задуму (ідеї) до кінцевого матеріального втілення його протікає під контролем людини, а тому має доцільний характер. Сама трансформація витраченої праці в певну інформацію та перетворення її у форму економічних витрат, що вимагають відшкодування, можливі лише завдяки участі людини в цьому процесі та управлінні цим процесом з боку людини.

Усі економічні категорії насамперед інформаційні, оскільки вони — результат доцільної людської діяльності, внутрішнім змістом якої є інформація.

Управлінську діяльність можна подати у вигляді цілісно існуючої системи інформаційних взаємодій персоналу фірми. Оволодіння і управління механізмом уречевлення та персоніфікації відношень — це ключ до управління не тільки поведінкою окремої людини, а й до управління різноманітними процесами міжособової взаємодії людей.

Інформація виконує в управлінні таку ж роль, як і фари для водія в нічний час. Фари освітлюють дорогу попереду, але не знімають необхідності прийняття правильних рішень і дій. Хоч ми й говоримо, що менеджер приймає рішення для конкретного випадку, насправді він приймає рішення на основі інформації про цей випадок. Мета управлінської інформації — забезпечення інтегрованої системи звітності, котра дає кожному рівню управління необхідну інформацію в потрібний час.

Рішення мають ґрунтуватися на кращій наявній інформації в тих межах, у яких забезпечення такою інформацією виправдано економічно.

Інформація сьогодні розглядається як один із найважливіших ресурсів розвитку суспільства поряд із матеріальними, енергетичними й людськими. Як справедливо зазначають дослідники цієї проблеми, "...інформація завжди була ресурсом, але лише зовсім недавно ми побачили перші проблески сприйняття інформації в тому ж аспекті, у якому економісти розглядають матерію й енергію як ресурси".

Інформація як сукупність необхідних даних для успішного проведення аналізу, контролю, прийняття й організації виконання управлінських рішень виступає невід'ємним елементом ефективного управління організаційно-економічними процесами взагалі й підприємницькою діяльністю зокрема. З одного боку, вона відбиває умови, властивості, закономірності, особливості функціонування як об'єкта, так і системи його управління. З іншого — опосередковує трудову діяльність людей, конкретні форми відносин між ними, постійно використовується в управлінні виробництвом, розподілом, обміном та використанням виготовленого продукту.

Досить часто поняття інформація ототожнюється з поняттями дані, відомості, повідомлення. Усі ці поняття мають спільну властивість відбивати (правда, в різній формі) реальні процеси, явища та зв'язки на мікро- і макрорівнях, інформувати про успіхи або проблеми, що несуть нові, більш глибокі знання керівнику про процеси, якими здійснюється управління. Розвиток інформації в управлінні підпорядкований одержанню нових або додаткових відомостей про об'єкт управління, достатніх для аналізу, прийняття рішень, організації та контролю.

Процедурно-управлінська діяльність являє собою облік, збір, опрацювання й видачу нової інформації, що сприяє здійсненню організаційно-виробничих процесів і приведенню їх у відповідність до поставлених цілей. Інформація в управлінському процесі виступає одним з основних факторів існування цього процесу. Як своєрідний специфічний продукт і предмет управлінської діяльності інформація має такі особливості. Виступаючи на певному етапі процесу управління продуктом праці, на наступному етапі вона виступає як предмет праці; має властивість тривалого й багатократного застосування і при використанні не втрачає своїх споживчих властивостей; має здатність накопичуватися. Інформація вічна з погляду її використання, вона втрачає свої споживчі властивості з появою нових відомостей, що поглиблюють знання, тобто відбувається своєрідне моральне зношування інформації; корисні її властивості виявляються лише в споживача і залежать не тільки від цінності закладених ідей, часу її використання, а й від уміння одержувача скористатися нею; може тиражуватися та використовуватися одночасно в багатьох місцях і з різними цілями; структурні підрозділи органів управління є як споживачами, так і джерелами інформації. Способи надання інформації різноманітні; виробництво її вимагає значних витрат порівняно з витратами на тиражування (копіювання); вона проста в тиражуванні й трудомістка з погляду виробництва.

Інформація як така може нести в собі як позитивні, так і негативні елементи, оскільки існує небезпека, що рішення можуть ґрунтуватися на неправильній інформації. Крім того, в практиці часто ототожнюються поняття інформація і дані. Відмінності між даними й інформацією полягають у тому, що дані — це, як правило, сирі факти, які стають інформацією лише тоді, коли вони оброблені й придатні для контролю та прийняття рішень. Інформація, на відміну від даних,

значною мірою є функцією сприйняття. У нездатності оцінити цей факт криється причина розбіжностей між фахівцями й оперативним управлінським персоналом. Дані, як правило, корисні, якщо завдяки їм можна виявити тенденції і порівняння. Порівняння фірм в одній галузі можуть мати неоціненне значення, якщо дають змогу дізнатися про оборот капіталу, собівартість, рівень заробітної плати та ін. Форма подачі матеріалів залежить від спроможності адресата зрозуміти зміст інформації (наприклад, особа, що не є бухгалтером, навряд чи зрозуміє професійну мову бухгалтерії).

Із застосуванням комп'ютерів багато видів вхідних даних можуть бути використані як вихідні, котрі використовуються в різних підрозділах або для різних завдань. Так, дані контролю запасів корисні для бухгалтерського обліку, постачання, виробництва і збуту; дані про оплату праці корисні для бухобліку, контролю витрат праці, обороту капіталу, пенсій і виробництва.

У практичній діяльності керівників іноді головною проблемою є не брак, а надлишок інформації. Розв'язанню цієї проблеми сприяє класифікація інформації за видами. Уся інформація, що стосується питання, яке розглядається, називається релевантною. Менеджер, звичайно, звертає увагу на набагато більший обсяг інформації, ніж він може використовувати для прийняття конкретного рішення. Цю інформацію позначають як узятую до уваги. Та її частина, що має відношення до питання, що розглядається, називається використаною інформацією.

Інформація, яку менеджер узяв до уваги, але яка не стосується завдання, що розв'язується, називається плутаючою, оскільки цей вид інформації сприяє заплутуванню питання.

В організації, де працює менеджер, може циркулювати значно більше інформації, ніж це потрібно для розв'язання конкретних завдань. Її називають бюрократичною інформацією. Позбутися бюрократичної інформації вкрай важко. Плутаюча інформація часто використовується як привід для того, щоб ігнорувати релевантну інформацію, яку не взято до уваги. Іншою причиною її ігнорування може бути її важкодоступність.

Менеджера має цікавити насамперед релевантна інформація. Він має прагнути всіляко зменшити імовірність того, що релевантну інформацію буде проігноровано.

Деякі менеджери прагнуть узяти до уваги всю інформацію, що доходить до них. У своїй повсякденній роботі, приймаючи рішення, вони спочатку питають, яка інформація доступна, і тільки потім — яка інформація стосується до справи. Комп'ютери і телекомунікації сприяють цьому процесу. Тим самим обсяг релевантної інформації зменшується, а обсяг плутаючої зростає. Остання взагалі може паралізувати роботу менеджера, тому йому слід насамперед концентрувати увагу на релевантній інформації і лише після цього аналізувати всю доступну. Основна складність полягає в тому, яку інформацію вважати релевантною. Останнє визначається знаннями менеджера про природу проблем, які стоять перед ним, тим, яких теорій він дотримується. Якщо менеджер



погано розбирається в сфері, де він працює, йому буде потрібна більша кількість інформації. Чим більше менеджер буде знати систему, в якій він працює, тим ретельніше він буде добирати інформацію. Це означає, що хоч система, створена спеціалістом за системним аналізом (наприклад, система розрахунку заробітної плати), може бути досить простою, але активна участь самого менеджера в її розробці необхідна.

В управлінській практиці питанню забезпечення інформаційних потреб менеджерів не завжди приділяється належна увага. Це значною мірою пояснюється складністю проблеми формалізації процедури інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень. Чим вища посада менеджера, тим складніше завдання системного забезпечення його управлінською інформацією, тому що розширюється коло напрямів, які має бути охоплено інформаційним забезпеченням, ускладнюється завдання її інтеграції, виникає необхідність враховувати особисті особливості споживача інформації та ін. Від фахівця, який буде виконувати це завдання, вимагається не лише знання можливостей обчислювальної техніки, математичного забезпечення, загальних основ теорії управління, особливостей конкретного виробництва, а й особистих рис відповідних менеджерів, стилю та методів їхньої роботи, вміння налагодити з ними контакти. Існує два основних канали інформаційного забезпечення керівників: формалізований (ним циркулює регламентована за формою, змістом і часом надання інформація з достатнім ступенем достовірності) і стихійний (ним керівникам хаотично надходить величезна кількість найрізноманітніших відомостей, які далеко не завжди об'єктивно відбивають справжній стан речей: телефонні дзвінки, усні звернення або відповіді, службові записки, інформація численних нарад). Проміжне становище в системі інформаційного забезпечення керівників має інформація, підготовлена за завданням керівників фахівцями з того чи іншого питання у вигляді довідок, анотацій, аналізів. При правильно організованій системі інформаційного забезпечення потреба в цільовій одноразовій інформації значно зменшується.

Наявна тенденція до безупинного ускладнення сучасного виробництва, з одного боку, ускладнює питання інформаційного забезпечення, з іншого — істотно підвищує роль самої інформації як одного з видів виробничих ресурсів, цінність котрого безперервно зростає. Як і будь-який вид ресурсів, інформація вимагає вдосконалювання технології збору, передачі, опрацювання, збереження і використання.

Високоєфективного інформаційного забезпечення керівництва сучасної фірми досягається шляхом створення управлінських інформаційних систем, які охоплюють усі рівні управління. Склад і структура створюваних інформаційних систем значно залежать від розміру організації. Складність управління великими фірмами визначається залежністю між кількістю персоналу в компанії і кількістю можливих взаємодій між ним. Якщо кількість персоналу зростає в арифметичній

прогресії, то кількість можливих взаємовідносин (взаємодій) між ними — у геометричній прогресії. Відомий учений В.М. Глушков, розглядаючи залежність розмірів організації від складності виконуваних у ній завдань, зазначав, що на сучасному етапі розвитку суспільства ускладнення завдань управління в організаційних системах в  $n$  разів вимагає для її розв'язання більше ніж  $n$  виконавців. Якщо в компанії працює 10 чоловік, то кількість способів, якими вони можуть взаємодіяти, наприклад, в обговореннях один на один, дорівнює 45. При одній тисячі працівників у компанії аналогічна кількість можливих взаємодій один на один зростає до 5 тисяч. Щоб упоратися зі складними комунікаційними потребами, що випливають із сказаного, багато великих корпорацій за рахунок впровадження технічних інформаційних засобів підтримують невеликі розміри апарату і мінімальну кількість рівнів управління. У цьому разі зникають умови для занадто великих інформаційних перевантажень нижчих рівнів управління. Наприклад, у деяких компаніях США з оборотом від 3 до 6 млрд. дол. штат апарату управління в штаб-квартирах корпорацій менше 100 чоловік, а японська автомобільна фірма "Тойота" має всього 5 рівнів управління. До найважливіших принципів сучасних інформаційних систем належать такі:

Принцип повноти інформаційного забезпечення керівника. Будь-яка інформаційна система — це інструмент технології управлінської діяльності. З одного боку, вона має максимально враховувати особисті риси й стиль роботи керівника, з іншого — інформаційні системи не можуть бути абсолютно персоніфікованими хоча б тому, що в реальному житті відбувається зміна керівників різних рангів, і створені за їхньою участю інформаційні системи не можуть природно ліквідуватися й заново створюватися при кожній зміні керівників. Потрібна їхня певна універсальність, спроможність адаптуватися до стилю конкретного керівника без значних змін математичного забезпечення і реорганізації банку даних. Із зазначеного випливає другий принцип. Будь-яка інформаційна система повинна мати властивість адаптації до стилю і методів, котрі застосовує конкретний керівник.

Третій принцип можна сформулювати так. Математичне забезпечення інформаційної системи має передбачати можливість агрегування інформації за рівнями управління й давати змогу керівникам верхніх рівнів користуватися інформацією нижчих рівнів.

Інформаційні системи слід створювати, враховуючи можливість забезпечення максимуму зручностей і можливостей для безпосередніх користувачів. Інформаційні системи — це типові людино-машинні системи. Для них важливо по можливості повно регламентувати поведінку людей, інтелектуальні можливості яких значною мірою визначають ефективність функціонування системи в цілому. Це досягається створенням системи організаційно-правової документації, що визначає дії всього персоналу.

Принцип прямої участі керівників усіх рівнів ієрархічної структури управління при створенні

інформаційної системи.

Принцип створення за будь-якої ситуації інформаційної незалежності керівників різних рівнів. Ситуацію, коли керівник, щоб дізнатися про стан справ у тому або іншому напрямі діяльності підприємства, має звертатися за інформацією до особи, яка очолює відповідну функціональну службу, варто визнати неоптимальною, оскільки в багатьох випадках інформація при цьому підлягає суб'єктивному перекручуванню. Це положення справджується тим більше, чим сильніше підприємство схильне до роботи в режимі "пожежного управління", тобто управління методом ліквідації небажаних наслідків прийнятих раніше рішень, а не попередження виникнення їх.

Практика підготовки численних довідок і оглядів саме й відбиває ту обстановку інформаційної залежності, в якій змушені працювати керівники в багатьох випадках.

7. Принцип інформаційної рівноправності. Прагнення бути інформованим краще вищого начальника є для кожного керівника природним, хоча не завжди й усвідомленим, і відображає факт поділу функцій та делегування повноважень. Цей психологічний момент необхідно враховувати керівникам вищого рівня. Керівники вищого рівня за допомогою інформаційної системи управління підприємством одержують різноманітну інформацію про стан виробництва і ресурсів, минаючи керівництво функціональних служб. Це спонукає останніх підвищувати рівень власної інформованості, компетенції та позитивно позначається на всій управлінській діяльності. За таких умов на підприємстві починають цінувати й розуміти значення інформації для управління, що забезпечує достатній рівень інформаційної рівноправності, достовірність і вчасність одержання інформації.

Успіхи в галузі електронно-обчислювальної техніки різко сприяли зниженню вартості переробки і збереженню інформації та створенню інтегрованих управлінських систем. При створенні інтегрованої інформаційної системи передбачається з'ясувати: кому необхідна інформація; яка необхідна інформація і чому; де одержати інформацію; коли необхідна інформація; як має збиратися інформація?

Інформація потрібна всім: менеджерам, що приймають рішення; контролерам і прогнозистам, що мають інформувати або інструктувати підлеглих; усім працівникам — про їхні умови роботи й особисті зобов'язання; зовнішнім органам, які за статусом мають право на інформацію про справи компанії; власникам акцій.

Ступінь деталізації та форма надання інформації розрізняються залежно від одержувача. Чим вища посада менеджера, тим більше загальна інформація необхідна. Більш того, вона звичайно потрібна не частіше ніж раз на місяць. Наприклад» директор, скоріше за все, вимагатиме щомісячно звіт про прибутки і збитки, балансовий звіт. З іншого боку, прогнозист у магазині буде вимагати щоденних звітів.

Відповідь на запитання "Чому необхідна інформація?" дає чітке уявлення про ступінь деталізації інформації. Менеджер часто не в змозі сформулювати в точних термінах вимоги до інформації, тому таке завдання покладається на особу, яка надає інформацію. Менеджер сподівається, що інформація допоможе йому прийняти рішення без особливого залучення його в процес збору інформації. Однак він бажає одержати потрібну інформацію в потрібній формі й у потрібний час. Джерело інформації залежить від того, що потрібно. Це можуть бути дані зовнішнього і внутрішнього середовища, первинної або вторинної інформації.

Як має збиратися й оброблятися інформація, залежить від характеру інформації, від того, чому і кому вона потрібна. В окремих випадках комп'ютерні зведення беззмістовні для будь-кого, крім одержувача, в іншому разі інформація докладно повідомляється й ілюструється. Запитання "як?" поєднується із запитаннями "як багато?" і "скільки?" необхідно зібрати інформації.

Відповідь на це запитання пов'язана із відповіддю на запитання "чому?". Якщо інформація необхідна й важлива, то допускаються будь-які витрати, але якщо вона лише бажана, то витрати на збір інформації мають порівнюватися з прибутком від використання цієї інформації. Про доцільність звіту або будь-якої іншої інформації не можна судити тільки на тій підставі, що вона корисна для потреб планування й контролю. Витрати на його впорядкування не повинні перевищувати ймовірних вигод, пов'язаних із його використанням. Сумарні витрати на інформацію, оцінені на економічній основі, будуть різними в різних компаніях і залежатимуть від використання методів управління для зняття невизначеності. Зняття невизначеності залежить, крім усього іншого, й від удосконалення методів управління. Інформацію не можна розподіляти випадковим способом і давати всім без винятку. Надмірність інформації свідчить про нераціональне використання ресурсів.

Інформацію слід давати тоді, коли її можна використати щонайкраще. Хоча не варто прагнути до швидкості заради швидкості й не слід забувати, що інформація, яка постійно запізнюється, може бути марною або вести до дій, що не відповідають новій ситуації. З іншого боку, немає рації розробляти інформацію швидше, ніж її можна використовувати, якщо тільки її більш раннє одержання не знижує витрат.

Точність інформації потрібна не заради точності. Забезпечення даними, обчисленими з точністю до копійки, часто суперечить необхідності видавати дані вчасно й у вигляді, зручному для оперативного використання. Найчастіше час даремно витрачається на обчислення з непотрібним ступенем точності. У статистичних даних про збут можна нехтувати копійками, якщо сумарна помилка несуттєва для мети аналізу. Вплив, який справляє звітність, визначається не тільки змістом, а й швидкістю засвоєння його (впливу) змісту. Мета правильного надання інформації має полягати в тому, щоб, використовуючи знайому читачу мову, звернути його увагу на важливі

факти.

У типовій компанії є три головні інформаційні системи: фінансова, кадрова і матеріального забезпечення. Основою фінансової системи є готівка компанії. Кадрова система займається інформацією про людей. Інформаційна система матеріального забезпечення використовується для даних, що відбивають надходження сировини й товарів у компанію.

На сучасному підприємстві використовуються різні інформаційні системи. Інформаційно-аналітичні системи забезпечують збереження і пошук інформації, полегшують систематизацію накопичених відомостей з окремих питань і проблем.

Інформаційно-довідкові, або моніторингові, системи здійснюють розрахунки, що дають змогу керівнику контролювати стан справ. Багато компаній, створюючи інформаційні системи, прагнуть до організації саме таких моніторингових систем, забезпечуючи можливість одержання щоденних звітів про рівень виробництва, запасів, розміри активів, прибутків, результати маркетингової діяльності та реалізації продукції.

Інформаційно-консультативні системи здатні давати управляючому відповіді на запитання, що потребують аналізу: чому так відбулося; що це буде означати для компанії, якщо буде відбуватися таким шляхом; що відбудеться, якщо та ін. Аналітичний механізм системи цього типу забезпечує використання широкої гами методів — від найпростішої арифметики до надскладних математичних моделей.

Одним із найважливіших елементів розвитку підприємництва останніх десятиліть була розробка і використання по суті нової інформаційної технології, заснованої на досягненнях електроніки. У сучасному тлумаченні термін нова інформаційна технологія означає не просто комп'ютеризацію виробництва, а весь комплекс науково-технічних явищ, пов'язаних із нововведеннями в галузі фіксування, збору, опрацювання, збереження і переробки даних, включно з ЕОМ, засобів зв'язку, телебачення тощо. Інформаційна технологія є сукупністю сучасних засобів, котрі дають змогу формувати, спрямовувати й контролювати інформаційні потоки і зв'язки; це поєднання науки з прикладними розробками, за допомогою яких людина одержує можливість краще розуміти навколишню дійсність. За допомогою перспективних інформаційних технологій (телекомунікації, комп'ютери, відеотехніка, мультимедія тощо) досягається принципово нового рівня узагальнення, передачі, трансформації, сприйняття інформації, відбувається переворот у засобах інтелектуальної праці. У сучасних умовах рівень інформаційної технології в діяльності організації визначається змістом загальнодоступних для її ланок баз даних, створюваних у процесі функціонування організації як системи, й інтенсивністю використання їх. Крім того, рівень інформаційної технології залежить і від можливості доступу до цих баз даних суб'єктів зовнішнього середовища й інтенсивності використання їх. У поєднанні з комп'ютерною технологією, її спроможністю швидко

обробляти велику кількість даних і технологією супутникового зв'язку, що дає змогу спілкуватися на величезних відстанях, створюється можливість глобальної передачі великої кількості даних, необхідних для успішної підприємницької діяльності.

Сьогоднішня революція в інформаційних технологіях — глобальний процес, що створює повсюдно нові, небачені раніше можливості для підвищення ефективності управління. Якщо в середині 70-х років у світі було тільки 50 тис. комп'ютерів, то в 1995 р. — 50 тис. комп'ютерів продавалося кожні 10 годин. Близько 40 % усіх персональних комп'ютерів у світі поєднано в інформаційні мережі. Наприклад, одна з них — Інтернет — стала найпопулярнішою серед керівників інформаційною системою у світі. Інтернет, як стверджують її керівники, може зробити компанію будь-якого розміру конкурентною на глобальному ринку, якщо, зрозуміло, компанія знає, як використовувати ресурси ефективно.

Потік різноманітних публікацій постійно нагадує менеджеру, що зміни, причому істотні, торкнуться всіх сторін підприємницької діяльності. Потік інформації на папері й у пам'яті ЕОМ швидко зростає, і, здається, що межі цьому не буде, внаслідок чого весь особистий досвід скоріше бентежить менеджера, ніж вселяє йому ентузіазм з приводу привабливих перспектив на майбутнє. Розглянемо концептуальну схему, що може допомогти менеджеру впорядкувати свої міркування на цей рахунок. Схема ця проста й очевидна. Проте вона цілком здатна допомогти перебороти управлінську нерішучість і вагання. Вона дає змогу чітко розсортувати сприятливі можливості й потенційні джерела труднощів, створюючи таким чином умови для правильного прийняття рішень. Сучасна інформаційна технологія породжує і нові можливості, і найрізноманітніші проблеми. Найбільш загальні з них, що заслуговують уваги кожного керівника, подано в табл. 24.

Можливість	Об'єкт уваги	Засіб
Забезпечення унікальності виробу або послуги	Процес вдосконалення продукції фірми або послуг, що надаються нею, з використанням мікропроцесорів	Мозкова атака силами фахівців фірми (вони краще інших знають продукцію фірми)
Підвищення економічної ефективності діяльності	Впровадження нововведень, які могли б знизити витрати	Запрошення консультантів (використання знань, які можна придбати)
Проблема	Об'єкт уваги	Засіб
Як відрізнити релевантну інформацію від нерелевантної!	Ключові фактори успіху бізнесу й відповідно процес обмеження потоку інформації	Комітети стратегічного планування
Як уникнути ефекту надлишку інформації, яка паралізує дії	Відсів невпорядкованої й бюрократичної інформації	Спеціальна інформаційна група

Використання інформаційної технології для створення унікальних виробів вимагає глибоких знань об'єкта нововведення. Тому реалізацію відповідних ідей слід доручати власне мозковому центру фірми. Чужий досвід може служити лише доповненням до власних знань, але сам по собі навряд чи здатний забезпечити бажану унікальність. Передача досвіду у формі консультації є не що інше як продаж знання тому, хто заплатить.

#### **13.4. Організація комунікаційного процесу на підприємстві**

Ефективність роботи менеджера залежить як від його вміння працювати з людьми, так і від того, як він працює з інформацією. У сучасному науковому світі все більш наполегливо проводиться ідея про розгортання на базі сучасного етапу розвитку НТР інформаційно-комунікаційної революції. Для виконання своїх функцій організації необхідні ефективні комунікації. Комунікації можна визначити як способи, за допомогою яких люди вступають у контакти один з одним. Комунікації — це спілкування, передача інформації від людини до людини в процесі діяльності. Передача інформації від однієї людини до іншої здійснюється за допомогою жесту, мови, приладів або в письмовій формі (їх називають засобами комунікацій). Через засоби комунікацій інформація передається особам, які приймають рішення, а рішення — їхнім виконавцям. Без комунікацій не може бути організації, тому що без них неможливо забезпечити координацію діяльності людей. Мережа сучасних комунікацій усе повніше охоплює земну кулю, окремі країни, галузі економіки, окремі підприємства й процеси. Комп'ютер як засіб відправлення й одержання інформації адресатам у всьому світі значно спрощує і прискорює процеси обміну інформацією. Автоматизація опрацювання, збереження й передачі інформації створює принципово нове середовище для ведення підприємницької діяльності, підготовки, прийняття та виконання рішень. Проблема комунікацій

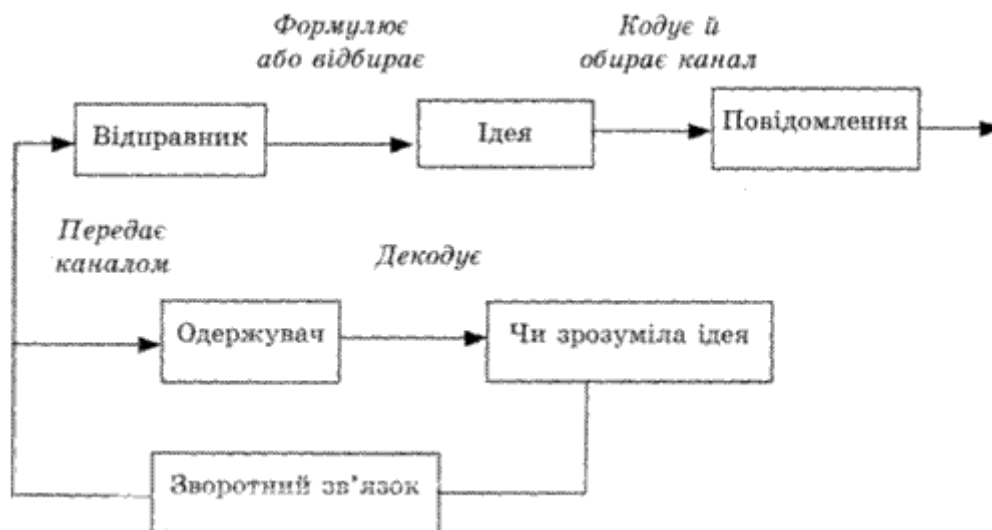
<http://www.library.if.ua/books/32.html>

одна з найважливіших у сучасному менеджменті.

Ефективність інформаційного забезпечення управління значною мірою залежить і від спроможності організаційної системи долати інформаційні бар'єри: комунікаційні, мовні, часові, екологічні, психологічні, організаційні, методичні.

Створення ефективних комунікацій як усередині, так і поза організацією досягається за допомогою добре організованого комунікативного процесу. Комунікаційний процес визначають як обмін інформацією між двома або більше людьми. Основна мета комунікаційного процесу — забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну, тобто повідомлень. Однак сам факт обміну інформацією не гарантує ефективності спілкування людей. У комунікаційному процесі, як правило, виділяють чотири базових елементи. Відправник — особа, що генерує ідеї або збирає інформацію і передає її. Повідомлення — власне інформація, закодована за допомогою символів. Канал — засіб передачі інформації. Одержувач — особа, якій призначена інформація і яка інтерпретує її.

При обміні інформацією завдання відправника й одержувача полягає у тому, щоб скласти повідомлення й використати канал зв'язку для його передачі так, щоб обидві сторони зрозуміли і поділили вихідну ідею. Це зробити важко, тому що кожний етап є одночасно місцем, де її зміст може бути перекручено або повністю втрачено. Етапи процесу комунікацій (зародження ідеї, кодування, вибір каналу, передача, декодування) схематично можна зобразити таким способом (рис. 49).



Хоча весь процес комунікацій часто завершується за кілька секунд, що утруднює виділення його етапів, ми проаналізуємо ці етапи, щоб звернути увагу на проблеми, які можуть виникнути в різних його складових.

Перший етап комунікації починається з формулювання ідеї або добору інформації. Відправник вирішує, яку ідею або повідомлення варто зробити предметом обміну. На жаль, багато спроб



обміну інформацією обриваються на цьому першому етапі, тому що відправник не витрачає досить часу на обмірковування ідеї. Тут необхідно дотримуватися правила: не починайте говорити, не почавши думати. Наприклад, начальник цеху прийняв повідомлення від вищого керівництва про те, що підприємству потрібно збільшити виробництво друкарських плат на 10 % без збільшення понаднормових виплат. Якщо начальник цеху не зможе зрозуміти, яким чином найкраще обмінятися цією інформацією з підлеглими, і передасть їм це повідомлення точно таким, яким його було отримано, можливі непорозуміння. Якщо керівник справді продумає ідеї, які слід передати, він може прийти до висновку, що робітники мають зрозуміти:

які саме потрібні зміни, щоб приріст обсягу виробництва зріс на 10 % без додаткових понаднормових;

чому потрібні ці зміни, інакше вони можуть зробити висновок, що компанія намагається вичавити з них більше, а платити менше, і висловити невдоволення;

яким способом слід здійснити зміни — якість продукції і рівень браку не можна змінити внаслідок приросту обсягу виробництва, інакше ефективність може знизитися, а не зрости, як того вимагає у своєму повідомленні вище керівництво.

На першому етапі обміну інформацією необхідно усвідомити, які ідеї призначені для передачі перед відправленням повідомлення, і бути впевненим в адекватності й доречності ваших ідей з урахуванням конкретної ситуації та мети.

На другому етапі відправник має за допомогою символів закодувати ідею, яку хоче передати. Таке кодування перетворює ідею в повідомлення. Відправник має також вибрати канал, сумісний із типом символів, використаних для кодування. До загальновідомих каналів належить передача промови, письмових матеріалів, електронні засоби зв'язку (комп'ютерні мережі, електронна пошта, відеострічки та ін.). Якщо канал не підходить для фізичного втілення символів, передача неможлива. Картина інколи варта тисячі слів, але не при передачі повідомлення по телефону. Якщо канал недостатньо відповідає ідеї, що зародилася на першому етапі, обмін інформацією буде менш ефективний. Наприклад, керівник хоче попередити підлеглого про недопустимість уже допущених серйозних порушень заходів безпеки і робить це під час легкої розмови за чашкою кави або за цигаркою. Однак цими каналами, мабуть, не можна передати ідею серйозності порушень настільки ж ефективно, як офіційним листом або на нараді. Направлення підлеглому записки про винятковість його досягнень не передає ідеї про те, наскільки важливий внесок, зроблений ним у роботу, і не буде настільки ж ефективним, як пряма розмова з наступним офіційним листом і премією. Тому вибір засобу повідомлення не слід обмежувати одним каналом. Часто доцільно використовувати два або й більше засоби комунікацій у поєднанні. У такому разі відправнику доводиться встановлювати послідовність використання цих засобів і визначати часові інтервали в

послідовності передачі інформації. Проте одночасне використання засобів обміну усною і письмовою інформацією звичайно ефективніше, ніж тільки обмін письмовою інформацією. Орієнтація на обидва канали змушує ретельно готуватися і письмово реєструвати параметри ситуації.

Другий етап можна порівняти з упакуванням товару. Багато справді добрих продуктів не мають збуту, поки не буде знайдено такої упаковки, яку буде сприйнято споживачем. Аналогічно багато людей свої прекрасні ідеї не в змозі "упакувати" за допомогою символів і вкласти в канали, бажані та привабливі для одержувача. Коли таке трапляється, ідея, будь вона навіть геніальною, найчастіше не знаходить "збуту".

На третьому етапі відправник використовує канал для доставки повідомлення одержувачу. Мова йде про фізичну передачу повідомлення, що багато людей помилково сприймають за сам процес комунікацій. Передача є лише одним із найважливіших етапів проходження ідеї від однієї до іншої особи.

На четвертому етапі одержувач повідомлення декодує його. Декодування — це переклад символів відправника для розуміння одержувача. Обмін інформацією слід вважати ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, здійснивши дії, яких чекав від нього відправник.

Найважливіша роль у комунікаціях приділяється зворотному зв'язку. За наявності зворотного зв'язку відправник і одержувач обмінюються комунікаційними ролями. Зворотний зв'язок необхідний для того, щоб зрозуміти, якою мірою повідомлення було сприйняте і зрозуміле.

Менеджер не може виходити з того, що все, сказане або написане ним, зрозуміють точно так, як він задумав. Менеджер, який не налагодить зворотного зв'язку для одержання інформації, рано чи пізно зрозуміє, що ефективність його управлінських дій різко знижена.

У комунікаціях існує шум, що може спотворити зміст інформації. Джерела шуму коливаються від мови до розбіжностей у сприйнятті, через які може змінитися зміст у процесах кодування й декодування. Інформацію, що передається між керівником і підлеглим, може бути спотворено свідомо.

Певні шуми є завжди, тому на кожному етапі процесу обміну інформацією відбувається певне перекичування її змісту. Високий рівень шуму призводить до помітної втрати змісту і може цілком блокувати спробу встановлення інформаційного обміну. Шум — це будь-який додатковий сигнал, непередбачений джерелом інформації, який спотворює інформацію або спричиняє помилки в її передачі. До нього належать стенографічні помилки, помилки друкарок, помилки телетайпа, комп'ютера, неправильне тлумачення проголошеної фрази та ін. В усній мові джерелом інформації є мозок, передавачем — голосові зв'язки, комунікаційним каналом — повітря, приймачем — вухо слухача, користувачем — мозок слухача. Шум — це побічні звуки, що утруднюють сприйняття

повідомлення.

Розрізняють три проблеми в комунікації. Технічна проблема пов'язана з точністю передачі комунікаційних символів. Семантична проблема пов'язана з вибором таких символів, які б найбільш точно виражали бажаний зміст. Проблема ефективності — ступінь впливу одержаного повідомлення на поведінку об'єкта.

Узагальнюючи викладене в цій главі, зазначимо, що для успішної управлінської діяльності важливішим є опис стану підприємства, ніж самого підприємства. Проблема полягає в тому, щоб, спираючись на знання умов у даний момент, передбачити стан підприємства в майбутньому і спосіб, за допомогою якого цього стану буде досягнуто. Зрозуміти процес функціонування організаційно-виробничої системи — це означає зрозуміти, як входи на підприємстві, фірмі, корпорації трансформуються у виходи. Наприклад, зрозуміти рішення як підсистему підприємства означає зрозуміти процес, за допомогою якого вхідна інформація перетворюється в певну обрану альтернативу.

Найбільшу віддачу від інвестицій можна одержати тільки у тоді, коли вони спрямовані в ефективно діючі виробничі системи. Якщо ж організація виробництва на низькому рівні, якість низька, персонал не має достатньо високої кваліфікації і не несе відповідальності за виконувану роботу, то навіть найсучасніше устаткування і технологія не забезпечать зростання виробництва й ефективності. Перед тим як, наприклад, автоматизувати якийсь виробничий процес, потрібно провести раціоналізацію операцій усередині підприємства.

Субстанцією економічних явищ є інформація, а праця є механізмом уречевлення інформації, що відбиває пізнання матеріального світу в бажані форми об'єктів, процесів, явищ тощо. Змістом усіх стосунків між людьми в процесі їхньої життєдіяльності є інформаційна взаємодія. Виникнення й існування підприємства, фірми зумовлено існуванням самої можливості інформаційної забезпеченості й інформаційного обміну між персоналом підприємства, як і між підприємством та зовнішнім середовищем. Уречевлені в інформаційному розумінні витрати праці на виробництво товару, як певним чином закодована інформація, одержують доцільну економічну форму вираження — вартість і ціну. До ціни товару в інформаційному розумінні належать не тільки сукупні витрати праці, а і їхня структура, котра знаходить відображення у відповідних статтях витрат виробництва продукції (калькуляція собівартості). Усі економічні категорії насамперед інформаційні, оскільки вони є результатом доцільної людської діяльності, а внутрішнім змістом останньої є інформація. Управлінська діяльність являє собою систему інформаційних взаємодій персоналу фірми.

## ГЛАВА 14. МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 14.1. Сутність і причини інноваційної діяльності підприємства

Сучасним підприємствам, що функціонують у складному соціально-економічному середовищі, слід постійно створювати і впроваджувати різноманітні інновації для забезпечення ефективної діяльності у ринковій економіці. Необхідність інноваційної діяльності зумовлена загальною закономірністю розвитку та прогресу індивідуального й суспільного відтворення. Вихід з економічної кризи будь-якого підприємства неможливий без здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності, спрямованої на оновлення виробництва на принципово новій, конкурентній основі.

У науковій літературі описано велику кількість підходів до визначення інновації. Наприклад, деякі автори інноваційну діяльність фірми зводять до освоєння нових продуктів і технологій.

Теоретичною основою міркувань щодо дефініції інновація може слугувати визначення Й.

Шумпетера: "...непостійне проведення нових комбінацій у випадках впровадження нового товару; нового методу виробництва; відкриття нового ринку; оволодіння новим джерелом сировини або напівфабрикатів і проведення нової організації".

При функціональному підході інновація розглядається як процес свідомого здійснення змін у техніці, технології та організації праці. Атрибутивний підхід зводиться до управлінського підходу, коли інновація розглядається як одна з можливих реакцій підприємства на суспільні потреби, або ж до соціального підходу, коли вона стає елементом соціально-економічного прогресу. Предметний підхід акцентує увагу на сукупності виробів, процедур і методів, що характеризуються відповідними рисами. У даному разі інновація виявляється: у застосуванні нових видів інструментів або ж нових принципів користування інструментом; у впровадженні нового технологічного процесу або ж матеріалу; у використанні нового місця або території, раніше невідомих; у здійсненні нової дії.

П. Друкер інновацію розглядає як специфічний інструмент підприємливості, як дію, що передає ресурсам нові можливості створення багатства. Підприємці мають цілеспрямовано шукати змін і їхнього вияву, які вказують на можливість успішної інновації. Вони мають знати й застосовувати принцип ефективної інновації. Інновація не може бути лише технічною, матеріальною, вона має бути перш за все соціальною, яку важче застосувати, ніж технічну, але саме вона забезпечує прогрес (розвиток) суспільного виробництва і суспільства в цілому. Технології можна імпортувати, але для того, щоб вони розвивалися, вони мають міцно увійти в культуру народу. Тому інновації слід розглядати скоріш як економічні або соціальні поняття, ніж як технічні.

Менеджмент інновацій, або нововведень, — це управління комерціалізацією нових наукових знань, товарів, послуг, технологічних і організаційних ідей. Оскільки досвід свідчить, що менеджери мають дуже різні уявлення про реальний зміст нововведення (інновації) та його відмінності від

таких близьких понять, як винахід, впровадження, оновлення, то уточнимо їх.

Відкриття — це нове знання або виявлення чого-небудь корисного. Наприклад, закон І. Ньютона.

Винахід — це нове технічне рішення, на яке в принципі можна одержати патент, але яке може виявитися непридатним для практичного використання.

Нововведення (інновація) — це перше використання нового: перше свідчення того, що кінцевий споживач визнав корисність новинки й готовий за неї заплатити. Матеріальне забезпечення інноваційної діяльності на підприємстві забезпечується на основі формування інноваційного фонду, проведення науково-дослідних і науково-технічних робіт.

Дифузія — це поширення нововведення на ринку.

Оновлення — це адаптація нововведення, яке нове для організації, але не є таким для зовнішнього світу.

Удосконалення — це магістральне нововведення, тобто певне поліпшення, яке є оригінальним і корисним, але не настільки, щоб викликати наслідки стратегічного характеру.

Нововведення пов'язане з новим застосуванням, використанням нової концепції або ідеї. Визнання її корисності кінцевим споживачем викликає зміну соціально-економічного середовища. Користь, корисна функція — це відмінність нововведення від відкриття і винаходу. Відкриття і винахід не мають соціальної або економічної цінності, якщо вони не стають основою нововведення на ринку. Інноватор застосовує щось нове і вперше. Новинкою воно є не тільки для нього самого, а й для всіх. Той, хто використовує вже існуюче нововведення, що є новим для нього, але не для інших, інноватором не є. Він є імітатором — правильно використовує те, що вже відоме й доступне за межами його організації. Правда, для самої організації результати в багатьох аспектах подібні. І нововведення, створене самою організацією, і адаптація вже існуючого нововведення порушують статус-кво і позначаються на балансі сил та впливів у організації.

Менеджери схильні плутати поняття нововведення й адаптація нововведення. Для того щоб уникнути плутанини, доцільно позначити дифузію або адаптацію нововведення терміном оновлення, маючи на увазі адаптацію того, що нове для організації, але не для зовнішнього світу. Коли ми говоримо про дифузію нововведення, то зосереджуємо увагу не на ньому самому, а підкреслюємо новизну явища для організації, а це, власне, і є для менеджера головне. Відмінності між нововведенням і оновленням фундаментальні. Нововведення — це своєрідна гра в перевагу, доступна лише деяким. Вони перші, іншим доведеться наслідувати їхній приклад. Тому розглядати нововведення як необхідність для всіх фірм настільки ж абсурдно, як абсурдно чекати від усіх спортсменів участі в олімпіадах. Нововведення не обов'язкове для всіх фірм, але оновлення обов'язкове. Коли конкуренти домагаються зниження витрат, використовуючи нові технології, тоді немає іншого шляху, як наслідувати їхній приклад. І лише в тому разі, коли дана фірма претендує

на лідерство в створенні нових технологій, їй необхідно займатися нововведеннями. Таким чином, необхідність нововведення залежить від позиції фірми стосовно існуючої технології.

Творець нової технології виділяється завдяки нововведенню, керуючись при цьому такими категоріями, як життєвий цикл виробу й економічна ефективність, а не продуктивність. Така стратегія спрямована на те, щоб перевершити конкурентів, створивши новий виріб або новий вид послуг, щось таке, що буде визнане унікальним у масштабі всієї галузі. А унікальності може бути досягнуто лише в тому разі, якщо фірма володіє особистими оригінальними знаннями й навичками, що належать даній галузі (сфері). Користувач нової технології імітує шляхом оновлення — нововведення. Його стратегія спрямована на досягнення лідерства в зниженні виробничих витрат і вимагає енергійної боротьби за економічно вигідні масштаби виробництва, за зниження собівартості, жорсткий контроль за накладними витратами на дослідження й розробки, сервіс, збутову мережу та рекламу.

Технічне нововведення — не єдиний спосіб робити гроші. Нововведення важливе тільки для тих організацій, що продають ліцензії. А головна мета — досягти переваги, бути кращим — доступна лише деяким. Оновлення необхідне всім фірмам. Отже, головна мета — це правильно використовувати те, що вже відоме і доступне. Велику користь тут можуть принести консультанти. Розглянуті раніше типи рішень є раціональними за своєю природою. Вони являють собою методи систематизації різноманітних фактів і оцінки наявних даних. У разі прийняття інноваційного рішення менеджери мають справу з такою ситуацією, коли потрібно зробити вибір, а очевидних готових альтернатив немає. Тому в даному разі слід переключитися з раціонального мислення на творче.

Процедура творчого пошуку передбачає визначену послідовність дій у напрямі до деякого результату, що піддається перевірці. Вона аж ніяк не є невпорядкованим підходом, при якому ставка робиться на раптове осяяння. В управлінській діяльності термін творчість часто неправильно тлумачиться й використовується. У загальноприйнятому розумінні це поняття означає оригінальне відкриття. На практиці дослідження в абсолютно нових напрямках ведуться дуже рідко. Більшість інновацій — це звичайне розширення різноманітності вже відомого. Основну частину творчих зусиль менеджерів спрямовано на вдосконалення існуючих продуктів, процесів і методів. Менеджери частіше всього опиняються в ситуації, коли вони мають виробляти нові, більш ефективні шляхи розв'язання проблем або досягнення результатів. А це краще робити за допомогою інноваційного процесу, ніж неприборканого творчого польоту. Розглянемо деякі загальні принципи організації інноваційної діяльності.

Перший принцип. Створіть інноваційний клімат у роботі, який би допускав відхилення від загальноприйнятого, "необґрунтовані" ідеї та інші форми роботи в колективі. Якщо не ввести

правил, що заохочують свободу дій (звичайно, у відомих межах), то інноваційна діяльність не матиме розвитку. З усіх принципів організації інноваційної роботи цей найважливіший.

Другий принцип. Починайте з простих і доступних альтернатив. У більшості проблемних ситуацій немає потреби переробляти світ. У кращому разі необхідно провести скромні вдосконалення або виправлення. Тому насамперед слід розглянути вже відомі рішення, якими користувалися раніше або які застосовуються в інших підрозділах організації і зараз.

Третій принцип. Не починайте відразу з пошуку ідеального рішення. Оскільки більшість прийнятних варіантів рішень, як правило, виникають під час вибору найкращого рішення з кількох конкуруючих між собою, було б нереалістично очікувати, що якась альтернатива виявиться ідеальною з першої спроби. Разом з тим не варто відкидати відразу ті альтернативи, що, на вашу думку, не є ідеальними. Таке відкидання відбудеться пізніше за допомогою більш систематичного аналізу при порівнянні альтернатив.

Четвертий принцип. Залучайте людей, охоче приймайте допомогу інших у виробленні широкого кола альтернатив. Хоча група працівників — не завжди найефективніший засіб для розв'язання проблем, вона може виявитися дуже ефективною формою організації вироблення найширшого спектра варіантів рішення. Використання ідей інших або реагування на них допоможе виробити більш новаторські й більш практичні рішення, ніж це може зробити окрема людина. Групове обговорення саме компенсує властиву окремій людині схильність дотримуватися один раз обраної версії. Коли дають змогу подивитися на ситуацію збоку й підвищити об'єктивність процесу вироблення альтернатив.

Менеджера можна порівнювати з настроювачем рояля, що перевіряє, чи досить натягнуті струни, чи може інструмент (підприємство) відтворювати гарну музику.

Самі по собі інновації не гарантують комерційного успіху. Менеджер має дуже тонко відчувати баланс між стабільністю, що гарантує доведення процесу управління до досконалості, наприклад, між традиційною технологією, і зусиллями щодо впровадження новітньої технології. Природно, виникає запитання: чим керуватися менеджеру при ухваленні рішення про долю нової технології на його підприємстві? Для такої ситуації існує кілька правил.

Правило перше. При виборі нової технології менеджери виходять з її привабливості та можливостей, які вона обіцяє. Насправді треба виходити з того, наскільки вона буде задовольняти вимоги споживачів.

Правило друге. При виборі нової технології необхідно виходити не тільки з аналізу теоретичної раціональності та доцільності її впровадження, а й враховувати сильний вплив існуючої практики і минулий досвід (те, що раніш було неперспективним, сьогодні може бути ефективним).

Правило третє. Усі вдосконалення і нововведення врешті-решт буде сприйнято, впроваджено і

перейнято. Насправді треба усвідомлювати, що більшість із них не увінчаються успіхом. Якщо відкриття або винахід припускає розв'язання прогнозованої проблеми, воно буде впроваджуватися вкрай повільно навіть за умови, що це нове слово в науці. Тому менеджерам варто пам'ятати, що відкриття — це пів справи. Ще потрібно підприємство, що візьме на себе ризик стати лідером у його впровадженні. На це здатне не кожне підприємство.

Правило четверте. Технологічні вдосконалення не мають самостійної цінності. Тільки споживач визначає їхню справжню цінність.

Правило п'яте. Не завжди виграють принципово нові технології. Насправді нове — не завжди краще. Еволюційний шлях, на відміну від революційного, завжди менше ризикований, швидше дає практичний ефект і не вимагає настільки різкого збільшення витрат. Менеджер повинен мати тверезий підхід.

Правило шосте. На практиці вирішальним фактором часто є не нова технологія, а інфраструктура, необхідна для її впровадження. Винахід нового матеріалу з унікальними властивостями ще нічого не означає, якщо для його виробництва не вистачає сировини, кваліфікації інженерів і виробничих потужностей.

У нашому взаємозалежному світі впровадження нововведення має бути співвіднесене з усіма іншими елементами виробничої системи. Ефект від цих нововведень залежить від готовності й здатності всієї системи сприйняти їх.

До причин або спонукальних мотивів, що змушують організації впроваджувати нововведення, передусім належать такі: 1) пошук розв'язання проблем, що виникають у діяльності організації; 2) наслідування інших організацій (хтось впроваджує цю технологію, і ми не відстанемо); 3) бажання поліпшити свою майстерність у конкретній діяльності; 4) інтуїтивні уявлення, що нововведення може поліпшити діяльність організації; 5) підтримка або підвищення престижу; 6) реалізація знань про нові технології та інші нововведення працівників, які приходять в організацію з вищих навчальних закладів, після підвищення кваліфікації або з інших організацій; 7) забезпечення потреб людей, що знаходять задоволення у впроваджувальній діяльності, як діти знаходять задоволення в грі; 8) поради консультантів у період реорганізацій на підприємстві; 9) потреби споживачів; 10) конкурентна боротьба на ринку, бажання одержати прибуток у конкурентній боротьбі.

Беручи до уваги ступінь новизни і предмет інновації, вчені поділяють їх на три групи: новинка світового масштабу — винахід ніде не має аналога, це перше у світі впровадження зміни; новинка в масштабах країни — інновація має відтворювально-адапційний характер: немає аналога в країні, але існує за кордоном; новинка в масштабі одного підприємства — інновації, що мають аналоги на інших підприємствах у даній країні, а також інновації, придатні до застосування тільки на одному підприємстві.



Деякі автори вважають, що не має значення, що продукти й технології десь відомі; для суспільства, яке їх раніше не знало, вони, безумовно, є інноваціями. Для аналізу процесів розвитку більш правильним є таке розуміння поняття інновації, коли нею вважається не тільки інновація у світовому масштабі, а й нововведення для даного суспільства. З цим твердженням, з нашого погляду, можна погодитися, виходячи з позицій мікроекономічного розвитку.

На мікрорівні поняття інновації трактується, як правило, вузько, тільки з технічного погляду. Зазвичай предметом аналізу в інновації є зміни, здійснювані в сфері виробництва нових або удосконалених продуктів (продуктові інновації) і технологічних процесів (технологічні інновації). Організаційні зміни, що відбуваються в сфері виробництва, частіш за все розглядаються в сукупності зі змінами в техніці.

Таке трактування інновації на підприємстві зумовлене, по-перше, величезною роллю технічних змін в економічних процесах на підприємстві; по-друге, недооцінкою важливості організаційних, економічних і соціальних змін, що відбуваються на підприємстві; по-третє, більш детальною і глибокою науковою розробкою проблеми техніки, ніж зміни, що відбуваються в економіці, організації і соціальних умовах підприємства; по-четверте, більш легким визначенням і досить швидким досягненням економічних результатів за допомогою технічних інновацій порівняно з іншими інноваціями.

Залежно від масштабів інновації можна класифікувати на стратегічні, що служать реалізації стратегічної мети розвитку й мають соціально-економічний характер, і на поточні (фактичні), метою яких є підвищення ефективності господарської діяльності на більш коротких часових відрізках. До них належать різноманітні поточні зміни у výroбах, методах виробництва й організації праці.

Організаційні інновації на підприємстві є організаційним удосконаленням його функціонування як цілого, а також організаційним удосконаленням окремих його підрозділів з метою одержання відповідних економічних результатів. Організаційні інновації можуть виявлятися в двох основних формах: організаційні інновації, не пов'язані з технічними інноваціями, метою яких є поліпшення діяльності та використання наявних трудових і фінансово-матеріальних ресурсів; організаційні інновації, викликані технічними інноваціями, з якими вони активно взаємодіють і сприяють зростанню економічної ефективності.

#### **14.2. Стадії підготовки та здійснення нововведення**

Процес нововведення є багатостадійним. На кожній стадії його робиться вибір найраціональнішого варіанта. У межах менеджменту інновацій аналізуються і розв'язуються такі проблеми та завдання.

1. Дослідження ринку нових продуктів: потреба, місткість ринку, еластичність очікуваного попиту за ціною продукту, переваги продукту за його якісними параметрами, умов його постачання й

обслуговування з урахуванням мети та ін. Вибір цільових сегментів ринку для нового продукту і його модифікацій, а також стратегії просування продукту до споживачів: вироблення методів ознайомлення їх із продуктом; сертифікація продукту; реклама; робота з клієнтом; визначення пропорцій в орієнтації на первинні або вторинні купівлі продукту.

Прогнозування діяльності, характеру і стадій життєвого циклу нового продукту. На цій основі приймаються рішення про розмір і характер створюваних під продукт виробничих потужностей, оптимальний обсяг капітальних вкладень, методи амортизації спеціального технологічного устаткування, про вибір між купівлею й орендою устаткування, типи і терміни трудових контрактів для працівників, котрі будуть залучатися, про ступінь їхньої перекваліфікації та ін. Сьогодні як основа прогнозування все частіше використовується сценарій, який є описом майбутніх обставин.

Визначення способів продажу нового продукту. Вибір посередників того або іншого типу, організація фірмової торгівлі, продаж через оптово-торгові підприємства та інше.

Дослідження кон'юнктури ринків, необхідних ресурсів для виробництва й продажу нового продукту. Доступність цих ресурсів, прогнозування заходів стабільності виявленої кон'юнктури, можливого її погіршення, подорожчання ресурсів та ін.

Пошук субпідрядників на освоєння і постачання комплектуючих виробів, устаткування й оснащення, необхідних для нового продукту. За необхідності — пошук специфічних способів стимулювання таких субпідрядників: створення спільних підприємств, укладення договорів про партнерство тощо.

Аналіз патентної чистоти нового продукту, порівняння способів її забезпечення. Придбання ліцензій, повторна розробка й одержання рівнобіжних патентів, пряма імітація з ризиком судової відповідальності й відшкодування збитку, планування методів і надійного захисту нового продукту (отримання більшої або меншої кількості патентів у різних країнах, засекречування, вступ до інноваційних центрів, пул).

Опрацювання можливих варіантів кооперації з конкурентами щодо розробки й освоєння технічно складного і/або ризикового продукту.

Комплексний аналіз витрат, обсягів виробництва і продажів нового продукту з метою планування оптимальних (у короткостроковому і довгостроковому плані) обсягів випуску, цін продажу й контрольних цифр за цінами закупівлі ресурсів і операційних витрат.

Оцінка ефективності й планування інновацій як інвестиційного проекту з використанням критеріїв справжньої цінності інновації, норми віддачі и терміну окупності капітальних вкладень.

Аналіз технічних і комерційних інноваційних ризиків, визначення методів їхньої мінімізації та страхування.

Вибір організаційної форми створення, освоєння і розміщення на ринку нового продукту

(планування, бюджетування й моніторинг інноваційного проекту, внутрішній або зовнішній венчур, придбання фірми-інноватора).

Аналіз доцільності й планування найбільш адекватних форм передачі технологій у процесі створення, освоєння, розміщення на ринку і підтримки необхідного обсягу продаж нового продукту (ліцензії, трансферти дочірнім фірмам, відрядження фахівців, видача або виконання замовлень на дослідження та розробки, науково-технічна співпраця тощо).

Стосовно процесних інновацій (нових технологічних процесів, форм організації праці) менеджмент інновацій розв'язує аналогічні проблеми і практичні завдання з тією лише різницею, що тут визначальним фактором є не створення нового продукту, нового ринку, а можливість за допомогою продуктивніших технологій більшою мірою наситити ринок наявним продуктом. Для цього менеджменту підприємства необхідно досконало знати й уміло використовувати або "нейтралізувати" в своїй практичній діяльності систему факторів, котрі сприяють інноваційній діяльності та стримують її (табл. 25).

Сприяють	Стримують
<b>Техніко-економічні</b>	
<p>Наявність резервів фінансових і матеріально-технічних засобів</p> <p>Наявність необхідної науково-технічної та господарської інфраструктури</p> <p>Проведення маркетингових досліджень</p> <p>Матеріальне заохочення інноваційної діяльності</p>	<p>Відсутність або брак засобів для фінансування інноваційних проектів</p> <p>Високі кредитні ставки</p> <p>Високий рівень інфляції</p> <p>Високий економічний ризик</p> <p>Відсутність попиту на продукцію</p> <p>Відсутність експериментальної бази</p> <p>Труднощі з сировиною та матеріалами</p> <p>Домінування поточних інтересів</p>
<b>Правові</b>	
Законодавчі заходи, що заохочують інноваційну діяльність	Обмеження з боку податкового, патентно-ліцензійного, амортизаційного законодавства
<b>Організаційно-управлінські</b>	
<p>Гнучкість організаційних структур</p> <p>Демократичний стиль управління</p> <p>Індикативність планування, можливість коригування, децентралізація, автономія, формування цільових, проблемних груп</p>	<p>Бюрократичні організаційні структури</p> <p>Консервативність ієрархічних принципів побудови організацій</p> <p>Відомча замкненість</p> <p>Складність міжгалузевої та міжрегіональної взаємодії</p> <p>Орієнтація на старі ринки</p> <p>Орієнтація на короткострокову окупність</p> <p>Складність узгодження інтересів учасників інноваційних процесів</p>
<b>Соціально-психологічні</b>	
<p>Моральне заохочення</p> <p>Забезпечення можливості самореалізації</p> <p>Повага до творчої праці</p>	<p>Опір змінам, які можуть призвести до зміни статусу</p> <p>Страх невизначеності, побоювання покарань за невдачу</p> <p>Перебудова традиційних способів діяльності, стереотипів поведінки</p> <p>Опір новому, яке приходить іззовні</p>

Сприяють	Стримують
Професійна підготовка кадрів	
	Відсутність або низький рівень професійної базової підготовки
Наявність системи підвищення кваліфікації та перепідготовки	Відсутність системи перепідготовки та підвищення кваліфікації
Наявність системи матеріального заохочення та просування по службовій драбині	Відсутність умов для участі в творчій, науковій діяльності
	Низький рівень роботи з кадрами
	Відсутність системи заохочення професійного зростання

Суттєвим стримувальним фактором інноваційної діяльності є відсутність або нестача засобів фінансування інноваційних проектів. Інновації та інвестиції — це дві нерозривно пов'язані сфери економічної діяльності, котрі найбільшою мірою страждають від економічної кризи. Разом із тим вихід з економічної кризи неможливий без здійснення активної інноваційно-інвестиційної діяльності, спрямованої на радикальне оновлення виробництва на принципово новій науково-технічній, а отже, і конкурентоспроможній основі.

Головним у менеджменті інновацій є підхід до інновацій з позиції ринкової перспективності, тобто економічної ефективності.

### 14.3. Вибір інвестиційного проекту

Необхідність вибору оптимального варіанта капіталовкладень виникає перед кожним підприємством, фірмою. Капіталовкладення реалізуються за допомогою розробки і здійснення конкретних інвестиційних проектів, які слід систематично аналізувати, щоб вище керівництво могло визначити їхню корисність, хоч для інвестиційних проектів деталі не настільки важливі. Є кілька найважливіших запитань щодо мети й ефективності інвестицій, зокрема: яку мету переслідує проект; який вплив справить проект на поточну і прогнозовану діяльність компанії; як зміниться організаційна структура; як швидко буде досягнуто повної ефективності; чи володіє компанія необхідним досвідом для реалізації можливостей, створюваних проектом; який досвід необхідний для реалізації проекту; які можливі ризики і можливість скорочення їх? Визначення раціонального варіанта використання інвестиційних засобів підприємства є окремим випадком проблеми вибору оптимального рішення. Ця проблема в кожному конкретному випадку являє собою послідовність виконання таких завдань: вибір критерію оптимальності (прибуток, прибутковість, частка ринку, розширення асортименту, благополуччя, якість продукції, послуги та ін.); математична інтерпретація цільової функції та несприятливих умов; вибір методу розрахунку при розробці алгоритму для встановлення екстремальних значень цільової функції; встановлення діапазону оптимальних значень (рішень) з урахуванням похибок як вихідних даних, так і розрахункових залежностей; вибір рішення, що рекомендується з оптимального діапазону. Успішний вибір об'єкта інвестування в умовах динамічно змінюваного ринкового середовища передбачає відповідні

<http://www.library.if.ua/books/32.html>

маркетингові дослідження, результати яких має бути покладено в основу як вироблення стратегії інвестиційної діяльності підприємства, так і вибору конкретного інвестиційного проекту.

Характерним для розробки кожного із завдань є їхня багатоваріантність. Наприклад, при виконанні першого завдання головним є запитання: який приймати критерій — відносний чи абсолютний? У більшості випадків перевага надається таким відносним показникам, як, наприклад, питомі зведені витрати; інтегральний показник якості; рівноцінний критерій; показник сумарних витрат на одиницю продукції; показник економічної ефективності капіталовкладень, ринкові критерії як норма прибутку, темпи приросту продукції і прибутку та ін. Абсолютним же показником критерію вибору оптимального рішення є економічний ефект. Слід зазначити, що оптимальні значення аналізованих параметрів з досягненням максимальних відносних (питомих) показників і абсолютного показника ефекту загалом не збігаються.

Як правило, процес ухвалення рішення про довгострокові інвестиції включає етапи: розробки проекту, аналізу витрат і прибутків проекту, оцінювання його відносних переваг і вибору проекту для реалізації.

Одним із перших питань, на яке дає відповідь менеджер, оцінюючи інвестиційний проект, є визначення точки беззбитковості. Менеджер має знати точно, який прибуток принесе запропонований проект, принаймні, він має бути впевнений, що реалізація проекту не завдасть збитку. Рівень продажів, при якому повні прибутки дорівнюють повній собівартості (а чистий прибуток дорівнює нулю), називається точкою беззбитковості. Для цього необхідно визначити кількість одиниць продукції, яку фірма має продати, щоб забезпечити беззбитковість.

Отже, в точці беззбитковості виторг від продажів (ВП) має дорівнювати повній собівартості продукції (ПС):

$$\text{ВП} = \text{ПС}.$$

При аналізі беззбитковості повна собівартість обчислюється як сума постійних і змінних витрат на виробництво, а також процентних і податкових платежів. При цьому процентні платежі трактуються як частина постійних витрат, оскільки величина їх не залежить від кількості проданих товарів. Податкові ж платежі розуміються як частина змінних витрат, тому що вони залежать від розміру прибутку, що, у свою чергу, залежить від кількості проданих товарів.

Виторг від продажів можна визначити множенням ціни продажу товару  $P$  на кількість проданих одиниць товару  $X$ :

$$\text{ВП} = P \cdot X.$$

Повна собівартість, як відомо, складається з постійних і змінних витрат. Змінні обчислюються шляхом множення змінних витрат на одиницю продукції і на кількість проданих одиниць товару в такий спосіб;

$$PC = CC + YX,$$

де  $CC$  — постійні витрати;  $Y$  — змінні витрати на одиницю товару.

Підставляючи їхнє значення в перше рівняння, дістанемо

$$PX = CC + YX,$$

звідси

$$X(P-Y) = CC;$$

$P-Y$

Фірма нічого не втратить і не одержить прибутку, якщо продасть  $X$  одиниць товару.

Обсяг продажів понад 400 тис. од. буде приносити чистий прибуток, тоді як продажі нижче цього рівня обернуться для фірми чистими збитками. Тепер відмітимо положення точки беззбитковості на графіку (рис. 50). 87.gif

Відкладемо на горизонтальній осі кількість проданих товарів, а на вертикальній — валовий виторг і собівартість.

Лінія постійних витрат пройде паралельно горизонтальній осі, тому що постійні витрати й кількість проданого товару ніяк між собою не пов'язані. Для будь-якої кількості виготовленого товару ці витрати залишаються незмінними.

Змінні витрати, навпаки, збільшуються на 15 грн. із кожної додатково проданої одиниці. Щоб обчислити повні витрати (собівартість), необхідно до постійних витрат (2 тис. грн.) додавати по 15 грн. за кожен продану одиницю. От чому лінія повних витрат починається на графіку з точки, що відповідає 2 тис. грн. на вертикальній осі. Це відповідає тому твердженню, що якщо у фірмі немає продажів, то немає і змінних витрат. А в міру зростання кількості продажів (рух вправо по горизонтальній осі) лінія собівартості рухається вправо нагору з приростом 15 грн. по вертикальній осі за кожен продану одиницю по горизонтальній осі.

Валовий виторг (обсяг продажів) також прямо пов'язаний із кількістю проданого товару. У нашому прикладі валовий виторг збільшується на 20 грн. із кожною проданою одиницею товару. Наносимо лінію валового виторгу, почавши відлік від 0 на обох осях (немає продажів, немає і прибутків) та відмічаючи збільшення з кожною проданою одиницею на 20 грн. по вертикальній осі.

Точка беззбитковості знаходиться там, де лінії собівартості й валового виторгу перетинаються, — вона відповідає 400 тис. од. Таку ж відповідь ми одержали при математичному розрахунку. Вліво вниз від точки беззбитковості цей проект буде приносити втрати, а вправо нагору — прибуток.

Менеджер може розрахувати точку беззбитковості для будь-якого проекту, визначивши прогнозовану ціну продажу виробу, постійні й змінні витрати проекту. Ця інформація може служити йому швидким і простим засобом перевірки доцільності запропонованого проекту. Якщо беззбитковий розмір продажів перевищує навіть найоптимістичніший розмір можливих продажів,

що дає відділ маркетингу, то цей проект слід відхилити. Якщо в нашому прикладі маркетологи визначили, що може бути реалізовано 350 тис. одиниць товару, то розглянутий проект, при якому беззбитковий розмір продажів дорівнює 400 тис. одиниць, непридатний для фірми.

Другим (після аналізу беззбитковості) кроком менеджера є облік усіх витрат і прибутку розглянутого проекту. Мета інвестування виправдана в тому разі, якщо розмір очікуваного прибутку буде перевершувати розмір інвестицій.

Наприклад, менеджери акціонерної компанії "Укррічфлот" розглядають можливість заміни одного з дизельних пасажирських катерів судном на підводних крилах. При реалізації цього проекту фірма може одержати вигоду кількома шляхами. Перш за все нове судно швидкохідніше й має велику місткість. Це означає збільшення кількості пасажирів і щорічних прибутків. Крім цього, фірма може продати старий дизельний катер і одержати певну суму грошей. І нарешті, після закінчення експлуатації нового судна джерелом прибутків може стати залишкова вартість судна.

Завданням менеджера є також визначення всіх категорій витрат і часу здійснення їх (початкової вартості проекту, витрат на капітальний ремонт і модернізацію, витрат на експлуатацію). Коли знайдено розміри витрат і прибутку для кожного проекту, менеджер має визначити їхню відносну цінність.

Існують різні способи оцінки відносної привабливості проектів. Найпростіший спосіб порівняння різних проектів інвестицій — порівняти їхні коефіцієнти прибутку/витрат. Якщо прибуток від інвестицій (за час дії проекту) перевищує витрати, тобто якщо коефіцієнт прибутку/витрат більше 1, проект вважається прийнятним. Якщо менеджеру треба вибрати один із кількох проектів, то перевагу має проект з найвищим показником коефіцієнта прибутку/витрат.

Чи достатній термін окупності 2 або 3 роки, мають вирішувати менеджери компанії. Звичайно менеджери визначають допустиму межу терміну окупності й відхиляють усі проекти, в яких цей термін перевищує граничний розмір. При виборі одного з кількох проектів із прийнятним терміном окупності менеджери нададуть перевагу проекту, в якому цей термін найкоротший.

Обидва наведені показники можуть бути корисні для швидкої відносної оцінки проектів, але обидва вони мають очевидні недоліки. Так, термін окупності не враховує прибутків, одержаних після цього терміну, й обидва показники не враховують розподілу припливу прибутку за часом, розглядаючи ті самі величини прибутку, одержані в будь-який момент часу як рівнозначні. Проте відомо, що інвестори з двох однакових наявних сум надають перевагу тій, яку одержують раніше. Отже, необхідний такий метод оцінювання вкладень, який урахував би різну вартість грошей сьогодні й у майбутньому. Якщо, наприклад, ви сьогодні поклали в банк 1000 грн. із щорічним 5-відсотковим приростом, то через 5 років у вас буде 1280 грн. Майбутня вартість розраховується в такий спосіб:

$$MB = DB (1 + N)^n = 1000 (1 + 0,05)^5 = 1280,$$

де MB — майбутня вартість грошей;

DB — дійсна вартість грошей;

N — річна норма прибутку позичкового відсотка;

n — кількість років.

Отже, якщо відома сума грошей, одержувана через кілька років, то неважко визначити, скільки вона буде коштувати сьогодні. Ця величина називається дійсною вартістю грошей. Для визначення дійсної вартості треба знати майбутню вартість. Якщо майбутня вартість на п'ятому році становитиме 1000 грн., то її дійсна вартість при річній ставці 5 % становитиме 780 грн.

Інвестиції повертаються щорічно у вигляді визначеної суми готівкового прибутку. Щоб обчислити термін окупності інвестицій, необхідно врахувати одержувані прибутки, беручи до уваги, якого саме року отримано ту чи іншу суму, тобто треба врахувати ці суми за теперішньою вартістю.

Розглянемо наведений раніше приклад з "Укррічфлотом" з урахуванням зазначеного вище і подамо всі необхідні дані в табл. 26.

Рік	Прибуток	Теперішня вартість	Інвестиції, що не
Судно на підводних крилах			
0	(200 000)	(200 000)	(200 000)
1	80 000	76 200	(123 800)
2	80 000	72 600	(51 400)
3	80 000	69 200	17 800
Дизельне судно			
0	(100 000)	(100 000)	(100 000)
1	32 000	30 500	(69 500)
2	32 000	29 100	(40 400)
3	32 000	27 700	(12 700)
4	32 000	26 400	13 700

Для того, щоб визначити термін, протягом якого початкові витрати повертаються у формі прибутку (за дійсною вартістю), спочатку потрібно обчислити дійсну вартість отриманого прибутку за кожний рік. Дисконтовані річні суми прибутку складаються доти, доки їхня загальна сума не буде дорівнювати розміру інвестицій. У цьому разі термін окупності для судна на підводних крилах складе більше двох років. За другий рік буде отримано прибуток у розмірі 72 600 грн., а неопкуплені інвестиції на початок третього року становитимуть 51 400 грн. Виходить, щоб відшкодувати цю суму, буде потрібно 0,743 року (51 400 : 72 600). Таким чином, інвестиції в перший проект окупляються за 2,7707 року.

Для дизельного катера термін окупності становитиме 3,48 року.

Описаний метод враховує вартість грошей у часі, але не враховує припливу прибутку за межами



терміну окупності. Це досить-таки значний недолік, якщо маються на увазі проекти, що приносять прибуток через значну кількість часу. Тому тут використовується інший метод — визначається так звана чиста вартість. Вона являє собою дійсну вартість усіх майбутніх прибутків за вирахуванням дійсної вартості всіх поточних і майбутніх витрат.

Чиста дійсна вартість також визначається за допомогою норм дисконту, що дають змогу привести щорічний прибуток у відповідність до терміну, коли було вкладено інвестиції.

Сума 145 500 грн. — це дійсна вартість чистого прибутку, який одержить "Укррічфлот" за п'ять років, якщо вкляде інвестиції в судно на підводних крилах. Чиста дійсна вартість проекту з дизельним катером за цей час становитиме 39 400 грн.

Визначення ЧДВ є досить логічним методом оцінювання інвестицій, тому що при цьому береться до уваги час одержання прибутків. Вищу цінність мають прибутки, котрі надходять негайно, а нижчу — прибутки, котрі буде отримано в майбутньому. При цьому якщо термін дії проектів визначено, прийнятними вкладеннями будуть вважатися ті, де чиста дійсна вартість позитивна. Деякі менеджери надають перевагу використанню не розміру чистої дійсної вартості, а індексу дійсної вартості, котрий фактично є відношенням прибутку до витрат.

Це означає, що кожна гривня, вкладена в проект судна на підводних крилах (за п'ять років), приносить 1,725 грн. прибутку. Для дизельного судна ця цифра становить 1,394 грн. При цьому розмір індексу буде залежати від розміру дисконтної ставки. Усі розраховані показники для двох проектів подано в табл. 27.

Проект	Відношенн прибуток/ витрати	Термін окупності		ЧДВ ( $N = B \%$ ) тис. грн.	ІДВ ( $N = B \%$ )
		без урахування	з урахування		
Судно на підводних крилах	2,0	2,5	2,74	145 500	1,73
Дизельне судно	1,6	3,12	3,48	39 400	1,39
Критерії для відбору	>1	<min	<min	>0	> 1

На підставі проведеного аналізу менеджери можуть зробити висновок про те, що кожний проект прийнятний для фірми. Проте проект із судном на підводних крилах більш привабливий. Він має менший термін окупності, у нього вищий показник прибуток/витрати й індекс чистої дійсної вартості. У цього проекту значно вища й сума чистої дійсної вартості за розрахунковий період. Однак проект із судном на підводних крилах вимагає вдвічі більше інвестицій, ніж проект із дизельним судном. Отже, остаточне рішення про вибір проекту буде залежати від фінансових можливостей компанії, розміру її власних і позичених засобів.

## ГЛАВА 15. ЕФЕКТИВНІСТЬ ВНУТРІШНЬОФІРМОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

### 15.1. Концептуальний підхід до системи внутрішньофірмового управління

Система управління підприємством у ринкових умовах розглядається як своєрідний механізм прийняття та реалізації управлінських відносин, що включає в себе: закони управління, тобто найбільш істотні, що повторюються, взаємозв'язки між елементами системи управління, які забезпечують її цілісність і дійовість; функції та методи управління, тобто конкретні форми і прийоми цілеспрямованого впливу органів управління на інтереси й умови життєдіяльності учасників колективної праці; інформацію, тобто сукупність даних про соціальні й виробничі процеси; інструментарій і важелі такого впливу, як плани, рішення, державні замовлення, норми і нормативи, форми матеріального і морального стимулювання; організаційну структуру, тобто внутрішню будову системи управління, що відображає особливості суспільного поділу праці та її кооперації, специфіку виконання конкретних функцій і методів управлінської діяльності; технічні засоби збору, опрацювання і збереження інформації, що підвищують продуктивність управлінської праці; кадри управління, тобто керівників, фахівців, допоміжний персонал.

У свій час Н. Вінер зазначив, що економіка є частиною науки управління. Керівники (менеджери), спираючись на пізнані економічні закони, використовують як елементи економічного механізму управління конкретні форми виробничих відносин, виражені в таких категоріях, як заробітна плата, ціна, премії, кредит та ін. Ці категорії, відображаючи істотні об'єктивні зв'язки, як правило в економічній науці, розглядаються як незалежні від управління, але на практиці керівному персоналу підприємства доводиться їх враховувати. Такі зв'язки мають свої рухливі й відносно самостійні форми, і саме ці їхні властивості використовуються органами управління для впливу на інтереси суб'єктів управлінських відносин — учасників виробництва. Наприклад, ціна як ключова категорія ринкових відносин має свою об'єктивну основу — вартість, величина якої визначається витратами праці. Однак ціна як конкретна форма економічних відносин може відхилятися (і відхиляється) від свого змісту — вартості, що використовується органами управління для посилення впливу цін на виробників і споживачів. Це допомагає стимулювати зростання продуктивності праці, економію ресурсів, вирішення ряду соціальних питань. У такій ролі ціна, як і інші форми виробничих відносин, використовується в системі управління як економічний стимул. Найважливішими елементами організаційного механізму системи менеджменту на підприємстві є: мета, принципи, функції, методи, кадри, техніка і технологія, інформація, організаційна структура управління та ін. Якщо в цій системі якийсь елемент виявиться малоефективним, то вплив недосконалості цього елемента буде відчувати вся система управління і, відповідно, вона буде менш результативною. Тому дуже важливо періодично звіряти міру відповідності один одному елементів системи менеджменту і в разі потреби вносити корективи.

Економічний механізм управління ґрунтується на системі економічних законів, принципів, методів управління і таких важелів виробництва, як ціна, прибуток, фонди стимулювання, розвиток відносин власності, маркетингу та ін.

До організаційного механізму належать: функції управління; організаційні структури управління; кадри управління; управлінські рішення; техніка і технологія управління; наукова організація управлінської праці; правові основи управління; ірраціональні фактори управління та ін.

В управлінні підприємництвом головну роль відіграє економічний механізм, який значно впливає на формування і функціонування складових організаційного механізму. У практичній діяльності вони невіддільні один від одного і реалізуються у формі загального управління підприємством, управління виробництвом, управління персоналом.

У період докорінної зміни економічного базису постсоціалістичних країн, розширення масштабів і частоти технологічних, організаційних та інших нововведень переваги мають ті підприємства, керівництво яких здатне швидше критично оцінити стан справ і прорахунки, відійти від багатьох стереотипів ефективного управління в минулому і сформувати нове бачення майбутнього своїх організацій і їхнього персоналу. Для розуміння і правильного вибору шляхів подальшого розвитку економіки важливе значення має вивчення світової економічної спадщини в управлінні комерційними підприємствами.

Ефективність функціонування системи управління підприємством забезпечується внутріпідприємством менеджментом, під яким розуміється сукупність принципів, методів і засобів управління ресурсами фірми з метою досягнення максимальної ефективності й прибутковості.

Розрізняють три види внутріпідприємствого менеджменту: генеральний; менеджмент виробничо-господарської діяльності (лінійний); менеджмент персоналу.

До складу генерального менеджменту належить управлінський персонал, відповідальний за формування стратегії, розробку політики, планування, організацію, контроль і управління підприємством.

Менеджмент виробничо-господарської діяльності здійснюють управлінці, які забезпечують постановку мети і завдань щодо реалізації загальної стратегії фірми, формування структури, розподіл обов'язків, урегулювання трудових конфліктів, виконання плану, стимулювання якісної роботи, координацію виробничого процесу в рамках підрозділів, роботу необхідних комунікацій і зв'язку.

Менеджмент персоналу покликаний зосередити зусилля працівників на розробці завдань, що впливають із стратегії підприємства; забезпечити ефективне використання інтелектуальних і фізичних можливостей зайнятих, реалізацію їхнього потенціалу, підвищення якості життя, виходячи з вимог корпоративної культури; сприяти зміцненню трудових відносин у душі

співробітництва і поліпшення морального клімату в професійних та соціальних групах персоналу підприємства.

Усі три види внутрішньофірмового менеджменту мають один спільний об'єкт — людину, від ступеня використання потенціалу якої в діяльності підприємства залежить кінцевий результат (рис. 51).



Управління персоналом — це безперервний процес, спрямований на цільову зміну мотивації праці працівників, щоб добитися від них максимальної віддачі, а отже, досягнення високих кінцевих результатів. Пріоритетність менеджменту персоналу порівняно з менеджментом виробничо-господарської діяльності виявляється в плані стратегічної мотивації працівників, спрямованої на формування та досягнення генеральної мети підприємства. Головним завданням роботи з персоналом є забезпечення максимального зближення очікувань суспільства, підприємств, підприємства та його працівників.

Механізм внутрішньофірмового управління в цілому базується на трьох головних елементах: розробці стратегії підприємства щодо досягнення мети його діяльності; системі внутрішньофірмових планів і контролі за їхнім виконанням; внутрішньофірмовому комерційному розрахунку.

Розглянемо економічну структуру внутрішньофірмового управління (табл. 28).

Рівень організації	Економічна основа діяльності	Головні показники планові
Корпорація	Незалежна підприємницька	Дивіденд на акцію
Стратегічний господарський центр	Бюджет	Обсяг продажів
Виробничий підрозділ	Центр прибутку	Прибуток
Підприємство (завод)	Центр витрат	Собівартість
Робоча група	Центр якості	Якість

Стратегія фірми як елемент механізму внутрішньофірмового управління — це своєрідна програма обґрунтованих дій, що визначає їхню послідовність для досягнення головної мети.

Вибір стратегії визначається шляхом зіставлення можливостей і ресурсів корпорації з очікуваним <http://www.library.if.ua/books/32.html>

(прогнозованим) ступенем ризику. Більш детально ця проблема розглядається в главі 11, присвяченій стратегії розвитку підприємства.

Як уже відомо, мета фірми і вибір основних напрямів її господарського розвитку вирішальною мірою залежать від соціально-економічного середовища, в якому функціонує фірма. Практика свідчить, що прибуток і зростання, як і раніш, є головними завданнями та мотивами діяльності підприємства в ринкових умовах. Поряд із ними до найважливіших завдань фірми можуть належати: зростання обсягу продажу, прискорення реалізації товарів, проникнення на інші ринки виробництва і збуту, підвищення якості виробництва і товару, більш повне використання виробничих потужностей, досягнення ритмічності виробництва, забезпечення окупності капітальних вкладень тощо.

У процесі розробки стратегії мета детально описується і формулюється в межах усіх важливих сфер діяльності фірми. За сформульованою і прийнятою до виконання метою визначаються кількісні характеристики або показники, що дають змогу визначити ступінь досягнення поставленої мети. Проте розробка загальної стратегії фірми ще не дає відповіді на запитання, як конкретно фірма буде реалізувати поставлену мету?

Це питання розв'язується в межах внутрішньфірмового планування: хто робить, що і коли, які ресурси будуть потрібні.

Система внутрішньфірмових планів як механізм управління включає: комплекс планів (виробничі, фінансові, капітальних вкладень, збутових, НДДКР, організаційного розвитку та ін.), складених з урахуванням стратегії і мети фірми, її виробничого профілю і специфіки діяльності на ринку, взаємозв'язок між ними; шляхи розв'язання завдань, що випливають із цих планів і необхідних для цього засобів.

В основу внутрішньфірмового планування покладено такі підходи: всебічне відображення у планах усіх взаємозв'язків між виробничою, збутовою й обслуговуючою діяльністю фірми; ієрархія планів — від стратегічного до індивідуального; послідовне проходження планової документації від керівництва фірми до робочого місця і навпаки.

До контрольних показників виробничих планів підприємства, як правило, входять: співвідношення фактичного і планового випуску готової продукції в натуральному та вартісному вираженні; відхилення прямих фактичних витрат від нормативних; рівень накладних витрат; рівень використання капітальних вкладень; обсяг матеріальних ресурсів; обсяг потужностей; рівень браку; рівень економії матеріальних ресурсів тощо.

Збутові плани контролюються за допомогою таких показників: обсягу продажів; прибутків від продажів; динаміки обсягів замовлень; динаміки виконання замовлень тощо.

Фінансові плани (бюджет), як правило, передбачають той або інший рівень витрат, капітальних

вкладень, порівняння фактичних результатів із плановими.

Головним об'єктом економічного аналізу в системі внутрішньofірмового управлінського контролю є аналіз прибутку, витрат, використання основного й оборотного капіталу, грошових потоків. Так, прибуток аналізується за різними напрямками: виробничими підрозділами; видами продукції; регіонами. Головним показником тут є норма прибутку на вкладений капітал та обсяг прибутку відносно обсягу продажу.

Слід мати на увазі, що універсального, придатного для всіх підприємств механізму внутрішньofірмового планування не може існувати через відмінності в розмірах, галузеву специфіку, організацію системи управління, вплив зовнішнього середовища.

Ефективність планування в цілому залежить від таких факторів: вчасного одержання й урахування даних про основні загальноекономічні й ринкові умови; впливу на ринок самої фірми та її конкурентів; минулого продажу і прибутків; визначення оптимальної товарної структури виробництва в кожний даний момент часу з урахуванням останніх досягнень НТП; оперативного обліку наявних ресурсів і можливостей, гнучкого маневрування ними; встановлення контролю за виконанням планів і коригуванням їх в разі потреби.

Важливою складовою механізму функціонування підприємства є внутрішньofірмовий комерційний розрахунок, використання якого залежить від обсягів і структури виробництва; організації управління фірмою, ступеня оперативно-господарської самостійності; компетенції і відповідальності керівників. Основою внутрішньofірмового розрахунку між підрозділами при взаємному постачанні продукції і послуг є трансфертні ціни.

### **15.2. Підходи до вивчення ефективності менеджменту підприємства**

Розглянемо поняття ефективності, яке охоплює різні сфери людської діяльності з позиції теорії і практики сучасного менеджменту. Такий підхід диктується не лише методологічними міркуваннями, а й тим, що це поняття має досить широке трактування. Буквально ефективність (від лат. effectus) означає дієвість, результативність, продуктивність.

Ефектом характеризується будь-яка взаємодія, котра дає результат. Проте ефект і ефективність не збігаються. Ефективність властива не будь-якій взаємодії, а лише цілеспрямованій, тому ця категорія має управлінський характер і відображає перш за все ступінь досягнення мети. Таким чином, на відміну від ефекту, ефективність — це завжди відповідне співвідношення (результату і мети або результату і витрат на його досягнення), тобто ця величина відносна. Цією вихідною позицією і визначається розуміння ефективності управління.

Науковий менеджмент, на якому ґрунтується більшість сучасних теорій і практика управління, справедливо називають ефективним менеджментом.

Саме прагнення до ефективності функціонування великих промислових підприємств спричинило

появу теорії менеджменту. Незважаючи на те що сьогодні є достатньо конкретні визначення, для багатьох ефективність означає отримувати більше порівняно з меншим або, принаймні, з таким самим. Для інших це означає низькі витрати і високі прибутки. Справді, є певна істина в цих популярних, близьких за значенням думках. У економіці, а відтак і в менеджменті, поняття ефективність означає максимізацію випуску продукції з мінімальними витратами на виробництво. Проблеми ефективності праці спричинили її поділ та спеціалізацію як радикальний перманентний спосіб її розв'язання. Проблема ефективності — це глобальна, вічна проблема людства. Як відомо, питання ефективності спільної праці цікавили відомих, різних за фахом людей, зокрема: економіста А. Сміта, математика Ч. Беббіджа, представника наукового менеджменту Г. Емерсона та інших. Як відомо, Ф. Тейлор створив теорію наукової праці саме на основі проблеми ефективності функціонування великих промислових підприємств. Інший представник класичного менеджменту Г. Емерсон у 1908 році написав відому книгу "Ефективність як основа виробничої діяльності і заробітної плати", у якій уперше систематизував викладені наукові погляди на ефективність праці з управлінських позицій. Він вважав, що проблему неефективності можна розв'язати двома способами. По-перше, для того щоб досягти ефективності, необхідно розробити такі методи, які б давали змогу людям досягти максимальних результатів, на які вони спроможні при розв'язанні завдань або досягненні поставленої мети. Для цього необхідний ретельний аналіз усіх елементів праці та навчання працівників оптимальних способів виконання будь-якої роботи. Ці ідеї знайшли своє відображення та практичне втілення в концепції наукової організації праці Ф. Тейлора. Г. Емерсон вважав, що при досягненні своєї трудової мети більшість людей працюють з ефективністю не вище 60 % .

По-друге, ми повинні виробити способи розробки мети, що вимагає максимальної продуктивності, на яку ми здатні. На його думку, людська діяльність настільки неефективна, що ми не виробляємо навіть 1 % того, на що спроможні.

Підприємства мають забезпечувати передусім ефективне виробництво, щоб досягти поставленої мети.

Зміст ефективності управління у вітчизняній літературі, як правило, розглядається в двох аспектах: економічному і соціальному. Економічна ефективність характеризується співвідношенням результатів і витрат, необхідних для досягнення їх. Соціальна ефективність відображає ступінь досягнення соціальних параметрів управління. Комплексно ці категорії складають соціально-економічну ефективність управління.

В іноземній літературі поняття ефективність бізнесу внутрішньофірмового менеджменту виражається теж двома ключовими термінами: *efficiency* і *effectiveness*.

Першим із них виражається співвідношення між обсягом випуску продукції і необхідними для її

виробництва ресурсами. Це, так би мовити, внутрішній параметр функціонування, який використовується для оцінювання економічності роботи підрозділів та організації в цілому. Термін *effectiveness* використовується для визначення міри досягнення організацією її мети. Ефективність у цьому розумінні означає, що робота має високий рівень ефекту або результату і характеризується такими параметрами, як виконання зобов'язань, адаптивність і розвиток. Отже, термін *effectiveness* більш повно характеризує успішність роботи, відображаючи не лише економічність виробництва продукції та послуг, а й характеристики взаємовідносин із зовнішнім середовищем, яке суттєво впливає на розвиток організації.

Проблема підвищення ефективності менеджменту як комплексного показника вимагає пошуку відповіді на ряд запитань, зокрема: виробництво якої продукції (послуги) може забезпечити максимум доходів? Яким ринкам віддати перевагу? В якому напрямі покращувати економічні характеристики товарів та ринку? Відповідно використовуються і різнозначні поняття *efficient* та *effective*.

Перше стосується агентів виробництва, їхніх дій або засобів і означає здатність діставати бажаний результат (ефект) відповідно до поставленого завдання. Друге характеризує вже виконану роботу або самого її виконавця й означає наявність високого рівня результатів (ефекту).

Перед вітчизняними підприємствами стоїть завдання підвищувати ефективність не лише виробництва, а й усіх інших сторін діяльності, зокрема вивчення ринків і задоволення потреб клієнтів, інновацій, управління персоналом і фінансами, захист навколишнього середовища тощо. Іншими словами, мова йде про ефективну роботу всіх підсистем і підприємства загалом за допомогою управлінської системи. Тому під ефективністю менеджменту слід розуміти перш за все таке управління, яке забезпечує ефективність функціонування і розвитку підприємства як цілісної соціально-технічної системи. Ефективність діяльності всіх первинних ланок економіки складає ті підвалини, на основі яких будується ефективність національних економік у цілому. Для того щоб зрозуміти методологію виміру й оцінки ефективності, необхідно розглянути теоретичні концепції і моделі функціонування організацій у системі ринкових відносин.

У теорії менеджменту виділяють чотири типи моделей організації підприємства.

Перший тип представлений механістичною моделлю конструкції підприємства. Теоретичною базою її побудови є положення школи наукового менеджменту. Ф. Тейлор розглядав ефективність із погляду факторів часу і руху. Поділ виробничого процесу на автономні, повністю програмовані елементи і наступне оптимальне об'єднання їх у єдине ціле — обов'язкова умова, яка відповідно до цієї теорії формує високопродуктивну організацію.

Інший представник цього теоретичного напрямку М. Вебер висунув і обґрунтував положення, згідно з яким найбільш ефективною формою людської організації є раціональна бюрократія.



Підприємство — це механізм, який є комбінацією головних виробничих факторів: робочої сили і засобів виробництва. Для досягнення максимізації прибутку менеджмент організації має бути зорієнтованим насамперед на оперативне управління, за допомогою якого оптимізується структура виробничих факторів і всього процесу виробництва. Відповідно до цього оцінювання ефективності функціонування організації відбувається за економічним показником, який визначається як відношення виготовленої продукції до витрачених ресурсів.

Модель раціональної бюрократії (її також називають механістичною моделлю організації) дає змогу аналітично вивчити техніко-економічні зв'язки й залежності різних факторів виробництва, і це складає її сильну сторону. Проте в ній недостатньо враховуються роль і значення людського фактора в ефективній роботі організації.

Другий тип моделі — соціальна модель — ґрунтується на теорії людських відносин і даних наук про поведінку людини. Вона знайшла відображення у працях таких учених, як Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, Ч. Барнард, Н.А. Вітке та ін.

Ця модель будується на теоретичному положенні, згідно з яким найважливішим фактором продуктивності на підприємстві є людина, яка самореалізується, а не економічна, тобто соціальний діяч. Тому елементами моделі є такі складові, як увага до працівників, їхня мотивація, комунікації, участь у прийнятті рішень. При цьому особлива увага приділяється стилю управління і його впливу на показники продуктивності та задоволеності працівників своєю працею, будується система підтримки людських відносин в організації.

Головне завдання менеджерів за таких умов полягає в управлінні персоналом, що в кінцевому підсумку має приводити до досягнення мети підприємства. Якщо всі внутрішні управлінські процеси, пов'язані з персоналом, здійснюються належним чином, в організації не виникає проблем із виконанням завдань із випуску продукції, прибутком, доходами тощо. Як критерій успішності роботи за цією моделлю береться вдосконалення, тобто розвиток людських ресурсів організації. Такий підхід вимагає розробки спеціальних методів, які дають змогу оцінювати якість праці, стан організації в цілому та виявляти внутрішні процеси, які потребують заходів щодо підвищення продуктивності праці.

Можливості використання моделі, побудованої на основі теорії людських відносин і даних наук про поведінку людини, для пошуку резервів ефективності організації обмежені, тому що увага концентрується лише на одному внутрішньому факторі — людському, тоді як решта факторів виробництва трактується як підпорядковані цьому головному. В цьому підході, як і в механістичній моделі, управлінська система орієнтована на аналіз суто внутрішніх факторів та умов функціонування організації. Таким чином, обидві ці моделі виявляються закритими, тобто не враховують впливу на ефективність зовнішнього середовища.

Третій тип моделі подає підприємство у вигляді складної ієрархічної ринкової системи, яка тісно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Основу при цьому складає загальна теорія систем. Суттєвий внесок у її розвиток зробили А. Чандлер, П. Ло-уренс, П. Друкер, І. Ансофф та ін.

Головна ідея цієї теорії полягає у визнанні взаємозв'язків та взаємозалежностей елементів і всієї системи в цілому із зовнішнім середовищем. Згідно з таким підходом організації розглядаються як складові частини ринку, який впливає на їхню структуру і систему управління.

Головним напрямом діяльності менеджерів за цією моделлю є стратегічне управління. За умов, коли всі взаємопов'язані підприємства діють самостійно на свій розсуд, поведінка організації не може бути об'єктом точного прогнозування та планування. Ця модель передбачає єдність системної багатоплановості й складності зовнішнього середовища, тоді як попередні моделі спрямовані на спрощення проблем функціонування підприємств.

Ефективність організації за таких умов оцінюється як системна діяльність, котра враховує її здатність до саморегулювання і самоорганізації, а також досягнення мети при зміні зовнішніх умов і факторів. У центрі уваги при оцінюванні ефективності виявляються так звані входи в систему, тобто ресурси, які надходять із зовнішнього середовища.

Оцінюючи цю модель, необхідно враховувати, що в ній, незважаючи на велике значення зовнішнього середовища, визначаються правила гри на терені ефективності. Внутрішнє середовище будь-якої організації, яке формується під впливом управлінських рішень, що приймаються її керівництвом, реально визначає рівень системної ефективності.

У четвертому типі моделі підприємство розглядається як суспільна організація, в діяльності якої зацікавлені різні групи людей, які є їхніми складовими, а також ті, які перебувають за її межами. У зв'язку з цим мета підприємств трактується з позиції не лише виробництва, збуту, одержання прибутку, а й задоволення різноманітних потреб таких суб'єктів, як споживачі, постачальники, інвестори, конкуренти, суспільство в цілому. Основу цієї моделі (вона формується з 80-х років ХХ ст.) складає теоретична концепція зацікавлених груп, згідно з якою організації мають брати до уваги різні інтереси партнерів, коло яких може бути досить широким. При врахуванні їхніх інтересів використовується критерій вартісної оцінки послуг, які одержує організація, порівняно з її ресурсними витратами. Такий підхід практично означає прийняття за основу стратегії обмеженої оптимізації, за якої досягнення будь-якої однієї мети організації лімітується вимогами реалізації іншої мети на допустимому рівні. Це приводить до необхідності дотримання відповідного балансу між такими різними за значенням завданнями, як, наприклад, обсяг продажів, прибуток, доходи, інтереси персоналу і місцевих органів влади, захист навколишнього середовища.

Суспільне значення підприємства виявляється в посиленні ролі та впливу на його роботу соціальних норм і цінностей, культурних і моральних настанов як всередині системи, так і щодо

зовнішнього середовища. У зв'язку з цим головні функції менеджменту такі: досягнення високої продуктивності та ефективності черг зміцнення духу співробітництва й залученості працівників до справ організації для посилення позиції підприємства в суспільстві, постійне балансування інтересів головних груп, залучених до справ організації.

Визначення ефективності в таких випадках базується на виборі цінностей та встановленні політичної орієнтації організації. Тому поряд із використанням критеріїв соціально-економічної ефективності діяльність організації оцінюється і за такими напрямками, як політика, узгодження особистих інтересів з інтересами партнерів у бізнесі, а також відповідність соціально-культурної політики нормам і цінностям колективу та суспільства в цілому.

У реальній дійсності важко знайти організації, які б планували свою діяльність лише за однією моделлю. Спостерігається процес еволюційного переходу від одних пріоритетів до інших або поєднання їх залежно від ситуаційних умов впливу зовнішніх та внутрішніх факторів.

Доцільність оцінки ефективності підприємства з позиції менеджменту полягає в тому, що її показники є передумовою відповідних рішень, які дають змогу активно впливати на поточний стан і тенденції розвитку. Вони є індикатором добробуту організації.

Організація, котра прагне до успішного функціонування та розвитку, розробляє методологію і систему вимірювання, які відображають пріоритети власної діяльності та є керівництвом для того, що, де і коли необхідно вимірювати, хто має цим займатися і з чим порівнювати, щоб зробити правильні висновки. У теорії управління виділяють взаємопов'язані категорії ефективності виробництва та ефективності управління, які ґрунтуються на зіставленні результату і витрат. В останній береться до уваги особливості управлінської праці.

У системах закритого типу методологія вимірювання й оцінювання ефективності діяльності підприємства ґрунтується на аналізі і розрахунку показників, які відображають використання внутрішніх ресурсів, залучених або спожитих у процесі виробництва продукції чи послуг.

Такий підхід вважається найбільш зручним для виявлення та вивчення динаміки ефективності.

Організації визнаються ефективно діючими, якщо ними реалізовано цільові установки з виробництва продукції і послуг. Шляхом зіставлення обсягу продажів і витрат використовуваних ресурсів (сукупного капіталу) визначають такі показники: продуктивність, рентабельність, обіг, ресурсовіддача тощо. Ступінь використання спожитих ресурсів, тобто поточних витрат, визначається шляхом зіставлення їх з обсягом продажів. При цьому слід зазначити, що існують різні варіанти розрахунку зазначених показників ефективності, а конкретний зміст їх залежить від мети вимірювання та контролю.

Перша модель ефективності орієнтована на одержання максимальних виходів системи, тому організації детально аналізують саме виробничу діяльність, зіставляючи її економічні результати з

використаними виробничими ресурсами. Важливість розрахунків для кожного підприємства визначається тим, що за ними аналізується його конкурентоспроможність. Ефективність окремих видів ресурсів оцінюється за допомогою показників ресурсовіддачі, які визначаються на основі зіставлення результатів із ресурсами.

Система загальних і специфічних показників, як правило, доповнюється аналізом техніко-економічних параметрів та факторів, котрі впливають на ефективність, зокрема: асортимент, використання робочого часу, динаміка браку тощо.

Недоліком першої моделі оцінювання ефективності є те, що з її допомогою часто не враховуються такі фактори, як задоволеність працівників, постійна готовність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Використання другої моделі ефективності організації, як правило, не означає відмову від розглянутих вище способів вимірювання та оцінювання економічної ефективності, але акцентує увагу на внутрішніх процесах, що дає змогу досягти поставленої мети на основі продуктивності праці. Головне — використання трудових ресурсів організації, тому тут важливі такі категорії, як інтеграція діяльності, задоволеність членів колективу, мораль, соціальний клімат тощо. Це відбивається на постановці мети організації, котра може звучати так: підвищити рівень взаємної довіри і покращити моральний клімат шляхом розширення участі працівників у прийнятті рішень, сформувати координаційну групу для досягнення більш високої інтеграції планів і дій бригад тощо. Методологія оцінювання ефективності ґрунтується на системі управління ресурсами підприємства, котра включає показники їхнього функціонування, розвитку та підвищення якості трудового життя. У зв'язку з цим підприємства здійснюють планування потреби в працівниках, цілеспрямований відбір і розстановку персоналу, навчання і профорієнтацію, підготовку керівних кадрів. Складність розрахунків та включення цих показників у єдину систему оцінювання ефективності організації не означає зниження ролі цієї методології.

У системах відкритого типу (3 і 4 моделі) ефективність організації вимірюється з урахуванням факторів зовнішнього середовища, які прямо або опосередковано впливають на її функціонування і розвиток.

Системний підхід до вимірювання ефективності характеризується тим, що головна увага приділяється здатності фірми одержувати всі необхідні для виробництва продукції і послуг ресурси з навколишнього середовища. Нездатність до такої діяльності асоціюється з низькою ефективністю, тому що будь-яка організація, перш ніж розпочати свою діяльність, має придбати всі необхідні для цього ресурси. Тому оцінювання ефективності організації вимагає, по-перше, вимірювання кількості придбаних ресурсів у зовнішньому середовищі і, по-друге, оцінювання вигідності торгових угод із фірмами —постачальниками ресурсів. Відповідно до цього формується мета

організації. Як приклад можна навести такі визначення: знайти інвесторів, за допомогою яких можна здійснити технічну реконструкцію підприємства, покращити контакти з постачальниками для забезпечення регулярності поставок тощо.

У відкритих системах велике значення має стратегічний менеджмент, який передбачає розробку планів стратегічного розвитку і методів їхньої реалізації. У процесі стратегічного планування менеджери встановлюють обмежене число сфер бізнесу, в яких організація може вийти переможцем у конкурентній боротьбі. Для цього конкретизується відповідно до передбачуваних змін загальна мета організації (місія) та приймаються рішення, які стосуються груп споживачів, видів товарів і послуг, а також ринків. У центрі уваги при цьому перебувають фактори, що підвищують здатність організації до гнучкого реагування на виникнення нових умов і факторів у навколишньому середовищі та на ринках. Усе це суттєво зменшує ймовірність точних рішень щодо стратегічних перспектив та необхідних ресурсів й призводить до зниження надійності кількісних оцінок рентабельності використання ресурсів та очікуваного прибутку.

Оцінювання ефективності з урахуванням складу всіх зацікавлених груп (а він може змінюватися), динаміки їхніх пріоритетів та суспільних цінностей вимірюється ступенем задоволення очікувань і потреб усіх груп інтересів, у складі яких виділяють зовнішні щодо організації і внутрішні, тобто притаманні їй самій. Число зовнішніх змінних в усіх зацікавлених групах, як правило, значне, і компанії часто вимушені використовувати почергове вирішення проблем, ґрунтуючись на теорії черг.

Не менш складним є й управління інтересами внутрішніх груп, у ролі яких можуть розглядатися різні утворення. Наявність у складі великих підприємств багатофункціональних підсистем (маркетинг, інновації, управління персоналом тощо) свідчить, що в них є свої специфічні цільові настанови, відповідно до яких організується робота. Відповідність між метою та інтересами досягається шляхом узгодження позицій та прийняття компромісних рішень, які б задовольняли членів різних груп і систему в цілому.

Критерій ефективності за таких умов має відображати взаємозв'язки, що виникають між метою та інтересами різних груп, а тому остаточне рішення про те, наскільки успішна робота організації, приймається на основі обговорення і всебічного аналізу на найвищому рівні менеджменту. В будь-якому разі прибуток та його зростання не розглядаються як єдине свідчення ефективної діяльності організації: до уваги беруться і динаміка доходів у розрахунку на одну акцію, і розміри довгострокових інвестицій, і взаємовідносини з громадськістю, і багато інших параметрів, котрі визначають не лише економічний стан організації, а й її місце в суспільстві.

Відповідно до такого розуміння критеріїв формулюється і мета організації, виділяються пріоритети для відповідного етапу її розвитку. Наприклад, посилити підтримку нашого підприємства з боку

місцевих органів влади, не залишити без уваги жодної скарги споживачів на якість продукції та обслуговування.

Шляхи і способи досягнення більш високих показників ефективності організація вибирає залежно від мети і ситуаційних особливостей її функціонування та розвитку.

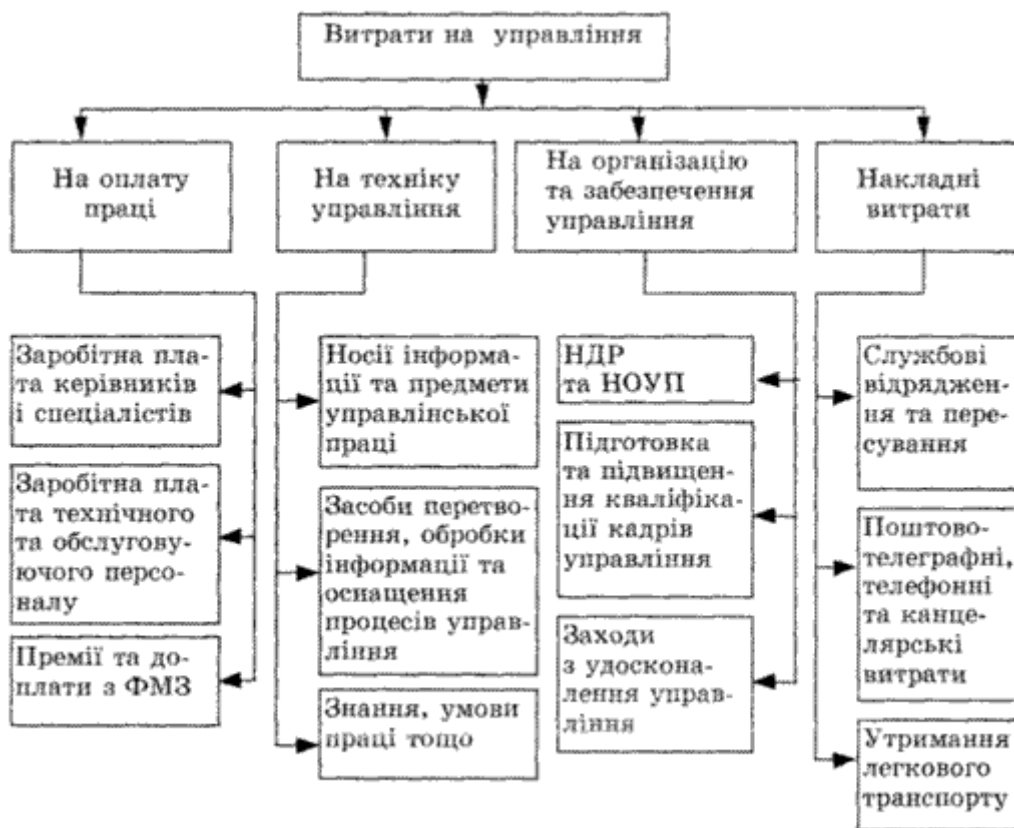
### 15.3. Зміст економіки управління та її показники

Зміст економіки управління може бути розкрито на основі аналізу управлінського потенціалу, витрат на управління, характеру управлінської праці, ефективності управління.

Управлінський потенціал — це сукупність усіх наявних ресурсів, які використовує фірма.

Управлінський потенціал виступає в матеріально-речовій формі (інформація та її носії) та як інтелектуальний потенціал (рівень кваліфікації, досвід, навички, мистецтво керівників-менеджерів).

Головними складовими управлінського потенціалу є кадри і техніка управління (носії інформації та засоби її опрацювання, засоби оснащення процесів управління). Структуру різноманітних витрат на управління можна зобразити так (рис. 52).



Економіка управління визначається особливостями управлінської праці. Як відомо, продукт праці управлінського персоналу не має форми специфічних речових результатів. Кінцевим продуктом управлінської праці вважається сукупність управлінських рішень і вплив, який вони справляють на об'єкт управління.

Крім цього, її результати, як правило, відділені в часі й просторі від моменту і місця витрат. Вони лише в кінцевому підсумку невіддільні від результатів функціонування всієї організації.

Управлінська праця має і свої специфічні технологічні відмінності. По-перше, це розумова праця.

По-друге, її об'єктом є виробнича діяльність трудових колективів. По-третє, її предметом є інформація, пов'язана з прийняттям і реалізацією управлінських рішень, а засобом праці є техніка управління.

Усі ці особливості управлінської праці дуже ускладнюють безпосереднє вимірювання її продуктивності. Такому вимірюванню піддається лише праця технічних працівників і деяких спеціалістів, зайнятих у сфері управління однорідними і нормованими трудовими операціями. Отже, про продуктивність праці менеджера не можна судити лише за кількістю витраченого ним робочого часу, обсягом переробленої інформації або прийнятих управлінських рішень. Повне уявлення про справжню продуктивність праці менеджера можна одержати, виходячи з кінцевих результатів роботи всієї організації.

Основою для економічної оцінки ефективності управління є відношення суми витрат на управління до обсягів виробництва або до вартості одиниці продукції. При цьому дуже важливо враховувати інші динамічні характеристики: співвідношення темпів зростання витрат на управління й обсягу приросту продукції або продуктивності праці; співвідношення приросту витрат на управління й обсягу приросту продукції, отриманої за рахунок зростання продуктивності праці; співвідношення між приростом витрат на технічне переозброєння і приростом витрат на управління.

Загалом економічна ефективність оцінюється за рівнем і динамікою витрат на той або інший вид управлінської діяльності. Однак сам факт економії грошей, часу або чисельності кадрів управління буде показником ефективності лише в разі випадку, якщо якість управління, тобто результативність апарату управління, принаймні не погіршиться. Про справжню економічну ефективність управління можна говорити тоді, коли витрати на управління не змінилися, а якість управління покращилась; витрати на управління збільшилися, але ще більшою мірою поліпшилася якість управління. Найбільш поширеним показником визначення ефективності управління є відношення загального або кінцевого результату виробництва до сукупних витрат на управління:

Для підвищення достовірності цього показника треба виходити не з чисельності всього адміністративно-управлінського персоналу, а лише з чисельності кадрів управління. При цьому слід враховувати, що управління не тільки економічне, а й соціальне явище. Його ефективність і результативність залежать від цілого ряду неекономічних факторів: демократизації управління, зростання ініціативи і підприємливості та ін. Оцінюючи ефективність удосконалення управління, дуже важливо провести порівняльний аналіз, за допомогою якого в кожному конкретному випадку можна більш точно визначити, як змінилися підсумкові економічні показники з тих або інших заходів у галузі вдосконалення управління на порівнюваних об'єктах.

Розглянемо деякі показники, що характеризують процес функціонування різних елементів системи управління сучасної корпорації.

## ГЛАВА 16. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### 16.1. Теоретичні передумови з'ясування сутності стратегії розвитку підприємства

У сучасному світі відбуваються глобальні зміни в системі суспільного виробництва. Здійснюється перехід від виробництва масового споживання до диверсифікованого споживання. Сучасні технології, і особливо інформація, дають можливість виробляти невеликі партії багатоваріантної продукції для задоволення різноманітних смаків споживачів. Необхідною умовою існування підприємства стають постійні інновації та зміни. Посилюється внутрішня нестабільність функціонування організаційно-виробничих систем.

Реальність показує, що сучасні тенденції у напрямі постійних інновацій, внутрішньої гнучкості й відмови від штампів у роботі підприємства несуть у собі значний деструктивний потенціал.

Постійне оновлення підприємства генерує високу внутрішню нестабільність, звужує можливість роботи єдиною командою. Конкурентний попит є, як правило, короткостроковим, що суттєво впливає на поведінку підприємства.

Історичний огляд концепцій стратегічного менеджменту підприємства свідчить про взаємозв'язок стратегії, планування й прогнозування, з одного боку, та вплив механізму процесів розробки стратегії та традицій прийняття відповідних рішень на ефективність функціонування різноманітних підприємств — з другого боку.

Стратегія підприємства у 50-ті роки ХХ ст. будувалась переважно на результатах оцінювання переваг і недоліків різноманітних варіантів поведінки. В умовах високих темпів економічного розвитку перед розробниками стратегії стоїть завдання уникнути помилок при аналізі, перш ніж виявити суттєві переваги підприємства. У 60-ті роки великого поширення набула концепція аналізу портфеля видів діяльності, що свідчило про визнання існування відповідних обмежень та ризиків для кожного виду діяльності, зокрема концепція кривої досвіду показала, що при збільшенні масштабів виробництва собівартість продукції знижується. Відповідно до погляду, що малі підприємства не зможуть витримати конкуренції з великими, частка ринку, яка належить підприємству, стала розглядатися як його головна перевага, тоді як найбільш привабливою рисою ринку вважалось його розширення.

Однак практика засвідчила, що ці підходи до розробки стратегії відповідають лише періоду економічного зростання. З кінця 70-х років зовнішні умови діяльності підприємств стали більш мінливими, їхня ефективність падає. Як наслідок робляться спроби вивести стратегію із жорстких рамок планування. Так, І. Ансофф увів у науковий обіг поняття стратегічний менеджмент, зазначивши, що у змінюваному світі не можна розділяти стратегію та оперативну діяльність, довгострокову і короткострокову перспективи, концепцію та її здійснення.

Стратегічний менеджмент є ефективним управлінським інструментом внаслідок цілого ряду своїх



особливостей, зокрема:

стратегічний менеджмент орієнтує підприємства не на сьогодні, а на перспективу. Його мета — забезпечувати постійний розвиток в умовах конкуренції;

використовуються, як правило, лише нові управлінські інструменти і технології, зорієнтовані на майбутнє;

розв'язання будь-яких управлінських завдань підприємства завжди узгоджується з вимогами стратегії розвитку;

ефективність кожної управлінської дії визначається тим, який внесок вона робить у виконання стратегії підприємства;

найбільш дійові стимули, зокрема матеріальні, мають ті співробітники, котрі роблять найбільший внесок у реалізацію мети підприємства;

головним документом, який визначає весь розвиток фірми, є стратегічний план.

В умовах перехідного періоду й економічної кризи в Україні головною метою переважної більшості підприємств є адаптація до умов підвищеної динамічності зовнішнього та внутрішнього середовища. Відтак підприємствам необхідна відповідна стратегія розвитку, яка стала б основою прийняття ефективних управлінських рішень. Стратегічний характер вибору мети функціонування вітчизняних підприємств набуває пріоритетного значення для вищого управлінського персоналу. Оскільки кожне підприємство унікальне за своїм існуванням, процес розробки та реалізації стратегії для кожного з них індивідуальний і залежить не лише від зовнішнього та внутрішнього середовища, а й від їхньої взаємодії.

Слово стратегія грецького походження й означає мистецтво розміщення військ та маневрування ними у бою. Пізніше це слово почали використовувати в теорії ігор, де воно стало означати план дій у конкурентній ситуації залежно від поведінки опонентів. Отже, поняття стратегічний у значенні найважливіший, визначальний перейшло в термінологію менеджменту з військового лексикону та теорії ігор.

У фаховій літературі є різні думки щодо сутності стратегії розвитку організації. Так, І. Ансофф визначає стратегію як набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності.

Б. Карлоф описує стратегію як узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення поставленої мети шляхом координації та розподілу ресурсів компанії. Р. Уотермен під стратегією розуміє спосіб, за допомогою якого фірма збирається покращити свої конкурентні позиції.

М. Мескон розглядає стратегію як детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її мети.

Незважаючи на різноманітність визначень і трактувань стратегії, мета її полягає в тому, щоб

досягти довгострокових конкурентних переваг, які забезпечували б корпорації високу прибутковість.

Різноманітність теоретичних підходів до визначення стратегії визначає різне відношення керівників підприємств до ділової стратегії. Результати досліджень, проведених Інститутом економіки промисловості НАН України, засвідчують, що багато підприємств взагалі не розробляють ділової стратегії, вважаючи, що стратегія — це поняття надто абстрактне, тому воно не може позитивно вплинути на ефективність роботи підприємства. Так, відповідаючи на запитання анкети щодо реакції підприємства на ринкові сигнали, лише 10 % з 115 анкетованих підприємств відповіли, що реакція підприємства ґрунтується на аналізі та прогнозі потенційних загроз і можливостей, виявлених у процесі обґрунтування стратегії. Відповіді переважно звелися до таких: реакція на ринкові сигнали відбивається у зміні цін, асортименті товару, формах обслуговування клієнтів тощо. Реакція підприємств на несподівані зміни у зовнішньому середовищі носить спонтанний, а часто і суперечливий характер.

Керівний корпус в Україні характеризується такими даними: 85% керівників мають вищу або середню технічну освіту, 13 % — економічну, 2 % — гуманітарну. У СІЛА, наприклад, на керівній роботі усього 2 % технічних спеціалістів, а решта — це економісти, юристи, психологи або професійно підготовлені управлінці.

При обговоренні стратегічних невдач із провідними фахівцями підприємств було виявлено, що фактори, які впливають на стратегію підприємства, або не обговорювались, або не ставились питання, пов'язані з діловою стратегією, більше того, для більшості керівників не зрозуміло, які запитання необхідно було задавати.

Стратегія складається з багатьох конкурентоспроможних дій та підходів, від яких залежить успішне управління підприємством. Менеджери (керівники) розробляють стратегії для того, щоб визначити, в якому напрямі буде розвиватися підприємство і як воно буде діяти. Вибір конкретної стратегії означає, що з множини шляхів розвитку і способів дій, які відкриваються перед підприємством, приймається рішення вибрати один, у якому воно буде розвиватися. Без стратегії у керівництва немає продуманого плану дій, немає єдиної програми досягнення бажаних результатів. Зробити стратегічний вибір означає об'єднати бізнес-рішення і конкурентні дії в єдине ціле. Єдність дій і підходів буде відображати поточну стратегію підприємства. Обговорення нових дій і підходів відкриває можливі шляхи зміни поточної стратегії.

Добре продумане стратегічне бачення готує підприємство до майбутнього, дає змогу правильно вибрати довгострокові напрями розвитку та визначає наміри вищого керівництва стати на конкретні ділові позиції. Розробка стратегії є однією з важливих функцій менеджменту підприємства.

Ефективність управління підприємством сьогодні залежить від того, наскільки добре менеджери розробляють і виконують стратегію. Деякі менеджери розробляють сильні стратегії, але не можуть перетворити їх у практику. Інші — створюють посередні стратегії, але блискуче здійснюють їх. Для того щоб підприємство досягло максимальних успіхів, менеджери повинні поєднувати добру розробку стратегії з вдалим її здійсненням. Чим краще продумана стратегія і чим уміліше її виконано, тим більше у підприємства шансів на сильну ринкову позицію.

Один із найвідоміших авторитетів сучасного менеджменту І. Ансофф у своїй книзі "Нова корпоративна стратегія" зазначає, що концепція стратегії — матерія тонка і часто досить абстрактна, її формулювання, як правило, не приводить до конкретних термінових дій. Крім того, це дорогий процес як у грошових витратах, так і з погляду часу керівників.

Стратегія існує, але зробити її чіткий опис практично ніколи не вдається. Ці концепції або відомі лише вузькому колу вищих керівників фірми, або взагалі не мають чіткого формулювання й існують лише в загальних рисах. Більшість керівників вважають, що такий стан — це природне явище сфери бізнесу. Якщо стратегія дає фірмі переваги перед конкурентами, її краще тримати в секреті.

Є два підходи: одні — за чітким формулюванням стратегії, інші — проти. Наше завдання — з'ясувати сутність цієї проблеми.

Осмислення сутності умов, у яких працює галузь, усвідомлення завдань, що стоять перед підприємством, сприяють виникненню найрізноманітніших проектів його розвитку. За умов швидких змін, коли рівень передбачуваності дуже низький, менеджмент став виважено використовувати стратегічні плани як інструмент реалізації стратегії. Стратегічний план часто розглядається як перешкода на шляху стратегічного мислення, тому що організація перетворюється в заручника рішень, які приймаються десь нагорі, замість того, щоб знайти інтелектуальну свободу, так необхідну для розвитку власної ініціативи структурних одиниць. Термін стратегічний менеджмент акцентує увагу на підприємницькому підході. У межах стратегічного менеджменту завдання керівництва на рівні фірми полягає в тому, щоб забезпечити загальне ефективне управління з орієнтацією на ринкові зв'язки. Для підприємства однаково важливі як розробка націленої на успіх стратегії, так і її конкретне здійснення, що виявляється у визначених оперативних і тактичних діях. Ці два аспекти мають бути тісно узгоджені між собою.

Підприємництво, як відомо, виступає в найрізноманітніших формах, а менеджери відрізняються один від одного своїм ставленням до окремих аспектів підприємництва. Наприклад, менеджер-структуралісти дотримуються стратегії створення більш ефективних структурних утворень і одержання грошей за рахунок зміни структури фірми.

Подібні дії часто вимагають великих грошових сум і можуть здійснитися лише в тому разі, якщо

між усіма зацікавленими сторонами встановилися відносини глибокої довіри. Дії щодо зміни структури часто є результатом корпоративної стратегії (наприклад, стратегія концерну "Електролюкс", див. п. 16.4). Проте вони можуть виступати і як самоціль, якої досягаються шляхом продажу, купівлі та перебудови компанії.

Менеджери-стратеги орієнтуються на стратегію, мета якої — об'єднання ресурсів для здійснення комплексних дій, спрямованих на досягнення різних переваг у конкурентній боротьбі та на розв'язання специфічних завдань. Такий вид підприємництва в основному орієнтується на ефективну конкурентну боротьбу з іншими компаніями шляхом більш повного задоволення запитів клієнтури. Між структуралістами і стратегами немає різких відмінностей. Здібності, необхідні менеджеру для прийняття рішень щодо зміни структури, багато в чому подібні до здібностей, необхідних для вироблення ефективної стратегії органічного зростання.

Трапляються, і досить нерідко, менеджери, що орієнтуються на розв'язання оперативних питань за допомогою вмілого управління вільними ресурсами. Цей тип менеджерів відрізняється чудовою здатністю вишукувати вільні ресурси за рахунок даремних витрат і капіталів та вмінням від них (витрат) позбуватися.

Така класифікація менеджерів дає змогу краще зрозуміти, в чому сильніший один, а в чому — інші. Концепція стратегії розвитку фірми має визначальне значення для утримання або завоювання позиції фірми в галузі, ринкової поведінки і сфери інтересів бізнесу. Крім цього, стратегія — це основа для прийняття важливих рішень у веденні бізнесу, наприклад: вибір споживчих груп або окремих споживачів для задоволення їхніх потреб; вибір найбільш ефективних з урахуванням ресурсів та витрат технологій і виробничих процесів; визначення оптимальних обсягів виробництва і місця розташування підприємств; спроби добитися вищої конкурентоспроможності; використання нових ринкових альтернатив тощо. Поняття стратегії підприємства виникло і закріпилося завдяки об'єктивному процесу суттєвої зміни зовнішнього середовища діяльності комерційних структур, що й привело до необхідності моделювання майбутнього розвитку бізнесу з урахуванням прогнозованих соціально-економічних змін.

Визначення конкретного варіанта стратегії розвитку підприємницької діяльності та засобів його реалізації — досить складна проблема наукового прогнозування. Вона органічно пов'язана з пошуком нових імпульсів активізації технологічного оновлення та розвитку, з особливостями внутрішніх накопичень і залученням зовнішніх засобів для інвестицій та інновацій у виробничий процес.

Поряд із вибором конкретної стратегії розвитку сьогодні найважливішого значення набуває вміння підприємств пристосовуватися до технологічних, кон'юнктурних та інших змін. При цьому підприємство може вибрати один із чотирьох варіантів поведінки: пасивне очікування; активне

очікування, тобто готовність кваліфіковано (ефективно) зустріти зміни; підготовка до змін та стимулювання бажаних змін. Найкращий варіант полягає у попередженні змін та стимулюванні їх за допомогою інновацій. Таким чином, у змінюваному світі підприємству, щоб гнучко та вчасно реагувати, зберігаючи при цьому свій курс, не обійтися без технологічного, економічного і соціального прогнозування.

Прогнозування покликане ідентифікувати набір варіантів майбутнього. Таке глобальне бачення майбутнього необхідне для дій на локальному рівні. При цьому кожний співробітник організації повинен розуміти смисл своїх дій, тобто визначити своє місце в глобальному проекті. Отже, для забезпечення успіху проекту поєднання прогнозу і стратегії має вписуватися в реальність і забезпечуватися за допомогою мобілізації колективного інтелекту.

Причини нинішньої кризи не стільки в докорінному руйнуванні соціально-економічного ладу, скільки в низькій ефективності виробничо-технологічної бази і структури виробництва, втраті конкурентоспроможності продукції. Подолання цієї тенденції залежить від радикального оновлення основного капіталу і формування виробництва, яке б відповідало умовам економічного розвитку XXI ст.

Майбутня конкурентоспроможність підприємств багато в чому залежить від правильно виробленої ними стратегії розвитку.

Якщо виходити з того, що розвиток підприємства є результатом реалізації стратегії, то розробці стратегії має передувати аналіз можливих форм його розвитку. Це дасть змогу правильно скласти алгоритм розвитку.

Підтримка підприємства в бажаному соціально-ринковому (конкурентному) стані вимагає систематичних організаційних змін. Свідомо регульовані організаційні зміни, як правило, передбачають проходження трьох етапів: готовність до змін, перехід до нового стану і закріплення. Готовність до змін досягається ослабленням тих сил, що підтримують у наявному стані підприємство. Перехід до змін та їхнє здійснення передбачає розвиток нових оцінок позицій, поведінки персоналу фірми та її підрозділів. Зміни, що відбуваються, закріплюються шляхом створення механізмів, які підтримують діяльність підприємства та гарантують йому ринкову стратегічну безпеку. Організаційні зміни комерційної структури розглядаються як керований процес її розвитку. З погляду управління головними об'єктами змін є окремі люди, групи й підприємство в цілому. Саме люди або сприяють організаційним змінам, або перешкоджають їм. Робота з розвитку означає усвідомлення змін як засобу розвитку.

Головним питанням управління розвитком підприємства є рівновага між змінами і стабільністю. Для реального розвитку комерційної організації найважливіше значення має швидкість змін. Вона суб'єктивно визначається керівництвом самостійно або за допомогою консультантів-експертів.

Основним в управлінні розвитком виступає вміння бачити стан мети діяльності організації в динаміці. У сучасному підприємстві мета — це напрям, а не пункт призначення, тому для її досягнення потрібні постійна готовність до змін і реагування на потреби внутрішніх і зовнішніх змін. Зміни, що відбуваються, в змісті мети організації проявляються в розробці та здійсненні стратегії фірми і закріпленні в науковому обігу відповідного поняття. Організаційні зміни, що визначають наслідки розвитку організації, ґрунтуються на існуванні в організації балансу або стану динамічної рівноваги двох сил, спрямованих "за" і "проти" зміни.

Змінам сприяють такі фактори: постійна увага вищого керівництва до питань розвитку; постійний зворотний зв'язок і прогнозування соціально-ринкових умов підприємництва; мотивація та ін.

Загальну схему процесу змін можна зобразити так (рис. 53).



Поняття розвиток у загальному вигляді визначається як зміна процесу, явища від більш простого до більш складного і більш ефективного. Сутність процесу розвитку з погляду функціонування підприємства становить зростання рівня його організації, коли в міру накопичення інформації зменшується невизначеність. Багатогранність процесу розвитку зумовлює використання, поряд із поняттям розвиток, інших понять, що концентрують увагу на визначених напрямках, сторонах, специфіці цього процесу. Наприклад, таких як ринковий розвиток (для позначення процесу розширення кола споживачів, клієнтури), організаційний розвиток (розвиток індивідів, груп, сфер відповідальності, системи управління, ініціативи), діловий розвиток (передбачає спрямування ресурсів туди, де вони можуть забезпечити максимально високу конкурентоспроможність протягом максимально тривалого періоду).

Характерною рисою сучасного підприємництва є те, що орієнтація на максимальну ефективність в умовах статус-кво змінилася орієнтацією на ефективність розвитку. Концепція ділового розвитку стала відмітною рисою наступальної стратегії, розробленої передусім для розширення масштабів бізнесу, а не для зберігання в незмінному вигляді його ресурсів, рушійних сил, факторів. Діловий розвиток, звичайно, передбачає дії, що, на відміну від заходів, спрямованих на збільшення прибутку шляхом зниження витрат, орієнтовані на розширення операцій, діяльності компаній у цілому. Діловий розвиток, як і будь-яка інша перспективна програма (наприклад підвищення якості), може негативно вплинути на рентабельність компанії в короткостроковому аспекті. Хоча,

безумовно, в перспективі вони мають бути рентабельними.

Ще одним завданням ділового розвитку є пожвавлення основної діяльності за рахунок її внутрішніх джерел. Відомо, що компанії, підприємства, галузі мають прагнути до того, щоб корисні властивості виробленої продукції відповідали її ціні. Однак орієнтація виробництва на корисність споживчих благ найчастіше вступає в суперечність із вимогами ефективності використання виробничих ресурсів. Розширення виробництва певної продукції і зниження витрат на одиницю продукції дають змогу більш ефективно використовувати основні фонди, матеріали, трудові ресурси, але разом із тим часто можуть вести до зниження споживчих якостей продукту, його привабливості для масового споживача.

Наприклад, авіакомпаніям вигідніше використовувати великі авіалайнери, оскільки знижуються питомі транспортні витрати, але для пасажирів це менш зручно, бо кількість рейсів зменшується, а інтервали між ними збільшуються в міру збільшення довжини маршрутів. Або інший приклад. Дешевше виробляти автомобілі великими серіями з використанням стандартних двигунів, фарб і т. ін., але разом із тим одноманітність знижує їхню привабливість для покупців. Подібні суперечності можна спостерігати в багатьох галузях, тому одне з основних завдань підприємництва — оптимально збалансувати ефективне використання ресурсів і привабливість продукції для споживачів.

До факторів, що сприяють розвитку організації, фахівці з теорії і практики менеджменту відносять такі:

- цілеспрямованість;
- готовність до змін;
- атмосфера, що підтримує зміни;
- передбачувана можливість розвитку;
- кризова ситуація;
- настроєний на реформи виконавчий директор;
- позитивний приклад честолюбства.

До факторів, що перешкоджають роботі з розвитку, належать:

- рутинна робота;
- добрий результат комерційної діяльності, що досягався останнім часом;
- побоювання;
- авторитарний виконавчий директор;
- загальне небажання змін; нездорова внутрішня конкуренція; посилення на нестачу часу;
- заколисуння;
- висока плінність персоналу;

брак кваліфікації;  
нестача ресурсів;  
лінощі;  
не відразу помітні результати розвитку;  
нечітка організаційна структура;  
нетворчий настрій.

І ті, й інші фактори вимагають скрупульозного аналізу й оформлення відповідних висновків щодо роботи з управління процесом розвитку.

Як правило, у компанії є такі можливі шляхи для зростання: органічне зростання, придбання інших компаній або їхніх підрозділів, відхід в інші сфери бізнесу (диверсифікація).

Для бізнесу можливості органічного зростання завжди є доказом сили, тому що зростання — це свідчення його здатності поліпшити стан. Фірма, компанія, яка успішно розвивається за рахунок своїх власних ресурсів, накопичених у результаті її господарської діяльності, доводить свою конкурентоспроможність. Однак досить часто керівники фірм (компаній) вважають, що органічне зростання позбавлене динаміки, і тому намагаються прискорити його шляхом купівлі нових компаній. Це досить ненадійний, ризикований бізнес, бо шанси на успіх невеликі, особливо, якщо ваш власний бізнес не розвивається сам по собі. Проте, незважаючи на великий ризик, придбання "чужих апартаментів", трансформуючи свої власні, — один із найбільш поширених способів зростання фірм (компаній). Купуючи справу або входячи в частку, можна забезпечити відчутне кількісне зростання, тоді як органічне зростання є наслідком поетапного розширення за рахунок власних ресурсів.

До найбільш поширених пасток, у які потрапляють найнеобережніші, належать, наприклад, хоча б такі, як екстраполяція тенденцій, тобто переоцінка кількісних характеристик, пов'язаних із якимись особливими обставинами. Наприклад, прибуток фірми, компанії помітно зростає за рахунок скорочення витрат виробництва. Проте можливості такого скорочення, звичайно ж, не безмежні та у будь-який момент цей процес може викликати серйозні ускладнення. Скорочуючи витрати на розвиток виробництва, підготовку персоналу і пошук нових ринків, можна лише на короткий час домогтися помітного збільшення прибутків.

Інша пастка у процесі придбання полягає в тому, що покупець найчастіше занадто квапиться ввести придбані елементи в структуру своєї власної справи, не зважаючи належним чином на фактори, що сприяли успіхам об'єкта купівлі ще до здійснення акту купівлі-продажу. Таким чином, покупець не тільки пропускає можливість зміцнити позиції корпорації шляхом придбання інших господарських суб'єктів, а й ризикує втратити найбільш кваліфікованих працівників, які в гіршому разі можуть піти до конкурентів.



Можна виділити чотири мотиви придбання: заповнення прогалин у виробничому ланцюжку; інвестування надлишкових засобів; зміцнення ділового партнерства; прагнення задовольнити свої амбіції; бажання створити свою імперію.

Якщо ви прагнете заповнити прогалину у виробничому ланцюзі, тоді ваша мета полягає в придбанні необхідних виробничих потужностей, без яких неможливо задовольнити ті чи інші потреби або ж цілком задіяти наявні канали реалізації. Інвестування надлишкових фінансових засобів найчастіше виступає як спонукальний мотив придбання в період підйому економіки, коли є великий надлишок грошей. Наприклад, якщо у фірми, за якою ви спостерігаєте, менеджмент організований погано і ви вирішите, що зможете швидко збільшити прибутки, купивши її і поставивши на чолі нове керівництво, то подібні дії можуть відкривати великі ділові можливості. У такій ситуації інвестиції дуже бажані.

Наступним раціональним мотивом придбання є бажання зміцнити господарську організацію. У цьому разі об'єкти придбання можуть бути різними: конкуруюча фірма, постачальник, \_ новий канал реалізації або нова технологія. Придбання конкуруючої фірми з метою заволодіння більшою часткою ринку виправдане лише в тих випадках, коли є реальна можливість здобути істотну економію засобів у сфері реалізації або виробництва.

Незалежно від мотивів придбання ймовірний покупець повинен оцінити вартість можливої покупки як бази для ведення переговорів. Емпіричні дані свідчать, що 80 % усіх покупок уже через два роки розглядаються покупцями як невдалі, тоді як практично таке саме число продавців висловлюють задоволення з приводу проведеної комерційної операції. Іншими словами, придбання — це дуже складне мистецтво, оскільки тут варто одночасно виявити як стратегічне мислення, так і вміння діяти оперативно. Часто помилка покупців полягає в тому, що вони недооцінюють стратегічне розташування і виробничі можливості справи, яку хочуть придбати. Одним із найважливіших завдань, що стоїть перед покупцем, є правильність оцінки стратегічної привабливості справи, яка купується.

Два підприємства з однаковим рівнем прибутку на інвестиції можуть істотно відрізнятися за станом та ефективністю використання наявних факторів виробництва (табл. 29).

Показник	Компанія А	Компанія Б
Рівень доходу на інвестиції	20 %	20 %
Частка ринку	Невелика	Велика
Відносна частка ринку	Невелика	Велика
Відносний рівень якості продукції	Низький	Високий
Відношення капіталу до величини обороту	Високе	Низьке
Величина обороту на одного зайнятого	Низька	Висока
Додаткова вартість на одного зайнятого	Середня	Середня
Ринкове зростання	Низьке	Високе
Прогноз	Чудовий	Поганий

Факт, що компанії А і Б мають однаковий рівень прибутків на інвестиції, може бути простим збігом, але він може бути і наслідком істотних розходжень у компетентності менеджерів. Як і в усіх інших господарських ситуаціях, необхідно розуміти закономірності розвитку галузі, в якій діє підприємство, що є об'єктом купівлі, щоб правильно оцінити стан справ у ньому.

Сформулюємо ряд положень, що мають ключове значення для ухвалення рішення про покупку.

Який прибуток може давати підприємство, котре купується?

Надії на майбутні прибутки слід порівнювати за купівельною ціною.

Чи можна усунути недоліки в підприємстві, що купується?

Заміна керівництва, зміна організаційної структури виробництва, збуту і т. ін.

Чи сумісне підприємство, що купується, зі сформованою в покупця структурою виробництва?

Якщо так, то як реалізувати цю сумісність?

Скільки коштує придбання?

Постають й інші питання. Мета наведених прикладів — розкрити справжні мотиви придбання і дати інформацію для нових роздумів, міркувань, а потім і дій.

## 16.2. Ірраціональні фактори розвитку

Суттєва зміна умов підприємницької діяльності й особливо соціально-політичного середовища існування фірми (компанії) привела до усвідомлення доцільності й корисності розробки корпоративної місії. Корпоративна місія (девіз корпорації), яку іноді називають господарською місією або концепцією бізнесу, характеризує можливість фірми (компанії) займатися бізнесом з урахуванням ринкових потреб, характеру, смаків, традицій, моди, психології покупця, особливостей продукції і наявності конкурентних переваг. Місія — це сформульована вищим керівництвом і обнародована загальна стратегічна (генеральна) мета організації, сенс її існування з погляду інтересів громадськості (суспільства). При такому підході ієрархія мети корпоративної господарської структури буде підпорядкована її місії.

Корпоративна місія має бути виражена в порівняно простих визначеннях і в зручній для сприйняття формі; в основі цієї місії мають лежати завдання задоволення інтересів і потреб споживачів через

ринок; наявність чіткої відповіді на запитання, чому споживачі будуть надавати перевагу товарам і послугам цієї, а не іншої фірми.

Роль, яку відіграє корпоративна місія (як колегіальна концепція діяльності) в процесі розвитку корпорації, в узагальненому вигляді можна звести до таких положень:

Місія деталізує статус фірми і визначає напрям та орієнтири для визначення мети і стратегії на різних організаційних рівнях. Розроблені й сформульовані на її основі завдання служать критерієм для прийняття рішень. Якщо керівники не уявляють для себе основної мети їхньої організації, то в них і не буде, скоріш за все, логічного критерію для вибору найкращої альтернативи діяльності.

Розуміння корпоративної місії допомагає одержати широку панораму бізнесу, що дає змогу менеджерам і службовцям організації подивитися на все, що відбувається, з позиції підприємства в цілому, без чого довгострокова конкурентоспроможність немислима.

Корпоративна місія має величезне значення для комунікацій як усередині організації (оскільки дає змогу краще зрозуміти завдання бізнесу її співробітникам), так і поза нею (оскільки сприяє доведенню інформації до акціонерів, постачальників, споживачів, громадськості).

Визначаючи корпоративну місію, необхідно починати з відповіді на запитання: хто наші клієнти; яку користь можна принести нашим споживачам? Необхідність вибору місії було усвідомлено давно. Так, ще Генрі Форд визначив місію своєї компанії дуже просто: "Надання людям дешевого автомобіля". Він думав, що якщо хтось це робить, то прибуток навряд чи зможе пройти повз підприємця. За словами засновника і глави корпорації "Омрон" Кадзуми Татеісі, девіз "Підприємство — слуга суспільства" створив ідеальну основу діяльності компанії і став джерелом сили при розширенні її ділової активності. Близькими за змістом до місії є поняття політика і філософія підприємницької діяльності.

Так, під політикою діяльності підприємства розуміють сукупність усіх нормативних вимог і способів здійснення їх, що формують структуру та хід подій у зв'язку з діяльністю підприємства або окремих його підрозділів.

Філософія підприємницької діяльності включає вищі основні принципи діяльності, зокрема такі головні вимоги:

уявлення про зміст підприємницької діяльності;

ставлення менеджерів до учасників підприємницької діяльності, зокрема їхня готовність відповідати за працівників підприємства і вкладників капіталу;

ставлення менеджерів до навколишнього середовища, у тому числі їхня готовність відповідати за ставлення до партнерів по ринку, громадськості, екології;

ставлення менеджерів до соціально-технологічних змін, зокрема до швидкого сприйняття технічних і соціальних новацій;

ставлення менеджерів до підприємницького ризику, зокрема їхня готовність або неготовність до ризику.

Філософія підприємства визначається загальними формулюваннями, покладеними в основу мети діяльності. Філософія підприємств є власне поясненням існування і діяльності підприємства, дає картину його управління й основоположні уявлення про те, чим підприємство має бути. Філософія підприємства описує підприємство (хто ми?); вищу мету підприємства (чого ми хочемо?) — місію; норми поведінки (що ми робимо?) — політику.

Політика — це конкретизована філософія стосовно конкретних ситуацій, тобто щодо того, що є керівництвом до відповідних дій персоналу фірми.

Стратегію варто розглядати незалежно від політики підприємства і вважати її окремою функцією в системі управління фірмою. У практиці господарювання стратегія підприємства підпорядковується нормам і принципам його політики. Однак за стратегією багато фірм визначають принципи і норми поведінки, що служать для досягнення стратегічної мети. У такому разі політика підприємства підпорядковується досягненню стратегічної мети.

Політика — це можливе рішення, тоді як стратегія — правило ухвалення рішень. Реалізація політичних рішень іде вниз по організаційних сходинках, чого не можна сказати про стратегію.

Справа в тому, що стратегія вимагає прийняття рішень в останній момент. Висловлюючись науковою мовою, розробка стратегії неминуче відбувається в умовах неповної інформації, коли неможливо передбачити всі можливі події та альтернативно необхідні дії як реакцію на події.

Якщо мова йде про політику, то керівництво фірми бере до уваги можливість деякої події, для якої добре відомо, що необхідно робити в такому випадку, бо відомі з досвіду найбільш імовірні наслідки цієї події. Мова йде про повторювані події, але час наступної появи вказати неможливо.

Тому доцільно завчасно спланувати процедуру, котра визначає, як реагувати на ту чи іншу подію.

Для цього письмово викладаються відповідна політика і порядок (процедури) її здійснення.

Менеджмент, завчасно приймаючи певні рішення, створює модель поведінки для більш низького рівня управління.

У сучасних умовах фактором ділового розвитку виступає культура корпорації — ставлення її персоналу і насамперед вищого керівництва до основних цінностей, що культивуються фірмою.

Вона складається із: ставлення до ризику в бізнесі; культивування підприємницького духу; прагнення до ведення справи на високому рівні; орієнтації на незалежність дій; ставлення до проблем якості продукції і задоволення потреб покупців; ставлення до людей, покупців і службовців; ставлення до роботи, успіхів та невдач. У рамках культури компанії формуються цінності і моральний дух, що лежать в основі її життєздатності та успіху, спосіб життя і мислення, дії і життєдіяльність трудового колективу організації.

Інтерес до культури організації підвищується тому, що зростає розуміння впливу феномена культури на успіхи й ефективність організації. Процвітаючі корпорації вирізняються високим рівнем культури, сформованим у результаті продуманих зусиль, спрямованих на розвиток духу корпорації на благо всіх зацікавлених сторін.

Питання про склад і елементи культури організації спірне, але її наявність і необхідність безперечно так само, як структури, методи організації праці тощо.

На формування культури організації впливають такі фактори:

класові, етнічні та расові відмінності між членами однієї організації;

характер і зміст праці (наприклад, робітники можуть мати інші переконання, норми і поведінку порівняно з управлінським персоналом);

система стимулів, заохочень і санкцій може культивувати специфічні форми поведінки, цінності, норми, особливу субкультуру, що не збігається із загальною культурою в організації.

Зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі, впливають не тільки на розвиток стратегії, структуру, інвестиції у виробництво, а й на складові елементи культури. Прикладом значення формування власної культури для досягнення довгострокового комерційного успіху в умовах жорсткої конкурентної боротьби може служити всесвітньо відома корпорація "ІВМ". Уся історія культури цієї корпорації — це історія орієнтації на людину.

Практичне застосування закономірностей формування організаційної культури не має типового алгоритму і визначається цільовими настановами політики найбільш сильних лідерів. Створення конкретної організаційної культури — процес, що потребує значних зусиль, вимагає знань у сфері психології малих груп, а також проведення довгострокової стабільної політики всередині організації.

Для опису характеру і рівня ділових домагань, властивих тому або іншому виду бізнесу, застосовується поняття менеджменту (управління) на основі бачення і мети. Воно означає прагнення людей працювати заради досягнення визначених ідеалів.

Практика останнього часу показала, що жодну глобальну ідею не вдається реалізувати без відповідних навичок менеджерів. Сучасному менеджеру все більше й більше потрібне глобальне бачення проблем. Стратегії, якими б глобальними вони не були, можуть не втілитися в життя, доки керівники вищих рівнів компанії не глянуть по-новому на свої обов'язки.

Глобальне бачення і мислення вимагає принципово іншої, порівняно з традиційною, орієнтації думки.

Раніше інших сформувався внутрішній підхід (мислення), обмежений рамками окремої території або окремої країни. Він ще й досі є типовим для компаній із великим внутрішнім ринком. Такому типу мислення властиве добре знання національної культури і негативне ставлення до іноземного.

Наступний етап розвитку глобального бачення і мислення — поява менеджерів, що володіють "міжнаціональним" складом розуму і здатних приймати рішення на рівні двох країн. Такі менеджери, як правило, довгий час перебували в одній із закордонних країн, здобули деякі корисні навички міжнародного бізнесу, чого, однак, недостатньо для формування глобального сприйняття. Більш близькі до глобальних менеджерів фахівці, що мислять на багатонаціональному рівні. Звичайно це люди, що мають багатий досвід у сфері міжнародного співробітництва кількох країн. Однак і це не забезпечує глобального мислення. Глобальне сприйняття виходить за рамки національного й міжнаціонального світу.

Глобальне мислення і бачення формуються на основі різноманітних знань про світ незалежно від кількості відвідуваних країн. Менеджер як носій глобального мислення може взагалі не їздити за кордон, він повинен уміти "бачити" крізь кордони окремих територій і країн. У "банк даних" глобального мислення слід включити насамперед інформацію про географію основних регіональних світових ринків. Даних про ринки, якими володіють фахівці міжнаціонального і багатонаціонального рівня, ще недостатньо. Крім того, вимагаються додаткові глибокі знання у сфері всесвітнього історичного розвитку, світової економічної системи, розуміння глобальних тенденцій на політичній арені, знання світового бізнесу. Глобальне мислення передбачає наявність певних основних навичок роботи на світовому ринку, формування яких залежить від спроможності переміщувати бізнес на нові території без безпосереднього досвіду роботи на кожній із них.

Бачення в бізнесі — результат суб'єктивного розумового уявлення про бажаний стан підприємництва організації шляхом синтезу відомих фактів, надій, мрій, небезпек і можливостей, який (стан) може бути досягнутий у віддаленому майбутньому за найбільш сприятливих умов і на який спрямовано погляди власника компанії, фірми або її виконавчого директора. Бачення дає орієнтири у веденні бізнесу і сприяє формуванню відповідної культури організації. Бачення здатне допомогти виробленню критеріїв досягнення цілей у майбутньому і в нинішньому стані справ. Важлива мета бачення полягає в тому, щоб створити мотивацію і пробудити зацікавленість усього діючого персоналу, який здійснює підприємницьку діяльність. Бачення пов'язує бізнес із корпоративною культурою, створюючи при цьому еталони цінностей, спільні для індивідуальної діяльності всього персоналу корпорації.

Рівень зазіхань визначають менеджери корпорації при оцінюванні результатів стратегічного планування. Одна з найбільш поширених причин конфліктів серед менеджерів полягає в тому, що рівень амбіцій, зазіхань на лідерство, скажімо начальника відділу і його безпосереднього керівництва, ніяк не узгоджуються між собою. Відомі випадки, коли енергійний керівник формулює робочі завдання на основі свого власного рівня зазіхань, не враховуючи при цьому інтересів своїх підлеглих. Звичайна реакція в таких випадках — незадоволеність верхів і

розчарування низів. Поняття завдань тут використовується як критерій для позначення конкретних результатів бачення, характеру і рівня зазіхань, так і критерій оцінювання можливих успіхів у реалізації тієї або іншої стратегії.

Реальність майбутнього стану бізнесу багато в чому залежить від розуміння менеджерами логіки галузі господарювання, у якій він розвивається. Відчути логіку галузі — означає зрозуміти, від яких саме факторів у першу чергу залежить стійка рентабельність цієї галузі, правильно підійти до процесу розробки стратегії та її практичної реалізації. Загальноприйнятого визначення цього поняття поки що не має, тому значення поняття логіка галузі може інтерпретуватися відповідно до конкретних завдань. Визначити логіку галузі можна за допомогою таких структурних елементів:

структура потреб, що породжують попит у галузі;

характеристики продукції, що сприяють успіху на ринку, і залежність цього успіху від незбагнених, ірраціональних причин;

структура галузі;

вхідні і вихідні бар'єри;

ключові фактори успіху в даній галузі.

Менеджеру, який займається стратегічним управлінням, розуміння логіки галузі дуже необхідне.

Не випадково керівникам, які одержали нове призначення, часто доводиться чимало працювати, щоб установити характерні для цієї галузі фактори успіху. Логіка багатьох галузей дуже складна, та її розуміння вимагає глибокого аналізу. Ці проблеми належать до найбільш складних завдань для фахівців менеджменту.

Знання логіки галузі дає змогу більш точно визначити (передбачити) можливий хід подій у майбутньому і скласти точний прогноз.

Прогнозування зводиться до передбачення розвитку об'єкта управління на основі аналізу тенденцій його розвитку. Воно об'єднує теорію і практику в єдине ціле з погляду пізнання законів розвитку і використання їх у процесі цілеспрямованої зміни дійсності в бажаному напрямку.

Здійснення ділового розвитку, звичайно, неможливе без знання, врахування і спроможності подолання різноманітних бар'єрів у бізнесі. Слово "бар'єр" у бізнесі означає перешкоду для проникнення на ринок нових конкурентів і для спроб фірм, що діють на ринку, піти з нього.

Наявність або введення бар'єрів є однією з форм боротьби за конкурентні переваги. Бар'єри можуть бути найрізноманітнішими.

До вхідних бар'єрів належать: високий рівень капіталомісткості; існування певного ефективного масштабу виробництва; вірність споживачів одній фабричній марці, моделям, виробам або постачальнику; витрати споживача, пов'язані зі зміною постачальників; ефект життєвого циклу продукту; недоступність каналів розподілу; незабезпеченість поставок сировини; відсутність

земельних ділянок; нестача досвіду і ноу-хау; погроза об'єднання конкурентів проти новачків; зниження цін; патенти, державні заходи і політика. Перед тим як розпочати спробу входу на ринок, менеджменту фірми варто ретельно продумати такі запитання:

коли існуючі фірми і раніше були агресивні, захищаючи свої ринкові позиції від новачків; чи володіють діючі на ринку фірми в момент передбачуваного виходу на ринок важливими фінансовими ресурсами, за допомогою яких охороняють вхід на свій ринок;

у яких умовах існуючі фірми спроможні скористатися своїми зв'язками з дистриб'юторами і споживачами для захисту свого бізнесу;

коли існуючі фірми хочуть і можуть використовувати політику зниження цін для збереження своєї частки на ринку;

коли попит на товар зростає повільно, що обмежує можливості ринку щодо приєднання нових фірм без збитку для прибутків усіх фірм-учасників;

коли для існуючих фірм вихід із ринку коштує набагато дорожче, ніж "боротьба до кінця"?

У багатьох галузях серйозною перешкодою довгострокової прибутковості можуть бути вихідні бар'єри. Причинами їх можуть бути: необхідність списання великих інвестицій; небажання втратити престижний імідж; честолюбство керівництва; втручання уряду; профспілкова опозиція; протести постачальників, клієнтури і дилерів.

Вхідні бар'єри стримують нових конкурентів від спроб виходу на ринок. Їхній зміст полягає в тому, щоб зробити витрати, пов'язані з проникненням на ринок, настільки високими, щоб поставити під загрозу саму окупність інвестованих капіталів. Таким чином, вхідні бар'єри сприяють підвищенню "вступного внеску" або збільшенню ризику для новачків.

У той же час вихідні бар'єри примушують господарські одиниці продовжувати функціонувати в галузях із низькою рентабельністю або відсутністю прибутків на капітал. У більшості стратегічних ситуацій украї важливо зуміти ідентифікувати відповідні вхідні та вихідні бар'єри.

Робота з розвитку має добрі шанси на успіх, якщо:

вище керівництво організації знає про програму розвитку й обов'язково виконує її; у програмі розвитку підкреслюється цілеспрямованість і планування стосовно всієї організації; програма розвитку співвіднесена із завданнями саме цієї організації; розвитку організації властиві довгостроковий характер і оперативність; розвиток ґрунтується на ділових знаннях і досвіді.

Консультант не просто дає поради, а й допомагає іншим вчитися на ділі.

Робота з розвитку буде невдалою, якщо:

зіставляється велика програма розвитку без чітких цілей за змінами; немає загальної ясності щодо мети і способів досягнення її;



програма складена на занадто короткий період;

робота з розвитку полягає тільки в проведенні нарад, семінарів без конкретних заходів розвитку на робочих місцях;

учасники цієї роботи занадто залежні від штатних або нештатних фахівців;

прагнення до змін у керівників вищої і середньої ланки істотно відрізняються між собою;

великі зміни в організаційній діяльності здійснюються в старих рамках; шукаються "рецепти з кулінарної книги";

обрана стратегія застосовується шаблонно і невідповідним способом.

Основою перспективного ділового розвитку корпорації виступає концепція управління, що являє собою не що інше як розуміння, точку зору вищого управлінського персоналу на мету, принципи і результати її діяльності, зумовлені філософією і політикою фірми. Концепція управління корпорацією затверджується вищим органом фірми і доводиться до всього трудового колективу. Якщо проаналізувати й узагальнити філософію управління бізнесом провідних корпорацій світу, то зразкову модель концепції управління фірмою можна описати так.

Довгостроковий успіх фірми забезпечується спільними зусиллями всього персоналу, високими стандартами поведінки кожного її працівника. Тому всі мають постійно шукати нові і більш ефективні шляхи виконання своєї роботи, створювати середовище новаторського ставлення до виробництва, впорядкованості наявних цінностей, прогресивного, активного стилю управління. Керівництво корпорації виходить з того, що всі мають працювати з ентузіазмом, вкладати в роботу душу і трудитися з повною віддачею, вірячи, що досягти можна всього, що немає нічого неможливого. Крім того, всі мають працювати спільно, об'єднаними зусиллями, довіряючи, допомагаючи і за необхідності замінюючи один одного. В середині фірми всі завдання мають бути скоординовані і збалансовані. Основоположний принцип діяльності: усі думають про продуктивність і якість. Керівництво корпорації не без задоволення любить повторювати: "Ми бажаємо, щоб працівники нашої фірми цінували свою роботу, дорожили нею і пишалися своїми результатами, професіоналізмом та майстерністю. Не секрет, що головна мета фірми — одержання прибутку для зростання добробуту персоналу, процвітання її, а відповідно і суспільства в цілому". Прибуток — найважливіше мірило ефективності корпоративної діяльності в усьому світі.

Досягаючи наміченого рівня прибутку, корпорація має можливість реалізувати й інші завдання підприємницької діяльності. Усі активно сприяють зростанню прибутку і відповідають за нього.

Прибуток у кінцевому підсумку є нагородою за сумлінне служіння суспільству.

Не варто забувати про те, що гарантувати фірмі процвітання можна лише за умови, що вона буде пропонувати замовнику продукцію тільки вищої якості й послуги з її швидкого та ефективного обслуговування до і після продажу. Зрозуміло, що масова продукція повинна мати товарний вигляд

і помірну ціну. Природний девіз фірми: "Усі думають про якість", "Усі думають про збут", "Завжди бути обличчям до споживача, орієнтуватися на його інтереси, тримати тісний зв'язок із реаліями життя".

Замовники завжди мають відчувати, що фірма по-справжньому зацікавлена в ефективному розв'язанні їхніх проблем. Непорушне правило її прагнень: "Фірма надає покупцю і замовнику найкраще обслуговування. Наше завдання — управляти фірмою так, щоб вона була кращою в традиційній для нас сфері діяльності". Типові й такі висловлювання, що підтверджують ділові прагнення багатьох корпорацій: "Ми повинні починати реалізацію нових проектів продукції лише тоді, коли проаналізовано всі супутні проблеми, пов'язані з виробництвом і збутом, а наша технічна, виробнича й комерційна майстерність може гарантувати нашим людям необхідний і економічно вигідний успіх". Наш принцип: "Робити все правильно з першого разу". Або ж: "Розширення номенклатури продукції, робіт і послуг має відбуватися значною мірою за рахунок використання наших ресурсів, знань і навичок у сферах, технічно пов'язаних із нашими традиційними сферами діяльності. Наш девіз: "Бути вірними традиціям, не вступати в справу, якщо не вмієш її професійно вести". На думку багатьох фірм, потрібно постійно створювати нові, більш досконалі, якісні й модні вироби. Зростання потрібне для того, щоб залучати й утримувати фахівців вищого класу — головне багатство фірми, — а можливостей для цього значно більше в компанії, що розвивається.

Керівництво корпорацій прагне створити сприятливий клімат для співробітників, щоб ті мали можливість поділяти успіх фірми, який забезпечується рівнем заробітків, окладів, принципами розподілу прибутків, продажем акцій співробітникам тощо. Керівництво нерідко заявляє: "Нам варто пишатися співробітниками нашої фірми, їхньою ефективною працею, їхнім ставленням до своєї роботи і до фірми". Наші принципи: "Краще виконання роботи - вища оплата", "Висока продуктивність від кожної людини". Основа успіху корпорації — усвідомлення того, що в центрі уваги має бути людина, її особиста гідність, визнання її заслуг. Кожна людина заслуговує глибокої поваги. Керівники повинні мати довіру персоналу. Якщо довіри немає — відносини навряд чи можуть скластися, успіху не буде. Тому принцип взаємовідносин у трудовому колективі такий: щира і повна довіра між усіма співробітниками.

Фірма, як правило, зацікавлена, щоб кожний працівник не тільки не мав бажання йти з неї, а навпаки, — прагнув зростання разом із нею. Тому багато корпорацій прагнуть розширити можливості для зростання кваліфікації та професійної майстерності своїх працівників, вияву їхньої ініціативи і творчості, надаючи кожному працівнику свободу дій у досягненні чітко визначених завдань. Фірма зацікавлена в тому, щоб кожний працівник міг розвивати свої здібності, виявляти підприємливість, підвищувати кваліфікацію, а при бажанні — очолити новий напрям діяльності

фірми. Орієнтація на дії (програми та їхню реалізацію), самостійність і підприємливість— такі постулати стратегії фірми в ринкових умовах.

Це своєрідний кодекс поведінки й честі сучасної корпорації, що розкривається в правилах, яких слід дотримуватися для досягнення реального успіху в бізнесі. Наведемо деякі складові такого кодексу. Ми хочемо, щоб у виробництві, торгівлі й обслуговуванні споживача панували чесність і уважність. Ми прагнемо забезпечити акціонерам нашої фірми постійне зростання доходів у розрахунку на акцію. Ми робимо все, щоб: бути прикладом ведення справи і взаємовідносин фірми з клієнтами; дотримуватися найвищих норм поведінки — юридичних, етичних, моральних; лідирувати в кожній сфері нашої діяльності; бути визнаними як найбільш відповідальна фірма у виконанні своїх зобов'язань перед споживачами, співробітниками, акціонерами, широкою публікою. Наші принципи: свобода і жорсткість одночасно, простота і скромний штат управління. Багатонаціональні компанії Заходу намагаються підтримувати свій імідж і бездоганну ділову етику. Більшість добре відомих компаній піднесено формулюють свою місію і складають кодекси поведінки, які іноді впливають на методи керівництва повсякденними справами компанії. Так, американська фірма — виробник одягу "Леві Штраус" анулює контракти з постачальниками, якщо виявляє, що вони використовують дитячу працю або змушують свій персонал надмірно працювати. У правліннях компаній менеджери обмірковують про нову концепцію, сутність якої визначається словом мультикультуралізм. При цьому зазначається, що багато транснаціональних фірм уперто зберігають монокультурний характер. Наприклад, у правліннях 500 провідних американських компаній частка членів іноземного походження незмінно становить 2,1 %.

Варто взяти до уваги, що фірма звичайно вимагає від діючих підрозділів не тільки однаковості бухгалтерсько-облікових операцій, а й швидкого обліку результатів торгівлі; розширення діяльності з розрахунком проникнення на нові ринки; ведення справ відповідно до загальної концепції управління фірмою. У даному разі її адміністративний персонал щодо підрозділів, філій має визначати завдання, нормативи прибутків підрозділів і довгострокові плани; асигнувати капітал, грошові ресурси; перевіряти й оцінювати результати підрозділів; винагороджувати за виконану роботу; виділяти управлінські ресурси. При цьому підрозділам, філіям дається свобода у виконанні таких функцій: управління власною діяльністю; розробка довгострокових завдань, планів і програм їхньої реалізації, які оптимізують їхнє зростання; формування структури для досягнення намічених результатів. Завершуючи розгляд комплексу питань поведінки корпорації в ринкових умовах, підкреслимо, що він органічно пов'язаний із стратегією її виживання, життєздатності.

### 16.3. Фактори вибору стратегії розвитку

До елементів стратегії розвитку фірми насамперед належить система мети, що включає місію, загальноорганізаційні та специфічні завдання.

Іншим елементом стратегії є пріоритети розвитку, що передбачають відповідні принципи розподілу наявних у розпорядженні ресурсів. До розподілу ресурсів можна підходити по-різному. Наприклад, у першу чергу забезпечувати ресурсами вирішення найбільш важливих для організації проблем; їх можна виділяти пропорційно до потреб, а в ідеалі — повністю; їх можна давати всім підрозділам порівну, якщо вони близькі за розмірами і виконують схожі види діяльності. Перший підхід більш доцільний у переломні періоди діяльності організації, коли сили потрібно концентрувати на вирішальних її напрямках. Другий — у період спокійного розвитку.

Важливим елементом стратегії є правила здійснення управлінських дій (наприклад, оцінювання роботи персоналу, регламентація внутрішніх відносин, виконання різноманітних спеціальних операцій, контактів із зовнішнім середовищем).

Як правило, стратегія розробляється на кілька років наперед і конкретизується в різноманітних проектах, програмах, планах, практичних діях та реалізується в процесі виконання їх. Значні витрати праці і часу багатьох людей, необхідні для створення стратегії організації, не дають змоги часто змінювати або серйозно коригувати її, тому вона формулюється в досить загальних виразах. Стратегічний курс фірми є, власне, продуктом зовнішніх ринкових альтернатив (або обмежень) і внутрішніх факторів: ресурсів, кваліфікації, управлінських переваг. На вибір стратегії впливає безліч факторів: смаки споживачів, звички покупців, технологічні зміни, вплив конкурентів, потреби в інвестиціях, очікуваний прибуток, фінансові можливості (умови) фірми, оцінка кваліфікаційних і управлінських якостей щодо їхньої достатності для досягнення успіху на ринку, диверсифікація, персональний склад управлінського персоналу і його цілеспрямованість, державні акти регулювання, зобов'язання фірми перед суспільством або власниками акцій, а також соціальні, політичні та культурні умови, що обмежують або розширюють спектр дії фірми.

Проте як усередині організації, так і поза нею виникають найчастіше нові обставини, що в концепцію стратегії не вкладаються. Вони можуть, наприклад, відкрити нові напрями діяльності або змусити відмовитися від старих; сприяти розвитку організації або, навпаки, уповільнити його. Для того щоб не змінювати в зв'язку з цим стратегії як такої, організація може ставити і реалізувати стратегічні завдання, які за необхідності доповнюють і вдосконалюють її. Разом із тим, якщо ситуація змінюється докорінно, стратегію доводиться оновлювати теж.

Звичайно, організація розробляє не одну, а кілька стратегій на усі випадки життя. Головна з них — генеральна стратегія, яка відображає способи здійснення місії організації. Для особливих випадків розробляються спеціальні стратегії, наприклад стратегія поведінки у випадку наближення

банкрутства, однак основними робочими стратегіями є так звані функціональні, що відбивають шляхи досягнення специфічних завдань організації, які стоять перед її окремими підрозділами і службами.

Кожна функціональна стратегія має відповідний об'єкт, на який вона спрямована. Якщо об'єкт являє собою щось ціле, не поділене на окремі частини, тоді кажуть про концентровану стратегію. Якщо такий поділ існує і в завдання стратегії входить забезпечення незалежного розвитку окремих частин на основі збереження взаємодопомоги і взаємопідтримки, мова йде про диверсифіковану стратегію.

У практиці господарювання є основні фактори, що впливають на стратегію будь-якої організації і додають їй специфічних властивостей.

Насамперед стратегія визначається місією організації і тому має коригуватися відповідно до її перегляду, що відбувається в результаті зміни суспільних пріоритетів і потреб, які виражаються в першу чергу через попит на її продукцію і послуги.

Найбільшою мірою на стратегію впливають ті реалізовані на ринку конкурентні переваги, які організація має у своїй сфері діяльності порівняно з іншими. Наприклад, висока якість продукції і послуг, відповідність їх власним запитам, низькі витрати.

Важливим фактором, який визначає стратегію організації, виступає характер продукції, що випускається, особливості її збуту, післяпродажного обслуговування, ринки та їхні межі.

Стратегія визначається й організаційними факторами, серед яких виділяється внутрішня структура та очікувані зміни її, система управління, розвиток процесів інтеграції і диференціації.

Значною мірою стратегія залежить від наявних в організації ресурсів — матеріальних, фінансових, інформаційних, кадрових. Чим вони більші, тим масштабнішими можуть бути не тільки поточна діяльність, а й інвестиції в майбутнє.

велику роль у формуванні стратегії відіграє потенціал розвитку організації, вдосконалення її діяльності і розширення масштабів, зростання ділової активності, інновацій.

Істотним фактором, що визначає стратегію організації, є культура і компетентність управління, рівень зазіхань і підприємливості її керівництва, спроможність останнього до лідерства, внутрішній клімат у колективі.

Крім того, на стратегію впливає також ступінь ризикованості діяльності фірми, рівень підготовки і досвіду кадрів, залежність організації від зовнішнього середовища й від раніше взятих на себе зобов'язань. Можливість організації проводити самостійну лінію в усіх сферах робить стратегію більш гнучкою, добре пристосованою до обставин і вимог часу, вільною від вантажу колишніх традицій і умов.

Конкретизація факторів вибору стратегії розвитку підприємства досягається шляхом визначення

відповідних критеріїв.

Критерії, за допомогою яких можна правильно вибрати або вдосконалити стратегію, класифікують у групи у вигляді запитань, на які необхідно мати відповіді. Якщо в якійсь із груп запитань отримано невизначені або негативні відповіді, то розглядувану стратегію переглянути або відхилити.

До першої групи включаються показники, які дають змогу відповісти на такі запитання: чи має підприємство необхідну технологію і ресурси для цієї стратегії? Якщо ні, то чи достатньо часу, щоб досягти або розвинути їх раніше, ніж стратегія вичерпає свою ефективність; чи розуміють і схвалюють ключові менеджери основоположні умови і елементи вибору стратегії? Якщо ні, тоді визначаються можливі дії щодо зміни факторів, котрі оцінюються цією групою показників.

Оцінці підлягають у першу чергу такі фактори: фінансові ресурси, матеріальні ресурси, доступ до ринків технології та сервісні можливості, рентабельність; знання і досвід персоналу підприємства інноваційної діяльності.

Негативний або невизначений вплив факторів визначають пошук модифікацій дій для вирішення проблеми відхилення обраної стратегії.

Добра стратегія та, котру можуть легко сприйняти всі підрозділи підприємства і котра має не лише захисників, які беззаперечно підтримують, а й дістає згоду всього ключового персоналу.

Як правило, стратегія розробляється вищим керівництвом одноосібно і доводиться до персоналу у вигляді директив та показників до виконання. До вибору і формулювання стратегії залучаються менеджери середньої та нижчої ланки управління. Якщо менеджери мають серйозні зауваження щодо стратегії або підтримують інший варіант, стратегія має коригуватися.

До другої групи належать показники, котрі дають відповідь на запитання, чи може підприємство довгий час зберігати свою конкурентну перевагу. Стратегія, що не дає підстав для майбутньої конкурентної переваги або пристосування до сил, котрі руйнують поточну конкуренцію, має або коригуватися, або виключатися з розгляду.

До факторів цієї групи належать зміни: у навколишньому середовищі; кон'юктурі ринку; економічному стані теперішніх та потенційних конкурентів; у критичних технологіях і ресурсах. Проблема полягає в тому, чи може підприємство ефективно використовувати свої можливості, посилювати свої конкурентні переваги або створювати нові джерела переваг. Для цього необхідно при розробці ділової стратегії прогнозувати конкурентні реакції на кожний фактор.

Конкуренція визначає найбільш підходящу та вигідну діяльність. Ділова стратегія має вирости з глибокого і точного розуміння принципів конкуренції, котрі визначають привабливість цього виду виробництва. Провідний виробничий персонал повинен досконало володіти принципами

конкуренції на користь підприємства.

У сучасному менеджменті значну роль відіграє філософія співробітництва як альтернатива відкритої конкуренції. Фірми, котрі дотримуються конкурентного співробітництва, дотримуються простих, але важливих принципів.

Співробітництво — це особлива сучасна форма конкуренції. Процвітаючі компанії створюють союз для ясних стратегічних завдань і розуміють, яка мета їхніх партнерів буде впливати на їхню мету. Гармонія співробітництва є найбільш важливим виміром успіху. Нечасті конфлікти можуть бути найкращим доказом взаємовигідного співробітництва.

Об'єднання має певні обмеження. Компанії повинні захищатися від конкурентного поглинання. Стратегічний союз постійно розширює предмет договору, тоді як реальні умови співробітництва віддаляються від обумовлених у договорі угод та мети керівництва. Тому вище керівництво компанії доводить до відома персоналу всіх рівнів про те, що обмежене для партнера, та контролюють, що партнер хоче і що отримує.

Навчання у партнера є найбільш важливим. Процвітаючі компанії розглядають кожний союз як вікно у простір здатності партнерів. Вони використовують союз для створення спеціалізації за межами формальних угод та постійно розширюють нові знання в усіх напрямках.

При формуванні ділової стратегії співробітництва підприємство має ставити собі мету: вийти з союзу більш конкурентоспроможним, ніж у час створення союзу, враховуючи той факт, що стратегічна мета партнерів збігається, тоді як їхня конкурентна мета різна.

Третя група включає показники, значення яких доводить або спрощує обґрунтованість обраної стратегії. Стратегія будується на передбаченнях, котрі виробляються менеджерами. Менеджери мають мало перевірених даних, щоб повністю на них покладатися. Вони повинні вибирати стратегію з ряду альтернативних стратегій, виходячи з міркувань, прогнозів тощо. Проблема полягає в тому, щоб відрізнити раціональні пропозиції від нерозумних.

До факторів третьої групи належать причини, котрі викликають прогнозні зміни і докази, використовувані для підтримки кожної пропозиції.

Четверта група включає показники, котрі дати змогу зробити висновок щодо якості інформації, на якій будувалися передбачення при виборі стратегії. Стратегічна інформація являє собою дані, що пройшли аналітичну обробку та підготовлені для конкретного використання.

Інформація може бути неточною, суперечливою, помилковою або застарілою. Тому потрібно постійно слідкувати за тим, як зібрані дані, ким, для якої мети.

До факторів цієї групи належать: процес і стан організації ресурсів для збору інформації; процес і методи збору інформації; процес аналізу й обробки інформації; процес зберігання та оновлення інформації; процес визначення потреби в конфіденційних даних; форми надання інформації

провідним фахівцям, процес поширення інформації всередині й зовні підприємства; відповідальність учасників інформаційного процесу.

До п'ятої групи входять показники, що ідентифікують ризик та невизначеність. Важливу роль при розгляді проблеми прийняття рішень відіграє поняття ризик. У підприємницькій діяльності ризик часто буває неодмінним, і його слід враховувати. Тому при оцінюванні ділової стратегії необхідно свідомо розглядати рішення, котрі включають елементи ризику. Негативні результати рішення, прийнятого з урахуванням ризику, можуть виявитися дріб'язковими порівняно з витратами на те, щоб уникнути такої шкоди. Тому поняття ризику в підприємництві необхідно визначати дещо по-іншому, ніж у повсякденному житті. Діапазон наслідків і параметрів ризику може бути дуже широким — від економічних до етичних цінностей.

Рівень ризику відображає незахищеність ключових результатів ділової стратегії, якщо важливі передбачення помилкові.

Фактори потенційного ризику необхідно розглядати шляхом систематичного аналізу.

Ділові стратегії, пов'язані з ризиком, завжди залишаються сумнівними, оскільки неможливо завчасно визначити втрати для чіткого, однозначного поділу в усіх випадках виправданого і невиправданого ризику. Проконтролювати, чи був виправданий ризик, можна лише після настання небажаних або бажаних подій. Тому підприємницька діяльність не може бути повністю вільною від усякого ризику, а відтак необхідно свідомо йти на необхідний та виправданий ризик.

Шоста група включає показники, котрі дають змогу відповісти на запитання, яку економічну цінність створює ця ділова стратегія. Прийнята ділова стратегія має забезпечувати певну прибутковість у довгостроковому плані. Перевагу стратегічного вибору необхідно оцінювати з погляду його здатності збільшити вартість підприємства або покращити його конкурентну позицію. Прогноз суттєвого створення економічної вартості або високих норм рентабельності слід обґрунтовувати переконливим доказом конкурентної переваги підприємства.

До головних критеріїв цієї групи належать: рівень актуальної ліквідності (можливість у будь-який момент виконати свої зобов'язання щодо платежів); стан структурної ліквідності (структура капіталу з часткою особистого капіталу); джерела фінансування основних фондів; відношення прибутку до особистого капіталу; відношення курсу акцій до прибутку; кількісне значення успіху кожного носія витрат і факторів, що їх викликають; співвідношення між запозиченим та власним капіталом.

До сьомої групи належать показники, що дають відповідь на запитання, який рівень і яка вартість адаптованості обраної стратегії у невизначеному середовищі. Вони спонукають спрямовувати стратегічне мислення менеджерів на вирішення таких запитань:

чи можливе часткове виконання інвестиційних зобов'язань при виникненні непередбачених



обставин;

якщо інвестиції буде відкладено, чи можна їх використовувати пізніше без економічних втрат для підприємства;

яка адаптованість програм, що підтримують головні інвестиції;

яка тривалість затримки змін у діловій стратегії;

чи є можливість пристосувати стратегію до нової ситуації, якщо стратегічна ніша зникла?

Ефективні стратегії можуть формуватися лише як результат спільних ділових розробок між і всередині всіх рівнів менеджменту підприємства. Необхідний діалог, що ґрунтується на розумінні стратегічних результатів та критеріїв оцінювання обраних або вдосконалених стратегій. Стратегія має відповідати жорстким вимогам, а саме: створювати економічні або конкурентні цінності; виконуватися за допомогою доступних ресурсів; бути прийнятною для всіх менеджерів; ґрунтуватися на реалістичних передбаченнях і точній інформації; бути достатньо гнучкою, щоб адаптуватися до несподіваних змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Безліч стратегічних планів, концепцій і програм зазнають фіаско на стадії реалізації з різних причин.

Ігнорування на стадії визначення політики підприємства можливих (технічних, соціальних) труднощів при її реалізації.

Неконтрольований зовнішній вплив і зміна в оточенні компанії (контрзаходи конкурентів, державна політика і т. ін.).

Неясна постановка мети, низька підготовленість, недостатня відповідальність і компетентність лінійних менеджерів, яким доручено реалізацію програм.

Слабка координація діяльності з реалізації намічених заходів.

Відсутність погодженості стратегічних і оперативних планів.

Помилки у виборі відповідальних керівників.

Брак знань і здібностей співробітників.

Неправильне розуміння з боку оперативного керівного персоналу загальної політики підприємства, фірми, обмеженість, зашореність кругозору керівників короткостроковими завданнями на рівні своєї компетенції (конфлікти мети на оперативному рівні управління).

Відсутність підтримки і відкрита протидія зацікавлених осіб наміченим змінам у політиці фірми.

Слабка інформованість щодо кінцевої мети і наслідків політики, недостатній авторитет керівників, причетних до її проведення.

Низький рівень контролю за стратегічно важливими показниками для оцінювання успішної реалізації політики фірми або ж неадекватна погодженість систем планування і контролю.

Занижена оцінка, неправильне використання або суперечливий розподіл виробничих ресурсів

(фінансових засобів, кадрів, матеріалів і т. ін.).

Невідповідність організаційної структури й управлінського інструментарію вимогам нової політики суб'єкта господарювання.

Несумісність культурно-ціннісних, нормативних і пізнавальних можливостей у підприємницькій діяльності.

Після того як визначено місію та мету, настає стан вибору стратегії. На цьому етапі приймається рішення з приводу того, як, якими засобами підприємство буде досягати мети, що робити з окремим бізнесом або продуктом, як і в якому напрямі розвиватися, яке місце займати на ринку тощо.

Вибір стратегії підприємства здійснюється керівництвом на основі аналізу факторів, що характеризують його стан, з урахуванням результатів аналізу портфеля бізнесу. До головних факторів, котрі має бути враховано перш за все при виборі стратегії, належать: стан галузі і позиція в ній підприємства, мета підприємства, інтереси та позиція вищого керівництва, фінансові ресурси, кваліфікація працівників, зобов'язання підприємства, міра залежності від зовнішнього середовища, часовий фактор тощо.

#### **16.4. Стратегії розвитку підприємства**

У теорії менеджменту концептуально розробляються різні стратегії залежно від конкретної ситуації та обраної мети. Критеріями класифікації стратегій найчастіше виступають такі ознаки: рівень прийняття рішень; базова концепція досягнення конкурентних переваг; стадія життєвого циклу галузі; відносна сила галузевої позиції організації; міра агресивності поведінки організації в конкурентній боротьбі тощо.

Суттєвим фактором, що впливає на класифікацію, є те, що більшість стратегій не можна однозначно визначити за однією ознакою. Один із підходів, який можна назвати конкурентним, передбачає класифікацію всіх стратегій за трьома ознаками, зокрема:

належність до п'яти основоположних стратегій досягнення конкурентних переваг (глобальні стратегії);

належність до стратегій управління портфелем сфер бізнесу (портфельні стратегії);

належність до стратегій, які використовуються залежно від зовнішніх та внутрішніх умов (функціональні) (рис. 54).



Розглянемо деякі з них.

**Портфельна стратегія.** Найбільш поширене значення поняття портфель — це цінні папери, що належать певній особі. У розширеному тлумаченні це поняття використовується для позначення групи господарських підрозділів. Таке тлумачення впливає з поняття портфеля акцій, що означає інвестиції в цінні папери, у тому числі в акції цілого ряду різних компаній. Поняття портфель стали широко використовувати для визначення більш-менш різноманітних груп господарських підрозділів, що належать одному власнику.

У найзагальнішому вигляді портфельна стратегія пов'язана із придбаннями в нових галузях або зміцненням наявних підрозділів за допомогою придбань: поступовим виходом із небажаних галузей; продажем підрозділів; розміщенням ресурсів у формі капіталу і витрат; формуванням упевненості в тому, що підрозділи є об'єктами стратегічного управління; використанням переваг ефекту синергізму бізнесів, що є в портфелі. У міру того як необхідність ефективної конкуренції стає все більш очевидною, центр уваги стратегічного управління переміщується з окремого підприємства на рівень портфеля.

**Функціональна стратегія.** Це поняття використовується для позначення діяльності тієї або іншої функціональної служби (відділу) в межах загальної стратегії господарського підрозділу. Поняття функціональної стратегії відбиває проникнення стратегічного мислення на нижчі рівні управління. Функціональна стратегія доцільна лише для тих функцій, що являють інтерес для підприємства в цілому. Такі функції реалізуються переважно під контролем центрального правління фірми: управління капітальними вкладеннями, зв'язок із громадськістю, підтримка престижу компанії,

НДР тощо. Для функціональної стратегії важливо не тільки сформулювати основні цільові настанови, а й специфікувати проекти і програми для здійснення їх.

Функціональна стратегія зводиться до орієнтування того або іншого функціонального підрозділу (відділу) в руслі загальної ділової стратегії фірми. Важливо враховувати, що значення тієї чи іншої функції може згодом змінюватися. У 60-ті роки ХХ ст. величезне значення мала функція маркетингу. У 70-ті роки на перший план висунулися інші функції: фінанси, кадри, обробка даних, а в 80-х і 90-х роках найважливішою функцією стала вважатися функція інформаційного забезпечення.

Аналізуючи стратегію (наприклад, відділу маркетингу або бухгалтерії), доцільно провести ревізію відділу, вивчити і дати критичну оцінку засобів, які витрачаються, зіставивши їх із виходом продукції. Ревізія має бути цілком неупередженою. При розробці функціональної стратегії необхідно дотримуватися таких правил: визначити роль і конкретний зміст функції; заручитися впевненістю в тому, що відповідному менеджеру чітко зрозуміла корпоративна місія; уточнити, як виконання функції сприяє розвитку бізнесу; чітко розмежувати функції; якщо можливо, провести одночасну ревізію всіх функцій; спрямовувати енергію виконавців усіх функцій у єдине русло корпоративної місії, щоб уникнути вузько функціонального підходу; збалансувати тенденції, пов'язані з професійною компетентністю, професійною етикою і підприємництвом так, щоб не допустити виникнення конфліктів. Ідеальний функціональний підрозділ має виконувати ту роботу, з якою може добре справлятися, і мати у своєму розпорядженні продуману функціональну стратегію, узгоджену зі стратегією організації в цілому.

Функціональні стратегії необхідні для відповідного розподілу ресурсів відділів і служб компанії. Важливо підрозділити портфельну стратегію на ряд ділових стратегій і потім на функціональні стратегії, оскільки фактичний приплив, надходження ресурсів відбувається звичайно на функціональному рівні.

Однією з найбільш фундаментальних і важливих економічних категорій ринкового господарства є конкуренція. Конкуренція являє собою ряд умов, що визначають положення і поведінку підприємства на ринку. Відповідно конкурентні стратегії являють собою плани активних дій для досягнення ринкового успіху й одержання конкурентних переваг над іншими фірмами. Погоня за прибутком (підтримка його) спонукає фірми розвивати свої стратегії, спрямовані на створення відповідних конкурентних переваг.

Конкурентна стратегія. Вона, як правило, зводиться до здобуття певних переваг на діючому або потенційному ринку. Як відомо, конкуренція виступає у вигляді суперництва або боротьби між більш-менш відомими суперниками. Конкурентоспроможність — це можливість забезпечити кращу пропозицію порівняно з конкуруючою компанією. На понятті конкуренція будуються

різноманітні концепції і моделі розвитку організації (підприємства, фірми, компанії).

Так, згідно з концепцією порівняльних переваг виробництво товарів характеризується відносними перевагами або вадами, які неоднакові на різних підприємствах. Тому підприємствам, так само як і країнам, буває вигідно спеціалізуватися на виробництві одних товарів і закуповувати інші.

Конкурентні переваги формуються численними факторами, наприклад більш ефективним виробництвом, володінням патентами, доброю рекламою, грамотним менеджментом тощо.

В остаточному підсумку та або інша компанія відповідно до результатів своєї діяльності із своїми перевагами і вадами порівняно з конкурентами стоїть на певній конкурентній позиції у своїй галузі.

Монопольне становище на ринку або відносна частка на ринку найчастіше є найважливішим чинником, що визначає конкурентну позицію.

Конкурентна стратегія зводиться до досягнення стратегічних або конкурентних переваг.

Стратегічні переваги мають бути такими, щоб їх можна було використовувати негайно і якомога довше. Функція їх полягає в забезпеченні доходів, що перевищують середньогалузевий рівень, і в завоюванні міцних позицій на ринку. Розв'язання проблеми зміцнення конкурентоспроможності полягає у відповідях на такі запитання.

Чи не застаріла ваша корпоративна місія у зв'язку зі змінами в запитах споживачів?

Чи в змозі ви поліпшити сервісне обслуговування вашої основної продукції, щоб зробити її більш привабливою?

Як ви можете забезпечувати рівень прибутків, що перевищує середньогалузевий?

Чи можете ви змінити поділ праці в галузі, поступаючись або займаючи ту або іншу нішу у виробництві?

Які ключові питання необхідно вам розв'язати для зміцнення вашої позиції в конкурентній боротьбі?

Чи можете ви домогтися конкурентних переваг за рахунок виконання допоміжних функцій, таких як, скажімо, обробка інформації або розподіл?

Визначаючи конкурентні переваги своєї продукції або послуг, важливо виходити зі структури запитів споживача і переконатися в тому, що їхні передбачувані переваги сприймаються як такі вашими споживачами. Завданням конкурентної стратегії є приведення компанії в такий стан, у якому вона може повною мірою використовувати свої переваги. Аналіз конкуренції є важливою складовою частиною формулювання стратегії. Мета аналізу — оцінити, які зміни в стратегії можуть розпочати конкуренти-суперники. Він зводиться найчастіше до відповіді на такі запитання.

Які шанси ваших конкурентів на успіх?

Ваші припущення щодо перспектив галузі та інших діючих у ній компаній.

Як відреагували б конкуренти на можливі численні зміни в галузі й зовнішньому оточенні?

З ким у галузі ви хотіли б суперничати і якими засобами?

Чого сподівається домогтися своїми діями конкурент і як вам слід його розглядати?

Від чого варто триматися подалі, щоб уникнути провокаційних контрзаходів, які можуть заподіяти вам прикrostі або викликати додаткові витрати?

Аналіз конкуренції — дуже складний і дорогий процес дослідження через малодоступність багатьох потрібних даних. Аналіз конкуренції передбачає чотири діагностичних компоненти: майбутня мета, припущення, поточна стратегія, можливості. Добре розібравшись у цьому, можна передбачити характер реакції ваших конкурентів.

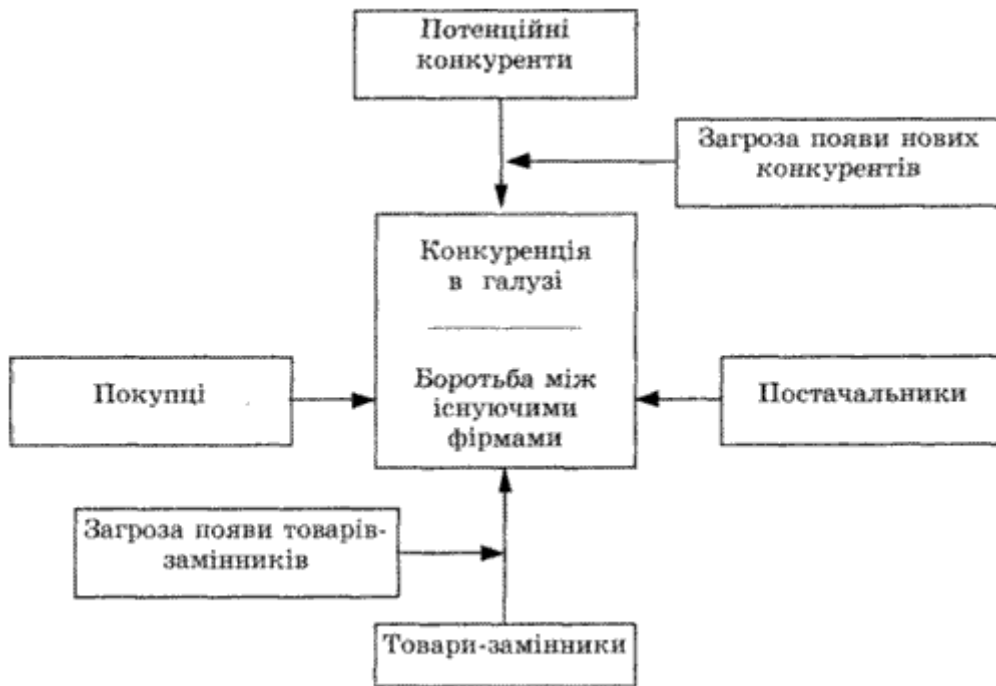
Майбутня мета. Знання мети конкурента дає можливість передбачити, наскільки він задоволений своїм нинішнім становищем та фінансовими результатами. На цій підставі ви можете судити про ймовірність зміни стратегії конкурента і відреагувати на події, що його стосуються.

Припущення поділяються на дві категорії: оцінка конкурентом самого себе; припущення конкурента щодо галузі інших діючих у ній компаній. Кожна компанія діє відповідно до певних оцінок обставин, у яких вона перебуває. Вона, наприклад, може вважати себе лідером у своїй сфері, виробником із низьким рівнем витрат, компанією з найкращою організацією збуту та ін. Такі оцінки або припущення часто впливають на поведінку компанії та її реакцію на різні події.

Поточна стратегія. Стратегію конкурента варто визначати як оперативну програму, розроблену для кожного функціонального підрозділу компанії і для кожного способу координації цих функціональних підрозділів. Стратегія може бути явною або прихованою, але в тій або іншій формі вона є завжди.

Можливості. Аналіз можливостей конкурентів завершує процес діагностики. Їхня мета, оцінки і стратегії впливають на ймовірність, час, природу й інтенсивність їхніх реакцій. Потім варто розглянути сильні і слабкі сторони конкурентів, їхні можливості й загрозливі фактори. Базуючись на знанні майбутньої мети конкурентів, реальних можливостей і стратегій, можна сформулювати відповіді на ключові питання, що дають змогу створити картину ймовірної реакції конкурентів на різні ситуації.

М. Портер у своїй книзі "Конкурентна стратегія" виділяє п'ять сил конкуренції, що в остаточному підсумку визначають рівень прибутку в галузі: проникнення нових конкурентів; загроза появи на ринку товарів-замінників, зроблених за іншою технологією; можливості покупців; можливості постачальників; конкуренція між компаніями, які вже закріпилися на ринку. При формуванні конкурентної стратегії вирішальне значення має розуміння правил конкуренції, що діють у галузі й визначають її привабливість (рис. 55). Метою конкурентної стратегії є зміна ситуації на ринку на користь своєї компанії.



Докладний аналіз сил конкуренції дає змогу не тільки реально оцінити існуючу ситуацію, а й правильно вибрати стратегію дій. Конкурентна ситуація змінюється постійно під впливом розвитку ринку і конкурентних умов. Конкурентні сили, перебуваючи в русі, генерують зміни. Фірми, що здійснюють найбільш істотний вплив на конкурентоспроможність, є рушійними силами конкуренції.

Отже, зміни, як й інші дії, у процесі господарської діяльності можуть набувати як форми чинника, так і форми рушійних сил конкурентоспроможності. Усе залежить від сили впливу.

У той же час рушійні сили і чинники об'єктивно змінюють силу конкурентної боротьби на ринку.

Відмінність між ними полягає в мірі впливу відповідних змін і дій на результати діяльності.

Протягом останнього десятиліття досягнення суттєвих конкурентних переваг багато фахівців у сфері менеджменту пов'язують із глобалізацією підприємств та їхніх продуктів.

У мікроекономічному плані під глобалізацією розуміється розширення діяльності підприємства за межі внутрішнього ринку. На відміну від міжнародної або багатонаціональної орієнтації підприємницької діяльності глобалізація означає єдиний підхід до освоєння світового ринку або, щонайменше, ринків розвинутих країн.

Продукт, реалізований на глобальному ринку, не потребує адаптації до специфічних умов окремих країн, тому що його властивості відповідають вимогам світового ринку. Важливу роль у процесі глобалізації відіграє створення широкої мережі телекомунікаційного зв'язку, яка приводить до стирання відмінностей між поведінкою споживачів і до збільшення числа глобальних ринків товарів і послуг.

Підприємство, що спирається на одну глобальну стратегію, а не на різні стратегічні настанови, орієнтовано на ринки окремих країн, діє на певному ринку; не тільки збуває стандартизований

продукт на цьому ринку, а й послідовно використовує можливості міжнародного поділу праці; реалізує переваги великого виробництва і синергійний ефект. У макроекономічному плані глобалізація означає загальне прагнення країн і окремих регіонів до економічної активності поза своїми межами.

У підприємницькій діяльності значне місце в контексті розвитку належить загальній стратегії, яка має універсальну придатність. Компанія, що хоче створити собі конкурентні переваги, має зробити стратегічний вибір, щоб не втратити свій імідж. Для цього є такі загальні стратегії: лідерство в зниженні витрат; диференціація; фокусування (особлива увага).

Щоб бути лідером, компанії слід утримувати витрати на більш низькому рівні, ніж у конкурентів; для забезпечення диференціації їй необхідно реально запропонувати щось унікальне.

Стратегічне фокусування передбачає зосередження компанією уваги на певній групі покупців, на певній частині продукції або на певному географічному ринку.

Лідерство в зниженні витрат — найбільш характерна з усіх загальних стратегій. Воно означає, що компанія прагне стати виробником із нижчими витратами ресурсів порівняно зі своїми конкурентами. Як правило, поставки компанії відрізняються великою різноманітністю й обслуговують багато сегментів галузі. Така масштабність часто є ключовим фактором лідерства в зниженні витрат. Природа таких переваг залежить від структури галузі, економії на масштабах виробництва, від передової технології або доступу до джерел сировини. Виробникові слід знаходити і використовувати будь-яку можливість одержання переваг у витратах.

Однак компанія, яка завоювала лідерство в зниженні витрат, не може дозволити собі ігнорувати принцип диференціації, оскільки, якщо споживачі будуть вважати продукцію зіставною з продукцією конкурентів, тоді лідеру доведеться робити цінові знижки, щоб послабити своїх конкурентів, але він ризикує при цьому втратити своє лідерство, що навряд чи бажано.

Лідер у зниженні витрат має бути на рівних зі своїми конкурентами або, принаймні, недалеко від них. Диференціація означає, що товаровиробник прагне до унікальності в певному аспекті ринкової діяльності, важливому для великої кількості клієнтів. Він вибирає один або кілька таких аспектів і намагається задовольняти потреби споживачів. Ціною такої поведінки можуть бути і більш високі витрати виробництва продукції. Разом із тим параметри (діапазон) диференціації специфічні для кожної галузі. Диференціація, наприклад, може стосуватися самої продукції, методів доставки, умов маркетингу або будь-яких інших чинників. Компанія, що робить ставку на диференціацію, має вишукувати шляхи підвищення ефективності виробництва і зниження витрат, інакше вона ризикує втратити конкурентоспроможність у зв'язку з відносно високими витратами. Відмінність між лідерством у цінах і диференціацією полягає в тому, що першого можна досягнути тільки одним способом — встановленням ефективної структури витрат, у той час як диференціації можна



домогтися різними шляхами.

Різновид стратегії може полягати й у зосередженні зусиль на заздалегідь визначеному аспекті діяльності. Вона радикально відрізняється від двох попередніх і заснована на виборі вузької сфери конкуренції всередині галузі. Сутність фокусування полягає в тому, щоб вибрати сегмент галузевого ринку й обслуговувати його за допомогою власної стратегії краще й ефективніше, ніж це можуть зробити конкуренти. Оптимізуючи свою стратегію щодо окремо взятої цільової групи, компанія, що вибрала цей курс, намагається забезпечити собі конкурентні переваги стосовно до обраної нею групи. Іншими словами, господарська одиниця фокусує свої зусилля на якомусь певному виді діяльності з метою успішного ведення конкурентного суперництва з партнером-супротивником.

Існує два види стратегії фокусування. Компанія в межах обраного сегмента або намагається досягти переваг у зниженні витрат, або ж посилює диференціацію продукції, намагаючись виділитися серед інших товаровиробників, що діють у галузі.

Таким чином, вона може домогтися конкурентних переваг, концентруючи увагу на окремих сегментах ринку. Сутність цієї стратегії полягає в роботі з вузьким колом споживачів.

Будь-який із зазначених видів стратегії може бути використаний як ефективний засіб досягнення і збереження конкурентних переваг. Проте менеджеру (керівнику) слід знати, що залежно від обраної базової стратегії фірма може підпадати під різні форми ризику, небезпечному для її існування. Наприклад, фірма, що лідирує в зниженні витрат, намагаючись зберегти своє становище, має робити інвестиції в сучасне устаткування, рішуче замінити застарілі засоби виробництва, протистояти спокусі розширити асортимент, уважно стежити за технічними новинками.

Скорочення витрат ніяким чином автоматично не впливає з розширенням обсягу виробництва. Без постійної пильності, зваженості у своїх діях неможливо також ефективно користуватися перевагами економії на масштабах. Необхідно враховувати такі неоднозначні моменти:

технічні нововведення, що зводять нанівець цінність здійснених інвестицій і ноу-хау;

нові конкуренти і послідовники, що досягають таких самих переваг у витратах виробництва шляхом імітації або інвестицій у сучасне устаткування;

нездатність помітити момент зміни продукції або ринку через заглибленість у проблеми зниження витрат;

інфляційне зростання витрат, що підриває спроможність виробника продукції підтримувати достатню гнучкість цін, щоб звести нанівець зусилля конкурентів або інші переваги диференціації.

Отже, ризик диференціації полягає в тому, що розрив у витратах компанії, яка диференціює свою продукцію, і конкурентами, що обрали стратегію лідерства в зниженні витрат, може виявитися занадто великим, щоб компенсувати його за рахунок особливого асортименту, послуг або

престижу, які компанія може запропонувати своїм покупцям. Не виключено, що знизиться і потреба покупців в умовах диференціації продукції зі зростанням їхньої інформованості. Якщо диференційована компанія занадто відстає в зниженні витрат внаслідок змін у технології або з причини простої неуважності, то інший товаровиробник із найнижчими витратами може зайняти позицію атаки.

Зі стратегією фокусування також пов'язані різноманітні небезпеки; наприклад, збільшення розриву у витратах між компаніями, що обрали стратегію фокусування, та іншими виробниками може звести нанівець переваги, пов'язані з обслуговуванням вузької цільової групи, або ж перевищити ефект диференціації, досягнутий шляхом фокусування; відмінності між видами продукції і послуг, передбачені стратегічною цільовою групою і ринком у цілому, можуть скоротитися; конкуренти можуть створити свої групи всередині цільової групи, що обслуговується компанією, яка обрала стратегію фокусування, і спробувати досягнути успіху в їхньому новому починанні.

В умовах ринкової економіки, як правило, всі підприємства, що процвітають, незалежно від масштабів підприємництва дотримуються певної стратегії. Наприклад, модель стратегії передбачення — адаптація відбиває раціональний підхід для підприємств, що діють в умовах відкритої конкуренції. Вона передбачає точний і стабільний стратегічний вибір, відповідні можливості для стратегічного маневру, час для адаптації стратегічних засобів, особливо людських ресурсів. Оскільки ця модель є моделлю конкурентного зростання, вона сприяє життєдіяльності підприємств, на які ринок не здійснює надмірного впливу, особливо дрібних і середніх. Розглянемо особливості стратегії фірм залежно від розмірів їх.

Основа стратегії дрібних і найдрібніших фірм — постійний пошук потреб, які виникають і зникають, неперервне пристосування до них. Тому дрібні фірми, на відміну від усіх інших, звичайно не планують свою діяльність, а якщо і складають плани, то лише короткострокові. Звичайно, невелика фірма в умовах конкурентного протистояння гігантам має дві можливі форми поведінки. Перша пов'язана з вибором сфери діяльності, яка може бути ефективною в умовах дуже невеликого розміру підприємства. Наприклад, маленька перукарня може ні в чому не поступатися великій за рахунок якості обслуговування, цін і витрат, що залежать головним чином не від чисельності, а від кваліфікації, професійної майстерності персоналу. Схожа ситуація нерідко складається в найрізноманітніших галузях промисловості, сільського господарства і сфери послуг. Цілком конкурентоспроможними, як показує досвід, можуть виявитися і сімейна ферма, і програміст-одинак.

Друга форма поведінки дрібної фірми — симбіоз із великою корпорацією. Справа в тому, що повне підпорядкування дрібного постачальника не узгоджується зі стратегічними інтересами самих гігантів. Одержувані від дрібної фірми комплектуючі деталі згодом стають частиною товару,

виробленого самим концерном, і думка споживачів про продукцію цієї монополії залежить і від якості деталей, що постачаються дрібною фірмою. Концерн, що утискує інтереси дрібного постачальника, ризикує відштовхнути або розорити його. За невелику економію доведеться розплачуватися погіршенням якості власної продукції і відповідним зниженням її конкурентоспроможності. Усвідомлюючи це, багато провідних корпорацій дотримуються принципу одного постачальника (сінгл сорсінг). Зрозуміло, його попередньо ретельно добирають, приймаючи пропозиції, найкращі за ціною і якістю. Проте раз вступивши в ділові відносини, гіганти поводяться з ними як вірні партнери, особливо, якщо дрібній фірмі вдається успішно пристосуватися до їхніх запитів.

Стратегія середніх фірм має свою специфіку. За оцінками економістів роль середніх фірм дещо знижується. Однак у цьому класі компаній є важливий виняток — процвітаюча група фірм, що дотримуються так званої нішевої (патієнтної) стратегії. Залишаючись невеликою за розмірами, компанія може стати одним із головних постачальників вузькоспеціалізованої продукції, загальний попит на яку порівняно невеликий. Зміст цієї стратегії полягає в зосередженні зусиль на продукції, що користується обмеженим попитом. Якби ринок відповідних товарів був значним, усі переваги виявилися б на боці найбільших виробників. Невелику ж ринкову нішу здатна заповнити товарами в масштабах країни, а то й усього континенту навіть скромна за розмірами фірма. Наприклад, середня американська компанія "Грейт лейк кемікалз" є найбільшим у світі виробником бромю. А дрібна норвезька фірма "Камева" задовольняє 30 % (майже одну третину) світової потреби в гребних гвинтах для військових кораблів. Не кожна, звичайно, фірма з нішевою за спеціалізацією може стати світовим лідером, але кожна має дуже специфічний козир, сферу, в якій її позиції дуже сильні.

Що ж змушує їх так вузько обмежувати виробничу програму? Насамперед прагнення ухилитися від прямої конкуренції з провідними корпораціями своєї галузі. Боротьба з гігантами в добре налагодженому виробництві стандартної продукції приречена на провал, адже саме у випуску масових товарів більш ефективно велике виробництво. Однак, що стосується спеціальних запитів споживачів, переваги на боці тієї фірми, яка зосередила свою діяльність на їхньому ґрунтовному вивченні і задоволенні. І тут ролі змінюються нерідко не на користь гігантської корпорації.

Важко уявити собі, скажімо, металургійний або металообробний концерн, який би активно займався пошуком найкращого варіанта ріжучих ланцюгів для електропил. У загальному обороті концерну на ці ланцюги припадають лише тисячні, якщо не мільйонні, частки відсотка.

Відповідною цій частці буде і ретельність гіганта.

Тим часом середня фірма "Омарк" (США) тільки ріжучими ланцюгами і займається, будучи всесвітньо визнаним лідером у цій галузі. Таким чином, складається ситуація, коли успіх приходить

не до об'єктивно більш сильного, а до більш пристосованого до конкретної ситуації конкурента. Компанії, які дотримуються нішевої стратегії, мають також переваги порівняно з іншими основними суперниками в конкурентній боротьбі — дрібними неспеціалізованими підприємствами. Якщо спробувати коротко визначити сутність цих переваг, то вони пов'язані з їхньою підвищеною стійкістю, усталеністю. Сильні сторони компанії-пацієнта пов'язані з домінуючим становищем у межах займаної ніші. На цьому ринку вони є міні-монополія-ми: нехай їхній товар і дуже специфічний та й рідко кому буває потрібний, але якщо потреба все ж виникла, то звертатися доводиться до вузького кола виробників. Адже, крім них, ніхто нічого подібного не виробляє. Тут однаково неспроможний і дрібний, і великий конкурент. У цій тонкій ситуації полягає основа впевненості, що покупець звернеться саме до цієї, а не до іншої фірми.

Простежимо за типовим шляхом розвитку пацієнтної компанії. При всіх перевагах, створюваних вузькою спеціалізацією, він не є легким і простим.

Насамперед знайти або створити ніту дуже важко. Нескладні вироби попутно виробляються і фірмами загального профілю. Особливі запити окремих груп споживачів враховуються за допомогою модифікацій серійної продукції. Занадто специфічні замовлення, свого роду примхи окремих клієнтів, не створюють стійкого ринку. От чому формування ніші — ціле мистецтво. У міру того як фірма накопичує досвід і концентрує ресурси в обраній вузькій галузі, ніша все надійніше захищає її від вторгнення конкурентів. Однак паралельно може наростати й інша небезпека. Скажімо, патенти, технологія, спеціалізована збутова мережа тощо мають ціну лише доти, поки існує та особлива ринкова потреба, на задоволення якої вони орієнтовані. Пацієнт стає заручником ринкової ніші, яку зайняв або ж сам створив. Доки ця ніша існує, він має масу переваг, варто їй зникнути — і пацієнт зазнає катастрофи. Наприклад, у 50-ті роки американська фірма "Скріпто" успішно спеціалізувалася на випуску дешевих автоматичних олівців. Проте в 60—70-ті роки ХХ ст. на цьому ринку відбулася маленька технологічна революція. Французька фірма "Бік" випустила свої знамениті кулькові ручки, що поєднують дешевизну і зручність у користуванні. Для компанії широкого профілю це навряд чи стало б великою проблемою, але для фірми "Скріпто" це стало катастрофою.

Вартий уваги й інший приклад з аналогічними наслідками — випуск кварцових годинників, який призвів до припинення діяльності багатьох фірм, які виробляли механічні годинники. Механічна частина стала другорядною, і традиційні виробники, що накопичили досвід саме її виготовлення, залишилися за бортом. Пацієнти розорялися не тому, що випускали погану продукцію (звичайно, вона була відмінної якості), і не тому, що відстали від досягнень технічного прогресу у своїй галузі, а тому, що їхні спеціальні знання знецінилися в умовах, які змінилися.

Однак якщо обрана пацієнтом ніша виявляється перспективною, то перед ним відкриваються

можливості зростання. Збільшення розмірів, однак, може породжувати і свої особливі проблеми. Для багатьох нішевих компаній успішне зростання стає прелюдією до поглинання. Дослідження переконують в існуванні критичного розміру підприємства (від 200 до 500 зайнятих), при якому воно більшою мірою, ніж дрібні, або, навпаки, великі фірми вразливе до поглинань. Як не дивно, поглинанню може сприяти і сама жертва. При всіх своїх перевагах патієнтна стратегія має "вбудований" недолік: обмеженість ніші, тобто ринку, на який працює спеціалізована фірма. Наближення до цієї межі нерідко ставить фірму перед важким вибором. Можна зберегти свою виробничу програму, але тоді доведеться відмовитися від подальшого зростання. Можна освоїти випуск нових товарів або ж вийти на нові ринки з тими, які вже випускаються. Однак це пов'язано з великими капіталовкладеннями і великим ризиком. За межами своєї ніші фірма не має звичних переваг. У середніх фірм часто переважає не страх перед поглинанням, а інтерес до кооперації в рамках потужної транснаціональної корпорації. Не варто забувати, що зрештою незалежність не є самоціллю для підприємця. Багато фірм віддають перевагу влиттю на вигідних умовах у велику корпорацію, а не збереженню самостійності, прирікаючи себе на застій або на значний ризик із слабкою надією на успіх.

Життя дає чимало таких прикладів. Німецька фірма "Нат-германн", порівняно невелика за розмірами, була найбільшим у Західній Європі виробником рослинних лікарських засобів (фітомедицина). Довгий час фірма процвітала, але в другій половині 80-х років настала криза розвитку. Виникла реальна загроза, що компанія не зуміє скористатися зрослою переорієнтацією споживачів на натуральні продукти. За розрахунками фінансувати відповідні програми досліджень могла б лише фірма, що має оборот у п'ять разів більший, ніж компанія "Нат-германн". Менеджери компанії стали добиватися поглинання фірми яким-небудь фармацевтичним гігантом, але знайти його виявилось нелегкою справою. Спочатку з таким проектом не хотіли погодитися власники, тому що побачили в пропозиції менеджерів зрадливість. Крім того, антитрестівські установи ФРН фактично блокували її потенційний союз із будь-яким із великих національних виробників, а більш дрібні компанії не могли заплатити за цю фірму достатню суму. Нарешті було знайдено іноземного партнера — французький концерн "Рон-Пуленк".

Досвід підприємництва переконує, що поглинання спеціалізованої фірми звичайно не призводить до її повного розчинення у структурі більш потужної корпорації. Найбільш цінне, що придбала велика фірма, — це виробництво, оптимально пристосоване до задоволення потреб певного кола споживачів. Ліквідувати його було б недозволенним марнотратством. Тому колишній незалежний патієнт набуває статусу дочірнього товариства з високою мірою автономності. Саме це і відбулося, зокрема, з компанією "Наттерманн" у межах концерну "Рон-Пуленк".

Нерідко патієнт ніби продовжує самостійне існування. Так, англійська фірма, що випускає

спортивні автомобілі "Ягуар", яку спочатку поглинув концерн "Брітіш Лейланд", потім знову здобула незалежність і згодом увійшла до складу компанії "Форд". У підсумку хазяїни змінювалися, а основні напрями діяльності цієї фірми залишалися колишніми.

Діяльність патієнтів, які уникли поглинань, може розвиватися за такими типовими напрямками: помірне зростання в межах ніші;

перетворення в головну монополію зі збереженням нішевої спеціалізації;

перетворення в масового виробника з виходом за межі ніші.

Перший напрям типовий для більшості патієнтів. Другий — використовується далеко не всіма компаніями. Для цього недостатньо зусиль самого пацієнта. Необхідний ще сприятливий збіг обставин. Потрібна певна, дуже рідкісна на практиці, паралельність зростання самого пацієнта і того сегмента ринку, який він обслуговує. Якщо ринок зростає занадто повільно, пацієнт назавжди залишається невеликою фірмою, а якщо занадто швидко, то пацієнту навряд чи вдасться втримати його за собою, скоріш за все туди увійдуть більш потужні конкуренти. Прикладом вдалої нішевої спеціалізації може бути німецький електротехнічний концерн "Роберт Бош". Його бурхливому зростанню в післявоєнні роки практично не було протидії лідерів галузі, оскільки концерн робив не електротехніку взагалі, а електротехнічне устаткування для автомобілів. Така спеціалізація і спочатку невеликі розміри ніші ринку служили надійним захистом. Концерн досяг значних розмірів, коли почався бум "електронізації" автомобілів, і зміг узяти з цього максимальну вигоду, практично не допустивши в цю сферу жодного з великих конкурентів.

Третій напрям використовується лише деякими пацієнтами в боротьбі за вихід за межі ніші. Вихід пацієнта за межі ніші, як правило, тісно пов'язаний із радикальною перебудовою структури галузі.

Яскравим прикладом стратегії захоплення у таких умовах може бути шведський концерн "Електролюкс", що випускає пылососи, холодильники, пральні машини, кухонне приладдя тощо (так званий білий товар). До середини 70-х років ринок побутової електротехніки був дуже сегментований, і фірма "Електролюкс" була невеликим нішевим виробником. Потім фірма провела безпрецедентну серію захоплення: спочатку поглиналися порівняно невеликі виробники "білого товару" — "Мартін Артур" (Франція, 1976 р.), "Хускварна" (Швеція, 1978 р.), "Теппен" (США, 1979 р.); потім справа дійшла і до великих компаній, таких як "Зануссі" (Італія, 1984 г.), "Вайт" (США, 1986 р.), "Горн-ЕМІ" (Англія, 1987 р.). Усього було захоплено більше 400 фірм, у результаті чого концерн "Електролюкс" став найбільшим у світі виробником "білого товару".

Тактика концерну була схожа на авантюру. Маленька фірма захоплювала одну компанію за іншою, драконівськими методами проводила в них санацію, з ризиком продавала непотрібні підрозділи куплених фірм, а на виручені гроші купувала нові компанії. Ризик, природно, був величезний, рішення доводилося приймати дуже швидко. Наприклад, заплатити величезну суму в 750 млн дол.

за американську компанію "Вайт" менеджери фірми "Електролюкс" вирішилися після менше ніж тиждень роздумів!

Проте, можливо, не під менший ризик фірма "Електролюкс" могла б підпасти, якби пасивно залишалася у своїй ніші. У галузі настала структурна перебудова, почав формуватися єдиний, замість сегментованого, ринок. І якщо б концерн "Електролюкс" рішуче не покинув свою нішу і не виступив у ролі кон-солідатора галузі, цю роль перехопила б інша компанія, яка до трофеїв, можливо, включила б і фірму "Електролюкс".

Реальність такої можливості підтверджує історія розвитку американської харчової промисловості в 70—80-ті роки. У 1975 р. найбільш потужними компаніями харчової промисловості США були 6 корпорацій: "Крафт", "Есмарк", "ЛТВ", "Беатріс", "Грейхаунд" і "Дженерал Фуд". Кожна з них була великим виробником певних продуктів харчування. Тим часом на колись сильно сегментованому ринку все частіше стали виявлятися тенденції уніфікації. Нечисленні, особливо вдалі марки продуктів стали дуже популярними, знаходячи попит у всій країні.

Подібний стан сприяв висуванню компанії-лідера. Однак серед харчових компаній США не знайшлося жодної, здатної грати цю роль. Така нерішучість, вірність нішовій стратегії в умовах, що змінилися, привели до того, що найбільшими виробниками харчових продуктів стали "варяги": тютюнові монополії "Філіп Моріс" і "Р. Дж. Рейнольд" (нині Р. Дж. Набіска). До 1987 р. стара група провідних фірм галузі цілком втратила здобуті позиції. З 6 компаній 4 було захоплено іншими фірмами, дві "покинули" галузь. Нічого подібного не спостерігалось ні в якій іншій галузі промисловості США. Не тільки захоплені, а навіть зміщені старих лідерів на другі місця практично не було.

Розглядаючи сутність ринкової стратегії монополій, слід зазначити, що саме найбільші корпорації наводнюють ринок масовими стандартними, якісними товарами за дуже доступними цінами для масового споживача. Своєю репутацією передові країни світу як виробники товару з чудовими технічними, якісними і ціновими характеристиками зобов'язані саме продукції монополій.

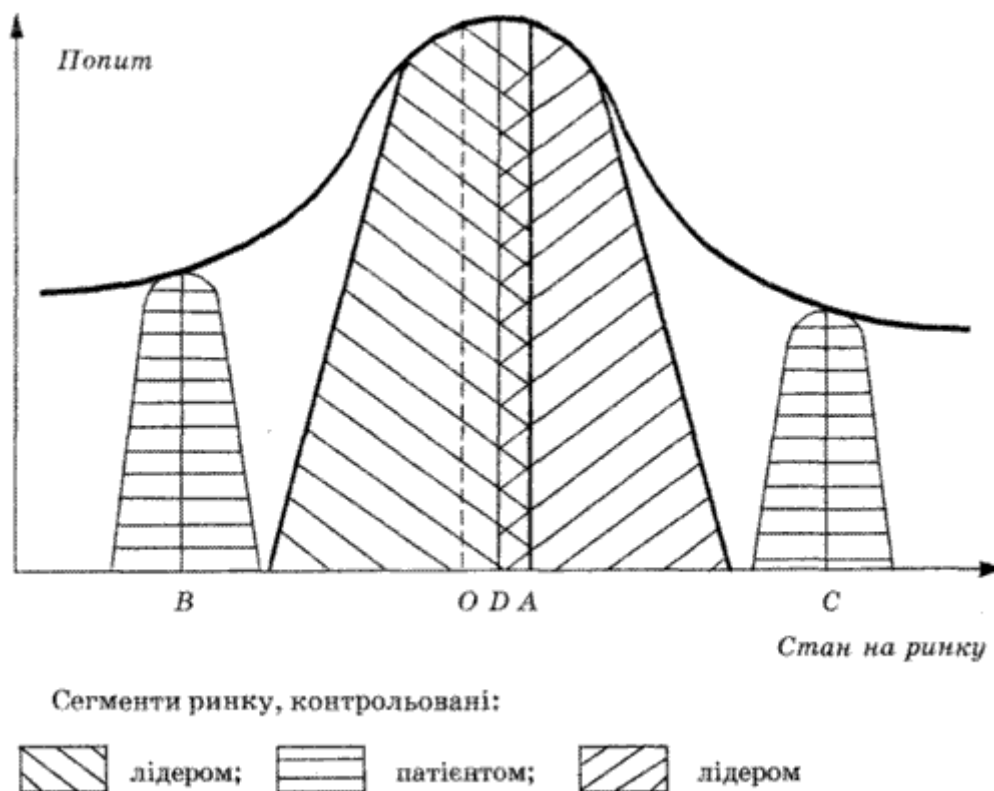
Монополії не тільки потенційно здатні різко підвищувати ціни, прискорювати або ж гальмувати НТП, а й мають найкращі можливості для випуску дешевої і якісної продукції широкого вжитку.

Стандартність виробів спрощує контроль за якістю і полегшує автоматизацію, що, в свою чергу, як правило, одночасно поліпшує і здешевлює товар. Потужні фінансові ресурси дають реальну можливість здійснювати масштабні наукові дослідження, систематично і всебічно вивчати потреби ринку.

Яку з двох однаково доступних, але протилежних стратегій (випуск дорогих, надвисокої якості або дешевих і добрих товарів) обирають монополії, цілком залежить від умов на ринку. Останніми роками в більшості випадків найбільші корпорації роблять вибір на користь другої стратегії. Три

фактори визначають такий вибір: конкуренція, зростання ринку і НТП.

Проілюструємо варіанти стратегічного становища великих компаній на ринку (рис. 56).



Звернувши увагу на загальні контури ринку, можна зауважити, що попит концентрується навколо певного середнього, типового на даний момент рівня якості та відповідної ціни товару (навколо точки O).

Дорогих товарів надвисокої якості та дешевих низької якості збувається значно менше. Подібна структура попиту визначає особливе становище компанії на ринку — лідера. Він не просто "перший серед рівних", він займає сегмент ринку, який за розмірами значно більший від сегмента будь-якого з конкурентів. Це пояснюється тим, що лідер задовольняє найбільш ходову ринкову потребу, тоді як інші — рідше. От чому серед найбільших фірм галузі, як правило, немає рівності сил.

Навіть друга за розмірами компанія невелика порівняно з домінуючою фірмою. Становище віце-лідера вкрай суперечливе. З одного боку, як усякий масовий виробник, він зацікавлений у збільшенні серійності свого виробництва, що можливо при орієнтації на різновид товару, який користується найбільшим попитом (на графіку це проявилось б у наближенні центра його виробничої активності точки A до точки O). З іншого боку, чим ближче він до точки O, тим частіше його товари вступають у пряму конкуренцію з товарами лідера галузі на графіку між точками D і A. А це, якщо врахувати переважаючу міць домінуючої фірми, дуже небезпечно. Звичайно, віце-лідер у конкретній обстановці може розробити будь-яку лінію поведінки, але, вигравши в одному, він програє в іншому: ризикує або зниженням ефективності масового виробництва, або посиленням



конкуренції з лідером.

Істотним у стратегії багатонаціональних корпорацій останнім часом (десятиліття) є те, що вони змінили свої уявлення про джерело їхніх переваг у конкурентній боротьбі. Вони звикли вважати, що їхній дорожчий ресурс — капітал і що найперше завдання управління — вкласти його якомога продуктивнішим способом. Зараз вони прийшли до переконання, що найдорожчий їхній ресурс — знання і що головне завдання управління — забезпечувати, щоб коло накопичених знань було якомога ширше і ці знання використовувалися якомога ефективніше. У ринковій економіці існує чисельно не дуже велика, однак життєво важлива для господарства група компаній, так званих порушників спокою (на Заході їх називають експлерентами), що займаються розробкою новітніх технологій. Слід зазначити одну парадоксальну особливість НТП: велику частину НДДКР проводять одні компанії, а найбільш значні результати одержують інші.

Справді, основна частина наукових досліджень здійснюється головними галузевими монополіями. У країнах Західної Європи, наприклад, 2/3 усіх промислових досліджень виконують великі фірми із кількістю зайнятих понад 5 тисяч чоловік. Більше того, концентрація у сфері витрат на НДДКР значно перевищує показники концентрації в інших сферах економічного життя, скажімо, у виробництві. Так, у фармацевтичній промисловості Англії 70 % виробництва концентрується в 20 фірмах, а 70 % витрат на НДДКР — тільки в 4. Швейцарський концерн "Нестле" один витрачає на дослідження більше, ніж уся харчова промисловість Франції. І все ж принципові нововведення, що змінюють структуру всієї промисловості, раз за разом виявляються наслідком не зусиль лідерів, а результатом діяльності невеликих, раніше невідомих фірм. Так, після війни лідером у виробництві ЕОМ стала до того маловідома фірма "ІВМ", котра випускала перфораційні машини, а потужні компанії-гіганти "Дженерал електрик", "Сіменс", "Філіпс" свій величезний потенціал (знання і досвід у радіотехніці) використати в цьому напрямі не змогли.

У наш час та сама історія повторилася з персональними комп'ютерами і суперкомп'ютерами. Беззаперечний лідер у світовому виробництві обчислювальних машин, згадана вище американська компанія "ІВМ", недооцінила значення персональних комп'ютерів і тим самим сприяла появі потужних конкурентів "Еппл" і "Компак", із якими нині змушена рахуватися. Дещо пізніше концерн "ІВМ" і головні японські електронні компанії вирішили, що в вік мікро-ЕОМ суперкомп'ютери приречені. Вакуум заповнила американська фірма "Крей рісерч", котра в 1988 р. досягла повного панування на світовому ринку, випустивши 59 % усіх діючих суперкомп'ютерів. Відповідь на запитання, як же вдається слабким компаніям систематично обганяти незмірно сильніші, можна одержати, порівнюючи ринкові стратегії та завдання, які ставлять перед собою зазначені фірми. Масштабна мета і вкрай важкий, ризикований шлях до її досягнення є специфічними умовами, в яких виникають фірми-новатори. І добра пристосовуваність саме до цих

нетипових умов дає їм можливість часто обганяти в науково-технічному змаганні навіть більш потужних конкурентів. Фірма-новатор легко йде на, здавалося б, комерційно не вигідні витрати, тому що ризик є невід'ємною рисою її бізнесу. Велика компанія скупа на фінансування "божевільних ідей", її НДДКР мають більш приземлений характер. Тим часом експерименти частіше за все існують недовго, оскільки навіть невелике погіршення економічної ситуації може призвести їх до загибелі. Однак на зміну одним ентузіастам приходять інші. У монополій, навпаки, великий запас стійкості, й на його підтримку витрачаються величезні ресурси. Образно кажучи, передбачений, поточний НТП — це вотчина великих фірм і спеціалізованих виробників, а ризиковані прориви в невідоме — це шанс експериментів. Засновниками фірм-новаторів здебільшого стають або вчені, або в минулому високопоставлені службовці великих концернів.

Розглянемо звичайну долю компаній-новаторів. У своєму розвитку вони, як правило, проходять кілька етапів, перший із яких зовні майже ніяк себе не виявляє: у надрах дрібних і середніх фірм іде наполегливий пошук принципово нових технологічних рішень. Прихований характер цієї праці робив її практично непомітною до поширення таких організаційних форм, як технологічні парки і венчурний (ризиковий) капітал. На першому етапі відбувається важкий процес матеріалізації нових знань. Компанії несуть витрати, не маючи практично ніяких джерел прибутків. Тому вони не можуть існувати без фінансово-організаційної підтримки. Реакцією на цю генетичну потребу стали технологічні парки. Концентрація фірм-новаторів у технологічних парках уперше дала змогу оцінити масштаби цього явища. У США, наприклад, діє близько 150 таких парків, найбільший із яких (знаменита "Кремнієва долина" — батьківщина мікропроцесорів і великих інтегральних схем) об'єднує близько 3 тисяч дрібних і середніх електронних фірм, у яких працює близько 200 тисяч чоловік.

Тепер процес винахідництва носить переважно еволюційний характер. Тому намір скласти собі капітал на оригінальному винаході вже не є достатньою спонукальною силою з таких причин. По-перше, винайти щось, на чому можна було б нажити капітал, зараз незмірно складніше, ніж у минулому столітті. У ті часи промислова революція надавала широкі можливості для створення нових інструментів, машин, матеріалів, і заповзятий винахідник мав реальну можливість забезпечити собі матеріальне благополуччя.

Сьогодні навіть у таких, що швидко розвиваються, галузях, як електроніка, напівпровідникова техніка, ЕОМ, роботи ведуться колективно, а у винахідника-одинака мало шансів на успіх, якщо він позбавлений урядової або іншої солідної підтримки. По-друге, промисловість перебуває на такому рівні, що економічно вигідне не завжди приносить користь людству. До негативних наслідків індустріального розвитку суспільства належать перш за все безробіття або робота, що не дає задоволення, забруднення навколишнього середовища, шум, виснаження природних ресурсів,

гонка озброєнь, відмінності між промислово розвинутими країнами і країнами, що розвиваються, та ін.

Для більшості фірм пошук нового закінчується невдачею. Ті ж, хто домагається прориву, вступають у другий етап розвитку — період бурхливого і спочатку безперешкодного зростання. Наприклад, впровадивши у свої мікрокомп'ютери нову елементну базу, американська компанія "Компак комп'ютер" за сім років змогла збільшити свій оборот майже в 30 разів і перетворилася у великий концерн. Такий же шлях пройшла і фірма "Еппл".

Поступово в компаній-новаторів стає все більше послідовників. Ринок нових товарів зростає. Врешті-решт на нові можливості звертають увагу головні монополії. Це служить переломним моментом і початком третього етапу розвитку.

Так, на початку 80-х років, відставши від своїх дрібних суперників, гігант "ІВМ" швидко ліквідував розрив і всього за два роки перетворився в лідера з виробництва персональних комп'ютерів. Його частка ще в 1982 р. була меншою порівняно з найсильнішою фірмою-патієнтом "Еппл" (персональні комп'ютери), а в 1984 р. вже в три рази перевищила її питому вагу.

Природно, виникає запитання: чому так легко втратили свої позиції експлеренти? Конкретна причина в розглянутому нами прикладі пов'язана з умілим використанням компанією "ІВМ" внутрішньофірмових стандартів. Адже споживачі цінують не тільки комп'ютер як такий, а й можливість використовувати на ньому неопрацьований за попередні роки банк програм разом із машинами більш високого класу. Проте в цій сфері перевага ветерана комп'ютерної техніки — фірми "ІВМ" — над новачком беззаперечна. Так, як тільки концерн створив мікро-ЕОМ, сумісну з іншими своїми машинами і їхнім програмним забезпеченням, покупці миттєво відвернулися від інших виробників.

Логічно зробити висновок, що головна особливість усіх наведених прикладів така: монополія-лідер витискає суперників, як тільки їй вдається "включити" створений конкурентами новий товар у давно контрольований нею сегмент ринку.

В умовах всезростаючої мінливості внутрішнього і зовнішнього середовища фірми стратегічний менеджмент визначає й успішно реалізовує перспективні шляхи розвитку бізнесу.

### **16.5. Розробка та реалізація стратегії підприємства**

Стратегія передбачає розробку обґрунтованих заходів і планів досягнення поставленої мети, у яких враховані науково-технічний потенціал фірми та її виробничо-збутові можливості.

При розробці стратегічних позицій підприємства користуються певними показниками, як якісними, так і кількісними. Якісні показники на практиці називаються орієнтирами, кількісні — завданнями. Орієнтир — це більш віддалена мета, якої підприємство прагне досягти шляхом розробки стратегії. Визначення мети — це більш конкретний рівень прийняття рішень, що вимагає розробки

відповідних стратегічних завдань. Стратегія, розроблена для досягнення однієї мети, може бути непридатна для досягнення іншої мети.

Між орієнтирами, метою і стратегією існують тісний взаємозв'язок і взаємозалежність. Наприклад, такий показник, як частка ринку, може служити й орієнтиром, і метою, а може бути і стратегією. Оскільки орієнтири, мета й стратегія виробляються всередині одного підприємства, тоді стратегія, що розробляється на вищому рівні управління, стає метою й орієнтиром на нижчих ланках управління — виробничих підрозділах.

Головне питання, яке ставить перед собою керівник підприємства або його керівний орган при розробці стратегії розвитку, таке: яким ми бачимо своє підприємство, що ми збираємося робити і чого хочемо досягти?

Для того щоб чітко й обгрунтовано відповісти на це запитання, керівник повинен чітко уявляти характер діяльності свого підприємства сьогодні та в майбутньому, а також продумати можливі його потреби на віддалену перспективу (10—15 років наперед).

Відповідь на запитання "Хто ми, що ми робимо і куди будемо йти?" визначить курс, якого буде дотримуватися підприємство. Те, що підприємство збирається робити і чим воно хоче стати, в загальному розумінні є його призначенням або місією. Визначаючи місію, ви визначаєте сферу діяльності підприємства. Усе це має супроводжуватися розробкою концепції довгострокового розвитку. Те, що бачить керівник стосовно місця свого підприємства на ринку, є стратегічним баченням. Розкриваючи та оприлюднюючи місію, керівництво знайомить персонал із доцільністю проголошеної мети і ґрунтовно пояснює напрями майбутнього розвитку.

Приклад місії та стратегічного бачення гіпотетичного підприємства може бути такий: "Наша місія — покращувати умови життя людей, забезпечувати їхню безпеку та спокій".

Виходячи з місії та стратегічного бачення, визначення конкретної мети дає змогу розробити плани роботи, за допомогою яких можна досягти успіху. Поставлена мета включає ряд бажаних результатів, для досягнення яких необхідні певні зусилля та організаційні дії.

Прагнення перейти від існуючого стану до бажаного примушує підприємство бути більш винахідливим, покращувати ділову репутацію. Якщо підприємство хоче досягти добрих результатів, воно має поставити добру мету. В межах стратегічного менеджменту однозначно перевага надається довгостроковій меті.

Кожен керівник повинен поставити перед собою конкретну мету. Кожний підрозділ підприємства мусить мати окремі завдання для досягнення загальної мети підприємства. Якщо загальна мета поділена на кілька конкретних завдань для кожного підрозділу, а менеджери нижчих рівнів відповідальні за виконання їх, то з'являється загальна зацікавленість у результатах роботи.

Стратегічна мета спрямована на зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. Тобто

вони стосуються конкурентоспроможності та спрямовані на забезпечення більш високих темпів зростання, збільшення частки ринку, на покращення якості продукції та послуг порівняно з конкурентами, на досягнення найнижчого рівня витрат, на підвищення віддачі від інвестицій тощо. Для того щоб правильно визначити стратегію, необхідно ретельно вивчити внутрішній стан підприємства та зовнішні фактори впливу. Лише чітко уявляючи становище свого підприємства на ринку, враховуючи особливості ринку, генеральний менеджмент може краще визначити стратегію, котра сприятиме досягненню поставленої мети і фінансових результатів. Неправильне оцінювання ситуації підвищує ризик неправильної розробки стратегії.

Стратегія підприємства складається, по перше, з добре продуманих цілеспрямованих дій, по-друге, з реакції на непередбачений розвиток подій. Стратегію краще всього розглядати як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень щодо адаптації до нових умов ринку. Завдання складання стратегії включає розробку плану дій та адаптування їх до змінюваної ситуації.

Незважаючи на етимологічну відмінність понять планування, прогнозування та стратегія, вони мають тенденцію до зближення. Якщо планування є своєрідним конструюванням реальних засобів досягнення бажаного майбутнього стану об'єкта управління, то прогнозування відповідає на запитання, що може відбутися, якщо організація ставить питання щодо своїх дій, а за допомогою стратегії вирішується питання, що конкретно і яким чином буде зроблено для здійснення проголошеної місії.

Стратегія і підприємництво. Для розробки ефективної стратегії необхідно мати талант підприємця і стратегічний спосіб мислення. Керівник повинен добитися того, щоб його стратегія максимальною мірою враховувала події, що відбуваються за межами фірми (зміна потреб покупців, дії конкурентів, можливості й загрози ринку). Керівник, реалізуючи стратегію підприємства, зможе адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища лише тоді, коли він виявить підприємницький талант, прогнозуючи ринкові тенденції, збільшуючи конкурентоспроможність підприємства, спрямовуючи його діяльність залежно від ситуації. Отже, вміння розробляти стратегію напряду залежить від підприємницького таланту менеджера. Це дві складові єдиного цілого.

Якщо керівництво не володіє такими здібностями, тоді підприємство може зіткнутися з двома загрозами. Перша — це застаріла стратегія. Чим швидше змінюється ситуація на ринку, тим більшою мірою успіх залежить від уміння керівника вносити стратегічні корективи. Стратегії, котрі все далі відходять від ринкових реалій, неодмінно приведуть підприємство до краху.

Друга загроза — спосіб мислення, спрямований усередину підприємства. Керівники, котрі не володіють достатньою мірою підприємницькими навичками, як правило, не схильні до ризику та сильно сумніваються, переходячи на новий стратегічний курс у період, коли поточна стратегія

приносила бажані результати. Вони поверхово вивчають ринкові тенденції та рідко прислуховуються до думки клієнтів. Найчастіше вони ігнорують події, котрі відбуваються за межами підприємства, вважаючи їх незначними, або досліджують їх надто детально (точність заради точності), перш ніж що-небудь зробити.

Стратегія підприємства буде адекватно відображати ситуацію на ринку в тому разі, якщо всі менеджери, котрі розробляють стратегію, мають підприємницький талант, прагнуть максимально задовольнити змінні потреби клієнтів та досягти значних конкурентних переваг на ринку. Тому коригування стратегії — явище природне. Наприклад, коли конкуренти роблять значний крок вперед, здійснюється технологічний прорив або виникає криза, поточна стратегія потребує радикальних змін. Якщо врахувати те, що нові підходи є необхідною складовою будь-якого виду підприємницької діяльності, то стратегія формується поступово, а потім розвивається за умови збільшення кількісних змін, тобто коли починає діяти закон переходу кількісних змін у якісні.

У реальній практиці рідко стратегія підприємства настільки добре продумана і складена, що може реально витримати перевірку часом. Навіть кращі бізнес-плани мають передбачати пристосування до змінюваних умов ринку, запитів клієнтів, стратегічного маневрування конкурентів, виникаючих нових можливостей і загроз, непередбачених подій. Саме тому розробка стратегії — динамічний процес, і керівництво повинне регулярно переоцінювати ситуацію, переглядаючи та оновлюючи стратегію, коли це необхідно. При цьому слід зазначити, що незначні зміни стратегії необхідні від випадку до випадку, особливо в кризових ситуаціях, але вони не можуть здійснюватися надто часто без виникнення організаційної плутанини та відповідного негативного ефекту. Добре продумана стратегія, як правило, діє кілька років, потребуючи лише незначних змін для її пристосування до змінюваних умов.

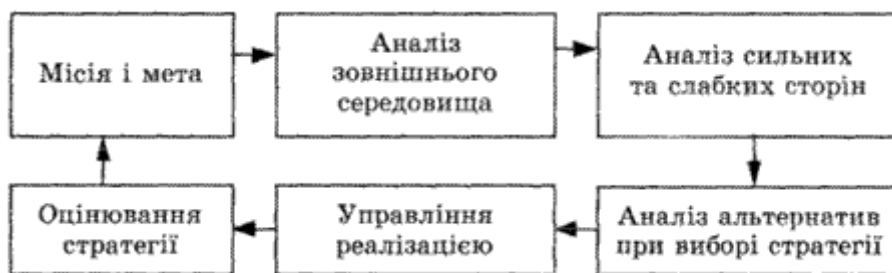
Стратегія формується з відповідей на запитання, як задовольнити споживачів, обійти конкурентів, досягти стратегічної мети тощо. Питання "як?" у стратегії специфічні для різних підприємств та пов'язані виключно з ситуацією на підприємстві й метою його діяльності. У світі бізнесу в підприємств є велика свобода вибору стратегії. Вони можуть, наприклад, диверсифікувати свою діяльність у різноманітних межах і напрямках або сконцентрувати зусилля на одному виді діяльності. За будь-яких умов діє закон свободи волі при прийнятті рішення щодо вироблення стратегії. Тому зміст опису стратегії підприємства більше наводить на роздуми, ніж є рецептом або математичною формулою.

Безпосередньо процедура розробки стратегії складається з: визначення корпоративної місії (девізу); конкретизації бачення корпорації і постановки мети; формулювання і реалізації стратегії, спрямованої на досягнення цільових настанов. Мистецтво стратегії полягає в тому, щоб результати розумової роботи втілилися в конкретні дії, які на етапі реалізації задумів дали б змогу домогтися

високої ефективності підприємницької діяльності.

Розгляд і реалізація стратегії часто ускладнюється, оскільки те, що на більш високому рівні управління вважається засобом досягнення мети, на відносно низьких рівнях може виявлятися самою метою. Це явище називається ієрархічною структурою стратега. Якщо, наприклад, у компанії визначено мету і розроблено стратегії на рівні портфеля в цілому, то для підприємств, що "входять у портфель", ці стратегії є метою. Підприємства, в свою чергу, розробляють свої стратегії, які для кожної із служб підприємства виступають як складові мети.

У будь-якому разі процес формування стратегії складається з трьох стадій. На стадії розробки створюється загальна концепція стратегії та в її межах — набір варіантів; на стадії доведення варіанти допрацьовуються доти, доки не будуть найбільш адекватно відбивати поставлену мету в усій різноманітності її проявів. Нарешті, на стадії стратегічного вибору варіанти аналізуються й оцінюються, у результаті чого кращий із них приймається як базовий для спеціальних і функціональних стратегій. В узагальненому вигляді процес розробки і реалізації стратегії можна подати так (рис. 57).



Варто підкреслити, що за розробкою стратегії звичайно настає фаза організаційного розвитку, в межах якої вживається заходів для істотного поліпшення стану справ організації, підвищення її конкурентоспроможності й готовності до подальшого розвитку.

У практиці менеджменту існують різні моделі розробки стратегії фірми. Конкретна модель стратегії — це своєрідна процедура її розробки, результат суб'єктивного уявлення про різні варіанти формування і реалізації стратегії фірми на певних принципах. Серед різних моделей насамперед розглянемо планову.

Планова модель, по-перше, передбачає визначення стратегії як продуманого, цілком усвідомленого і контрольованого розумового процесу.

По-друге, розглядає стратегію як процес планування. Результат відносно стандартизований і звичайно виражається у вигляді позицій.

По-третє, передбачає призначення головного виконавця, відповідального за розробку стратегії.

По-четверте, планова модель припускає, що за визначенням стратегії у встановлений час піде її реалізація.

По-п'яте, процес планування дає змогу розробляти стратегії, що можуть формулюватися і

передаватися різними способами.

По-шосте, зазначена модель припускає наявність централізованого штату і націлена на досягнення певного стратегічного становища.

Модель підприємницького типу є теоретичним втіленням таких концептуальних положень: формулювання стратегії є напівусвідомлений процес, що відбувається в голові у лідера-підприємця; тривале вивчення логіки функціонування галузей та глибоке осмислення сформованих тенденцій дають процвітаючому підприємцю можливість сформулювати своє бачення перспективи бізнесу, під яким, ніби під парасолькою, можуть прийматися конкретні рішення, розроблятися детальні плани і вживатися відповідні дії; щоб забезпечити продуктивність і гнучкість, бачення перспективи повинне мати неформальний і особистий характер.

Модель навчання на досвіді виходить із того, що визначення стратегії — це процес, що розвивається й одночасно повторюється. Він вимагає взаємної віддачі і сприйнятливості. Стратегія являє собою модель, сформовану під впливом зовнішніх імпульсів, одержуваних у процесі її реалізації. Стратегія викристалізовується поступово, і стратег має бути постійно готовим переглянути обрану лінію поведінки. Стратегії можуть характеризуватися динамізмом організації, залучаючи велику кількість людей, наповнюючи організацію новим змістом і пожвавлюючи її поведінку в цілому. Процес розробки стратегії може бути спонтанним або керованим.

Розробка стратегії закінчується створенням стратегічного плану. В одних організаціях це документ, у інших — єдине бачення і розуміння менеджерами перспектив розвитку організації. Чим більша організація, тим більша ймовірність, що план розроблено в вигляді документа.

У теорії сучасного менеджменту виділяють чотири рівні стратегії організації: корпоративний, сфери бізнесу, функціональний, лінійний.

Корпоративний рівень властивий компаніям, які діють у кількох сферах бізнесу, тобто в концермах і конгломератах. Тут приймаються рішення про закупівлю, продаж, ліквідацію, перепрофілювання тих або інших сфер бізнесу, визначається стратегічна відповідність між окремими сферами бізнесу, розробляються плани диверсифікації, здійснюється глобальне управління фінансовими ресурсами. Рівень сфери бізнесу — це рівень перших керівників не-диверсифікованих організацій, що входять до складу диверсифікованих організацій, або юридично та фінансово незалежних, котрі відповідають за розробку та реалізацію стратегії сфери бізнесу. На цьому рівні розробляється і реалізується стратегія, що ґрунтується на корпоративному стратегічному плані, головною метою якого є підвищення конкурентоспроможності.

Третій — функціональний — рівень керівництва функціональних сфер: фінансів, маркетингу, НДДКР, виробництва, управління персоналом тощо.

Четвертий — лінійний — рівень керівників підрозділів організації або її географічно віддалених



частин, наприклад представництв, філій.

Не диверсифіковані організації мають відповідно три рівні.

Головним принципом координації управлінських дій на всіх рівнях є принцип ієрархічної підпорядкованості.

Стратегічний план рівня, крім першого, має розроблятися на основі стратегічного плану, як правило, першого верхнього рівня. Значною проблемою узгодження стратегічних планів є відмінність інтересів. Класичними прикладами може бути визнано відмінності в інтересах, наприклад, таких функціональних підрозділів, як маркетингові й виробничі, фінансові й науково-дослідні.

На розробку стратегічних планів впливають ряд факторів, зокрема: STEEP-фактори; загальні перспективи галузі; конкуренція, культура і структура організації, стосунки між вищими керівниками всіх рівнів управління, конкурентоспроможність і конкурентний потенціал організації тощо.

Стратегічне управління передбачає: визначення ключових позицій на перспективу залежно від пріоритетності мети; виділення ресурсів організації під стратегічну мету незалежно від фактичної структури управління виробничо-господарською діяльністю; створення центрів керівництва кожною стратегічною метою; оцінку і стимулювання виробничих підрозділів і їхніх керівників, досягнення стратегічної мети.

Сучасний менеджмент багато уваги приділяє стратегічному управлінню. Цей вид управління можна в узагальненому вигляді подати як процес, котрий здійснюється в три етапи. Спочатку в рамках стратегічного планування визначаються довгострокові перспективи розвитку підприємства і його головних підрозділів. Потім на етапі реалізації планів розробляються заходи щодо здійснення фірмової стратегії. І, нарешті, за допомогою контролю виявляються основні проблеми в стратегії компанії.

Найбільш впливовим та відповідальним за розробку й реалізацію стратегії менеджером є виконавчий директор. Проблеми, які він вважає стратегічно важливими, стають стратегічними для підприємства.

Як правило, віце-президент з виробництва контролює виробничу стратегію, віце-президент з маркетингу відповідає за маркетингову стратегію і т. д. Функціональні керівники беруть активну участь у розробці ключових напрямів загальної стратегії. Кожна важлива структурна одиниця підприємства — виробничий відділ, технологічний, філія, — як правило, відіграє лідируючу або підлеглу роль у розробці стратегічного плану. Кожний менеджер певною мірою розробляє та слідкує за виконанням стратегії в межах підзвітної йому ланки.

Однією з головних причин, котрі зумовлюють участь керівників середньої та нижчої ланки

управління у розробці й виконанні стратегії, є той факт, що чим більш розгалуженою в просторі й диверсифікованою є діяльність підприємства, тим важче стає для невеликої кількості менеджерів вищої ланки повністю здійснювати стратегічне управління. Менеджери корпоративного рівня не можуть знати всіх особливостей і деталей роботи на місцях достатньо добре, щоб скласти для них стратегічні плани.

Передача безпосередньої функції розробки стратегії менеджерам, котрі будуть безпосередньо її реалізовувати, дає змогу встановити відповідальність за успіх або невдачу цієї стратегії. При цьому вони повинні мати засоби та можливості для створення умов ефективного реалізації стратегії.

У диверсифікованих організаціях, як правило, чотири рівні менеджерів зі стратегії. Перший — це виконавчий директор або інший керівник вищої ланки управління, який несе головну відповідальність та здійснює особисте керівництво в ухваленні значних стратегічних рішень, що охоплюють усе підприємство.

Другий представлений менеджерами, які несуть відповідальність за прибутки та збитки окремих виробничих підрозділів, котрим відводиться головна роль у визначенні та виконанні стратегічних планів для цих структурних одиниць.

До третього рівня належать функціональні та регіональні менеджери в межах даного виробничого підрозділу, безпосередньо відповідальні за окремі напрями роботи підприємства (виробництво, фінанси, персонал тощо), завданням яких є забезпечення єдиної стратегії для організаційних одиниць відповідного напрямку.

Четвертий рівень представлений менеджерами основних оперативних підрозділів та регіональних відділів, які несуть головну відповідальність за розвиток деталей стратегічних планів у своїй підзвітній сфері та за втілення в життя загального стратегічного плану на нижчому рівні.

Для підприємств, що здійснюють лише один вид діяльності, достатньо трьох рівнів: стратегічні менеджери на вищому рівні, менеджери зі стратегії на функціональному рівні, менеджери зі стратегії на оперативному рівні.

Управлінська діяльність з розробки і виконання стратегії часто ведеться і в некомерційних організаціях. Уряд країни, голови місцевих органів влади виконують функції менеджерів зі стратегії, реагуючи на виборців і проблеми, котрі виникають на відповідній території. На муніципальному рівні керівники комунального господарства, пожежної охорони, освіти здійснюють оперативне керівництво своїх відділів, впливаючи на формування та реалізацію стратегії для досягнення їхньої мети.

Отже, управлінська діяльність із визначення та втілення в життя стратегії є швидше правилом, ніж винятком. Діяльність зі створення стратегії фактично рано чи пізно стосується будь-якої діяльності, а стратегія підприємства є основою управління, а не тим, з чим має справу лише вищий рівень

управління.

Важливу роль у здійсненні стратегічного управління відіграють фахівці з планування та стратегічного аналізу. Роль і завдання відділу планування полягає здебільшого у зборі та обробці інформації, необхідної для менеджерів зі стратегії, створенні та подальшому управлінні системою щорічного перегляду стратегії, за допомогою якої всі менеджери зі стратегії перевіряють та вносять корективи у свої стратегічні плани. Він координує процес перегляду та затвердження стратегічних планів, розроблених для різних відділів підприємства, допомагає менеджерам усіх рівнів виявляти стратегічні питання, котрі необхідно сформулювати, надає дані, допомагає аналізувати стан галузі та конкурентних умов, поширювати інформацію про виконання наміченої стратегії.

При цьому слід пам'ятати, що не можна зобов'язувати фахівців з планування приймати стратегічні рішення, готувати стратегічні плани для виконання іншими, давати рекомендації щодо стратегії, котрі позбавляють б керівників оперативних структурних одиниць їхньої функції розробки та здійснення стратегії.

Якщо фахівців зі стратегічного планування фактично зобов'язують скласти стратегічний план для керівництва, то може виникнути один із двох негативних наслідків.

По-перше, деякі менеджери з радістю переклали б важкі проблеми на плечі фахівців з планування, надавши їм можливість розробляти стратегію. Фахівці з планування, не знаючи ситуації так добре, як лінійні менеджери, мають менше можливостей створити план дій, який би працював на відмінно, та не можуть нести відповідальність за виконання рекомендованого плану. Якщо фахівців з планування наділено відповідальністю за розробку стратегії, а лінійних керівників — за її виконання, то дуже важко встановити відповідальність за погані результати. Це також вводить в оману лінійних менеджерів, даючи зрозуміти, що їм не потрібно особисто брати участь у створенні стратегії для своїх структурних одиниць або в пошуку стратегічних рішень проблем у підзвітній галузі.

По-друге, коли у лінійних менеджерів немає чітко окресленої підзвітної території або персональної відповідальності за стратегічну програму, запропоновану відділом планування, вони її приймають поверхово, додаючи небагато формальних зусиль для її реалізації, а потім швидко беруться за поточні справи, знаючи, що цей існуючий на папері стратегічний план, складений у відділі планування, не має нічого спільного з їхньою особистою програмою керівництва. Далекий від реального життя стратегічний план приречений. Внаслідок цього мало хто з менеджерів сприймає роботу відділу планування настільки серйозно, щоб ретельно слідкувати за її виконанням, а стратегічне планування виглядає як одна з бюрократичних процедур.

Передача персоналу функцій із розробки стратегії для відділів, котрі їм не підпорядковані, веде до таких наслідків: ці фахівці не можуть нести відповідальності, якщо їхні рекомендації не дають

бажаного результату, оскільки вони не мають права керувати виконанням їх; їхніх рекомендацій не може бути прийнято з ентузіазмом до виконання менеджерами, тому що останні не причетні до вироблення їх. Байдушча робота менеджерів здатна провалити план. Навпаки, якщо в обов'язки лінійних менеджерів входять розробка та виконання стратегічних планів для підзвітних їм сфер, то їхня особиста стратегія та їхній особистий підхід до її виконання піддаються перевірці на придатність до роботи.

Ефективне управління підприємницькою діяльністю в сучасних умовах вимагає від менеджерів стратегічного мислення і вміння розробляти стратегію та забезпечувати її реалізацію.

Стосовно стратегії підприємства можна зробити такі висновки. По-перше, стратегія підприємства складається з дій і підходів управлінського персоналу для досягнення визначеної мети діяльності. По-друге, стратегія забезпечує (має забезпечувати) спрямованість і адаптованість дій підприємства в ринкових умовах. По-третє, створення стратегії — це перш за все підприємницька діяльність. По-четверте, розробник стратегії більшою мірою має бути зорієнтований на зміни зовнішнього середовища, ніж на вивчення внутрішніх проблем підприємства. По-п'яте, стратегія динамічна та в процесі розвитку підприємства. По-шосте, стратегії підприємства частково видимі, а частково приховані від стороннього погляду.

Розробка стратегічного бачення і місії підприємства, визначення мети і вибір стратегії є головними завданнями вибору напряму розвитку організації. Керівництво планує, в якому напрямі буде рухатися підприємство, його систему мети, а також ті кроки й дії, які будуть здійснюватися для досягнення визначених результатів. Усе це разом складає стратегічний план. Проте, як правило, стратегічні плани рідко містять усі стратегічні події, котрі можуть мати місце в плановий період. Непередбачені події, несподівані можливості та загрози, постійний потік нових пропозицій змушують менеджерів змінювати заплановані дії та вживати заходів, не передбачених планом. Стратегічні плани, прийняті з запізненням та вчасно не скориговані, не мають ніякого сенсу. Мистецтво реалізації стратегії полягає у правильній оцінці дій щодо визначення місця стратегії, її професійного виконання та одержання добрих результатів. Робота з реалізації стратегії початково належить до сфери адміністративних завдань, котра включає такі головні завдання: створення організаційних можливостей для успішного виконання стратегії; управління бюджетом з метою вигідного розміщення коштів; визначення політики підприємства, котра забезпечує реалізацію стратегії; мотивація персоналу для більш ефективної праці; створення сприятливої атмосфери всередині підприємства для успішного виконання поставлених завдань; використання найпередовішого досвіду для постійного покращення роботи; забезпечення внутрішнього керівництва, необхідного для просування по шляху реалізації стратегії та контролю за тим, як виконується стратегія.

Мета керівництва полягає у створенні системи оцінювання відповідності між тим, як виконано роботу, і тим, що необхідно для ефективної реалізації стратегії. Якість розробки системи оцінювання визначає якість реалізації стратегії. Відповідність між організацією роботи всередині підприємства і тим, що дає змогу ефективно реалізувати стратегію, робить підприємство єдиним цілим перед здійсненням своїх планів.

Завдання здійснення стратегії є найбільш складною і трудомісткою частиною стратегічного управління. Це завдання стосується всіх рівнів управління і має бути враховано більшістю підрозділів підприємства. Конкретне здійснення стратегії розпочинається з ретельного аналізу, усвідомлення, що підприємство має зробити по-іншому і краще для успішного досягнення поставленої мети. Кожен керівник зобов'язаний дати відповідь на запитання: що необхідно зробити на моїй ділянці, щоб внести свій вклад у виконання загальної стратегії, і як це я можу зробити найкращим чином?

Наскільки необхідно змінити внутрішню політику, щоб ефективно здійснювати стратегію підприємства, залежить від міри стратегічних змін і від того, наскільки відхиляється політика від вимог стратегії та наскільки стратегія узгоджена з існуючою корпоративною культурою. Залежно від обсягу внутрішніх змін для повного виконання стратегії може знадобитися від кількох місяців до кількох років.

### **16.5. Розробка та реалізація стратегії підприємства**

Стратегія передбачає розробку обґрунтованих заходів і планів досягнення поставленої мети, у яких враховані науково-технічний потенціал фірми та її виробничо-збутові можливості.

При розробці стратегічних позицій підприємства користуються певними показниками, як якісними, так і кількісними. Якісні показники на практиці називаються орієнтирами, кількісні — завданнями. Орієнтир — це більш віддалена мета, якої підприємство прагне досягти шляхом розробки стратегії. Визначення мети — це більш конкретний рівень прийняття рішень, що вимагає розробки відповідних стратегічних завдань. Стратегія, розроблена для досягнення однієї мети, може бути непридатна для досягнення іншої мети.

Між орієнтирами, метою і стратегією існують тісний взаємозв'язок і взаємозалежність. Наприклад, такий показник, як частка ринку, може служити й орієнтиром, і метою, а може бути і стратегією. Оскільки орієнтири, мета й стратегія виробляються всередині одного підприємства, тоді стратегія, що розробляється на вищому рівні управління, стає метою й орієнтиром на нижчих ланках управління — виробничих підрозділах.

Головне питання, яке ставить перед собою керівник підприємства або його керівний орган при розробці стратегії розвитку, таке: яким ми бачимо своє підприємство, що ми збираємося робити і чого хочемо досягти?

Для того щоб чітко й обґрунтовано відповісти на це запитання, керівник повинен чітко уявляти характер діяльності свого підприємства сьогодні та в майбутньому, а також продумати можливі його потреби на віддалену перспективу (10—15 років наперед).

Відповідь на запитання "Хто ми, що ми робимо і куди будемо йти?" визначить курс, якого буде дотримуватися підприємство. Те, що підприємство збирається робити і чим воно хоче стати, в загальному розумінні є його призначенням або місією. Визначаючи місію, ви визначаєте сферу діяльності підприємства. Усе це має супроводжуватися розробкою концепції довгострокового розвитку. Те, що бачить керівник стосовно місця свого підприємства на ринку, є стратегічним баченням. Розкриваючи та оприлюднюючи місію, керівництво знайомить персонал із доцільністю проголошеної мети і ґрунтовно пояснює напрями майбутнього розвитку.

Приклад місії та стратегічного бачення гіпотетичного підприємства може бути такий: "Наша місія — покращувати умови життя людей, забезпечувати їхню безпеку та спокій".

Виходячи з місії та стратегічного бачення, визначення конкретної мети дає змогу розробити плани роботи, за допомогою яких можна досягти успіху. Поставлена мета включає ряд бажаних результатів, для досягнення яких необхідні певні зусилля та організаційні дії.

Прагнення перейти від існуючого стану до бажаного примушує підприємство бути більш винахідливим, покращувати ділову репутацію. Якщо підприємство хоче досягти добрих результатів, воно має поставити добру мету. В межах стратегічного менеджменту однозначно перевага надається довгостроковій меті.

Кожен керівник повинен поставити перед собою конкретну мету. Кожний підрозділ підприємства мусить мати окремі завдання для досягнення загальної мети підприємства. Якщо загальна мета поділена на кілька конкретних завдань для кожного підрозділу, а менеджери нижчих рівнів відповідальні за виконання їх, то з'являється загальна зацікавленість у результатах роботи.

Стратегічна мета спрямована на зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. Тобто вони стосуються конкурентоспроможності та спрямовані на забезпечення більш високих темпів зростання, збільшення частки ринку, на покращення якості продукції та послуг порівняно з конкурентами, на досягнення найнижчого рівня витрат, на підвищення віддачі від інвестицій тощо. Для того щоб правильно визначити стратегію, необхідно ретельно вивчити внутрішній стан підприємства та зовнішні фактори впливу. Лише чітко уявляючи становище свого підприємства на ринку, враховуючи особливості ринку, генеральний менеджмент може краще визначити стратегію, котра сприятиме досягненню поставленої мети і фінансових результатів. Неправильне оцінювання ситуації підвищує ризик неправильної розробки стратегії.

Стратегія підприємства складається, по-перше, з добре продуманих цілеспрямованих дій, по-друге, з реакції на непередбачений розвиток подій. Стратегію краще всього розглядати як комбінацію із

запланованих дій і швидких рішень щодо адаптації до нових умов ринку. Завдання складання стратегії включає розробку плану дій та адаптування їх до змінюваної ситуації.

Незважаючи на етимологічну відмінність понять планування, прогнозування та стратегія, вони мають тенденцію до зближення. Якщо планування є своєрідним конструюванням реальних засобів досягнення бажаного майбутнього стану об'єкта управління, то прогнозування відповідає на запитання, що може відбутися, якщо організація ставить питання щодо своїх дій, а за допомогою стратегії вирішується питання, що конкретно і яким чином буде зроблено для здійснення проголошеної місії.

Стратегія і підприємництво. Для розробки ефективної стратегії необхідно мати талант підприємця і стратегічний спосіб мислення. Керівник повинен добитися того, щоб його стратегія максимальною мірою враховувала події, що відбуваються за межами фірми (зміна потреб покупців, дії конкурентів, можливості й загрози ринку). Керівник, реалізуючи стратегію підприємства, зможе адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища лише тоді, коли він виявить підприємницький талант, прогнозуючи ринкові тенденції, збільшуючи конкурентоспроможність підприємства, спрямовуючи його діяльність залежно від ситуації. Отже, вміння розробляти стратегію напряму залежить від підприємницького таланту менеджера. Це дві складові єдиного цілого.

Якщо керівництво не володіє такими здібностями, тоді підприємство може зіткнутися з двома загрозами. Перша — це застаріла стратегія. Чим швидше змінюється ситуація на ринку, тим більшою мірою успіх залежить від уміння керівника вносити стратегічні корективи. Стратегії, котрі все далі відходять від ринкових реалій, неодмінно приведуть підприємство до краху.

Друга загроза — спосіб мислення, спрямований усередину підприємства. Керівники, котрі не володіють достатньою мірою підприємницькими навичками, як правило, не схильні до ризику та сильно сумніваються, переходячи на новий стратегічний курс у період, коли поточна стратегія приносила бажані результати. Вони поверхово вивчають ринкові тенденції та рідко прислуховуються до думки клієнтів. Найчастіше вони ігнорують події, котрі відбуваються за межами підприємства, вважаючи їх незначними, або досліджують їх надто детально (точність заради точності), перш ніж що-небудь зробити.

Стратегія підприємства буде адекватно відображати ситуацію на ринку в тому разі, якщо всі менеджери, котрі розробляють стратегію, мають підприємницький талант, прагнуть максимально задовольнити змінні потреби клієнтів та досягти значних конкурентних переваг на ринку. Тому коригування стратегії — явище природне. Наприклад, коли конкуренти роблять значний крок вперед, здійснюється технологічний прорив або виникає криза, поточна стратегія потребує радикальних змін. Якщо врахувати те, що нові підходи є необхідною складовою будь-якого виду

підприємницької діяльності, то стратегія формується поступово, а потім розвивається за умови збільшення кількісних змін, тобто коли починає діяти закон переходу кількісних змін у якісні. У реальній практиці рідко стратегія підприємства настільки добре продумана і складена, що може реально витримати перевірку часом. Навіть кращі бізнес-плани мають передбачати пристосування до змінюваних умов ринку, запитів клієнтів, стратегічного маневрування конкурентів, виникаючих нових можливостей і загроз, непередбачених подій. Саме тому розробка стратегії — динамічний процес, і керівництво повинне регулярно переоцінювати ситуацію, переглядаючи та оновлюючи стратегію, коли це необхідно. При цьому слід зазначити, що незначні зміни стратегії необхідні від випадку до випадку, особливо в кризових ситуаціях, але вони не можуть здійснюватися надто часто без виникнення організаційної плутанини та відповідного негативного ефекту. Добре продумана стратегія, як правило, діє кілька років, потребуючи лише незначних змін для її пристосування до змінюваних умов.

Стратегія формується з відповідей на запитання, як задовольнити споживачів, обійти конкурентів, досягти стратегічної мети тощо. Питання "як?" у стратегії специфічні для різних підприємств та пов'язані виключно з ситуацією на підприємстві й метою його діяльності. У світі бізнесу в підприємств є велика свобода вибору стратегії. Вони можуть, наприклад, диверсифікувати свою діяльність у різноманітних межах і напрямках або сконцентрувати зусилля на одному виді діяльності. За будь-яких умов діє закон свободи волі при прийнятті рішення щодо вироблення стратегії. Тому зміст опису стратегії підприємства більше наводить на роздуми, ніж є рецептом або математичною формулою.

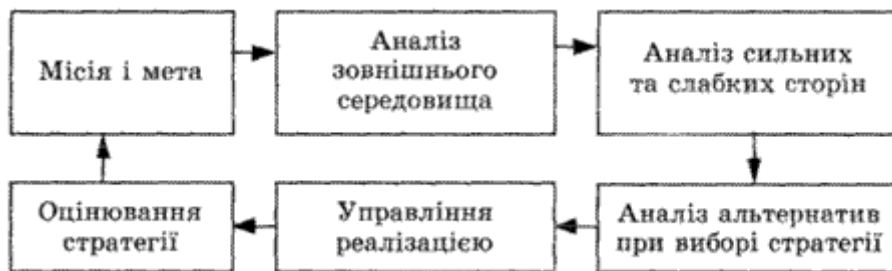
Безпосередньо процедура розробки стратегії складається з: визначення корпоративної місії (девізу); конкретизації бачення корпорації і постановки мети; формулювання і реалізації стратегії, спрямованої на досягнення цільових настанов. Мистецтво стратегії полягає в тому, щоб результати розумової роботи втілилися в конкретні дії, які на етапі реалізації задумів дали б змогу домогтися високої ефективності підприємницької діяльності.

Розгляд і реалізація стратегії часто ускладнюється, оскільки те, що на більш високому рівні управління вважається засобом досягнення мети, на відносно низьких рівнях може виявлятися самою метою. Це явище називається ієрархічною структурою стратега. Якщо, наприклад, у компанії визначено мету і розроблено стратегії на рівні портфеля в цілому, то для підприємств, що "входять у портфель", ці стратегії є метою. Підприємства, в свою чергу, розробляють свої стратегії, які для кожної із служб підприємства виступають як складові мети.

У будь-якому разі процес формування стратегії складається з трьох стадій. На стадії розробки створюється загальна концепція стратегії та в її межах — набір варіантів; на стадії доведення варіанти допрацьовуються доти, доки не будуть найбільш адекватно відбивати поставлену мету в



усій різноманітності її проявів. Нарешті, на стадії стратегічного вибору варіанти аналізуються й оцінюються, у результаті чого кращий із них приймається як базовий для спеціальних і функціональних стратегій. В узагальненому вигляді процес розробки і реалізації стратегії можна подати так (рис. 57).



Варто підкреслити, що за розробкою стратегії звичайно настає фаза організаційного розвитку, в межах якої вживається заходів для істотного поліпшення стану справ організації, підвищення її конкурентоспроможності й готовності до подальшого розвитку.

У практиці менеджменту існують різні моделі розробки стратегії фірми. Конкретна модель стратегії — це своєрідна процедура її розробки, результат суб'єктивного уявлення про різні варіанти формування і реалізації стратегії фірми на певних принципах. Серед різних моделей насамперед розглянемо планову.

Планова модель, по-перше, передбачає визначення стратегії як продуманого, цілком усвідомленого і контролюваного розумового процесу.

По-друге, розглядає стратегію як процес планування. Результат відносно стандартизований і звичайно виражається у вигляді позицій.

По-третє, передбачає призначення головного виконавця, відповідального за розробку стратегії.

По-четверте, планова модель припускає, що за визначенням стратегії у встановлений час піде її реалізація.

По-п'яте, процес планування дає змогу розробляти стратегії, що можуть формулюватися і передаватися різними способами.

По-шосте, зазначена модель припускає наявність централізованого штату і націлена на досягнення певного стратегічного становища.

Модель підприємницького типу є теоретичним втіленням таких концептуальних положень: формулювання стратегії є напівусвідомлений процес, що відбувається в голові у лідера-підприємця; тривале вивчення логіки функціонування галузей та глибоке осмислення сформованих тенденцій дають процвітаючому підприємцю можливість сформулювати своє бачення перспективи бізнесу, під яким, ніби під парасолькою, можуть прийматися конкретні рішення, розроблятися детальні плани і вживатися відповідні дії; щоб забезпечити продуктивність і гнучкість, бачення перспективи повинне мати неформальний і особистий характер.

Модель навчання на досвіді виходить із того, що визначення стратегії — це процес, що розвивається й одночасно повторюється. Він вимагає взаємної віддачі і сприйнятливості. Стратегія являє собою модель, сформовану під впливом зовнішніх імпульсів, одержуваних у процесі її реалізації. Стратегія викристалізовується поступово, і стратег має бути постійно готовим переглянути обрану лінію поведінки. Стратегії можуть характеризуватися динамізмом організації, залучаючи велику кількість людей, наповнюючи організацію новим змістом і пожвавлюючи її поведінку в цілому. Процес розробки стратегії може бути спонтанним або керованим.

Розробка стратегії закінчується створенням стратегічного плану. В одних організаціях це документ, у інших — єдине бачення і розуміння менеджерами перспектив розвитку організації. Чим більша організація, тим більша ймовірність, що план розроблено в вигляді документа.

У теорії сучасного менеджменту виділяють чотири рівні стратегії організації: корпоративний, сфери бізнесу, функціональний, лінійний.

Корпоративний рівень властивий компаніям, які діють у кількох сферах бізнесу, тобто в концернах і конгломератах. Тут приймаються рішення про закупівлю, продаж, ліквідацію, перепрофілювання тих або інших сфер бізнесу, визначається стратегічна відповідність між окремими сферами бізнесу, розробляються плани диверсифікації, здійснюється глобальне управління фінансовими ресурсами. Рівень сфери бізнесу — це рівень перших керівників не-диверсифікованих організацій, що входять до складу диверсифікованих організацій, або юридично та фінансово незалежних, котрі відповідають за розробку та реалізацію стратегії сфери бізнесу. На цьому рівні розробляється і реалізується стратегія, що ґрунтується на корпоративному стратегічному плані, головною метою якого є підвищення конкурентоспроможності.

Третій — функціональний — рівень керівництва функціональних сфер: фінансів, маркетингу, НДДКР, виробництва, управління персоналом тощо.

Четвертий — лінійний — рівень керівників підрозділів організації або її географічно віддалених частин, наприклад представництв, філій.

Не диверсифіковані організації мають відповідно три рівні.

Головним принципом координації управлінських дій на всіх рівнях є принцип ієрархічної підпорядкованості.

Стратегічний план рівня, крім першого, має розроблятися на основі стратегічного плану, як правило, першого верхнього рівня. Значною проблемою узгодження стратегічних планів є відмінність інтересів. Класичними прикладами може бути визнано відмінності в інтересах, наприклад, таких функціональних підрозділів, як маркетингові й виробничі, фінансові й науково-дослідні.

На розробку стратегічних планів впливають ряд факторів, зокрема: STEEP-фактори; загальні

перспективи галузі; конкуренція, культура і структура організації, стосунки між вищими керівниками всіх рівнів управління, конкурентоспроможність і конкурентний потенціал організації тощо.

Стратегічне управління передбачає: визначення ключових позицій на перспективу залежно від пріоритетності мети; виділення ресурсів організації під стратегічну мету незалежно від фактичної структури управління виробничо-господарською діяльністю; створення центрів керівництва кожною стратегічною метою; оцінку і стимулювання виробничих підрозділів і їхніх керівників, досягнення стратегічної мети.

Сучасний менеджмент багато уваги приділяє стратегічному управлінню. Цей вид управління можна в узагальненому вигляді подати як процес, котрий здійснюється в три етапи. Спочатку в рамках стратегічного планування визначаються довгострокові перспективи розвитку підприємства і його головних підрозділів. Потім на етапі реалізації планів розробляються заходи щодо здійснення фірмової стратегії. І, нарешті, за допомогою контролю виявляються основні проблеми в стратегії компанії.

Найбільш впливовим та відповідальним за розробку й реалізацію стратегії менеджером є виконавчий директор. Проблеми, які він вважає стратегічно важливими, стають стратегічними для підприємства.

Як правило, віце-президент з виробництва контролює виробничу стратегію, віце-президент з маркетингу відповідає за маркетингову стратегію і т. д. Функціональні керівники беруть активну участь у розробці ключових напрямів загальної стратегії. Кожна важлива структурна одиниця підприємства — виробничий відділ, технологічний, філія, — як правило, відіграє лідируючу або підлеглу роль у розробці стратегічного плану. Кожний менеджер певною мірою розробляє та слідкує за виконанням стратегії в межах підзвітної йому ланки.

Однією з головних причин, котрі зумовлюють участь керівників середньої та нижчої ланки управління у розробці й виконанні стратегії, є той факт, що чим більш розгалуженою в просторі й диверсифікованою є діяльність підприємства, тим важче стає для невеликої кількості менеджерів вищої ланки повністю здійснювати стратегічне управління. Менеджери корпоративного рівня не можуть знати всіх особливостей і деталей роботи на місцях достатньо добре, щоб скласти для них стратегічні плани.

Передача безпосередньої функції розробки стратегії менеджерам, котрі будуть безпосередньо її реалізовувати, дає змогу встановити відповідальність за успіх або невдачу цієї стратегії. При цьому вони повинні мати засоби та можливості для створення умов ефективного реалізації стратегії.

У диверсифікованих організаціях, як правило, чотири рівні менеджерів зі стратегії. Перший — це виконавчий директор або інший керівник вищої ланки управління, який несе головну

відповідальність та здійснює особисте керівництво в ухваленні значних стратегічних рішень, що охоплюють усе підприємство.

Другий представлений менеджерами, які несуть відповідальність за прибутки та збитки окремих виробничих підрозділів, котрим відводиться головна роль у визначенні та виконанні стратегічних планів для цих структурних одиниць.

До третього рівня належать функціональні та регіональні менеджери в межах даного виробничого підрозділу, безпосередньо відповідальні за окремі напрями роботи підприємства (виробництво, фінанси, персонал тощо), завданням яких є забезпечення єдиної стратегії для організаційних одиниць відповідного напрямку.

Четвертий рівень представлений менеджерами основних оперативних підрозділів та регіональних відділів, які несуть головну відповідальність за розвиток деталей стратегічних планів у своїй підзвітній сфері та за втілення в життя загального стратегічного плану на нижчому рівні.

Для підприємств, що здійснюють лише один вид діяльності, достатньо трьох рівнів: стратегічні менеджери на вищому рівні, менеджери зі стратегії на функціональному рівні, менеджери зі стратегії на оперативному рівні.

Управлінська діяльність з розробки і виконання стратегії часто ведеться і в некомерційних організаціях. Уряд країни, голови місцевих органів влади виконують функції менеджерів зі стратегії, реагуючи на виборців і проблеми, котрі виникають на відповідній території. На муніципальному рівні керівники комунального господарства, пожежної охорони, освіти здійснюють оперативне керівництво своїх відділів, впливаючи на формування та реалізацію стратегії для досягнення їхньої мети.

Отже, управлінська діяльність із визначення та втілення в життя стратегії є швидше правилом, ніж винятком. Діяльність зі створення стратегії фактично рано чи пізно стосується будь-якої діяльності, а стратегія підприємства є основою управління, а не тим, з чим має справу лише вищий рівень управління.

Важливу роль у здійсненні стратегічного управління відіграють фахівці з планування та стратегічного аналізу. Роль і завдання відділу планування полягає здебільшого у зборі та обробці інформації, необхідної для менеджерів зі стратегії, створенні та подальшому управлінні системою щорічного перегляду стратегії, за допомогою якої всі менеджери зі стратегії перевіряють та вносять корективи у свої стратегічні плани. Він координує процес перегляду та затвердження стратегічних планів, розроблених для різних відділів підприємства, допомагає менеджерам усіх рівнів виявляти стратегічні питання, котрі необхідно сформулювати, надає дані, допомагає аналізувати стан галузі та конкурентних умов, поширювати інформацію про виконання наміченої стратегії.

При цьому слід пам'ятати, що не можна зобов'язувати фахівців з планування приймати стратегічні

рішення, готувати стратегічні плани для виконання іншими, давати рекомендації щодо стратегії, котрі позбавляли б керівників оперативних структурних одиниць їхньої функції розробки та здійснення стратегії.

Якщо фахівців зі стратегічного планування фактично зобов'язують скласти стратегічний план для керівництва, то може виникнути один із двох негативних наслідків.

По-перше, деякі менеджери з радістю переклали б важкі проблеми на плечі фахівців з планування, надавши їм можливість розробляти стратегію. Фахівці з планування, не знаючи ситуації так добре, як лінійні менеджери, мають менше можливостей створити план дій, який би працював на відмінно, та не можуть нести відповідальність за виконання рекомендованого плану. Якщо фахівців з планування наділено відповідальністю за розробку стратегії, а лінійних керівників — за її виконання, то дуже важко встановити відповідальність за погані результати. Це також вводить в оману лінійних менеджерів, даючи зрозуміти, що їм не потрібно особисто брати участь у створенні стратегії для своїх структурних одиниць або в пошуку стратегічних рішень проблем у підзвітній галузі.

По-друге, коли у лінійних менеджерів немає чітко окресленої підзвітної території або персональної відповідальності за стратегічну програму, запропоновану відділом планування, вони її приймають поверхово, додаючи небагато формальних зусиль для її реалізації, а потім швидко беруться за поточні справи, знаючи, що цей існуючий на папері стратегічний план, складений у відділі планування, не має нічого спільного з їхньою особистою програмою керівництва. Далекий від реального життя стратегічний план приречений. Внаслідок цього мало хто з менеджерів сприймає роботу відділу планування настільки серйозно, щоб ретельно слідкувати за її виконанням, а стратегічне планування виглядає як одна з бюрократичних процедур.

Передача персоналу функцій із розробки стратегії для відділів, котрі їм не підпорядковані, веде до таких наслідків: ці фахівці не можуть нести відповідальності, якщо їхні рекомендації не дають бажаного результату, оскільки вони не мають права керувати виконанням їх; їхніх рекомендацій не може бути прийнято з ентузіазмом до виконання менеджерами, тому що останні не причетні до вироблення їх. Байдужа робота менеджерів здатна провалити план. Навпаки, якщо в обов'язки лінійних менеджерів входять розробка та виконання стратегічних планів для підзвітних їм сфер, то їхня особиста стратегія та їхній особистий підхід до її виконання піддаються перевірці на придатність до роботи.

Ефективне управління підприємницькою діяльністю в сучасних умовах вимагає від менеджерів стратегічного мислення і вміння розробляти стратегію та забезпечувати її реалізацію.

Стосовно стратегії підприємства можна зробити такі висновки. По-перше, стратегія підприємства складається з дій і підходів управлінського персоналу для досягнення визначеної мети діяльності.

По-друге, стратегія забезпечує (має забезпечувати) спрямованість і адаптованість дій підприємства в ринкових умовах. По-третє, створення стратегії — це перш за все підприємницька діяльність. По-четверте, розробник стратегії більшою мірою має бути зорієнтований на зміни зовнішнього середовища, ніж на вивчення внутрішніх проблем підприємства. По-п'яте, стратегія динамічна та в процесі розвитку підприємства. По-шосте, стратегії підприємства частково видимі, а частково приховані від стороннього погляду.

Розробка стратегічного бачення і місії підприємства, визначення мети і вибір стратегії є головними завданнями вибору напряму розвитку організації. Керівництво планує, в якому напрямі буде рухатися підприємство, його систему мети, а також ті кроки й дії, які будуть здійснюватися для досягнення визначених результатів. Усе це разом складає стратегічний план. Проте, як правило, стратегічні плани рідко містять усі стратегічні події, котрі можуть мати місце в плановий період. Непередбачені події, несподівані можливості та загрози, постійний потік нових пропозицій змушують менеджерів змінювати заплановані дії та вживати заходів, не передбачених планом. Стратегічні плани, прийняті з запізненням та вчасно не скориговані, не мають ніякого сенсу. Мистецтво реалізації стратегії полягає у правильній оцінці дій щодо визначення місця стратегії, її професійного виконання та одержання добрих результатів. Робота з реалізації стратегії початково належить до сфери адміністративних завдань, котра включає такі головні завдання: створення організаційних можливостей для успішного виконання стратегії; управління бюджетом з метою вигідного розміщення коштів; визначення політики підприємства, котра забезпечує реалізацію стратегії; мотивація персоналу для більш ефективної праці; створення сприятливої атмосфери всередині підприємства для успішного виконання поставлених завдань; використання найпередовішого досвіду для постійного покращення роботи; забезпечення внутрішнього керівництва, необхідного для просування по шляху реалізації стратегії та контролю за тим, як виконується стратегія.

Мета керівництва полягає у створенні системи оцінювання відповідності між тим, як виконано роботу, і тим, що необхідно для ефективної реалізації стратегії. Якість розробки системи оцінювання визначає якість реалізації стратегії. Відповідність між організацією роботи всередині підприємства і тим, що дає змогу ефективно реалізувати стратегію, робить підприємство єдиним цілим перед здійсненням своїх планів.

Завдання здійснення стратегії є найбільш складною і трудомісткою частиною стратегічного управління. Це завдання стосується всіх рівнів управління і має бути враховано більшістю підрозділів підприємства. Конкретне здійснення стратегії розпочинається з ретельного аналізу, усвідомлення, що підприємство має зробити по-іншому і краще для успішного досягнення поставленої мети. Кожен керівник зобов'язаний дати відповідь на запитання: що необхідно зробити

на моїй ділянці, щоб внести свій вклад у виконання загальної стратегії, і як це я можу зробити найкращим чином?

Наскільки необхідно змінити внутрішню політику, щоб ефективно здійснювати стратегію підприємства, залежить від міри стратегічних змін і від того, наскільки відхиляється політика від вимог стратегії та наскільки стратегія узгоджена з існуючою корпоративною культурою. Залежно від обсягу внутрішніх змін для повного виконання стратегії може знадобитися від кількох місяців до кількох років.

### **16.6. Передумови виникнення і сутність стратегічного управління**

Для того щоб зрозуміти передумови виникнення стратегічного управління та його ідеологію, розглянемо головні епохи економічного розвитку з кінця XIX ст.

Період з 80-х років XIX ст. до 30-х років XX ст. був епохою масового виробництва, що характеризувалася процесом формування інфраструктури масового виробництва. Головним завданням підприємств була максимізація обсягів виробництва однорідного товару з мінімальними витратами.

Період із 30-х до 50-х років XX ст. називають епохою масового збуту. Критичною точкою переходу став момент, коли пропозиція однорідної дешевої продукції перевищила попит. Для цього періоду і для виробництва характерним, перш за все, було прагнення виробників впливати на споживачів, використовуючи розширення номенклатури продукції, що випускається, вдосконалення організації збуту, інтенсифікацію рекламних зусиль. У цей період зароджується маркетинг як філософія бізнесу, в центр уваги якої було поставлено необхідність виявлення, передбачення, формування і задоволення потреб клієнтів. З погляду стабільності та передбачуваності ця епоха характеризується як епоха відносної стабільності й передбачуваності.

З середини 50-х років розпочинається постіндустріальна епоха, котра триває досі. Головними рисами нової епохи є прискорення темпів НТП та новий рівень добробуту, досягнутий суспільством, що об'єктивно веде до зміни структури економіки і певною мірою її ідеології (зростання частки послуг у ВВП, високий ступінь диверсифікації продукції, посилення уваги до негативних факторів прогресу — забруднення навколишнього середовища, інфляції, монополізму тощо), а також підвищення темпу протікання економічних процесів. Зміни, що відбулися в системі суспільного відтворення, значно ускладнили не лише оперативне управління, а й управління з урахуванням майбутніх тенденцій за рахунок зниження міри їхньої визначеності. Сучасна епоха характеризується посиленням інтенсивності конкуренції в цілому й ускладненням її структури, що в сукупності зі зростанням вартості робочої сили та сировинних ресурсів посилює інтернаціоналізацію або глобалізацію підприємницької діяльності.

Аналіз епох засвідчує неухильне ускладнення структури зовнішнього середовища організації,

прискорення темпів зміни параметрів зовнішнього середовища у часі. Ці фактори в сукупності ускладнили управління організаціями, особливо диверсифікованими — концернами, конгломератами.

У теорії стратегічного менеджменту розрізняють довгострокове та стратегічне управління сучасними організаціями. Ідеологія довгострокового управління прийнятна в тих випадках, коли майбутнє може бути передбачене шляхом екстраполяції тенденцій розвитку. Мається на увазі тенденція зростання. Вважається, що майбутнє буде принаймні не гіршим від минулого і теперішнього. За припущення задовільної точності екстраполяції можливо завчасно розрахувати потреби в праці й капіталі. Головним інструментом довгострокового планування є бюджетування, тобто розробка довгострокових планів для всіх сфер діяльності, інтегрально представлених у бюджеті на квартал, рік, п'ятирічку. Тому довгострокове управління характерне для епохи масового виробництва і певною мірою епохи масового збуту.

Ідеологія стратегічного управління ґрунтується на припущенні про неможливість із достатньою мірою точності передбачати довгострокові тенденції, тобто вона характерна для постіндустріальної епохи.

Головна ідея переходу до стратегічного управління полягала в усвідомленні необхідності перенесення центру уваги вищого керівництва на зовнішнє середовище для того, щоб відповідним чином і вчасно реагувати на зміни, що відбуваються в ньому.

Наведемо кілька визначень стратегічного управління. Стратегічне управління — це процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією організації з її оточенням.

Стратегічне управління — це набір рішень і дій щодо формулювання та виконання стратегій для того, щоб досягти мети організації.

Стратегічне управління — це система управління підприємством, котра ґрунтується на розробці та реалізації стратегії підприємства.

Як б ми не взяли визначення стратегічного управління, в них робиться наголос на тих або інших його аспектах, особливостях або відмінностях від звичайного управління.

У зв'язку з прискоренням змін умов підприємницької діяльності у другій половині XX ст. перед підприємствами виникла необхідність по-новому розв'язувати завдання досягнення мети. А тому поняття стратегічне управління підприємством набувало нового змісту.

Так, стратегічне управління в 50—60-х роках розглядалося як довгострокове планування виробництва та освоєння ринків. Довгострокові плани ставилися в центр уваги при виборі стратегічної поведінки підприємства.

У 70-х роках стратегія управління — це вже не фіксація планів виробництва на довгострокову



перспективу, а вибір бізнесу, яким слід займатися, рішення, що робити з бізнесом, який був успішним, але може втратити свою привабливість внаслідок зміни пріоритетів споживачів. У 80-х роках динамізм зовнішнього середовища настільки ускладнив завдання вчасної адаптації до змін, що створення потенціалу змін, здатності підприємства належним чином реагувати на зовнішнє середовище стало в центр управління підприємством.

Стратегічне управління визначається як управління підприємством, при якому основою стратегічних рішень є вибір поведінки підприємства в даний момент, який розглядається як початок майбутнього. Отже, рішення при стратегічному управлінні визначаються обставинами, які виникають. Їхнє виконання має дати не лише відповідь на виклик з боку зовнішнього середовища, а й забезпечити можливість подальшої успішної реакції на зміни, які відбуваються.

Необхідно зауважити, що в сучасних умовах стратегічне управління є одним із найважливіших факторів успішного виживання та розвитку підприємств у ринкових умовах, які постійно змінюються.

Відсутність стратегічного управління виявляється передусім в таких формах.

По-перше, підприємства планують свою діяльність на основі того, що середовище або взагалі не буде змінюватися, або в ньому не буде відбуватися якісних змін. Спроби скласти довгострокові плани, в яких детально розписується, що, коли і як робити на довгостроковий період, або робляться спроби знайти єдино правильне рішення на багато років наперед і т. ін. — все це ознаки нестратегічного управління.

Стратегічне управління в кожний даний момент визначає, що підприємство має робити сьогодні, щоб досягти поставленої мети у майбутньому, виходячи при цьому з того, що середовище підприємства, а схоже й умови його функціонування будуть змінюватися.

При стратегічному управлінні здійснюється погляд немовби з майбутнього в сьогодні, сьогодні визначаються та здійснюються дії підприємства, які забезпечують йому певне майбутнє.

Навпаки, при нестратегічному управлінні складається план конкретних дій як на теперішній час, так і на майбутнє, апріорі спираючись на те, що чітко відомий кінцевий результат і середовище не будуть змінюватися.

По-друге, при нестратегічному управлінні вироблення програм дій розпочинається з аналізу внутрішніх можливостей та ресурсів підприємства. При такому підході дуже часто виявляється, що підприємство не спроможне досягти своєї мети, тому що досягнення їх принципово залежить від можливостей і потреб клієнтів, а також від поведінки конкурентів.

Усе, що може визначити підприємство на основі аналізу всіх внутрішніх можливостей, — це кількість продукції, яку воно може виготовити, і витрати, які при цьому може понести. Банальну істину, що кількість продукції, яку буде викуплено, і її ціну визначає ринок, часто забувають.

Тому планувати діяльність підприємства, виходячи з аналізу внутрішніх ресурсів і можливостей раціонально використовувати їх, означає йти всупереч принципам стратегічного управління.

У практиці менеджменту підприємства є ряд обмежень на використання стратегічного управління з погляду його універсальності для будь-яких ситуацій і завдань.

По-перше, стратегічне управління за своєю природою і сутністю не дає, та й не може дати точної і детальної картини майбутнього.

Опис бажаного майбутнього стану в стратегічному управлінні — це сукупність якісних побажань стосовно того, в якому становищі має перебувати підприємство, яку позицію воно має займати на ринку та в бізнесі, яку мати організаційну культуру, У які ділові групи, об'єднання має входити тощо.

По-друге, стратегічне управління не може бути зведене до набору рутинних правил, процедур і схем. У його межах немає теорії, котра визначає, що і як робити при вирішенні певних проблем, завдань або у певній ситуації.

Стратегічне управління — це певна філософія або ідеологія бізнесу та менеджменту. І кожним окремим керівником воно розуміється й реалізується значною мірою по-своєму. Звичайно, існує ряд рекомендацій, правил і логічних схем аналізу проблем та вибору стратегії, здійснення стратегічного планування й практичної реалізації стратегії. Проте загалом на практиці стратегічне управління — це:

симбіоз інтуїції та мистецтва вищого керівництва, щоб вести підприємство до стратегічної мети; високий професіоналізм і творчість персоналу, який забезпечує зв'язок підприємства з середовищем, оновлення підприємства та його продукції, реалізацію поточних планів; активне залучення всіх працівників до реалізації завдань підприємства, до пошуку найкращих шляхів досягнення його мети.

По-третє, необхідні величезні зусилля та великі витрати часу і ресурсів для того, щоб на підприємстві почав здійснюватися процес стратегічного управління, зокрема:

введення та здійснення стратегічного планування, котре відрізняється від розробки довгострокових планів, обов'язкових до виконання;

створення служб для здійснення моніторингу середовища, служби маркетингу, зв'язків із громадськістю.

По-четверте, значно посилюються негативні наслідки помилок стратегічного передбачення.

Особливо трагічними бувають наслідки неправильного прогнозу для підприємств, котрі здійснюють безальтернативний шлях функціонування або реалізують стратегію, яка не піддається принциповому керуванню.

По-п'яте, при здійсненні стратегічного управління часто наголос робиться на стратегічному

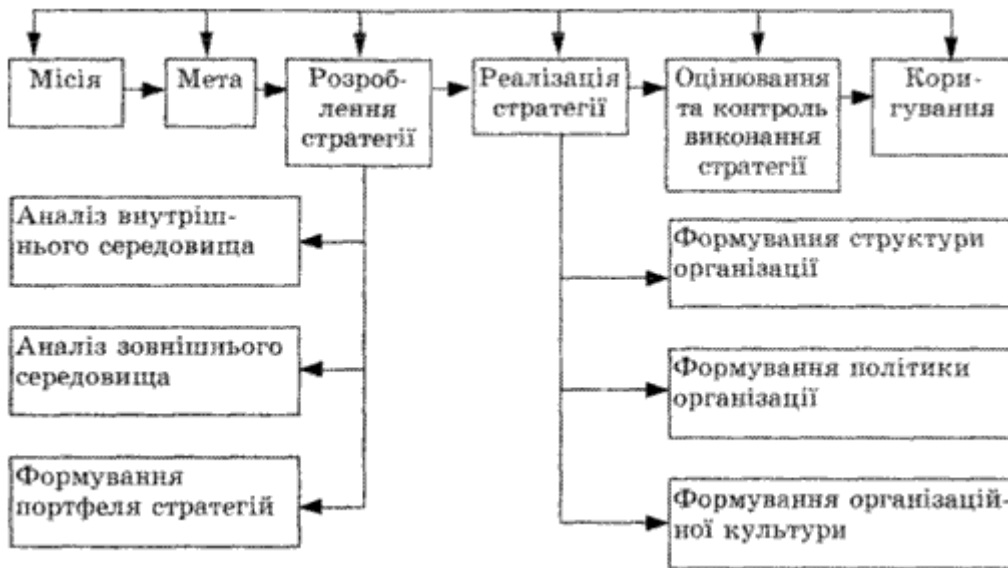
плануванні. Однак цього, як правило, недостатньо, оскільки стратегічний план не забезпечує його обов'язкового виконання. Насамперед найважливішою складовою стратегічного управління є реалізація стратегічного плану. А це передбачає перш за все створення певної організаційної культури, котра дає змогу реалізувати стратегію, створення систем мотивації та організації праці, створення певної гнучкості підприємства.

Отже, стратегічне управління визначається як технологія управління в умовах підвищеної нестабільності факторів зовнішнього середовища та невизначеності їх у часі. Характеристики довгострокового та стратегічного управління подано в табл. 30.

Характеристика	Довгострокове управління	Стратегічне управління
Головне призначення	Максимізація прибутку	Максимізація прибутку з урахуванням інтересів людини
Основний спосіб досягнення	Оптимізація використання внутрішніх ресурсів	Встановлення динамічного балансу з невизначеним і нестабільним оточенням
Важливий фактор часу	Ненайважливіший фактор	Найважливіший фактор у конкурентній боротьбі
Критерії оцінювання ефективності	Прибутковість	Точність передбачення змін у зовнішньому середовищі та час адаптації до змін у зовнішньому середовищі, якість товарів і послуг
Погляд на персонал	Працівники — один із ресурсів організації	Працівники — найважливіший ресурс

Стратегічне управління як технологія ефективного управління за умов підвищеної нестабільності й невизначеності факторів зовнішнього середовища особливо актуальне для підприємств, які мають диверсифікований портфель бізнесів, тобто виробляють товари та послуги різного функціонального призначення й діють у різних сферах бізнесу. Управління портфелем сфер бізнесу в умовах невизначеності факторів зовнішнього середовища та нестабільності їх в диверсифікованих організаціях називається корпоративним стратегічним управлінням.

Головні етапи процесу стратегічного управління такі (рис. 58): визначення бізнесу та місії організації; розроблення довгострокової і короткострокової мети; розроблення стратегії; реалізація стратегії; оцінювання та контроль виконання стратегії, коригування попередніх етапів.



Ці етапи (процеси) логічно витікають один з одного. Проте існує стійкий зворотний зв'язок і, відповідно, зворотний вплив кожного етапу на решту і на всю сукупність у цілому. В цьому полягає важлива особливість структури процесу стратегічного управління.

Етапи стратегічного управління, як правило, частково збігаються в часі й здійснюють взаємний вплив. Стратегічне планування визначає характер стратегічного управління. Спроможність до стратегічного управління передбачає наявність у керівництва фірми певних здібностей та вміння реалізувати їх у конкретних умовах підприємницької діяльності.

Перша — вміння змодельовати ситуацію. Цілісне уявлення про можливості та перспективи фірми передбачає розуміння закономірностей взаємодії між потребами, споживчим попитом, діяльністю конкурентів і якістю їхньої продукції та потребами власної компанії і її спроможністю задовольняти потреби клієнтів. Отже, керівництво повинне перш за все виробити стратегічний тип мислення, спираючись на аналіз реалій ринкового середовища та прогножуючи його. Однак складність і мінливість аналітичної роботи ускладнює можливість моделювання ситуації. Чим вищий рівень абстракції стратега, тим чіткіше визначаються зв'язки. Спроможність рухатися від конкретного до абстрактного й у зворотному напрямі — важлива умова компетентності в питаннях стратегії. Використовуючи цю спроможність при виробленні стратегії, можна виявити необхідність і можливість змін у діях компанії.

Друга риса — спроможність вчасно визначити необхідність здійснення змін. Зміни в компанії зараз відбуваються набагато інтенсивніше, ніж раніше. Для того щоб визначити необхідність змін, потрібні певні інтелектуальні умови: по-перше, готовність реагувати на тенденції, котрі формуються під впливом відомих факторів у певній галузі; по-друге, інтелект і творча жилка мають налаштувати менеджера-підприємця до готовності діяти в непередбачених обставинах і пошуку можливостей підвищення конкурентоспроможності фірми.

Третя — спроможність розробляти стратегію змін. Визначення, формулювання стратегії — це

складний інтелектуальний творчий процес, системний пошук прийняттого варіанта конкретних дій.

Четверта риса передбачає спроможність використовувати в ході змін надійні методи. Знання складових стратегічного управління і традиційних підходів до питань стратегії можуть бути дійовою підмогою грамотному менеджеру.

П'ята риса полягає в спроможності втілювати стратегію в життя. Усі розумові й творчі зусилля, що вкладаються в розробку стратегії, можуть виявитися марною тратою часу, якщо ідеї, концепції підприємницьких дій не буде реалізовано. Стратегічне управління на підприємстві здійснюється менеджментом усіх рівнів.

Стратегічне управління є комплексно-ситуаційним підходом до управління всією організацією в умовах швидкозмінюваного зовнішнього середовища.

## **ЧАСТИНА ДРУГА. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **ГЛАВА 17. МЕТОДИКА АНАЛІЗУ ВИКОРИСТАННЯ ОСОБИСТОГО ЧАСУ**

Багато підприємців і керівники люблять повторювати: час — гроші. І справді: значення цього фактора навряд чи можна переоцінити. Час, його використання — альфа й омега нашого успіху в житті. Отже, задамо запитання: як у вас справи з часом? Як ви поводитесь зі своїм часом? Не забуваймо, що успіх будь-якої справи, і особливо підприємництва, залежить не тільки від матеріально-економічних факторів, а й від того, як ми розпоряджаємося найціннішим ресурсом — часом.

Необхідно навчитися ефективно витратити свій час і ліквідувати прогалини в цій сфері так само, як це робиться, наприклад, у сфері керівництва людьми. А чи часто замислюємося ми, скільки ж часу залишилося в нашому розпорядженні для професійних і особистих справ?

У наш час, коли людина звикла мати справу з мільйонними величинами, швидко зроблений розрахунок змусить нас замислитися. Спробуймо зробити нескладні підрахунки. Мій особистий капітал часу (К):

60 років — пенсійний вік.

$60 - (\text{вік у даний час}) = A.$

$Kл = A \cdot 1760$  (220 робочих днів, помножені на вісім годин) = ...годин.

$Kа$  — капітал робочого часу, що залишився до пенсії.

$Kс = A - 660$  (220 робочих днів • 3 години) = ...годин.

$Kсв = A \cdot 1740$  (145 вихідних днів • 12 годин) = ...годин.

Капітал вільного часу до пенсії складається з вільного часу робочих днів ( $K$ ) і вільного часу вихідних днів ( $Kсв$ ). Якщо скласти обидва розміри (капітал робочого часу плюс капітал вільного часу), то одержимо ваш особистий капітал часу. Для багатьох результат може виявитися несподіваним, тому що в цій моделі капітал вільного часу більший, ніж капітал робочого часу.

Звичайно, співвідношення щоденного робочого часу й часу для дозвілля не можуть бути абсолютно однаковими для кожного. Однак в будь-якому разі можна констатувати: найбільший капітал часу, залежно від віку, становить в межах лише кілька десятків тисяч годин! Навіть якщо робочий час складає 10 годин щодня, трудове життя триває загалом 90 000 годин ( 40 років • 220 днів = 88 000 годин).

Якщо скласти разом капітал робочого та вільного часу і виходити з оптимальних прогнозів, то можна досягти максимуму: 200 000 годин!

Чи замислюємося ми над цим? Висновок: потрібна і навіть дуже потрібна інвентаризація часу. Проведемо інвентаризацію часу за кілька робочих днів, щоб проаналізувати свій робочий стиль і розкрити причини дефіциту часу. Спостереження соціологів показують, що неправильний робочий день часто має такі ознаки: невідомо, на що взагалі витрачається час; неясно, скільки часу вимагає виконання конкретних завдань; не визначені сильні й слабкі сторони стилю, що практикується; маловивчене питання про те, які особисті й інші фактори стимулюють чи обмежують працездатність.

Лише якщо вдасться конкретно визначити, скільки часу, на що і з ким витрачається, можна розкрити справді важливі, сильні й слабкі сторони свого особистого робочого стилю.

Процедура аналізу використання часу може бути такою. Перший крок — упорядкування інвентарного опису всіх видів діяльності, в яких працівник брав участь як керівник. Для цього пропонуються дві робочі таблиці: "Аналіз видів діяльності й витрат часу" і "Формуляр денних перешкод" (перерв у роботі). Варто заповнити їх послідовно і без пропусків на прикладі трьох типових днів. При цьому треба бути чесним і самокритичним, це у ваших інтересах. Багато хто робить "самокоригування", і тим самим вводить себе в оману. Тільки чесний, неупереджений аналіз, призначений винятково для особистого використання, підкаже, як конкретно поліпшити робочий стиль.

Аналіз видів діяльності й витрат часу

№	Вид діяльності, занять	Інтервал часу (від — до), хв	Тривалість, хв	А Б В Г
---	------------------------	------------------------------	----------------	---------

Рекомендації, поради щодо методу заповнення, запису (інвентаризація часу): намагайтеся робити негайну реєстрацію, уникайте записів з пам'яті, бо буде втрачено велику користь від проведеної інвентаризації часу. Бажано обмежитися істотним і зафіксувати всі види діяльності у формі результатів за короткі (15—20 хв) відрізки часу. Спочатку не варто заповнювати колонки, позначені А, Б, В, Г. Вони знадобляться в заключному аналізі витрат часу.

Формуляр денних перешкод

№	Перешкоди, інтервал часу (від — до)	Тривалість, хв	Телефонна розмова або відвідувач	Хто	Причини перешкод
---	-------------------------------------	----------------	----------------------------------	-----	------------------

До формуляру денних перешкод слід занести всі перешкоди або перерви в роботі, що гальмують чи порушують запланований трудовий процес (телефонні розмови, незаявлені відвідувачі, час, витрачений на чекання, тощо). Корисно фіксувати все, що відриває від справ: Н — начальник, К — колега, П — підлеглий, С — секретар, Кл — клієнт, См — сім'я, Ін — інші.

При заповненні важливо пам'ятати, що записувати треба не тільки зовнішні перешкоди, а й ті випадки, коли ви особисто порушуєте хід свого трудового процесу (наприклад, під час виконання важливої справи працівник спонтанно хапає слухавку, бо йому спало на думку, що необхідно подзвонити панові N).

Перед тим як приступити до оцінювання результатів анкет, виникає потреба визначити, в якому вигляді можна одержати підсумки. У центр аналізу звичайно ставляться або позитивні, або негативні аспекти. Таким чином, утворюються дві вихідні сфери, з якими можна працювати.

**Аналіз сильних сторін.** Кожний менеджер володіє множиною технічних прийомів, що приводять до успіху, — інакше він не зміг би день у день справлятися з лавиною справ. У цьому розумінні вже зараз є можливість вважатися фахівцем, який володіє технікою самоменеджменту.

**Аналіз слабких сторін.** Як тільки розкриються особисті слабкі сторони, можна розробити шляхи та стратегію усунення їх. Після того як зроблено облік своєї трудової активності за кілька типових робочих днів, корисно переглянути кожну із заповнених таблиць і оцінити весь робочий день за такою схемою.

Дайте оцінку кожній виконаній вами роботі, виду діяльності за такими критеріями: а) чи була робота необхідна? (так, ні). Відповідь "ні" занесіть також у графи А, Б, В, Г; б) чи виправдані витрати часу? (так, ні); в) чи доцільне виконання роботи? (так, ні); г) чи свідомо визначено часовий інтервал для виконання роботи? (так, ні). Відповіді, що стосуються кожного виду діяльності, заносьте в окрему колонку.

Визначте загальну тривалість роботи кожного дня (ТД).

Порахуйте в кожній колонці тривалість робіт, які отримали відповідь "ні" ( А, Б, В, Г).

Якщо більше ніж 10 % випадків у момент виконання було визначено спонтанно, то є проблеми з плануванням робочого часу. Інвентаризація часу — ключ до успішного самоменеджменту.

Опрацювання даних "Формуляра денних перешкод"

Спробувати визначити чинники й причини перешкод.

Запитання для опрацювання даних: які перешкоди, за суб'єктивною оцінкою, були найбільше дорогими; які телефонні дзвінки виявилися марними; які відвідування були непотрібними; хто найбільш часто і без потреби відривав від справ; яких термінових заходів можна вжити, щоб

<http://www.library.if.ua/books/32.html>

спонукати відповідного співробітника заходити до працівника, скажімо, не п'ять, а один раз у день із блоком питань?

Аналіз часових втрат

За допомогою анкети проаналізуйте робочий стиль, що практикувався досі, й визначтесь, у яких сферах ви гасте час.

Втрати часу при визначенні мети (так, ні)

Чи роблю я систематичний огляд усіх проблем, що виникають у сфері моєї діяльності?

Чи маю я достатнє уявлення про взаємозв'язок своєї роботи з функціонуванням усього підприємства?

Чи не занадто багато справ мені доводиться виконувати?

Чи застосовую я в керівництві своїми підлеглими принцип постановки конкретної мети?

Чи регулярно я працюю над собою: розвиваю нові ідеї, вдосконаляю свій інтелект, майстерність, професійні навички?

Втрати часу при плануванні

Чи відомий мені зразковий розподіл часу (у процентному відношенні), необхідний для виконання майбутніх справ?

Чи готовий я до можливих труднощів (кризових ситуацій) при виконанні роботи?

Чи передбачено мною резервний час для непередбачених випадків?

Чи вживаю я належних заходів проти перешкод, що відривають мене від роботи?

Чи не занадто багато ділових візитів або службових відряджень я здійснюю?

Чи записані терміни і завдання в моєму щоденнику часу?

Втрати часу при розробці рішень

Чи оцінюю я роботу, перш ніж приступити до неї (чи вимагає вона витрат часу)?

Чи встановлено мною пріоритетність справ залежно від їхньої важливості?

Чи приділяю я окремим справам необхідну кількість часу відповідно до їхнього значення?

Чи не занадто багато часу я витрачаю на телефонні розмови, прийоми відвідувачів або наради, що не мають суттєвого значення?

Чи не занадто багато часу я приділяю дрібним незначним справам?

Чи не занадто багато часу забирають у мене рутинні справи?

Чи не займаюся я занадто багато деталями при вирішенні якогось питання, хоч знаю про більш важливі для мене речі?

Чи не занадто тривалі приватні розмови, які я веду в перервах між виконанням окремих справ?

Втрати часу через погану організацію роботи

Чи не занадто довго я працюю над однією проблемою, через що віддача зменшується?



Чи схильний я до того, щоб усе робити самому?

Чи є у мене співробітники або помічники, яким я міг би доручити виконання відповідного завдання?

Чи постійно завалений паперами мій письмовий стіл?

Чи використовую я сучасні допоміжні засоби, що можуть полегшити мою працю (диктофон, автонабір для телефону й т. ін.)?

Чи цікавлять мене питання систематичного спрощення праці у моїй сфері діяльності?

Чи виникають у мене в подібних робочих ситуаціях ті самі труднощі?

Втрати часу на самому початку роботи

Чи планую я напередодні свій наступний робочий день?

Чи базікаю я з колегами або секретаркою, перш ніж приступити до роботи?

Чи не займаюся я в першу чергу особистими справами?

Чи читаю я газети на початку дня?

Чи потрібний мені спочатку певний час, щоб приступити до роботи?

Чи не починаю я кожну справу спонтанно, без попереднього опрацювання її?

Чи піккуюся я про достатню підготовку моєї трудової активності?

Чи не часто я відкладаю важливі справи?

Чи не займаюся я складними проблемами або завданнями в середині або кінці робочого дня?

Чи не відкладаю я розпочату справу, не довівши її до кінця?

Втрати часу при впорядкуванні розпорядку дня

Чи знаю я свій особистий трудовий ритм і графік продуктивності?

Чи знаю я час найбільшої продуктивності своєї праці — ранком або ввечері?

Чи відповідає розпорядок мого робочого дня ритму продуктивності?

Чи планую я сприятливий час дня для найважливіших завдань, щоб повною мірою використовувати мої здібності?

Чи займаюся я в години своєї вищої продуктивності рутинною роботою, сторонніми справами або другорядними проблемами?

Втрати часу при опрацюванні інформації

Чи відбираю я матеріал для читання з урахуванням його важливості?

Чи я "пробігаю" спочатку друковану інформацію, щоб схопити головну думку і потім ближче ознайомитися з важливими місцями?

Чи закінчую я телефонну розмову або нараду, якщо продовження їх здається недоцільним?

Чи перевіряю я мету розмови співрозмовників і свою особисту, щоб виключити даремну витрату енергії та часу?

Чи позначаю я свою кореспонденцію простими або деталізованими помітками?

Чи уникаю я заміток, що можуть знадобитися в найнеймовірнішому випадку?

Чи використовую я формуляри для рутинної роботи?

Яким виявився ваш результат? Нехай вас не бентежить велика кількість відзначених слабких місць.

Спробуйте у висновку ідентифікувати причини часових втрат. Перегляньте список, що складається з 30 найістотніших "марнотратників" або "пасток" часу.

Нечітка постановка мети.

Відсутність пріоритетів у справах.

Спроби занадто багато зробити за один раз.

Відсутність повного уявлення про майбутні завдання і шляхи розв'язання їх.

Погане планування робочого дня.

Особиста неорганізованість.

Надмірне читання.

Недосконала система досє.

Нестача мотивації (байдуже ставлення до роботи).

Пошуки записів, пам'ятних записок, адрес, телефонних номерів.

Недостатня кооперація або поділ праці.

Телефонні розмови, що відривають від справ.

Незаплановані відвідувачі.

Нездатність сказати "ні".

Неповна, запізнена інформація.

Брак самодисципліни.

Невміння довести справу до кінця.

Відволікання (шум).

Недостатня підготовка до розмов і обговорень.

Відсутність зв'язку.

Балаканина на приватні теми.

Зайва комунікабельність.

Надмірність, невпорядкованість ділових зв'язків.

Синдром відкладання.

Бажання знати всі факти.

Тривалі чекання.

Поспіх, нетерпіння.

Занадто рідке делегування (передоручення) справ.

<http://www.library.if.ua/books/32.html>

Недостатній контроль за передорученими справами.

Визначте самі.

Насамперед проаналізуйте "марнотратники" часу і знайдіть способи подолання їх.

І "Поглинач часу" Можливі причини Заходи для їхнього усунення і І втрат часу

Після інвентаризації часу й аналізу свого робочого стилю можна з кращим знанням проблем самоменеджменту продовжити самоосвіту.

Запропонована нижче анкета допомагає подивитися збоку на стиль роботи, який ви практикуєте.

Анкета Наскільки добре ви справляєтеся зі своєю роботою?

Самооцінка в балах: 0 — майже ніколи; 1 — іноді; 2 — часто; 3 — майже завжди.

Заощаджую час на початку робочого дня для підготовчої роботи, планування.

Передоручаю все, що може бути передоручено.

Письмово фіксую завдання й мету із зазначенням термінів їхньої реалізації.

Щодня складаю список майбутніх справ, упорядкований за пріоритетами. Найважливіше роблю в першу чергу.

Кожний офіційний документ прагну обробляти за один раз і остаточно.

Свій робочий день прагну по можливості звільнити від сторонніх телефонних розмов, незапланованих відвідувачів і несподіваних нарад.

Своє денне завантаження намагаюсь розподілити відповідно до графіка особистої працездатності.

У плані в мене є "вікно", що дає змогу реагувати на актуальні проблеми.

Намагаюсь спрямувати свою активність так, щоб у першу чергу зосереджуватися на деяких життєво важливих проблемах.

Умію говорити "ні", коли на мій час претендують інші, а мені необхідно зробити більш важливі справи.

Якщо підсумувати бали, то можна одержати такі результати:

0 — 15 балів — ви не плануєте свій час і перебуваєте у полоні зовнішніх обставин. Інколи своєї мети досягаєте в стресовому стані (повної мобілізації та напруження своїх сил);

16 — 20 балів — намагаєтесь опанувати свій час, але не завжди послідовні, щоб мати успіх;

21 — 25 балів — у вас добрий самоменеджмент;

26 — 30 балів — ви приклад для наслідування в раціональному використанні часу.

Якщо ви набрали менше 20 балів, треба використати свою енергію на усунення своїх перешкод як менеджера. Це буде першим кроком на шляху до систематичного самоменеджменту.

## **ГЛАВА 18. МЕТОДИКА ВИВЧЕННЯ ФІРМИ**

### **18.1. Відомості про фірму**

Діючі фірми, як правило, поділяються на три групи: наявна клієнтура (контрагенту, передбачувана (потенційна) клієнтура; фірми-конкуренти.

Кожна фірма, яка являє собою інтерес, заноситься в банк даних ЕОМ або відповідний розділ картотеки чи досьє, де збираються відомості про фірми.

Загальні відомості про фірму: характер і масштаби діяльності, місце і роль на вітчизняному та світовому ринку, організація управління, господарські й фінансові зв'язки. Перелік загальних даних про фірму: назва (дається двома мовами); адреса; країна реєстрації, номер реєстрації, номер телефону і телефаксу.

Показники, що характеризують економічне й фінансове становище фірми: розмір акціонерного капіталу, активів, продаж; кількість зайнятих; місце в списку головних компаній країни і місце серед найбільших у світі.

Вид господарської діяльності фірми: промислова; торгова; транспортно-експедиторська; інші).

Характер власності: приватна; Державна; змішана; кооперативна.

Правовий стан: акціонерне товариство; товариство з обмеженою відповідальністю; командитне товариство; одноосібне володіння.

Належність фірми за капіталом і контролем: національна, іноземна, змішана.

Історія створення й особливості фірми: рік створення; злиття, поглинання; зміни найменувань.

Тип об'єднання, до якого входить фірма, та її місце в ньому: материнська компанія; філія; дочірня; асоційована компанія (для дочірніх та інших зазначається найменування материнської компанії).

Номенклатура виробленої і реалізованої продукції: основні товари або групи товарів; напрям спеціалізації; номенклатура експорту й імпорту.

Місце фірми на світовому ринку за найважливішими товарами, що випускаються: питома вага фірми в національному і світовому виробництві (торгівлі) основних товарів; частка в експорті й імпорті країни.

Значення й характер зовнішньоекономічної діяльності фірми: кількість закордонних дочірніх компаній, у тому числі виробничих, місце розташування, види діяльності; значення (частка) експорту в діяльності фірми (в цілому й за найважливішими товарами); значення імпортних операцій у діяльності фірми, їхня географічна спрямованість.

Виробнича і матеріально-технічна база фірми: місце розташування виробничих підприємств та їхня потужність; кількість збутових підприємств, складів і станцій техобслуговування, місце їхнього розташування.

Найважливіші фірми-контрагенти і фірми-конкуренти з головних видів продукції, що випускається або реалізується.

Виробничо-технічні й інші господарські зв'язки з іншими фірмами (найменування фірми, форми

зв'язків).

Структура апарату управління: чисельний склад ради директорів і правління; назва виробничих відділень, закріплена за ними номенклатура продукції, ступінь господарської самостійності.

Акціонерний капітал: розподіл між власниками акцій; контрольний пакет акцій, його належність і власники.

Зв'язки фірми з банками і характер цих зв'язків.

## **18.2. Джерела відомостей про фірму**

При вивченні фірм використовуються такі джерела інформації. Періодична преса, що публікує спеціалізовану інформацію про діяльність фірм. В економічних і галузевих журналах публікуються короткі річні звіти найбільших фірм, а також дані про їхню поточну діяльність. Газети на економічній смузі публікують не тільки витяги з річних звітів фірм, а й численні дані, що стосуються випуску окремих видів продукції, капіталовкладень, стану замовлень, злиття й поглинань фірм, зайнятості, призначень і переміщень посадових осіб, та інші дані.

Інформація, що публікується самими фірмами, — найбільша за обсягом. Це річні звіти про діяльність фірми, що складаються до щорічних зборів акціонерів і затверджуються радою директорів. Вони містять характеристику діяльності фірми в цілому та її відділень, філій за минулий фінансовий рік, включно з результатами виробничої і торгової діяльності, розміри капіталовкладень, витрати на наукові дослідження, загальну кількість працівників; виробничі й фінансові показники діяльності за останні роки; дані про склад органів правління фірми.

Балансові звіти фірм, що публікуються щорічно або щоквартально, дають такі дані: про засоби, якими оперує фірма; про джерела фінансування; про розміри акціонерного капіталу фірми; про зобов'язання компанії щодо облігаційних позик; про розмір основного капіталу та ін. Вивчення балансу й рахунків прибутків та збитків за ряд років дають змогу зробити висновки про фінансове становище фірми, розміри її обороту і прибутків.

Проспекти фірми містять докладну характеристику виробничої діяльності фірми в цілому та її окремих підприємств; опис технологічних процесів і нових технічних досягнень; матеріали з історії розвитку фірми, її зв'язки з іншими фірмами; дані про склад правління; балансовий звіт або окремі показники фінансової діяльності фірми.

У каталогах фірми міститься інформація про продукцію, котру випускає фірма, технічні характеристики продукції за всією номенклатурою або вибірково; каталоги можуть бути призначені для посылкової торгівлі; виставкові та ярмаркові каталоги містять інформацію про фірми, що беруть участь у виставці або ярмарку, а також короткі загальні дані про фірми, або подають детальну характеристику фірм, які випускають продукцію, представлену на виставках або ярмарках.

Інформація про фірми надається спеціалізованими організаціями: кредитно-довідковими бюро, об'єднаннями підприємців, торговельними палатами, консультаційними фірмами, державними організаціями. Інформація про фірму надається на основі запитів як за плату, так і безплатно. Довідки кредитно-довідкових бюро видаються, як правило, за плату на основі заздалегідь придбаних абонементів про всі фірми, незалежно від їхнього правового статусу. Вони, як правило, містять неопубліковані дані про фінансове становище фірми, її обороти, акціонерний капітал; коротку історію фірми, етапи її створення; перелік дочірніх підприємств; керівний склад і короткі біографії його членів; баланс і рахунок прибутків і збитків фірми за останні роки.

Інформація про невелику фірму охоплює значно менше коло питань. Часто це листок із зазначенням назви фірми, її адреси, року заснування, характеру діяльності, складу керівних органів і фінансового стану. Матеріали, що містяться в довідках кредитно-довідкових бюро, не підлягають публікації або розголошенню. Частково вони збираються на основі конфіденційних даних, отримуваних у ділових колах, близьких до цієї фірми. Довідки, що видаються на основі замовлення міжнародними банками даних об'єднаної комп'ютерної системи, містять коротку інформацію про фірми й видаються за високу плату. Інформацію про фірми можна одержати також у міжнародних економічних організаціях системи ООН (наприклад, ЮНІДО, ЮНКТАД) з досьє, що створюються в них на базі комп'ютерної техніки й мають назву ростери.

Інформація для внутрішнього користування збирається і систематизується кожною фірмою, яка має спеціальні досьє або картотеки на фірми. На кожного діючого клієнта фірма заводить окрему папку або картку. Періодичний перегляд картотеки дає змогу контролювати активність постійної клієнтури, особливо агентської мережі. Деякі фірми поряд із картотекою фірм ведуть ще картотеку на товари. У товарній картотеці на кожний окремий товар вказується фірма і зазначаються дати й кількість поставлених товарів.

Довідники фірм містять систематизовану інформацію про промислові, торгові, транспортні, страхові та інші види фірм, також про банки, інвестиційні трести, консультативні компанії тощо.

Дані, що зазначаються в довідниках, беруться винятково з опублікованих матеріалів і містять тільки ту інформацію, яку самі фірми вважають за потрібне довести до загального відома.

Довідники видаються щорічно, переважно приватними спеціалізованими видавництвами, об'єднаннями підприємців, торговими палатами.

Залежно від національної належності поданих у них фірм довідники поділяють на міжнародні й національні.

При комплексному використанні різних видів інформації можна дістати систематизовані дані про історію створення фірми, її виробничу базу; результати виробничої і торгової діяльності; склад правління і національної ради; персональні зв'язки керівників фірми.

Закінчуючи розгляд цього питання, можна зробити висновок, що інформація — необхідна умова, база підприємницької й управлінської діяльності. Без інтенсивного розвитку інформаційної індустрії не можна уявити ефективного підприємництва в сучасному світі. Інформація, образно кажучи, — "очі й вуха" сучасного бізнесу.

## **ГЛАВА 19. ДІЛОВІ ІГРИ**

Управлінську справу справедливо вважають мистецтвом. Проте навчитися її допомагає не тільки вивчення теоретичних основ, а й ділові ігри, наближені до реальної дійсності. Розглянемо деякі можливості цього методу навчання для бажаючих пізнати таємниці менеджменту.

### **:19.1. Вибір оптимальної стратегії перебудови заводу**

Мета ділової гри

Оволодіння навичками виявлення, аналізу й розв'язання конкретних виробничих проблем.

Навчання групових методів роботи при підготовці та ухваленні управлінських рішень.

Навчання соціальних методів і засобів орієнтації в нестандартних ситуаціях.

Залучення учасників гри до ролі керівника, зорієнтованого на нововведення, та необхідність перебудови стилю й методів роботи.

Вихідна інформація

Завод виготовляє дизельні двигуни кількох типорозмірів і модифікацій, дизель-генератори, компресори, запчастини й товари народного споживання. Номенклатура продукції заводу за рік обновляється на 7 %. Заготівельне виробництво не відповідає зростим вимогам. Більше п'яти років будується блок заготівельного виробництва (цех зварювальних конструкцій, ливарний, обрубний, ковальсько-пресовий цехи). Закінчення будівництва в поточному році не передбачено. Обсяг будівельно-монтажних робіт, які залишилося виконати, а також недопоставленого устаткування, переважно для ливарного й обрубного цехів, становить 320 млн. грн.

Характерно й те, що якщо раніше на будівництво виділялися капітальні вкладення за рахунок централізованих джерел, то тепер, коли завод приватизовано, всі об'єкти промислового призначення необхідно добудувати за рахунок особисто зароблених коштів. Розраховувати на допомогу від держави марно. Робота заводу показує, що без ґрунтовної перебудови значна частина прибутку буде йти на покриття штрафних санкцій і на погашення банківських позичок.

Заборгованість банку за рік становила 950 млн. грн. Приблизно половина верстатного парку експлуатується більше 25 років. Обробка колінчастих валів, що поставляються одним із заводів галузі з великими припусками й дуже низької якості, — дуже трудомісткий вид робіт. Через недостатню кількість висококваліфікованих верстатників і перебої з матеріально-технічним постачанням, низьку платоспроможність покупців та з інших причин коефіцієнт змінності устаткування становить 0,8.

Постійне невиконання плану випуску продукції пов'язане з технічною відсталістю, низьким рівнем

оперативного планування й управління, недоліками в підготовці виробництва, відсутністю належної виконавчої дисципліни та ін.

У даний час недоукомплектованість промислово-виробничим персоналом (ПВП) становить 900 робітників. Крім того, » незадовільно розв'язуються соціальні проблеми.

Більше однієї тисячі чоловік стоять у черзі на одержання житла.

Коротку техніко-економічну характеристику заводу подано в табл. 31.

Показник	Кількість
Загальні показники	
Середньорічна чисельність:	
ПВП, чол.	5420
робітників	3520
З них:	
в основному виробництві	1815
ІТП	912
Кількість цехів	18
у тому числі основних	11
Кількість робочих місць	1894
Кількість робочих місць, що відповідають нормативним вимогам од.	720
Вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	6500
Вартість активної частини, тис. грн.	1780
Кількість технологічного устаткування, од.	129
у тому числі:	
металорізальне	903
термічне	41
зварювальне	335
верстати з ЧПУ	12
Основні техніко-економічні показники	
Випуск товарної продукції, тис. грн.	8530
у тому числі ТНС, тис. грн.	250
Виконання плану постачань за договорами, %	85
Граничний рівень витрат на 1 грн. продукції (коп.):	
плановий	75
фактичний	90
Фондовіддача, грн.	1,12
Технічний рівень продукції, що випускається	
Відновлення продукції за рік, %	7
Частка ВКЯ в загальному обсязі товарної продукції, %	3,5
Технічний рівень виробництва	
Питома вага ручних робіт, %	36,5
Ступінь механізації й автоматизації праці, %	42,8
Використання потужностей, %	66
Потужність інструментального виробництва, %	2,8

Методичні рекомендації і порядок проведення ділової гри

Навчальна група поділяється на підгрупи, кожна з яких не перевищує 5—7 чоловік. Підгрупа обирає керівника проекту, виявляє та аналізує проблеми і розробляє проект програми перебудови заводу.

Учасникам ділової гри можна запропонувати таку модель розв'язання проблем:

сформулювати проблеми неритмічної роботи заводу;

розглянути причини виникнення проблем;

виділити основні проблеми за кожним напрямом; виділити внутрішні й зовнішні проблеми;



визначити мету й завдання перебудови заводу за основними напрямками;  
виробити основні напрями розв'язання проблем;  
розробити комплекс заходів щодо розв'язання проблем, пов'язаних із ресурсами, виконавцями й термінами;  
обґрунтувати запропоновані заходи;  
визначити послідовність реалізації заходів, виділивши першочергові, заходи другої черги і перспективні, обґрунтувати запропоновану послідовність реалізації заходів; визначити ефективність запропонованого проекту. Досвід розв'язання проблем показує, що найважчим етапом є визначення проблем і причин виникнення їх. Спочатку проблеми краще сформулювати керівнику підгрупи, потім члени команди пропонують свої формулювання проблем, а також виявляють причини виникнення їх. Узагальнені формулювання проблем вносяться в проект перебудови. Після того як проблеми відповідним чином сформульовано, учасники гри переходять до висунення ідей перебудови. Варто застерегти керівника підгрупи від будь-якої оцінки запропонованих членами команди ідей на стадії висунення їх, навіть у тому разі, якщо вони, на думку керівника підгрупи, будуть абсурдними. Необхідно, щоб кожний учасник ділової гри мав можливість обміркувати всі запропоновані ідеї. Після розгляду кожної ідеї керівник підгрупи підводить підсумки обговорення. Результати вносяться в проект перебудови. Кожний етап розробки проекту перебудови обговорюється за участю всіх слухачів, і в проект перебудови вноситься обґрунтоване колективне рішення.

Як самостійну проблему можна розглянути розробку плану реалізації заходів. При підготовці проекту перебудови необхідно забезпечити тісний взаємозв'язок учасників підгрупи, активну роботу кожного.

На загальному занятті навчальної групи кожний керівник проекту представляє варіант своєї підгрупи, розповідаючи й про ті проблеми та напрями, які розглядали, але не прийняли (необхідно зазначити причину відхилення їх). Опонентами є члени іншої підгрупи. На основі загального обговорення запропонованих варіантів виробляється оптимальний варіант стратегії перебудови заводу в нових умовах господарювання.

Результати ділової гри оцінюються за п'ятибальною системою. Критеріями оцінки є: доповідь (зміст, чіткість, лаконічність, регламент); новизна заходів; обґрунтованість заходів; активність членів підгрупи в обґрунтуванні й захисті запропонованих заходів.

Успішна діяльність менеджера багато в чому визначається вмінням створювати своєрідний алгоритм розв'язання управлінських проблем (АРУП), тобто шлях послідовності розумових дій керівника, що приводить до розв'язання проблем організаційно-управлінської діяльності.

Створення АРУП допоможе менеджерам знаходити шляхи розв'язання проблем, скоротити час

пошуку правильних рішень.

Ділова гра передбачає визначення логічно обгрунтованої послідовності дій менеджера при виявленні, аналізі й розв'язанні управлінських проблем, освоєнні технології групової роботи, виявленні ситуаційного лідера. Вона показує, що добра самоорганізація групи підвищує ефективність її діяльності.

## 19.2. Алгоритм розв'язання управлінських проблем

Мета ділової гри

1. Розробка алгоритму розв'язання управлінських проблем.

2. Формування навичок колективного вироблення рішень.

Вихідна інформація

Як відомо, мистецтво менеджера полягає в тому, щоб вчасно передбачати проблеми і вчасно намітити та реалізувати шляхи розв'язання їх. Завдання полягає в тому, щоб визначити послідовність виконання менеджером дій, зазначених у бланку учасника гри.

На бланку учасника гри в гр. 3 "Індивідуальна оцінка." позначте черговість дій при розв'язанні проблем від № 1 до № 18. При груповій роботі те саме позначення проставте в гр. 4 "Групова оцінка". Після оголошення керівником гри еталонної послідовності дій і заповнення гр. 5 "Еталон" розрахуйте і заповніть гр. 6—8.

Бланк учасника гри

1	2	3	4	5	6	7	8
1	Опис проблеми						
2	Документальне оформлення завдань						
3	Визначення можливості розв'язання проблеми						
4	Визначення відхилення фактичного стану системи від бажаного						
5	Оцінка ступеня повноти й достовірності інформації про проблему						
6	Оформлення рішення						
7	Розробка варіантів розв'язання проблеми						
8	Визначення існування проблеми						
9	Оцінка новизни проблеми						
10	Контроль за виконанням рішення						
11	Вибір рішення						
12	Оцінка варіантів рішення						
13	Організація виконання рішення						
14	Постановка завдань виконавцю						
15	Вибір критерію оцінки варіантів рішення						
16	Встановлення взаємозв'язку з іншими проблемами						
17	Формулювання проблеми						
18	Визначення причин виникнення проблеми						
	Сума помилок						

де 1 — № за порядком;

— найменування дії (етапів) прийняття управлінського рішення;

— індивідуальна оцінка;

— групова оцінка;

— еталон;

— індивідуальна помилка;

— групова помилка;

— відхилення індивідуальної помилки від групової.

Рекомендації та порядок проведення ділової гри

Керівник гри ставить завдання на гру, пояснює її вихідні умови й завдання учаснику. Кожний учасник гри приймає самостійне рішення щодо розробки АРУП, виробляє власну думку на основі практичного досвіду розв'язання проблем. Кожна команда шляхом взаємних консультацій виробляє спільну думку щодо розробки АРУП. Один із членів команди (ситуаційний лідер) доповідає і обстоює думку своєї команди.

Правила гри Із 18 дій, зазначених у бланку учасника, треба послідовно скласти алгоритм розв'язання управлінських проблем, для чого необхідно пронумерувати дії порядковими номерами від 1 до 18; спочатку кожний гравець приймає рішення самостійно, без яких-небудь консультацій з іншими гравцями. На всі незрозумілі запитання відповідає тільки керівник гри. Кожний гравець про закінчення роботи повідомляє піднятою рукою; потім усі гравці поділяються на команди з 5—7 чоловік і у вільному обміні думками (в команді) виробляють загальну колективну думку щодо АРУП. Команди не обмінюються думками між собою. Про закінчення виконання завдання повідомляється підняттям руки; представник команди, доповідаючи групове рішення, має право захищати його логічними доказами; керівник гри фіксує час ухвалення як індивідуальних, так і групових рішень.

Модель гри

Керівник пояснює вихідну ситуацію і правила гри. Гравцям роздаються бланки учасника гри. Усно даються необхідні пояснення до них. Учасники гри приймають рішення за поставленим завданням індивідуально, а потім колективно в групах. Представник кожної групи доповідає про прийняте рішення і його логічне обґрунтування. Керівник на підставі особистих спостережень аналізує роботу учасників гри, повідомляє результати, заохочує переможців.

Регламент гри

Гра проводиться в один цикл. Приблизний час етапів гри: пояснення керівника про гру — 15 хв; індивідуальні розробки учасників — 30 хв; колективні рішення учасників — 30 хв; підведення підсумків і оголошення результатів — 15 хв.

Підведення підсумків ділової гри

Керівник гри порівнює індивідуальні й колективні рішення щодо розробки АРУП, повідомляє результати гри, аналізує групову діяльність її учасників, співвідносячи її з отриманими результатами.

Критерії оцінки

Час виконання завдання; правильність розв'язання завдання — типова помилка у розв'язанні завдання при індивідуальній і груповій роботі. Кожна конкретна помилка обчислюється як різниця номерів дій (етапів) прийняття управлінського рішення. Наприклад, за еталоном "Вибір рішення — № 13", а думка учасника гри "Вибір рішення — № 9", отже, помилка дорівнює 4 одиниці.

Єдиний критерій — сума очок. Час роботи еквівалентний отриманим очкам з розрахунку: 1 хв — 3 очка. Одна помилка при виконанні завдання оцінюється в 1 очко. В індивідуальному й колективному заліках перемагає той, хто набрав найменшу кількість очок. Наприклад, при порівнянні результатів двох учасників гри отримуємо: перший затратив 15 хв і допустив сумарну помилку 18, а другий — 10 хв і допустив сумарну помилку 22. За основу розрахунку беремо 10 хв. Тоді перший гравець у підсумку набирає  $18 + (15 - 10) \cdot 3 = 33$  очка, а другий — 22. Виграє другий. Аналогічно порівнюється й групова робота. Кожне порушення правил гри штрафується двома очками.

Наступна гра допомагає розвинути навички аналізу організаційної структури управління підприємством.

### **19.3. Аналіз організаційної структури управління заводом**

Мета ділової гри

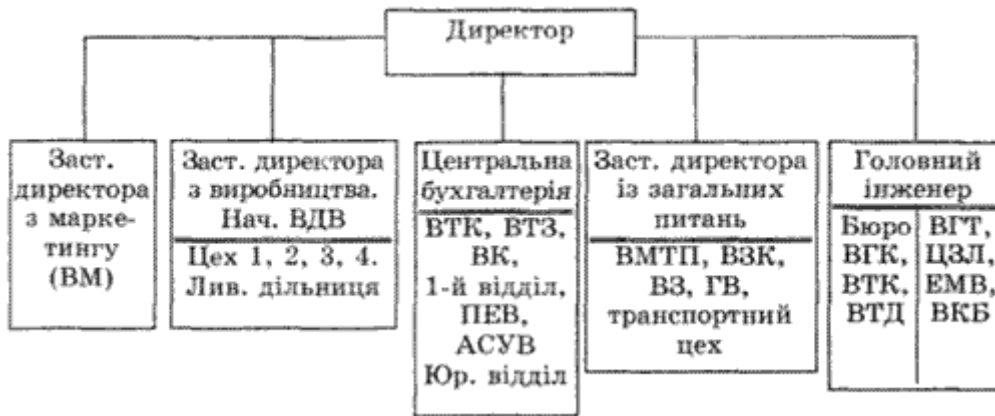
Вироблення навичок аналізу організаційних структур управління.

Набуття навичок побудови організаційних структур управління.

Набуття навичок роботи в малих групах і вироблення колективних рішень.

Вихідна інформація

Об'єкт аналізу — машинобудівний завод з індивідуальним виробництвом, структура управління якого така (рис. 59).



№	Найменування підрозділів	Усього,
1	Відділ маркетингу (ВМ)	9
2	Відділ головного конструктора (ВГК)	32
3	Відділ головного технолога (ВГТ)	70
4	Відділ праці й заробітної плати (ВШЗ)	13
5	Енергомеханічний відділ (ЕМВ)	10
6	Відділ технічного контролю (ВТК)	9
7	Планово-економічний відділ (ПЕВ)	17
8	Виробничо-диспетчерський відділ (ВДВ)	20
9	Центральна бухгалтерія (ЦБ)	17
10	Відділ збуту (ВЗ)	5
11	Відділ матеріально-технічного постачання (ВМТІ)	12
12	Відділ кадрів заводу (ВК)	6
13	Відділ зовнішньої комплектації (ВЗК)	10
14	Відділ технічної безпеки (ВТБ)	4
15	Центральна заводська лабораторія (ЦЗЛ)	9
16	Перший відділ	3
17	Господарський відділ (ГВ)	6
18	Відділ технічної документації (ВТД)	10
19	Служба АСУВ	3
20	Юридичне бюро	1
21		1
Усього		267

До складу апарату управління заводу входить (без керівництва) 21 підрозділ, розподіл чисельності наведено в табл. 32. Необхідність створення структурних підрозділів треба всебічно обґрунтувати. Найважливішими критеріями є чисельність і кваліфікаційний склад працівників кожного підрозділу, характер виконуваної роботи. Основним структурним підрозділом в апараті управління багатьох підприємств є відділ. У відділах зосереджено близько 75 % усіх ІТП, службовців і технічних виконавців заводууправління. Тому насамперед слід враховувати ті організаційні умови, за яких доцільне створення відділу, і лише потім формувати його внутрішню структуру. Для відділу, як правило, мінімальна чисельність становить 10 чоловік, для бюро — 7, для конструкторських і технологічних підрозділів— у відділі 21, а в бюро — 16 чоловік. При меншій чисельності працівників рекомендується призначати старших фахівців і фахівців.

Для обґрунтованого вибору того чи іншого варіанта внутрішньої структури можна використовувати таку математичну залежність:

$$Y1 = 0,60 + 0,0206X;$$

$$Y2 = 0,06 + 0,0925X;$$

$$Y3 = -0,26 + 0,2567X;$$

$Y4 = -1,66 + 0,6272X$ , де  $Y1$  — чисельність заступників начальника відділу;  $Y2$  — кількість бюро у відділі (начальників бюро);  $Y3$  — кількість груп (старших виконавців);  $Y4$  — чисельність виконавців;  $X$  — чисельність службовців відділу.

Рекомендації та порядок проведення ділової гри

Керівник поясняє учасникам ділової гри її зміст, мету й порядок проведення. Потім навчальна група розбивається на команди, і визначаються керівники проектів. Керівники отримують необхідну документацію для проведення ділової гри.

Учасникам пропонується в процесі ділової гри провести аналіз організаційної структури управління заводу й запропонувати проект нової, більш прогресивної. Завдання учасників можна конкретизувати в такий спосіб.

Відповідно до даних табл. 32, їм варто визначити, які підрозділи відповідають вимогам мінімальної чисельності відділу, бюро, а які ні, й тому мають бути реорганізовані.

На основі наведених формул визначити склад посадових категорій для апарату управління даного підприємства в цілому і звести в табл. 33. Необхідно також визначити відхилення за кожною категорією, зробити аналіз (табл. 33).

Пропонується також зробити розрахунки тих самих посадових категорій у рамках кожного підрозділу, наведеного в табл. 34. Проаналізувати нормативну й фактичну чисельність за кожним підрозділом і кожною категорією.

На основі проведеного аналізу й розрахунків слід розробити пропозиції щодо укрупнення структурних підрозділів відповідно до нормативів кількості працівників у відділі й бюро. Однак зробити це можна лише після ретельного аналізу змісту їхньої роботи на основі вивчення документообороту й інших чинників.

№	Найменування посадових категорій	Загальна		Відхилення	
		розрах.	фактичн.	+	-
1 2	Керівники підрозділів		17 11 14		
3 4	Заступники керівників		62 163		
5	Начальники бюро(груп)		267		
	Старші виконавці				
	Виконавці Разом				

Провівши укрупнення окремих підрозділів за рахунок ліквідації інших, необхідно зробити <http://www.library.if.ua/books/32.html>

відповідні розрахунки й звести їх у табл.35. Об'єднання частини відділів внесе зміни в кількість об'єднаних відділів, що потребує повторного розрахунку їхніх посадових категорій. Учасникам ділової гри рекомендується обґрунтувати, за якими ознаками й чинниками проведено укрупнення окремих підрозділів, а відтак і пояснити, чому зроблене злиття саме цих підрозділів.

На основі аналізу складових досліджуваної проблеми учасникам ділової гри необхідно побудувати нову структурну схему управління підприємством з урахуванням норми керованості вищого керівництва підприємства.

Підведення підсумків ділової гри

Кожний керівник проекту доповідає про пророблену роботу:

які підрозділи не відповідають вимогам мінімальної чисельності відділу, бюро і їх варто реорганізувати;

результати аналізу складу посадових категорій відповідно до табл. 33;

аналіз нормативної і фактичної чисельності за кожним підрозділом відповідно до табл. 34;

пропозиції щодо укрупнення структурних підрозділів відповідно до нормативів щодо чисельності працівників у відділі й бюро (табл.35). Важливо уточнити підходи кожної команди до аналізу змісту роботи всіх підрозділів, щоб учасники ділової гри при розгляді структури управління відійшли від сформованих підходів та інструкцій. Отже, потрібні нові, більш прогресивні, підходи і гнучкіші структури управління виробництвом.

№	Підрозділ и	Фактична чисельність	У тому числі							
			заст. нач.		нач. бюро		ст. викон.		виконавець	
			н	Ф	н	Ф	н	ф	н	Ф
1	ВМ	9		1 1 1		4 6		8 21		8
2	ВГК	31		1 1 1		1 1		4 3 2		18
3	ВГТ	69		1 2 1		1		5 7 4		41
4	ВПіЗ	12		1				1		7
5	ЕМВ	9								5
6	ВТК	8								5
7	ПЕВ	16								9
8	ВДВ	19								9
9	ЦБ	16								11
10	вмгп	11								9
11	взк	9								8
12	гв	9								9
	Усього	218		11		13		55		139

\* н — нормативна; ф — фактична чисельність.

№	Структурні підрозділи	Чисельність	У тому числі							
			заст.		нач.		ст. викон.		виконавець	
			н	Ф	н	Ф	н	ф	н	Ф

На основі обговорення запропонованих проектів розробляється і формулюється остаточний варіант

організаційної структури управління підприємством.

Можна також спробувати виконати завдання й на нижчому ієрархічному рівні управління.

#### **19.4. Вступ на посаду начальника цеху**

Мета ділової гри

Вироблення навичок аналізу й оцінки стану діяльності керівника в умовах невизначеності.

Набуття вміння представляти себе трудовому колективу при першому знайомстві і правильно побудувати розповідь про себе та свої позиції.

Навчання вміння виділяти головні напрями своєї діяльності, визначати коло посадових осіб і обсяг управлінської інформації.

Новому начальнику найчастіше доводиться починати свою діяльність в умовах невизначеності.

Успіх діяльності залежить від того, наскільки він підготовлений до аналізу обстановки, вміє виділяти головні напрями і приймати правильні рішення в умовах дефіциту часу, впливати на колектив.

Начальник цеху активно бере участь у формуванні й розвитку колективу, впливає на активізацію людського чинника, створення нормального психологічного клімату в колективі. Зростаючий вплив начальника цеху на трудовий колектив вимагає від нього вміння вчасно побачити проблему, проаналізувати її і визначити першочергові завдання, чітко усвідомити своє місце в структурі управління трудовим колективом. Прихід молодого начальника цеху є важливою подією як для колективу, так і для нього самого.

Як правило, в колективі цеху виникають запитання: як зміниться атмосфера в цеху? Які відбудуться зміни в трудовій діяльності? Які відбудуться зміни в стилі й методах керівництва?

Новий керівник цеху також стурбований тим, як сприйме його колектив цеху, які взаємовідносини складуться із заступниками й апаратом управління цеху і службами заводоуправління.

Вихідна інформація

Механоскладальний цех має велику номенклатуру різних виробів. У цеху чотири дільниці: механічна, верстатів із ЧПУ, слюсарна і складальна. Загальна чисельність працівників у цеху 200 чоловік.

Виробничі площі й технологічне устаткування дає змогу виконувати планові завдання. Однак у цеху за останній час збільшилася плінність кадрів на механічній дільниці, не вистачає наладників верстатів із ЧПУ, крім того, збільшилася кількість випадків порушення трудової дисципліни, порушуються терміни ремонту й налагодження устаткування. Такий стан справ позначився на результатах діяльності цеху. Так, за минулий рік цех усього один раз виконав планове завдання. За два останніх роки змінилося два начальники дільниці й три майстри. У цеху не практикуються змінно-добові завдання і звітність за кожен добу.



Рекомендації та порядок проведення ділової гри

Кожному учаснику ділової гри пропонується виконати роль начальника цеху й розв'язати кілька завдань.

#### Завдання 1

Вашу кандидатуру вибрали для участі в конкурсі на посаду начальника механоскладального цеху.

1. Як ви собі уявляєте ситуацію, яка склалася в цеху?

2. Сформулюйте основні проблеми цеху і причини виникнення їх.

Розробіть пропозиції щодо докорінного поліпшення діяльності цеху.

Визначте послідовність реалізації внесених пропозицій (програма-мінімум, програма-максимум).

#### Завдання 2

Вас обрали на посаду начальника цеху. Ваше завдання: ознайомитися з колективом цеху.

Підготуйте свій виступ за таким планом:

ваш життєвий шлях, сімейний стан, чого вдалося досягти в житті, ваше минуле й сьогоднішня, ваше улюблене заняття;

що вас спонукало дати згоду взяти участь у виборах на посаду начальника даного цеху?

#### Завдання 3

Ваше ставлення до апарату управління, до своїх заступників.

Якими ви уявляєте собі нові обов'язки, права й повноваження

Як збираєтеся делегувати свої права й повноваження своїм заступникам?

#### Завдання 4

Перед начальником цеху в перший день його трудової діяльності завжди виникає багато непростих запитань, серед яких можуть бути приблизно такі.

З чого почнете перший трудовий день на посаді начальника цеху?

Якими проблемами займетеся в першу чергу?

З ким, на вашу думку, необхідно зустрітися або поговорити?

4. Як і від кого вимагати документацію або інформацію?

#### Завдання 5

Визначте порядок роботи зі своїми заступниками.

Як ви уявляєте порядок взаємодії з громадськими організаціями та радою трудового колективу цеху?

Ваші взаємовідносини зі службами заводоуправління й зі своїм колективом.

#### Завдання 6

Розробіть перспективний план особистої роботи з розв'язання вузлових питань і регламент своєї роботи.

Підведення підсумків ділової гри

Кожний учасник гри має підготувати свої пропозиції щодо розв'язання кожного завдання: оцінити ситуацію в цеху; ясно й чітко сформулювати проблеми цеху; визначити практичні шляхи розв'язання проблем; виступити — ознайомитися з колективом цеху (завд. 2); сформулювати стиль власного керівництва й роботу з апаратом управління (завд. 3, 5); план першого трудового дня (завд. 4); розробити й обґрунтувати план особистої роботи (завд. 6).

В обговоренні ділової гри "Вступ на посаду начальника цеху" бере участь уся група. Доцільно відпрацювати кожне завдання шляхом дискусії та виробити загальні підходи до його розв'язання. Підсумки ділової гри підводить її керівник. Слід звернути увагу на характерні недоліки у викладі відповідей на поставлені запитання, виділити основні думки. Зазначити, що вдалось учасникам гри розв'язати в діловій грі, а що ні; виділити основні погляди, які учасникам гри необхідно врахувати в своїй майбутній практичній роботі при підготовці до посади начальника цеху. Бажано зазначити внесок кожного учасника гри у розв'язання кожного завдання, причому важливо звернути увагу слухачів на те, що колектив цеху передусім дії нового начальника цеху буде обов'язково порівнювати з діями колишнього. Дії нового начальника цеху будуть сприйматися по-різному як рядовими працівниками, так і його найближчими помічниками. Необхідно надавати допомогу слухачам у питаннях самоаналізу діяльності й внесення необхідних коректив у стиль керівництва. Можна запропонувати учасникам ділової гри спробувати також свої можливості, здібності в опануванні вмінням вибирати оптимальне рішення. У реальній діяльності формування таких навичок є досить непростю проблемою.

### **19.5. Вибір оптимального рішення**

На прикладі цеху простежимо шлях руху від простого до складного. У нашому випадку це механоскладальний цех заводу.

У механоскладальному цеху поруч розташовані дві дільниці: складання вузлів виробу (дільниця № 1) і обробка деталей для вузлів (дільниця № 2).

Колектив дільниці № 1 працює злагоджено, з ентузіазмом. Для кожного члена цього колективу характерне почуття особистої відповідальності за загальну справу. Продуктивність їхньої праці коливається в межах 110—115 % . Дільниця складання спроможна досягти й вищих показників, однак її систематично підводить основний постачальник — дільниця обробки. Більше половини робітників на дільниці складання — ветерани праці, фахівці високої кваліфікації, тому брак продукції — явище, яке трапляється надзвичайно рідко. На дільниці кожний третій — раціоналізатор. Рік тому колектив було нагороджено почесною грамотою Міжнародної виставки за систематичне впровадження рацпропозицій. Три змінних майстри дільниці мають авторитет компетентних і досвідчених керівників. Два з них мають вищу технічну освіту, третій вчиться у

вечірньому коледжі. Усіх трьох включено в резерв на вищі посади.

Дільниця № 2 багато в чому відрізняється від дільниці складання, насамперед низькою дисципліною праці, нездоровими відносинами між робітниками, між колективом і майстрами, відсутністю зацікавленості в особистому успіху і співпереживання за престиж дільниці. Брак, низька продуктивність праці, простої устаткування, запізнення, самовільне залишення роботи — усе це перетворюється в систему, що негативно впливає на показники всього цеху. З двох змінних майстрів один працює менше місяця, другий має стягнення за появу на роботі в нетверезому стані, за випивки з підлеглими. На дільниці висока плинність кадрів. Протягом року, як правило, змінюється не менше третини працівників. Не затримуються тут надовго й майстри. Кваліфіковані робітники (а такі є на ділянці) навідріз відмовляються від посади майстра, а призначені на цю посаду з інших цехів чи прийняті "з вулиці" вже через кілька місяців наполягають на звільненні від обов'язків або ж просять переведення на інші дільниці.

В умовах, що склалися, начальник цеху запропонував старшому майстру терміново розробити й подати проект конкретних заходів, реалізація яких змінила б стан справ на ділянці обробки. Старший майстер вирішив не брати на себе відповідальності за вибір рішення в настільки складних обставинах, тим більше в нього не було впевненості в успіху, тому він обмежився розробкою одного варіанта можливих шляхів подолання кризи, що затяглася.

Учасникам гри необхідно виконати такі завдання:

оцінити ситуацію в цеху;

сформулювати основні проблеми цеху та причини виникнення їх;

проаналізувати запропоновані заходи й у разі необхідності внести доповнення, корективи (табл. 36);

оцінити економічні й соціальні наслідки запропонованих заходів.

Методичні рекомендації

Викладач (керівник ділової гри) має ознайомити учасників гри з конкретною ситуацією, її основною метою і порядком проведення занять.

Треба заздалегідь підготувати вихідну інформацію для кожного учасника гри.

Порядок проведення заняття визначає сам викладач. Конкретну ситуацію можна виконувати індивідуально або в малих групах. Застосовуючи метод заперечення, учасники гри мають вибрати найбільш оптимальний варіант усунення негативних явищ і фактів у цій ситуації. Кожний учасник гри або малої групи готує і захищає свій варіант.

Сутність методу заперечення полягає в тому, що кожний альтернативний варіант розв'язання проблеми аналізується не стільки з погляду очікуваного ефекту, скільки з позиції виявлення можливих негативних наслідків у разі його вибору й реалізації. План передбачуваних дій можна

ранжувати таким чином (табл. 36).

№	Заходи	Першочергові заходи	Послідовність реалізації заходів	Оцінка запропонованих заходів
1	Об'єднати обидві дільниці в одну й, скоротивши одну ставку змінного майстра, звільнити з роботи майстра дільниці обробки, що не відповідає посаді, яку займає			
2	Звільнити майстра, котрий вживає спиртні напої з підлеглими, з роботи; молодого ж майстра перевести на дільницю складання, а двох досвідчених майстрів із дільниць складання перевести на дільницю обробки			
3	Виявити на дільниці обробки найбільш недисциплінованих робітників, ініціаторів усіляких сумнівних заходів і звільнити їх з роботи			
4	Про порушників трудової дисципліни, бракоробів, прогульників поставити питання на виробничих зборах колективу дільниці			
5	Порушити питання про стан дисципліни та ставлення до роботи на дільниці на загальноцехових виробничих зборах			
6	Зібрати колектив дільниці обробки й провести обговорення стану справ разом із цехомом і керівництвом цеху			
7	Запропонувати колективу дільниці складання взяти шефство над дільницею обробки			
8	На дільниці обробки ввести жорстку систему матеріальних і моральних санкцій, що передбачають більш суворі стягнення за провини порівняно з іншими дільницями			
9	Поліпшити на дільниці обробки систему матеріального й морального заохочення, виділивши додатковий преміальний фонд			

№	Заходи	Першочергові заходи	Послідовність реалізації заходів	Оцінка запропонованих заходів
10	Продумати для дільниці складання такі методи заохочення, які б спонукали колектив дільниці обробки до переоцінки своєї поведінки і ставлення до роботи			
11	Протягом півріччя за допомогою відділу кадрів поступово цільом замінити працівників дільниці обробки і розподілити їх по інших ділянках і цехах			
12	Ввести на дільниці обробки систему безперервного надзвичайного контролю, з-під уваги якого не могла б вислизнути жодна провина, жодний факт несумлінного ставлення до роботи			
13	Провести на дільниці обробки ряд заходів, спрямованих на реорганізацію внутрішнього середовища: пофарбувати устаткування, поставити між верстатами вазони з квітами, почати заміну верстатного парку, ввести типові комбінезони й головні убори з емблемами дільниці та ін.			
14	Розділити дільницю на дві-три бригади й організувати між ними змагання за підвищення продуктивності праці, якості продукції, за зміцнення дисципліни			
15	Оголосити на заводі місячник боротьби всього колективу підприємства за поліпшення роботи дільниці обробки механоскладального цеху			
16	Додати на дільницю обробки ще одного досвідченого змінного майстра, затвердити його начальником дільниці			
17	У механоскладальному цеху вивісити особливий стенд, на якому регулярно висвітлювати стан справ і трудової дисципліни в колективі дільниці обробки			
18	Протести для майстрів дільниці обробки спеціальний семінар з організації виробництва й керування колективом			

№	Заходи	Першо чергові заходи	Послідoвність реалізації	Оцінка запропонованих
19	Послати майстрів дільниці обробки на курси підвищення кваліфікації керівних кадрів			
20	Розробити план цілеспрямованої виховної роботи з колективом працівників дільниці обробки			
21	Прикріпити до дільниці обробки досвідченого соціолога-психолога для проведення досліджень міжособистих взаємовідносин, трудової дисципліни, ставлення до роботи з розробкою після цього заходів для вдосконалювання керування колективом			

Як правило, в практиці управління розв'язання тієї чи іншої проблемної ситуації здійснюється традиційним способом: приймається й аналізується перше, нерідко інтуїтивно знайдене рішення, що далеко не завжди дає бажаний результат. Тому в особливо складних ситуаціях керівник усе частіше звертається до методу побудови системи альтернативних варіантів. Аналіз та оцінка кожного з них сприяють вибору такого рішення, котре з найбільшою імовірністю гарантує в підсумку максимальну ефективність. Однак у сфері виробництва можуть виникнути такі ситуації, коли метод вибору кращого варіанта виявляється ненадійним, тому що в таких обставинах добрих варіантів просто немає: альтернативи — одна гірша іншої. У подібних ситуаціях на допомогу керівнику приходять метод заперечення, коли із двох негативів вибирається менший.

Після обговорення різних варіантів виробляється план конкретних заходів, реалізація яких може змінити стан справ на дільниці.

Викладач підводить підсумки дискусії, зазначає кращі пропозиції, їхню новизну й оригінальність, активність учасників гри.

Отже, проведення ділової гри може допомогти її учасникам оволодіти навичками організаторської, управлінської, а в цілому й підприємницької діяльності, розвиваючи бачення й аналіз проблеми, допомагає знаходити кращі шляхи розв'язання складних питань господарювання, що особливо важливо в умовах становлення ринкової економіки, переходу до цивілізованих ринкових відносин.