
Г. В. Осовська
О.А. Осовський

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

ПІДРУЧНИК

Видання 3-є, перероблене і доповнене

Рекомендовано
Міністерством освіти і науки України
як підручник для студентів
вищих навчальних закладів

Київ
КОНДОР

2008

ББК 65.050я73
УДК 338.242 (075.8)
О98

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України
як підручник для студентів вищих навчальних закладів
(лист № 14/18.2-1137 від 02.06. 1998 р.)*

Рецензенти:

С. І. Дорогунцов – доктор економічних наук, професор, член-кореспондент НАН України, голова Ради по вивченню продуктивних сил України;

В.І.Пила – доктор економічних наук, професор, заступник директора з наукової роботи Науково-дослідного економічного інституту, Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції.

Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту:
О98 Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене. – К.: «Кондор», 2008. – 664 с.

ISBN 966-351-058-7

У підручнику розглядаються суть, мета і завдання менеджменту, його теоретичні основи, функції та принципи.

Зроблено історичний огляд теорій управління. Розкриті передумови виникнення менеджменту, розвиток управлінської науки в Україні та еволюція управлінської думки.

Особлива увага приділена функціям та методам управління, соціальній відповідальності та етиці в менеджменті. Детально розкриті питання керівництва та лідерства, організації прийняття управлінських рішень.

Для студентів вищих навчальних закладів, викладачів економічних вузів і факультетів, слухачів курсів підвищення кваліфікації, аспірантів, а також тих, хто цікавиться питаннями менеджменту

ББК 65.050я73
УДК 338.242 (075.8)

ISBN 966-351-058-7

© Г.В. Осовська, О.А.Осовський, 2004
© «Кондор». 2004

Вступ

Управлінська діяльність – один із найважливіших факторів функціонування й розвитку підприємств в умовах ринкової економіки. Ця діяльність постійно удосконалюється у відповідності до об'єктивних вимог виробництва і реалізації товарів, складності господарських зв'язків, підвищення ролі споживача у формуванні техніко-економічних та інших параметрів продукції.

Менеджмент як наукова система організації виробництва є однією з найважливіших умов ефективної та прибуткової діяльності підприємств. Він дістав загальне визнання в усьому світі. Тому сучасна теорія і практика менеджменту набуває особливого значення. Перехід економіки України на ринкові відносини вимагає вивчення форм і методів управління на рівні основної ланки – підприємства. Практичне використання такого досвіду – одне з першочергових завдань. Широкий вихід вітчизняних підприємств на світові ринки обумовлює необхідність глибокого вивчення теорії і практики менеджменту.

Ринкова економіка більш вимоглива до керівників, ніж планова. У зв'язку з цим необхідна цілком нова концепція розвитку організації, яка була б життєздатна в нових господарських умовах.

Все це пред'являє високі вимоги до підготовки спеціалістів-менеджерів, які постійно пов'язані з підготовкою і прийняттям рішень.

Зміна умов виробничої діяльності, необхідність адекватного пристосування до неї системи управління впливають не тільки на удосконалення її організації, але й на перерозподіл функцій управління рівнями відповідальності.

Нині питанням менеджменту надається велика увага. В країні створені багаточисельні школи бізнесу та менеджменту, розвивається управлінська інфраструктура. Системою стандартів з менеджменту передбачено в циклі професійно-орієнтованої підготовки вивчення значної кількості годин з менеджменту, в тому числі 4 кредити виділено на вивчення дисципліни "Основи менеджменту".

Навчальний посібник, що пропонується, підготовлений за програмою, яка розроблена науково-методичною комісією з менеджменту і дасть можливість ознайомити широке коло читачів з основами менеджменту за умов дії ринкового механізму господарювання.

Підручник містить 16 тем, які викладені в логічній послідовності, починаючи з історичних передумов виникнення менеджменту, його принципів, завдань, функцій тощо. Широко представлені теми "Управління змінами", "Керівництво в організації", "Управлінські рішення", "Інформація і комунікації в менеджменті", "Керівництво та лідерство", "Соціальна відповідальність та етика в менеджменті", "Природа організаційних змін та управління ними" і багато інших. Частина тестів та ситуацій підготовлені викладачем кафедри менеджменту та маркетингу Житомирського державного технологічного університету Ревнівцевою О.В.

Навчальний посібник допоможе студентам та працівникам підприємств опанувати теоретичні знання з менеджменту, виробити практичні вміння та навички їх використання на підприємствах України.

Зміст

		Стор.
Вступ		3
Тема 1	Суть, роль і методологічні основи менеджменту	
1.1	Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності	9
1.2	Суть, зміст менеджменту та управління	15
1.3	Менеджмент як система наукових знань та як мистецтво управління	18
1.4	Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки	27
1.5	Рівні управління. Групи менеджерів	37
1.6	Існуючі парадигми менеджменту	45
1.7	Методи досліджень	60
Тема 2	Закони, закономірності та принципи менеджменту	
2.1	Закони та закономірності менеджменту	73
2.2	Суть, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети	85
2.3	Загальні принципи управління	90
2.4	Сучасні принципи менеджменту	99
Тема 3	Історія розвитку менеджменту	
3.1	Еволюція управлінської думки в світі та в Україні	108
3.2	Становлення перших теорій управління	113
3.3	Школа наукового управління	119
3.4	Школа людських відносин	125
3.5	Теорія індустріального менеджменту	129
3.6	Концепція “виробничої демократії”	132

3.7	Характеристика інтегрованих підходів до управління	135
3.8	Особливості формування сучасних менеджерів в Україні	140
Тема 4	Організації як об'єкти управління	
4.1	Поняття організації	150
4.2	Загальні характеристики організацій та складові її успіху	155
4.3	Внутрішнє середовище організації	160
4.4	Зовнішнє середовище організації	165
4.5	Організація як відкрита динамічна система	172
4.6	Життєвий цикл організації	179
4.7	Кроки створення організації	189
4.8	Культура організації	194
4.9	Типи організацій в Україні	208
Тема 5	Функції та технологія менеджменту	
5.1	Поняття функцій процесу управління	221
5.2	Функції менеджменту як види управлінської діяльності	225
5.3	Класифікація функцій менеджменту	230
5.4	Процес організації управління та його складові	233
5.5	Взаємозв'язок елементів управління	237
5.6	Техніка і технологія управління	239
Тема 6	Планування як загальна функція менеджменту	
6.1	Суть планування	245
6.2	Методи розробки планів	249
6.3	Оцінка сильних і слабких боків організацій	250
6.4	Місія організації та цілі в управлінні	256

6.5	Стратегічне планування та розробка стратегії	265
6.6	Планування реалізації стратегії	276
6.7	Загальна характеристика бізнес-планування	277
6.8	Концепція управління за цілями	290
Тема 7	Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту	
7.1	Владні повноваження, відповідальність і делегування	302
7.2	Процес делегування повноважень і відповідальність	304
7.3	Організаційний механізм і структура управління	323
7.4	Елементи проектування організації	327
7.5	Вплив ситуаційних чинників на проектування організації	337
7.6	Головні форми проектування структур управління	343
7.7	Характеристика структур управління	350
Тема 8	Мотивація як загальна функція менеджменту	
8.1	Зміст і еволюція поняття мотивації	380
8.2	Змістові теорії мотивації	385
8.3	Процесійні теорії мотивації	393
8.4	Мотиваційна теорія підкріплення	397
Тема 9	Контроль як загальна функція менеджменту	
9.1	Суть і зміст контролю	408
9.2	Види контролю	410
9.3	Процес контролю	412
9.4	Поведінкові аспекти контролю	416
9.5	Характеристики ефективного контролю	418
9.6	Контроль і вимірювання результатів роботи персоналу	421

Тема 10	Регулювання як загальна функція менеджменту	
10.1	Поняття регулювання та його місце в системі управління	430
10.2	Види регулювання	438
10.3	Етапи процесу регулювання	441
Тема 11	Методи менеджменту	
11.1	Суть і класифікація методів менеджменту.	450
11.2	Економічні методи управління	453
11.3	Організаційно-розпорядчі методи управління	462
11.4	Соціальні методи управління	464
Тема 12	Управлінські рішення	
12.1	Суть та види управлінських рішень	480
12.2	Основні підходи до прийняття рішень	486
12.3	Процес прийняття рішень	489
12.4	Встановлення пріоритетів при допомозі аналізу АБВ.	495
12.5	Методи прийняття рішень	501
12.6	Організація та контроль виконання рішень	510
Тема 13	Інформація і комунікації в менеджменті	
13.1	Інформація, її види і роль в менеджменті	520
13.2	Класифікація інформації	525
13.3	Елементи системи обміну інформацією	530
13.4	Поняття і роль комунікації	533
13.5	Види і форми комунікацій	535
13.6	Перешкоди в комунікаціях	542
13.7	Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу	548

Тема 14	Керівництво та лідерство	
14.1	Керівництво і управління	554
14.2	Влада і відповідальність	560
14.3	Форми влади і впливу	563
14.4	Суть лідерства	568
14.5	Теорії лідерства	572
14.6	Типологія стилів керівництва	582
14.7	Ситуаційні підходи до ефективного керівництва	586
Тема 15	Соціальна відповідальність та етика в менеджменті	
15.1	Суть відповідальності та етики в менеджменті	603
15.2	Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації	607
15.3	Етична поведінка як сукупність вчинків та дій людей	609
15.4	Заходи щодо забезпечення етичної поведінки	616
Тема 16	Природа організаційних змін та управління ними	
16.1	Природа організаційних змін	630
16.2	Управління змінами	632
16.3	Використання участі робітників в управлінні для здійснення змін	634
16.4	Значення ефективності, її види	636
16.5	Критерії та показники ефективності управління	639
16.6	Методи розрахунку економічної ефективності управлінської праці	646
16.7	Методика визначення економічної ефективності впровадження заходів з удосконалення управління.	651

Тема 1

Суть, роль і методологічні основи менеджменту

- 1.1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності.
- 1.2. Суть, зміст менеджменту та управління.
- 1.3. Менеджмент як система наукових знань та як мистецтво управління.
- 1.4. Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки.
- 1.5. Рівні управління. Групи менеджерів.
- 1.6. Існуючі парадигми менеджменту.
- 1.7. Методи досліджень.

1.1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності

Історія розвитку менеджменту нараховує вже кілька тисячоліть, якщо відлік почати із зачатків писемності в стародавньому Шумері. Вважається, що це революційне досягнення в житті людства призвело до утворення особливого прошарку “жреців-бізнесменів”, які були пов’язані з торговими операціями. Це була перша управлінська революція, яка одержала назву релігійно-комерційної.

Древні філософи вважали, що причиною зубожіння суспільства, як правило, є відсутність належного управління або порушення старшинства між людьми. Питання про природу і принципи справедливого й ефективного управління складало предмет роздумів багатьох великих мислителів, а основи реалістичного погляду на управління як на процес, який виникає із необхідності досягнення загальних цілей у ході сумісної життєдіяльності людей, були закладені ще в античності.

Платон розглядав управління як науку про загальне харчування людей і доводив, що діяльність з управління є важливим елементом системи життєзабезпечення суспільства. Мудре управління повинно базуватися на розумних і загальних законах, але

закони ці самі по собі дуже абстрактні та догматичні для того, щоб на їх основі можна було віднайти правильні рішення в кожній конкретній ситуації. У своєму практичному значенні управління суспільством – це вид мистецтва.

Другий великий мислитель – Арістотель – заклав основи вчення про домогосподарство, в рамках якого вказував на необхідність розробки “панської науки”, яка б навчала рабовласників поведінки з рабами, тобто мистецтву управління ними.

На початкових етапах спільної діяльності людей, коли праця була досить простою, вона здійснювалася спільно з виробничою діяльністю. У міру зростання спільної діяльності та її ускладнення, поглиблення спеціалізації та кооперації праці виникла потреба виділення управління як специфічного виду трудової діяльності людини на виробництві – управлінської.

Директор, керівник – давня професія. Необхідність в управлінні з’явилась одночасно з формуванням людського суспільства, як тільки люди почали об’єднуватися в групи для сумісної праці.

Сучасний керівник підприємства – директор – з’явився не на голому місці. Йому передували тисячоліття праці, турботи про розумну її організацію, сміливий пошук кращих умов свого часу.

У Лівані, неподалік від Бейрута, є невеличке містечко Баальбек. Це місце відоме в усьому світі завдяки руїнам древнього храму, побудованого багато тисяч років тому. В основу храму покладені величезні плити, верхній ряд яких лежить на висоті 8 метрів. Це моноліти вагою 750 т. Поруч піднімаються 6 найбільших на землі полірованих колон вагою 45 т і довжиною близько 20 метрів кожна. До храму ведуть величаві східці шириною близько 40 метрів. Все це вражає уяву і сьогодні. Але найбільший подив викликає те, що частини колон і кам’яні блоки нічим не зв’язані між собою. Вони настільки підігнані одне до одного, що навіть лезо для гоління (товщина його 0,01 мм) не входить у зазор. Хто і як все це міг зробити? З’явилися припущення, що баальбекський храм – справа рук інопланетян. Між тим зроблене все це звичайними людьми. І про те, як велись такі роботи, розповідають висічені на камені малюнки, які збереглися на подібних спорудах стародавнього Єгипту. Висота найбільшої єгипетської піраміди складає 146 м (це відповідає будинку в 48 поверхів).

Найважливішу роль у цих будівельних чудесах зіграло управління. Судіть самі, щоб зрушити з місця оброблений тисячотонний

блок у Баальбеці, потрібні зусилля 40-а тисяч людей. Як організувати їх роботу? Каміння для будівництва добували за багато сотень кілометрів від будівельного майданчика, іноді за морем. Потрібно було спланувати, узгодити роботу із заготівлі каменю, його обробки, доставки. Це потребувало чіткої організації праці сотень тисяч людей, врахування природних умов, контролю за якістю праці, вміння впливати на людину – всього того, що ми сьогодні називаємо управлінням.

Розвиток продуктивних сил суспільства супроводжується поглибленим розподілом праці. Звідси об'єктивна необхідність координації різних видів і різновидів праці в організованих соціально-ринкових системах. Управління має місце всюди, де необхідно впливати на об'єкт або на систему з метою упорядкування або переведення її з одного стану в інший.

Процеси управління як особливий вид людської діяльності виникли з потреби забезпечити цілеспрямованість і погодженість роботи людей. Якщо окремих працівників сам управляє своєю працею, то колектив працівників потребує майстра, тобто керівника, який здійснює функцію управління. Отже, управління виникло з потреб координації і погодження, розподіленої праці. Більшість вчених вважають, що в історичному плані управління як діяльність виникло в період другого великого суспільного поділу праці – відокремлення ремесла від землеробства.

Як уже говорилося вище, перша управлінська революція відбулася в стародавньому Шумері. За нею відбулися й інші.

Друга – належить до 1760 р. до н. е. і пов'язується з діяльністю царя Хаммурапі, який видав Кодекс законів управління державою для регулювання суспільних відносин між різними соціальними групами населення.

Третя революція відбулася за часів правління Навуходоносора II (682 – 605 рр. до н. е.). Вона була спрямована на поєднання державних методів управління з контролем за діяльністю у сфері виробництва та будівництва.

Четверта – датується 17–18 ст. н. е. і пов'язана із зародженням капіталізму.

П'ята управлінська революція мала місце в кінці XIX – на початку XX ст. Її часто називають бюрократичною, не дивлячись на велике значення революційних перетворень. Розвиток менеджменту – це в основному еволюційний процес. Він характеризується

безперервністю і відображає ті зміни, які відбуваються в суспільстві, економіці, всій системі соціально-економічних відносин.

Форми і структури управління, які склалися в організаціях минулого, можна побачити і нині. Наприклад, організація сучасних армій побудована за принципами, які діяли ще в легіонах Стародавнього Риму, а територіальна структура управління вперше була застосована Олександром Македонським.

Серед сучасних структур є також такі, що зародилися сотні років тому: наприклад, структура управління католицькою церквою, визначена засновниками християнства. Майже двадцять століть ця структура не змінюється, тоді як за цей період виникло безліч організацій і структур, що згинули у мороці минулого. З розвитком виробництва та економічних зв'язків у суспільстві управління ускладнювалось. Однак до початку двадцятого століття його функція лишалася досить універсальною. Управління виробництвом здійснювалось власником підприємства і невеликою групою його особливо довірених людей.

З виникненням капіталістичної ринкової економіки, яка базується на приватній власності на засоби виробництва, природа управління стає двоякою:

- з одного боку, управління – це продуктивна праця, яка виникла в умовах комбінованого виробництва з високим рівнем спеціалізації працівників;

- з іншого – управління – це діяльність за наглядом і контролем, в основі якої лежить протилежність між найманою працею як безпосереднім виробником і власником засобів виробництва.

Праця з управління обумовлює виконання як суспільне необхідних завдань із регулювання, організації, координації і контролю соціально-економічних функцій, так і з експлуатації живої праці.

Пізніше в ході процесів спеціалізації та професіоналізації управління відокремлюється від капіталістичної власності у вигляді самостійної функції.

В XX ст. в більшості країн світу відбувається концентрація капіталу, виникають великі підприємства, трести, концерни. Функція управління дедалі більше розширюється і диференціюється на окремі різновидності управлінської праці, які в сукупності стають „комбінованим управляючим”, що об'єднує сотні й тисячі працівників сфери управління. В 70-ті роки XX ст. у всіх економічно розвинених країнах помітне різке розмежування функцій володіння і

функцій управління капіталом: як правило, управління виробничо-господарською діяльністю більшості фірм здійснюють наймані висококваліфіковані фахівці-менеджери, які не є абсолютними власниками цих фірм, а одержують заробітну плату в прямій формі або у вигляді частки прибутків фірми. Цей факт є підставою для оголошення ХХ ст. століттям „революції управлінців”.

Сучасний американський соціолог Д. Белл вважає, що реальне розмежування в сучасному суспільстві проходить не між тими, кому належать засоби виробництва, і тими, кого називають "пролетарями". Воно коріниться в системі бюрократичних і владних відносин: між тими, хто має право прийняття рішень, і тими, хто такого права не має.

У світі бізнесу існують два основні типи прийняття рішень: через ринок і через ієрархію.

Перший – більш ефективний, але й другий поширений у великих корпораціях. За своєю природою ринковий метод – руйнівник бюрократії, тому слід шукати засоби впровадження ринкової моделі прийняття рішень в ієрархію влади.

Американський історик менеджменту Д. Рен підкреслює органічний зв'язок капіталістичного типу управління з існуванням ринкової економіки. Виникнення та удосконалення ринкової економіки викликало до життя потреби в більш творчих управлінцях, краще поінформованих про те, як найкращим чином керувати організаціями. Зіткнувшись з конкурентним, мінливим зовнішнім середовищем, управлінці розвивали систему знань про те, як краще використати ресурси. Люди почали думати про власну вигоду і пристосовуватися до будь-якої раціональної адміністративної системи.

У системі суспільного виробництва управління багатоліке і здійснюється в різних видах:

1. Технічне управління різного роду природними та технологічними процесами: рух автомобіля, літака, подача електроенергії, обробка деталей, управління розвитком рослин і тварин і багато ін.

2. Державне управління соціально-економічними процесами в суспільстві через різні інститути – правову систему, міністерства, відомства, місцеві органи влади тощо.

3. Ідеологічне управління. Воно полягає в тому, щоб довести до свідомості членів суспільства, різних організацій певні концепції їх розвитку.

4. Господарське управління виробничою та економічною діяльністю різних організацій, які функціонують у системі ринкових відносин, враховує складність і стохастичність соціально-ринкових систем, різнобічність факторів, які впливають на їх організацію, здатність до самоудосконалення, підвищення організаційного рівня.

Виникнення сучасного менеджменту ґрунтується на раціональних засобах прийняття рішень. Організації більше не могли працювати у відповідності до примх декількох осіб.

Зрілий, сформований ринок, який передбачає поширення ринкових відносин на більшість суспільних процесів, слід розглядати як найважливішу передумову та умову капіталістичного управління. Менеджменту, який функціонує у відповідності до законів ринку, притаманна відома об'єктивність і незалежність як перед користувачем власників засобів виробництва, так і перед авторитарною волею правлячих чиновників. Притаманні ринковим операціям ризик і невизначеність нашоухують на розвиток у менеджерів якостей самостійності та відповідальності за свої кроки. З іншого боку, нестабільність рівноваги ринкової кон'юнктури стимулює постійний пошук організаційно-управлінських і науково-технологічних новацій.

У цілому, свобода дій капіталістів та їхніх менеджерів – це свобода, обумовлена законами конкуренції.

Учасники економіки ринкового господарства хочуть досягти оптимального результату – максимального задоволення своїх потреб – через відношення товарообміну із своїми контрагентами. У цих відношеннях успіх кожного учасника ринкового процесу залежить не тільки від результатів його праці, а й від інших осіб, які беруть участь у товарообміні. В цьому і полягає феномен вільної конкуренції: чим більше учасників у ринковому господарстві, тим менший вплив кожного з них.

Поряд з ринком слід розглянути ще одне не менш важливе джерело формування менеджменту як управління особливого роду – індустріальний спосіб організації виробництва.

Вивчаючи процеси виникнення індустріального способу організації виробництва, англійський історик А. Тойнбі зазначав, що метод індустріальної системи полягає в забезпеченні максимуму продуктивних можливостей шляхом безперервного випуску таких продуктів, які можуть виготовлятися з сировини за допомогою механічно скоординованої роботи певної кількості людей.

Будь-яке управління – це не тільки управління своїм часом, а й управління процесами часу. Знаменита формула Б. Франкліна "час-гроші" за багато десятиліть стала девізом капіталістичного господарювання і діловитості.

1.2. Суть, зміст менеджменту та управління

Будь-яким підприємством – чи то промисловим гігантом, чи сімейним магазином необхідно управляти. Коли говорять "управління підприємством", мають на увазі дії його керівника, які направлені на досягнення якоїсь певної мети.

Сьогодні керівників підприємств дедалі частіше називають словом "менеджер", а те, чим вони займаються, – менеджмент. Що ж означає слово "менеджер"? З самого початку англійці вживали це поняття в управлінні ... кіньми. Слово "менеджмент" означає "мистецтво верхової їзди". В сучасному значенні слова "менеджер" і "менеджмент" з'явилися лише тоді, коли господарі підприємств зрозуміли, що дуже вигідно не самим керувати власним майном, а залучати до цього професіоналів, спеціально відібраних і навчених такій роботі. Саме їм, талановитим спеціалістам, які працюють за наймом, стали доручати головне завдання підприємства – отримання високого прибутку. Завдання не легше, ніж управління норовистим конем. Варто відмітити, що за цю важку працю не шкодували високої винагороди. Менеджер і нині одна із професій, яка найбільш щедро оплачується в розвинутих країнах.

Отже, менеджер – це керівник-професіонал, який працює за наймом і спеціалізується на примноженні прибутку. Тобто – це керівник підприємства в ринковій економіці.

З легкої руки американців, англійське слово *менеджмент* стало відомим сьогодні практично кожній освіченій людині. Що ж означає цей термін "менеджмент"? Чому ми позичаємо його, а не користуємось словом "управління"? Мова йде не тільки і не стільки про слова. Вживаючи термін "менеджмент", ми йдемо за традицією, яка давно встановилася в міжнародних виданнях з теорії управління, яка має на увазі певне коло явищ і процесів. У практиці, яка склалася у вітчизняній науковій літературі з управління, менеджмент уже більше 30-ти років використовується як синонім капіталістичного управління. І головне – управління не заміняє "менеджмент", тому що в останньому йдеться лише про одну із

форм управління, а саме про управління соціально-економічними процесами за допомогою і в рамках підприємницької корпорації або акціонерної компанії.

Фундаментальний Оксфордський словник англійської мови дає таке тлумачення "менеджменту":

- а) спосіб, манера ставлення до людей;
- б) влада і мистецтво управління;
- в) особливий рід уміння та адміністративні навички;
- г) орган управління, адміністративна одиниця.

У спрощеному розумінні менеджмент – це вміння добиватися поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей.

Менеджмент – функція, вид діяльності з керівництва людьми в різних організаціях.

Менеджмент – це також галузь людських знань, які допомагають здійснити цю функцію. Нарешті, менеджмент, як збірне від менеджерів, – це певна категорія людей, які здійснюють роботу з управління. Значимість менеджменту була особливо чітко усвідомлена в 30-ті роки. Вже тоді стало очевидним, що ця діяльність перетворилася в професію, галузь знань – в самостійну дисципліну, а соціальний прошарок людей – у досить впливову суспільну силу.

Менеджмент слід розглядати як сукупність раціональних методів і організаційних підойм управління капіталістичною фірмою або корпорацією.

П. Друкер, американський авторитет у галузі менеджменту, дає таке пояснення. Термін "менеджмент" виключно важкий для розуміння. По-перше, він специфічно американського походження і навряд чи може бути перекладений на якусь іншу мову, в т. ч. англійську. Він означає функцію, а також людей, які її виконують; він вказує на соціальне або посадове становище; і в той же самий час означає навчальну дисципліну, галузь наукового дослідження. Однак навіть в американському вживанні менеджмент неадекватний як поняття: в організаціях, які не мають відношення до бізнесу, як правило, не говорять про менеджмент і менеджерів.

Нині більшість американських теоретиків менеджменту висловлюють думку, що державні та публічні організації також повинні використовувати принципи і методи менеджменту, якщо тільки вони хочуть досягти своїх цілей при мінімумі затрат і максимумі ефективності.

Менеджмент – це не тільки академічна дисципліна або ділянка професійної спеціалізації працівників, але й сфера діяльності, а також джерело існування привілейованих соціальних груп.

У функціональному плані менеджмент найбільш часто визначають як процес, за допомогою якого група людей, що співпрацюють, направляє свої дії до загальних цілей.

Як самостійний вид професійної діяльності менеджмент можливий лише на базі ринку, який склався і розвинувся: він є управлінським механізмом, який вбудований у ринкову економіку. Послуги менеджерів пропонуються діловим організаціям, зацікавленим у професійному і кваліфікованому адмініструванні на контрактній основі. Ринок надає менеджерам відому незалежність як перед власниками капіталу, так і перед авторитетом урядових чиновників, бо ризик і невизначеність, як супутні будь-якої ринкової операції, формують у менеджерів самостійність та відповідальність за те, що вони роблять, сприяють удосконаленню їх професіоналізму.

За своєю організаційною природою менеджмент – орган корпорації, де місце індивідуальної приватної власності займає більш усупільнена – акціонерна власність.

А що таке управління? Точно нікому не відомо. Судить самі: один дотошний аспірант нарахував близько трьохсот високонаукових визначень управління. Всі вони наведені в серйозних книгах, і всі зовсім різні. Але в цих визначеннях проходить одна правильна думка: для того, щоб управляти, потрібно, по-перше, впливати і, по-друге, бачити мету цього впливу.

У деяких довідниках сказано, що управління – це насамперед керівництво людьми. Слід зауважити, що у словниках керівництво й управління тотожні поняття.

В одному документі з управління виробничими підприємствами і об'єднаннями зазначено, що управління – це підготовка, прийняття та реалізація рішень у всіх галузях діяльності підприємства, направлених на досягнення головної мети. Отже, рішення – це основний продукт управлінської діяльності.

Нині дуже багато виробничої та нормативної інформації, і суть управління в тому, щоб цілеспрямовано її переробити. Це основне відкриття принесене у світ наукою кібернетикою в середині ХХ століття.

До чого ж ми прийшли? Є одна притча про те, як група сліпих зустріла слона і вирішила розібратися, що це таке. Люди обступили велику тварину і почали її обмацувати з різних боків. А потім зібралися в коло і почали ділитися враженнями. “Слон – як змія,” – сказав один (той, що обмацував хвоста). “Ні, – сказав інший, – слон – як товсте дерево” (він потримався за ногу). Комусь здалося, що слон схожий на кістяну палицю (враження від бивня), товсту пожежну кишку (хобот), навіть дирижабль (череву). Але ж ми знаємо, що слон – це ні те, ні друге, ні третє. Але всі відчуття в сукупності – це і є слон. Так і управління. І помиляється той, хто вважає, що управління – це є вплив на колектив або прийняття рішень. Це правда, але не вся. Адже слон – це не тільки хвіст або бивень.

Отже, управління – це вплив на колектив, який направлений на досягнення мети, і необхідні для цього взаємопов'язані заходи: організація, важелі та регулювання цього процесу за допомогою зворотного зв'язку; керівництво людьми, розробка, прийняття та реалізація рішень; найкращий розподіл ресурсів та цілеспрямована переробка інформації тощо. Все це в сукупності, в нерозривному зв'язку та взаємодії складає управління.

Зміст поняття “менеджмент” можна розглядати як науку і практику управління, як організацію управління фірмою і як процес прийняття управлінських рішень.

1.3. Менеджмент як система наукових знань та як мистецтво управління

Менеджмент як професія, як галузь знань стає інтернаціональним. Вивчення досвіду управління кожної країни, передача цього досвіду – справа дуже цінна і корисна. Адже це дозволяє не тільки зрозуміти, як вести бізнес за кордоном, але й навчитися уникати помилок у ситуаціях, які не зустрічалися раніше в минулому, але вони можуть виникнути в майбутньому. Історія чужого успіху або невдачі теж буває повчальна. Наукові й емпіричні узагальнення, розробка загальних принципів ефективного управління, типізація його різних форм і умов їх застосування стає предметом серйозної роботи науковців, всіх тих, хто просуває вперед управлінську думку.

Разом з тим слід пам'ятати, що менеджмент – це самостійна галузь знань, яка вимагає вдумливого освоєння. Це окрема дисципліна, а точніше – міждисциплінарна галузь, яку слушніше назвати “управлінською думкою”, що поєднує в собі науку, досвід, “ноу-хау”, які примножені управлінським мистецтвом. На управлінську думку впливають досягнення багатьох наук, і еволюція управління якраз і полягає у використанні цих досягнень для вирішення головної проблеми – як отримати бажані результати на основі узгоджених дій багатьох людей, які виробляють продукцію (надають послуги) і використовують найрізноманітніші ресурси.

Під науковими основами управління розуміють систему наукових знань, яка становить теоретичну базу практики управління, а точніше, забезпечення практики менеджменту науковими рекомендаціями.

Першим етапом методології наукового управління був аналіз змісту роботи і визначення її основних компонентів. Потім була обґрунтована необхідність систематичного використання стимулювання з метою зацікавленості робітників у підвищенні продуктивності праці та зростанні обсягу виробництва.

У зарубіжній науці управління склалися чотири найважливіші концепції, які внесли суттєвий вклад у розвиток сучасної теорії і практики управління. Це теорія наукового управління, теорія адміністративного управління, теорія управління з позицій психології і людських відносин, теорія управління з позиції науки про поведінку.

Концепція наукового управління одержала розвиток у США з початку ХХ століття. Її основоположником був Ф. Тейлор, книгу якого “Принципи наукового управління” вважають початком визнання менеджменту наукою і самостійною галуззю дослідження. Завдяки розробці цієї концепції менеджмент був визнаний самостійною галуззю наукових досліджень і було доведено, що методи, які використовуються в науці й техніці, можуть ефективно використовуватися в практичній діяльності організації для досягнення намічених цілей.

Концепція адміністративного управління була направлена на розробку загальних проблем і принципів управління організацією в цілому. В рамках цієї концепції в 20-ті роки було сформульовано поняття організаційної структури фірми як системи взаємо-

зв'язків, які мають певну ієрархію. З'явилося розуміння того, що організацією можна управляти систематизовано, щоб більш ефективно досягати її цілей. Ця концепція одержала також назву класичної школи управління.

Концепція управління з позиції психології і людських відносин вперше визначила менеджмент як “забезпечення виконання роботи за допомоги інших людей”. Дослідження, проведені психологом А. Маслоу, показали, що мотивами вчинків людей є не економічні сили, а різні потреби, що не можуть задовольнитися грошима.

Концепція управління з позицій науки про поведінку – це сучасна теорія, яка одержала розвиток у 60-ті роки. Її основне кредо – підвищення ефективності організації в результаті підвищення ефективності її людських ресурсів. Звідси – дослідження різних аспектів соціальної взаємодії: мотивації, характеру влади й авторитету, організаційної структури, комунікації в організаціях, лідерства. Основна мета цієї концепції – це намагання допомогти робітнику створити власні можливості на основі застосування положень поведінкових наук до побудови і управління організаціями.

В основі менеджменту як концепції ринкового управління лежить об'єктивний процес доусупільнення виробництва, в результаті якого у великих фірм з'явилася можливість впливати на ринок, здійснюючи його переділ, впливати на характер і механізм економічних відносин, які регулюють зв'язки між ринком і виробником.

Менеджмент як концепція ринкового управління направлений на удосконалення організації управління діяльністю окремих підприємств. Реалізація менеджменту в практичній діяльності фірм виступає як система управління.

Отже, менеджмент регулюється законами розвитку ринків системи господарювання і направлений на гнучке пристосування виробничо-збутової діяльності фірми до ринкових умов, які змінюються.

Крім того, існують три наукових підходи до управління, які одержали розвиток у сучасних умовах: підхід до управління як до процесу, системний підхід, ситуаційний підхід.

Підхід до управління як до процесу визначає управління як процес, в якому діяльність направлена на досягнення цілей організації і розглядається не як одночасна дія, а як серія безперервних

взаємопов'язаних дій – функцій управління (планування, організація, розпорядчий вплив, мотивація, керівництво, координація, контроль, комунікація, дослідження, оцінка, прийняття рішень, підбір персоналу).

За системного підходу керівники повинні розглядати організацію як сукупність взаємозалежних елементів, таких як люди, структура, завдання й технологія, які орієнтовані на досягнення різних цілей в умовах середовища, яке змінюється.

За ситуаційного підходу придатність різних методів управління визначається ситуацією. Оскільки існує багато факторів як у самій організації, так і в навколишньому середовищі, то не існує єдиного найкращого способу управління організацією. Найефективнішим у конкретній ситуації є метод, який найбільш відповідає даній ситуації. Під ситуацією розуміється конкретний набір обставин, які впливають на функціонування організації в даний час. Використовуючи ситуаційний підхід, керівники можуть зрозуміти, які методи і засоби будуть найкраще діяти, щоб досягти цілей організації в конкретній ситуації. Для практичних цілей менеджери розглядають тільки ті фактори, які впливають у кожній конкретній ситуації.

Менеджмент розглядається з різних точок зору.

1. Менеджмент як організація управління фірмою, яка здійснює будь-які види підприємницької діяльності, що направлені на одержання прибутку (підприємницького доходу). Зміст менеджменту, таким чином, полягає в досягненні фірмою певних результатів у ході підприємницької діяльності.

2. Менеджмент як орган управління. Звичайно під організацією розуміється структура (склад) виробничих підрозділів, у рамках яких проводяться заходи, які свідомо координуються і направлені на досягнення загальних цілей. Організація – це свого роду анатомія підприємства, управління – його фізіологія. Або організація – це статика справи, управління – його динаміка.

Під органом управління часто розуміють керівництво, яке представляє фірму і діє від її імені.

3. Менеджмент як різні рівні апарату управління. Велика фірма має у своєму апараті три рівні, кожен з яких у своїй назві англійською мовою має слово “менеджмент”.

На західних підприємствах розрізняють:

- **топ-менеджмент** – вища ланка управління (генеральний директор та інші члени правління);

- **мідл-менеджмент** – середня ланка управління (керівники управлінь та самостійних відділів);

- **ловел-менеджмент** – нижча ланка управління (керівники підрозділів та інших аналогічних їм підрозділів).

4. Менеджмент – специфічний орган функціонуючого комерційного підприємства. Підприємство може діяти тільки через свої органи, тобто через керівництво або менеджмент. Різниця менеджменту ділового підприємства від інших видів управління обумовлена метою такого підприємства. Завданням його управління є виробництво товарів або надання послуг, іншими словами – задоволення соціальних потреб або потреб клієнтів через ринок.

На відміну від інших видів менеджменту, виробничий менеджмент в усіх своїх рішеннях повинен керуватися економічними результатами діяльності. Будь-яке рішення, яке приймається в сфері виробничого менеджменту, – це захід економічного характеру.

Менеджмент, скоріш усього, – практична діяльність, ніж наука або професія, хоча він обіймає і те і друге. Його завдання – спочатку зробити бажане можливим, а потім і реальним.

Якщо раніше успішним менеджером був той, хто швидше всіх реагував на зміну ситуації на ринку, то нині ним вважається спеціаліст, який не тільки активно реагує на зміни на ринку, але й сам змінює ринок, створює для свого підприємства нові ринки.

Головне в менеджменті – ставити цілі, які відповідають інтересам підприємства, роблять його рентабельним. Менеджмент дозволяє підприємству бути більше, ніж сума його окремих компонентів – капітал і співробітники. Адже підприємство – це насамперед люди. Отож менеджмент пов'язаний саме з організацією роботи людей.

5. Менеджмент як процес прийняття управлінських рішень. Будь-яка ситуація, яка виникла в процесі управління, є завданням для керівника – менеджера і вимагає від нього прийняття рішень стосовно зміни цілі та програми дій. Будь-яке управлінське рішення є результатом зворотного зв'язку з ринком та іншими елементами зовнішнього середовища.

Прийняття рішень – прерогатива менеджерів усіх рівнів, які мають відповідні повноваження. Менеджер розглядає прийняте рішення з точки зору осіб, які відповідають за доведення рішення до виконавців і осіб, які забезпечують контроль виконання.

Аналіз інформації та прийняття на її основі управлінських рішень складають технологію менеджменту.

В управлінській діяльності виділяють суб'єкт і об'єкт управління.

Суб'єктом управління може бути окрема людина або група людей. До суб'єктів управління відносяться також відповідні суспільні інститути (організації, установи), працівники апарату управління.

Суб'єкт управління повинен:

- володіти здатністю свідомо визначати цілі;
- розробляти і вибирати способи впливу та засоби досягнення прийнятих цілей;
- володіти здатністю реєстрації самого факту досягнення цілі;
- здійснювати процес управління.

Суб'єктами управління не можуть бути предмети неживої природи.

Об'єктом управління знову-таки виступає людина в процесі її виробничої діяльності. Об'єкт управління завжди має конкретні значення, свої властивості та характеристики.

Об'єкт управління – це керована ланка, елемент системи управління, який сприймає дію управління з боку інших елементів. У виробничих системах об'єкти управління є організаційно відокремленими підрозділами, дільницями, цехами, філіалами підприємств.

За допомогою управлінської праці здійснюється взаємодія між суб'єктом та об'єктом управління, яка реалізує управлінські відносини. Щоб така взаємодія була ефективною, необхідно виконання цілого ряду умов:

1. Суб'єктивне та об'єктивне управління повинні відповідати один одному. Без такої відповідності буде важко реалізувати їх потенційні можливості. Суб'єктивне та об'єктивне управління повинні бути сумісними в процесі функціонування. Якщо керівник і підлеглий несумісні психологічно, то рано чи пізно між ними почнуться конфлікти, які негативно вплинуть на результати роботи.

2. У рамках єдності суб'єктивного та об'єктивного управління останні повинні мати відносну самостійність. Суб'єктивне управління не в змозі передбачити всі інтереси об'єктивного і можливі варіанти його дій у тій чи іншій ситуації, особливо, якщо вона непередбачена. Суб'єктивне управління може затримати з тих чи інших причин саме рішення, що тягне за собою втрату часу і всі

пов'язані з цим негативні результати для об'єктивного управління. Якщо об'єктом управління виступають живі люди, які мають свої власні інтереси, намагання, погляди на ситуацію, вони повинні мати можливість реалізувати їх на практиці. За відсутності такої можливості люди перестануть проявляти активність або застосують усі заходи, щоб досягти свого. Якщо цього всього не врахувати, наслідки можуть бути непередбачуваними.

3. Суб'єктивне та об'єктивне управління повинні взаємодіяти між собою, ґрунтуючись на принципах зворотного зв'язку і реагуючи певним чином на управлінську інформацію, отриману один від одного. Така реакція служить орієнтиром для коригування наступних дій, які забезпечують адаптацію суб'єктивного та об'єктивного управління не тільки до змін зовнішнього середовища, але й до нового стану один відносно одного.

4. Як суб'єктивне, так і об'єктивне управління повинні бути зацікавлені в чіткій взаємодії: одне – давати необхідні команди, інше – забезпечувати їх своєчасне та точне виконання. Можливість суб'єкта управляти обумовлена готовністю об'єкта виконувати команди, які поступають. Тобто ступінь досягнення учасниками управлінської діяльності своїх цілей повинна знаходитися в прямій залежності від ступеня досягнення цілей самого управління, що витікає із потреб його об'єкта.

У сьогоднішній практиці нерідко застосовується закон Х.Л. Менкена: “Хто вміє – працює, хто не вміє – вчить інших, хто не може вчити – управляє, хто не вміє управляти – править”.

Дійсно, в керівне крісло намагаються сісти технологи та конструктори, художники й лікарі, артисти та політичні діячі. В одних щось виходить, інших спіткає невдача. Чому так виходить? Необхідність знайти відповіді на ці запитання розвинула таку галузь людських знань, як управління.

Сьогодні існує дві точки зору на цю галузь знань. Люди, які мають схильність до системного аналізу та узагальнення, уявляють науку управління як науку про складні системи, їх характеристики та класифікації. Прагматики ж, які будують свої висновки на здоровому глузді, досвіді або інтуїції, не відкидаючи науковості управління, використовують термін “мистецтво управління”.

Управлінська думка ХХ ст. робить особливий натиск на перетворення управління в науку. Лютер Г'юмек, теоретик у галузі управління, заявляє, що воно стає наукою тому, що, по-перше,

систематично вивчає явища, які можна згрупувати в різні теорії; по-друге, намагається на систематизованій основі зрозуміти, чому і як люди систематично працюють разом для досягнення певних цілей; по-третє, зробити ці системи співробітництва більш корисними для людства. Основа будь-якої науки – це можливість об'єктивно виміряти явища, які вивчаються. Багато процесів в управлінській практиці важко піддаються вимірюванню внаслідок того, що відсутній механізм їх описання й аналізу. Це дає можливість керівникам-практикам стверджувати, що управління є швидше мистецтво, якому можна навчитися тільки через досвід і яким досконало можуть оволодіти лише люди, які мають до цього талант.

Про те, що управління – це складна наука, говорить головний аргумент науковості – наявність його загальних принципів, які визначають різні аспекти управління системами, а також власна методологія та конкретні методики здійснення процесу управління.

Суттєвий вклад у розвиток теорії управління внесли математика, статистика, інженерні науки, які допомогли змоделювати, оптимізувати або кількісно обґрунтувати управлінські явища, які раніше не піддавалися вимірюванню.

З появою економіко-математичних методів і ЕОМ настала ера переходу від якісного описання управлінських ситуацій, які виникають, до кількісного їх аналізу та обґрунтування. Нині в науці управління йде заміна словесних міркувань і описового аналізу моделями, символами та кількісними значеннями. Це доводить, що управління – це наука, хоча й достатньо молода.

Будь-яка наука має свій предмет дослідження. В даному випадку до предметів, які досліджуються наукою управління, відносяться явища і процеси, що характерні для певного класу систем.

Мистецтво управління. В управлінні, як і в будь-якому виді людської діяльності, є щось таке, що не піддається кількісному аналізу. Оце “щось таке” відноситься до мистецтва управління. Обґрунтування мистецтва управління, яким володіють лише окремі люди, є частинкою науки управління. З іншої сторони, оволодіти мистецтвом будь-якої професії, в тому числі й професії управління-менеджера, можна тільки за допомогою пізнання науки управління.

Видатний менеджер нашої епохи Лі Яккока, пройшовши через складний і цікавий шлях пізнання науки та практики управління, зміг сформулювати такі підходи до оволодіння мистецтвом управління [134, С. 67–78]:

1. Уміння контактувати з людьми – оце все і вся.
2. Щоб мати успіх у бізнесі, як і скрізь, саме основне – це вміти зосередитись і раціонально використовувати свій час.
3. Тому, хто хоче стати спеціалістом у галузі вирішення будь-яких завдань у бізнесі, необхідно насамперед навчитися визначати пріоритети.
4. Необхідно регулярно задавати декілька запитань своїм провідним працівникам:
 - Які завдання Ви ставите собі на найближчі три місяці?
 - Які Ваші плани, пріоритети, надії?
 - Що Ви збираєтеся зробити для їх здійснення?
5. Регулярно, раз у три місяці, кожен менеджер повинен сісти за стіл поруч із своїм безпосереднім керівником, щоб підбити підсумки зробленого і визначити цілі на наступний квартал.
6. Повинен бути порядок письмового викладу будь-якої ідеї – це перший крок до втілення її в життя.
7. Інколи необхідно піти на ризик, а потім виправляти помилки, які були допущені.
8. Найважливіші рішення в корпораціях фактично приймаються не колективними органами, не комітетами, а окремими особами.
9. Менеджери повинні не тільки вміти приймати своєчасні рішення, їм належить також роль мотиватора.
10. Єдиний спосіб настроїти людей на енергійну діяльність – це спілкуватися з ними.
11. Якщо хочете людину похвалити, зробіть це в письмовій формі, а коли хочете його висварити, краще зробіть це по телефону.
12. Не старайтеся виконувати роботу, яку повинні робити інші.
13. Головною причиною, через яку здібні люди не можуть зробити кар'єру, є те, що вони погано контактують зі своїми колегами.
14. Більшість людей не читає цілком газетні матеріали, а обмежується заголовками і підзаголовками. Звідси наслідок – ті, хто їх формулює, має великий вплив на сприйняття новин читачами.
15. Єдине, чим володіє людина, – це здатність роздумувати, це її здоровий глузд. Це її єдина реальна перевага перед мавпою.
16. Помилки роблять усі. Біда в тому, що більшість людей просто не хоче їх відкрито визнавати.
17. Якщо дійсно віриш у те, що ти робиш, варто наполегливо добиватися свого навіть перед перешкодами, які виникають.

Ці правила успішного управління могли з'явитися тільки в результаті наукового обґрунтування досвіду, інструментом якого є існуюча теорія управління та результати наукових досліджень.

1.4. Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки

Усі організації мають деякі загальні характеристики, в т. ч. необхідність управління. Тому не дивно, що управлінська робота також має багато загальних характеристик. Хоча організації, сфери і відповідальність можуть розрізнятися, роботи керівників різних рівнів мають багато спільного.

Торкаючись змісту роботи менеджера, можна знайти одну спільну рису управлінської роботи: ролі керівника. Роль, за визначенням Мінцберга, – “це набір певних правил поведінки, які відповідають конкретній установі або конкретній посаді”. Саме так, як герої у виставі мають свої ролі, що змушують їх поводитися таким чином, так і менеджери обіймають певні посади як керівники певних організаційних підрозділів, і саме це визначає їх службову поведінку. Особистість може впливати на характер виконання ролі, але не на її зміст. У своїх роботах Мінцберг виділяє 10 ролей, які, на його думку, беруть на себе керівники в різні періоди. Він класифікує їх у рамках трьох великих категорій: міжособові ролі, інформаційні та ролі щодо прийняття рішень. Ролі не можуть бути незалежні одна від одної, навпаки, вони взаємозалежні і взаємодіють для створення єдиного цілого.

Міжособові ролі впливають із повноважень і статусу керівника в організації і охоплюють сферу його взаємодії з людьми. Ці міжособові ролі можуть зробити керівника пунктом зосередження інформації, що дає йому можливість і одночасно змушує його відігравати інформаційну роль і діяти як центр обробки інформації. Беручи на себе міжособову інформаційну роль, керівник здатний виконувати ролі, пов'язані з прийняттям рішень: розподіл ресурсів, ведення переговорів від імені організації та інші. Всі ці 10 ролей, взяті разом, визначають обсяг і зміст роботи менеджера, незалежно від характеру конкретної організації.

Що це за ролі?

Міжособові ролі – головний керівник, лідер, зв'язуюча ланка.

Інформаційні ролі – той, хто приймає інформацію, розповсюджує інформацію, представник.

Ролі, пов'язані з прийняттям рішень, – підприємець, той, хто розподіляє ресурси, веде переговори, усуває порушення.

Вертикальний розподіл праці в результаті утворює рівні управління. Незалежно від того, скільки існує рівнів управління, керівників традиційно ділять на три категорії: керівники (управляючі нижчої ланки) або операційні управляючі, керівники (управляючі) середньої ланки і керівники (управляючі) вищої ланки.

Керівники нижчої ланки, молодші начальники, операційні керівники – це організаційний рівень, який знаходиться безпосередньо над робітниками та іншими працівниками. Молодші начальники, майстри, контролери в основному здійснюють контроль за виконанням виробничих завдань для безперервного забезпечення інформацією про правильність виконання цих завдань. Вони відповідають за безпосереднє використання виділених їм ресурсів, таких як сировина й обладнання. Робота керівника нижчої ланки є напруженою і наповненою різнобічними діями. Вона характеризується частими перервами, переходами від одного завдання до іншого.

Керівники середньої ланки. Робота молодших начальників координується і контролюється керівниками середньої ланки. Характер роботи керівника середньої ланки дуже змінюється від організації до організації і навіть всередині однієї організації. Вони часто очолюють великі підрозділи або відділи в організації. Характер їх роботи значною мірою визначається змістом роботи підрозділу.

Керівники ланки є буфером між керівниками вищої і нижчої ланок. Вони готують інформацію для рішень, які приймають керівники вищої ланки.

Керівники вищої ланки відповідають за прийняття найважливіших рішень для організації в цілому. Керівники вищої ланки, які успішно діють, у великих організаціях цінуються дуже високо, і їх праця добре оплачується. Робота керівника вищої ланки не має чіткого завершення, тому вона є дуже напруженою і великою за обсягом.

Основою високої результативності багатьох підприємницьких структур є професійний характер управлінської діяльності. Професійних керівників тут називають менеджерами. Професор Й.С. Завадський дає таке визначення менеджера [4, с. 91].

Менеджер – це керівник (директор, адміністратор, керуючий тощо), який має спеціальну управлінську освіту і відповідає за розробку і прийняття рішень щодо організаційних питань менеджменту. На відміну від спостережних і контрольних органів, менеджер завжди наділяється виконавчою владою і несе повну відповідальність за очолювану ділянку роботи. Менеджер розглядається як професійний керівник, як представник особливої професії, а не просто юрист, економіст чи інженер, що здійснює управлінські функції. Менеджер не тільки має спеціальну управлінську підготовку, але, незалежно від країни, мусить знати англійську мову, як це прийнято для деяких видів морського транспорту, авіалайнерів тощо.

Професіоналізм менеджера полягає в наявності знань і навичок у сфері менеджменту, маркетингу й організації виробництва, здатності до роботи з людьми в умовах її конкурентного середовища.

Із розвитком ринкової економіки, крім терміна “менеджер”, почали широко використовуватись терміни “бізнесмен” і “підприємець”, між якими є суттєві відмінності. Менеджер обіймає якусь постійну посаду, і в його підлеглих знаходиться та чи інша кількість виконавців. На відміну від менеджера, бізнесмен, як правило, не займає ніякої постійної посади, у нього немає підлеглих. Бізнесмен – це насамперед ділова людина, що займається підприємницькою діяльністю, спрямованою на одержання прибутку, бере на себе ризик і несе при цьому відповідальність власним капіталом.

Бізнесмен – це той, хто володіє капіталом, що знаходиться в обороті, приносить прибуток. Ним може бути ділова людина, в підлеглих якої немає підлеглих, вона не займає ніякої постійної посади в організації, але є володарем її акцій і може бути членом її правління.

Бізнес – це справа, ділова активність, спрямована на вирішення завдань, пов’язаних у кінцевому підсумку із здійсненням на ринку операцій обміну товарів і послуг між економічними суб’єктами ринку, з використанням форм і методів конкретної діяльності, які склалися в ринковій практиці.

Бізнес робиться заради одержання доходу (прибутку) від результатів діяльності у найрізноманітніших сферах – виробництві й торгівлі товарами та послугами, банківській та страховій справах,

при проведенні транспортних, орендних і багато інших операцій як видів діяльності.

Бізнес – поняття більш широке, ніж підприємницька діяльність, оскільки до бізнесу належить здійснення будь-яких одноразових комерційних угод у будь-якій сфері діяльності, які направлені на одержання доходу.

Суб’єкт у бізнесі називається бізнесменом або комерсантом.

Статус комерсанта визнається законом за особою, діяльність якої характеризується такими ознаками: укладання угод, здійснення інших господарських операцій у вигляді підприємництва; здійснення підприємницької діяльності від свого імені, тобто як самостійного економічного суб’єкта ринкових відносин.

Бізнесмен вкладає у справу гроші, а після завершення справи або деякого ділового циклу одержує гроші назад з прибутком.

Бізнес – це спочатку організація виробництва, економічна діяльність, а потім вже, власне, робота грошей.

Підприємець – це особа, яка вкладає власні засоби в організацію справи і бере на себе ризик, пов’язаний з його результатами, організацією нового підприємства з розробкою нової ідеї, нової продукції або нового виду послуг, які пропонуються суспільству, а також усю повну відповідальність за кінцеві результати діяльності. Підприємець здійснює господарську діяльність від свого імені й на власний ризик. Важливо розуміти, що слова “підприємець” і “менеджер” не є синоніми.

Оскільки всі підприємці беруть активну участь у формуванні цілей підприємства або організації і керують цією організацією на початку її діяльності, то всіх їх можна вважати менеджерами.

Підприємницька діяльність здійснюється на постійній основі, а не на основі одноразових угод.

Підприємницька діяльність спрямована на:

– досягнення комерційного успіху, одержання прибутку або підприємницького доходу;

– найкраще використання капіталу: власності, іншого майна, фінансових, матеріально-технічних, трудових ресурсів.

Але нема нічого дивного в тому, що видатний підприємець стає не дуже ефективним менеджером. Організації, які створюють підприємці, в кінцевому підсумку навіть можуть розпадатися. І причиною може бути погане керівництво, а не погані ідеї.

Виділяють лінійних і функціональних менеджерів. До лінійних менеджерів належать керівники, які спрямовують, координують і стимулюють діяльність учасників виробничого процесу (директор, начальники виробництв, цехів, майстри).

До функціональних менеджерів належать спеціалісти, які самостійно керують інженерно-технічними, планово-економічними, соціальними й іншими функціональними службами (головні спеціалісти, начальники відділів, бюро, керівники секторів, груп тощо).

У діяльності функціональних і лінійних менеджерів будь-якого рівня є свої специфічні особливості. Функціональний керівник діє в умовах жорсткої нормативно-регульованої діяльності. Регуляторами можуть виступати посадові особи і технологічні нормативи діяльності, а також спеціальні знання, необхідні для їх реалізації.

Лінійний керівник через відсутність нового стандартного переліку завдань у своїй діяльності використовує свої особисті якості як основний засіб. Іншими словами, функціональний менеджер працює, як правило, в рамках технологічного типу діяльності, а лінійний – частіше діє в нестандартних ситуаціях. Цільова установка в професійній діяльності також різна: якщо лінійний керівник змінює організаційні ситуації, то функціональний закріплює нормативні характеристики будь-якого типу діяльності, які вже є.

Має свої особливості і кар'єра цих двох типів менеджерів. Зазначено, що рух спеціалістів у межах лінійної структури виробництва (майстер – начальник дільниці – начальник цеху – директор, голова) формує більш рішучих і відповідальних керівників, а в рамках функціональної структури (інженер – керівник групи – начальник відділу – головний спеціаліст) більш обережних керівників, але таких, які знають справу, тобто висококваліфікованих спеціалістів.

Менеджери здійснюють функції планування, організації, інтеграції, контролю і координації, стимулювання діяльності підлеглих. У результаті здійснення оптимальної координації усіх спеціалізованих елементів виробничого процесу забезпечується цілісність системи, результати функціонування якої можуть перевищувати суму вкладів складових елементів (реалізується так звана синергія).

Менеджерам належить вирішальна роль у прийнятті управлінських рішень, правильному використанні наявних ресурсів, забезпеченні життєдіяльності підприємства і досягненні поставлених цілей.

Склад робіт, які виконуються менеджерами, визначається багатьма обставинами. Це вид підприємницької діяльності, посада та її рівень в ієрархічній системі, кваліфікація управлінського персоналу, наявність заступників і помічників, фінансовий стан підприємства і його конкурентоспроможність, ніша, яку займає підприємство на ринках збуту основних видів продукції (послуг), стиль роботи менеджера та ін.

Але за будь-яких умов менеджери виконують широке коло робіт і їх роль в управлінському процесі характеризується великою різноманітністю функцій.

У країнах з розвинутою економікою професійних менеджерів готують сотні коледжів, університетів і шкіл бізнесу. В США підготовка управлінських кадрів як самостійна галузь освіти виникла ще в 1881 р., і нині майже 80% президентів і віце-президентів компаній закінчили менеджерські факультети університетів або школи бізнесу.

На відміну від США, в практиці європейських і японських компаній більшого поширення набуло не запрошення менеджерів зі сторони (часом із інших країн), а підготовка їх із числа працівників власних фірм.

Нині відомими у світі стали Гарвардська школа бізнесу при Гарвардському університеті, Слоунівська школа бізнесу при Массачусетському технологічному інституті США. Вищі школи бізнесу при Лондонському і Манчестерському університетах Англії, Центр вищої підготовки в Жун-ан-Жозе Франції, Кураторіум з раціоналізації німецького господарства у ФРН тощо.

У нашій країні також створено чимало вищих навчальних закладів, що займаються підготовкою керівних кадрів для народного господарства.

У переважній більшості розвинутих країн прийнята двоступенева система вищої освіти для господарських керівників. Перша – навчання за вузівською програмою і друга – підготовка в процесі практичної роботи на виробництві.

Провідною формою підготовки управлінців є перша, коли майбутні менеджери закінчують 2, 3 і 4-річні коледжі й одержують звання бакалавра ділового адміністрування або інші ступені.

В останні роки у зв'язку з посиленням вимог до керівників великої уваги надають спеціальній вузівській підготовці спеціалістів за дворічною програмою з присвоєнням випускникам ступеня “магістр ділового адміністрування”, “магістр з менеджменту”.

Матеріали досліджень і багаторічна практика показують, що ефективність народного господарства лише на третину обумовлюється вкладеннями в матеріально-речові елементи виробництва. Решта залежить від людського фактора – інтелектуального потенціалу, кваліфікаційного рівня і здібностей керівників і спеціалістів.

Загальні вимоги до керівника (менеджера) містяться в законодавстві про працю, правилах внутрішнього розпорядку та інших документах, а спеціальні вимоги викладені в кваліфікаційних довідниках, службових інструкціях і деяких інших нормативних актах. Але ці вимоги мусять бути конкретизовані стосовно певної посади та умов, у яких доведеться працювати менеджеру. Професор Й.С. Завадський пропонує відповідну модель сучасного менеджера, яка визначає вимоги до особистих і ділових якостей керівника, його знань з урахуванням функцій, які виконуються, та задач, що вирішуються [84, с. 97–99].

Серед морально-психологічних якостей найбільш важливими є високі життєві ідеали, чесність і правдивість, справедливість і об'єктивність, воля і мужність, розвинуте почуття обов'язку і відповідальності, інтелігентність і толерантність тощо.

Важливою рисою для керівника є тактовність у взаємовідносинах з вищими керівниками, колегами по роботі і, що особливо важливо, з підлеглими. Керівник повинен постійно демонструвати емоційну стриманість, ввічливість і безмежну терпимість. Ні за яких обставин керівник не може адекватно відреагувати на грубості підлеглих та інші нетактовні дії.

У керівника повинна бути розвинута комунікативна здібність, яка знаходить свій прояв у налагодженні сприятливих взаємовідносин між працюючими, що забезпечує успішну колективну діяльність та знаходження в ній свого місця кожним учасником трудового процесу. Якщо ж комунікативні здібності індивіда співпадають із здібностями до лідерства, то це є передумовою формування успішного менеджера.

Умовою ефективної діяльності керівника є добре розвинуте стратегічне мислення, вміння заглянути на багато років вперед. Постійне копання лише у сьогодні веде до втрати перспективи, помітно знецінює роботу будь-якого керівника. Вести за правильним курсом підприємство в морі сучасної економіки може керівник, який пильно дивиться вперед, вивіряючи курс на зміни зовнішнього середовища, кон'юнктури ринку, політики держави.

Оскільки службова діяльність керівника завжди має виховну спрямованість, йому повинні бути властиві певні педагогічні якості: вміння здійснювати навчання підлеглих, розвивати у них потрібні професійні навички; організовувати загальнокультурне, естетичне і фізичне виховання молодих працівників; чітко та логічно формулювати розпорядження, аргументувати свої погляди успішно працюючим керівникам, як правило, притаманні, такі риси, як здоровий глузд і певна мудрість. Американський вчений Р. Акофф пише, що мудрість – це здібність передбачати окремі наслідки здійснюваних операцій, готовність пожертвувати негайною вигодою заради великої вигоди в майбутньому. На думку вченого, мудрість завжди звернута до майбутнього, але вона відноситься до майбутнього не як ворожка, яка робить спробу тільки пророкувати його. Мудра людина намагається керувати майбутнім [1, с.14].

Обов'язковою рисою нинішнього керівника є його гуманізм – розвинуте почуття справедливості, людяності, пошани до людей і їх гідності, турбота про добробут людей, постійне здійснення заходів, спрямованих на підвищення задоволеності працею усіх підлеглих.

Не позбавлене інтересу твердження американського психолога Макубі. Він пише про виникнення нового “соціального типу” керівника, якому притаманна вміло контрольована агресивність, гнучкість, холонокровність у великому напруженні, а головне – здатність оцінювати все у світі конкуренції і завжди прагнути бути переможцем. У практиці закордонних фірм вважається нормальним наявність у керівників таких якостей, як підвищене честолюбство, прагнення реалізувати свої кар'єристські плани.

Слід зазначити, що значення моральних рис, репутації кандидатів на відповідальну посаду помітно підвищується за умов росту корупції та розвитку тіньової економіки в суспільстві.

Для аналізу й оцінки особистості використовується психогеографічний метод, розроблений спеціалістом із соціально-психологічної підготовки менеджерів С'юзеном Деллінгером (точність діагностики сягає 85%), методика оцінки діяльності, що базується на застосуванні листа опитування американського психолога Отто Ліпмана, метод узагальнення незалежних характеристик, розроблений К.К.Платоновим, та ін.

Сучасний менеджер повинен мати широку гаму ділових якостей: високу ерудицію і професійну компетентність, схильність до лідерства в колективі, підприємництво і здатність ефективно діяти в умовах економічного ризику, практичний розум і здоровий глузд, комунікабельність, заповзятливість, ініціативність і енергійність, вимогливість і дисциплінованість, високу працездатність і волю, цілеспрямованість тощо. Діловитість насамперед проявляється у здатності знаходити (в рамках компетентності наданих повноважень і наявних засобів) оптимальний підхід до ситуацій, що виникають і самим коротким шляхом досягають мети.

У керівника мусять бути розвинутими організаційні здібності, вміння згуртувати колектив, мобілізувавши його на виконання прийнятих рішень, досягнення поставлених цілей.

Керівник повинен демонструвати самостійність у роботі та надавати достатню автономність підлеглим, створювати їм умови для успішного виконання службових обов'язків без втручання зверху.

Із самостійністю тісно пов'язана ініціативність у роботі. Дійсно, самостійність тільки тоді правомірна, якщо керівник розв'язує нарізлі питання без вказівок і порад зверху, не чекає покращання загальної економічної ситуації в країні, а завзято шукає нетрадиційні засоби вирішення проблем, що постійно виникають.

Сучасний менеджер повинен мати фундаментальні знання з макро- і мікроекономіки, наукового менеджменту, теорії розпорядництва і лідерства, соціології, психології та права, інформаційної технології і комп'ютерної техніки.

Добра теоретична підготовка і досвід практичної роботи є передумовою того, щоб менеджер володів:

- мистецтвом керівництва, навичками роботи з людьми;
- політичною культурою;
- комплексним системним підходом до роботи;
- здібністю генерувати ідеї, трансформувати їх у практичній дії;
- творчою уявою, сучасним економічним мисленням;
- комп'ютерною грамотністю;
- правильним стилем життя роботи, культурою спілкування;
- іноземними мовами, насамперед англійською.

У процесі професійної діяльності і постійного самовдосконалення менеджер розвиває управлінські вміння. Ефективний менеджер повинен вміти:

- мислити масштабно, вирішувати стратегічні проблеми;
- діагностувати організаційну систему, інтерпретувати ситуацію і робити правильні висновки;
- оперативно приймати і реалізовувати нестандартні рішення;
- спрацьовуватися з людьми і мотивувати їх до високопродуктивної праці, вести за собою очолюваний колектив;
- раціонально організовувати свою працю і працю підлеглих, забезпечувати високу трудову дисципліну;
- об'єктивно підбирати, оцінювати, розставляти кадри;
- забезпечувати самоорганізацію трудового колективу, створювати сприятливий психологічний мікроклімат;
- орієнтуватися в людях, розуміти їх характери, здібності і психологічний стан;
- встановлювати ділові відносини з іншими керівниками;
- володіти собою в будь-якій ситуації;
- вміти вести розмову, бути красномовним, виразно, переконливо, аргументовано проводити переговори, мати почуття гумору.

Перераховані основні вимоги до умінь менеджера є трансформованими знаннями, які втілюються в здійсненні конкретних управлінських операцій: правильно планувати роботу, аналізувати ситуацію, проводити нараду, видавати розпорядження та ін.

У свою чергу вміння, доведені до рівня автоматизму (частково існують на підсвідомому рівні), називаються навичками. Навички забезпечують ефективність типових, часто повторюваних дій і знаходять свій вираз у веденні ділових переговорів з контрагентами, спілкуванні з підлеглими, користуванні комп'ютерною технікою та ін. Досвідчений керівник відрізняється під початківця саме наявністю та ступенем розвитку навичок.

На практиці ефективність управлінської діяльності залежить, з одного боку, від досвіду та якості менеджера, а з іншого – від його здібностей. Відомий психолог С.Л. Рубінштейн стверджував, що в процесі реалізації якихось здібностей набуваються знання, вміння та навички. Отже, розвинуті здібності є обов'язковою рисою сучасного менеджера. Здібності – це індивідуально-психологічні особливості індивіда, його потенціал, що є умовою успішного виконання завдань.

1.5. Рівні управління. Групи менеджерів

Хоча всі керівники відіграють певні ролі та виконують певні функції, це не означає, що велике число керівників у великій компанії зайняті виконанням однієї і тієї ж роботи. Організації, які великі за своїми обсягами і можуть забезпечити чіткі розмежування в роботі керівників і некерівників, звичайно мають такий великий обсяг управлінської роботи, яка теж повинна бути розподілена. Одна з форм поділу управлінської праці носить горизонтальний характер: розміщення конкретних керівників на чолі окремих підрозділів.

Наприклад, на багатьох підприємствах є начальники фінансового відділу, виробничого відділу і служби маркетингу. Як і у випадку горизонтального поділу праці для виконання виробничих робіт, горизонтально розділена управлінська робота повинна бути скоординована, щоб організація могла домагатися успіху у своїй діяльності. Деяким керівникам доводиться витратити час на координування роботи інших керівників, що, у свою чергу, також координують роботу керівників, поки, нарешті, ми не спускаємося до рівня керівника, що координує роботу неуправлінського персоналу – людей, що фізично виробляють продукцію чи послуги. Таке вертикальне розгортання поділу праці в результаті утворює РІВНІ УПРАВЛІННЯ. На рисунку 1.1. наведений один із варіантів опису рівнів управління.



Рис. 1.1. Рівні управління

Звичайно, в організації можна визначити, на якому рівні знаходиться один керівник у порівнянні з іншими. Це визначається через назву посади. Однак, назва посади не є надійним показником справжнього рівня даного керівника в системі. Це зауваження особливо справедливе, коли ми порівнюємо положення керівників у різних організаціях. Простий приклад: капітан в армії – це молодший офіцерський склад, а у флоті – старший. У деяких компаніях продавців називають регіональними чи територіальними керівниками збуту, хоча вони ніким, крім себе, не управляють.

Розмір організації є лише одним з декількох факторів, що визначають, скільки рівнів управління повинна мати компанія для досягнення оптимальних результатів. Існує багато прикладів дуже процвітаючих організацій з набагато меншою кількістю рівнів управління, ніж у значно менших організаціях. Римська католицька церква – організація, що нараховує мільйони членів – має тільки чотири рівні між Папою Римським і парафіяльним священиком. Найбільші фірми роздрібної торгівлі – “Сірс” і “Міцукосі” – також відомі тим, що мають дуже невелике число рівнів управління на протигагу іншій успішно діючій організації – армії США. У ній є 7 рівнів і 20 рангів, що відокремлюють генерала від рядового в батальйоні чисельністю 1000 чоловік [6, с.41].

Незалежно від того, скільки існує рівнів управління, керівників традиційно поділяють на три категорії. В залежності від функцій, що вони виконують в організації. Особи на технічному рівні в основному займаються щоденними операціями і діями, які необхідні для забезпечення ефективної роботи без зривів у виробництві продукції чи наданні послуг. Особи, що знаходяться на управлінському рівні, в основному зайняті управлінням і координацією всередині організації, вони погоджують різноманітні форми діяльності й зусилля різних підрозділів організації. Керівники на рівні соціальних структур зайняті в основному розробкою довгострокових (перспективних) планів, формулюванням цілей, адаптацією організації до різного роду змін, управлінням відносинами між організацією і зовнішнім середовищем, а також суспільством, у якому існує і функціонує дана організація.

Найбільш прийнятий спосіб опису рівнів управління полягає у виділенні керівників (керуючих) низової ланки чи операційних керуючих, керівників (керуючих) середньої ланки і керівників (керуючих) вищої ланки (рис. 1.2.).

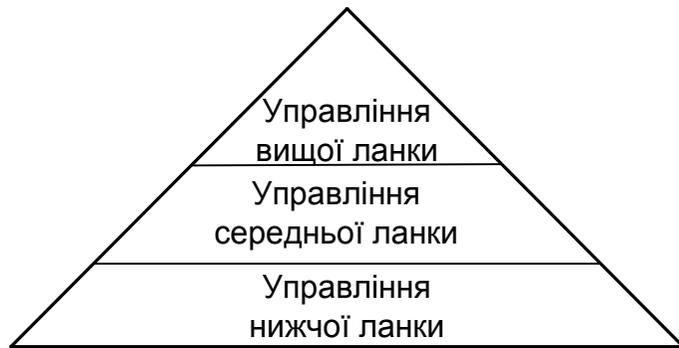


Рис. 1.2. Способи представлення рівнів управління

КЕРІВНИКИ НИЗОВОЇ ЛАНКИ. Молодші начальники, яких також називають керівниками першої (низової) ланки чи операційними керівниками – це організаційний рівень, що знаходиться безпосередньо над робочими й іншими працівниками (не керуючими). **МОЛОДШІ НАЧАЛЬНИКИ** в основному здійснюють контроль за виконанням виробничих завдань для безупинного забезпечення безпосередньою інформацією про правильність виконання цих завдань. Керівники цієї ланки часто відповідають за безпосереднє використання виділених їм ресурсів, таких як сировина й устаткування. Типовою назвою посади на даному рівні є майстер, майстер зміни, сержант, завідувач відділом, старша медсестра, завідувач кафедрою менеджменту в університеті. Велика частина керівників взагалі – це керівники низової ланки. Більшість людей починають свою управлінську кар'єру в цій якості.

Дослідження показують, що робота керівника низової ланки є напруженою і наповнена різноманітними діями. Вона характеризується частими перервами, переходами від одного завдання до іншого. Завдання самі по собі потенційно короткі: в одному дослідженні виявлено, що час, який витрачає майстер у середньому на виконання одного завдання, дорівнює 48 секундам. Часовий період для реалізації рішень, прийнятих майстром, також короткий. Вони майже завжди реалізуються протягом двох тижнів. Було виявлено, що майстри проводять біля половини свого робочого часу в спілкуванні. Вони багато спілкуються зі своїми підлеглими, трохи менше з іншими майстрами і зовсім мало зі своїм начальством.

КЕРІВНИКИ СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ. Робота молодших начальників координується і контролюється керівниками середньої ланки. За останні десятиліття середня ланка управління значно виросла і по своїй чисельності, і по своїй значимості. У великій організації може бути стільки керівників середньої ланки, що виникає необхідність у поділі даної групи. І якщо такий поділ відбувається, то виникають два рівні, перший з яких називається верхнім рівнем середньої ланки управління, другий – нижчим. Таким чином, утворюються чотири основних рівні управління: вищий, верхній середній, нижчий середній і нижчий. Типовими посадами керівників середньої ланки управління є: завідувач відділом (у бізнесі), декан (в університеті), керуючий збутом в регіоні чи в країні та директор філії. Армійські офіцери від лейтенанта до полковника, священники в сані єпископів вважаються керівниками середньої ланки у своїх організаціях.

Важко зробити узагальнення щодо характеру роботи керівника середньої ланки, тому що вона значно варіює від організації до організації і навіть усередині однієї і тієї ж організації. Деякі організації надають своїм керівникам середньої ланки велику відповідальність, роблячи їхню роботу деякою мірою схожою на роботу керівників вищої ланки. Дослідження роботи 190 керівників у 8 компаніях показало, що керівники середньої ланки були органічною частиною процесу прийняття рішень. Вони визначали проблеми, починали обговорення, рекомендували дії, розробляли новаторські творчі пропозиції [6, с.42].

Керівник середньої ланки часто очолює великий підрозділ чи відділ в організації. Характер його роботи в більшій мірі визначається змістом роботи підрозділу, ніж організації в цілому. Наприклад, діяльність начальника виробництва в промисловій фірмі в основному включає координування й управління роботою керівників низової ланки, аналіз даних про продуктивність праці та взаємодію з інженерами з розробки нової продукції. Керівник відділу із зовнішніх зв'язків на тій же фірмі проводить основну частину свого часу, готуючи папери, за читанням, у розмовах і бесідах, а також на засіданнях різних комітетів.

В основному керівники середньої ланки є буфером між керівниками вищої і низової ланок. Вони готують інформацію для рішень, прийнятих керівниками вищої ланки, і передають ці рішення звичайно після їхньої трансформації у технологічно зручній формі

у вигляді специфікацій і конкретних завдань низовим лінійним керівникам. Хоча існують варіації, велика частина спілкування в керівників середньої ланки проходить у формі бесід з іншими керівниками середньої і низової ланок. Одне дослідження з питань роботи керівника середньої ланки на виробничому підприємстві показало, що вони проводять близько 89% часу в усній взаємодії. В іншому дослідженні вказується, що керівник середньої ланки проводить тільки 34% свого часу на самоті, там також підкреслюється, що велика частина часу затрачається цими керівниками на усне спілкування [6, с.43].

КЕРІВНИКИ ВИЩОЇ ЛАНКИ. Вищий організаційний рівень – керівництво вищої ланки – найменш чисельний. Навіть у самих великих організаціях керівників вищої ланки – усього кілька людей. Типові посади керівників вищої ланки в бізнесі – це голова Ради, президент, віце-президент корпорації і казначей корпорації. В армії їх можна зіставити з генералами, у середовищі державних діячів – з міністрами, а в університеті – з ректорами.

КЕРІВНИКИ ВИЩОЇ ЛАНКИ відповідають за прийняття найважливіших рішень для організації в цілому чи для основної частини організації. Сильні керівники вищої ланки накладають відбиток своєї особистості на весь вигляд організації. Наприклад, атмосфера, в якій діє федеральний уряд, та й уся країна, звичайно перетерплює значні зміни при новому президенті. Вплив керівника вищої ланки в компанії може бути блискуче проілюстрований на прикладі драматичних змін, що перетерпіла компанія «Крайслер» під керівництвом Лі Якокки. Тому успішно діючі керівники вищої ланки у великих організаціях цінуються дуже високо і їхня праця оплачується дуже добре.

Але великі й труднощі такої посади: людина на цій посаді, як правило, дуже самотня. Після ретельного вивчення діяльності п'яти керівників вищої ланки Мінцберг прийшов до такого висновку:

«Таким чином, роботу по керівництву великою організацією можна назвати вкрай вимотуючою. Кількість роботи, яку доводиться виконувати керівнику протягом дня, – величезна, а темп, з яким вона повинна бути виконана, дуже напружений. І після довгих годин роботи головний керівник (як, утім, й інші керівники), не в змозі піти від свого середовища ні фізично (тому що середовище визнає авторитет і статус його посади), ні у своїх думках, що націлені на безупинний пошук нової інформації.

Основною причиною напруженого темпу і величезного обсягу роботи є той факт, що робота керівника вищої ланки не має чіткого завершення. На відміну від агента по збуту, що повинен зробити визначену кількість телефонних дзвінків, чи робітника на виробництві, що повинен виконати норму виробітку, на підприємстві в цілому не існує такого моменту, якщо не вважати повної зупинки цього підприємства, коли роботу можна вважати закінченою. Тому і керівник вищої ланки не може бути впевнений, що він (чи вона) успішно завершили свою діяльність. Оскільки організація продовжує діяти і зовнішнє середовище продовжує змінюватися, завжди існує ризик невдачі. Хірург може закінчити операцію і вважати свою задачу виконаною, але керівник вищої ланки завжди почуває, що потрібно робити щось ще, більше, далі. Робочий тиждень тривалістю 60–80 годин для нього не рідкість. На рисунку 1.3. наводиться приклад того, як витрачається цей час.

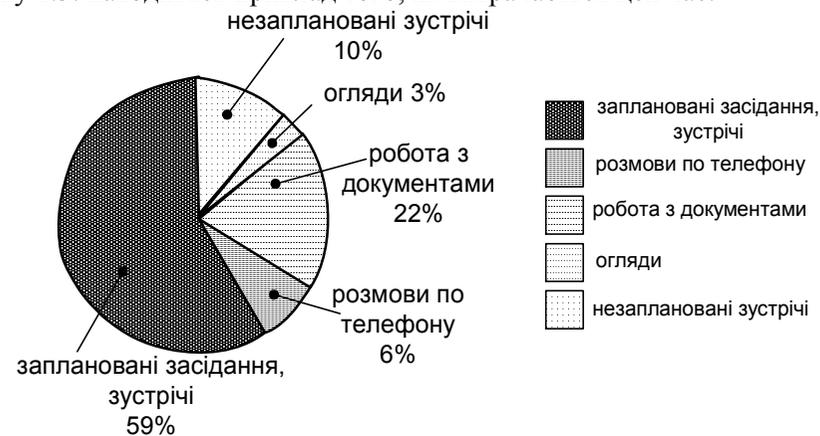


Рис.1.3. Як керівники витрачають свій час

Працівників, зайнятих у сфері управління, класифікують за різними ознаками: видом діяльності – працівники розумової праці (“білі комірці”) та працівники фізичної праці (“сині комірці”); за категоріями – керівники, спеціалісти, службовці, молодший обслуговуючий персонал; за рівнем (ступенем) системи управління – вища, середня, низова ланки; галуззю діяльності – промисловість, сільське господарство, будівництво, торгівля тощо; за посадою – директор (голова), начальник цеху, завідувач відділом, економіст, бухгалтер, спеціаліст-технолог, маркетолог, дизайнер, програміст

архіваріус, кур'єр, секретар тощо, за кваліфікаційними категоріями спеціалістів – спеціалісти першої, другої, третьої категорій і без категорій.

Оскільки на підприємствах, в організаціях і установах будь-якої галузі народного господарства функції управлінського персоналу зводяться до керівництва, розробки рішень і підготовки інформації, прийнято здійснювати їх поділ на три категорії: керівники, спеціалісти і технічні виконавці. У свою чергу, кожна з цих категорій поділяється на групи.

Керівники підприємств, служб і підрозділів здійснюють підбір і розстановку кадрів, координацію роботи окремих виконавців, різних ланок апарату управління або виробничих підрозділів, контроль і регулювання процесу виробництва, адміністративно-розпорядчі функції, мобілізацію колективів на виконання завдань.

Спеціалісти керують техніко-економічними і технологічними процесами виробництва. До категорії спеціалістів належать працівники, зайняті інженерно-технологічними, економічними, сільськогосподарськими, зоотехнічними, рибальськими, лісовими роботами, медичним обслуговуванням, народною освітою, а також працівники науки, мистецтва й культури, спеціалісти на роботах, пов'язаних з міжнародними зв'язками, спеціалісти юридичної служби.

Технічні виконавці виконують допоміжну роботу, пов'язану з реалізацією управлінських функцій, обліком і контролем, підготовкою і оформленням документації, господарським обслуговуванням.

Отже, найменування посад керівників залежить від об'єкта керівництва, спеціалістів – від характеру функцій або сфери діяльності, а технічних виконавців – від видів робіт.

Всередині груп персонал поділяють на посади, кожна з яких передбачає межі компетенції працівника, тобто коло його обов'язків, прав і відповідальності.

На відміну від виробничої сфери, керівники ательє, баз, перукарень та інших підприємств побутового обслуговування, а також магазинів, клубів, їдалень іменуються завідувачами. У разі потреби від базових можна утворювати похідні посади: заступник, помічник, головні, старші, провідні спеціалісти.

Так, для працівників, які поряд з виконанням основних обов'язків керують одним або кількома підлеглими, можна встановлювати найменування “старший” (старший інженер, старший механік та ін.). Як виняток, найменування “старший” може дістати

той працівник, який не має в безпосередньому підпорядкуванні виконавців, але на нього покладаються функції керівництва самостійною діяльністю роботи (за неподільності окремого структурного підрозділу). Для посад спеціалістів, для яких встановлюються кваліфікаційні категорії, посадова назва “старший” не присвоюється. За цих умов функції керівництва підлеглими виконавцями покладаються на спеціаліста першої категорії.

Посадові обов'язки провідних спеціалістів встановлюються на основі характеристик їх відповідних посад. Крім того, на них покладаються функції керівника і відповідального виконавця робіт одного з напрямів діяльності підприємства чи його культурного підрозділу або обов'язки з координації і методичному керівництву групи виконавців, виходячи з раціонального поділу праці в конкретних організаційно-технічних умовах. Вимоги щодо необхідного стажу роботи підвищуються на два-три роки порівняно з передбаченими для спеціалістів першої кваліфікаційної категорії.

До службовців належать працівники, які займають адміністративно-господарські посади, що не відносяться до інженерно-технічних посад, а також економісти, не зв'язані з виробничим плануванням, організацією і оплатою праці, фінансові, обліково-бухгалтерські юридичні працівники, діловоди, секретарі-товарознавці, приймальники, комірники та ін.

До складу персоналу апарату управління входять також працівники постачання, збуту, молодший обслуговуючий персонал та ін. До молодшого обслуговуючого персоналу належать прибиральниці, кур'єри, водії легкових автомобілів і службових автобусів тощо.

До номенклатури посад працівників, фонд оплати праці яких враховується у витратах на утримання апарату управління, не входять особи, зайняті технологічною підготовкою виробництва, конструкторськими і проектними роботами.

Нині в США та в переважній більшості інших англomовних країн виділяють три або чотири групи менеджерів (керівників) у залежності від того рівня, який вони займають, та ієрархії управління: вищий – executives, високий – senior, або upper-middle managers, середній – middle managers і нижчий – entry level managers, або supervisors.

Перша група – це управлінська еліта, куди входять президенти, віце-президенти, голови рад директорів великих корпорацій.

На цьому рівні формуються цілі, політика і напрямки розвитку корпорації. В їх завдання входить організація стратегічного планування, забезпечення стабільного розвитку, високих прибутків, розширення ринків збуту фірм, що входить у корпорацію.

Менеджери високого і середнього рівнів – це керівники відділень, філіалів і окремих служб центрального апарату управління. Їх називають по-різному: керуючі, директори, голови, начальники та ін. Вони відповідають за розробку і реалізацію поточних планів, розробляють процедуру реалізації тих рішень, які приймаються вищим керівництвом. Вказані менеджери наділяються правами у використанні ресурсів, прийомі на роботу нових працівників, купівлі та продажу продукції, обладнання.

Менеджери нижчого рівня – це керівники, зайняті оперативним управлінням, – майстри, бригадири та ін. Їх завданням є реалізація планів, прийнятих на середньому рівні, здійснення контролю за роботою робітників, усунення збоїв у роботі, простоїв тощо.

1.6. Існуючі парадигми менеджменту

Ключовими моментами сучасної системи поглядів на менеджмент (її нерідко називають новою управлінською парадигмою) є наступні принципи положення.

Відмова від управлінського раціоналізму класичних шкіл менеджменту, що виражається в переконанні, що успіх організації 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 (приспособлення) до постійних змін зовнішнього середовища. Остання характеризується як сукупність змінних, котрі перебувають за межами підприємства і не є сферою безпосереднього впливу з боку його менеджменту. Це, насамперед, усі ті організації, а також люди, що зв'язані з даним підприємством у силу виконуваних ними цілей і завдань: постачальники, споживачі, акціонери, кредиторі, конкуренти, професійні союзи, торгові організації, суспільства споживачів, урядові органи та ін. Крім того, існує ніби другий ряд перемінних зовнішнього середовища – соціальні фактори й умови, що, не роблячи прямого впливу на оперативну діяльність організації, визначають стратегічно важливі рішення, прийняті її

менеджментом. Найважливіша роль тут належить економічним, політичним, правовим, соціально-культурним, технологічним, екологічним, фізико-географічним факторам і змінним (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Фактори та змінні зовнішнього і внутрішнього середовища організації

Значення факторів зовнішнього середовища різко підвищується у зв'язку зі зростанням складності всієї системи суспільних відносин (соціальних, економічних, політичних тощо), що складають середовище менеджменту. Саме зовнішнє оточення диктує стратегію і тактику організацій.

Використання в управлінні теорії систем, полегшило задачу розгляду організації в єдності її складових частин, що нерозривно зв'язані з зовнішнім світом. Характеристика основних факторів зовнішнього середовища наведена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. Загальна характеристика факторів зовнішнього середовища

№ з/п	Ф а к т о р и
1	Об'єктивний чинник виникнення впливу: умови виникають незалежно від діяльності підприємства і впливають на нього
2	Взаємозалежність факторів: сила, з якою змінність одного фактора впливає на інші фактори
3	Складність і кількість та різноманіття факторів, що суттєво впливають на підприємство
4	Динамічність: відносна швидкість змінності середовища
5	Невизначеність: відносна кількість інформації про середовище та ступінь її ймовірності

Внутрішнє середовище кожної організації формується під впливом змінних, що роблять безпосередній вплив на процес перетворень (виробництва продукції, послуг). Це структура підприємства, його культура і ресурси, у складі яких величезна роль приділяється людям, їхнім знанням, здібностям і мистецтву взаємодії. Незважаючи на те, що ці фактори діють у межах організацій, вони також не завжди знаходяться під прямим контролем менеджменту, тому що організації у своїй діяльності залежать від енергії, інформації й інших ресурсів, що надходять ззовні.

Використання ситуаційного підходу до управління, відповідно до якого вся організація всередині підприємства є не що інше як відповідь на різні за своєю природою впливи ззовні. Його центральний момент – ситуація, тобто конкретний набір обставин, що впливають на роботу організації в даний період часу. Звідси випливає визнання важливості специфічних прийомів, за допомогою яких виділяються фактори, впливаючи на які можна ефективно досягти мети.

Визнання соціальної відповідальності менеджменту як перед суспільством у цілому, так і перед окремими людьми, що працюють в організації. Нова роль людини як ключового ресурсу зажадала від менеджерів зусиль в створенні умов для реалізації закладених у ньому потенцій до саморозвитку. Звідси – необхідність уваги до таких факторів, як організаційна культура, різні форми демократизації управління, участь працюючих у прибутках, власності, управлінні, стиль керівництва і лідерство. Найважливішою характеристикою менеджменту на сучасному етапі є орієнтація на нову соціальну групу в організаціях – когнитариат, міць якого ґрунтується на знанні та використанні інтелекту, а не мускульної сили. Когнитариат, що має доступ до інформації і наділений високою культурою, не може розглядатися як один з економічних факторів виробництва, а трактується як ключовий ресурс, ефективно використання і нарощування якого стає центральним завданням менеджменту. У відомій книзі Дж. Нейсбита і П. Ебедина "Перестройка корпорації" (с. 79) дана наступна характеристика нових відносин між організацією і працюючими в ній людьми:

- кращі та найбільш обдаровані люди тягнуться до тієї корпорації, що забезпечує персональний ріст;
- менеджер – це не просто керуючий, а людина, що виконує роль судді, учителя, наставника;
- люди хочуть мати частку в капіталі своєї компанії, і кращі компанії забезпечують їм таку можливість;
- найм працівників краще робити за контрактами з персоналом;
- авторитарне управління повинно поступитися місцем більш демократичним системам; на зорі інформаційного суспільства здійснюється масовий перехід від проблем формування інфраструктури до проблем підвищення якості життя.

Нова парадигма зажадала перегляду принципів управління, тому що старі перестають "працювати" в умовах підприємницьких структур. У 90-і роки в принципах головна увага звертається на людський або соціальний аспект управління: менеджмент спрямований на людину, на те, щоб робити людей здатними до спільних дій, робити їхні зусилля більш ефективними; менеджмент невіддільний від культури, заснований на чесності і довірі до людей; менеджмент формує комунікації між людьми і визначає індивідуальний внесок кожного працюючого в загальний результат; етика в бізнесі є золотим правилом менеджменту.

Принципи управління (90-і роки ХХ сторіччя)

1. Лояльність до працюючих.
2. Відповідальність як обов'язкова умова успішного менеджменту.
3. Комунікації, що пронизують організацію знизу нагору, звверху вниз, по горизонталі.
4. Атмосфера в організації, що сприяє розкриттю здібностей працюючих.
5. Обов'язкове встановлення пайової участі кожного працюючого в загальних результатах.
6. Своєчасна реакція на зміни в навколишньому середовищі.
7. Методи роботи з людьми, що забезпечують їм задоволеність роботою.
8. Особиста участь у роботі груп на всіх етапах як умова погодженої роботи.
9. Уміння слухати всіх, з ким зіштовхується у своїй роботі менеджер: покупців, постачальників, виконавців, керівників тощо.
10. Етика бізнесу.
11. Чесність і довіра до людей.
12. Опора на фундаментальні основи менеджменту: якість, витрати, сервіс, нововведення, контроль ресурсів, персонал.
13. Бачення організації, тобто чітке уявлення про те, якою вона повинна бути.
14. Якість особистої роботи і її постійне удосконалення (7, с. 32–33).

Нова система поглядів на управління відома в літературі як "тиха управлінська революція", і це не випадково. Адже її основні положення можуть застосовуватися, не доводячи до негайного ламання і руйнування сформованих структур, систем і методів

менеджменту, а як би доповнюючи їх, поступово пристосовуючи до нових умов. Так, усе більше використання одержують системи управління на основі передбачення змін і на основі гнучких, негнучких рішень. Вони характеризуються як підприємницькі, тому що враховують незвичність і несподіванку майбутнього розвитку.

Організації все частіше звертаються до методів стратегічного планування і управління, розглядаючи раптові та різкі зміни в зовнішньому середовищі, у технологіях, у конкуренції і ринках як реальність сучасного економічного життя, що вимагає нових прийомів менеджменту. Відповідно змінюються і структури управління, в яких перевага віддається децентралізації; організаційні механізми більше пристосовуються до виявлення нових проблем і виробленню нових рішень, ніж до контролю вже прийнятих. Маневр у розподілі ресурсів цінується вище, ніж пунктуальність у їхній витраті.

Зміна парадигми управління в період радикальних перетворень в економіці України. Глобальний і крутий поворот в історії розвитку нашої країни від соціалістичного господарства до економіки ринково-підприємницького типу викликав необхідність розробки нової парадигми управління.

Здійснювані в Україні економічні реформи дозволяють інтегрувати її народне господарство у світову економіку і зайняти в ній гідне місце, дотримуючись двох головних умов: по-перше, в основу реформ повинні бути покладені принципи і механізми, що панують у світовому економічному співтоваристві; по-друге, при проводячи реформи, повинні бути враховані особливості попереднього розвитку і сучасного стану економіки країни, менталітет і поведінкові характеристики населення, тривалість періоду перетворень та інші фактори й умови, що формують розвиток країни.

Система поглядів, протягом 70 років, що визначала розвиток теорії і практики управління, сформувалася під впливом марксистської парадигми економічного розвитку. У ній критерієм соціальної орієнтації економіки виступав всебічний розвиток особистості. Роль економічного фундаменту справедливого розподілу за результатами праці виконувала суспільна власність на засоби виробництва, а план виступав як регулятор виробництва. Інтерпретація цієї парадигми в процесі побудови соціалістичного суспільства привела до створення економічної теорії особливого типу. Крім її крайньої політизації, вона обґрунтовувала необхідність

реалізації таких принципових положень, як концентрація виробництва, його монополізації на державних підприємствах, орієнтація виробничої спеціалізації на народногосподарську ефективність, закритість єдиного народногосподарського комплексу країни.

Відповідно до цього управлінська наука розвивала фундаментальні положення, що обґрунтовують необхідність централізації управління, моноцентричної системи господарювання, прямого управління підприємствами з боку держави, обмеження господарської самостійності підприємств, твердої системи розподілу і зв'язків між підприємствами. Ця система поглядів знаходила висвітлення в теоретичних розробках і практиці управління соціалістичним виробництвом. Управління економікою СРСР було побудовано за зразком однієї великої фабрики з підрозділами та філіями на всій величезній території країни. Звідси – колосальна бюрократизація і командно-адміністративний характер системи управління, з якими ми підійшли до початку економічних реформ.

Україна як самостійна держава взяла чіткий курс на проведення ринкових реформ, які повинні забезпечити добробут, економічне відродження країни, ріст і процвітання вітчизняної економіки.

Це визначає необхідність формування нової управлінської парадигми, положення якої повинні виражати об'єктивні потреби реформованої економіки і суспільства в цілому; вона повинна виявити головні ключові моменти, використання яких при побудові нової системи управління допоможе нашій країні прискорити перехід до ринкової економіки і здійснити його з найменшими втратами для суспільства.

Нині сформувалася наступна система поглядів на управління економікою в перехідний період, що складає нову парадигму управління.

Гнучке поєднання методів ринкового регулювання, заснованих на зворотних зв'язках, з державним регулюванням соціально-економічних процесів. Необхідність такого підходу викликана тим, що рух до ринку – це складний процес, неодмінним і активним учасником якого повинна бути держава. Відомо, що ринок не здатний вирішити багато проблем, які пов'язані з недоліками всього суспільства, проведенням фундаментальних наукових досліджень, довгострокових програм тощо. Доцільність регулювання ринку шляхом проведення визначеної державної політики в таких областях, як соціально-економічна, валютно-фінансова, структурно-інвестиційна і науково-технічна, була практично

кругом визнана після руйнівної світової кризи кінця 20-х років. Роль держави полягає в тому, що вона повинна встановлювати й охороняти загальні правила функціонування ринку, використовуючи такі форми втручання, як законодавство (у тому числі антимонопольне), державні замовлення, ліцензування експорту й імпорту, встановлення кредитних ставок, різні форми стимулювання і контролю раціонального виробничого використання природних ресурсів, захисту споживача і т.д. На державу покладається і задача заповнення позаринкових зон господарювання, до яких відносяться: екологічна безпека, соціально-економічні права людини (у тому числі і захист споживачів), перерозподіл доходів, науково-технічний прогрес, ліквідація структурних і регіональних диспропорцій, розвиток ефективних міжнародних економічних відносин.

Виконуючи ці функції, держава регулює попит та пропозицію на макрорівні, не втручаючись і не обмежуючи дію механізму саморегулювання на рівні організацій, між якими здійснюється товарно-грошовий обмін. Пайова участь державних органів буде мінятися протягом усього перехідного періоду від значного на початку до рівня практичного дорегулювання наприкінці. Різніми повинні бути і форми державного впливу, що у міру просування шляхом до ринку будуть усе в більшій мірі перетворюватися в "м'які" інструменти регулювання (податкова, кредитна, амортизаційна, тарифна політика і т.д.).

Формування і функціонування ринкових суб'єктів, що ха-зяють, як відкритих, соціально орієнтованих систем. Концепція організацій як відкритих систем означає поворот до ринку і споживача. Кожна організація, функціонуюча в ринковому середовищі, повинна самостійно вирішувати не тільки питання внутрішньої організації, але і всієї сукупності зв'язків із зовнішнім середовищем. Маркетингові дослідження, розширення зовнішньоекономічних зв'язків, залучення іноземного капіталу, налагодження комунікацій – далеко не повний перелік тих задач, що раніше були за межами компетенції організацій, а тепер стоять у ряду найважливіших. Соціальна орієнтація організацій означає, що поряд з економічною функцією вона виконує і соціальну роль. Остання може розглядатися у двох аспектах: з погляду орієнтації на споживача і його запити, тобто задоволення потреб суспільства в товарах і послугах, які виробляються підприємством; з позицій вирішення найважливіших соціальних проблем трудових колективів і середовища дії організацій.

Самоврядування на всіх рівнях і перехід до поліцентричної системи господарювання. Еволюція системи управління в перехідний період спрямована на формування поліцентричної системи, що базується на функціонуванні в народному господарстві структур, здатних до самоврядування і саморозвитку. В умовах України центри господарювання все більше переміщуються на рівень регіонів, економічна самостійність яких повинна рости. З одного боку, це є наслідком збільшення кількості і складності завдань, які розв'язуються у регіонах, з іншого боку – істотно спрощує систему управління народним господарством у цілому, знижує ентропію (елемент випадковості) і сприяє росту керованості економіки України.

Сполучення ринкових і адміністративних методів управління підприємствами державного сектора економіки. В умовах ринку державний сектор економіки буде скорочуватися за рахунок розширення сфери ринкового підприємництва. На його частку буде приходиться істотна частина внутрішнього валового продукту країни, а значення великих підприємств для економіки навряд чи зменшиться. Але управління цими підприємствами повинна базуватися на комбінації методів, що носять ринковий і адміністративний характер. Перевага тієї чи іншої групи методів залежить від статусу підприємств у економічній системі країни.

Останнім часом чітко позначилася інтеграційна спрямованість у розвитку практично всіх областей людської діяльності. У політичній сфері відбувається зближення країн, що мають приблизно однаковий рівень розвитку, їхні межі стають усе більш умовними. В економічній політиці переважає принцип корпоративізму, міжнародний менеджмент трансформується в глобальний менеджмент. У природознавстві обґрунтована актуальність створення єдиної теорії поля, покликаної об'єднати теорії електромагнітної, гравітаційної, сильної і слабкої взаємодій. Корпоративна культура організацій розвивається в напрямку цивільної культури. Перелік подібних прикладів можна продовжити.

Теоретичну базу сучасного менеджменту складають насамперед такі наукові дисципліни, як теорія організації, теорія систем, кібернетика, синергетика. Ці теорії сформувалися за різних обставин і в різний час, вони мають свою історію і внутрішню логіку розвитку. Об'єднує їх те, що вони є відносно молодими науками – їхнє становлення припадає на останні кілька десятиліть, і у них так багато спільного.

Теорія організації вивчає процес систем освіти і їхні закономірності. Разом з цим теорія організації досліджує природу освітніх системних факторів.

Теорія систем вивчає сутність цілісності і системності, власності цілого і його частин, тобто організацію деякого стійкого об'єкта, цілісність якого і є система.

Кібернетика вивчає проблеми формування і передачі керуючих впливів для досягнення заданого стану системи довільної природи, тобто досягнення визначеного рівня її організації.

Синергетика вивчає механізми взаємодії елементів системи в процесі її самоорганізації і саморозвитку.

Системність розглядається як організованість, а система – як організація. З іншого боку, в теорії організації поняття "організація" в одному із варіантів інтерпретується як "система".

Досліджуючи методи управління соціально-економічними системами з кібернетичних позицій, можна показати, що за визначеного розвитку цих методів зовнішні критерії стають частиною системи управління, у цьому випадку вихід системи замикається з входом, і система переходить у режим саморозвитку, а цілі вже перестають бути головними критеріями управління. Така система стає об'єктом дослідження синергетики.

Глибоке і продуктивне взаємопроникнення теорії систем, теорії організації, кібернетики і синергетики в міру їхнього розвитку проявляється все більше. Але ця обставина створює проблему ідентифікації зазначених наук. Аналіз цієї проблеми дозволяє зробити припущення про продуктивність ідеї створення єдиної організаційної науки.

У 50-і та 60-і роки безпрецедентна самореклама кібернетики, дискусії про пріоритетність кібернетики і теорії систем на якийсь час відвернули увагу широких кіл наукової громадськості від робіт видатного російського вченого Богданова А.А., що обґрунтував ще на початку 20-х років необхідність створення загальної організаційної науки (тектології). Ідеї Богданова А.А. здобувають зараз усе більше послідовників не тільки і не стільки тому, що необхідно віддати данину несправедливо забутим працівникам вченого, скільки тому, що нині в кібернетичній, теорії систем і в інших науках отримані грандіозні результати, що обумовлюють об'єктивні передумови для інтеграційних процесів, підтверджуючи геніальне передбачення Богданова А.А.

Інтеграційні процеси самі по собі є організаційними процесами, процесами упорядкування, систематизації знань, процесами саморозвитку науки. Вони відбивають на ідеальному рівні організаційний досвід живої і неживої природи.

Усе різноманіття підходів до дослідження організації як процесу можна подати у вигляді двох альтернатив (табл. 1.2).

Таблиця 1.2. Характеристика підходів до дослідження організації як процесу

Альтернатива 1	Альтернатива 2
• Вихідним станом будь-якої системи є безладдя, хаос	• Реальним системам властива іманентна організація (споконвічно властива як даність). Немає нічого більш неприродного, ніж хаос
• Організація (організованість) припускає створення порядку з хаосу	• Організація (організованість) припускає створення умов для розвитку системи
• Створений порядок необхідно підтримувати, витрачаючи на це ресурси, інакше знову наступить хаос	• Необхідно орієнтуватися на саморозвиток системи

На усвідомлюваному чи інтуїтивному рівні ці підходи визначають діяльність менеджера в конкретній діловій організації і його відношення до методологічних основ менеджменту.

Облік інтеграційних тенденцій дозволяє розглядати менеджмент не як суму відповідних розділів, що відстоюють своє право на самостійний статус, а як цілісну систему знань. Одним із реальних прикладних результатів такого підходу могло б бути вдосконалення освітніх стандартів, в яких є багато дублювання, повторів, різних протиріч.

Постійне вдосконалення інтелектуального апарату сучасного керівника стає першочерговою проблемою теорії і практики менеджменту. Практикуючі менеджери, які розуміють, що стратегічні аспекти управління сучасним автоматизованим, комп'ютери-

зованим, інформаційним, роботизованим і т.д. підприємством, інтегрованим із зовнішнім середовищем, вимагає іншої теоретичної бази в порівнянні, наприклад, із принципами управлінського раціоналізму, знайдуть додаткові можливості вдосконалення своєї діяльності в концепції загальної організаційної науки.

Тейлор запропонував розділити виробничий процес на спеціалізовані операції для підвищення ефективної праці робітників. Файоль розглядав як об'єкт управління не стільки працю робітників, скільки організацію в цілому, виділяючи при цьому специфічні функції управління, на основі яких повинна визначатися раціональна структура організації. Вебер у своїй теорії раціональної бюрократії довів до досконалості принцип функціонального управління.

Управління сучасним підприємством вимагає зовсім іншої концепції організації ніж та, що переважала в ранніх школах управлінського раціоналізму. Увага менеджменту переключається з управління трудовим процесом на передачу виконавчо-технологічних функцій і функцій логічного автоматизму від людини машині. ("Машині – машинне, людині – людське").

Проте, функціональний підхід продовжує домінувати і в даний час, оскільки прийнято вважати, що реальної альтернативи йому немає. Однак радикальні зміни в зовнішньому середовищі останнім часом усе більше виявляють обмеженість можливостей функціонального підходу до управління діловими організаціями. Наприклад, дуже часто результат виявляється меншим за вартість витрат, необхідних для досягнення цього результату через витрати, на погодження і дозвільні процедури в ієрархічній структурі.

Реальні процеси в діловій організації не повинні підбудовуватися під наявну структуру, створену на основі функціонального поділу. У свою чергу **організація, як об'єктивна структура, не повинна бути гальмом для протікання ділових процесів (бізнесів-процесів)**.

Обмеженість можливостей бюрократичних структур частково переборюється за рахунок більш гнучких, наприклад, матричних структур. Дійсно, матричні структури забезпечують більшу в порівнянні з ієрархічними адаптованість організації в тому випадку, коли виникає необхідність швидко реалізувати кілька різнохарактерних проектів. Однак обмеженість функціонального підходу при цьому повною мірою не переборюється, оскільки формальний підхід до структури в цілому зберігається.

Інша ситуація виникає, коли **організація розглядається як сукупність різних потоків робіт – бізнес-процесів**. У цьому випадку організація подається як динамічна система зі своїми входами і виходами. Зовнішні входи і виходи, забезпечуючи зв'язок із зовнішнім середовищем, визначають межі основних бізнес-процесів (бізнес-процеси першого порядку). Разом з цим усередині організації повинні існувати потоки робіт, що забезпечують основні бізнес-процеси (бізнес-процеси другого, третього і т.д. порядку). Вони також мають свої межі, свої входи і виходи. Зміст основних і допоміжних бізнес-процесів визначається змістом проблем, які розв'язуються організацією, а сама організація перетворюється в систему прийняття рішень.

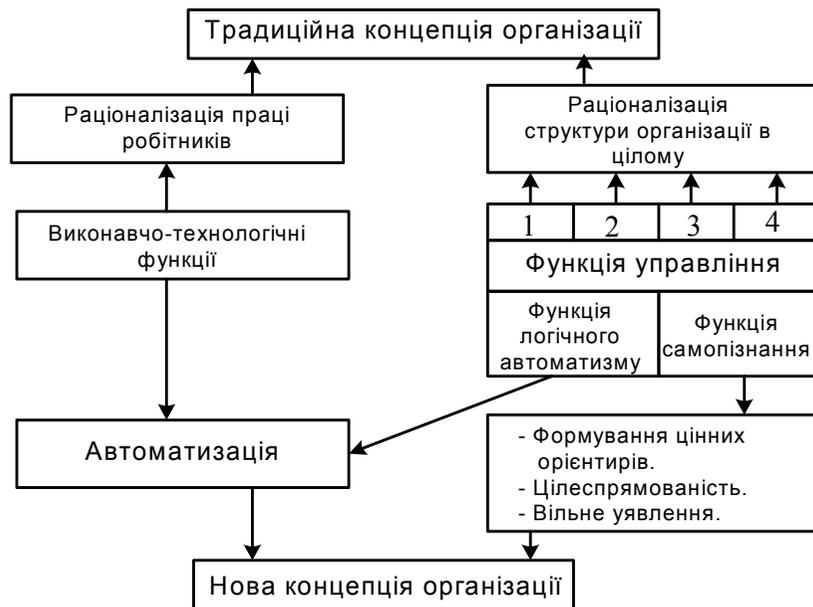


Рис. 1.5. Вплив автоматизації на формування нової концепції організації: 1 – планування; 2 – контроль; 3 – координування; 4 – мотивування

Функціональний менеджмент реалізується в цільовій моделі організації, тоді як управління процесами орієнтується на проблемну модель, у якій проблеми розглядаються не стільки як перешкоди

при досягненні мети, скільки як природні умови функціонування організації. В основі діяльності проблемно-орієнтованої організації лежить не досягнення заздалегідь визначених цілей, а забезпечення стійкого розвитку організації. Виявлення проблем у цьому випадку також стає бізнес-процесом.

Структура бізнес-потоків постійно змінюється, вона не є аналогом функціональної структури.

Перебудова інформаційних і матеріальних потоків, технологій і розвиток персоналу не вважається подією для організації, а відноситься до повсякденних, рутинних явищ.

Функціонування кожного елемента бізнес-потоків забезпечується групою фахівців, що розуміють значення своєї роботи для організації в цілому. При цьому **посада керівника не є обов'язковим атрибутом управління** в групі. В деякому значенні організацію можна уявити, як "асоційованого працівника", а кожного члена організації – як персоналізоване вираження організації, її загальне управління початку. **Процес деменджеризації характеризується чітким вираженням організаційним градієнтом:** на рівні організації в цілому й в основних бізнес-процесах він виявляється в меншій мірі та підсилюється в субпроцесах більш високого порядку.

В залежності від характеру розв'язуваних проблем одні з груп фахівців можуть існувати тривалий час, інші – більш короткий термін, щоб потім їхні члени включилися в нові потоки робіт. Нове місце в новому елементі бізнес-процесу визначається на основі розуміння всіма учасниками актуальності розв'язуваної проблеми.

На зміну традиційним підрозділам організації приходять динамічні команди фахівців, що не обов'язково знаходяться на одній території, але обов'язково мають ефективні комунікації, так, у ряді випадків співробітники можуть працювати, знаходячись у будинку, біля свого персонального комп'ютера чи навіть переміщатися, маючи мобільні засоби зв'язку.

Управління організацією на основі бізнес-процесів вимагає нового управлінського мислення і, мабуть, нового покоління менеджерів. Концепція управління бізнес-процесами менш піддається формалізації і регламентації в порівнянні, скажімо, із принципами раціональної бюрократії. Конкретні рекомендації тут поступаються місцем потенційній готовності вирішувати принципово нові задачі, тому управління бізнес-процесами в кожній організації

може приймати свої неповторні риси. **Зміст управління бізнес-процесами полягає в ефективній реакції організації на запити зовнішнього і внутрішнього середовища в умовах повної волі від стереотипів.**

Отже, передумовами реалізації управління на основі бізнес-процесів є:

- розуміння співробітниками організації всього потоку робіт, своєї ролі та рівня відповідальності;
- надання співробітникам максимальної волі дій;
- високий рівень організаційної і цивільної культури;
- надійні й ефективні зв'язки на межах елементів бізнес-процесу;
- обмін інформацією в реальному масштабі часу;
- можливість перегрупування елементів бізнес-процесу, якщо того вимагають інтереси організації при вирішенні визначеної проблеми (рухливість меж субпроцесів);
- здатність працівників вирішувати широке коло завдань;
- звільнення від управлінських стереотипів;
- нестандартне, творче мислення працівників;
- ініціатива й імпровізація замість ретельності;
- сильна і гарантована мотивація.

Концепція управління бізнес-процесами формується не на порожньому місці. Окремими її проявами були і японські спілки якості, і бригадні форми організації праці, і система управління виробництвом "точно в час", і матричні структури управління, і гнучкі автоматизовані виробничі системи, і децентралізація управління, та інші нововведення останніх років.

Дослідження інтеграційних процесів у науках, що складають теоретичну базу менеджменту, а також вивчення реальних процесів у сучасній діловій організації дають підстави для наступного висновку.

Менеджеризм як одне з найбільших досягнень двадцятого століття поступово буде звільняти дорогу синергізму, управління за принципом об'єкт – суб'єкт управління буде замінюватися взаємодією в організації, її саморозвитком.

Економічні передумови синергізму полягають у деперсоніфікації власності, у переході до спільного володіння власністю, а також в інтеграційних тенденціях у соціально-економічному середовищі.

1.7. Методи досліджень

У виборі методу дослідження необхідно враховувати його здатність надавати достовірну інформацію про досліджуваний об'єкт. Крім того, він повинен базуватися на основах теорії управління і враховувати особливості техніко-економічних процесів на підприємствах. Метод повинен також дати можливість оцінювати величини взаємозв'язків підрозділів підприємства й окремих посадових осіб, тому що ми оцінюємо процеси управління з інформаційних позицій. Звідси випливає, що цінність матеріалів дослідження визначається, головним чином, застосовуваними методами. Вони повинні забезпечувати необхідну точність конкретного дослідження, гарантувати статистичну вірогідність результатів, тобто можливість за обмеженою кількістю спостережень екстраполювати результати на інші об'єкти досліджуваної сукупності.

У той же час необхідно враховувати й економічність методів. Існують різні за формою й ефективністю методи дослідження управлінських процесів і організації праці керівників. Найбільш відомі з них наступні: хронометраж, моментні спостереження, мікроелементне нормування, фотографії і самофотографії робочого дня тощо. Усі вони мають ті чи інші недоліки, що спотворюють сутність процесів управління.

Моментні спостереження неможливо застосовувати в принципі у дослідженні управлінських процесів і розподілі витрат робочого часу керівників, що дають досить об'єктивну характеристику організації їхньої праці, тому що діяльність керівників має дуже широкий діапазон, який далеко не ідентичний у різні дні. З цієї ж причини нічого не дає у вивченні витрат часу керівників і мікроелементне нормування.

Неефективна у вивченні процесів управління й розподілу часу і *самофотографія*. По-перше, тому що вона сама вносить істотні перешкоди у сформований управлінський процес і вимагає від керівників значних додаткових витрат часу та постійного фіксування своєї уваги на необхідності вести визначені записи. Правда, записи ці можна значно спростити, якщо підготувати спеціальні форми. Однак, як показала практика, навіть у цьому випадку самофотографія не відбиває реальностей процесу управління.

По-друге, керівники далеко не завжди фіксують усі елементи управління і витрати часу за конкретними напрямками, оскільки

ці витрати нерідко практично дорівнюють витратам на запис, і керівник не в змозі їх зафіксувати. Це веде до того, що реальне навантаження керівника в процесі виконання ним функцій управління значно більше, ніж отримане методом самофотографії. Крім того, самофотографія не виключає суб'єктивного тлумачення керівниками своєї діяльності. Анкетне опитування також дає дуже приблизні результати і теж не виключає елементів суб'єктивізму. ~~Інтерв'ю~~ можна використовувати тільки в оцінці якогось дуже обмеженого явища, і до вивчення процесів управління його застосувати практично неможливо.

Хронометраж і фотографія робочого дня дають досить точні результати в застосуванні до вивчення витрат робочого часу керівників, але їхній недолік полягає в основному в тому, що вони оцінюють лише саме кількісні сторони управлінської діяльності та фактично не дають її якісного аналізу.

У зв'язку з цим для дослідження процесів управління найбільш ефективний поведінковий метод, який поєднує у собі елементи фотографії і хронометражу, але значно розширює число кількісних факторів, що враховуються, і дозволяє досить докладно фіксувати якісні фактори.

Суть поведінкового методу і його основне достоїнство полягає у тому, що він дозволяє фіксувати плин процесів, шляхом багаторазового спостереження за діяльністю управлінського персоналу в реальних виробничих умовах. Тобто ми одержуємо детальний сценарій у часі поведінки управлінських ланок і окремих посадових осіб з урахуванням усебічного впливу на цю поведінку різних позитивних і негативних факторів.

Оскільки процеси управління є інформаційним відображенням процесів виробництва, то в якості основної постійної, за поведінкового методу дослідження величини, повинен бути прийнятий інформаційний зв'язок, під яким розуміється будь-яка діяльність посадової особи у виконанні функцій управління, за якої він вступає в контакт з іншими посадовими особами чи документами, механізованими й автоматизованими джерелами інформації з метою одержання чи видачі значущої інформації.

Інформація вважається значущою, якщо вона: а) призначена для ухвалення рішення; б) несе в собі зведення про прийняте рішення.

За поведінкового методу дослідження фіксується цілий ряд показників, що характеризують діяльність окремих керівників, а через їхнє посередництво і діяльність окремих ланок управління і системи управління в цілому. Поведінковий метод дозволяє легко диференціювати управлінський процес на окремі складові, що дуже важливо для аналізу й оцінки якості управління.

Звичайно, поведінковий метод трудомісткий і вимагає, щоб провідні спеціалісти дослідження знали виробничі взаємозв'язки, мали визначені навички проведення досліджень і мали відповідну кваліфікацію.

Виконання цих вимог компенсується високою вірогідністю й об'єктивністю отриманих результатів, тому що поведінковий метод робить практично неможливим навмисне перекручування інформації про процеси управління з боку об'єкта дослідження в силу інертності сформованих методів управління.

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 та не має аналогів у минулому досвіді, а ціна помилки за сучасних масштабів 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 тощо), 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 натурного експерименту.

Модель повинна 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 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 несталый 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. [8, с.155]

Деталізація концептуальної моделі, приведення її до вигляду, який дає змогу експериментувати з моделлю для одержання інформації про об'єкт, може здійснюватися у 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 засновані 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 у 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 під час руху в різних дорожніх умовах, поведінка літака під час польоту 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 та 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. Графічна 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 становить 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 становлять 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 різні 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:

$$U = (U_1, U_2, \dots, U_k) \text{ і}$$

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 , U , G 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 вхідних змінних U залежно від значень параметрів і некерованих вхідних змінних, параметрів і керованих вхідних змінних, а також враховуючи зміни керованих змінних. Звичайно, будуючи модель, 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 висувуються 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 ЕОМ.

Моделі мають бути сформульовані так, щоб для застосування їх вимагалися 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 прогнозованої інформації. Програми, які будуть вимагати від відділу збуту оцінки товарообігу за другу половину наступного місяця, в процесі прийняття ділового і 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 [8, с.156–158].

Різні підходи до моделювання й оцінки ефективності управління підприємством визначають і різні моделі підприємства. “Механістична” модель розглядає підприємство як механізм, який являє собою комбінацію основних виробничих факторів, засобів виробництва, робочої сили, сировини і матеріалів, як машину для реалізації цілей її творців. Теоретичною базою цього підходу є положення школи наукового управління (Ф. Тейлор, М. Вебер). Велике значення при цьому надається аналізу техніко-економічних зв'язків і залежності різних факторів виробництва. А завдання менеджменту при цьому підході полягає насамперед у тому, щоб найкращим чином згрупувати всі частини системи і тим самим добитися максимальної ефективності в досягненні мети.

“Гуманістична модель” представляє підприємство як колектив людей, які виконують спільну роботу на принципах розподілу і кооперації праці, при цьому найважливішим фактором продуктивності є людина як соціальний діяч. Елементами моделі є такі складові, як увага до працюючих, їх мотивація, комунікації, участь у прийнятті рішень. Завдання керівників полягає в регулюванні відносин між працівниками, координації процесів виконання конкретних завдань виробничих планів шляхом особистого і безпосереднього впливу на співробітників. За критерій ефективності управління береться підвищення продуктивності праці за рахунок удосконалення людських ресурсів, тобто вважається, що якщо всі внутрішні процеси, які пов'язані з персоналом, управляються належним чином, то на підприємстві не виникає проблем з досягнення намічених цілей з випуску продукції, прибутку, доходів тощо.

Контрольні запитання та завдання

1. Управління як особливий вид людської діяльності.
2. Управлінські революції, їх суть.
3. Розкрийте суть поняття “менеджер” та “менеджмент”.
4. Що таке управління? Чому воно необхідне.
5. Доведіть, що менеджмент – це система наукових знань.
6. Чотири концепції розвитку сучасної теорії та практики.
7. Доведіть суть підходів до управління:
 - управління як процес;
 - системний підхід;
 - ситуаційний підхід.
8. З яких точок зору розглядається менеджмент?
9. Охарактеризуйте властивості суб’єкта та об’єкта управління.
10. Розкрийте умови ефективної взаємодії між суб’єктом та об’єктом управління.
11. У чому проявляється мистецтво управління?
12. Які ролі може виконувати керівник?
13. Що таке бізнес?
14. Хто такий підприємець?
15. Кого відносять до лінійних, а кого до функціональних менеджерів?
16. Назвіть вимоги до сучасного менеджера?
17. Рівні управління.
18. Охарактеризуйте керівників низової, середньої та вищої ланки.
19. Як класифікують працівників, зайнятих у сфері управління?
20. Охарактеризуйте організацію як відкриту систему.
21. Назвіть фактори та змінні зовнішнього та внутрішнього середовища організації.
22. Назвіть принципи нової парадигми управління.
23. Яких змін зазнали парадигми управління в період радикальних перетворень в економіці управління?
24. Традиційні концепції організації.
25. Які методи дослідження Ви знаєте?
26. Характеристика моделі.
27. Які типи моделей Ви знаєте?

ТЕСТИ

1. *Менеджмент – це:*
 - а) сукупність раціональних методів і організаційних підойм управління фірмою в ринкових умовах;
 - б) свідомий вплив людини на об’єкти, процеси та на людей;
 - в) наука, що вивчає правила корпоративної поведінки.
2. *Менеджмент можна розглядати як:*
 - а) науку управління;
 - б) практику управління;
 - в) спосіб мислення.
3. *Першим етапом методології наукового управління був:*
 - а) пошук взаємозв’язку між продуктивністю праці та стимулюванням;
 - б) аналіз змісту роботи і визначення її основних компонентів;
 - в) ситуаційний підхід до стилю управління.
4. *Управління як процес передбачає:*
 - а) серію безперервних взаємопов’язаних дій – функцій управління;
 - б) одночасну дію по вирішенню проблеми;
 - в) здійснення функції організації на підприємстві.
5. *Менеджмент має такі рівні управління:*
 - а) вищу ланку та нижчу ланку;
 - б) всі керівники відносяться до одного рівня управління – вищої ланки;
 - в) вищу, середню та нижчу ланки.
6. *Успішний менеджер:*
 - а) швидше за інших реагує на зміни на ринку;
 - б) створює нові ринки для підприємства;
 - в) обидві відповіді вірні.
7. *Менеджмент починається з:*
 - а) правильної постановки цілей;
 - б) раціонального розподілу ресурсів;
 - в) стимулювання персоналу.
8. *Остаточною метою менеджменту є:*
 - а) підтримання іміджу в очах споживачів;
 - б) постійне проведення організаційних змін;
 - в) забезпечення прибутковості шляхом раціональної організації виробничого процесу.

9. Підприємництво як діяльність характеризується:

- а) ризиком;
- б) разовим здійсненням;
- в) повною матеріальною відповідальністю за результати.

10. Бізнесу притаманні наступні ознаки:

- а) діяльність на постійній основі;
- б) разова комерційна діяльність;
- в) операції з продажу товарів.

11. Суб'єкт, що займається бізнесом – це:

- а) підприємець;
- б) менеджер;
- в) комерсант.

12. Бізнесмен вкладає в справу:

- а) гроші;
- б) підприємницькі здібності;
- в) нерухомість.

13. До підприємницької структури належать підрозділи, що:

- а) є неприбутковими;
- б) мають на меті отримання прибутку;
- в) обидві відповіді вірні.

14. Фірма – це організація, що проводить діяльність у сфері:

- а) промисловості;
- б) транспорту;
- в) торгівлі.

15. Підприємство – це:

- а) виробничо-господарська одиниця, що є сукупністю матеріальних та людських ресурсів і організована для досягнення чітко визначених цілей;
- б) сукупність людей, що об'єднані спільною метою та працюють для її досягнення;
- в) будь-яка організація.

Відповіді: 1) а; 2) а, б; 3) б; 4) а; 5) б; 6) в; 7) а; 8) в; 9) а, в; 10) а, б; 11) в; 12) а; 13) б; 14) а, б, в; 15) а.

СИТУАЦІЯ №1

Класика менеджменту містить приклади ємних висловів, які коротко характеризують суть менеджменту та його значення для бізнесу. Це, по суті, принципи ефективного менеджменту.

Ось певні приклади принципів діяльності американських фірм “Дженерал Моторс” і “ІВМ”.

– “Керівник не може дозволити собі розкіш вчитися на помилках”.

– “Ви можете клеїти дурня в чому завгодно і вам дадуть шанс виправитися. Проте, якщо ви хоча б трохи схалтурите в тому, що стосується управління людьми, то вам кінець. Тут все просто: або вищий рівень роботи, або нам прийдеться розстатися”.

– “Успіх нашого бізнесу тісно пов'язаний з обдарованістю та відданістю наших менеджерів. Прибуток тече туди, де є розум”.

Питання:

1. Чи погоджуєтеся ви з наведеними вище висловами?

2. Спробуйте сформулювати власну оригінальну інтерпретацію аналогічного вислову з врахуванням вітчизняної практики менеджменту.

Рекомендована література

1. Акофф Р. Планирование в больших экономических системах. – М.: Прогресс, 1972.
2. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів: Світ, 1995. – 296 с.
3. Богачов М.К. Наука управления: новый подход. Точка зрения ученого. – М.: Знание, 1990. – 64 с.
4. Завадський Й.С. Менеджмент. Т.1. – Київ: УФІМБ, 1997. – 543 с.
5. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск: БГЭУ, 1996. – 284 с.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
7. Румянцева З.И., Саломатин Н.А. и др. Менеджмент организаций. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 432 с.
8. Шегда А.В. Основы менеджмента: Учеб. Пособие. – К.: Знання, КОО, 1998. – 512 с.
9. Щокін Г.В. Практична психологія менеджменту: Як робити кар'єру. Як будувати організацію: Науково-практичний посібник. – К.: Україна, 1994. – 399 с.

Тема 2

Закони, закономірності та принципи менеджменту

- 2.1. Закони та закономірності менеджменту.
- 2.2. Суть, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети.
- 2.3. Загальні принципи управління .
- 2.4. Сучасні принципи менеджменту

2.1 Закони та закономірності менеджменту

Усім, що нас оточує, управляють об'єктивні **закони** – суттєві, усталені, повторювані відношення між явищами у природі й суспільстві. Умовно ці закони можна поділити на три групи:

- **закони матеріального світу** (фізичні, хімічні, біологічні тощо);
- **закони суспільного життя** (історичні, економічні тощо);
- **філософські закони**, тобто ті, які діють та управляють і матеріальним світом, і суспільним життям (заперечення заперечення; єдності й боротьби протилежностей, переходу кількості в якість).

Основою створення і функціонування організації виступають закони менеджменту. Вони об'єктивні, а їхня дія виявляється тільки в діяльності людини.

Закони та закономірності менеджменту відображають об'єктивні й достатньо стійкі зв'язки та взаємодії елементів системи в просторі (в структурах) й у часі (процесах, явищах). Умовно вони поділяються на дві групи (табл. 2.1):

- ◆ які виявляються в статичності (структурах);
- ◆ які виявляються в динамічності (процесах).

Закони менеджменту мають економічний зміст. Економічні закони виявляються при формуванні механізму і методів управління, а також у результатах діяльності колективу організації.

Таблиця 2.1. *Перелік і короткий зміст законів організації* [3, с. 26]

Назва	Короткий зміст
1. Закони організації, які виявляються переважно в статистичності (структурах)	
Закон композиції	Відображає необхідність погодження цілей організації: вони повинні бути спрямовані на підтримку основної мети більш загального характеру.
Закон пропорційності	Відображає необхідність співвідношення між частинами цілого, а також їх відповідальність або залежність.
Закон найменших	Структурна стійкість цілого визначається найменшою стійкістю окремих складових цього цілого.
Закон онтогенезу	Вивчає, що кожна організація проходить у своєму розвитку наступні фази життєвого циклу: становлення, розквіт, згасання.
2. Закони організації, які виявляються у динамічності	
Закони синергії	Сума цілого не дорівнює арифметичній сумі кожного із його складових елементів (компонентів).
Закон інформованості – впорядкованості	Стверджується, що в організаційному цілому не може бути більшого порядку, ніж в упорядкованій інформації.
Закон єдності аналізу і синтезу	Процеси аналізу (тобто роз'єднання, диференціації тощо) доповнюються синтезом (тобто протилежними процесами об'єднання, інтеграції). Спочатку виконується аналіз, а потім – синтез.
Закон самозбереження	Будь-яка реальна фізична (організована) система прагне зберегти саму себе як цілісне утворення й більш економічно витратити свій ресурс.

Врахування лише економічних законів в управлінні недостатньо для ефективної роботи організацій. Менеджмент – це специфічний вид трудової діяльності, тому його відносини і залежності формуються під впливом власних законів.

Слід також підкреслити, що успішна діяльність підприємства залежить також від ефективного управління, яке передбачає раціо-

нальне впорядкування в просторі елементів виробництва і синхронізацію в часі виробничих процесів, тобто базується на раціональній організації виробничої діяльності.

На управління виробництвом впливають економічні закони, закони соціології, кібернетики тощо. З метою підвищення ефективності виробництва, вирішення соціально-економічних завдань будь-яка організація повинна враховувати об'єктивні економічні закони.

Закон попиту. Відомо, що між ціною товару і величиною купівельного попиту існує зворотній зв'язок. Тобто, при зниженні ціни попит має тенденцію до зростання і за її підвищення – до зменшення. З підвищенням попиту на окремі товари зростають ціни на них, а отже, і прибуток товаровиробників.

Закон пропозиції свідчить про те, що запропонована для продажу кількість товару залежить від ціни на нього.

Співвідношення попиту та пропозиції відбиває конкретні пропозиції виробництва і споживання з урахуванням вартісно-цінової визначеності товарів (послуг). Попит відіграє складну і вагомую роль як стимул розвитку виробництва і пропозиції. Співвідношення сукупних попиту та пропозиції показує можливості сукупного виробництва щодо задоволення народногосподарських і особистих потреб, сукупна пропозиція не обов'язково формується тільки за рахунок внутрішнього виробництва. Додатковим джерелом задоволення сукупного попиту є імпорт продукції.

Ринкові попит та пропозиція формується під впливом об'єктивних і суб'єктивних факторів безпосередньо на ринку товарів, послуг, цінних паперів, робочої сили тощо. Вони визначають відповідність платоспроможної потреби в окремих видах товарів, їх наявності в обігу на ринку.

Закон економії часу передбачає раціональне розміщення елементів управління у просторі, яке запезпечувало б мінімізацію витрат часу на їх взаємодію.

Закон синергії стверджує, що існує таке поєднання елементів управління, яке забезпечує отримання результату більшого за сумарний результат виокремленого функціонування цих елементів.

Закон синхронізації свідчить про важливість злагодженої взаємодії елементів управління в часі для забезпечення його ефективності.

Закон прибутковості. Виробничо-господарська діяльність організації повинна бути прибутковою, тобто доход має перевищувати витрати. Прибуток є основою перспективного розвитку організації. Свідоме використання цього закону вимагає аналізу динаміки доходу, постійних та змінних витрат.

Крім економічних законів, в управлінні використовуються ще й закони соціології, так як кожна людина належить одночасно до багатьох суспільних спільнот.

Наука менеджменту досліджує також закономірності поведінки індивіда і групи, що виявляються у процесі спільної діяльності людей у межах виробничо-господарської організації, на які необхідно орієнтуватися менеджерів для ефективного управління колективом, окремими працівниками.

Д.е.н., проф. Хміль Ф. І. виділяє наступні закони. [4, с.190]

Закон соціалізації особистостей. Його сутність полягає в тому, що протягом трудового життя людини відбувається складний процес засвоєння соціальних ролей і культурних потреб. З одного боку, без процесу соціалізації формування особистості неможливе, а з іншого, оскільки організація зацікавлена в ефективній діяльності соціальних структур, що існують всередині її, вона сприяє соціальному розвитку працівників. Управління процесами соціалізації індивідів, подолання елементів стихійності має соціальну і стратегічну економічну значущість для діяльності організації.

Закон соціальної структуризації організації. Кожній організації властива множинність внутрішньої структурної побудови, яка відображається в існуванні багатьох формальних і неформальних груп. Усвідомлення цього дає змогу менеджеру побудувати ефективну структуру організації (досягти гармонії між формальною і неформальною структурами), поєднати загальні організаційні та групові цілі, визначити зони конфліктів в організації, управляти конфліктними ситуаціями тощо.

Закон соціального статусу (соціальних ролей). Кожна людина має певну позицію в соціальній структурі організації, пов'язану з іншими позиціями через статус індивіда як систему його прав і обов'язків. Статус у розумінні місця в ієрархії організації є рангом. Крім того, кожний індивід виконує певні ролі, взаємодіючи з іншими працівниками організації, тобто із його статусом асоціюється комплекс ролей.

Спираючись на **закон соціальних ролей**, можна стверджувати, що для ефективної діяльності організації менеджер повинен:

- сприяти глибокому внутрішньому засвоєнню кожним індивідом мотивації і орієнтирів поведінки, визнаних організацією;
- забезпечити умови для виконання визначених індивіду (і ним самим обраних) ролей;
- вимагати від індивідів виконання визначених для них ролей.

Закон соціальної мобільності. Людина у процесі трудової діяльності переміщується в соціальному просторі організації. Це пов'язано з і кваліфікаційним, і службовим розвитком (або деградацією), виявляється у зростанні (або падінні) престижу, посиленні чи послабленні влади над співробітниками, зміні матеріального становища. Мобільність індивіда (переміщення у межах соціальної ієрархії) може бути висхідною і низхідною, добровільною і примусовою. Висхідна мобільність активізує його потенціал. Інколи інтереси організації зумовлюють потребу в низхідній мобільності індивіда. Вона теж може бути добровільною і примусовою, спричиненою структурними змінами в організації.

Знаючи дію закону мобільності, менеджер має змогу передбачати виникнення напружених ситуацій, спричинених недостатньою мобільністю працівників організації, а також управляти мобільністю індивідів в інтересах організації.

Закон соціального контролю. Контроль є цілеспрямованим впливом організації на поведінку індивіда, який забезпечує засвоєння ним організаційних цінностей і норм культури. Груповий тиск з метою об'єднання інтересів і цілей спонукає індивіда пристосовуватися до існуючих у групі колективних думок, цінностей і норм. Соціальний контроль реалізується поєднанням факторів схильності до підкорення, примусу і відданості соціальним цінностям, що виявляються у діяльності індивіда.

Закони індивідуальної і соціальної психології людини описують причини поведінки людини у виробничому середовищі як особистості, наділеної індивідуальними психологічними характеристиками. Знання цих законів допомагає менеджеру вибудовувати стратегію і тактику своєї поведінки у процесі спілкування з конкретними працівниками, виробляти ефективні етичні норми взаємин, обирати заходи впливу на людей з урахуванням їх психологічних характеристик. [4, с. 192–193]

З усіх видів законів, які розкриваються в різних навчальних

посібниках, типовій програмі дисципліни “Основи менеджменту”, яка включена в стандарт, відповідають закони, які розкриває д.е.н., проф. Мартиненко М.М. [2, с. 22]

Закон спільності цілей. Ефективна спільна діяльність людей в організації можлива лише за наявності загальної мети.

Люди створюють організації і свідомо координують свою діяльність тільки для того, щоб досягти визначеного кінцевого результату, тобто загальної мети. Чим складніша мета, тим більше людей бере участь у її досягненні. Ефективною колективна праця буде тоді, коли отриманий результат задовольняє потреби кожного з учасників. Якщо отриманий результат не задовольняє когонебудь з членів організації, то ефективність його праці знижується, або ж дана людина припиняє свою роботу в колективній діяльності.

Загальна мета є основою створення організації. Саме мета визначає основний напрямок діяльності організації. Зміст загальної мети визначає види ресурсів, які споживає організація, а також функціональні області діяльності (засоби та способи досягнення мети) працівників організації.

Необхідність досягнення загальної мети за допомогою колективної праці визначає сенс існування менеджменту у всіх його проявах.

Загальна мета визначає ступінь залежності організації від зовнішнього середовища як джерела ресурсів і умов її діяльності. Формуючи загальну мету, працівники організації змушені враховувати можливості зовнішнього середовища в забезпеченні їх необхідними ресурсами, а також характер їхньої роботи в умовах, що задаються зовнішнім середовищем. Отже, загальна мета відбиває не тільки бажаний результат організації, але й умови, за яких вона може бути досягнута.

Закон поділу праці.

Цей закон відбиває сутність менеджменту як виду діяльності людини. У зміст цього закону входить така категорія, як спеціалізація управління.

Цілі організації досягаються колективною працею. У цьому процесі бере участь праця як суб'єкта, так і об'єкта управління. Їхні види діяльності являють собою результати процесу поділу і спеціалізації праці. Продуктом процесу поділу праці є виробничі (поділ фізичної праці) і управлінські функції (поділ розумової творчої праці).

Функціональний поділ праці в організації розкриває сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях менеджменту. Виділення в управлінні окремих функцій – об'єктивний процес, породжуваний складністю виробництва і процесів управління організацією. Функції управління як результат поділу і спеціалізації праці менеджера не залежать від організаційних форм управління. Зміст функцій управління пов'язаний зі змістом виробництва, визначається ним і відповідає йому. Зміст самого виробництва завжди конкретний. Однак сутність функцій управління організацією залишається незмінною за різних видів виробництва конкретних продуктів. Функції, в яких розкривається сутність управління, універсальні, тобто вони описують будь-який процес управління організацією. Зміст видів діяльності (спеціалізація праці) у кожній функції конкретний і визначається змістом виробництва. Функціональний вид діяльності наповнюється конкретним змістом у залежності від специфіки об'єкта управління. При цьому сутність функції управління залишається однаковою (загальною) і не залежить від специфіки об'єкта управління. У цьому виявляється інваріантність і конкретність функцій управління.

Функції управління – особливий спеціалізований вид діяльності, що відображає напрямок здійснення цілеспрямованого впливу на відносини людей у процесі виробництва і самого управління. У цьому змісті функції управління утворюють **функціональні області діяльності**.

Саме функції, віднесені до функціональних областей, відповідають на запитання, хто що робить чи повинен робити в системі управління у процесі досягнення загальної мети. Функції управління є сполучною категорією з іншими важливими категоріями науки управління. Будучи об'єктивною основою будь-яких процесів управління, володіючи інваріантністю до будь-яких організацій, функція виявляє свій вплив у всій управлінській діяльності і відбиває загальні стійкі відносини людей у виробництві. Застосування більшості категорій управління передбачає ув'язування їх з функціями управління.

Кожна функція управління організацією відбиває який-небудь конкретний вид управлінської діяльності, але в той же час вони об'єктивно взаємообумовлені єдиним процесом управління і тому повинні розглядатися у взаємозв'язку.

Закон зовнішнього доповнення.

Суть даного закону можна сформулювати в такий спосіб. Будь-яка організація повинна мати потенціал, який здатний компенсувати наслідки, обумовлені різного роду зовнішніми збурюваннями, вплив яких на організацію не може бути завчасно передбачено.

Зовнішнє доповнення варто розглядати з двох сторін:

- вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність організації;
- вплив вищих рівнів управління на нижчі рівні всередині самої організації.

У будь-якій нормально функціонуючій організації зовнішні та внутрішні впливи знаходяться у визначеному зв'язку: посилення зовнішнього впливу відповідно ініціює посилення заходу внутрішнього впливу, і навпаки.

Отже, розвиток організації визначається співвідношенням і характером зовнішніх і внутрішніх збурювань, що порушують умови нормального її функціонування. Під впливом збурювань організація змушена удосконалювати свій потенціал. Оскільки збурювання мають постійний характер, то й організація повинна сповідати принцип постійного удосконалення. У силу цього організація здобуває здатність зберігати свою основну якість в умовах зовнішнього середовища, що змінюється, забезпечувати власне відтворення, наступність і стабільність.

Наявність рівнів управління в організації породжує властивість зовнішнього доповнення. Один рівень управління стосовно іншого є своєрідним зовнішнім середовищем. У їхній взаємодії завжди зберігаються фактори в достатній мірі не описані, а значить і не регламентовані. Однак непередбачувані впливи одного рівня на інший повинні бути керованими.

Закон інерції.

Відповідно до цього закону, для ефективної діяльності будь-якої організації, підданої впливу різноманітного зовнішнього середовища, необхідно, щоб інформація про результати її власних дій передавалася їй як частина тієї інформації, відповідно до якої вона повинна продовжувати функціонувати, зберігаючи свої властивості.

Суть цього закону в менеджменті полягає в тому, що всі організації володіють деякими загальними ознаками.

Інертність організації забезпечується складом її елементів і способами їхнього взаємозв'язку. Організація за своєю структурою являє собою кінцевий набір елементів, що утворюють єдине ціле і взаємодіють один з одним, а також із зовнішнім середовищем. Особливості, місце і призначення кожного елемента визначається власною метою і способами поділу праці. Елементи в організації відносно автономні. Відносна автономність елементів визначається їхніми функціями. Саме функції як результат спеціалізації праці додають елементу властивості автономності, одночасно дозволяють йому взаємодіяти з декількома іншими елементами і зовнішнім середовищем.

Властивість взаємодії служить ознакою цілісності організації й умовою стійкої цілеспрямованої її життєдіяльності. Внутрішня побудова кожного елемента й організації як цілого структурного утворення є не що інше, як відповідь на різні за своєю природою впливи зовнішнього середовища й існуючих у ньому функціональних зв'язків та інформаційних потоків.

Володіючи властивістю інерційності, кожен елемент, діючи в безпосередньому зв'язку з іншими елементами, забезпечує інерційність організації в цілому.

Організації, здатні до збереження свого стану і підвищення міри своєї інерції, приводять себе у відповідність з умовами зовнішнього середовища. Це відбувається завдяки особливому типу взаємодії організації з зовнішнім середовищем на основі зворотних зв'язків.

Таким чином, дієвість закону інерції забезпечує організації стан постійного удосконалювання.

Закон економії часу.

У менеджменті даний закон зв'язаний із продуктивністю, що показує міру використання часу, витраченого на одержання результату. Продуктивність є головним джерелом економічного росту організації. У сучасних умовах діяльності організації в складі продуктивності перше місце займає економія живої праці. Отже, менеджмент організації повинен бути сформований таким чином, щоб одержання результатів кожним елементом вимагало мінімальної кількості часу.

Чинність закону економії часу, трансформованого через продуктивність організації, буде залежати від менеджменту, тобто від якості робочої сили, умов її використання, від відповідності професій-

ної структури, форм організації та мотивації праці. [2, с. 23–24]

Якщо закон виражає внутрішні суттєві зв'язки явищ, то закономірності – це частковий вияв його дії.

Закономірності управління відбивають об'єктивно існуючі, істотні взаємозв'язки різних елементів, що повторюються, а також явищ у процесі управління. Їх розділяють на загальні й одиничні. Загальні закономірності властиві всім системам управління, а одиничні пов'язані з функціонуванням окремих галузей, підприємств і організацій.

До загальних закономірностей управління можна віднести закономірності відповідності соціального змісту управління формам власності на засоби виробництва; закономірність переважної ефективності свідомого рівномірного управління; закономірність співвідношення керуючих і керованих систем, суб'єкта й об'єкта управління; закономірність посилення процесів поділу і кооперації праці в управлінні. Розглянемо ці закономірності.

Закономірність відповідності соціального змісту управління формам власності на засоби виробництва призводить до створення систем управління адекватних формам власності на засоби виробництва. Так приватизація підприємств торгівлі обумовила різноманіття організаційно-правових форм цих підприємств і послабила централізоване керівництво їхньою діяльністю.

Переважаюча ефективність свідомого планомірного управління також закономірна, так як система управління з плановою регуляцією цих процесів, що протікають у ній, і потенційно, і фактично ефективніша за системи управління зі стихійною регуляцією цих процесів. Підтвердженням тому є широке застосування програмно-цільового підходу, системного підходу й аналізу на всіх рівнях управління в сучасному суспільстві.

Закономірність співвідношення керуючої і керованої систем, суб'єкта й об'єкта управління означає співвідношення сфери управління вимогам об'єкта управління. Оскільки якісні зрушення в розвитку економіки, що намітилися в 70-і роки, зажадали визначеної трансформації всього апарату управління в Китаї, що одержало своє відображення в комплексі реформ, здійснення яких почалося з 1975 р. У результаті китайська економіка й управління нею стали більш сприятливі до вимог науково-технічного прогресу, знайшли тенденцію стійкого майбутнього розвитку, без криз і потрясінь був здійснений перехід до регулювання ринкових відносин.

До загальних закономірностей управління можна віднести *посилення процесів поділу і кооперації праці в управлінні*. Закономірність відображає, з одного боку, майбутній горизонтальний і вертикальний поділ праці в управлінні, що пов'язані з розвитком галузей (у тому числі й торгівлі), збільшенням масштабів управлінських систем, появою нових функцій і видів діяльності. З іншого боку, поділ праці обумовлює його координацію, тобто погодженість дій суб'єктів управління, що виражається в кооперації управлінської праці.

Якщо загальні закономірності властиві управлінню в цілому, то часткові закономірності характерні для окремих сторін і систем управління. До часткових закономірностей можна віднести закономірність зміни функцій управління, закономірність оптимізації числа стадії управління, закономірність концентрації функцій управління і закономірність розповсюдженості контролю.

Закономірність зміни функцій управління означає зростання деяких функцій і знищення інших на різних ієрархічних рівнях управління. Так, якщо на рівні торгового дому вирішуються стратегічні завдання, які охоплюють інвестиційну політику фірми та розподіл прибутку, то на рівні кожного магазину, який входить до торгового будинку, вирішуються переважно тактичні питання, які зв'язані з реалізацією товарів населенню.

Закономірність оптимізації числа ступенів управління припускає усунення зайвих ланок управління, що підвищує його гнучкість і оперативність.

Закономірність концентрації функцій управління полягає в тому, що кожна ступінь управління прагне до більшої концентрації функцій, тобто до розширення і росту чисельності управлінського персоналу. Цю закономірність заочно ілюструють дані про ріст чисельності бюрократичного апарату, що спостерігається у всіх країнах.

Закономірність поширеності контролю відображає залежність між числом підлеглих і можливостями ефективного управління їх діяльністю і контролю їхніх дій з боку керівника. Оптимальним вважається наявність 7–10 підлеглих у безпосереднім підпорядкуванні в одного керівника. [1, с. 23–24]

Хміль Ф.І. виділяє таку систему закономірностей менеджменту [4, с. 194–195]:

1. Відповідність організації та управління стану розвитку суспільства. Ця закономірність відображає об'єктивний характер формування систем управління відповідно до умов функціонування економіки праці. З становленням ринкових відносин в економіці України організація та управління підприємствами повинні ґрунтуватися на загальноновизначених у світі засадах менеджменту.

2. Диверсифікація виробництва та управління. Диверсифікація виробництва виявляється в освоєнні нових галузей і сфер, розширенні асортименту і перетворенні підприємств на багатогалузеві комплекси. Відповідно, диверсифіковане підприємство потребує диверсифікації управління.

3. Співвідносність керуючої і керованої систем. Полягає вона в досягненні пропорції між усіма елементами керованих і керуючих систем під час їх формування і в процесі функціонування.

Оскільки керуюча і керована системи безперервно взаємодіють, то структура і процеси керованої системи визначають структуру і рух керуючої, що виявляється в удосконаленні форм і методів управління.

Забезпечення відповідності керуючих систем сучасному рівню розвитку виробництва, його вимогам є основною проблемою вдосконалення систем управління. Суть її полягає в тому, щоб керуюча система здійснювала такий вплив, якого потребує виробництво як керована система. Тобто необхідна відповідність складності керуючої підсистеми вимогам оптимального функціонування керованої, або багатоманітності керованої системи повинна відповідати багатоманітності керуючої, яка повинна не тільки реагувати на зміни у виробництві, а створити систему управління, орієнтовану на майбутнє, здатну забезпечити перехід керованої системи в новий стан.

4. Децентралізація і демократизація управління. Децентралізація управління передбачає передавання низовим рівням максимуму повноважень і відповідальності у здійсненні управлінських процесів. Її переваги полягають у стимулюванні ініціативи низових керівників і виконавців, кращій відповідності особливостям функціонування об'єктів управління. Децентралізацію супроводжує демократизація управління, адже чим більше повноважень і відповідальності передано на низові рівні, тим більше працівників залучається до процесу їх реалізації.

5. Визначальна роль людського фактора у виробництві й управ-

лінні. Одним із здобутків світового менеджменту є визнання нової ролі людини у виробництві та управлінні, створення відповідного механізму її активізації.

Закономірності управління мають об'єктивний характер і реалізуються в процесі управлінської діяльності людей. Закономірності управління повинні повною мірою враховуватися при формуванні принципів управління.

2.2. Суть, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети

Специфіка принципів як форми наукового пізнання полягає в їх 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.

Принципи управління – керовані правила, що визначають основні вимоги до систем, структур й організації управління. Так само, як і закономірності, принципи управління поділяються на загальні й одиничні.

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 прибут-

ковості 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.

На підприємствах великого американського капіталіста Генрі Форда застосовувалися наступні організаційно-технічні принципи управління.

1. Сувора, побудована за вертикаллю організація управління об'єднанням ряду підприємств, кінцева мета яких – виготовлення автомобіля. Всі частини і етапи виробництва управлялися із одного центру.

2. Масове виробництво, яке забезпечувало найменш можливу вартість виробів, задоволення масового попиту покупців і найбільший прибуток.

3. Розвинута стандартизація, яка давала можливість швидко і без зайвих витрат переходити на нові модифікації автомобіля за сталості базової моделі.

4. Конвеєр з глибоким розподілом праці, який ділиться на сотні і тисячі дрібних операцій. Це дало можливість зробити виробництво безперервним, масовим і, разом з тим, дешевим. Праця на такому потоці не вимагала високої кваліфікації.

5. Постійне удосконалення управління виробництвом.

Ці ідеї єдності управління виробництвом, великий масштаб кооперації, масове виробництво, стандартизація, конвеєрна система розподілу праці, постійне удосконалення управління корисні для нас і сьогодні.

Суттєвий вклад в теорію і практику управління був зроблений інженером-механіком *Гаррінгтоном Емерсоном* (1853–1931), який одержав освіту в Німеччині і працював в США відкрив найважливіші принципи підвищення продуктивності праці. Сьогодні, при переході до економічних, демократичних методів керівництва

народним господарством, доцільними будуть думки Емерсона про організацію системи управління на підприємстві. Тип організації, який існував до цього, можна назвати командним, бюрократичним, тому що він створений не для раціонального виробництва, а для зручності роботи управлінського апарату. Емерсон говорив, що необхідно перевернути весь адміністративний цикл. Піднімаючись доверху по адміністративних східцях, ми переконуємося, що це існує не для задоволення тих, хто працює нижче. Майстер робить на заводі не для того, щоб зняти відповідальність з завідувача, а для того, щоб керувати робітниками для обслуговування їх. Ми лише сьогодні можемо по-справжньому оцінити глибину і розумність цих слів: перехід до економічних методів управління підводить нас до розуміння тієї простої істини, що не виробництво повинно підлаштовуватися до управління, а навпаки, управління повинно обслуговувати виробництво. В цьому його зміст і користь.

Емерсон сформулював 12 знаменитих принципів продуктивності праці.

В чому ж вони полягають?

1. Чітко поставлені цілі.

2. Здоровий глузд. Тут наші виробники повинні мужньо визнати, що коли виробництво не працює, то цьому є конкретна причина, в т. ч. яка залежить і від нас. І як не жаль, але ситуація, описана Емерсоном сімдесят з лишком років тому, нам дуже близька і зрозуміла.

Він говорив, що «всюди і скрізь ми бачимо одну й ту ж манію тоннажу, а разом з нею – систематичне перевантаження заводів машинами, постійне роздування штатів і розтринькування матеріалів. Ми постійно вкладаємо в справу більше капіталу, ніж потрібно. На нас діють не організація і вміння, а тільки інвентар».

3. Компетентна консультація. Мова йде про необхідність постійного удосконалення управління, його цілеспрямованості, вигоду залучення до цієї непростой справи спеціалістів, професіоналів. Сьогодні і ми вже дозріли до розуміння цього принципу.

4. Дисципліна. Не дивлячись на те, що звична для нас командно-адміністративна система управління приділяла стягненням за порушення трудової і технологічної дисципліни першочергове значення, можливості цього важливого принципу використані у нас

далеко не повністю. І справа зовсім не в тім, що потрібно посилити покарання, сильніше залякати працюючого. Дисципліна вимагає насамперед чіткої регламентації діяльності, коли кожен точно знає свої обов'язки, кожен усвідомлює, за що, як і ким він може бути покараний або заохочений, коли діє швидкий, повний і точний облік та контроль, коли виключається свавілля і всі рівні перед законом. Все це також завдання сьогодення.

5. Справедливе ставлення до персоналу. Це той самий народжений в наші дні принцип соціальної справедливості: «Краще працюєш – краще живеш».

6. Швидкий, надійний, повний, точний і постійний облік. Говорячи сучасною мовою, це принцип зворотного зв'язку. Неправильний облік, порушення зворотного зв'язку веде до збоїв у роботі системи управління. Спробуйте пройти 10 метрів із закритими очима, і Ви в цьому переконаєтесь.

7. Диспетчеризація. Саме вона дозволяє слова плану перетворити в реальні справи виробництва. Дуже цікаве наступне зауваження Емерсона: краще диспетчерувати хоча б несплановану роботу, ніж планувати роботу, не диспетчеруючи її.

8. Норми і розклад. Тут розкривається думка про те, що високі результати в праці досягаються не підвищенням, а скороченням зусиль. На перший погляд, це звучить парадоксально. Як правило, не дають високого кінцевого результату і максимальні оберти верстата, робота людини на межі її можливостей. Головне – знати всі резерви продуктивності, вміло реалізувати їх і уникати невинуватих витрат праці, матеріалів та енергії.

9. Нормалізація умов. Мова йде про те, щоб створити такі умови роботи, за яких можливості людини будуть розкриватися найкращим чином. Головне – не людину пристосувати до машини, до виробництва, а навпаки, створити такі машини і механізми, такі технології, які дали б можливість людині за той самий час виробляти більше і краще. Ця думка перегукується з ключовою ідеєю про прискорення НТП як головного важеля підвищення продуктивності праці.

10. Нормування операцій. Звертається увага як на необхідність стандартизації способів виконання операцій, так і на регламентування часу на кожен із цих способів.

11. Письмові стандартні інструкції. Краще за автора про це не скажеш. Існує думка, яка проповідується з великим пафосом, але

зовсім безграмотна, що нібито стандартні інструкції вбивають у робітників ініціативу, перетворюють його в автомат. Якщо згадати про те, як літає горобець, або бігає по дереву білка, то здається, що східці теж вбивають ініціативу в людини, яка спускається з шостого поверху.

«Я ж надаю перевагу обмеженості, здоровому глузду, зручності і безпечності сходинок. Працювати найшвидшим і легшим способом – це значить скорочувати зусилля, не знижуючи результатів, і звільняти мозок для вищої ініціативи, для винаходів і розробки ще кращих способів».

12. Винагорода за продуктивність. Емерсон запропонував свою систему оплати праці, яка враховує як час, затрачений робітником, так і його вміння, яке виявляється в якості роботи.

Важливою стороною управління виробництвом є керівництво людьми, адміністративна діяльність. Цій діяльності, її раціоналізації присвятив ряд робіт видатний керівник виробництва, французький інженер Анрі Файоль (1841–1925).

Головну увагу Файоль приділяв управлінню персоналом, насамперед – адміністративним кадрам.

А. Файоль належить розробка ряду принципів адміністративного управління, які, на його думку, є універсальними для будь-якої організації. Ці принципи не втратили свого значення і в наш час.

1. Влада невіддільна від відповідальності. Ми звикли це формулювати так: «Одержав права – неси відповідальність». Це, звичайно, правильно. Але сьогодні особливо важливий зворотний бік цього принципу: «Наклали відповідальність – дайте права».

2. Розподіл праці при спеціалізації. Користь спеціалізації широко відома. Але відомо, що зв'язаний з нею розподіл праці має свої межі, за якими йде втрата ефективності.

3. Єдність розпоряджень. Робітник повинен одержувати вказівки тільки від одного керівника.

4. Дисципліна. Тут головна ідея в тому, що дисципліна обов'язкова для всіх. Але оскільки керівництво завжди здійснюється зверху донизу, то можна сказати, що дисципліна така, який і керівник. Файоль зв'язував дисципліну з повагою і зовнішніми проявами.

5. Єдність керівництва. Це розкривається так: «Один керівник і єдиний план для сукупності операцій, які мають спільну мету». Тут, по суті, закладаються основи цільового управління.

6. Підпорядкованість індивідуальних інтересів загальним. Це означає, що інтереси робітника або групи робітників не повинні переважати над інтересами підприємства в цілому. Якщо інтереси розходяться, то керівник повинен їх примирити.

7. Винагорода. Файоль вважає, що винагорода та метод оплати праці повинні бути справедливими і максимально задовольняти як співробітників, так і роботодавців.

8. Централізація. Нова думка тут полягає в тому, що централізація має розумну міру. В загальному випадку – чим більше підприємство, тим менше повинно бути централізації.

9. Ієрархія. Тут проводиться актуальна сьогодні думка про необхідність мінімальних ієрархічних сходинок, а також про користь горизонтальних зв'язків у системі управління.

10. Порядок. Файоль ділить порядок на «матеріальний» – порядок речей і «соціальний» – порядок людей. Стосовно речей порядок означає: «Всьому своє місце, і все на своєму місці»; стосовно людей: «Кожному своє місце, і кожен на його місці». Мова йде про необхідність точних знань виробництва і робітників з можливостями і потребами.

11. Справедливість. Вона забезпечується лояльністю і відданістю персоналу – з одного боку, добротою і об'єктивністю адміністраторів – з іншого.

12. Стабільність персоналу. Файоль розглядає плинність кадрів як причину і одночасно як наслідок неефективного керівництва. Стабільність персоналу – перша ознака доброго керівництва.

13. Ініціатива. Адміністратор повинен стимулювати ініціативу знизу. Дуже сучасний принцип.

14. Корпоративний дух. Мова йде про важливість колективізму в роботі підприємства. Тому принцип «розділяй і володій» в управлінні виробництвом застосувати не можна. Повинні бути спільні інтереси у працюючих на виробництві людей.

2.3. Загальні принципи управління

Загальні принципи управління характеризуються тим, що мають універсальний характер, впливають на всі сфери управління і на всі галузі народного господарства.

До загальних принципів управління можна віднести цілеспрямованість, спланованість, компетентність, дисципліну, стимулювання, ієрархічність.

Принцип цілеспрямованості визначений сутністю програмно-цільового управління і припускає чітку постановку цілей перед кожним підприємством та кожним його підрозділом. При цьому мета повинна бути реальною, досягнутою і визначеною чітко, що додає роботі здоровий глузд і мобілізує зусилля персоналу на її виконання.

Для торговельного підприємства і його підрозділів встановлюються звичайні завдання з обсягу товарообігу. Причому завдання по цьому показнику визначаються, як правило, конкретним числом.

Принцип цілеспрямованості припускає не тільки установку цілей, але і співвідношення цих цілей з необхідними ресурсами. При цьому важливо не тільки забезпечити співвідношення цілей з головними ресурсами, необхідними для їхнього досягнення, але й акцентувати увагу на саму слабку ланку, що може перешкодити досягненню цілей.

Принцип плановості управління також зв'язаний із програмно-цільовим управлінням і передбачає складання програми дій та її реалізацію. Спланованість виявляється в нормалізації умов роботи і її розподілі між виконавцями, у координації дій виконавців і їхньому інструктуванні, а також в організації обліку і контролю за виконанням кожної роботи і програми в цілому. Реалізація цього принципу на практиці додає планову організацію всій системі управління.

Принцип компетентності означає знання менеджером об'єкта управління або принаймні його здатність сприймати компетентну консультацію фахівців при прийнятті рішень. Принцип компетентності зв'язаний із горизонтальним поділом праці за функціями.

Зростання популярності торговельної діяльності в сучасних умовах і збільшення кількості осіб, що не мають спеціальної підготовки, але фактично зайнятих у торгівлі, а також часткові випадки реалізації населенню недоброякісних товарів висувають на перший план проблему ліцензування торговельної діяльності і здійснення спеціального навчання осіб, що одержує ліцензії, з метою забезпечення необхідної компетенції.

Невід'ємним принципом управління є *дисципліна*, що повинна бути присутня у будь-якій системі управління на будь-якому рівні. Дисципліна припускає безумовне виконання вказівок керівника, посадових обов'язків, інструкцій, наказів та інших директивних

документів. Рівень дисципліни значною мірою визначає культуру управління. Що стосується торгівлі, роль цього принципу особливо велика, тому що специфіка галузі обумовлює підвищені вимоги не тільки до рівня виконавської дисципліни, але і до фінансової дисципліни в комерційній діяльності, і до самодисципліни всього персоналу від менеджера до продавця. Разом з тим дисципліна повинна не об'єднувати ініціативу працівників, але й залишати місце для творчого ставлення до роботи.

Принцип стимулювання припускає насамперед мотивацію трудової діяльності на основі використання матеріальних і моральних стимулів. Матеріальне стимулювання базується на особистій економічній зацікавленості працівників у результатах праці, моральне – в основному на психологічному впливі на працівників. Як спонукальні мотиви, тут можуть виступати різні духовні потреби працівників: потреби в приналежності, у причетності, в успіху.

Отже, зміст принципу стимулювання було б неправильно зводити тільки до оплати праці, як це часто відбувається на практиці. Стимулювання припускає також використання і моральних стимулів і мотивацій, а також справедливе ставлення до персоналу.

Принцип ієрархічності передбачає вертикальний поділ управлінської праці, тобто виділення рівнів управління і підпорядкування нижчих рівнів управління вищим. Цей принцип враховується при формуванні організаційних структур управління, при побудові апарату управління, при розстановці кадрів.

Принцип ієрархічності визначає правила побудови чи організації окремих її елементів. Цей принцип характерний не тільки для організації, але і для будь-яких складних об'єктів. Він розглядає складні та великі системи як багатоступінчасті, багаторівневі, що ділять систему на елементи (рівні, ступені).

Принцип ієрархічності впливає з закону поділу праці. Досягнення складних цілей (де недостатньо індивідуальної праці людини) вимагає поділу (спеціалізації) праці. Спеціалізована праця має потребу в координації, інакше ціль не буде досягнута. Необхідність у координації спеціалізованої праці породжує ієрархію управління.

Крім того, зміст загальної мети неоднозначний. Для з'ясування змісту мети потрібна її розбивка на визначену кількість підцілей нижчого рівня. Таким чином, формування системи взаємозалежних цілей базується на принципі ієрархічності.

Принцип ієрархічності визначає характер відносин, що виникають у процесі управління між суб'єктами різних рівнів, а також між суб'єктами й об'єктами управління.

Таким чином, ведуча роль принципу ієрархічності полягає в обґрунтуванні кількості рівнів поділу праці суб'єкта управління, а також ступеня його самостійності згідно обсягу роботи, яку необхідно виконати для досягнення мети.

Принцип ієрархічності управління визначає наступні властивості організації:

- у складі будь-якої організації кожен елемент самостійний, що знаходить вираження в його функціональному призначенні та рівні ієрархії;

- самостійність – це не абсолютна, а відносна величина, оскільки призначення і рівень ієрархії кожного елемента обумовлені елементом вищестоящого рівня, тобто спостерігається визначена підпорядкованість одного елемента іншому;

- елементи (чи окремі залежні організації) різних рівнів не можна зводити один з одним, що знаходить висвітлення у відповідному розподілі між ними цілей і їхніх функціональних видів діяльності.

Мартиненко М.М. доповнює ці принципи принципами взаємозалежності динамічної рівноваги та економічності.

Принцип взаємозалежності

Простої вказівки на те, які змінні фактори сильніше впливають на діяльність суб'єкта й об'єкта управління, явно недостатньо для того, щоб визначити, як організація буде досягати власних цілей.

Складність визначення полягає в тому, що всі фактори і всі елементи організації взаємозалежні. Всі ці компоненти в організації настільки зв'язані між собою, що не можна розглядати кожний з них окремо. Тому зміни, що відбуваються в одному з елементів, викликають ланцюгову реакцію в інших елементах. Внутрішні елементи організації піддаються впливу закону зовнішнього доповнення. Дотримання цього принципу вимагає врахування організацією впливу безлічі факторів зовнішнього середовища, що виникають у процесі її діяльності в досягненні цілей.

Зовнішні змінні є факторами середовища, що знаходяться поза організацією, що впливають на її діяльність. Зовнішнє середовище по-різному впливає на організацію. Розходження полягають як у

глибині впливу різноманітних змін на організацію, так і у швидкості, з якою змінюється зовнішнє середовище організації, її зовнішнє оточення.

У силу впливу принципу взаємозалежності організація змушена створювати потенціал, який здатний реагувати на вплив факторів зовнішнього середовища. Процес управління є засобом, за допомогою якого організація реагує на фактори зовнішнього оточення і забезпечує стійкий її стан. Суб'єкт управління визначає, якими будуть мета організації, і яким чином вони можуть бути досягнуті, ґрунтуючись на оцінці потреб і стримуючих факторів зовнішнього середовища.

Принцип взаємозалежності виявляється в тому, що функціонування і розвиток організації визначається співвідношенням і характером зовнішніх і внутрішніх дій, що порушують чи визначають умови нормального функціонування організації.

Принцип динамічної рівноваги

Відповідно до закону інерції успішне функціонування організації залежить від рівня накопиченого потенціалу. У даному випадку під **потенціалом** розуміють здатність організації успішно протистояти зовнішньому середовищу, змінюючи свій стан з такою ж складністю і швидкістю, як і зміни, що відбуваються в середовищі. Іншими словами, потенціал організації повинен знаходитися в динамічній рівновазі з факторами зовнішнього середовища.

Серед безлічі факторів зовнішнього середовища на розвиток системи управління найбільше впливають такі.

1. Визначальну роль у розвитку системи управління відіграють зміни в продуктивних силах суспільства: техніці і технології виробництва, у людині, як головній продуктивній силі, у формах організації виробництва.

Поява нової техніки і технології виробництва внаслідок дії технічних і наукових революцій докорінно змінює виробничий процес, а отже, змінює зміст управлінської праці; служить поштовхами, що призводять до підвищення кваліфікаційного й освітнього рівня працівників організації.

2. Організація виробництва, що змінилася під впливом об'єктивних умов зовнішнього середовища, вимагає погодженої перебудови всіх елементів системи управління.

Якщо який-небудь елемент чи система управління відстає в цій перебудові або працює по-старому, виникнуть диспропорції в організації, знизиться ефективність її роботи, що неминуче призведе її до банкрутства.

3. Вплив змін у виробничих відносинах і в надбудові, насамперед, політико-правовий. [7]

Принцип економічності

Організації створюються для досягнення визначених цілей. Щоб це робити успішно протягом тривалого часу, організація повинна бути ефективною й економічною.

Ефективність вимірює досягнення цілей організації в умовах дії зовнішнього середовища. Економічність вимірює найкраще використання ресурсів і оптимізацію процесів організації.

Відносна ефективність організації називається *продуктивністю*. Проте під продуктивністю розуміють відношення кількості одиниць (виробів, послуг, товарів і ін.) на виході до кількості одиниць (ресурсів) на вході.

Чим економічнішим буде вхід, тим продуктивнішою буде організація. Продуктивність є наслідком використання всіх видів ресурсів у комплексі.

Економічність на всіх рівнях організації є критично важливим фактором для того, щоб організація могла вижити і домогтися успіху в умовах ринку. Тому принцип економічності є одним із ключових при оцінці роботи організації. [2, с. 46–48]

Професор Хміль Ф.І. доповнює ці принципи наступними.

Принцип наукової обґрунтованості практики менеджменту

Дотримання його передбачає:

- побудову системи менеджменту в кожному окремому випадку на основі попереднього наукового аналізу;
- дотримання у процесі менеджменту вимог економічних законів та закономірностей менеджменту;
- володіння менеджерів теорією менеджменту.

Принцип ефективності

Загалом ефективність є відношенням результату до затрат. Отже, ефективним вважають менеджмент (E), який забезпечує максимізацію відношення результату (R) до затрат (I):

$$E = \frac{R}{I} \rightarrow \max.$$

Принцип оптимальності

Вимагає вибору найкращого варіанта рішення, побудови організаційної структури, дотримання оптимального співвідношення між результатом і затратами тощо. Порівняння його з принципом ефективності дає підставу для висновку, що максимальне не рівнозначне оптимальному, оптимум – це завжди найприйнятніший варіант для певних умов. Тому принцип оптимальності динамічніший, ніж принцип ефективності.

Принцип постійного вдосконалення процесів і методів менеджменту

Процеси і методи менеджменту, які довели свою ефективність на певному етапі розвитку організації, можуть виявитися недостатньо чи зовсім неефективними на іншому етапі. Тому необхідно дотримуватися вимог принципу постійного вдосконалення процесів і методів менеджменту.

Принцип плановості

Ринок і план є двома протилежностями, якщо планування здійснюється централізовано і сковує економічну свободу виробників. За ринку самопланування є однією з найважливіших запорук успіху і зниження ступеня ризику господарюючих суб'єктів. Планування визначає мету, якої прагне досягти організація, стратегію, строки її досягнення, ресурси тощо. Підлягає йому й управлінська діяльність: прийняття рішень, терміни їх виконання; зміни організаційних форм і структур; необхідні трудові ресурси тощо.

Принцип єдності цілей

Вимагає поєднання в менеджменті цілей організації, її структурних підрозділів і окремих працівників. Цілевстановлення є однією з основних функцій менеджменту, з реалізації якої розпочинається його процес.

Принцип цілісності системи менеджменту

Мета управлінських комунікацій полягає у встановленні взаєморозуміння між людьми у процесі співробітництва, спрямованого на досягнення цілей організації. Один із аспектів цього принципу вимагає, щоб усі керівники не посилали повідомлення в обхід підлеглих, намагаючись вийти безпосередньо на виконавців, оскільки цілісність організації залежить від взаєморозуміння між вищими і низовими керівниками. Тільки за необхідності миттєвого зв'язку можна порушувати цей принцип.

Принцип гнучкості організаційних структур

Гнучкість організаційних структур менеджменту поліпшує виконання поставлених завдань. Цей принцип вимагає включення в кожен структуру механізмів, пристроїв і чинників навколишнього середовища, які повинні допомогти передбачати зміни і реагувати на них. Організація з негнучкою структурою управління ризикує не справитися з проблемами, які виникають у зв'язку з економічними, технічними, біологічними, політичними і соціальними змінами. [4, с. 197–199]

Усі принципи управління тісно взаємозалежні та взаємообумовлені. Наприклад, неможливо домогтися чіткого функціонування системи управління, ігноруючи інші принципи управління (цілеспрямованість, спланованість, компетентність, стимулювання, дисципліна), так само як не можна забезпечити цілеспрямовану діяльність організації без планованості, компетентності, дисципліни та ієрархічності.

Поряд із загальними існують, як уже відзначалося вище, часткові принципи управління, що мають локальний характер і регулюють лише окремі управлінські процеси і сторони управління. Наприклад, стосовно до управління підприємствами торгівлі виділяють звичайно такі приватні принципи, як ритмічність, безперервність, паралельність і послідовність управлінських процесів.

Хміль Ф.І. виділяє організаційні принципи менеджменту.

Організаційні принципи менеджменту

Вони охоплюють сукупність правил, норм, які регулюють внутрішні взаємини між керуючою та керованою системами, а також всередині керуючої.

Кожна організація має свій структурний поділ, в основі якого – групування видів виробничої та управлінської діяльності. Воно здійснюється з дотриманням певних організаційних принципів: функціональної дефініції, скалярного (безумовної відповідальності), рівня повноважень, єдиноначальства, делегування повноважень, діапазону управління, паритету повноважень і відповідальності, відповідності завдань.

Принцип функціональної дефініції

Передбачає необхідність формулювання очікуваних від керуючого чи виробничого підрозділу результатів, напрямів їх діяльності,

делегованих організаційних повноважень, усвідомлення посадових та інформаційних взаємозв'язків з іншими підрозділами. Дотримання цього принципу активізує роль підрозділів у досягненні цілей організації, а недотримання може дезорієнтувати підрозділи щодо очікуваних результатів їх діяльності.

Скалярний (безумовної відповідальності) принцип

Дотримання його пов'язане із запровадженням ланцюжка прямих посадових відносин керівників і підлеглих у масштабах організації. Це означає, що завжди повинна бути особа, яка володіє верховною владою в організації. Чітка лінія посадового зв'язку вищого керівника з кожним із підлеглих забезпечує ефективність процесу прийняття рішень і комунікацію. Підлегли повинні знати, хто делегує повноваження та на чий розгляд вони повинні передавати рішення проблем, які виходять за межі їх повноважень.

Принцип рівня повноважень

Зумовлюється принципом функціональної дефініції та скалярним. Суть його полягає в тому, що для збереження ефективності делегування повноважень необхідно, щоб співробітники приймали всі рішення у межах своїх повноважень, не переадресовували їх на вищі організаційні рівні, а на розгляд керівництва передавали вирішення лише тих питань, які належать до їх компетенції.

Принцип єдиноначальності

Чим повніший взаємозв'язок підлеглого з керівником, тим менша ймовірність отримання ним суперечливих вказівок і вища персональна відповідальність за наслідки роботи.

Принцип безумовної відповідальності

Відповідальність є обов'язком і не може бути делегованою, тобто жодний керівник не може шляхом делегування звільнитися від відповідальності за діяльність підлеглих. Підлегли, отримавши доручення і необхідні для його виконання повноваження, несуть повну відповідальність перед керівниками за свою діяльність; керівники несуть усю відповідальність за організаційну діяльність підлеглих.

Принцип паритету повноважень і відповідальності

Повноваження – це право на виконання дорученої роботи, а відповідальність – це обов'язок її виконати. Тому відповідальність за конкретні дії не може перевищувати передбачений обсяг делегованих повноважень, але і не повинна бути меншою за нього.

Принцип делегування повноважень

Повноваження, делеговані окремим керівникам, повинні бути достатніми для того, щоб забезпечити можливість отримання очікуваних результатів.

Принцип діапазону управління

Для кожної управлінської посади існує гранична кількість співробітників, якими може ефективно керувати одна людина, але ця цифра може змінюватися залежно від ситуацій та їх впливу на кількість часу, необхідного для ефективного менеджменту.

Принцип прямого керівництва

Чим менш опосередковані особисті контакти керівника з підлеглими, тим ефективнішим є керівництво. Навіть об'єктивна опосередкована інформація недостатня для правильного оцінювання підлеглих. За безпосереднього контакту керівник може краще навчати, отримувати пропозиції і входити в суть проблем.

Принцип відповідності завдань

Завдання окремих осіб і структурних підрозділів організації повинні взаємно доповнювати одне одного, формуючи систему цілей організації.

Принципи, локалізовані за зонами і напрямками управлінської діяльності, регулюють менеджмент факторів виробничого процесу людських, матеріально-речових та фінансових відповідно до специфіки виробничо-господарської діяльності організації. Ці принципи конкретизуються в рамках кожної системи менеджменту на основі предметної сфери діяльності господарюючого суб'єкта, рівня культури та загальної філософії організації.

У практиці менеджменту конкретної організації можуть виявляти себе й інші принципи. У такий спосіб формується індивідуальна система принципів організації, яка забезпечує високі результати їх діяльності. Однак цю систему треба постійно переглядати і поновлювати, передбачаючи уточнення, відкидання принципів, якщо вони не забезпечують очікуваних результатів. [4, с. 199–201]

2.4. Сучасні принципи менеджменту

До сучасних принципів менеджменту проф. Шегда А. відносить 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 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 [5, с.145–146].

Сучасні американські теоретики визначають ці принципи де-що по-іншому. Менеджмент як специфічний вид управлінської діяльності базується на наступних принципах.

1. Менеджмент обертається навколо людини. Його завдання полягає в тому, щоб зробити людей здатними до спільної діяльності, надати їх зусиллям ефективності та згладити притаманні їм слабкості, адже людська здатність робити внесок у суспільство настільки ж залежить від ефективності управління підприємствами, як і від власних зусиль та віддачі людей.

2. Оскільки менеджмент пов'язаний з інтеграцією людей у їх загальному підприємстві, він глибоко вкорінився в культурі. Те, що менеджери роблять у Західній Німеччині, Британії, США, Японії або Бразилії, є, по суті справи, однаковим. Те, як вони це роблять, може бути зовсім різним. Одне із основних завдань, які стоять перед менеджерами в країнах, що розвиваються, полягає якраз у тому, щоб віднайти і розпізнати ті елементи їх власної традиції, історії та культури, які можна використати як будівельні блоки модернізованої системи управління.

3. Кожне підприємство вимагає від менеджменту простих, чітких і єдиних завдань. Його місія полягає в тому, щоб згуртувати своїх членів навколо загальних цілей. Без цієї умови це не підприємство, а натовп.

4. Завданням менеджменту є також те, щоб підприємство і кожен його член розвивали як свої потреби, так і можливості їх задоволення. Підготовка і розвиток людей повинні здійснюватися на будь-якому рівні організації, вони не повинні зупинятися ні на хвилину.

5. Будь-яке підприємство складається із людей з різними навичками і знаннями, які виконують різні види робіт, тому воно повинно будуватися на комунікації між робітниками і на їх індивідуальній відповідальності.

6. Ні обсяг випуску продукції, ні базові виробничі лінії самі по собі не є адекватним виміром діяльності менеджменту і всього підприємства; в цьому відношенні підприємство схоже з людиною: оскільки їй необхідні різні засоби для оцінки здоров'я і діяльності, такі ж різні засоби необхідні і для підприємства.

7. Нарешті, якщо мова заходить про підприємство, слід пам'ятати: воно ніколи не досягає результатів у своїх власних стінах; у межах підприємства існують лише центри, які створюють вартість, однак результат досягається лише за межами підприємства.

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 розробки 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, що 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 співпрацюють;

- 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, 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. [5, с.148]

Контрольні запитання та завдання

- 1 Основні закони менеджменту та їх характеристика.
2. Суть основних принципів управління.
3. 12 знаменитих принципів продуктивності праці за Емерсоном.
4. Принципи адміністративного управління за А.Файолем.
5. Роль принципів менеджменту в досягненні мети.
6. Суть загальних принципів управління.
7. Ієрархічність як один з основних принципів управління.
8. Сучасні принципи менеджменту.
9. Сучасні погляди українських учених стосовно принципів та законів менеджменту (Хміль Ф.І.)
10. Як виявляється в управлінні принцип взаємозалежності?
11. Принципи раціонального управління за Ф. Тейлором, Г. Емерсоном, А. Файолем.
12. Розкрити суть принципів діапазону управління та принцип прямого керівництва.

Тести

1. На чому базуються принципи менеджменту?
 - а) на законах розвитку суспільства та закономірностях управління.
 - б) на законах, які діють в Україні;
 - в) на підзаконних актах.
2. Що слід розуміти під принципом менеджменту?
 - а) правила, вихідні положення та норми поведінки, якими керуються органи в процесі управління системами.
 - б) вихідні положення, за допомогою яких вирішуються виробничі завдання;
 - в) норми поведінки людей у процесі виконання своїх функцій;
 - г) положення про діяльність органів управління.
3. Що повинні враховувати принципи менеджменту?
 - а) тимчасові та територіальні аспекти процесів управління і мати правове оформлення;
 - б) територіальні аспекти управління;
 - в) стан і розвиток системи управління;
 - г) територіальні аспекти процесів управління.

4. Що передбачають принципи оптимального поєднання централізації та децентралізації в управлінні системами?
 - а) раціональне використання єдиноначальності та колегіальності в управлінні системами для досягнення певних цілей;
 - б) вироблення колегіального рішення певних проблем;
 - в) застосування різних правил в управлінні;
 - г) оптимальне використання єдиноначальності в управлінні.
5. У чому полягає суть принципу єдності політичного та господарчого керівництва?
 - а) політичні задачі визначаються з врахуванням економічних законів, загального стану економіки країни, рівня розвитку ринкових відносин і виконання господарських завдань;
 - б) політичні задачі визначаються з врахуванням розвитку ринкових відносин.
 - в) політичні задачі визначаються з врахуванням виконання господарчих завдань.
 - г) усі відповіді правильні.
6. У чому полягає суть принципу поєднання галузевого і територіального управління?
 - а) управління діяльністю організації має здійснюватися з урахуванням як їх галузевої приналежності, так і їх територіального розміщення;
 - б) управління діяльністю організації має здійснюватися з урахуванням їх територіального розміщення;
 - в) управління діяльністю організації має здійснюватися з урахуванням тільки їх галузевої приналежності;
 - г) управління діяльністю організації має здійснюватися з урахуванням розвитку продуктивних сил певного регіону.
7. У чому полягає суть принципу демократизації?
 - а) участь в управлінні організацією всіх працівників;
 - б) участь усіх працівників у розподілі прибутку;
 - в) участь працівників апарату управління в прийнятті та реалізації управлінських рішень;
 - г) усі відповіді правильні.
8. Принцип ефективності менеджменту полягає:
 - а) у застосуванні цілого комплексу методів та засобів з метою досягнення максимальної результативності за мінімізації витрат за умов виправданого ризику;

- б) у впровадженні нових форм господарювання та управління, боротьбі за бережливість;
- в) у найбільш повному використанні техніки, всебічної інтенсифікації виробництва;
- г) впровадження прогресивних форм організації праці та виробництва.

9. Як слід розуміти термін “принцип”?

- а) начало, основа поведінки, основне правило;
- б) основні завдання;
- в) основні функції;
- г) основні методи впливу на людей.

10. Що є підґрунтям управління будь-якою системою?

- а) принципи, які відображають ринкові умови господарювання;
- б) методи менеджменту;
- в) функції менеджменту;
- г) фінансові ресурси.

11. Що повинні відображати сучасні принципи менеджменту?

- а) основні властивості, зв'язки та відносини управління, які складаються в системі;
- б) основні закономірності управління;
- в) основні зв'язки, які складаються в системі;
- г) основні відносини, які складаються в системі.

12. Якщо Вам доведеться пояснювати суть принципу підпорядкування особистого інтересу загальному, то Ви скажете:

- а) в організації інтерес даного працівника або групи не повинен переважати інтереси організації в цілому;
- б) інтерес одного працівника повинен переважати інтереси організації в цілому;
- в) інтерес окремих менеджерів повинен переважати інтереси окремих груп працівників;
- г) в організації завжди повинен враховуватися тільки особистий інтерес керівників організації.

13. Як слід розуміти принцип “винагорода персоналу”?

- а) цей принцип передбачає, що всі працівники організації мають одержувати належну винагороду за свою працю;
- б) цей принцип передбачає постійне підвищення заробітної плати персоналу;

- в) цей принцип передбачає одержання премій за якісну роботу.
- г) цей принцип передбачає постійне підвищення заробітної плати менеджерам організації.

Ситуація

Пан К. є співробітником відділу з продажу кип'ятильних трубок у великій торговій фірмі. Він уповноважений, якщо це необхідно, вказувати в переліку цін знижку до 16%. Стан доходів із-за сильного тиску конкурентів у цій галузі несприятливий: за повного використання ліміту знижок вдається покрити лише витрати. Пан К. після важких переговорів продає одному великому замовнику партію кип'ятильних трубок на 20 тис. грн. з 15% знижкою. При цьому досягнутий скромний прибуток в 200 грн. Після поставки трубок від замовника приходить рекламація, оскільки частина трубок зігнута. Замовник вимагає відшкодувати збиток у 500 грн. за додаткові роботи. В протилежному випадку замовник погрожує повернути замовлення. Якщо надходить рекламація, п.К. має право відшкодувати збиток до 5 % від вартості контракту. Хоча його ліміт у даному випадку складає 850 грн., він не хотів би покривати збиток, оскільки збитки від замовлення складуть тоді 300 грн. З цими розрахунками він іде до свого керівника, але той відмовляє йому, посилаючись на те, що рішення з цього питання є справою п.К. П.К. залишається при думці, що діє відповідним чином, оскільки фірму потрібно оберігати від збитків, і не може зрозуміти, як його керівник може чинити так нерозсудливо.

Запитання

1. Чи правильно вчинив керівник, відмовившись розглядати це питання?
2. Чи порушив п. К. принцип відповідальності?
3. Ви на місці п. К. прийняли б чи відмовили б пропозиції замовника?

Рекомендована література

1. Лукашевич В.В. Основы менеджмента в торговле. – М.: ОАО «из-во «Экономика», 1998. – 238с.
2. Мартыненко Н.М. Основы менеджмента: Учебник. – К.: Каравелла, 2003.– 496с.
3. Організація виробництва: Навч. Посіб. / В.О. Онищенко, О.В. Редькін, А.С. Ситаровірець, В.Я. Ченганова. – К.: Лібра, 2003. – 336с.
4. Хміль Ф.І. Основы менеджменту: підручник. – К.: Академ видав, 2003.– 608 с.
5. Шегда А. В. Менеджмент: Навч. посібник. – К.: Знання, – Прес, 2002.– 583 с.
6. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. – М.: 1997
7. Яковец Ю.В. Ускорения научно-технического прогресса: теория и экономический механизм. – М.: Экономика, 1998. – 335с.

Тема 3

Історія розвитку менеджменту

- 3.1. Еволюція управлінської думки у світі та в Україні.
- 3.2. Становлення перших теорій управління.
- 3.3. Школа наукового управління.
- 3.4. Школа людських відносин.
- 3.5. Теорія індустріального менеджменту.
- 3.6. Концепція “виробничої демократії”.
- 3.7. Характеристика інтегрованих підходів до управління.
- 3.8. Особливості формування сучасних менеджерів в Україні.

3.1. Еволюція управлінської думки у світі та в Україні

Перший етап у розвитку управлінської думки дістав назву наукового управління.

1. Наукове управління (1885 – 1920)

Воно найбільш тісно пов'язане з роботами Ф. Тейлора, Френка й Лілії Гілбрет та Генрі Гантта.

Ці творці школи наукового управління думали, що, використовуючи спостереження, заміри, логіку й аналіз, можна удосконалити багато операцій ручної праці, для того щоб добитися їх більш ефективного використання.

У 1911 р. вийшла книга Ф.Тейлора “Принципи наукового управління”. Вона започаткувала науку управління як самостійну галузь наукових досліджень і практичної діяльності. Він розробив ряд методів наукової організації праці. Так, при виконанні операцій застосовувалося преміювання працівників з метою їх заохочення до підвищення продуктивності праці та збільшення обсягу виробництва.

Тейлор і його сучасники фактично визнавали, що робота з управління – це певна спеціальність. Організація в цілому виграс, якщо кожна група працівників зосередиться на тому, що вона

робить найбільш успішно. Цей підхід різко відрізнявся від старої системи, за якої робітники самі планували свою роботу.

Наукове управління не хехтувало людським фактором. Важливим внеском цієї школи було систематичне використання стимулювання з метою зацікавлення працівників у підвищенні продуктивності і збільшенні обсягів виробництва.

Концепція наукового управління стала серйозним переломним етапом, завдяки якому управління почало широко визнаватися як самостійна галузь наукових досліджень. Вперше керівники, практики та вчені побачили, що методи й підходи, які викладалися в науці і техніці, можуть бути ефективно використані в практиці досягнення цілей організації.

2. Класична або адміністративна школа в управлінні (1920–1950)

Появу цієї школи пов'язують з іменами А. Файоля, Л. Урвіка, Д. Мунл. А. Файоль керував великою французькою компанією з видобутку вугілля. Л. Урвік був консультантом з питань управління в Англії. Д. Мунл працював під керівництвом Альфреда П. Слоуна в компанії “Дженерал Моторс”.

Школа адміністративного управління базувалася на розробці й використанні універсальних принципів і функцій управління підприємством, таких як: структура виробництва, розподіл праці, централізація, ініціатива, планування, дисципліна, система заохочень, підпорядкованість особистих інтересів загальним.

Метою класичної школи було створення універсальних принципів управління. При цьому виходили із ідеї, що дотримання цих принципів безперечно забезпечить успіх організації.

3. Школа людських відносин (1930–1950)

Рух за людські відносини зародився у відповідь на нездатність повністю усвідомити значення людського фактора як основного елемента ефективності організації. Цей рух був реакцією на недоліки класичного підходу. Тому школу людських відносин інколи називають неокласичною школою.

Вчених Мері Паркер Фоллетт і Елтона Мейо можна назвати найбільшими авторитетами у розвитку школи людських відносин в управлінні.

Знамениті експерименти Мейо відкрили новий напрям у теорії управління. Мейо довів, що чітко розроблені робочі операції і висока заробітна плата не завжди приводять до підвищення продук-

тивності праці. Інколи працівники реагували значно сильніше на тиск з боку колег по групі, ніж на бажання керівництва та матеріальні стимули. Пізніші дослідження, які були проведені Абрахамом Маслоу та іншими психологами, допомогли зрозуміти причини цього явища.

Дослідники психологічної школи вважали, що якщо керівництво виявляє велику турботу за своїх працівників, то й рівень задоволеності їх буде зростати, а це приведе до підвищення продуктивності. Вони рекомендували використовувати прийоми управління людськими відносинами, які містили більш ефективні дії безпосередньо керівників, консультації з робітниками та надання їм більш широких можливостей спілкування на роботі.

4. Поведінкові науки (1950 – дотепер)

Серед найбільш великих постатей розвитку поведінкового напрямку можна згадати Криса Арджириса, Ренціса Лайкерта, Дугласа Мак-Грегора і Фредеріка Герцберга. Вони вивчали різні аспекти соціальної взаємодії, мотивації, характеру влади й авторитету, організаційної структури, комунікації в організації, лідерства, зміни змісту роботи та якості родового життя.

Якщо школа людських відносин зосереджувала свою увагу, головним чином, на методах налагодження міжособистих відносин, то новий підхід намагався допомогти працівнику усвідомити свої власні можливості. Методи вивчення працівника ґрунтувалися на застосуванні науки про поведінку до побудови і управління організаціями. Метою цієї школи було підвищення ефективності організації за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів.

Популярність поведінкового підходу значно виросла в 60-ті роки. Ним були охоплені всі галузі управління. Представники цієї школи пропагували свій підхід як єдиний найкращий шлях вирішення управлінських проблем. Головним в історії поведінкових наук було утвердження того, що правильне застосування науки про поведінку завжди буде сприяти підвищенню ефективності як окремого працівника, так і підприємства в цілому.

Емпірична школа управління

У процесі подальшого розвитку управлінської думки відбулося повернення до практики управління. З'явився новий напрям менеджменту – емпірична школа, яка є відображенням попередніх течій. На думку теоретиків цієї школи, головним завданням у

галузі менеджменту є: одержання, обробка й аналіз практичних даних і видача на цій основі рекомендацій для керуючих.

Виділяють два основні напрями емпіричної школи: дослідження в галузі практики організації управління та розробка теоретичних основ сучасного капіталістичного суспільства.

Головним напрямом досліджень в емпіричній школі є вивчення змісту праці та функцій керівників. Вибір такого напрямку досліджень пов'язаний з тим, що теоретики акцентують увагу на професіоналізації управління, тобто перетворенні праці з управління в самостійний, специфічний вид – в особливу професію.

Школа соціальних систем

Обґрунтовуючи подальший розвиток ринкових відносин, ряд вчених (Д. Марч, Г. Саймон, А. Еліціоні та ін.) критично підійшли до попередніх управлінських теорій з урахуванням сучасного досвіду і сформували нову – теорію соціальних систем. Ця теорія використовує у своєму вченні висновки школи людських відносин. Працівника в організації розглядають як соціально орієнтовану істоту, потреби якої впливають на середовище в організації. У свою чергу, середовище має зворотний вплив на працівника. Школа соціальних систем розглядає людину в соціальній групі як один із багатьох взаємозалежних і взаємодіючих факторів у складному комплексі соціальних відносин організації.

5. Кількісний підхід (1950 – дотепер)

До Другої світової війни кількісні методи використовувалися в управлінні недостатньо.

У кількісному підході виділяють:

- дослідження операцій і моделі;
- вплив кількісного підходу.

Дослідження операцій і моделі за своєю суттю – це застосування методів наукового дослідження доопераційних проблем організації.

Після постановки проблеми група спеціалістів з дослідження операцій розробляє модель ситуації. Модель – це форма зображення реальності. Вона дещо спрощує реальність і подає її абстрактно. Після створення моделі змінним задаються кількісні значення. Це дозволяє об'єктивно порівняти та описати кожну змінну і відношення між ними.

Найбільший поштовх до застосування кількісних методів в управлінні дав розвиток комп'ютерів.

Нова школа

Характеризується розвитком сучасних кількісних методів обґрунтування рішень шляхом впровадження в науку управління точних наук і комп'ютерів. Послідовниками цієї школи можна назвати таких дослідників менеджменту, як Р. Люса, Д. Форстера, А. Голдберга та ін.

Так як Україна входила до складу СРСР, то її управлінська наука розвивалася, виходячи з підходів, які тоді були. Ряд досліджень були спрямовані на вдосконалення адміністративно-командної системи, у зв'язку з чим був накопичений певний досвід.

Автори Андрушків Б.М. і Кузьмін О.Є. [2, с.13–14] у своїй книзі виділяють сім етапів розвитку управлінської науки за радянських часів:

1-ший етап (жовтень 1917 – березень 1921). Розроблено форми й методи державного централізованого управління виробництвом, обґрунтовано принципи централізму, організаційні методи управління, диктатури та державного регулювання.

2-гий етап (1921 – 1928). Подальше вдосконалення адміністративного управління виробництвом. Зроблені спроби застосування так званого госпрозрахунку як основи економічного управління. З'явилися трести й синдикати, а також формально вивчалася можливість участі трудящих в управлінні.

3-тій етап (1929 – 1945). Організація індустріальної бази суспільного виробництва, вдосконалення структурного управління, методів підбору та підготовки кадрів, планування і організації виробництва.

4-тій етап (1946 – 1965). Пошук нових форм функціонування і взаємодії державних органів управління, спроба переходу до територіальної і територіально – галузевої системи управління, що призвело до поглиблення адміністрування.

5-тій етап (1965 – 1975). Здійснена спроба господарської реформи шляхом посилення ролі економічного управління.

6-тій етап (1975 – 1995). Усвідомлення неможливості реформування адміністративно – командної системи. Цей етап підтвердив необхідність радикальної зміни економічних відносин і корінних економічних реформ, проведення яких належить до **сьомого етапу (1985)**. У ньому розрізняють:

- **1-ий підетап** – робота підприємств за першою моделлю господарського розрахунку, побудованою на нормативному розподілі прибутку;
- **2-ий підетап** – застосування другої моделі господарського розрахунку, побудованої на нормативному розподілі доходу, розвиток орендних відносин;
- **3-тій підетап** – впровадження прогресивних форм організації праці, посилення кооперативного руху, розширення економічної свободи;
- **4-тій підетап** – впровадження територіального господарського розрахунку на всіх рівнях управління;
- **5-тій підетап** – початок ринкових реформ. Реалізація цього підетапу здійснюється вже в умовах розвитку незалежної національної економіки України.

3.2. Становлення перших теорій управління

Сильним поштовхом до розвитку управління виробництвом стала промислова революція XVIII століття, коли відбувся перехід до великих підприємств. Замість ремісника, майстра-віртуоза, центральною фігурою став найманий робітник, який не мав певної кваліфікації.

Одним з головних джерел політекономії є англійська політекономія в особі А.Сміта та Д.Рікардо, яка приділяла значну увагу питанням управління в нових умовах: фабричному розподілу праці, організації виробничого контролю та ін.

Значну увагу управлінню працею людей на капіталістичній фабриці приділяли соціалісти-утопісти, особливо Роберт Оуен. Він звертав особливу увагу на те, що ми сьогодні називаємо “людським фактором”. Оуен не обмежувався чистою теорією. На початку XIX ст. на своїй текстильній фабриці він здійснив сміливий експеримент, у ході якого на підприємстві було організовано харчування робітників, а в заводському селищі побудована нова школа і проведено благоустрій території.

Оуен використовував для підвищення продуктивності праці моральні стимули: бажання людини бути не гіршою за інших; він реалізував на виробництві дух здорового змагання: у кращих робітників на верстатах з’являлися червоні стрічки, у середніх – зелені, а у поганих – жовті.

З розвитком капіталізму, удосконаленням технічних засобів, концентрацією виробництва значення управління і управляючих суттєво збільшується, а управління розділяється, спеціалізується. Поряд з лінійними керівниками виникають органи функціонального управління. Вже наприкінці минулого століття до управління підприємством ставляться як до науки і мистецтва, яким потрібно вчитися. До вирішення завдань управління виробництвом залучаються економіка, психологія, соціологія, математика. З’являються оригінальні праці з управління виробництвом.

Одним із перших, хто створив цілісну систему управління виробництвом, був американський інженер Фредерік Уїнслоу Тейлор (1856–1915). “Система Тейлора” заклала основи наукової організації праці.

Ця система стосовно заробітної плати означала:

- заробітна плата виплачується людині, а не місцю;
- встановлення розцінок повинно ґрунтуватися на точних знаннях, а не на здогадках;
- розцінки, які ґрунтуються на точних знаннях, повинні бути єдиними;
- завдяки таким розцінкам товари виробляються дешевшими, а робітники одержують більш високу заробітну плату, ніж звичайно;
- така заробітна плата формує кращих робітників, дає їм можливість більше заробити, знищує причини навмисної повільності в роботі, пробуджує інтерес робітників та підприємців до співробітництва.

Застосування системи Тейлора вимагало нової організації управління, нових обов’язків управляючих. Головним тут була заміна чисто лінійної, “військової” організації прямого підпорядкування функціональною. Особлива увага приділялася функції планування. Тейлор говорив, що завод повинен управлятися не стільки директором-розпорядником, скільки плановим відділом. Щоденна робота всього заводу повинна спрямовуватися різними функціональними особами відділу так, щоб в усякому разі в теорії завод міг би працювати без перешкод навіть у тому випадку, якби директор-розпорядник, управляючий та їх помічники, які не входять у плановий відділ, всі відразу були відсутні протягом місяця.

Система Тейлора, звичайно, не звільнена від недоліків. Один з них – послаблення єдиноначальства. І навіть у такому вигляді вона давала чудові результати.

Подальшу реалізацію і розвиток ідеї Тейлора одержали на початку ХХ століття на підприємствах великого американського капіталіста Генрі Форда.

Нагадаємо, що організаційно-технічні принципи управління Форда зводилися до:

- суворої, побудованої за вертикаллю організації управління об'єднанням ряду підприємств, кінцева мета яких – виготовлення автомобіля;
- масового виробництва, яке забезпечувало найменшу ціну, задоволення масового попиту покупців і най-більший прибуток;
- розвинутої стандартизації, яка давала можливість швидко і без зайвих витрат переходити на нові модифікації автомобіля при сталості базової моделі;
- конвеєра з глибоким розподілом праці, який ділиться на сотні і тисячі дрібних операцій. Це дало можливість зробити виробництво безперервним, масовим і разом з тим дешевим;
- постійного удосконалення управління виробництвом.

Ці ідеї єдності управління виробництвом, великий масштаб кооперації, масове виробництво, стандартизація, конвеєрна система розподілу праці, постійне удосконалення управління корисні для нас і сьогодні.

Суттєвий вклад у теорію і практику управління був зроблений інженером-механіком Гаррінгтоном Емерсоном (1853–1931), який одержав освіту в Німеччині і працював в США. Йому належать найважливіші відкриття принципів підвищення продуктивності праці. Сьогодні, при переході до економічних, демократичних методів керівництва народним господарством, доцільними будуть думки Емерсона про організацію системи управління на підприємстві. Тип організації, який існував до цього, можна назвати командним, бюрократичним, тому що він створений не для раціонального виробництва, а для зручності роботи управлінського апарату. Емерсон говорив, що необхідно перевернути весь адміністративний цикл. Піднімаючись доверху адміністративними східцями, ми переконуємося, що це існує не для задоволення тих, хто працює нижче. Майстер робить на заводі не для того, щоб зняти відповідальність із завідувача, а для того, щоб керувати робітниками

для обслуговування їх. Ми лише сьогодні можемо по-справжньому оцінити глибину і розумність цих слів: перехід до економічних методів управління дає нам розуміння тієї простої істини, що не виробництво повинно підлаштовуватися до управління, а, навпаки, управління повинно обслуговувати виробництво. У цьому його зміст і користь.

Емерсон сформулював 12 знаменитих принципів продуктивності праці.

В чому ж вони полягають?

1. Чітко поставлені цілі.

2. Здоровий глузд. Тут наші виробники повинні мужньо визнати, що коли виробництво не працює, то цьому є конкретна причина, в т. ч. яка залежить і від нас. І як не жаль, але ситуація, описана Емерсоном сімдесят з лишком років тому, нам дуже близька і зрозуміла.

Він говорив, що “всюди і скрізь ми бачимо одну й ту ж манію тоннажу, а разом з нею – систематичне перевантаження заводів машинами, постійне роздування штатів і розтринькування матеріалів. Ми постійно вкладаємо в справу більше капіталу, ніж потрібно. На нас діють не організація і вміння, а тільки інвентар”.

3. Компетентна консультація. Мова йде про необхідність постійного удосконалення управління, його цілеспрямованості, вигоду залучення до цієї непростой справи спеціалістів, професіоналів. Сьогодні і ми вже дозріли до розуміння цього принципу.

4. Дисципліна. Не дивлячись на те, що звична для нас командно-адміністративна система управління приділяла стягненням за порушення трудової і технологічної дисципліни першочергове значення, можливості цього важливого принципу використані у нас далеко не повністю. І справа зовсім не в тім, що потрібно посилити покарання, сильніше залякати працюючого. Дисципліна вимагає насамперед чіткої регламентації діяльності, коли кожен точно знає свої обов'язки, кожен усвідомлює, за що, як і ким він може бути покараний або заохочений, коли діє швидкий, повний і точний облік та контроль, коли виключається свавілля і всі рівні перед законом. Все це також завдання сьогоднішнього дня.

5. Справедливе ставлення до персоналу. Це той самий народжений в наші дні принцип соціальної справедливості: “Краще працюєш – краще живеш”.

6. Швидкий, надійний, повний, точний і постійний облік. Говорячи сучасною мовою, це принцип зворотного зв'язку. Неправильний облік, порушення зворотного зв'язку веде до збоїв у роботі системи управління. Спробуйте пройти 10 метрів із закритими очима, і Ви в цьому переконаєтеся.

7. Диспетчеризація. Саме вона дозволяє слова плану перетворити в реальні справи виробництва. Дуже цікаве зауваження Емерсона: краще диспетчеризувати хоча б несплановану роботу, ніж планувати роботу, не диспетчеризуючи її.

8. Норми і розклад. Тут розкривається думка про те, що високі результати в праці досягаються не підвищенням, а скороченням зусиль. На перший погляд, це звучить парадоксально. Як правило, не дають високого кінцевого результату і максимальні оберти верстата, робота людини на межі її можливостей. Головне – знати всі резерви продуктивності, вмiло реалізувати їх і уникати невинуватих витрат праці, матеріалів та енергії.

9. Нормалізація умов. Мова йде про те, щоб створити такі умови роботи, за яких можливості людини будуть розкриватися найкращим чином. Головне – не людину пристосувати до машини, до виробництва, а навпаки, створити такі машини і механізми, такі технології, які дали б можливість людині за той самий час виробляти більше і краще. Ця думка перегукується з ключовою ідеєю про прискорення НТП як головного важеля підвищення продуктивності праці.

10. Нормування операцій. Звертається увага як на необхідність стандартизації способів виконання операцій, так і на регламентування часу на кожен із цих способів.

11. Письмові стандартні інструкції. Краще за автора про це не скажеш. Існує думка, яка проповідується з великим пафосом, але зовсім безграмотна, що нібито стандартні інструкції вбивають у робітників ініціативу, перетворюють його в автомат. Якщо згадати про те, як літає горобець, або бігає по дереву білка, то здається, що східці теж вбивають ініціативу в людини, яка спускається з шостого поверху.

“Я ж надаю перевагу обмеженості, здоровому глузду, зручності і безпечності сходинок. Працювати найшвидшим і легшим способом – це значить скорочувати зусилля, не знижуючи результатів, і звільняти мозок для вищої ініціативи, для винаходів і розробки ще кращих способів”.

12. Винагорода за продуктивність. Емерсон запропонував свою систему оплати праці, яка враховує як час, затрачений робітником, так і його вміння, яке являється в якості роботи.

Важливою стороною управління виробництвом є керівництво людьми, адміністративна діяльність. Цій діяльності, її раціоналізації присвятив ряд робіт видатний керівник виробництва, французький інженер Анрі Файоль (1841–1925).

Головну увагу Файоль приділяв управлінню персоналом, насамперед адміністративним кадрам.

А. Файоль належить розробка ряду принципів адміністративного управління, які, на його думку, є універсальними для будь-якої організації. Ці принципи не втратили свого значення і нині.

1. Влада невіддільна від відповідальності. Ми звикли це формулювати так: “Одержав права – неси відповідальність”. Це, звичайно, правильно. Але сьогодні особливо важливий зворотний бік цього принципу: “Наклали відповідальність – дайте права”.

2. Розподіл праці при спеціалізації. Користь спеціалізації широко відома. Але відомо також, що зв'язаний з нею розподіл праці має свої межі, за якими йде втрата ефективності.

3. Єдність розпоряджень. Робітник повинен одержувати вказівки тільки від одного керівника.

4. Дисципліна. Головна ідея полягає в тому, що дисципліна обов'язкова для всіх. Але оскільки керівництво завжди здійснюється зверху донизу, то можна сказати, що дисципліна така, який і керівник. Файоль пов'язував дисципліну з повагою і зовнішніми проявами.

5. Єдність керівництва. Це розкривається так: “Один керівник і єдиний план для сукупності операцій, які мають спільну мету”. Тут, по суті, закладаються основи цільового управління.

6. Підпорядкованість індивідуальних інтересів загальним. Це означає, що інтереси робітника або групи робітників не повинні переважати над інтересами підприємства в цілому. Якщо інтереси розходяться, то керівник повинен їх примирити.

7. Винагорода. Файоль вважає, що винагорода та метод оплати праці повинні бути справедливими і максимально задовольняти як співробітників, так і роботодавців.

8. Централізація. Нова думка тут полягає в тому, що централізація має розумну міру. В загальному випадку – чим більше підприємство, тим менше повинно бути централізації.

9. Ієрархія. Тут проводиться актуальна сьогодні думка про необхідність мінімальних ієрархічних сходинок, а також про користь горизонтальних зв'язків у системі управління.

10. Порядок. Файоль ділить порядок на “матеріальний” – порядок речей і “соціальний” – порядок людей. Стосовно речей порядок означає: “Всьому своє місце, і все на своєму місці”; стосовно людей: “Кожному своє місце, і кожен на його місці”. Йдеться про необхідність точних знань виробництва і робітників з можливостями і потребами.

11. Справедливість. Вона забезпечується лояльністю і відданістю персоналу – з одного боку, добротою і об'єктивністю адміністраторів – з іншого.

12. Стабільність персоналу. Файоль розглядає плинність кадрів як причину і одночасно як наслідок неефективного керівництва. Стабільність персоналу – перша ознака доброго керівництва.

13. Ініціатива. Адміністратор повинен стимулювати ініціативу знизу. Дуже сучасний принцип.

14. Корпоративний дух. Мова йде про важливість колективізму в роботі підприємства. Тому принцип “розділай і володій” в управлінні виробництвом застосувати не можна. Повинні бути спільні інтереси у працюючих на виробництві людей.

3.3. Школа наукового управління

Розвиток першої класичної теорії менеджменту, яка стала широковідомою у світі під назвою школи “наукового менеджменту”, припадає на початок ХХ ст. Її родоначальником є американський інженер Ф. Тейлор. Він написав такі відомі на весь світ книги, як “Відрядна система”, “Цеховий менеджмент” (1903) і “Принципи наукового менеджменту” (1911). Похований у Філа-дельфії, де на його могилі написано: “Батько наукового менеджменту”.

Своїми експериментами і науковими працями Тейлор намагався довести, що розроблені методи наукової організації праці та сформульовані на їх основі принципи “наукового менеджменту” внесуть істинну революцію в сучасне виробництво, замінивши

застарілі авторитарні методи управління більш раціональними, науковими підходами. Історики менеджменту не випадково підкреслюють американське походження феномену тейлоризму, оскільки центр прогресивного розвитку капіталізму перемістився тоді із Європи в Північну Америку.

У той час, коли Тейлор починав свою професійну та наукову діяльність, діловому менеджменту як особливому виду занять практично не приділялося уваги. Під менеджментом часто розуміли емпіричні знання технічних прийомів виробництва сталі, сорочок, сосисок і всього, що завгодно, крім діяльності з організації.

Але вже в перші роки ХХ ст. малочисельні менеджери відчули збільшення попиту на свої послуги, основою якого було підвищення ефективності індустріальної праці. Тейлор виступав за перетворення наукового управління в галузь індустріальної праці, схожу на інженерну.

Система Тейлора полягала в послідовному проведенні принципу розподілу праці на виконавчу та розпорядчу. Він розглядав науковий менеджмент як дійовий засіб наближення інтересів усього персоналу, завдяки підвищенню благоустрою робітників і налагодженню більш тісного їх співробітництва з господарями та адміністрацією у справі досягнення виробничих та економічних завдань підприємства. Тейлор говорив, що для тих, хто сприйняв систему наукового менеджменту в повному обсязі, наслідком буде зняття всіх спорів і протиріч між сторонами. Він характеризував менеджмент як процес злиття матеріальних ресурсів виробництва і технології з власне людським потенціалом виробництва для досягнення цілей індустріальної організації. Науковий менеджмент – навчав він, – спонукає розвитку почуття товарищескості, оскільки стосунки людей у виробництві – це вже не стосунки господарів і підлеглих, як у старих системах управління, а відносини взаємодопомоги між друзями, які допомагають один одному виконати ту роботу, до якої кожен з них краще підготовлений.

За традиційного методу управління ініціатива робітників досягалася в окремих випадках. У науковому менеджменті, за Тейлором, ініціатива проявляється повсякчас. Для цього менеджери покладають на себе нову ношу, додаткові обов'язки і відповідальність. Так, вони повинні буквально по крихітках зібрати в єдине ціле всі ті традиційні знання, навички, вміння, які

в минулому були складовими майстерності робітників, класифікувати, кодувати їх, оформлюючи у відповідні правила, закони, формули, які допомагали б робітникам у їхній праці. Саме таким шляхом менеджмент еволюціонує в науку.

З точки зору Тейлора, основним завданням менеджменту повинно стати забезпечення найбільшого процвітання підприємця разом з максимальним добробутом кожного робітника.

Слід зазначити, що новаторські ідеї Тейлора на першому етапі зустріли опір багатьох підприємців. Науковий менеджмент вони розцінювали як спробу невиправданого втручання у сферу їхніх суверенних прав. Насправді ж – менеджмент ще міцніше закріпив ієрархічну побудову виробництва, доповнивши право власників на контроль за власністю, яка їм належала, введенням нового елемента – підкорення “законом науки”. Принципи наукового менеджменту посилили трактування робітника як простого інструмента, купленого власником і спрямованого менеджментом для виконання певного виробничого завдання.

Зі своїх досліджень і експериментів Тейлор вивів ряд загальних принципів, які лягли в основу його системи.

1. Розподіл праці. За менеджером закріплювалася функція планування, а за робітником – функція виконання.

2. Вимірювання праці. Це вимірювання робочого часу за допомогою одиниць часу.

3. Завдання-розпорядження. Виробничі завдання розподілялися не тільки щохвилини, але і супроводжувалися докладним описом оптимальних методів їх виконання. Цілі підприємства були чітко заплановані і кожному робітникові видавалася письмова інструкція щодо його конкретних завдань. Шляхом реалізації цих заходів як робітник, так і менеджер одержують певні стандарти, які допомагають вимірювати працю.

4. Програми стимулювання мають бути зрозумілі робітникам. Будь-який елемент праці має свою ціну, і його оплата залежить від випуску готової продукції. У випадку ж досягнення вищої продуктивності робітникові виплачують преміальні.

5. Праця як індивідуальна діяльність. Вплив групи робить робітника менш продуктивним.

6. Мотивація. Особиста зацікавленість є рушійною силою для більшості людей.

7. Роль індивідуальних здібностей. Встановлюється і враховується різниця між здібностями робітників.

8. Роль менеджменту. Впроваджуються ті авторитарні методи управління, які посилюють правила і стандарти, що регламентують працю.

9. Роль професійних спілок. Скептичне ставлення до професійних спілок.

10. Розвиток управлінського мислення.

Тейлор був не самотній у своїй новаторській діяльності. Серед інших слід виділити Г. Гантта (1861–1919). Він зробив внесок у розробку теорії лідерства. Його перу належать книги “Праця і дохід” (1910), “Промислове керівництво” (1916), “Організація праці” (1919). Роботи Гантта характеризують усвідомлення провідної ролі людського фактора в промисловості і впевненість у тому, що робочій людині повинна бути надана можливість віднайти у своїй праці не тільки джерело існування, але і стан задоволеності. За Ганттом, ера примушування до праці поступила місцем знанням, тому політика майбутнього полягає в намаганні навчати і вести людей до спільної вигоди всіх зацікавлених сторін.

Гантт будував плани прийдешньої “демократії на виробництві” і мріяв про гуманізацію науки управління в майбутньому. Йому належить фраза: “Із всіх проблем менеджменту найбільш важливою є проблема людського фактору”.

Подружжя Ф. Гілбрет (1878–1924) і Л. Гілбрет (1878–1972) займалися переважно питаннями вивчення фізичної роботи у виробничих процесах і досліджувало можливість збільшення випуску продукції за рахунок зменшення зусиль, затрачених на виробництво. Гілбрети написали книги “Вивчення рухів” (1911) і “Психологія управління” (1916).

Ф. Гілбрет виступав за широке впровадження в менеджмент сучасних вимірювальних методів та інструментів. Щоб бути прибутковою, будь-яка виробнича діяльність повинна плануватися і управлятися, за нею повинні стояти здібності, досвід та знання управляючих.

М. Фоллет (1868–1933) вивчала соціальні відносини в малих групах. Свої погляди вона виклала в книгах, частина яких була опублікована після її смерті: “Творчий досвід” (1924), “Енергійне адміністрування” (1941), “Свобода і підлеглість” (1949). Влада,

що розуміється як підлеглість однієї людини іншій, принижує людські почуття і не може бути основою ефективності індустріалізації, організації. Демократія – ось та велика духовна сила, яка використовує кожну людину і компенсує недоліки окремих індивідів тим, що переплітає їх разом у житті суспільства. Лідерами стають не тільки з народження, але й завдяки відповідному навчанню.

Дійсний лідер повинен не тільки передбачити ситуацію, але й творити її. У статті “Менеджмент як професія” (1925) М. Фоллет виділила такі фактори, що зумовлюють зростання потреби в менеджменті:

1. Ефективний менеджмент замінює експлуатацію природних ресурсів, які дуже обмежені.
2. Гостра конкуренція та брак трудових ресурсів.
3. Підвищення етичності людських відносин.
4. Зростаюча свідомість бізнесу як суспільної служби з почуттям відповідальності за її ефективне проведення.

Американський менеджер Р. Робб (1864–1929) опублікував у 1910 “Лекції по організації”. Удосконалення організації він асоціює з удосконаленням дисципліни армії.

Деяко пізніше Г. Хопф (1882–1949) сформулював ідею оптимальної організації. У статті “Менеджмент і оптимум” (1935) він запропонував конкретні пропозиції, які здатні покращити менеджмент:

1. Чітко уявляти цілі та завдання бізнесу.
2. Визначати загальну політику, якої слід дотримуватися не дивлячись на оперативну обстановку і результати.
3. Формулювати завдання менеджменту зрозуміло для людей.
4. Комплектувати адміністративний штат людьми досить компетентними для успішного вирішення поставлених перед ними завдань.
5. Забезпечити адміністративну групу стандартами, за допомогою яких можна точно перевіряти виконання завдань.
6. Вивчати оперативні результати і встановлювати напрями їх досягнення.
7. Регулювати темпи заміщення членів адміністративної групи відповідно до встановлених в організації правил.
8. Брати до уваги фактор віку стосовно продуктивних можливостей адміністраторів.

9. Встановлювати оптимальний розмір організації на рівні, який забезпечував би найбільш сприятливі результати.

До зарубіжних дослідників, які суттєво вплинули на формування американської концепції менеджменту, слід віднести англійського вченого О. Шелдона і французького підприємця А. Файоля. Перу О. Шелдона належить книга “Філософія управління” (1923), в якій він підкреслював, головним чином, етичний бік менеджменту, притаманну йому функцію відповідальності.

Кожен менеджер повинен сприйняти три принципи філософії менеджменту:

1. Політика, умови і методи промисловості повинні бути спрямовані на підвищення добробуту суспільства.
2. Менеджмент повинен пристосувати вищі моральні зобов'язання суспільства щодо соціальної справедливості в кожному конкретному випадку.
3. Менеджмент повинен проявляти ініціативу у звеличуванні загальних етичних стандартів і концепцій соціальної справедливості.

У ході застосування цих принципів менеджер аналізує як аспект технологічної ефективності, так і аспект соціальної ефективності, що досягається за допомогою наукових методів дослідження праці та розвитку людських можливостей.

У загальному вигляді філософія менеджменту Шелдона зводиться до наступного:

1. Промисловість існує з метою виробництва товарів і послуг.
2. Промисловий менеджмент повинен керуватися принципом, який ґрунтується на наданні послуг колективу.
3. Менеджмент як частина індустрії відділений від капіталу і ділиться на три частини: адміністрацію, власне менеджмент і організацію.
4. Доти, поки індустрія ґрунтується на економічному фундаменті, менеджмент повинен досягати цілей через розвиток ефективності як людського, так і матеріального компонентів фабрики.
5. Ця ефективність розвивається завдяки використанню науки в управлінні і розвитку людських ресурсів промисловості.
6. Ефективність залежить від структури функцій.
7. Використання наукових методів у менеджменті означає:
 - використання досліджень і вимірювань у всіх починаннях, які менеджмент запроваджує і контролює;

- підготовку і практичне використання кожного погодинного відрізка роботи;
- визначення трудових витрат для обґрунтування і точного визначення бажаних результатів;
- використання цих стандартів для забезпечення найбільш економічних методів виробництва і менеджменту.

8. Політика відповідальності менеджменту вимагає уваги до людського компонента виробництва.

А. Файоль, за оцінкою американських спеціалістів у галузі менеджменту, був найбільш визначною постаттю, яку Європа дала менеджменту аж до середини ХХ ст. Саме Файоль першим класифікував вивчення менеджменту за його функціональними ознаками: планування, організація, розпорядження, координація і контроль. Він сформулював перелік якостей, якими повинні володіти менеджери:

1. Здоров'я і фізична бадьорість.
2. Розум та інтелектуальні здібності.
3. Моральні якості, а саме наполегливість, енергія, мужність у прийнятті рішень і відповідальність.
4. Висока загальна освіта.
5. Управлінські здібності, передбачення, вміння розробляти план дій, організаційні навички, мистецтво спілкування з людьми, вміння об'єднувати і спрямовувати зусилля багатьох людей і вміння їх контролювати.
6. Загальна обізнаність з усіх суттєвих функцій підприємства.
7. Істинна компетентність у тій специфічній діяльності, яка характеризує концерн.

З чисто економічної точки зору науковий менеджмент був продуктом свого середовища і свого часу в тому розумінні, що виник із загальної потреби промисловості у підвищенні ефективності виробництва. І тут на перший план виходить не додаткове залучення ресурсів, а швидше раціональне їх використання.

3.4. Школа людських відносин

У 20–30-х роках у США стали формуватися передумови, які пізніше призвели до якісно нової ситуації в управлінні. Назріла необхідність нових форм управління, які характеризуються більш вираженим соціологічним і психологічним нахилом. Мета цих методів полягала в усуненні деперсоналізованих відносин на виробництві, які були властиві теоріям наукового менеджменту, і заміні

їх концепцією співробітництва між робітниками та підприємцями.

Американські авторитети в галузі менеджменту Г. Кунц і С. О'Доннел зазначали, що якщо підлеглі керуються тільки правилами і потребами, які встановлені керівником, то вони можуть працювати приблизно на 60 або 65 відсотків своїх можливостей, щоб утриматися на роботі. А для того, щоб досягти повного використання здібностей підлеглих, керівник повинен викликати в них відповідний відгук, здійснюючи лідерство. Цього можна досягти за допомогою різних засобів, але в основі їх всіх лежать потреби підлеглих.

До проблеми мотивації праці “людського фактора” звернулися в 30-ті роки теоретики менеджменту. Вони пов'язували раціоналізацію індустріального виробництва не тільки з удосконаленням матеріальних елементів, а й впливом на етичні норми і психологію робітників.

Почалося небувале підвищення економічної ефективності виробництва. Проте незабаром прийшло усвідомлення того факта, що якщо індустріальна цивілізація хоче вижити в майбутньому, необхідно виробити нове розуміння ролі людської мотивації і поведінки людей в організаціях бізнесу. Людська поведінка мотивується не логікою або фактами, а почуттями.

Лідером руху за впровадження нових форм і методів управління в промисловості, які одержали назву “Школи людських відносин”, став американський соціолог і психолог Е. Мейо (1880–1949).

“Школа людських відносин” стала реалізацією нового намагання менеджменту розглядати кожну промислову організацію як певну “соціальну систему”. Це неабияке досягнення управлінської думки. Всі питання потрібно розглядати через призму взаємовідносин з власне людським соціальним аспектом індустрії.

Завдання менеджменту на цьому етапі полягало в тому, щоб у доповнення до формальних залежностей між членами організацій розвинути плідні неформальні контакти. Вони суттєво впливають на результати спільної діяльності людей. Дослідження виявили феномен неформальної групи в структурі виробничого процесу, стосунки між членами якої мають помітний вплив на ритміку і тривалість праці. За Мейо, фактор співробітництва в групі є дуже важливою обставиною, яку за її значущістю можна ставити поряд з менеджментом. Інакше кажучи, неформальні стосунки в процесі

виробництва визначаються як вагома організаційна сила, здатна або протистояти розпорядженням менеджменту, або сприяти впровадженню його настанов у життя. Тому неформальні стосунки не можна пускати на самоплив, треба навчитися керувати ними на базі співробітництва між робітниками і адміністрацією.

В концепції мейоїзму кожен менеджер повинен намагатися йти до рівноваги між технічною і соціальним боком підприємства, надавати стабільності соціальній організації таким чином, щоб індивіди, які співробітничать між собою для досягнення загальної мети, могли одержувати особисте задоволення, яке складає основу їх кооперації. Тим самим формальна організація ніби зміцнювалася неформальними структурами.

Виробничий конфлікт Мейо розглядав як показник патології організації, вважаючи, що пошук засобів до його усунення є одним із головних завдань менеджменту. Для Мейо конфлікт між працею і капіталом був ірраціональним, він не визнавав ніякого виправдання його існуванню. На думку сучасних соціологів менеджменту, ця спроба встановлення безхмарних відносин на виробництві будь-якою ціною – одна із найбільш слабких сторін доктрини Мейо.

За оцінкою історика менеджменту Д. Рена, досліджувачі людських взаємин внесли багато поправок у перші концепції менеджменту. Серед них можна виділити такі :

1. Збільшення уваги до соціальних, групових потреб людини.
2. Прагнення до збільшення робочих місць.
3. Відмова від акценту на ієрархічній владі.
4. Зростаюче визнання неформального боку організації, ролі настрою робітників і неформальних відносин.
5. Розвиток способів і методики вивчення взаємодії формальної та неформальної організації.

На даний час управління людськими відносинами перетворилося в спеціальну управлінську функцію, яка одержала назву “управління персоналом”. Її основна мета полягає в тому, щоб, підвищуючи добробут робітника, надати йому можливість вносити свій максимальний особистий внесок в ефективну роботу всього підприємства.

Іншим видатним представником теорії “людських ресурсів” був Д. Мак-Грегор (1906–1964), який опублікував у 1960 р. книгу “Людський бік підприємства”.

Він висловлював думку, що формування менеджерів лише в незначній мірі є наслідком формальних зусиль менеджменту в його управлінському саморозвитку. Переважно це результат усвідомлення менеджментом природи своїх завдань, усієї своєї політики і практики. Практична віддача навіть від добре підготовлених менеджерів була невелика, тому що вони ще не навчилися ефективно використовувати талант, створювати організаційний клімат, який би давав змогу людині зростати. Він говорив, що ми ще далеко стоїмо від правильного розуміння того потенціалу, яким є “людські ресурси”. Мета менеджменту значною мірою залежить від здатності передбачати і контролювати людську поведінку.

Мак-Грегор розумів під лідерством певні соціальні відносини, а саме чотири змінних:

- характеристики лідера;
- позиції, потреби та інші характеристики його послідовників;
- характеристики організації, її мета, структура, природа завдань, що виконуються;
- соціальне, економічне і політичне середовище.

Отже, головна мета теорії “людського фактора” в управлінні полягала у витискуванні формалізованих, деперсоналізованих взаємин на виробництві, які були неефективними.

У 20–30-х роках використання таких засобів тиску на робітників, як заробітна плата, премії дали можливість виробляти продукції більше, але ефективність виробництва не збільшилася. На допомогу були покликані й соціологи, яким необхідно було з’ясувати, за яких умов люди досягають найбільших результатів. На основі експериментів, що були проведені, Ротлісбергер і Мейо зробили висновок, який висловили в коротенькій формулі: “Людям подобається відчувати свою власну значущість”. Як тільки на людину звертають увагу, цікавляться її можливостями і результатами, вона навіть за об’єктивно гірших умов досягає більшої продуктивності.

Як не дивно, але менеджмент далеко не відразу взяв ці висновки на озброєння. Тільки Абрахаму В. Маслоу і Фредеріку Херцбергу вдалося знайти уважних слухачів для своїх рефератів з мотивації.

Для Дугласа Мак-Грегора вони стали приводом для того, щоб поставити під сумнів вчення, яке виходило із того, що людина за

своєю природою ледача, не любить і не вміє думати, і поводитися з нею можна маніпулюючи стимулом та покаранням. Теорія “Х” пустила глибокі корені в конторах і цехах. Вона проявилася в архітектурі та оснащенні виробничих приміщень, про неї згадують практично у всіх виданнях до 1970 р., які присвячені цій проблемі.

Мак-Грегор доповнив ідеї даної концепції теорією “У”, яка доводила, що люди намагаються досягти результатів. Вони мобілізують велику внутрішню енергію, коли зацікавлені у своїх прагненнях. За правильного керівництва вони шукають для себе відповідальність. Радість успіху і визнання більше впливають на їх готовність працювати, ніж зростання заробітної плати і грошової премії. Навіть середня людина на диво багата різними ідеями.

Мак-Грегор не був сліпим. Звичайно, він бачив, що більшість робітників поводить не за його теорією. Але чому? Хто все життя виховувався в межах теорії “Х” – в школі, вдома, в армії, в училищі, той не в змозі за день змінити свою поведінку. Той, до кого зверталися, як до осла, поводить як осел і стає впертим.

Відсутність швидких результатів мала багато причин. Мак-Грегор зазначав, що багаторічне неправильне виховання не швидко забувається. І дуже точно висловив проблему: “Людина живе хлібом єдиним, якщо хліба у неї нема”. Тобто мотиви кращої праці повинні бути однаковими у робітників і організації в цілому.

3.5. Теорія індустріального менеджменту

Історичний шлях еволюції менеджменту нараховує більше 100 років, хоча перші спроби організації промислового виробництва на наукових засадах здійснювалися в Англії вже в перші десятиріччя XIX століття. В цей період економісти стали усвідомлювати ключову роль фігури управляючого в налагодженні ефективності капіталістичного виробництва, почали замислюватися над якостями менеджерів, характеризуючи їх як органи виробничого процесу. Англійський економіст Д. Лафлін вважав, що менеджер, який вміло вибирає місцерозташування фабрики, контролює фінанси, купує сировину і продає продукцію, вміє звертатися до робітників, ставити перед ними завдання, хто слідкує за ринком і знає, коли можна продавати, а коли притримати товар, хто в змозі чітко усвідомити, чого хочуть покупці, поєднати характер їхніх

запитів з властивостями своїх продуктів, – такий менеджер є рідкісною людиною.

Перша половина XIX ст. і є тим періодом, коли в найбільш розвинутих країнах капіталізму, що зароджувався (спочатку в Англії, а потім у США), почали формуватися основи тієї дисципліни, яка потім одержала назву “менеджмент”.

У цей час скрізь процвітав грубий, авторитарний стиль керівництва, почав інтенсивно накопичуватися основний капітал. Управлінська практика цих років може бути охарактеризована як авторитарний деспотизм, нелюдська експлуатація і безмежне свавілля у ставленні до підлеглих.

У період становлення фабричної системи виробництва функції менеджменту часто змішувалися з завданнями інженерних служб, а самі менеджери концентрували свою увагу, головним чином на вирішенні чисто технологічних або економічних питань, внаслідок чого організаційні та соціальні аспекти діяльності підприємств фактично виходили за межі їх компетенції.

Менеджмент цієї епохи характеризується жорсткою дисципліною і військовим устроєм організації. Перші менеджери широко використовували методи армійської дисципліни, суворо карали працівників для забезпечення беззастережної покори. З настанням індустріальної революції багато робітників були втягнуті у сферу промислового виробництва на основі інших принципів дисципліни та організації. Природа фабричної праці вимагала своєчасного і точного виконання робітниками всіх виробничих операцій, що стало неможливим без певного втягування їх у сам процес організації виробництва, яка змусила менеджмент поступово змінювати характер своїх організацій від тотального нагляду за процесом праці до його організації на основі самостійної відповідальності персоналу.

Можна погодитися з думкою авторів американської енциклопедії професійного менеджменту, що відправним пунктом розвитку теорії індустріального менеджменту слід вважати 1886 рік, коли Г. Таун (1844–1924) (президент мануфактурної компанії “Йель энд Таун”) на щорічних зборах американського товариства інженерів-механіків проголосив доповідь на тему: “Інженер як економіст”.

У ній він вперше порушив питання про роль менеджменту як відносно самостійної сфери наукових знань і професійної спеціалізації, яка за своєю практичною значущістю рівнозначна інженерній праці. Таун доводив: “Менеджмент повинен бути виділений в окрему науку зі своїм предметом, літературою і асоціаціями, оскільки ми у цьому випадку, підприємці і менеджери, можемо мати взаємну вигоду із спільного досвіду”.

Основи вивчення менеджменту були закладені реальними досвідченими людьми, які управляли першими фабриками і фірмами. Однак менеджмент не визнавали як важливу складову успіху або невдачі фірми до тих пір, поки не виникло порівняно багато підприємств із схожими проблемами, які перетворили ділове адміністрування в особливе мистецтво і вид занять, не залежних від конкретної фірми або галузі промисловості. Завдання менеджерів полягало в тому, щоб спеціаліст входив у структуру влади фірми і дати йому більше автономії, ніж робітнику, для розвитку в ньому прагнення ідентифікувати свої власні інтереси з інтересами фірми.

Серед піонерів менеджменту можна відзначити і Х. Мюнстерберга (1863–1916). Він був зачинателем промислової психології, проблемам якої присвятив книги: “Психологія та індустріальна ефективність” (1913) і “Психологія бізнесу” (1918).

Отже, індустріальний менеджмент зобов’язаний своїм виникненням збільшенню ваги організаційних управлінських проблем у виробничому процесі. Одне із першочергових завдань полягало в тому, щоб досягти високої віддачі від праці робітників. Для цього робітникам постійно прищеплювали виконавчу дисципліну, професійну культуру, вміння ретельно і вчасно виконувати посадові обов’язки. Разом з тим у своїх початкових формах менеджмент був близький до традиційного авторитарного стилю керівництва, який характеризувався жорстким поводженням з робітниками. Взагалі, менеджмент епохи виникнення індустріального виробництва дуже широко використовував силові методи управління, покарання як головні засоби регулювання живої праці. На цьому етапі в ньому намітилися тенденції переходу від принципу нагляду за працею до принципу її раціональної організації на наукових засадах, але в цілому менеджмент ще не переніс центр уваги своїх зусиль із зовнішнього контролю на управління.

3.6. Концепція “виробничої демократії”

За останні роки широке поширення в США одержала доктрина “виробничої демократії”, або як її ще називають “демократії на робочих місцях”. Суть її в тому, що наймана праця, будучи законним “акціонером” підприємства, може і повинна відігравати порівняно більшу роль в управлінні виробництвом.

Поява подібних новацій в американському менеджменті не випадкова. Вже до середини 60-х років у багатьох експертів і теоретиків менеджменту сформувалася впевненість, що приватновласницькі організації не досягають своїх цілей з належною ефективністю через ігнорування проблем і суперечностей соціального середовища. Іншими словами, менеджмент не повинен замикатися тільки на питаннях удосконалення внутрішньої структури підприємств, а повинен вміти сприймати багато сигналів із обставин, які швидко змінюються, та вміти визначати свою активну стратегію.

Концепція “виробничої демократії” саме і виникла із намагання задовольнити цю потребу.

Засновниками цієї ідеї вважають соціологів Дж. Коула і А. Горца. Вони доводили можливість управління приватними корпораціями через контрольовані робітниками виробничі ради. Беручи участь у роботі цих рад, робітники з часом одержали б можливість контролювати весь процес виробництва, навчатися навичкам управління в промисловості і завоювати довір’я громадськості, яке необхідне для управління в інших сферах життя суспільства.

Концепція “виробничої демократії” відрізняється від попередніх доктрин “людських відносин” і “управління трудовими ресурсами” тим, що в практичному здійсненні вона менше залежить від свавілля менеджерів, оскільки виробничі відносини між менеджерами і робітниками базуються на міцнішій правовій основі. Завдяки створенню робочих рад в частині американських фірм і корпорацій управлінські права робітників дійсно розширилися. Ці ради мають консультативні повноваження, але вони все-таки впливають на прийняття управлінських рішень на рівні виробничих дільниць і бригад.

Нині в США можна виділити чотири основних типи експериментів із залучення робітників до управління:

1. Участь робітників в управлінні якістю продукції і праці на цеховому рівні.

2. Створення робітничих рад або спільних колективів робітників і управляючих.

3. Розробка систем участі в прибутках.

4. Залучення претендентів робітників у ради директорів корпорації.

Робітники мають право самі приймати рішення з багатьох питань виробничого життя, в той час як роль менеджерів зводиться до того, щоб рекомендувати, представляти, переконувати і впливати. Власний успіх менеджменту починає оцінюватися в категоріях, які виходять за межі сфери чисто економічної ефективності. Якість життя членів організації (освіта, житло, охорона здоров'я), а також здатність робітників бути активними і відповідальними учасниками в прийнятті рішень у першу чергу беруться до уваги в оцінці соціальної результативності менеджменту.

З точки зору теоретиків менеджменту, впровадження доктрини “виробничої демократії” у західних країнах полягає в перерозподілі організаційних рішень в корпораціях за рахунок того, що їх відбирають із рук представників верхніх ешелонів управління і передають працівникам нижчих ієрархічних ступенів. Це вивільнило б творчі ресурси, стимулювало б моральну мотивацію і взаємні трудові зобов'язання робітників. Згідно з оцінками аналітиків менеджменту, в більшості випадків свобода робітників у сучасних організаціях обмежена соціальною відповідальністю, а від персоналу вимагається беззастережна підлеглисть органам управління, що стоять вище. По суті, мова йде про намагання перекласти на плечі трудящих найбільш трудомісткі, повсякденні функції за контролем якості продукції і нагляду за станом трудової дисципліни на підприємстві.

В сучасних умовах менеджмент повинен використовуватися менше як система влади у вигляді вертикальної ієрархічної піраміди і більше як ресурс розвитку горизонтальної організації системи.

Позбувшись великої кількості чисто технічних функцій, менеджери головну увагу можуть зосередити на роботі з кадрами.

Завдяки менеджменту вперше в історії суспільство здатне забезпечити зайнятість значної кількості інтелектуальних кваліфікованих людей у продуктивній праці, в той час, як раніше жодне

суспільство не в змозі було утримати більше як жменьку таких людей, оскільки ніхто не знав, як поєднати разом представників таких різних спеціальностей і знань для досягнення спільних цілей.

Вже тепер стало очевидним, що розвинута комп'ютерна технологія вимагає радикальних змін у традиційних методах і мотивації праці. Старі методи “наукового менеджменту” засновані на поділі виробничого процесу на дискретні завдання, можливість вирішення яких залежить від незначної майстерності і навичків робітників. Вони стають безнадійно застарілими в комп'ютеризованому виробництві, де багато функцій, у тому числі обробка металів, збір і випробування, здійснюються нетрадиційними методами.

За твердженням органу американських ділових кіл – журналу “Бізнес”, – менеджери прийшли до розуміння того, що ефективного вирішення проблеми зниження конкурентоспроможності, в'ялого росту продуктивності праці і поганої якості продукції не може бути. Воно знайдене в міфічному “чорному ящику” з чудодійною технологією.

Нині в США починають формувати бригади на підприємствах, де робітники самі розподіляють між собою обов'язки, порядок роботи, контролюють стан устаткування і якість продукції. Різновидом автономних бригад стали гуртки контролю якості. Це групи робітників з 5–15-ти осіб, які регулярно беруть участь в обговоренні питань, які стосуються підвищення якості продукції і продуктивності праці.

Однак далеко не всі американські менеджери мають намір давати оптимістичну оцінку перспективам бригадної праці та іншим практичним нововведенням.

Відповідаючи на запитання, чому бригадна праця не одержує широкого впровадження, не дивлячись на її результати, журнал “Бізнес цикл” зазначає, що це відбувається з однієї простої причини: бригадна праця вимагає різких змін в управлінському стилі та методах. Стару істину про те, що головна функція менеджерів полягає в контролі за робітниками, треба замінити концепцією, згідно з якою менеджери повинні надихати робітників до прояву ініціативи.

3.7. Характеристика інтегрованих підходів до управління

Принципи нової управлінської парадигми повинні складати основу вдосконалення управління організаціями. В умовах оперативного управління ці принципи дозволяють зрозуміти характер організаційно-управлінських механізмів підпорядкування виробництва споживанню, задоволенню ринкового попиту. Особливо важливі вони для розуміння концепції стратегічного управління, що будується на системному і ситуаційному підходах.

Принципи системності розглядають сучасну організацію, у першу чергу, як соціально-економічну систему, яка має специфічні, властиві тільки їй особливості:

- цілісність, коли всі елементи і частини системи служать досягненню загальних цілей, що стоять перед організацією в цілому. Це не виключає можливості виникнення неантагоністичних протиріч між її окремими елементами (підрозділами);

- складність, що виявляється у великій кількості зворотних зв'язків, у тому числі й у процесі стратегічного планування та управління;

- велика інерційність дозволяє з високою ступінню вірогідності пророкувати розвиток організації в майбутньому;

- висока ступінь надійності функціонування, що визначається взаємозамінністю компонентів і способів життєдіяльності організації, можливістю використання альтернативних технологій, енергоносіїв, матеріалів, способів організації виробництва і управління;

- рівнобіжний розгляд натуральних і вартісних аспектів функціонування системи. Це дозволяє постійно порівнювати й оцінювати ефективність діяльності організації, системи управління і реалізації її стратегії.

Сутність **функціонального** підходу до менеджменту полягає в тому, що потреба розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для задоволення потреби. Після встановлення функцій створюються кілька альтернативних об'єктів для їх виконання і вибирається той з них, що вимагає мінімум сукупних витрат за життєвий цикл об'єкта на одиницю його корисного ефекту.

У даний час до управління застосовується, в основному, **предметний** підхід, за якого удосконалюється існуючий об'єкт. Наприклад, технічна система удосконалюється шляхом доробки

існуючої системи за результатами маркетингових досліджень, аналізу науково-технічного прогресу в даній області, зауважень і пропозицій споживачів. Тому на практиці перед конструкторами ставиться завдання досягти за найважливішими показниками якості об'єкта світового рівня. У чому недоліки такого підходу? По-перше, самі конструктори не зацікавлені в проведенні широкого і глибокого аналізу світового ринку, у встановленні для себе важких завдань. Світовий рівень потреб до моменту впровадження об'єкта в споживача об'єктивно можуть спрогнозувати не конструктори, а маркетингологи. По-друге, припустимо, конструктори дуже постаралися і знайшли кращий світовий зразок. Однак цей зразок проектувався вчора і несе в собі технічні ідеї вчорашнього дня. Технічний прогрес не стоїть на місці. Оскільки ще потрібен час на розробку, освоєння і виробництво нового зразка і за цей період світові досягнення в даній галузі підуть далеко вперед. Застосовуючи предметний підхід інвестори і менеджери завжди будуть тільки доганяти вчорашній день і ніколи не вийдуть на світовий рівень.

Застосовуючи предметний підхід до розвитку соціально-економічних систем, менеджери йдуть шляхом удосконалення існуючих систем. І на практиці менеджери часто зіштовхуються з проблемою пошуку роботи для існуючих колективів чи працівників. Застосовуючи функціональний підхід, йдуть від зворотного, від потреб.

Застосовуючи функціональний підхід, абстрагуються від об'єктів, що виконують подібні функції, начебто вони не існують, чи від майбутніх потреб. Цей підхід повинен застосовуватися в сукупності з відтворювальним підходом, тому що для задоволення потреб потрібно створити фізичний або якийсь інший об'єкт.

Функціональний підхід, разом з іншими підходами, дозволяє ведучим фірмам світу бути завжди попереду.

Функціональний підхід реалізується в методах функціонально-вартісного аналізу (ФВА).

Функціонально-вартісний аналіз – метод системного дослідження об'єктів (виробів, процесів, структур тощо), спрямований на оптимізацію співвідношення між корисним ефектом і сукупними витратами ресурсів за життєвий цикл об'єкта, який застосовується за призначенням.

Процесний підхід був вперше запропонований прихильниками школи адміністративного управління, які намагалися визначити функції менеджменту. Проте вони розглядали ці функції як незалежні одна від одної. На противагу цьому процесний підхід розглядає функції управління як взаємопов'язані.

Управління розглядається як процес, так як робота по досягненню цілей за допомогою інших – це серія безперервних взаємопов'язаних дій. Ці дії, кожна з яких також є процесом, називають управлінськими функціями. Сума всіх функцій являє собою процес управління.

Процесний підхід до управління відображає прагнення теоретиків і практиків менеджменту інтегрувати всі види діяльності за рішенням управлінських проблем у єдиний ланцюжок, розірваний у результаті «надмірного захоплення» функціональним підходом, за якого кожна з функцій розглядається поза зв'язком з іншими. При цьому увага фокусується на взаємозв'язку окремих дій, кожна з яких, у свою чергу, є процесом. Таким чином, управління – це управлінські функції, що динамічно змінюються в просторі й часі, які зв'язані між собою. Метою їх є вирішення проблем і задач організації.

Новий підхід у дослідженнях і в системі підготовки управлінських кадрів втілюється в перенесенні акценту на вивчення дійсних умов, конкретної ситуації, у якій знаходиться та чи інша фірма, і розробку на цій основі специфічної, унікальної, якщо це необхідно, організаційної структури, що відповідає конкретним умовам і вимогам. Ситуаційний підхід до менеджменту показаний на рисунку 3.1.

«Ситуаційний підхід» до організаційних структур одержав найбільш послідовну розробку в праці П. Лоуренса і Дж. Лорша «Організація і середовище». Вони називають свій підхід «випадковою» теорією організації, вихідним положенням якої є твердження, що не існує єдиного способу організації і що на різних стадіях розвитку того чи іншого підприємства необхідні різні типи організаційних структур.

Основний зміст книги Лоуренса і Лорша складає аналіз різних типів організаційних ситуацій, потреб, обумовлених різними ступенями росту компанії, її взаємодії із середовищем. На цій основі стає можливим вибір структури, що відповідає дійсним потребам фірми.

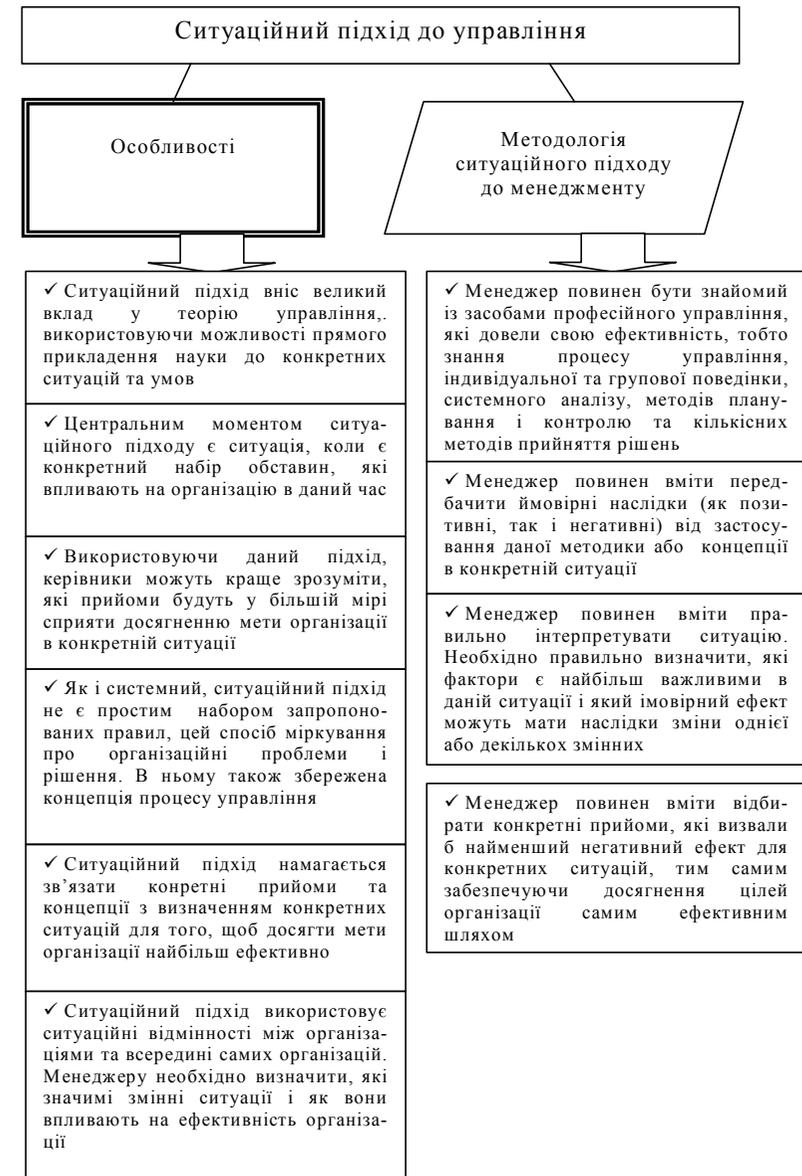


Рис. 3.1. Ситуаційний підхід до менеджменту

«Ситуаційний підхід» не обмежується галуззю організаційних структур, але все більш виразно виявляється і у вивченні інших елементів управління. Так, ситуаційний підхід до проблеми керівництва розроблявся Ф. Фідлером у його дослідженні «Теорія ефективності керівництва». Цей автор намагався категоріально визначити різні типи і ситуації групової поведінки людей в організації і відповідно стиль керівництва, найбільш ефективний для даної ситуації. Аналогічний підхід характерний і для У. Уайта, що в роботі «Організаційна поведінка: теорія і її застосування» прагнув визначити типи групової поведінки в організації і досліджувати вплив різних методів керівництва на групову поведінку і поведінку індивідуумів. Ці й інші дослідження свідчили про те, що ситуаційний підхід починає превалювати й у цій галузі, а це означає визначений відхід від традиційного прагнення американської теорії управління формувати універсальні принципи керівництва людьми в організації.

Слід зазначити, що прихильники ситуаційного підходу вбачали можливість подолання існуючих розбіжностей між біхевіористською і математичною інтерпретаціями проблем управління. Аналізуючи сутність методів дослідження операцій, Моклер справедливо підкреслював, що в основі обох підходів лежить саме аналіз ситуації. Однак він писав, що фахівці з дослідження операцій дуже часто не застосовують ситуаційне мислення, будучи заглибленими в механіку лінійного програмування, теорії черг, теорії ігор тощо. І чим більше ці люди заглиблюються у свої методи, тим далі вони відходять від проблем бізнесу і стають менш здатними знаходити спільну мову з менеджерами.

Методологія ситуаційного підходу дозволяє, на думку його прихильників, послідовно перебороти цей недолік. Однією з конкретних спроб представити методи дослідження операцій з позицій ситуаційного підходу є робота Д. Міллера і М. Старра «Управлінські рішення і дослідження операцій». Автори цієї книги навмисно будують виклад матеріалу не навколо різних методів, таких як лінійне програмування, теорія черг, теорія ігор тощо, а на основі типів ділових ситуацій і таких напрямків ділової діяльності, як ринкові операції, виробництво, фінанси й ін. Вони не стільки прагнуть зробити читачів книги фахівцями з різних методів дослідження операцій, скільки намагаються показати менеджерам і фахівцям з дослідження операцій, як можна використовувати

методи кількісного аналізу в різних конкретних ситуаціях. Ситуаційний підхід переводить теорію управління і навчання менеджерів у галузі реальності. Занадто часто теоретики управління схилилися до розробки загальних теорій і внаслідок цього втратили зв'язок з реальністю дійсної роботи з управління. Як видно з приведених міркувань, «ситуаційний підхід» починав ставати домінуючою тенденцією в американській теорії організації та управління.

Через ситуаційний підхід реалізується принцип адаптивності, що є основним принципом стратегічного управління. Його суть полягає в тому, що всі внутрішньоорганізаційні побудови (культура організації, оргструктура, система планування тощо) є реакцією організації на відповідні зміни в зовнішньому оточенні і деякі зміни у внутрішньому середовищі.

Наприклад, якщо зовнішнє середовище відносно стабільне, керівництво організації прагне до більшої централізації управління, створенню твердої організаційної структури управління, орієнтованої на управлінський контроль у всьому технологічному ланцюжку. Коли зовнішнє оточення нестабільне й у ньому відбуваються постійні зміни, що містять у собі небезпеку і несуть нові можливості для організації, – керівництво змушене більше піклуватися про проблему виживання організації, більшу гнучкість системи управління. Організаційні структури стають більш децентралізованими, гнучкими, що дозволяють швидко й адекватно реагувати на зміни, що відбуваються.

3.8. Особливості формування сучасних менеджерів в Україні

Роль менеджерів у забезпеченні стійкого становища фірми на ринку постійно зростає, особливу актуальність набуває проблема скільки і яких менеджерів потрібно економіці, її галузям, кожній окремій фірмі. Перерозподіл власності в Україні дозволяє набагато точніше, ніж раніше, оцінювати нові реалії. Нині можна з упевненістю засвідчити, чого насправді коштує той чи інший товар, керівник, підприємство, галузь. Але донедавна в тіні залишалася одна з основних ланок сучасної економіки. Мова йде про тих, хто керує власністю, змушує її працювати і приносити прибуток – про менеджерів. Сьогодні можна говорити, що ринок вищих керівників, "риннок начальників" – топ-менеджерів в Україні активно формується.

Поняття "керівники" в усьому світі містить у собі менеджерів, що займають посади від заступників начальників підрозділів компанії до президентів корпорації. За даними західної преси, в 1995 році максимум оплати керуючих на світовому ринку перевищував 50 мільйонів доларів у рік. Але рівень оплати – не головна ознака вищого керівника. Топ-менеджер – це обов'язково лідер. Принципова різниця між вищими і середніми менеджерами полягає в тому, що над середніми завжди ще є менеджери, а над вищими їх уже немає. Критерієм рівня керуючого може служити не тільки займана ним посада, але й міра відповідальності: менеджер, що несе остаточну відповідальність за все те, що він робить, є вищим, хоча може займати другі чи навіть треті позиції в компанії. Вищими є менеджери з маркетингу, продаж, людських ресурсів, головні юристи компанії тощо.

Основна відмінність у тому, що вищий керівник – стратег, а середній – практик. От типовий приклад. Одна з провідних світових компаній у галузі телекомунікацій шукає менеджера з маркетингу в Україні. Компанія має у своєму розпорядженні дуже сильних виконавців, але завдання нового менеджера буде полягати в тому, щоб повною мірою оцінити, як будуть розвиватися телекомунікації в Україні в найближчі 10–15 років з метою розробки оптимальної стратегії.

Керівник середнього рівня – експерт у якійсь конкретній області. Вищий же повинний бути здатний виконувати всі функції: управління фінансами, юриспруденцію, маркетинг, зв'язки з громадськістю, виробництво і т.д.

На роботі вищого менеджера слабо позначається національна специфіка, він здатний працювати в будь-якій країні; середній менеджер, звичайно, локальний. Середній менеджер забезпечує виробництво. Вищий – ніякої конкретної речі сам не робить. Він зобов'язаний створювати умови, щоб інші працювали успішніше. Він покликаний знати, що і як треба робити, у чому полягає квінтесенція управління. Звичайний менеджер може бути талановитий, для вищого цього недостатньо – йому необхідний великий досвід. Перший працює в конкретній сфері бізнесу. Другий знаходиться ніби над бізнесом. Він здійснює контакти у всіляких сферах, у ділових і політичних колах.

Вищі керівники мають свої специфічні особливості в різних галузях. Менеджери в промисловості, як правило, керують великими

колективами, їм необхідна велика практика, те ж стосується і банків. У фінансових компаніях (особливо в Україні) найчастіше переважають "свіжі голови", керівники там, як правило, молодші, рухливіші. Наукомісткі індустрії вимагають людей типу Білла Гейтса, ним може бути людина 30–35 років. В інших галузях нерідко переважає "генералітет".

Гарний середній менеджер може стати вищим, однак тривала робота на середньому рівні привчає до часткової відповідальності. Тоді такий перехід стає все більш проблематичним. На Заході кар'єра вищого керівника складається протягом 10–15 років. В Україні, в умовах стрімкого розвитку бізнесу, цей ріст йде швидше – у середньому 5 років. Можливі й різні зигзаги. Керівник невеликої компанії здатний перейти на більш низьку позицію у велику компанію. Менеджер, що займає інші позиції в могутній корпорації, може піти на керівну посаду в невелику компанію. Пониження у власній компанії неможливо, тому що для вищого менеджера це – психологічна травма і практично кінець кар'єри.

Роль найманих керуючих у фірмі важко переоцінити. Вони потрібні практично всім – за винятком індивідуально-приватних і вузько сімейних підприємств. Український ринок здатен і готовий наймати нових керівників. Насамперед успішно діючі українські компанії, створені на початку реформ на базі найбільших державних корпорацій, природних монополій чи великих капіталів. Їх мало, і їхньою головною метою є боротьба за національне лідерство, а також конкурентоздатний вихід на світові ринки. Прикладами можуть служити: "Газпром", "Укртелеком". "Менатеп", "Онексім". Такі компанії готові взяти на роботу високооплачуваних кваліфікованих керівників, тому що усвідомлюють повною мірою, що конкурувати і перемагати на українському і світовому ринках не реально без ефективного сучасного управління.

Далеко не всі власники здатні розвиватися настільки ж стрімко, як ринок. Тут потрібні нові менеджери. Власники, які переконалися, що успішно керувати фірмою можуть і наймані менеджери, мають більше шансів на довгостроковий успіх. Однак в українській практиці вони, як правило, починають пошук подібних керівників серед знайомих чи знайомих знайомих. Тільки після труднощів і помилок, втраченого часу власники компаній створюють власні служби для пошуку персоналу, звертаються до консультантів, що професійно займаються підбором вищих керівних кадрів.

Зацікавлені у висококваліфікованих менеджерах і найбільші міжнародні корпорації, що активно функціонують в Україні. Їх ціль – зайняти лідируюче становище на ринках України.

Подібні корпорації давно й успішно використовують вищих і середніх менеджерів в усьому світі, а в Україні й активно користуються послугами компаній з пошуку і підбору вищих керівників. Великі закордонні корпорації діють на нових ринках у відповідності зі своїми довгостроковими стратегічними програмами. Тому їм потрібні досвідчені, талановиті виконавці, ініціатива яких обмежується чіткими вказівками "зверху".

Дуже велику потребу мають у фахівцях-керівниках українські компанії, які створені спеціально для ефективної роботи на місцевому ринку, незалежно від національної приналежності інвестованого капіталу ("Трійка-Діалог", "Бі Лайн", "Кросна", "Трансафо" та інші). Це можуть бути чисто українські фірми, спільні підприємства чи іноземні фірми, але завдання в них одне: зайняти поки вільну нішу на українському ринку, що формується. Кількість таких компаній коливається в межах 1–1,5 тисяч. Вони наймають керівників, здатних працювати в умовах ринку, що розвивається, оскільки поставлені в умови досить твердої конкуренції із собі подібними і зобов'язані діяти щонайменше на рівних.

Зовсім очевидно, що в Україні вкрай потрібні кваліфіковані кадри менеджерів, що готові задовольнити потреби ринку. Як повітря, потрібні люди, що мають великий досвід успішної роботи і які довели свою здатність ефективно управляти, досягати успіху, приносити прибуток. З появою нових економічних відносин і нових форм власності з'явився і став розвиватися абсолютно новий для нашої діяльності прошарок суспільства – когорта вищих керівників. Вона стає визначальною в управлінні приватною власністю. В Україні найбільша кількість вищих і середніх керівників, що підготовлені і продовжують готуватися західними корпораціями. Вони інвестували чималі кошти в підготовку менеджерів. Близько 80% діючих у нашій країні великих західних корпорацій "поставляють" на український ринок підготовлені кадри керівників. Чимало з них переходять в українські фірми, оскільки там пропонують їм більшу можливість реалізувати на практиці свої знання, ініціативу і нерідко більше платять.

До половини компаній з перевагою вітчизняного капіталу також готують для себе управляючих. Найбільші українські компанії дуже неохоче розлучаються з кваліфікованими менеджерами.

Найменше управлінських кадрів ринок одержує від приватизованих і державних підприємств. Менеджери "старої школи" практично без винятку не здатні до успішної керівної роботи в нових умовах. Тому число підготовлених керівників на українському ринку обмежено, а потреби ринку великі і постійно ростуть. В умовах дефіциту начальників на місцевому ринку транснаціональні компанії з пошуку і підбору вищих керівних кадрів часто проводять пошук за кордоном. Тут увага звертається на дві основні групи менеджерів.

Звичайно, є громадяни, що досягли помітних успіхів під час роботи як менеджери за кордоном. Їхня кількість невелика – усього кілька тисяч. Серед них є керівники, що одержали західну освіту і мають практичний досвід керівної роботи. Сьогодні український ринок відкриває для них чимало можливостей і дає більш швидку віддачу, ніж західний. Тому стала характерною тенденція, що ці фахівці вже починають повертатися.

Крім того, є чимало іноземних менеджерів, потенційно готових працювати в Україні. Тільки в Києві сьогодні працюють не менше як декілька тисяч вищих і середніх іноземних менеджерів. Серед них чимало людей з українськими коренями. Такі менеджери за наявності досвіду керівництва в Україні мають дуже велику цінність.

Українські підприємства можна розділити на дві великі групи в залежності від того, як вони ставляться до пошуку і найму нових керівників. Перша група – фірми, які забезпечені професіоналами пропорційно до своїх розмірів.

Це, звичайно, виробники товарів народного споживання, що займаються високими технологіями і телекомунікаціями, консалтингом, які діють на фондовому ринку. Ці фірми самі готують для себе нових менеджерів. Одним з найбільш показових у цьому відношенні є фондовий ринок: невеликий за обсягом, він зміг акумулювати велику кількість професіоналів. Саме завдяки кваліфікованим кадрам цей ринок стрімко й успішно розвивається.

Друга група – компанії, що мають велику потребу в керівних кадрах і готові їх наймати. Наприклад, комерційні банки вже усвідомили потребу в нових менеджерах і надолужують втрачене, активно діють у цій галузі.

Потреба у вищих і середніх керівниках існує в багатьох українських фірмах. Від того, чи знайдуть вони сьогодні професійних менеджерів, залежить навіть не успіх, а їхнє виживання завтра.

Ринку України необхідні професіонали високого класу, які б формували і розвивали цей ринок. І хоча фахівців на ринку як і раніше мало, розрив між попитом та пропозицією поступово скорочується. Компанії, що хочуть конкурувати і розвиватися, вибирають наступні шляхи розвитку. По-перше, прагнуть залучати українців із-за кордону, пропонуючи їм привабливі умови роботи, кар'єру, можливість успішно працювати. По-друге, все частіше запрошують іноземців, розуміючи, що вони привнесуть у фірму ділову культуру, можливість виходу на нові ринки, залучать нових ділових партнерів, допоможуть успішно конкурувати на українському і міжнародному ринках.

По-третє, намагаються заохочувати своїх власних успішно діючих менеджерів, оскільки в українській дійсності такий керівник за декілька років встигає підготувати трьох-чотирьох учнів.

За всіх варіантів складний і дорогий процес залучення керівників високого класу просто необхідний. Більш успішно він буде розвиватися, чим швидше будуть прогресувати компанії, що працюють на нашому ринку, тим швидше і професійніше сформується сам ринок.

Контрольні запитання та завдання

1. Охарактеризуйте перший етап у розвитку управлінської думки (1885–1920).
2. Характеристика класичної або адміністративної школи в управлінні.
3. Характеристика школи людських відносин.
4. Характеристика поведінкових наук.
5. Емпірична школа управління.
6. Школа соціальних систем.
7. Кількісний підхід в управлінні.
8. Охарактеризуйте сім етапів в розвитку управлінської науки за радянських часів.
9. Охарактеризуйте „Систему Тейлора”.
10. Організаційно-технічні принципи управління Форда.
11. Двадцять принципів продуктивності праці Тейлора.
12. Принципи адміністративного управління А. Файоля.
13. Перша класична теорія менеджменту Ф. Тейлора. Загальні принципи Тейлора.

14. Які пропозиції запропонував Г.Хопф, що здатні покращити менеджмент.

15. Принципи філософії менеджменту О. Шелдона.
16. Характеристика школи „людських відносин”.
17. Теорія „людських ресурсів” Д. Мак-Грегора.
18. Характеристика теорії індустріального менеджменту.
19. Доктрина „виробничої демократії”.
20. Принципи системності в управлінні.
21. Суть функціонального підходу до менеджменту.
22. Процесний підхід до управління.
23. Ситуаційний підхід до менеджменту.
24. Особливості формування сучасних менеджерів в Україні.

Тести

1. *Древні філософи вважали, що причиною бідності суспільства є:*
 - а) відсутність належного управління, порушення старшинства між людьми;
 - б) затьожні та виснажливі війни;
 - в) неправильний розподіл багатств у суспільстві через наявність вищих класів.
2. *Арістотель заклав основи вчення про:*
 - а) державу;
 - б) сім'ю;
 - в) домогосподарство.
3. *Внаслідок спеціалізації та професіоналізації управління:*
 - а) відокремилася від капіталістичної власності;
 - б) ототожнилося із правом на капіталістичну власність;
 - в) зникло взагалі.
4. *Школі індустріального менеджменту притаманні:*
 - а) демократичний стиль керівництва;
 - б) змішування функцій менеджменту із інженерними завданнями;
 - в) жорстка дисципліна.
5. *Засновником школи “наукового менеджменту” є:*
 - а) Гантт;
 - б) Гілбрети;
 - в) Файоль;

г) Тейлор.

6. М. Фолет:

а) виступала за широке впровадження сучасних вимірювальних методів та інструментів у менеджмент;

б) розробляла загальні принципи менеджменту;

в) вивчала соціальні відносини в малих групах;

г) доводила корисність розподілу праці та спеціалізації.

7. Розвиток теорії “людського фактора” припадає на:

а) 20-30 рр.;

б) 50-60 рр.;

в) другу половину ХХ століття і до нашого часу.

8. Концепція “виробничої демократії” є ефективною, оскільки базується:

а) на міцній правовій основі;

б) на довірі працівників до керівників;

в) на власних поглядах менеджерів

г) на впливові робітників на прийняття управлінських рішень.

9. У кількісному підході виділяють:

а) системний і ситуаційний підхід;

б) дослідження операцій і моделей та вплив кількісного підхо-

ду;

в) теорію імовірності та поведінковий підхід.

10. Принцип влади за А. Файолем означає:

а) безмежну владу керівника;

б) поєднання влади з відповідальністю;

в) передоручення керівником завдань підлеглому і зняття з себе відповідальності.

11. Принцип за А. Файолем, згідно якого працівник повинен мати лише одного керівника і отримувати від нього розпорядження, носить назву:

а) централізації;

б) єдності розпоряджень;

в) єдності напрямків діяльності.

11. Принцип порядку за А. Файолем передбачає:

а) матеріальний порядок;

б) соціальний порядок;

в) як матеріальний, так і соціальний порядок.

СИТУАЦІЯ

Лише заважають працювати

– Петро, – звернулася Ганна Павлівна, директор центру перепідготовки кадрів у страховій компанії «Фортуна», – чи не погодився б ти поїхати на курси перепідготовки до Києва на цьому тижні?

– А що там буде? – запитав Петро.

– Коли це ти став таким примхливим? Як правило, коли компанія має наміри направити когось на курси, то ти завжди перший. Я пам’ятаю, як узимку ти благав мене відправити тебе на курси до Ялти.

– Тоді в мене було мало роботи. Зараз мій стіл завалений паперами, і я не бажаю їхати на якісь там курси.

– Я не питаю тебе, куди б ти поїхав. Я хочу почути, ти їдеш чи ні?

– Ні, спершу розкажіть, що там буде, – стояв на своєму Петро.

– Тренінг має назву «Розуміння сучасного працівника».

– Думаю, мене це не цікавить.

– Чому?

– Тому що минулого року ви відправили мене на один з цих нудних семінарів з поведінки, звідки я вийшов зовсім отупілим. Багато з цих досліджень – справді серйозні розробки, але вони не мають практичного застосування.

– Ти кажеш, що тобі не пояснили, як використовувати ці теорії? – зауважила Ганна Павлівна скептично.

– О, ні, вони зробили це. Проблема полягає в тому, що між тим, як вони це пояснюють, і тим, як це насправді працює, існує безмежна прірва. Розумієте, я вважаю, що я краще впораюсь зі своїми обов’язками без цих біхевіористських теорій. Вони лише заважають працювати.

Запитання:

1. Який внесок зробили біхевіористи в науку управління?

2. Наскільки важливим є розуміння сучасного працівника?

3. Що мав на увазі Петро, коли казав, що всі ці біхевіористські теорії лише заважають працювати?

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Абчук В.А. Директорский «хлеб»: Занимательно об управлении. – Л.: Лениздат, 1991. – 208 с.
2. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів: Світ, 1995. – 296 с.
3. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: (управление предприятием на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления). – М.: ОАО "Изд-во "Экономика", 1997. – 368 с.
4. Грачев М.В., Соболевская А.А., Кузин Д.В., Стерлин А.Р./ Под ред. А.А. Дынкина. Капиталистическое управление: уроки 80-х. – М.: Экономика, 1991. – 127 с.
5. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск: БГЭУ, 1996. – 284 с.
6. Мартыненко Н.М. Технология менеджмента: Учебник. – К.: МП "Леся", 1997. – 802с.
7. Наука управлять: з історії менеджменту. – К.: Либідь, 1993.
8. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. – М.: Издательство Моск. университета, 1991. – 125 с.
9. Туленков М.В. Вступ до теорії та практики менеджменту: Навч. посібник. – К.: МАУП, 1998. – 136 с.
10. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. – К.: Вища школа, 1995. – 351 с.
11. Шалушкин Н.Н. Основы менеджмента и бизнеса: Спецкурс для деловых людей. – К.: МАУП, 1995. – 176 с.
12. Емерсон Г. Двенадцать принципов производительности. – М.: 1997.

**Тема
4****Організація
ЯК
об'єкт управління**

- 4.1. Поняття організації.
- 4.2. Загальні характеристики організацій та складові її успіху.
- 4.3. Внутрішнє середовище організації.
- 4.4. Зовнішнє середовище організації.
- 4.5. Організація як відкрита динамічна система.
- 4.6. Життєвий цикл організації.
- 4.7. Кроки створення організації.
- 4.8. Культура організації.
- 4.9. Типи організацій в Україні.

4.1. Поняття організації

Поняття “організація” (англ. organization) походить від давньогрецького слова “органон”, яке позначає знаряддя або інструмент. Від нього ж пішло поняття “орган”, а потім, як похідні, “організм” і “організація”. Виросла організація із людських потреб у кооперації зусиль для досягнення своїх особистих цілей у зв'язку з наявністю цілого ряду фізичних, біологічних, психологічних і соціальних обмежень.[5]

Нині поняття “організація” широко вживається в багатьох науках (філософії, математиці, економіці, соціології та ін.) і в практичній діяльності. Це поняття багатозначне. Найчастіше воно означає: внутрішню упорядкованість, узгодженість взаємозалежних елементів цілого (системи); сукупність процесів або дій, що забезпечують досягнення цілей системи; об'єднання людей, спільна діяльність яких спрямована на реалізацію встановлених програм на основі певних правил і процедур. Таким чином, це поняття може означати об'єкт, властивості об'єкта та діяльність (процес) і вживається для позначення різних семантичних категорій: соціальної організації або інституту (статика) і процесу

управління як впорядковуючої та свідомо координуючої діяльності (динаміка).

Суспільство складається з безлічі організацій, з якими пов'язані всі аспекти і прояви людського життя – суспільства в цілому, економіки, науки, освіти, навіть особистого життя.

Організація – це соціальне утворення з визначеними межами, яке свідомо координується і функціонує на відносно простій основі для досягнення мети. Під словами „яке свідомо координується” ми розуміємо управління, під „соціальним утворенням” – те, що організація складається з людей чи груп осіб, які взаємодіють між собою. Організаційні процеси містять у собі соціальну сутність, а взаємодія членів груп повинна бути збалансованою і припускає необхідність у координації.

За висловом В.І. Терещенка, під організацією розуміється структура, кістяк, у рамках якого здійснюються певні заходи.

Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної цілі чи цілей. Щоб бути справді організацією, ця група повинна відповідати таким вимогам:

- наявність принаймні двох людей, які вважають себе частиною цієї групи;
- наявність хоча б однієї спільної мети;
- наявність членів групи, які свідомо працюють разом, щоб досягти значимої для всіх мети.

Будь-яка організація складається з елементів (відділів, служб, груп, окремих виконавців), їхніх ролей і відносин, визначених ієрархією, поліархією, писаними і неписаними правилами (кодексами) поведінки. Ці ролі, відносини й кодекси можуть мати офіційні та неофіційні аспекти або офіційну і неофіційну структури.

Поняття „організація” відноситься до числа найбільш часто вживаних. Воно вживається щонайменше у трьох значеннях:

- організація як система;
- організація як стан;
- організація як процес.

Організації як *системі* притаманні такі ознаки:

- *цілісність* – передбачається, що система являє собою сукупність конкретних елементів із властивими тільки їм властивостями і характером взаємозв'язку. Таким чином, система виділяється з нескінченного різноманіття об'єктів матеріального світу;

- *подільність* – передбачається, що система допускає розподіл її на підсистеми й елементи, що, у свою чергу, мають системні властивості. Сама ж досліджувана система входить у більш широку сукупність елементів, тобто в систему більш високого рівня.

Організація як *процес* є прояв суспільної діяльності, що виникла на основі суспільного поділу праці. Функціональним призначенням організації в цьому значенні є створення нових і удосконалення створених і функціонуючих систем будь-якого виду. Тому організувати – значить створити нову систему або поліпшити стан колишньої в процесі її функціонування відповідно до мінливих внутрішніх і зовнішніх умов.

Організація як форма суспільної діяльності завжди конкретна, як і інші види праці. Конкретність організації обумовлюється її об'єктом. Для виробничої системи велике значення має організація виробництва, праці та управління.

Організація як процес здійснюється людьми. Вона сформувалася у величезний самостійний об'єкт, тому виділилася також особлива група професійних працівників, яких називають фахівцями з організації виробництва, праці та управління. У своїй практичній діяльності вони широко використовують організаційні методи, що забезпечують реалізацію організаційних впливів. Застосування заходів організації як засобу удосконалення систем припускає наявність загальних організаційних основ. Такими є об'єктивні закони організації.

Організація процесу управління, як і всяка організація взагалі, припускає розподіл і закріплення робіт по етапах, регламентування і нормування їхньої послідовності і термінів, установлення міри дисциплінарних стягнень, введення обов'язкових вимог здійснення процесу управління.

Організація процесу управління – це всебічне його упорядкування, що визначає чіткість, послідовність і припустимі межі його здійснення. Інакше кажучи, це доцільна побудова процесу управління в часі й у просторі відповідно до потреб узгодження спільної праці в соціально-економічній системі з задачами підвищення ефективності управління виробництвом.

Організація процесу управління припускає встановлення:

- необхідної послідовності виконання різних його циклів, етапів, стадій і операцій, а також можливої і необхідної у певних умовах паралельності виконання різних робіт;

- тимчасових меж виконання робіт визначеного виду і їхнє групування за факторами інтенсифікації управління;
- чіткого порядку надходження необхідної і достатньої інформації для нормального і своєчасного здійснення кожного з етапів процесу управління і всіх його операцій;
- порядку участі різних ланок системи управління в етапах процесу управління;
- процедур процесу управління як обов'язкових операцій для визначеного виду робіт (операцій узгодження, обговорення, візування, затвердження, інформування й ін.).

Організація має відносно визначені межі, що можуть мінятися згодом. Члени організації, на яких покладаються визначені обов'язки, вносять свій внесок у досягнення встановлених цілей. Перевага організованих груп полягає в тому, що людина, входячи до складу колективу, може більш успішно досягти своїх цілей, ніж індивідуально. Тому для досягнення своїх цілей вона створює інтегровані, кооперативні системи поведінки.

Визначення організації передбачає необхідність формального координування взаємодії працівників. Структура організації визначає, яким чином повинні бути розподілені задачі, хто доповідає і кому, які формальні координуючі механізми і моделі взаємодії. Для неї характерна комплексність, формалізація і визначене співвідношення централізації і децентралізації.

Важливо підкреслити, що організації заздалегідь проектується, моделюються для формування структури, підлеглої інтересам досягнення встановлених цілей. У проектуванні організації використовується уявлення про неї як про організм, що діє раціонально і цілеспрямовано, що має апіорі встановлену мету й удосконалює методи досягнення мети. Проектування в сучасних умовах викликане до життя складністю управління організаціями, необхідністю застосування науково обґрунтованих методів для виконання функцій управління і спеціалізацією управлінської праці. Цей підхід якісно відрізняється від широко розповсюджених методів підвищення ефективності організацій – таких як традиційне розчленування й об'єднання на науковій основі підрозділів чи сфер відповідальності керівників, їхня заміна, поліпшення тих чи інших організаційних процедур.

Кожна організація має своє призначення – місію, в ім'я якої люди поєднуються і здійснюють свою діяльність. Місія – поняття неоднозначне. Здійснюючи свою місію (призначення), організація домагається досягнення визначених цілей – виживання, росту, прибутковості. Вона випускає визначену продукцію і надає послуги, використовує різні технології тощо.

В організаціях важливе значення має ієрархія. Організація вважається ієрархічною, якщо відносини між начальником і підлеглими мають ланцюговий характер. Із збільшенням ієрархічності зростає кількість підлеглих, які водночас є начальниками. Таким чином, утворюється “потік” влади й відповідальності, що “спускається” по неперервній лінії від вищих рівнів влади до нижчих. Цю лінію можна назвати “порядком підлеглості”, або “порядком влади”.

Сутність ієрархічних відносин становлять відносини між вищою службовою особою або підрозділом та підлеглими. Чисельність підлеглих характеризує “розмах” влади, або розмах управління. Чим ширший цей розмах, тим більше ліній влади відгалужується від начальника. Загальна чисельність людей, підлеглих вищій владі, в організації може бути збільшена або розширенням розмаху, або подовженням лінії влади, або поєднанням першого і другого способів. Слід зазначити, що власне ієрархічний рівень ще не визначає ранг або статус усіх посад, або особисте звання людей, що обіймають певні посади. Кожний з рівнів складається переважно з цілої низки посад і завдань. На практиці вища посада в будь-якій ієрархії служить значущим символом у здійсненні розпорядчого впливу і організації управлінського процесу. Лінії влади можуть розглядатися як хребет внутрішньої системи контактів і сполучна основа побудови структури управління.

Складні організації. Управління дуже рідко має справу з організаціями, які мають лише одну мету. Складні організації мають набір взаємопов'язаних цілей. Наприклад, “Мак Дональдс” є організацією, яка складається більш як із семи тисяч самостійних підприємств, робота яких забезпечується підтримкою великої кількості організацій, які ведуть будівництво магазинів і цехів, здійснюють рекламу та закупку продуктів, розробляють нові види продуктів, здійснюють контроль якості. Кожна установа “Мак Дональдс” має свої плани реалізації продукції та прибутків.

Організація є системою, тобто сукупністю взаємодіючих елементів, що складають цілісне утворення, яке має властивості, відмінні від властивостей складових елементів. Основними формами підприємницької діяльності в Україні є підприємства, товариства, кооперативи, які утворюються згідно з Законом України “Про підприємництво”. Крім того, існують такі організації, як банки, страхові компанії, кредитні спілки, біржі, фонди.

Різні форми підприємницької діяльності можуть створювати об'єднання, до яких належать асоціації, концерни, консорціуми, холдинг-компанії, виробничі об'єднання, франчайзні об'єднання.

Світова практика формування підприємницьких структур свідчить, що найдоцільніше в основу кооперацій між великими та дрібними фірмами покласти систему франчайзних договірних відносин. Термін “франчайза” запозичено з французької мови і означає угоду великих корпорацій (франчайзерів) з малими фірмами (франчайзі) або окремими підприємцями на засадах системи взаємовигідних пільг і привілеїв.

На Заході так функціонують відомі фірми “Мак Дональдс”, “Кока-Кола”, “Адідас” та ін.

Франчайзер надає право дрібному підприємцеві вести справу у формі, що визначена угодою, на певній території та протягом обумовленого часу. При цьому велика фірма забезпечує малу своїми товарами, рекламними послугами, ефективними технологіями, фірмовим знаком тощо. За своєю суттю франчайзі виконують функції дилерів, торговельних підприємств, посередників, ліцензіатів, філій, роздрібних продавців і зобов'язані підтримувати ділові контакти тільки з франчайзерами. Найчастіше франчайза виникає в галузі торгівлі, послуг, харчування. Не виключена можливість її застосування у сфері виробництва, науково-дослідницької діяльності, навчання.

4.2. Загальні характеристики організацій та складові її успіху

Усі складні організації мають загальні характеристики. Ці загальні риси допомагають зрозуміти, чому, щоб добитися успіху, організацією необхідно керувати.

1. Ресурси. В загальних рисах мета будь-якої організації вміщує перетворення ресурсів для досягнення результатів. Основні ресурси, які використовуються організацією, – це люди (людські ресурси), капітал, матеріали, технологія та інформація.

Наприклад, організація “Мак Дональдс” (виробництво і обслуговування).

Матеріали – м'ясо, картопля, булочки, папір.

Технологія – механізоване приготування їжі (кухонне обладнання).

Люди – управляючі ресторанами, бухгалтери, м'ясники, продавці на роздачі.

Інформація – звітність щодо реалізації, облік на складах, звіт щодо затрат на придбання продуктів для виготовлення продукції.

Цей приклад показує взаємозв'язок між цілями і ресурсами.

2. Залежність від зовнішнього середовища. Однією із найважливіших характеристик організації є її взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. Жодна із організацій не може бути “острівцем у собі”. Організації повністю залежні від навколишнього світу, від зовнішнього середовища – як щодо своїх ресурсів, так і щодо споживачів, користувачів їх результатів, яких вони намагаються досягти.

Термін “зовнішнє середовище” враховує економічні умови, споживачів, профспілки, урядові акти, законодавство, конкуруючі організації, систему цінностей у суспільстві, суспільні погляди, техніку та технологію, інші складові. Велике значення має той факт, що хоч організація і залежить повністю від зовнішнього середовища, середовище це, як правило, знаходиться за межами впливу менеджерів. Найкращі керівники в компанії “ІВМ” нічого не можуть зробити, щоб утримати маленьку японську компанію від виходу на ринок з новою інтегральною схемою, яка робить деякі види продукції “ІВМ” застарілими.

З кожним роком керівництву доводиться враховувати дедалі більшу кількість факторів зовнішнього середовища. Щоб досягти успіху, фірмам доводиться конкурувати на іноземних ринках і протистояти конкуренції іноземних компаній у себе на батьківщині.

3. Горизонтальний розподіл праці. Найбільш наочною характеристикою організації є розподіл праці. Якщо дві особи працюють для досягнення однієї мети, вони повинні ділити роботу між собою. Розподіл всієї роботи на складові називають горизонтальним розподілом праці. Розподіл великого обсягу роботи на багаточисленні невеликі спеціалізовані завдання дозволяє організації виробляти значно більше продукції, ніж якби та ж кількість людей працювала самостійно. Класичним зразком

горизонтального розподілу праці на виробничому підприємстві є виробництво, маркетинг і фінанси. Це основні види діяльності, які повинні бути успішно здійснені, щоб фірма досягла поставлених цілей.

4. Підрозділи. Складні організації здійснюють чіткий горизонтальний розподіл за рахунок утворення підрозділів, які виконують специфічні конкретні завдання і досягають конкретної специфічної мети. Такі підрозділи часто називаються відділами або службами, хоча існують й інші назви.

Як і ціла організація, частиною якої вони є, підрозділи – це групи людей, діяльність яких свідомо спрямовується і координується для досягнення загальної мети. Таким чином, за своєю суттю великі і складні організації складаються із декількох спеціально створених для конкретної мети взаємопов'язаних організацій і багаточисельних неформальних груп, які виникають спонтанно.

5. Вертикальний розподіл праці. Оскільки робота в організації розподіляється на складові, хтось повинен координувати роботу групи для того, щоб вона була успішною. Вертикальний розподіл праці відділяє роботу з координування дій від самих дій. Діяльність з координування роботи інших людей і становить суть управління.

6. Необхідність управління. Для того, щоб організація могла досягати своєї мети, завдання повинні бути скоординовані засобом вертикального розподілу праці. Тому управління є суто важливою діяльністю для організації.

Бажання добитися успіху характерне для багатьох. Вважається, що організація діє успішно лише тоді, коли досягла своєї мети.

Які ж складові успіху організації?

1. Виживання. Деякі організації планують свій розпуск після досягнення ними ряду заздалегідь запланованих завдань. Прикладом може служити будь-яка урядова комісія, яка створювалася для досягнення конкретної мети. Але виживання, можливість існувати якомога довше є первинним завданням більшості організацій. Це може продовжуватися нескінченно. Рекорд встановила римська католицька церква, яка діє уже протягом 2000 років.

2. Результативність і ефективність. Щоб успішно господарювати протягом тривалого часу, вижити й досягти мети, організація повинна бути як ефективною, так і результативною.

Популярний дослідник Пітер Друкер говорить: результативність є наслідком того, що “робляться потрібні, правильні речі”. А ефективність є наслідком того, що “правильно створюються ті ж речі”. І перше, і друге однаково важливо.

3. Продуктивність. Ефективність можна виміряти і виразити кількісно, тому що є можливість визначити грошову оцінку ресурсів, які споживаються, і продуктів, що випускаються. Відносна ефективність організації називається продуктивністю. Вона виражається в кількісних одиницях. Продуктивність – це відношення кількості одиниць на виході до кількості одиниць на вході.

Ключовою складовою продуктивності є якість.

Менеджери вирішують, якими повинні бути цілі в галузі продуктивності організації. Менеджери вирішують, які методи одержання продукції будуть використані в організації. Менеджери вирішують, які форми стимулювання будуть застосовуватися в організації для того, щоб зацікавити робітників у підвищенні продуктивності.

4. Практична реалізація. Управлінські рішення, як би добре вони не були обґрунтовані з точки зору теорії і підкріплені дослідженнями, це лише ідеї, думки. А мета управління – це виконання реальної роботи реальними людьми. Рішення є успішними тоді, коли вони реалізуються практично, результативно і ефективно, перетворюються в дію [10].

На нинішньому етапі розвитку створюється велика кількість нових організацій. Нова організація сучасного промислового або сільськогосподарського виробництва повинна відповідати таким вимогам:

- невеликі організаційні підрозділи з невеликою кількістю працівників, але вони повинні мати більш високий, ніж раніше, кваліфікаційний і освітній рівні;
- небагато рівнів управлінської ієрархії;
- бригадні організаційні структури;
- орієнтація виробництва на обслуговування споживача;
- гнучкий, який може швидко змінюватись, асортимент продукції;

- мінімум запасів і гнучкі виробничі системи;
- більш високий рівень виробництва і якомога менші його витрати.

Нові виробничі організації виробництва повинні будуватися на таких принципах:

1. Не можна будувати організацію до здібностей наявних людей: її потрібно будувати як інструмент для досягнення чітко визначеної мети і підбирати людей, здатних забезпечити досягнення цієї мети.

2. Принцип єдиноначальності: жодна людина не повинна звітуватися більш ніж одному керівнику і повинна одержувати накази тільки від одного керівника.

3. Принцип спеціалізації у сфері управління: всі дії, які регулярно повторюються, слід твердо розподіляти між працівниками апарату управління і не дублювати їх.

4. Принцип діапазону управління: рекомендується мати не більше 6–12 підлеглих.

5. Постійне обмеження числа ієрархічних шаблів у структурі організації (чим більше підприємство, тим складніше ним управляти).

6. Принцип делегування повноважень: керівник ніколи не повинен сам робити те, що може зробити його підлеглий.

Сучасні менеджери повинні знати, що в рамках нового управлінського мислення будь-яка виробнича система розглядається як соціотехнічна. Вона складається з двох підсистем: а) технічної, до якої входять не тільки машини, верстати, обладнання, всі види технологій, а й управлінські знання, організаційні структури, методи планування, організація робочих місць та рівень кваліфікації та підготовки робочої сили, технологічні прийоми та навички роботи; б) соціальної, яка містить усі форми морального та матеріального стимулювання праці, стиль управління, участь робочих і службовців у процесі прийняття рішень, створення кар'єри та просування по службі, організаційну культуру та ін.

Таким чином, усі проблеми повинні вирішуватися в рамках єдиної соціальної системи.

4.3. Внутрішнє середовище організації

Внутрішнє середовище кожної організації формується під впливом перемінних, що роблять безпосередній вплив на процес перетворень (виробництва продукції, послуг).

Внутрішні змінні – це ситуаційні фактори всередині організації, що постійно знаходяться в полі зору менеджерів: цілі, структура організації, її завдання, технологія і люди.

Будь-яка *організація розглядається як група людей із загальними цілями (перший змінний фактор)*. Того, що люди не змогли б досягти поодиночі, вони досягають в організації, тому її можна розглядати як засіб досягнення мети. Мета – це конкретний кінцевий стан чи очікувані результати роботи групи людей, які певним чином організовані. Такі кінцеві результати розробляються в процесі планування і доводяться учасникам виробництва. Різні типи організацій мають різні цілі. Якщо ціль – одержання прибутку, то організації займаються виробництвом товарів чи наданням послуг. Якщо організації безприбуткові, то їхньою метою є виконання свого призначення в рамках асигнованих бюджетних засобів.

Великі організації – багатоцільові. Для одержання прибутку велика організація визначає цілі в різних напрямках, тобто розробляє дерево цілей. Це може бути розробка нової продукції, вища якість послуг, підготовка кадрів, визначення ринку збуту тощо.

Для досягнення кінцевої мети організації ставляться різні цілі в її підрозділах. Вони координуються менеджерами в рамках загальної мети.

Другою ситуаційною змінною є структура організації. Під структурою організації розуміють кількість, склад її підрозділів, ступенів управління в єдиній взаємозалежній системі. Структура встановлює такі взаємини рівнів управління і функціональних підрозділів, що дозволяють найбільш ефективно досягати цілей організації. Цьому сприяє спеціалізований поділ праці. Характерною особливістю спеціалізованого поділу праці є те, що відповідна робота закріплюється за фахівцями, тобто тими, хто здатний її виконувати краще всіх. Так, праця розділена між економістами, технологами, механіками, енергетиками тощо. При виробництві будь-якого товару робота розділяється на численні малі операції, що теж є конкретною спеціалізацією праці.

Перевагою спеціалізованого поділу праці є те, що фахівець працює більш продуктивно і якісно. В усіх організаціях (за винятком дуже маленьких) має місце спеціалізований поділ праці. У великих організаціях фахівців групують разом у межах функціонального поділу галузей (відділи, управління). Завдяки правильному поділу праці в організації по горизонталі здійснюється її успішна діяльність, досягається висока продуктивність і ефективність. Але не менш важливий у цьому плані є і вертикальний поділ праці.

Для успішної групової роботи вкрай потрібне розмежування праці по координації від безпосереднього виконання завдань. Таке відділення створює ієрархію управлінських рівнів, тобто формальна субпідрядність на кожному рівні. Менеджер, що знаходиться на більш високому рівні управління, може мати у своєму підпорядкуванні декількох керівників нижчого рівня, а ті у свою чергу – на нижчій ступені і так аж до виконавчого персоналу. Наприклад, начальник виробничого відділу має у своєму підпорядкуванні начальників цехів, змін, лабораторій. Начальникам цехів підпорядковуються бригадири дільниць, майстри. Всю організацію пронизує субпідрядність до рівня виконавського персоналу.

Кожен керівник має у своєму підпорядкуванні певну кількість людей, які знаходяться у сфері його контролю. Сфера контролю визначає тип організаційної структури. Якщо керівник контролює велику кількість підлеглих, то сфера контролю є широкою. Її наслідком є формування плоскої структури управління. Якщо кожному керівнику підпорядковується небагато людей, то це вузька сфера контролю, за якого функціонує багаторівнева (чи висока) структура управління. Великі організації з плоскою структурою мають невелике число рівнів.

Не можна говорити про кращу чи гіршу сферу контролю. Не визначає вона й величини організації. І висока, і плоска структури управління організацією можуть скластися в різних за величиною організаціях. Організації з широкою сферою контролю можуть мати високу структуру і пласку. Так, наприклад, авіазавод і трест ресторанів мають високу структуру управління, незважаючи на величезні відмінності та цілі їхньої діяльності. Так завод зі сферою впливу на кілька тисяч працюючих має п'ять рівнів управління. Стільки ж рівнів має армійська рота з чисельністю в 100 чоловік.

Оскільки у великих сучасних організаціях робота чітко розмежовується по горизонталі і вертикалі, то виникає крайня необхідність у створенні формальних механізмів координації діяльності міжрівневих підрозділів і співвідпорядкованості. Така координація забезпечує не тільки інтереси підрозділів, але й організації в цілому.

За допомогою координації формується і доводиться мета організації до її підрозділів. Але це лише один з багатьох механізмів координації. У координації бере участь кожна функція управління.

Третім внутрішнім змінним фактором в організації є постановка завдань, під яким розуміють запропоновану роботу (групу робіт чи частину роботи), що повинна бути виконана заздалегідь встановленим способом і у встановлений термін. При розробці структури організації кожна посадова інструкція включає ряд завдань, що є частиною загального обсягу роботи для досягнення мети. Вважається, що якщо завдання виконуються за встановленою технологією і режимом роботи, то організація функціонує ефективно.

Існує традиційний розподіл завдань на три групи: робота з людьми, предметами (машина, сировина, інструменти), інформацією. Робота за верстатом – це робота з предметами. Майстер дільниці працює з людьми. Робота економіста в плановому відділі, в основному, пов'язана з інформацією.

Важливе значення в роботі має частота повторення завдань і час для їх виконання. Операція по закручуванню гайки на конвеєрі може повторюватися безліч разів за робочий день. На її виконання буде затрачено кілька секунд. Завдання з аналізу економічної інформації вимагають тривалого часу і можуть не повторюватися або повторюватися не часто. Таким чином, управлінська, інтелектуальна робота є більш різноманітною, а час на її виконання збільшується від нижчого до вищого рівня.

Четвертим змінним фактором виступає технологія. Технологія – це засіб перетворення сировини в певні продукти та послуги. Вона передбачає поєднання кваліфікованих навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань, які необхідні для здійснення бажаних перетворень у матеріалах, інформації чи людях.

Будь-які виробничі завдання не можуть бути виконані без використання конкретної технології. Вона виступає як засіб перетворення матеріалу, що надходить на вході виробничого процесу, у форму, яку отримують на виході.

Важливе місце в технології займає стандартизація і механізація, які значно знижують витрати виробництва і ремонтних робіт, тому що передбачають використання машин і механізмів замість людей. Застосування у виробництві стандартних вузлів, заміна людей механізмами і використання конвеєрних ліній змінили службові обов'язки менеджерів, що у свою чергу вплинуло на саму суть управління виробництвом.

Найважливішим внутрішнім змінним фактором управління є люди (п'ятий змінний фактор). Людська змінна розглядається в управлінні в трьох напрямках: поведінка людей (окремих людей, людей у групах, поведінка керівника), менеджер у ролі лідера, вплив менеджера на поведінку окремих людей і груп (рисунок 4.1).



Рис. 4.1. Ситуаційні фактори в середині підприємства

Всі внутрішні змінні фактори діють у взаємозв'язку, що дозволяє досягти цілей організації (рисунок 4.2). Оскільки внутрішні змінні складаються із соціального (люди) і технічного компонентів, то їх називають внутрішніми соціотехнічними підсистемами, що вимагає однакової уваги як до соціальних, так і до технічних питань організації. Віддача можлива лише в їх взаємодії.

Внутрішнє середовище організації визначається внутрішніми змінними, тобто ситуаційними факторами всередині організації. Внутрішнє середовище, де працюють менеджери, містить у собі корпоративну культуру, організаційну структуру, технологію виробництва, всі будинки та споруди, які належать організації, машини та обладнання. Найбільш вагомим фактором внутрішнього середовища є корпоративна культура. Внутрішня культура повинна відповідати вимогам як зовнішнього середовища, так і стратегії фірми.

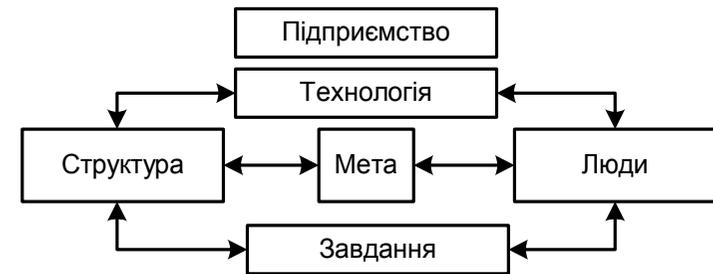


Рис. 4.2. Взаємозв'язок елементів внутрішнього середовища підприємства

Внутрішнє середовище організації представлено функціональними сферами, які є загальними для всіх типів організації.

Кадрова функція – це забезпечення виробничої та інших сфер людськими ресурсами (найм, підготовка та перепідготовка). Виконання всіх управлінських дій, які пов'язані з соціальною сферою: оплата, добробут і умови найму.

Фінанси та бухгалтерський облік – це грошові аспекти бізнесу, в тому числі управління засобами (витрати, зміна грошової маси). Бухгалтерський облік – збір, обробка та аналіз фінансових даних.

Забезпечення ресурсами – здійснення та удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення організації матеріалами, напівфабрикатами, машинами та енергетичними ресурсами.

Виробнича функція – забезпечення функціонування виробничого процесу в залежності від мети виробничої функції. Прийняття рішень у сфері технологій, організації, календарного планування, виробництва, а також контролю якості (всі ці багаточисельні завдання входять в оперативно-виробниче управління).

Функція розвитку продукту та процесу виробництва – це організація проведення досліджень і розвитку процесів, розробка високих технологій, комп'ютеризація (удосконалення організації процесів). Вивчення довготермінової динаміки розвитку продукту, як основного фактора конкуренції на ринку, здійснення інноваційної політики фірми.

Функція розвитку матеріально-технічного забезпечення виробництва – це розвиток інструментального господарства,

ремонтних служб та служб технічного оснащення з метою забезпечення раціональних термінів фізичного та морального зносу технічних систем.

Маркетинг – це особливий вид діяльності з прогнозування, здійснення, виявлення та задоволення бажань споживача. Виконання цих функцій для однієї організації називають мікромаркетингом, у цілому для суспільства – макромаркетингом. Вивчаючи поведінку покупців, варто враховувати їх соціальні, психологічні, культурні, освітні, вікові та інші фактори. Вони визначають необхідність створення продукту, проблему пошуку інформації про нього, оцінку альтернатив, приймають рішення щодо купівлі продукту та оцінюють його якість при експлуатації.

4.4. Зовнішнє середовище організації

Зовнішні фактори – це в основному неконтрольовані сили, які мають вплив на рішення менеджерів та їх дії і, в кінцевому підсумку, на внутрішню структуру і процеси в організації.

Зовнішній вплив на організацію можна представити як сукупність трьох основних сфер: віддаленого, виробничого і оперативного впливу.

Віддалений вплив складається із серії факторів, які беруть початок за межами фірми, як правило, незалежні від внутрішньої ситуації, яка склалася в організації. До віддаленого впливу належать: екологічний, економічний, політико-правовий, соціально-культурний, демографічний і технологічний впливи.

До оперативного впливу відносять: виробничу структуру, суперництво між конкурентами, вхідні та вихідні бар'єри, загроза появи товарів-замінників, вплив поставщиків та вплив споживачів.

До операційного оточення відносять конкурентну позицію, образ споживача, ринок робочої сили, інтереси посередників, відношення поставників і кредиторів.

Нагадаємо, що зовнішнє середовище організації – це сили, зовнішні стосовно до організації, які впливають на її результативність.

Функціональні сфери зовнішнього середовища.

Соціальне середовище. Зростання населення, розвиток культури, освіти визначають характер зростаючого потенційного ринку; вимірювання потреби в кількості та якості благ, які споживаються

(продуктів, житла, комфорту), зміна стилю життя призводить до трансформації понять зайнятості та відпочинку, здорового способу життя, комфорту житла, а все разом – мотивація для зміни виробництва благ і послуг.

Правове середовище. Всі бізнес-організації працюють в юридичних рамках, норми права регулюють поведінку бізнес-організацій і вирішують спори, конфлікти між ними і суспільством у цілому. Тому розвиваються закони, контрактне право, захист споживачів тощо.

Державне середовище. Держава в економіці може відігравати три різні ролі: невтручання держави в процеси економіки (вільний ринок); радикальне втручання в економіку (соціалізм і комунізм); прагматичне втручання, тобто узгодження політичних поглядів, індивідуальної ініціативи, прибуткової мотивації, ринкових сил (ринок, що регулюється).

Політичне середовище. Внутрішній ринок знаходиться під впливом політичних подій і рішень, аналогічно цьому політичні фактори можуть впливати на операції у сфері міжнародного бізнесу.

Технологічне середовище. Динаміка попиту і пропозиції на ринку праці, ресурсів і фінансів впливає на темпи інноваційних процесів у технології. Сили конкуренції стимулюють процес розвитку технологій.

Економічне середовище. Процеси виробництва продукції та послуг завжди знаходяться в конкретному зв'язку з економічним середовищем: рівнем зайнятості, платіжним балансом, темпами економічного росту.

Ресурсне середовище. Економісти вважають, що ресурси, які споживаються людством, завжди обмежені. Цей принцип можна вважати правильним, якщо мова йде про ресурси, які не вимагають глибокої переробки. У випадку, якщо використовуються високі технології і ресурсами є квазічастинки та компоненти енергії, то можна стверджувати, що ресурси на Землі необмежені. Проблемою виробництва є інший аспект: навчитися отримувати необмежену кількість ресурсів, не порушуючи при цьому стійкості та рівноваги параметрів навколишнього середовища, які визначають тривалість перебування людства на землі.

Існує межа, що відокремлює організацію від її оточення. Зміни в організації впливають на один чи кілька її атрибутів і, навпаки, зміни в організації впливають на оточення. Зовнішнє середовище організації схематично представлено на рисунку 4.3.

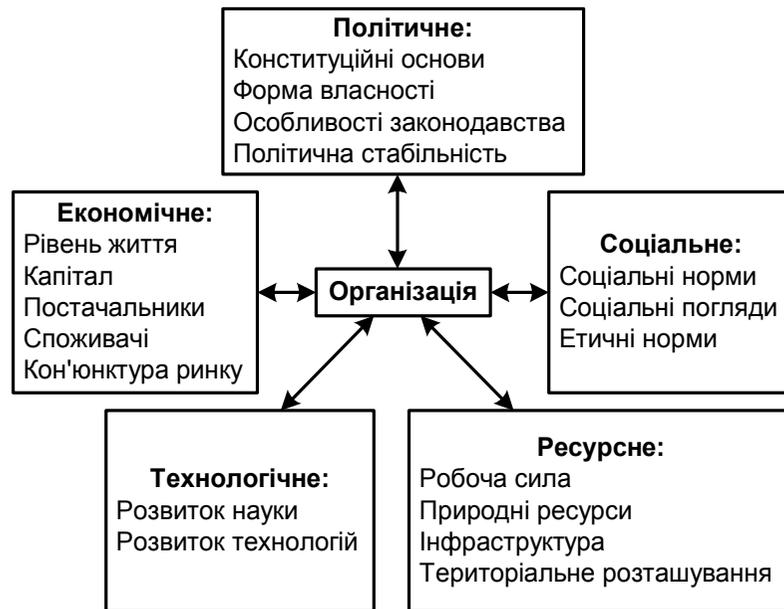


Рис. 4.3. Зовнішнє середовище організації

Організація повинна відбивати зовнішнє середовище. В основі її будови лежать передумови економічного, науково-технічного, політичного, соціального чи етичного характеру. Організація повинна створюватися так, щоб вона нормально функціонувала, всі її члени повинні робити внесок у загальну роботу і ефективно допомагати працівникам досягати поставлених цілей тепер і в майбутньому. У цьому значенні діюча організація не може бути статичною. Вона повинна швидко дізнаватися про всі зміни середовища, мати уяву про їхнє значення, вибирати найкращу відповідну реакцію, що сприяє досягненню її цілей, ефективно реагувати на вплив середовища.

Ключові фактори успіху організації знаходяться у двох сферах: у зовнішній (з якої вона одержує всі види ресурсів, включаючи інформацію, тобто знання) і у внутрішній (сильні та слабкі сторони якої створюють ті чи інші передумови для перетворення ресурсів у продукцію та послуги).

Зовнішнє середовище характеризується сукупністю перемінних, котрі перебувають за межами підприємства і не є сферою безпосереднього впливу з боку його менеджменту. Це, насамперед, усі ті організації, а також люди, що зв'язані з даним підприємством у силу виконуваних ним цілей і завдань: постачальники, споживачі, акціонери, кредитори, конкуренти, професійні союзи, торгові організації, спілки споживачів, урядові органи та ін. Крім того, існує другий ряд перемінних зовнішнього середовища – соціальні фактори й умови, що, не впливаючи прямо на оперативну діяльність організації, визначають стратегічно важливі рішення, які прийняті її менеджментом. Найважливіша роль тут належить економічним, політичним, правовим, соціально-культурним, технологічним, екологічним, фізико-географічним факторам і змінним.

Організація як відкрита система може вижити тільки у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем. Розрізняють середовище прямого впливу і середовище непрямого впливу. До *середовища прямого впливу* відносяться постачальники, трудові ресурси, закони й установи державного регулювання, споживачі й конкуренти. До *середовища непрямого впливу* – стан економіки, науково-технічний прогрес, соціально-культурні та політичні зміни, групові інтереси і події в інших країнах, що стосуються організації. Фактори непрямого впливу можуть не робити безпосереднього впливу на організацію, але позначаються на її діяльності. Так само як і внутрішні перемінні, зовнішні перемінні впливають на організацію у взаємозв'язку, тобто зміна одного фактора може вплинути на зміну інших. Так, наприклад, ріст цін на нафту спричинить за собою підвищення цін у всіх галузях економіки, викличе урядове регулювання нормативів споживання, введення податків на надприбуток нафтових компаній, підвищення цін на комунальні послуги тощо (рисунки 4.4.)

Фактори зовнішнього середовища характеризуються:

- об'єктивний чинник виникнення впливу: умови виникають незалежно від діяльності підприємства і впливають на нього;
- взаємозалежність факторів: сила, з якою змінність одного фактора впливає на інші фактори;
- складність, кількість та різноманітність факторів, що суттєво впливають на підприємство;
- динамічність: відносна швидкість змінності середовища;
- невизначеність: відносна кількість інформації про середовище та ступінь її імовірності.



Рис. 4.4. Фактори зовнішнього середовища непрямої дії

Складність зовнішнього середовища характеризується числом і варіантністю факторів, на які організація зобов'язана реагувати. Організації, що працюють зі складним зовнішнім середовищем, мають справу з багатьма категоріями даних, необхідних для прийняття рішень.

Швидкість, з якою відбуваються зміни в навколишньому середовищі, визначають її рухливість. Наш час характеризується особливою рухливістю зовнішнього середовища організації. Більш висока рухливість зовнішнього середовища спостерігається в галузях електронної, фармацевтичної та хімічної промисловості (фактори – технологія, конкурентна боротьба). Більш активні зміни відбуваються в галузях, орієнтованих на науково-технічний прогрес.

Рухливість зовнішніх перемінних факторів може по-різному стосуватися різних підрозділів організації. Так, наприклад, підрозділи, які зв'язані з науковими дослідженнями, постійно зіштовхуються з високою рухливістю зовнішнього середовища, відслідковуючи технологічні нововведення. Для виробничого відділу реакція на зовнішнє середовище більш спокійна. Тут спостерігається стабільний рух матеріальних і трудових ресурсів.

Обсяг і вірогідність інформації кожного фактора впливає на ступінь визначеності зовнішнього середовища. Невизначеність зовнішнього середовища тим більша, чим менше інформації і є сумніви в її вірогідності. Чим невизначеніше зовнішні перемінні, тим складніше приймати ефективні рішення.

Як уже згадувалося, в середовище прямого впливу на організацію входять постачальники, закони і державні органи, споживачі і конкуренти. Всі види ресурсів організації одержують через постачальників. Це матеріали, устаткування, енергія, капітал і робоча сила.

Підприємства, що виробляють продукцію, залежать від рівномірності надходження матеріалів. Порушення їх надходження приводить до порушення випуску продукції, постачання ринку, одержання прибутку, задоволення потреб покупця тощо. Все це в кінцевому рахунку ставить у краще становище конкурента. Звідси пряма залежність організації від постачальників.

Але для нормального функціонування організації потрібні не тільки постачальники матеріалів, але й капіталу. Інвестиції можуть бути отримані від банків, акціонерів і приватних осіб. Надійний фінансовий стан організації завжди приваблює інвесторів.

Які б не були сучасна технологія, капітал і матеріали, вони не можуть забезпечити ефективність виробництва без трудових ресурсів. Організаціям, як правило, завжди не вистачає висококваліфікованих фахівців різних напрямків і менеджерів.

На організації впливають закони і державні установи, що визначають правовий статус і регулювання економіки. Сюди відноситься безліч законів і положень про безпеку й охорону здоров'я, захисту навколишнього середовища, захисту інтересів споживача, про оплату, фінансовий захист і багато інших. Організації зобов'язані виконувати не тільки вимоги законів, але і ряду державних установ, що стежать за виконанням законів і видають свої розпорядження. Все це доповнюється ще і регулюючими постановами місцевих органів управління. У такий спосіб організації зіштовхуються зі складною системою юридичних норм.

Тому завданням організації є створення свого споживача, бо бізнес не можливий без споживача. Саме споживач диктує, які товари й послуги для нього необхідні і за якою ціною, тобто визначає кінцеві результати діяльності організації. Тому вплив споживачів на підвищення ефективності й використання таких внутрішніх перемінних, як матеріали і трудові ресурси, величезний.

Але в багатьох випадках не споживачі визначають необхідний ринку продукт чи послугу, а конкуренти. Якщо конкуренти вводять нововведення, то це вимагає ще більш досконалих нововведень і

перетворення своєї організації у ще більш новаторську й ефективну. Недооцінка конкуруючої сторони в області вдосконалення продукту чи послуги може обернутися великими втратами прибутку.

Всі фактори прямого впливу безпосередньо впливають на внутрішні перемінні, викликаючи їх реакцію. Не так помітно на організацію впливають фактори непрямого впливу. Інформація про них, як правило, не повна, і керівництво змушене робити припущення про їх можливі наслідки для організації.

Серед факторів непрямого впливу найважливіше місце займає технологія, що одночасно є і внутрішньою перемінною. Організація повинна враховувати перспективні технології, що можуть вплинути на швидкість старіння своєї продукції і якого роду продукцію покупець очікує в майбутньому. Відносно недавно виниклі великі технологічні нововведення докорінно змінили виробничі процеси і продукцію. Це комп'ютерна, лазерна, мікрохвильова, напівпровідникова технологія, супутниковий зв'язок, генна інженерія та ін. Вони вплинули не тільки на організації, але і на суспільство в цілому. Зберегти конкурентноздатність можна, орієнтуючись на високі технології.

На інтереси організації також впливає загальна зміна економіки: інфляція, економічний спад, коливання курсу долара щодо валют інших країн. Наприклад, інфляція може викликати зростання витрат. Зниження податків збільшує масу грошей у населення, що сприяє розвитку бізнесу.

На організацію впливають також життєві цінності та традиції. Неетично поширювати слухи, що ганьблять конкурента, приймати на роботу через знайомих. До соціокультурних факторів, що впливають на організацію, відносяться прихильність визначеній торговій марці чи негативне відношення до конкретного товару або явища.

Організаціям необхідно рахуватися також з політичними факторами і ставленням місцевого населення. Якщо організація веде справу за межами внутрішнього ринку, то їй необхідно враховувати особливості зовнішнього середовища тієї країни, в якій вона здійснює свою діяльність. У кожній країні зовнішні фактори будуть унікальними. Вони торкаються не тільки потреб, але й культури, звичок і звичаїв іншої нації.

У середовищі міжнародного бізнесу виділяються такі фактори,

як культура, економіка, законодавство, державне регулювання та політична ситуація.

Система цінностей, релігії, звичаїв і установок, що переважають у суспільстві, уособлюють собою культуру. Для ефективного ведення справ необхідно вивчати культурні відмінності та змінювати поведінку стосовно цінностей інших націй.

Фірми, які працюють у міжнародному середовищі, повинні також враховувати і загальні економічні фактори (як обмінний курс валют, рівень заробітної плати, дисконтні ставки відсотку і загальний рівень економічного розвитку).

Ретельному вивченню підлягають закони і державне регулювання країни, у якій здійснюється виробництво чи ведеться торгівля. Вивченню підлягають трудове й антимонопольне законодавство, патентна справа, ціноутворення, закони ринкової економіки.

Значення факторів зовнішнього середовища різко підвищується у зв'язку зі зростанням складності всієї системи суспільних відносин (соціальних, економічних, політичних тощо), що складають середовище менеджменту. Саме зовнішнє оточення диктує стратегію організації.

4.5. Організація як відкрита динамічна система

Істотне проникнення у внутрішню будову організації забезпечується використанням системного підходу.

Система – це набір взаємопов'язаних і взаємозв'язаних частин, складених у такому порядку, що дозволяє відтворити ціле. Унікальною характеристикою при розгляді систем є внутрішні відносини між частинами. Кожна система характеризується як диференціацією, так і інтеграцією. У системі використовуються різноманітні спеціалізовані функції. Кожна частина організації виконує свої визначені функції. У той же час для підтримання окремих частин в одному організмі і формування завершеного цілого в кожній системі здійснюється процес інтеграції. В організаціях ця інтеграція звичайно досягається координацією рівнів ієрархії, прямим спостереженням, правилами, процедурами, курсом дій. Тому кожна система вимагає поділу для того, щоб визначити її складові частини. Поряд з цим є необхідність і в інтеграції, щоб створити умови, за яких система не розпадеться

на незалежні одиниці. Хоча організації, створені з частин чи складених елементів, самі є підсистемами в рамках більш великої системи. Існують не тільки системи, але й підсистеми і надсистеми. Класифікація цих понять залежить від особливостей предмета аналізу. При цьому ціле не є простою сумою частин, оскільки систему варто розглядати як єдність.

Розрізняють системи відкриті та закриті. Поняття закритої системи породжене фізичними науками, де розуміють, що система є самодостатньою. Її головна характеристика в тому, що вона істотно ігнорує ефект зовнішнього впливу. Зробленою системою закритого типу була б та, котра не приймає енергії від зовнішніх джерел і не віддає енергію своєму зовнішньому оточенню. Закрита організаційна система мало застосовується.

Відкрита система визнає динамічну взаємодію з навколишнім світом. Організації одержують свою сировину і людські ресурси з навколишнього світу. Вони залежать від клієнтів і замовників із зовнішнього світу, що споживають їхню продукцію. Банки, які активно взаємодіють із навколишнім світом, використовують депозити, обертають їх у кредити та інвестиції, використовують отриманий прибуток для підтримки самих себе, розвитку, виплати дивідендів і сплати податків.

Ступінь розмежування відкритої чи закритої систем змінюється в рамках систем. Відкрита система може стати більш закритою, якщо контакти з оточенням зменшуються згодом. У принципі можлива і зворотна ситуація.

Відкриті системи тяжіють до наростання ускладненості і диференціації. Іншими словами, відкрита система буде в міру свого росту прагнути до більшої спеціалізації своїх елементів і ускладненню структури, нерідко розширюючи свої межі чи створюючи нову суперсистему з більш широкими межами. Якщо ділове підприємство росте, то спостерігається значна його диференціація й ускладнення. Створюються нові спеціалізовані відділи, здобуваються сировина і матеріали, розширюється асортимент продукції, що випускається, організуються нові збутові контори.

Компоненти системи. У складі кожної системи можна розрізнити дві тісно взаємодіючі підсистеми – керуючу і керовану. Керуюча підсистема – це “хто” керує, а керована – “чим” чи “ким” керують. Аналогічними їм за змістом є поняття “суб’єкт управління” і “об’єкт управління”.

У цьому розумінні будь-яку організовану соціально-економічну систему можна уявити у вигляді сукупності керуючої підсистеми (суб’єкт управління) і керованої підсистеми (об’єкт управління) (рис. 4.5).

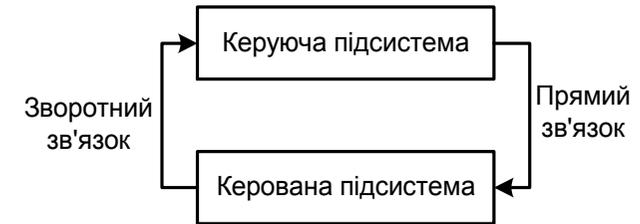


Рис. 4.5. Взаємодія керуючої та керованої системи в організації

До складу керованої підсистеми входять елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності. На рисунку 4.6. показаний процес функціонування організації як відкритої системи.

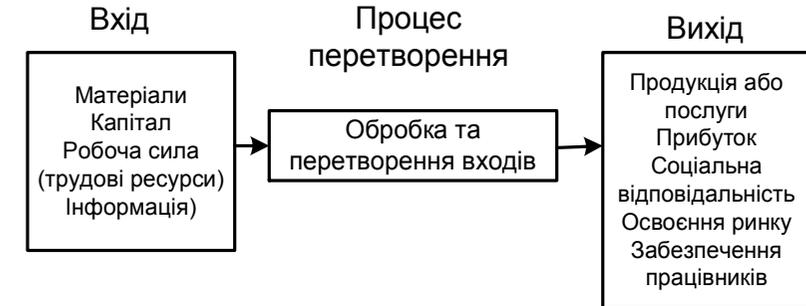


Рис. 4.6. Процес функціонування організації як відкритої системи

Суб’єкт і об’єкт управління взаємодіють за допомогою каналів зв’язку, якими проходять потоки інформації. Ці потоки являють собою керуючі впливи і повідомлення щодо стану керованого об’єкта. Управління можна представити як процес обміну видами діяльності, в результаті якого система нормалізується і приводиться в стан динамічної рівноваги.

Динамічна рівновага організації настає під впливом факторів зовнішнього середовища. Впливи надходять у вигляді відхилень

до норм у забезпеченні ресурсами (несвоєчасне постачання матеріалів, сировини, що комплектують, кредитів і т.д.), а також відхилень у процесі перетворення ресурсів у готову продукцію.

Інформація про відповідні дії надходить каналами зворотного зв'язку.

Зв'язок, що обслуговує апарат управління (суб'єкта), який розробляє управлінські рішення (вплив), і забезпечує передачу останніх на об'єкт управління, називають прямим зв'язком. Зворотні зв'язки, що несуть інформацію про стан об'єкта і його реакцію на управлінські рішення, служать базою формування коригувального впливу на вхід динамічної системи. Таким чином, здійснюється зв'язок між "входом" (цілями, нормами, ресурсами) і "виходом" системи, що характеризує ступінь досягнення заданої мети (результату).

Вхід системи – це потік ресурсів, що надходять до об'єкта управління, і потоки інформації про ресурси, фактори зовнішнього середовища й операції, які здійснюються в об'єкті. Ці потоки інформації надходять до суб'єкта управління (апарат управління). Вхід (як самі ресурси, так і інформація для управління) обробляється відповідно до встановленого порядку здійснення операцій з метою одержання вихідних результатів.

Процес перетворення в керованій і керуючій підсистемах відрізняється не тільки входами, але й елементами процесу перетворення і корисних продуктів (виходом).

В об'єкті протікає цілеспрямований процес, завдяки якому відбувається перетворення окремих елементів у корисну продукцію. Іншими словами, цей процес є визначеною технологією, відповідно до якої завершується трансформація витрат у продукцію.

Істотним компонентом у керуючій підсистемі, крім суб'єкта, є ті чи інші засоби управління системою. Основне призначення керуючої підсистеми полягає в стабілізації вихідних даних, системи у встановлених межах, обумовлених цілями, нормами і цінностями. Така стабілізація може бути досягнута тільки тоді, коли:

1) вихідні дані можуть бути порівняні з установленими цілями і нормами;

2) передбачений механізм зворотного зв'язку для видачі коригувальної інформації у вигляді вхідних даних у систему, що відбиває відхилення в процесі перетворення ресурсів.

Вихід системи представлений двома результатами:

1) управлінськими рішеннями, що є результатом обробки інформації;

2) корисними продуктами (товарами, знаннями, послугами), одержуваними в результаті переробки ресурсів [6, с. 64–67].

Для організації характерний циклічний характер функціонування. Вихідна продукція системи забезпечує засоби для нового інвестування, що дозволяє повторювати цикл. Доходи, які отримані замовниками промислових організацій, повинні бути досить адекватними для оплати кредитів, праці робітників і погашення позик, якщо циклічність стійка і забезпечує життєздатність організації.

Варто підкреслити і те, що організаційні системи схильні до скорочення чи розпад на частини. Якщо закрита система не одержує енергію і нові вкладення зі свого зовнішнього оточення, вона може згодом скорочуватися. На відміну від неї відкрита система характеризується негативною ентропією, тобто вона може реконструювати сама себе, підтримати свою структуру, уникнути ліквідації і навіть вирости, тому що має можливість одержувати енергію ззовні в більшій мірі, ніж віддає назовні.

Приплив енергії для запобігання ентропії підтримує деяка сталість обміну енергією, у результаті чого досягається відносно стабільне положення. Навіть незважаючи на те, що існує постійний приплив нових вкладень у систему і постійний відтік, забезпечується визначена збалансованість системи. Коли відкрита система активно переробляє вкладення у вихідну продукцію, вона виявляється здатною підтримувати себе протягом визначеного часу.

Дослідження показують, що великі та складні організаційні системи мають тенденцію до подальшого росту й розширення. Вони одержують визначений запас міцності, що виходить за межі забезпечення тільки виживання. Багато підсистем у рамках системи мають можливість одержувати енергії більше, ніж потрібно для виробництва своєї продукції. Вважається, що стабільне положення застосовується до простих систем, але на більш складному рівні воно стає одним з факторів збереження системи через ріст і розширення.

Кожна організація виступає як відкрита система і характеризується певними рисами і властивостями (таблиця 4.1).

Таблиця 4.1. Організація як відкрита система [10]

Риси і властивості	Характеристика, обґрунтування
Компоненти	Система складається з деякої кількості частин, які називаються елементами
Зв'язки	Компоненти системи зв'язані між собою
Структура	Форма зв'язку організаційно закріплена в структурі
Взаємодія	Компоненти впливають один на одного своїм перебуванням у системі і виходом з неї, що є результатом взаємного впливу і взаємодії з навколишнім середовищем
Процес	Зміни, що відбуваються в результаті взаємодій, називаються процесами
Холізм і емерджентні властивості	Система – цілісність (Holism – англ. holos – греч. ціле), що виявляє властивості і виникає тільки в результаті взаємодії її компонентів
Ідентифікація	Властивості системи, на підставі яких її можна ідентифікувати і відрізнити від інших явищ, що не входять у систему
Оточення	Представлено явищами, утвореннями, що, не будучи частиною системи, істотно впливають на неї. Це навколишнє середовище системи
Концептуалізм	Система – це концепція, особлива форма якої відбиває цілі та цінності індивідуума чи групи, що розробили цю концепцію

Відкриті системи домагаються примирення двох, часто конфліктуючих, курсів дій. Дії з підтримки збалансованості системи забезпечують погодженість і взаємодію з зовнішнім оточенням, що, у свою чергу, запобігає дуже швидким змінам, які можуть розбалансувати систему. Навпаки, дії з пристосованості системи до різних змін дозволяють адаптуватися до динаміки внутрішнього і зовнішнього попиту. Один курс дій, наприклад, орієнтований на стабільність і збереження досягнутого положення

шляхом покупки, підтримки, перевірки і ремонту устаткування, набору і навчання працівників, використання правил процедур. Інший курс зосереджується на змінах за допомогою планування, вивчення ринку, розвитку виробництва нової продукції тощо. І те, й інше необхідно в інтересах виживання організації. Стабільні та добре оснащені організації, але не пристосовані до зміни умов, довго проіснувати не зможуть. З іншого боку, ті що пристосовуються, але не стабільні організації будуть не ефективними і також малоімовірно, що вони зможуть довго існувати.

Організаційна система може досягти своїх цілей з різними вкладеннями і трансформаційними процесами. От чому необхідно розглядати різноманітні форми і способи вирішення виникаючих проблем, а не шукати який-небудь один “оптимальний” вихід, що приводить до швидких результатів.

Багато кількісних характеристик, які зв'язані з вхідними і вихідними перемінними, вважаються постійними в заданий період часу чи стосовно характеру функціонування організації.

Для кожної конкретної сукупності цих характеристик організація знаходиться в деякому визначеному “стані”.

Такі характеристики, що визначають стан організації, називають *параметрами*.

Кожен елемент і компонент визначається власними параметрами, що в сукупності визначають успішне функціонування організації. Успішною можна вважати організацію, яка при сформованих факторах зовнішнього середовища забезпечує досягнення визначених цілей. Очевидно, що крім приватних параметрів, які впливають на досягнення системою власних цілей, існують узагальнюючі (загальні) параметри, що визначають успішну її діяльність.

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф., визначають їх так.

Виживання. Деякі організації планують свій розпуск після досягнення ними ряду заздалегідь намічених цілей. Прикладом такої організації може служити будь-яка урядова комісія, яка створюється для виконання конкретної мети.

Але, в основному, виживання, можливість існувати якомога довше є найпершим завданням більшості організацій. Це може тривати дуже довго, тому що організації мають потенціал існувати нескінченно. Наприклад, римська католицька церква діє майже 2000 років.

Однак для того, щоб залишатися сильними і щоб вижити, більшості організацій приходится періодично змінювати свої цілі, вибираючи їх відповідно до змін і потреб зовнішнього середовища.

Результативність і ефективність. Щоб бути успішною протягом довгого часу, щоб вижити і досягти своїх цілей, організація повинна бути як ефективною, так і результативною. За словами класика сучасного менеджменту Пітера Друкера, результативність є наслідком того, що “робляться потрібні, правильні речі”. Ефективність є наслідком того, що “правильно створюються ці самі речі”. І перше, і друге однаково важливо.

Продуктивність. Результативність, у тому значенні, що “робляться правильні речі”, є чимось невловимим, що важко визначити, особливо якщо організація внутрішньо неефективна. Але ефективність, звичайно, можна виміряти і виразити кількісно, тому що можна визначити грошову оцінку її входів і виходів, тобто ресурсів, які споживаються, і продуктів, що випускаються. Відносна ефективність організації називається *продуктивністю*.

Продуктивність виражається в кількісних показниках. Це відношення кількості одиниць на виході до кількості одиниць на вході.

Чим більш ефективна організація, тим вище її продуктивність.

Наприклад, відділ маркетингу, що збільшує обсяг реалізації товару і підвищує прибуток, не затрачаючи при цьому додаткових засобів, підвищує тим самим свою продуктивність, або бригада, яка збільшує випуск продукції за годину роботи і при цьому робить це без дефектів [8, с. 48–52].

Досягнення цих показників організацією є результатом складної управлінської і виробничої діяльності людей.

4.6. Життєвий цикл організації

Організації зароджуються, розвиваються, добиваються успіхів, слабшають і, зрештою, припиняють своє існування. Деякі з них існують нескінченно довго, жодна не живе без змін. Нові організації формуються щодня. У той же час щодня сотні організацій ліквідуються назавжди. Ті, що вміють адаптуватися процвітають, негнучкі – зникають. Якісь організації розвиваються швидше інших і роблять свою справу краще, ніж інші. Керівник повинен знати, на якому етапі розвитку знаходиться організація,

і оцінювати, наскільки прийнятий стиль керівництва відповідає цьому етапу.

Саме тому розповсюджене поняття про життєвий цикл організацій як про передбачувані їх зміни з визначеною послідовністю станів протягом часу. Застосовуючи поняття життєвого циклу, можна побачити: існують виразні етапи, через які проходять організації, і переходи від одного етапу до іншого є передбачуваними, а не випадковими.

Концепції життєвого циклу приділяється велика увага в літературі, яка вивчає ринки. Життєвий цикл використовується для пояснення того, як продукт проходить через етапи народження чи формування, росту, зрілості й спаду. Організації мають деякі виняткові характеристики, що вимагають визначеної модифікації поняття життєвого циклу. Один з варіантів розподілу життєвого циклу організації на відповідні тимчасові відрізки передбачає наступні етапи.

1. **Етап підприємництва.** Організація знаходиться в стадії становлення, формується життєвий цикл продукції. Цілі є ще нечіткими, творчий процес проходить вільно, просування до наступного етапу вимагає стабільного забезпечення ресурсами.

2. **Етап колективності.** Розвиваються інноваційні процеси попереднього етапу, формується місія організації. Комунікації і структура в рамках організації залишаються в сутності неформальними. Члени організації витрачають багато часу на виконання своїх обов'язків і демонструють високі зобов'язання.

3. **Етап формалізації і управління.** Структура організації стабілізується, вводяться правила, визначаються процедури. Опір робиться на ефективність інновацій і стабільність. Розробка і прийняття рішень стають ведучими компонентами організації. Зростає роль вищої керівної ланки організації, процес прийняття рішень стає більш зваженим, консервативним. Ролі уточнені таким чином, що вибуття тих чи інших членів організації не викликає серйозної небезпеки.

4. **Етап розробки структури.** Організація збільшує випуск своїх продуктів і розширює ринок надання послуг. Керівники виявляють нові можливості розвитку. Організаційна структура стає більш комплексною і відпрацьованою. Механізм прийняття рішень децентралізований.

5. *Етап спаду.* У результаті конкуренції на ринку, в організації зменшується попит на свою продукцію чи послуги. Керівники шукають шляхи утримання ринків і використання нових можливостей. Збільшується потреба в працівниках, особливо тих, хто має найбільш цінні спеціальності. Кількість конфліктів нерідко збільшується. До керівництва приходять нові люди, які намагаються затримати занепад. Механізм розробки і прийняття рішень централізований.

Графічно основні етапи життєвого циклу організації представлені на рисунку 4.7. На ньому показано по вихідній лінії створення, ріст і зрілість організації, а також її занепад, що позначений спадаючою кривою.

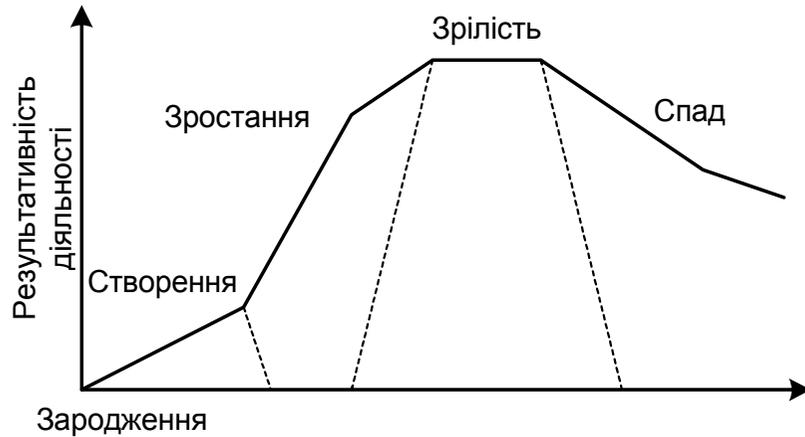


Рис. 4.7 Життєвий цикл організації (типова крива)

На основі проведених досліджень і узагальнення накопиченого досвіду стадії життєвого циклу організації можна представити більш детально [9, с. 24].

Народження. Засновники організації виявляють незадоволені вимоги споживача чи соціальні потреби. Цілеспрямованість, здатність ризикувати і відданість справі характеризують цей етап. Нерідко використовується директивний метод керівництва, який потребує швидкого виконання і ретельного контролю. Для тих, хто в цей період працює в організації, характерні найвища згуртованість і взаємодія.

Таблиця 4.2. Стадії розвитку організації

Стадії	Народження	Дитинство	Отроцтво	Рання зрілість	Розквіт сил	Повна зрілість	Старіння	Оновлення
Первинні цілі	Вживання	Короткостроковий прибуток	Прискорений ріст	Система магичний ріст	Збалансований ріст	Унікальність, образ	Обслуговування	Оновлення
Тип лідера	Новатор	Опоруніст	Консультант	Учасник	Корпоративна діяльність	Державний діяч	Адміністратор	Реорганізатор
Організаційний характер	Боротьба	Досягнення	Зміни	Розширення, диверсифікація	Системна орієнтація	Зрілість, задоволення собою	Орієнтація на структури, що склалися	Орієнтація на зміни
Організаційний образ	Із собою в центрі уваги	Місцевий	Секційний	Національний	Багатонаціональний	Міжнародний	Самозадоволений	Самокритичний
Концентрація енергії на	Новому	Конкуренції	Завоюванні	Координації	Інтеграції, управлінні	Пристосуванні	Продовженні існування	Оновленні, розвитку
Центральна проблема	Вихід на ринок	Існування	Частка ринку	Багатосторонній ріст	Централізація і автономність	Рівновага інтересів	Стабільність	Омолодження
Тип планування	Із передбаченням	Продажі, бюджет	Продажі, бюджет	За замовленнями, спеціалізація	Складний, комплексний	Соціально-політичний	Екстраполяція	Творчий
Метод управління	Одна людина	Мала група однодумців	Делегування	Децентралізований	Централізований	Колегіальний	Оснований на традиціях	Замовальний
Організаційна модель	Максимізація прибутку	Оптимізація прибутку	Плановий прибуток	Хороший стан	Соціальна відповідальність	Соціальний інститут	Бюрократія	Наслідкування Фенкса

Дитинство. Це – небезпечний період, оскільки найбільша кількість невдач відбувається протягом перших років після виникнення організації. Зі світової статистики відомо, що величезне число організацій невеликого масштабу зазнають невдачі через некомпетентність і недосвідченість керівництва. Кожне друге підприємство малого бізнесу терпить крах протягом двох років, чотири з п'яти підприємств – протягом п'яти років свого існування. Задача цього періоду – швидкий успіх. Цілі – здорове існування і розвиток, а не просте виживання. Нерідко вся робота виконується на межі можливостей, щоб не втратити темп зростаючого успіху. Управління здійснюється діяльним і підготовленим керівником і його командою.

Отроцтво. Під час цього перехідного періоду ріст організації здійснюється, як правило, несистематично, ривками; організація все більше набирає силу, однак координація проводиться нижче оптимального рівня. Більш організовані процедури поступово замінюють ризиковану пристрасть до успіху. Налагоджується планування, розробка бюджетів, прогнозів. Розширюється прийом на роботу фахівців, що викликає тертя з колишнім складом. Засновники організації змушені більше виконувати роль безпосередніх керівників, а не підприємців, проводячи систематичне планування, координацію, управління і контроль.

Рання зрілість. Відмітні ознаки цього періоду – експансія, диференціація і, можливо, диверсифікованість. Утворюються структурні підрозділи, результати діяльності яких вимірюються отриманим прибутком. Використовується багато загальноприйнятих методів оцінки ефективності, посадові інструкції, делегування повноважень, норми продуктивності, експертиза, організація навчання і розвитку. Однак починають виявляти себе тенденції бюрократизму, боротьби за владу, місництва, прагнення домогтися успіху за будь-яку ціну.

Розквіт сил. Маючи в правлінні акціонерів, організація ставить на даному етапі ціль збалансованого росту. Структура, координація, стабільність і контроль повинні мати таке ж значення, як і інновації, удосконалення всіх частин і децентралізація. Приймається концепція структурних підрозділів, результати діяльності яких вимірюються отриманим прибутком. Нова продукція, ринок збуту і технології повинні бути керованими, а кваліфікаційні навички управлінського персоналу – більш відточені.

З прискоренням темпів росту в порівнянні з попередніми стадіями організація нерідко переоцінює свої успіхи і можливості.

Повна зрілість. Маючи компетентне, але не завжди відповідальне керівництво, організація діє практично сама по собі. Дуже часто встановлюється небажаний стан загальної благодушності. Незважаючи на те, що картина доходів цілком прийнятна, темпи росту уповільнюються. Організація може відхилитися від своїх первісних цілей під впливом зовнішнього тиску. Разом з тим слабкості занадто очевидні. Ці симптоми нерідко ігноруються керівництвом.

Старіння. Цей тип ніколи б не настав, якби керівництво організації постійно усвідомлювало необхідність відновлення. Конкуренти незмінно заміряються на частку організації на ринку. Бюрократична тяганина, не завжди обґрунтована стратегія, неефективна система мотивацій, громіздка система контролю, закритість до нових ідей – усе це, разом узяті, створює умови для "закупорки артерій". Як показує практика, дуже важко зупинитися і припинити виконання непродуктивної роботи. У результаті організація поступово починає розпадатися. Вона змушена або прийняти тверду систему відновлення, або загинути як самостійна структура, влившись у відповідну корпорацію. Організація відкочується назад, і знову починається боротьба за її виживання.

Відновлення. Організація в стані піднятися з попелу як Фенікс. Це може зробити нова команда керівників, уповноважених на проведення реорганізації і здійснення планової програми внутрішнього організаційного розвитку.

На різних стадіях життєвого циклу організацій управління має свої характерні особливості (таблиця 4.3) [9, с.33].

Таблиця 4.3. Менеджмент на різних стадіях "Життєвого циклу підприємства"

Назва етапу	Характерні особливості менеджменту
1	2
Зародження	Початок формування стратегічного потенціалу підприємства, <u>головна ціль</u> – виживання на ринку, <u>організація праці</u> – спрямованість на максимізацію прибутку, <u>основне завдання</u> – вихід на ринок, перше поєднання складових виробничого процесу, подолання бар'єрів "входу"

Продовження таблиці 4.3

1	2
Прискорення росту	<u>Головна ціль</u> – короткостроковий прибуток та прискорене зростання, <u>основне завдання</u> – закріплення ринку, <u>організація праці</u> спрямована на планування прибутку та розробку механізму стимулювання, підвищення ступеня агресивності конкурентної стратегії підприємства, виникнення системи зв'язків виробничого процесу
Уповільнення росту	<u>Головна ціль</u> – систематичний, збалансований ріст та формування індивідуального іміджу, <u>основне завдання</u> – ріст різними напрямками технологічного процесу, підвищення рівня організації праці, повне подолання бар'єрів “входу”, закінчення формування кадрової підсистеми, початок оновлення технічної бази, тенденція загального зниження рентабельності
Зрілість	Найвищий рівень розвитку підприємства, найвища продуктивність використання ресурсів (Каретто-ефективність); <u>головна ціль</u> – забезпечення стабільності, збереження досягнутого рівня розвитку на найдовший відрізок часу; вибір оптимальної системи стосунків; початок реорганізації основних ланок технологічного процесу та основних підсистем підприємства, тенденція до старіння персоналу: формального та фізичного
Занепад	Головна ціль – забезпечення оновлення всіх функцій підприємства, ріст забезпечується за рахунок колективізму; основне завдання – омолодження, в галузі організації праці – впровадження найсучасніших досягнень НОП

Тривалість життєвого циклу для різних організацій і підприємств у різні миттєвості часу різні (рисунок 4.8)

Рівні життєвого циклу підприємства в різні миттєвості часу різноманітні, як і тривалість життєвого циклу для різних підприємств

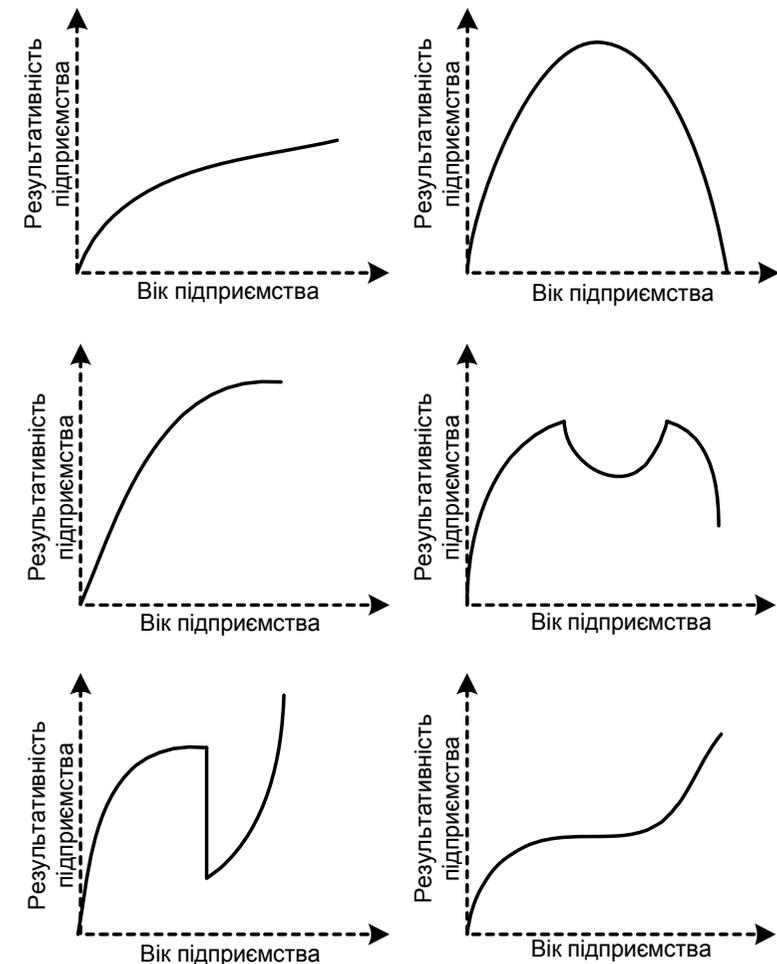


Рис. 4.8. Графічне зображення кривої життєвого циклу різних підприємств: а) “середній успіх”; б) “карколомний успіх-занепад”; в) “зіркова”; г) мінлива кар’єра; д) різкий занепад та відновлення; е) запізніле визнання. [9, с. 35]

Цілі підприємства залежать від стадії життєвого циклу підприємства (таблиця 4.4).

Таблиця 4.4. Залежність цілей підприємства від стадії його життєвого циклу

Стадії життєвого циклу	Головна ціль підприємства	Проміжні цілі
1. Народження	Вживання	Вихід на ринок
2. Дитинство	Короткочасний прибуток	Укріплення становища на ринку
3. Юність	Прискорене зростання обсягів продажу та прибутку	Захват своєї частини ринку
4. Рання зрілість	Постійне зростання обсягів діяльності	Диверсифікація діяльності (освоєння додаткових напрямків діяльності)
5. Зрілість	Формування іміджу підприємства та збалансоване зростання	Зміцнення становища підприємства на освоєному ринку
6. Старіння	Збереження позицій	Забезпечення стабільності господарської діяльності
7. Відродження	Пошук додаткових імпульсів у діяльності підприємства	Технічне переозброєння, нові постачальники, впровадження нових технологій та інше

Останнім часом на Заході одержала поширення теорія виживання організації в умовах "структурного зрушення". В основі цієї моделі лежать наступні положення: 1) спеціалізовані підприємства в цілому більш досконалі, ніж диверсифіковані, але менш живучі; 2) згодом рентабельність має тенденцію до зменшення; 3) з віком "смертність" підприємств падає. Автори даної теорії вважають, що в будь-якій організації відбувається боротьба між силами, зацікавленими в підвищенні ефективності її діяльності й у її виживанні. В перші роки після створення організації ефективність

відіграє переважну роль, але рано чи пізно організація входить у період "тривоги", коли з найбільшою силою виявляються антагоністичні інтереси різних груп усередині і поза підприємствами. Акціонери виступають за глибокі перетворення, що дозволили б підприємству підвищити рентабельність; персонал, що бачить у перетвореннях загрозу своєму становищу – прагне блокувати будь-які глибокі зміни. Прикладом структурного зриву є купівля підприємства робітниками. Відповідно до цієї моделі кожна організація прагне саме до зриву, а не до максимізації ефективності. Але цю тенденцію можна перебороти, якщо керівникам вдасться протистояти силам, що штовхають організацію до виживання без ефективності за допомогою організаційних інновацій, екстерналізації зайнятості, злетів і придбань.

Проблемам виживання підприємств присвячено багато робіт різних фахівців. Становить інтерес „біологічний підхід”, відображений у роботах А.Ерелі і Ж.Моно, які ставлять перед собою мету відповісти на запитання, чи існує життєвий цикл підприємств, аналогічний життєвому циклу біологічних об'єктів. Сучасні дослідження дозволили зробити наступні висновки:

- Підприємства старіють, як і живі істоти, що виявляється в зниженні сприйняття підприємства до всього, що виходить за формалізовані рамки. Така формалізація перетворює організації в закриті системи.

- Цілком закрита система, тобто система, що не може інтегрувати нову інформацію, стає застиглою, а отже, мертвою. Вона перестає розвиватися, втрачає здатність до адаптації. Підприємства можуть продовжувати існувати, але схожі на вмираючих, життя яких підтримується за допомогою складного устаткування.

- У рамках „біологічного підходу” роль керівника підприємства полягає, з одного боку, в підтримці системи в стані відкритості, з іншого боку, він повинен орієнтувати ресурси організації на інновації, що забезпечать виживання підприємства, його адаптацію до оточення, що змінюється.

- Управління організацією в даному режимі містить визначений ризик, зв'язаний з порушенням функціонування підприємства чи необхідністю зміни існуючих керівних структур (це може піти на користь підприємству, але являє загрозу для самих керівників). Підтримка відкритості системи обходиться дорожче в плані фінансів, часу, стресів, ніж управління на принципах планування, але є основним чинником виживання підприємства в сучасних

умовах. Огляд різних теорій організації і управління дозволяє зробити загальний висновок: виживання й ефективність діяльності підприємств залежать від періодичної і планомірної зміни цілей, кадрового складу і керівництва організацій.

4.7. Кроки створення організації

Створення власної справи завжди пов'язане з ризиком. Створюючи власну справу, потрібно пам'ятати про відповідальність за її функціонування, розвиток і виживання. Заснувати власну справу може будь-яка людина – інженер, економіст, технік, медпрацівник, продавець, винахідник, службовець, робітник, викладач, студент, домогосподарка, пенсіонер, школяр. Треба тільки визначити власні підприємницькі здібності та імовірні можливості стати бізнесменом. Але залишитися бізнесменом зуміють лише ті, хто нестандартно мислить, має силу волі, цілеспрямованість, велику працездатність, націленість на пошук нового, тобто ті, які у підприємницькій діяльності вбачають зміст усього свого життя.

Рішення зайнятися бізнесом включає в себе такі моменти:

- бажання створення власної справи, щоб стати господарем, небажання працювати на когось;
- відмова від попередньої кар'єри і готовність змінити свій спосіб життя;
- переконаність у тому, що власна справа – заняття престижне і достойне;
- можливість створення власної справи (наявність коштів, умов);
- упевненість у реальності створення такої справи за умови існування необхідних зовнішніх і внутрішніх передумов.

Для заснування власної справи повинна бути ідея, яка буде закладена в її основу. Наприклад, створення нового продукту, який вироблятиме підприємство, що створюється; послуги, які воно надаватиме населенню; механізм організації та управління виробництвом тощо. Така ідея може бути як власною оригінальною, і в цьому випадку підприємство створюється для її реалізації, так і запозиченою. В бізнесі ідея є відправною точкою підприємницької діяльності. Джерелом нових ідей можуть виступати публікації офіційних органів влади, вчених, думки бізнесменів, відгуки споживачів, продукція, що випускається конкурентами, науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки тощо. Носієм нових ідей і механізмів їх реалізації виступає людина. Якщо

вона хоче відкрити свою справу, дуже важливо, щоб ідея відповідала її здібностям, особистим ціннісним установкам.

Вибрані види діяльності повинні сприяти: високому рівню рентабельності; швидкості окупності проекту; можливості продажу продукції в максимальному обсязі; відносно прийнятним умовам матеріально-технічного забезпечення; невисокому рівню капіталомісткості; найменшому ризику; мобільності (здатності до швидких змін); підтримці з боку авторитетних органів (податкових, фінансових та ін.); здібностям і можливостям підприємця і були прийнятними для нього.

При цьому слід пам'ятати, що вибір діяльності складний і важкий процес. З багатьох видів діяльності виділяють у сфері:

виробництва – виробництво продукції виробничо-технічного призначення, товарів народного споживання, продуктів харчування, будівельних матеріалів, різноманітного обладнання, електроприладів, вимірювальної техніки, вторинної переробки сировини, упаковки тощо;

послуг – громадське харчування, побутове обслуговування, транспортні, навчальні та лікувальні послуги, видовишно-розважальні заходи, комерційна демонстрація відео- і кінопрограм, комерційні змагання, організація та проведення виставок, ярмарків, конкурсів, аукціонів, туристичні, довідково-консультаційні послуги, послуги з приватизації, при переході на нові форми власності, створенні підприємств, фірм, агентські й аудиторські послуги, патентно-ліцензійні, технічні, складські та ін.;

ідей (інтелектуального виробництва) – науково-дослідні розробки, винаходи, відкриття, “ноу-хау”, технології, рецептури, комп'ютерні програми, матеріали, методичні, літературні, художні твори, комерційні ідеї, торговельні та комерційні таємниці, інноваційна діяльність, продаж авторського права та ін.;

комерційної діяльності – роздрібна та оптова торгівля; створення профільних, універсальних, спеціалізованих магазинів, салонів, торгівля з разками, купівля та продаж нерухомості; торгово-посередницька, торгово-закупівельна, біржова діяльність, аукціонний продаж, організація торгових домів, торгівля на дому, створення комерційних банків, фінансових груп та ін.;

зовнішньоекономічної діяльності – науково-технічна та виробнича кооперація, створення представництв, філій, спільних підприємств, консалтингових, маркетингових, туристських служб, організація навчання, стажування фахівців, редакційно-видавнича,

комерційна, експортно-імпортні, валютно-кредитні, посередницькі, лізингові операції, виставки, огляди, конференції, тендери, промислові, науково-технічні, технологічні, економічні послуги та ін.

Практика індустріально розвинених країн, де ринкова економіка є провідною, свідчить про те, що у сфері послуг зайнято до 75–80% працездатного населення, тоді як у виробництві матеріальних благ – лише 20–25% працездатних, тобто розгалуженість сфери послуг свідчить про якісні зміни в економіці. За деякими даними економічних джерел в Україні у сфері матеріального виробництва зайнято понад 87,5% працездатних і лише 12,5% працює у сфері послуг.

Ідея та вид діяльності взаємопов'язані між собою. Не можна вибрати вид діяльності без ідеї, не знаючи яким бізнесом займатимешся. Разом з тим вдало вибраний вид діяльності дає можливість реалізувати повною мірою ідею. У конкретній практиці чітко сформульована ідея виступає видом діяльності, тобто набуває власної форми реалізації. Проте знайти ідею і визначити вид діяльності – це ще не все, необхідно підібрати форму організації та стадії функціонування підприємства.

Щоб знайти ідею і визначити вид діяльності необхідно вирішити такі завдання:

- знайти свою “господарську нішу”, тобто місце на ринку;
- визначити регіон, де буде створене підприємство;
- встановити спрямованість або спеціалізацію підприємства;
- зафіксувати форму підприємства (індивідуальну чи колективну);
- встановити мету своєї діяльності та визначити способи її досягнення, тобто відпрацювати стратегію і тактику бізнесу;
- продіагностувати ресурсну, сировинну базу, дати їй експертну оцінку;
- вибрати технологію виробництва;
- провести аналіз і дати оцінку майбутнім споживачам і конкурентам;
- дослідити можливості вкладання грошей і одержання кредитів;
- вивчити пільги, привілеї, обмеження, перешкоди;
- розробити цінову політику на свій продукт або послугу;
- сформулювати тип збутової поведінки;
- налагодити рекламу.

Налагодити власну справу можна кількома шляхами:

- ✓ організувати індивідуальне підприємництво з правом юридичної особи або без такого права, зареєструвавшись як суб'єкт індивідуальної трудової діяльності;
- ✓ створити приватне або сімейне підприємство;
- ✓ стати засновником (учасником) повного, змішаного, з обмеженою відповідальністю товариства;
- ✓ купити існуюче підприємство (цей процес не набув у нашій країні ще значного поширення, проте з розвитком приватизації купівля підприємств стане реальністю);
- ✓ купити контрольний пакет акцій акціонерного товариства;
- ✓ застосувати франчайзинг.

Якщо ви зупинили свій вибір на одній із правових форм організації, яка відповідає обраній сфері підприємництва, то необхідно виконати цілий ряд робіт з юридичного оформлення вашої організації. Ці види робіт можна умовно розділити на два етапи:

- 1) етап затвердження організації;
- 2) етап реєстрації організації.

Для індивідуальної форми підприємництва, яка не передбачає створення юридичної особи, дані етапи співпадають, оскільки затвердження та реєстрація організації в часі практично не розділені.

Інші правові форми підприємств є юридичними особами, створення яких здійснюється з дотриманням певних процедур. Зміст цих процедур визначається законодавством або підзаконними актами, які діють у державі.

Початковий етап утворення підприємства для управлінської ланки є найбільш відповідальним. Особливістю його є високий рівень проведення роботи, прогнозування майбутнього стану, зовнішнього середовища, визначення складових підприємств та дослідження їх взаємодії.

Підготовчий етап утворення підприємства включає в себе ряд складових (рисунок 4.9).

Будь-яке підприємство, яке має статус юридичної особи, створюється фізичними (громадянами) або юридичними (підприємствами, організаціями) особами, які є засновниками. Засновниками можуть бути особа-ініціатор підприємницької діяльності (тобто той, що має ідею) та партнери, яких ініціатор запрошує для створення сумісного бізнесу.

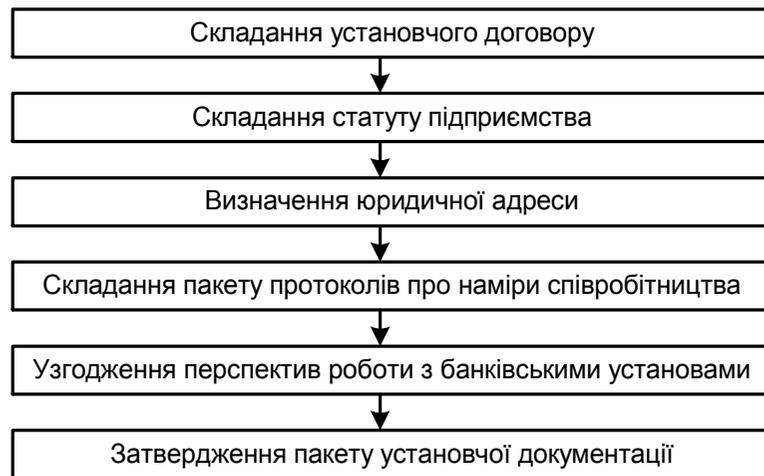


Рис. 4.9. Складові підготовчого етапу утворення підприємства

Слід відрізнити засновників підприємства та акціонерів (вкладників). Акціонерами є всі юридичні або фізичні особи, які володіють акціями акціонерного товариства. Вони не беруть участі в заснуванні підприємства. Засновники ж несуть повну відповідальність за відповідне проведення етапу заснування підприємства. Етап заснування містить виконання наступних робіт:

- розробка засновницьких документів;
- проведення зборів засновників;
- формування статутного фонду;
- надання засновницьких документів для реєстрації.

Пакет засновницьких документів залежить від юридичної форми підприємства.

Юридичні вимоги до індивідуального підприємництва:

- вимоги до засновницьких документів не висуваються;
- реєстрація підприємств здійснюється міськими чи районними виконавчими комітетами на основі двох документів: заяви засновника, квитанції про оплату за державну реєстрацію (необхідно лише на місці заповнити декілька примірників реєстраційної картки та прикласти дві фотокартки);

- якщо індивідуальна підприємницька діяльність включена до переліку видів діяльності, які підлягають ліцензуванню, то засновник повинен отримати ліцензію, яку надає відповідна уповноважена

установа. Наприклад, приватна юридична практика, стоматологічна практика та ін.

4.8. Культура організації

Чи існує специфічна організаційна культура? Чи існує особлива, специфічна для кожної організації-підприємства культура? Відповідь на це запитання вимагає звернення до конкретних факторів існування і функціонування підприємств. Яким же чином ми можемо зафіксувати наявність такого духовного явища, як культура? Візьмемо самий простий приклад. Два підприємства в одній і тій же країні виготовляють ту саму продукцію. Природно, вони знаходяться в стані конкуренції та в кон'юнктурній боротьбі, часто несуть фінансові втрати. Якщо у цих підприємств є третій конкурент чи ще більше, то логіка змушує керівників підприємств домовлятися один з одним чи, що ще краще, злитися й утворити нове підприємство.

Злиття, поглинання підприємств один одним – це дуже розповсюджений факт в умовах розвинутих ринкових відносин. Ця операція передбачає реорганізацію технологічного процесу, управління, що зв'язано з переміщенням кадрів з одного підприємства на інше, координацію дій керуючих структур колишніх конкурентів. І тут дослідники відзначають, що представники цих двох різних підприємств часто не знаходять „загальної мови”. У них різні ціннісні установки, звичаї, традиції у технологічній, соціальній і управлінській системі. Тим більше помітна ця різниця у випадку утворення багатонаціональних корпо-рацій. Часто ці розходження створюють нездоланні труднощі для функціонування нових об'єднань, призводять їх до серйозних збоїв у виробничо-економічній діяльності. Конкретні дослідження цих збоїв привели соціологів до висновку, що істотний вплив на цей процес мають різні культурні фактори. Одна з істотних причин збоїв – різні культури підприємств.

Як духовне утворення культура містить у собі два основних елементи: перший – пізнавальний, знаково-символічний елемент, тобто знання, сформульовані у визначених поняттях і представленнях, які зафіксовані в мові. Другим, не менш важливим, компонентом культури є ціннісно-нормативна система. Цінність – це властивість того чи іншого суспільного предмета, явища задовольняти потреби, бажання, інтереси. Цінності формуються у результаті усвідомлення соціальним суб'єктом своїх потреб. У

систему цінностей соціального суб'єкта можуть входити різні цінності:

1) смисложиттєві (уявлення про добро і зло, щастя, мету і сенс життя); 2) універсальні: життя, здоров'я, особиста безпека, добробут, родина, родичі, освіта, кваліфікація, правопорядок і т.ін.; 3) суспільного визнання (працьовитість, соціальний стан тощо); 4) міжособистісного спілкування (чесність, безкорисливість, доброзичливість); 5) демократичні (свобода слова, совісті, партій, національний суверенітет тощо).

Ціннісне відношення виступає необхідним компонентом у формуванні ціннісної орієнтації, діяльності та відносин, що виражаються в ціннісній установці. Ціннісна установка є своєрідною програмою діяльності, що випереджає спілкування, яке зв'язане з можливістю вибору варіантів діяльності та спілкування, що являє собою соціально детерміновану схильність соціального суб'єкта до заздалегідь визначеного відношення до даного об'єкта, речі, людини, явища, події тощо. Ціннісні установки виробляються суспільством у процесі суспільно-історичної діяльності і передаються індивідами і наступними поколіннями в процесі соціалізації: навчання, виховання і т.д.

Ціннісні установки орієнтують людину в соціальній дійсності, направляють і стимулюють її діяльність. Усвідомлення індивідами змісту ціннісних установок утворює мотив діяльності. Мотив – це фактор, що веде до перетворення установок в активну діяльність. Мотив дозволяє соціальному суб'єкту співвідносити конкретні ситуації, у яких він діє, із системою цінностей, якими він керується у своїй поведінці.

Найближчий спонукальний мотив людської діяльності, що визначає спосіб і характер останньої, виступає як мета. Ціль діяльності як ідеальний прообраз майбутнього формується на основі інтересів соціального суб'єкта. Вона виражає усвідомлення, рішучість переробити навколишній світ, пристосувати його до своїх потреб.

Для виділення з багатьох кінцевих цілей уживається поняття ідеал. Ідеал належить до форм випереджального відображення дійсності. Сама можливість виникнення ідеалу міститься в ціленаправленій здатності людської свідомості. Окрема людина, соціальна група, суспільство в цілому, перш ніж щось створити, виробляють у своїй свідомості модель майбутнього об'єкта, визначену мету, досягненню якої підпорядковують усю свою діяльність. З одного боку, ідеал можна розглядати як відображен-

ня найбільш істотних і значимих сторін суспільної практики визначених соціальних груп, класів, відображення корінних тенденцій, закономірностей і можливостей, а з іншого боку – як головну оціночну категорію, що визначає свідомий стимул, домінуючий мотив.

Синтетичною формою культури є обряди, звичаї, традиції, те, що називається зразками поведінки. Обряд – це сукупність символічних стереотипних колективних дій, що втілюють у собі ті чи інші соціальні ідеї, уявлення, цінності і норми, що викликають визначені колективні почуття. Сила обряду в його емоційно-психологічному впливі на людей. В обряді відбувається не тільки раціональне засвоєння тих чи інших норм, цінностей і ідеалів, але й співпереживання учасникам обрядової дії.

Звичай – це сприйнята з минулого форма соціальної регуляції діяльності та відносин людей, що відтворюється у визначеному суспільстві чи соціальній групі і є звичною для його членів. Звичай складається в неухильному проходженні сприйнятим з минулого розпорядженням. У ролі звичаю можуть виступати різні обряди, свята, виробничі навички і т.д. Звичай – неписане правило поведінки.

Традиції – елементи соціальної і культурної спадщини, що передаються з покоління в покоління і що зберігаються у визначеному співтоваристві тривалий час. Традиції функціонують у всіх соціальних системах і є необхідною умовою їхньої життєдіяльності. Зневажливе ставлення до традицій приводить до порушення наступності в розвитку суспільства і культури, до втрати ціннісних досягнень людства.

Культура функціонує в суспільних взаємозв'язках на різних рівнях у визначених конкретних формах. Для відображення цієї конкретної форми буття культури в соціології використовується поняття субкультури. Субкультура – це набір символів, переконань, цінностей, норм, зразків поведінки, які відрізняють те чи інше співтовариство чи яку-небудь соціальну групу. Кожне співтовариство створює свою субкультуру. Субкультура не заперечує загальнолюдській культурі, але в той же час вона має свої специфічні відмінності. Ці відмінності зв'язані з особливостями життєдіяльності тих чи інших співтовариств.

Культура відіграє важливу роль у житті суспільства. Ця роль, насамперед, у тому, що культура виступає засобом акумуляції, збереження і передачі людського досвіду. Ця роль культури реалізується через ряд функцій.

1. **Освітньо-виховна функція.** Можна сказати, що саме культура робить людину людиною. Індивід стає людиною, членом суспільства, особистістю в міру соціалізації, тобто освоєння знань, мови, символів, цінностей, норм, звичаїв, традицій свого народу, своєї соціальної групи і всього людства. Рівень культури особистості визначається її соціалізованістю, тобто прилученням до культурної спадщини, а також ступенем розвитку індивідуальних здібностей. Культура особистості, звичайно, асоціюється з розвинутими творчими здібностями, ерудицією, розумінням здобутків мистецтв, вільним володінням рідною й іноземною мовами, акуратністю, ввічливістю, самовладанням, високою моральністю тощо. Усе це досягається в процесі виховання й освіти.

2. **Інтегративна і дезінтегративна функції культури.** Освоєння культури створює в людей – членів того чи іншого співтовариства – почуття спільності, приналежності до однієї нації, народу, релігії, групи і т.д. Таким чином, культура єднає людей, інтегрує їх, забезпечує цілісність суспільства. Але, згуртовуючи одних на основі якої-небудь субкультури, вона протиставляє їх іншим, роз'єднуючи більш широкі співтовариства і спільності. Усередині цих більш широких співтовариств і спільностей можуть виникнути культурні конфлікти. Таким чином, культура може і нерідко виконує дезінтегруючу функцію.

3. **Регулююча функція культури.** У ході процесу соціалізації цінності, ідеали, норми і зразки поведінки стають частиною самосвідомості особистості. Вони формують і регулюють її поведінку. Можна сказати, що культура в цілому визначає ті рамки, у яких може і повинна діяти людина. Культура регулює поведінку людини в родині, школі, на виробництві, у побуті тощо.

Існує безліч підходів до розгляду організаційної культури. Насамперед, організаційна культура, чи культура підприємств, розглядається як одна із субкультур, у якій знаходять своє специфічне вираження всі основні елементи культури суспільства: уявлення, символи, цінності, ідеали, зразки поведінки тощо.

З позицій структурно-функціонального аналізу підприємства існують для того, щоб робити матеріальні блага і послуги. Разом з тим вони роблять культуру: різні цінності, символи, обряди і т.д. У цьому значенні підприємства являють собою культурний простір. Іншими словами, підприємство є складною системою, що складається з різних підсистем: технологічної, адміністративної, соціальної тощо. Культура в цьому підході розглядається як

одна з підсистем, що виконує функції адаптації підприємства до навколишнього середовища й ідентифікації його співробітників. Разом з тим прихильники структурно-функціонального підходу вказують, що культура – це не звичайна підсистема, а найбільш важлива. Саме вона виконує цементуючу роль для всіх інших підсистем організації.

З позицій стратегічного аналізу культура розглядається як процес становлення і функціонування духовної основи життєдіяльності організації. Тлумачення організаційної культури як процесу припускає розгляд організації як визначеного способу постановки і ведення справи, підприємницької діяльності. Кожне підприємство створюється для реалізації поставленої підприємцем мети, для здійснення якоїсь справи. Спосіб, яким здійснюється підприємницька діяльність в організації, спосіб, яким ведеться справа, надає організації індивідуального забарвлення, персоніфікує її. З цих позицій організаційну культуру можна охарактеризувати як специфічну, характерну для даної організації систему зв'язків, дій, взаємодій і відносин, що здійснюються в рамках конкретної підприємницької діяльності, способу постановки і ведення справи.

Зміст організаційної культури не є чимось надуманим чи випадковим, а виражається в ході практичної підприємницької діяльності, зв'язків, взаємодій і відносин, як відповідь на запитання, що ставляться перед організацією зовнішнім і внутрішнім середовищем. Таким чином, культура підприємства виражає визначені колективні уявлення про цілі і способи підприємницької діяльності даного підприємства.

Крім формування цих загальних поглядів, культура підприємства забезпечує поєднання колективних та індивідуальних інтересів. У формах організаційної культури кожен співробітник підприємства усвідомлює свою роль у його системі, те, що від нього чекають і як найкраще він може відповісти на ці очікування. У свою чергу, кожний знає, що він може очікувати від підприємства, якщо буде плідно виконувати свою місію. Нарешті, кожний знає чи почуває, що у випадку неконформістської поведінки, якщо він порушить писані чи неписані норми підприємства, то буде покараний і що ця погроза виходить не тільки від керівництва, але і від його товаришів. Таким чином, культура підприємства мобілізує енергію його членів і направляє на досягнення цілей підприємства.

Провідну роль у культурі підприємств грають організаційні цінності. Організаційні цінності – це предмети, явища і процеси, спрямовані на задоволення потреб членів організації і визнаються в якості таких більшістю членів організації. На підприємствах, як і в інших соціальних організаціях, існує досить велика кількість цінностей.

1) Насамперед, організація має потребу в постійному надходженні зовні цілей у підтвердження актуальності своїх функцій. Тому цілі самі по собі складають коло особливих цінностей.

2) Зовнішні цілі формуються деякими конкретними замовниками – іншими організаціями, що мають потребу в продукції даної організації. Не буде замовників – відпадуть умови функціонування даної виробничої організації. Працювати «на склад» довго неможливо. Але організації потрібний не просто замовник. Задовольнивши запити даного замовника, організація знову має потребу в замовниках. Будь-якій виробничій організації потрібна стабільність, стійкість функціонування, визначені гарантії її потреби в майбутньому. Отже, **стабільний замовник, довгострокові стійкі відносини** з цим замовником також є **важливою організаційною цінністю**.

3) Для виробничої організації істотне значення має також те, якими витратами досягається результат її діяльності, яка економічна ефективність господарювання, чи є виробництво тієї чи іншої продукції збитковим, чи вона приносить прибуток. **Максимальна економічна ефективність, одержання прибутку є важливою організаційною цінністю в умовах товарного виробництва**.

4) Функціонування виробничих організацій пов'язано із взаємодією двох складових: засобів виробництва і робочої сили. Якість робочої сили, її відтворення пов'язані з задоволенням різноманітних потреб працівників підприємств. Це задоволення здійснюється в рамках соціальної політики виробничих організацій. **Кількісний і якісний рівень соціальної політики підприємств, безсумнівно, належить до значних організаційних цінностей**.

Крім загальних цінностей, що визначають функціонування виробничих організацій, існує ще цілий набір внутрішньорганізаційних цінностей: організація добре виконує запропоновані їй цілі лише за дотримання в ній визначеного функціонального і структурного порядку, що є чинником її стабільності. Порядком в

організації підтримується трудовою поведінкою працівників, дотриманням ними трудової і технологічної дисципліни.

Дисципліна, відповідальність, стабільність – усе це є найціннішими якостями виробничої організації. Але в організації є потреба у впровадженні нововведень, у зміні структури, технологій, відносин, функцій. Різноманітні інновації також широко визнаються необхідною організаційною цінністю. А це значить, що новаторство, ініціативність, творчі підходи можуть виступати як внутрішньорганізаційні цінності. Разом з тим емпіричні соціологічні дослідження показують, що **посадові особи, які мають статус керівників**, на словах дуже високо цінують новаторство, ініціативу, але у своїх підлеглих віддають перевагу таким якостям, як особиста відданість, конформізм, слухняність тощо. Отже, і ці якості варто розглядати як внутрішньорганізаційні цінності.

Здатність підприємства створити ключові цінності, що об'єднують зусилля всіх структур того чи іншого підприємства, на думку Т. Птерса і Ф. Уотермена, є одним з найглибших джерел процвітання підприємств. Формування ключових цінностей чи принципів діяльності підприємства має своєю головною метою створити в навколишньому середовищі й в очах співробітників підприємства його визначений образ, чи, як прийнято зараз виражатися, «імідж підприємства». Ці принципи, об'єднані в систему, визначаються як «кредо» підприємства, його «символ віри». Сукупність таких принципів найчастіше називається «філософією» даного підприємства. Так, знаменита американська компанія з виробництва електронної техніки ІБМ як найважливіші принципи своєї діяльності висуває три таких принципи:

1) Кожна людина заслуговує поваги.

2) Кожен покупець має право на найкраще обслуговування, яке тільки можливо.

3) Домагатися досконалості в усьому.

Підприємство проголошує, як правило, ряд визначальних принципів. Однак серед них виділяють один, найбільш важливий, у вигляді ключової цінності підприємства. Ключова цінність, яка декларується підприємством, формулюється в гранично стиснутій формі, у вигляді гасла. У цих гаслах проголошується основна спрямованість підприємницької діяльності підприємства. Найчастіше компанії декларують свою прихильність роботі для клієнта. ІБМ у якості найважливішого виділяє другий принцип свого „кредо”. У короткій формі він звучить так: **“ІБМ – означає сервіс”**.

Велике значення в справі поширення основних принципів культури підприємства приділяється вивченню історії підприємства і її пропаганді. З цією метою великі фірми нерідко укладають контракти з університетами. До цієї роботи залучаються не тільки солідні вчені, але й молоді випускники, що беруть темою своєї дипломної роботи історію того чи іншого підприємства.

Яку роль у справі формування культури підприємства грає його історія? Основна мета звернення до історії – це не наукова фіксація фактів еволюції організації, а прагнення з позицій минулого мотивувати діяльність персоналу в сьогоденні. Історія підприємства відіграє роль посередника між минулим і нинішнім колективу. Знання її допомагає людям адаптуватися до сучасних умов функціонування підприємства.

Важливе місце в процесі функціонування відповідної культури підприємства має проведена його керівництвом кадрова політика. Ця політика виявляється насамперед у доборі персоналу. Передові компанії краще беруть на роботу членів родини чи персоналу за рекомендацією своїх службовців. Для визначення можливостей вписатися в ту чи іншу культуру фахівцями підприємств – кадровиками, психологами – розробляються і впроваджуються спеціальні методики. На це працюють бізнес-школи при компаніях, добір йде й в університетах, через різні форми співробітництва зі студентами, починаючи з перших курсів. При цьому велика увага приділяється не тільки інтелектуальним можливостям студентів, їхній технічній компетенції, але і їхній здатності пристосовуватися до людей, до даної моделі культури компанії.

У тісній взаємодії з ціннісним аспектом культури знаходиться її знаково-символічна складова, котра в розвитих культурах підприємств здобуває характер цілісної системи. Знаково-символічна система є тією формою, через яку здійснюється виробництво і відтворення культури підприємства, її постійне функціонування. Іншими словами, культура підприємства живе і діє на основі різних форм знаково-символічної системи.

Функціонування знаково-символічної системи здійснюється у взаємодії двох її складових моментів: міфології й обрядів. Слово завжди значиме, несе в собі одиночне навантаження. Значення має сам спосіб формулювання думки. Так, звертання підприємця чи старшого менеджера до співробітників з такими словами: „Мої

колеги”, „Мої службовці”, „Члени моєї команди” – виражає відтінки різного до них ставлення і якоюсь мірою визначає їхній статус. За цими словами для співробітників компанії ховається велика чи менша відповідальність, міра причетності до загальної справи, заохочення ініціативи і т.д. Не менш значима й емоційна складова мови – тон, яким вимовляються звертання, розпорядження і т.д. Він у більшій мірі, ніж формальні декларації, свідчить про ступінь поваги до своїх співробітників, характері делегування повноважень, ступеня співробітництва різних ієрархічних ступенів.

Змістовна ж частина міфології підприємств існує у вигляді метафоричних історій, анекдотів, що постійно циркулюють на підприємстві. Звичайно вони зв'язані з засновником підприємства і покликані в наочній, живій, образній формі довести до робітників та службовців цінності компанії, її „кредо”. Ці історії розповідають про те, як була створена компанія, якими мотивами керувався її творець.

Значне місце в міфології підприємств приділяється „героям”. „Породжені герої” впливають на діяльність компанії протягом тривалого часу, найчастіше протягом усієї її історії. Це „батьки-засновники” компанії, а також менеджери, службовці, що принесли їй найбільший успіх. „Герої ситуації” – це робітники та службовці, що домоглися найбільших успіхів на тому чи іншому тимчасовому відрізку. Ці „герої” дають можливі зразки поведінки, вони визначають тип, норму досягнення. Крім „уроджених героїв” і „героїв ситуації”, у міфології підприємств існує безліч інших типів „героїв”, у легендах цих людей наділяють різними достоїнствами, завдяки чому вони служать зразками для наслідування: „герой-експериментатор”, „герой-новатор”, „герой – увесь свій час відданий компанії” і т.д.

Надавання руху міфології, її відтворення, перетворення у факт соціального спілкування здійснюються за допомогою обрядів і ритуалів. Обряди і ритуали спрямовані насамперед на те, щоб додати особливу важливість подіям, що зв'язані зі стрижневими цінностями підприємства, епохальними подіями в діяльності підприємства, його робітників та службовців. Це можуть бути урочисті збори, пов'язані в ювілейними датами діяльності компанії. Значне поширення одержали на підприємствах обряди, що проводяться при прийомі новачків. У ході цих обрядів їх знайомлять з основними цінностями, виробленими в компанії, прагнуть прищепити почуття причетності до великого колективу компанії і тим самим додатково мобілізувати їхні внутрішні резерви.

Велика роль у вихованні відданості компанії приділяється **церемонії проводів** на заслужений відпочинок ветеранів компанії. Проведення завжди супроводжуються урочистими промовами і подарунками. Під час цього обряду всіляко підкреслюється, що вірність компанії, сумлінна праця на її благо не залишаються непоміченими й одержують свою високу оцінку.

Нерідко на підприємствах відбуваються **обряди переходу**, через які відзначаються зміни статусної позиції індивідів. Обряд переходу, на відміну від двох інших обрядів, – це швидка і скромна церемонія, що може полягати в представленні вищим начальником переведеного на нову посаду своєму новому колективу, візити ввічливості суміжним-колегам-суміжників і т.ін. Дуже поширені в компаніях щорічні прийоми, в яких беруть участь вище керівництво, основні власники акцій, деякі службовці – «ситуаційні герої», головні клієнти і т.д.

До знаково-символічної системи культури підприємств відносяться такі, як стиль одягу, знаки відмінності статусу, нагороди і т.д. Всі елементи покликані символізувати цінності підприємства.

Уся ця сукупність засобів ідеологічного і морального впливу створює серйозні позаекономічні передумови для ефективної діяльності компанії і реалізації її співробітниками своїх сил і здібностей.

З метою упорядкування і для полегшення процесу діагностики стану підприємств соціологи проводять типологізацію організаційної культури. Варто мати на увазі, що всяка типологія виділяє деякі ідеальні типи, які в більшій мірі виражають лише ведучі тенденції в діяльності тих чи інших підприємств, але в реальній дійсності, у „чистому вигляді”, практично не зустрічаються.

Культура влади – це насамперед культура організації, в якій істотну роль грає момент особистої влади. Як джерело влади помітне місце належить ресурсам, що знаходяться в розпорядженні того чи іншого керівника. Організації з такого типу культуру, як правило, мають тверду ієрархічну структуру. Прийняття рішень у більшій мірі обумовлена логікою конкурентної боротьби, боротьбою впливів, ніж логікою технологічного циклу чи формальними правилами і процедурами. Контроль за виконанням прийнятих рішень здійснюється централізовано. Набір персоналу і просування по ступенях ієрархічної градації здійснюються досить часто за критеріями особистої відданості, з ураху-

ванням деяких правил і невеликої частки бюрократичності. Даний тип культури дозволяє організації швидко реагувати на зміну ситуації, швидко приймати рішення й організовувати їхнє виконання.

„Культура влади” найчастіше характерна для знову утворених комерційних структур. Найбільш оптимально вона функціонує в невеликих організаціях сімейного типу, ріст організації для такої культури створює значні проблеми, оскільки буває дуже важко координувати різноманітну діяльність великої кількості людей на основі особистого контролю.

Другий тип організаційної культури – це **„рольова культура”**, чи «культура Аполлона». Бог Аполлон пов'язується в давньогрецькій міфології з твердженням раціонального початку в порівнянні зі стихійним емоційним початком бога Діоніса. „Культура Аполлона” – це **бюрократична культура у веберівському значенні цього слова. Вона характеризується суворим функціональним розподілом ролей і спеціалізацією ділянок, діяльність яких координується і направляється невеликою сполучною ланкою вищого керівництва підприємства.** Цей тип організацій функціонує на основі системи правил, процедур і стандартів діяльності, дотримання яких повинно гарантувати її ефективність. Оскільки основним моментом впливу і контролю є правила і процедури, остільки характер функціонування організацій з даним типом культури в більшій мірі залежить від раціоналізації діяльності: розподілу роботи, відповідальності і прав тощо, а не від особистих обов'язків співробітників, включаючи і керівників організацій.

Основним джерелом влади є також не особисті якості, а становище, яке займається в ієрархічній структурі. Організація з подібного роду культурою, як правило, здатна успішно працювати в стабільному, передбачуваному навколишньому середовищі, що дозволяє зберігати значний контроль над ситуацією. У випадку швидкої і кардинальної зміни навколишнього середовища, коли необхідно швидко реагувати, даний тип культури виявляється малоефективним.

Третій тип організаційної культури – „культура завдання”, чи „скульптура Афіни”. Афіна в давньогрецькій міфології – це богиня війни. Отже, і даний вид культури організації більше пристосований для діяльності в екстремальних умовах. У більш загальному даний вид культури зорієнтований, у першу чергу, на

вирішення завдань, на реалізацію проектів. Основна увага тут приділяється швидкості виконання роботи, надання персоналу значної частки волі.

Ефективність діяльності організацій з такою культурою багато в чому визначається високим професіоналізмом співробітників і кооперативним груповим ефектом. Основним засобом розподілу влади є професіоналізм і володіння ресурсами інформації. Великими владними повноваженнями в таких організаціях володіють ті, хто в даний момент є експертом у ведучій галузі діяльності, а також ті, хто має максимальну кількість інформації.

Ця культура ефективна в тих випадках, коли ситуативні вимоги ринку є визначальні для діяльності організації. Це буває в тих випадках, коли організація виготовляє продукти, які швидко псуються, чи послуги там, де важлива швидкість реагування на ситуацію, оскільки вона має можливість швидко мобілізувати ресурси.

„Культура завдання” добре працює в стадіях, коли ресурси доступні всім, хто в них має потребу, в цьому випадку контроль за діяльністю здійснюється вищим керівництвом організації і зводиться до розподілу проектів, співробітників і ресурсів. У випадку дефіциту ресурсів вище керівництво може встановити повний контроль за методами і результатами діяльності, а керівники проектів можуть вступити в конкурентну боротьбу за вплив, що має мету одержання доступу до ресурсів. У силу цього настає необхідність регламентації всієї діяльності персоналу.

Четвертий тип організаційної культури – „це культура особистості”, чи „культура Діоніса”. Бог Діоніс у давньогрецькій міфології зв'язується з імпульсивним емоційним початком. Основу організації складають творчі особистості. Організація з даним типом культури поєднує людей не для вирішення якихось їхніх задач, а для того, щоб вони могли домагатися власних цілей.

Прикладом таких організацій можуть служити юридичні консультації, адвокатські контори, консалтингові фірми, творчі союзи тощо. Оскільки функція даного типу організації полягає не в досягненні її власних цілей, а забезпеченні чи сприянні в досягненні цілей складових її членів, тому влада і контроль у них носять координуючий характер. **Влада ґрунтується на близькості до ресурсів, професіоналізмі і здатності домовлятися.**

На формування того чи іншого типу організаційної культури підприємств впливають багато факторів:

технологічні, виробництва, розмір, характер розв'язуваних задач, особливості конкурентної ситуації тощо. Так, наприклад, рутинні, суворо розплановані операції, дорогі технології, масове виробництво вимагають „рольової культури”.

Одиничне, дрібносерійне виробництво, швидко мінливі технології вимагають „культури завдання”, чи „культури влади”. Великі організації також прагнуть до „рольової культури”, тому що формалізація управління в більшій мірі дозволяє здійснювати координацію діяльності і контроль за нею. У випадку холдингових компаній здійснюється сполучення „культури влади” і „рольової культури”. „Культура влади” виявляється на рівні вищого керівництва, а „рольова культура” – на рівні дочірніх компаній і автономних підрозділів.

На тип організаційної культури накладають свій відбиток і особистісні особливості персоналу. Індивіди, що уникають стану невизначеності, що надають перевагу твердим рольовим розпорядженням, а також ті, що потребують безпеки, надають перевагу „рольовій культурі”. До створення „рольової культури” також стимулює низький інтелектуальний і професійний рівень персоналу. І навпаки, персонал з високим рівнем здібностей і умінь, із прагненням стверджувати свою особистість, реалізувати свої навички і таланти буде сприяти твердженню „культури влади”, чи „культури завдання”.

Кожна організація у своєму розвитку проходить чотири основні стадії: зародження, ріст, розвиток і розпад. На стадії зародження переважає „культура влади”. На цій стадії всі співробітники об'єднані в організацію особистістю її засновника і знаходяться в досить твердих обумовлених відносинах. Стадію росту більше характеризує „рольова культура”. На цій стадії відбувається розширення організації, з'являються нові люди, що не брали участь у безпосередньому особистому контакті з керівником, в обсягах, що розширюються, здійснюється рутинізація діяльності. Стадію розвитку в більшій мірі супроводжує „культура завдання” чи „культура особистості”. На цій стадії різко ускладнюються задачі, що стоять перед організацією. У цих умовах заохочується створення різних груп проектів, покликаних вивести підприємство на передові рубежі в боротьбі з конкурентами, додати організації її специфічний вигляд. Ці групи висококваліфікованого персоналу, а також окремої яскравої особистості визначають стратегію і політику підприємств.

Основна ж маса на цій стадії діє в режимі „рольової культури”. На **стадії розпаду** може бути використаний кожний з чотирьох типів культур. Коли настає криза в організації з метою її подолання нерідко застосовується „культура влади”. Керівник, намагаючись врятувати організацію, замикає все керування нею на собі, вольовими методами він прагне переломити хід подій. Іноді швидко, ефективно втручання приносить бажані результати. Але буває і так, що, зруйнувавши звичну структуру управління, вольове втручання тільки прискорює настання краху.

Інший сценарій розгортається в умовах панування „рольової культури”. Під час відсутності керівника, здатного взяти рішення проблем, які виникли, на себе, колективне керівництво підприємством реагує на кризову ситуацію посиленням формальних, бюрократичних форм діяльності: проводяться нескінченні наради, приймається маса рішень, поширюються сотні інструкцій, що повною мірою не використовуються. Справа тоне в купі паперів і нескінченних розмов. Причому цей процес відбувається, як правило, на всіх рівнях даної організації.

На підприємствах з пануючою „культурою завдання” вихід із кризи намагаються знайти, йдучи вже уторованим шляхом. З цією метою керівництво підприємства створює нові групи проектів, що тепер уже вирішують не перспективні проблеми розвитку підприємства, а нинішні „пожежні” питання, групові задачі стають усе частішими, а розв'язувані в них питання все більш багатозначними. Виробнича діяльність, у цілому, на підприємстві розвалюється. Зберігаючи працездатність, групи проектів прагнуть придбати статус автономних і відокремлюються від колективу підприємства. У цій ситуації різко загострюється боротьба за ресурси. Сильні групи захоплюють у свої руки контроль над власністю.

У випадку кризи на підприємствах з пануючою „культурою особистості” нерідко розвивається такий сценарій: яскраві індивідуальності та інші співробітники, які у першу чергу думають про себе, свої особисті інтереси, а вже в другу чергу про справу, воліють діяти поодиночці, починають кожний тягти „ковдру на себе”. У результаті дезорієнтації, що наступила, підприємства самознищуються.

4.9. Типи організацій в Україні

Форми об'єднань підприємств в Україні є наступні: асоціація, корпорація, консорціум, концерн, холдингова компанія, промислово-фінансова група.

Асоціація – договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності. Асоціація не має права втручатися у виробничу та комерційну діяльність будь-кого з учасників.

Основними характерними рисами асоціації виступають:

- визначений ступінь централізації функцій;
- створення для учасників спеціалізованого органу управління асоціації, який є інформуючим, координуючим центром;
- привабливість для учасника поєднувати діяльність в цьому об'єднанні з участю в інших асоціаціях та інших господарських об'єднаннях, зберігаючи всю рівновагу юридичної самостійності;
- різноманітність координаційних питань, які вирішуються.

Основна функція асоціації полягає у забезпеченні учасників необхідною внутрішньою та ринковою інформацією.

Форми організації підприємництва характеризують те, яким чином підприємці організують свою справу, як вони взаємодіють один з одним та з іншими учасниками підприємництва. Форми організації підприємницької діяльності, що визначені юридично, називаються організаційно-правовими формами підприємництва.

Будь-яка підприємницька діяльність відбувається в певних організаційних формах. Вибір форми організації підприємницької діяльності залежить від особистих уподобань і смаків, але в головному визначається об'єктивними умовами – сферою діяльності, наявністю грошових коштів, перевагами і недоліками відповідних форм підприємств. Щоб зробити правильний вибір, треба знати, із чого можна вибрати.

Організаційною одиницею підприємництва є фірма або компанія.

Фірма – це підприємство, організація, установа, яка здійснює господарську діяльність з метою отримання прибутку. Як фірми можуть бути представлені індивідуальні підприємці та їх об'єднання.

Компанія – це асоціація підприємств, що функціонує на принципах партнерства, корпорації або інших форм організації бізнесу.

Це лише загальні назви, що використовуються стосовно будь-якого підприємства. Вони відбивають тільки той факт, що підприємства організації мають права юридичної або фізичної особи (громадяни-підприємці). Проте поняття “фірма” або “компанія” не відображають організаційно-правового статусу суб'єкта підприємницької діяльності. Тому, крім назви фірми, будь-якому підприємцю важливо вибрати конкретну організаційно-правову форму своєї діяльності, тобто зафіксовану нормами права єдність організаційних і економічних засад діяльності суб'єкта підприємництва.

Найбільш значущими ознаками, що відрізняють якусь одну організаційно-правову форму від інших, доцільно вважати:

- кількість учасників створюваного господарського суб'єкта (об'єднання);
- хто є власником використаного капіталу;
- джерела майна як матеріальної основи господарської діяльності;
- межі майнової (матеріальної) відповідальності;
- спосіб розподілу прибутку і збитків;
- форма управління суб'єктом господарювання.

Загальновідомі три основні організаційно-правові форми підприємницької діяльності (рисунок 4.10): 1) індивідуальне підприємство; 2) партнерство; 3) корпорація. Розглянемо детальніше ці форми.

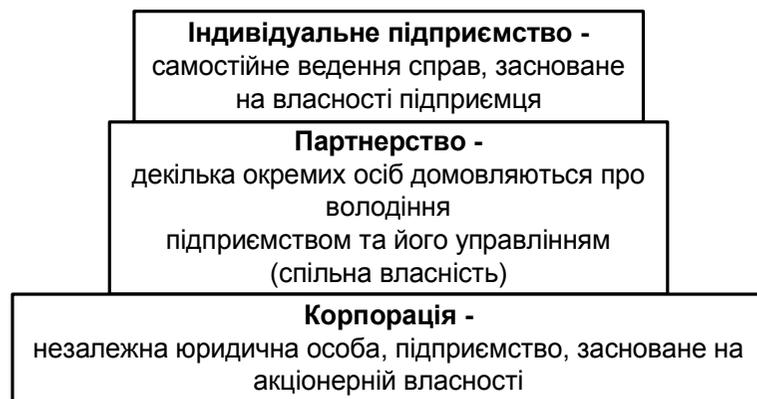


Рис. 4.10. Організаційно-правові форми підприємництва [3]

Індивідуальне підприємство. Суть його полягає в тому, що все майно фірми належить одному власникові, який самостійно управляє фірмою, одержує прибуток і несе повну особисту відповідальність за всі зобов'язання фірми. Індивідуальне підприємство має свої переваги.

По-перше, оскільки весь прибуток належить підприємцеві, він кровно зацікавлений в ефективній праці. Зосередження прибутку в одних руках дає можливість безпосередньо використовувати його в інтересах справи. До того ж прибуток підприємця в ринковій економіці розглядається як його індивідуальний дохід і оподатковується лише індивідуальним прибутковим податком (а не податком на прибуток, як в інших випадках).

По-друге, у власника фірми витрати на організацію виробництва є невеликими. Його управлінські рішення негайно втілюються в життя. Він неповідомлений співвласникам чи будь-яким керівним органам. Невеликі розміри фірми дають змогу підприємцеві підтримувати прямі контакти зі своїми працівниками та клієнтами. Повна незалежність дуже цінується підприємцями.

По-третє, індивідуальному підприємству властива простота в організації фірми та її ліквідації. В обох випадках достатньо лише рішення підприємця.

Проте, ця форма підприємства має і деякі недоліки.

1. Досить важко залучити великі капітали, так як власних фінансових ресурсів одноосібного підприємця здебільшого не вистачає для розвитку своєї справи. Через невисокий рівень платоспроможності банки неохоче надають таким підприємцям великі кредити, вимагаючи більш високу плату за користування ними.

2. Повна відповідальність за борги. Тобто у випадку невдалого господарювання одноосібний власник може втратити не лише особисті заощадження, а й усе майно, яке піде на сплату боргів кредиторам.

3. Відсутність спеціалізованого управління: одноосібний власник сам виконує всі управлінські функції. У деяких випадках це негативно позначається на ефективності підприємницької діяльності. Адже далеко не всі люди здатні на це.

4. Невизначеність термінів функціонування. Підприємницька діяльність такої організаційної форми юридично припиняється у разі банкрутства, позбавлення волі за карний злочин, психічного захворювання або смерті одноосібного власника (рисунок. 4.11).

Переваги	Недоліки
Відносна простота заснування та ліквідації фірми	Повна відповідальність підприємця
Повні самостійність, свобода й оперативність	Обмежені фінансові можливості
Максимум спонукальних мотивів діяльності	Відсутність спеціалізованого менеджменту
Конфіденційність діяльності	Невизначеність термінів функціонування

Рис. 4.11. Переваги та недоліки індивідуального підприємництва

Партнерство. Ця форма організації підприємництва є логічним продовженням розвитку одноосібного володіння. Така організаційно-правова форма підприємницької діяльності передбачає об'єднання капіталів двох і більше окремих фізичних або юридичних осіб за умов розподілу ризику, прибутку і збитків на основі рівності; спільного контролю результатів бізнесу; активної участі в його веденні. Основою взаємин між сторонами, що вступають у партнерство, є договір.

За ступенем участі засновників (партнерів) у діяльності підприємства прийнято розрізняти товариства: повні (з повною відповідальністю); командитні; товариства з додатковою та обмеженою відповідальністю.

Розглянемо, які переваги партнерство має перед одноосібними володіннями.

По-перше, зростають фінансові можливості фірми внаслідок об'єднання кількох капіталів. Банки сміливіше дають кредити таким фірмам.

По-друге, вдосконалюється управління фірмою. З'являється спеціалізація в управлінні, тобто розподіл управлінських функцій між партнерами. Крім того, є можливість найняти професійних менеджерів.

По-третє, велика свобода та оперативність господарських дій.

По-четверте, як і одноосібні володіння, партнерства користуються податковими пільгами, оскільки прибуток кожного учасника оподатковується як його індивідуальний дохід.

Проте цей тип організації підприємницької діяльності має певні недоліки, через що він інколи не тільки не може подолати недосконалість одноосібної власності, а й породжує нові проблеми.

1. Необмежена відповідальність будь-якого товариства може загрожувати всім партнерам так само, як і одноосібному власнику. Крах одного з партнерів може спричинити банкрутство товариства в цілому, оскільки в більшості випадків учасники несуть солідарну відповідальність.

2. Недостатність досвіду господарювання і несумісність інтересів партнерів можуть провокувати малоефективну діяльність, а колективний менеджмент – негнучке управління товариством.

3. Непередбачуваність процесу і результатів діяльності товариства як нестійкої організаційно-правової форми підприємництва значно збільшують господарський ризик і зменшують впевненість у досягненні очікуваного зиску (рисунок 4.12).

Переваги	Недоліки
Більш широкі фінансові можливості	Необмежена відповідальність
Спеціалізація в менеджменті	Труднощі з розподілом прибутку
Велика свобода та оперативність дій	Несумісність інтересів партнерів
Відсутність спеціальних податків	Труднощі з ліквідацією

Рис. 4.12. Переваги та недоліки партнерства

Корпорація є зараз домінуючою формою підприємницької діяльності. Її власниками вважаються акціонери, що мають обмежену відповідальність у розмірі свого внеску до акціонерного капіталу корпорації. Весь прибуток корпорації належить її акціонерам. Виділяють дві його частини. Одна частина розподіляється серед акціонерів у вигляді дивідендів, друга – це нерозподілений прибуток, що використовується на реінвестування. Функції власності та контролю поділені між акціонерами (власниками акцій) і менеджером.

Переваги корпорації полягають у наступному (рисунок 4.13).

Переваги	Недоліки
Значні фінансові можливості	Подвійне оподаткування
Обмежена відповідальність	Розбіжності між функціями власності й контролю
Переваги великих розмірів корпорації	Потенціальні можливості для зловживань
Дуже тривалий період функціонування	Труднощі з ліквідацією

Рис. 4.13. Переваги та недоліки корпорації

По-перше, корпорація є найефективнішою формою організації підприємницької діяльності з огляду на реальну можливість залучення необхідних інвестицій. Саме через ринок цінних паперів (фондову біржу) вона може об'єднувати різні за розмірами капітали великої кількості фізичних і юридичних осіб для фінансування сучасних напрямів науково-технічного й організаційного прогресу, нарощування виробничого потенціалу.

По-друге, потужній корпорації значно простіше постійно збільшувати обсяги виробництва або послуг. Це дає можливість отримувати прибуток, що постійно зростає.

По-третє, кожний акціонер як співвласник корпорації несе лише обмежену відповідальність (за банкрутства фірми він втрачає тільки вартість своїх акцій). Важливо й те, що окрема особа може зменшити свій власний фінансовий ризик, якщо купуватиме акції кількох корпорацій. Кредитори можуть пред'явити претензії лише корпорації як юридичній особі, а не окремим акціонерам як фізичним особам.

По-четверте, корпорація – це організаційно-правове утворення, яке може функціонувати дуже тривалий період (постійно), що створює необмежені можливості для перспективного розвитку [3].

Корпоративна форма організації підприємницької діяльності, як і всі інші, має недоліки.

1. Мають місце певні розбіжності між функціями власності й контролю, що негативно впливає на необхідну гнучкість оперативного управління корпорацією. Розподіл функцій власності та контролю може призвести до виникнення соціальних суперечностей (конфліктів) між менеджерами і акціонерами корпорації.

2. Корпорація сплачує більші податки в розрахунку на одиницю отриманого прибутку, ніж інші організаційні форми бізнесу. Адже оподаткуванню підлягає спочатку отриманий корпорацією прибуток, а потім – дивіденди акціонерів, тобто фактично є проблема подвійного оподаткування.

3. У корпоративній формі бізнесу існують потенційні можливості для зловживань посадових осіб. Наприклад, керівництво корпорації може організувати емісію акцій для покриття збитків, спричинених безгосподарністю певних структурних ланок.

Контрольні запитання та завдання

1. Поняття організації. Вимоги, яким вона повинна відповідати. Ознаки.
2. Дайте поняття організації як процесу.
3. Складні організації.
4. Загальні характеристики складних організацій.
5. За яких умов можуть діяти успішно організації.
6. Принципи будови нових виробничих організацій.
7. Функціональні сфери внутрішнього середовища організації.
8. Охарактеризуйте функціональні сфери зовнішнього середовища.
9. Фактори зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу.
10. Організація як відкрита система та її компоненти.
11. Назвіть загальні параметри, що визначають успішну діяльність організації.
12. Дайте характеристику етапам життєвого циклу організації.
13. Що в себе включає рішення зайнятися бізнесом?
14. Охарактеризуйте види діяльності, якими можна займатися у різних сферах.
15. Якими шляхами можна налагодити власну справу?
16. Назвіть складові підготовчого етапу утворення підприємства.

17. Що входить у систему цінностей соціального суб'єкта?
18. Через які функції реалізується роль культури?
19. Що ви розумієте під організаційними цінностями?
20. Що таке організаційна культура?
21. Асоціація та її характерні риси.
22. Охарактеризуйте організаційно-правові форми підприємства.
23. Індивідуальне підприємство. Переваги та недоліки.
24. Партнерство. Переваги та недоліки.
25. Корпорація. Переваги та недоліки.

ТЕСТИ

1. *Організація – це група людей:*
 - а) які разом працюють;
 - б) діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети;
 - в) які перебувають у неформальних відносинах.
2. *Для того, щоб бути організацією, група осіб повинна відповідати таким вимогам:*
 - а) наявність принаймні двох осіб;
 - б) наявність спільної мети та свідомо праця для її досягнення;
 - в) наявність у кожної особи власної мети та свідомо праця для її досягнення.
3. *Неформальні організації виникають:*
 - а) спонтанно;
 - б) за вольовим рішенням керівника;
 - в) за офіційним рішенням зборів членів колективу.
4. *Складні організації – це утворення, що мають:*
 - а) лише одну мету;
 - б) набір взаємопов'язаних цілей;
 - в) складну внутрішню ієрархічну будову.
5. *Організація як система:*
 - а) зберігає властивості складових елементів;
 - б) частково зберігає властивості складових елементів;
 - в) має відмінні властивості від властивостей складових елементів.
6. *Складовими організацій як системи є:*
 - а) керуюча та керована підсистеми;
 - б) ієрархічні шаблі;
 - в) виробничі підрозділи.

7. *До складу керованої підсистеми належать елементи, які забезпечують:*
 - а) процес управління;
 - б) збутовий процес;
 - в) процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності.
8. *На виході процесу функціонування організації знаходиться:*
 - а) матеріали, робоча сила;
 - б) робоча сила, інформація;
 - в) продукція, прибуток.
9. *До ресурсів, які використовує організація, належать:*
 - а) трудові ресурси, капітал, матеріали, технологія, інформація;
 - б) праця, земля, капітал, підприємницькі здібності;
 - в) праця, матеріали, капітал, технологія.
10. *Організації:*
 - а) залежать від зовнішнього середовища щодо своїх ресурсів;
 - б) залежать від зовнішнього середовища щодо своїх споживачів;
 - в) незалежні від свого оточення.
11. *Термін “зовнішнє середовище організації” включає:*
 - а) економічні умови, законодавство, конкурентів;
 - б) систему цінностей організації;
 - в) споживачів, профспілки, суспільні погляди.
12. *Класичним зразком горизонтального розподілу праці на виробничому підприємстві є:*
 - а) виробництво, маркетинг, фінанси;
 - б) голова правління, заступник голови правління, начальник відділу;
 - в) виробництво, постачання, збут.
13. *Підрозділи в організації створюються в результаті:*
 - а) вертикального розподілу праці;
 - б) горизонтального розподілу праці;
 - в) функціонального розподілу праці.
14. *Внутрішніми змінними в організації, згідно думки економістів Мескона, Альберта та Хедоурі, є:*
 - а) цілі, структура, завдання, технологія, люди;
 - б) керуюча та керована підсистеми;
 - в) стан економіки, соціально-культурні обставини, міжнародні події.

15. *Технологія – це:*
- а) послідовність виконання операцій;
 - б) засіб перетворення вхідних елементів у вихідні;
 - в) засоби впливу на матеріали та сировину.
16. *В Україні виділяють наступні види технологій:*
- а) багатоланкові, посередницькі, інтенсивні;
 - б) індивідуальні, дрібносерійні, серійні, великосерійні, масові та масово-потоккові;
 - в) індивідуального, дрібносерійного, одиничного, масового та безперервного виробництва.
17. *До факторів зовнішнього середовища прямої дії належать:*
- а) конкуренти;
 - б) стан техніки та технології;
 - в) державні органи влади.
18. *Згідно ЗУ „Про підприємництво” в Україні виділяють наступні основні форми підприємницької діяльності:*
- а) підприємства, товариства, кооперативи;
 - б) асоціації, концерни, холдинг-компанії;
 - в) спільні підприємства, відкриті акціонерні товариства.
19. *Згідно класифікації Мінцберга керівник у ролі, пов'язаний із прийняттям рішень:*
- а) лідер, зв'язувальна ланка;
 - б) той, хто приймає, розповсюджує інформацію;
 - в) той, хто перерозподіляє ресурси, веде переговори, усуває порушення.
20. *Підприємцем можна назвати того, хто:*
- а) має власну справу;
 - б) бере на себе ризик, пов'язаний з організацією нового підприємства;
 - в) керує людьми.
21. *До лінійних менеджерів належать:*
- а) начальники виробництв, цехів;
 - б) головні спеціалісти;
 - в) керівники секторів.
22. *Складова успіху організації під назвою „результативність та ефективність” означає:*
- а) якомога довше існування організації;
 - б) досягнення мети організації з найменшими витратами;
 - в) виживання за нових умов господарювання.

23. *До складових успіху організації належать:*
- а) виживання, результативність та ефективність, продуктивність, практична реалізація;
 - б) результативність, виживання, постійність;
 - в) сприятливий імідж, ефективність, попит на продукцію.
24. *Нова організація сучасного промислового виробництва повинна відповідати таким вимогам:*
- а) великі організаційні підрозділи;
 - б) небагато рівнів управлінської ієрархії;
 - в) орієнтація передусім на виробництво, а не на обслуговування споживача.
25. *До нових принципів організації можна віднести:*
- а) постійне обмеження числа ієрархічних щаблів у структурі організації;
 - б) справедливість;
 - в) корпоративний дух.

СИТУАЦІЇ № 1

Сьогодні жодна організація не функціонує відокремлено від зовнішнього середовища. Умовно фактори зовнішнього середовища прийнято поділяти на прямої та непрямої дії. Перші безпосередньо впливають на діяльність організації і залежать від цієї діяльності. Другі впливають на організацію опосередковано, через певні механізми та взаємовідносини.

До факторів зовнішнього середовища належать наступні: конкуренти, стан економіки, стан техніки та технології, споживачі, посередники, соціально-культурні чинники, система економічних відносин у державі, політичні обставини, постачальники, політичні та громадські організації, міжнародне оточення, законодавство, науково-технічний прогрес, міжнародні події, особливості економічних відносин, акціонери тощо.

Завдання:

Згрупуйте перераховані чинники у дві колонки. До першої віднесіть фактори прямої дії зовнішнього середовища, до другої – фактори непрямої дії.

№ 2

Незважаючи на значний потенціал вітчизняного ринку, зарубіжні підприємці досить обережно ставляться до розвитку бізнесу в нашій країні. Серед багатьох недоліків, характерних для українського ринку, зазначаються або повна відсутність, або низька

кваліфікація вітчизняних менеджерів.

Перебування ж західних менеджерів (професіоналів організації та управління) є дорогим задоволенням для зарубіжних компаній, що діють на нашому ринку. Окрім того, присутність зарубіжних спеціалістів на спільних підприємствах нерідко призводить до конфліктних ситуацій між ними й українським персоналом, який вважає, що у перших незрівнянно завищений рівень оплати праці. Така практика є характерною для всіх країн колишнього СРСР.

На цьому фоні незвично виглядають результати аналізу діяльності кількох десятків спільних підприємств у Росії, здійсненого співробітниками Гарвардської школи бізнесу в США. Коротко їх суть полягає у наступному:

Переваги	Недоліки
Уявлення про те, що в СРСР не було ефективного менеджменту, є хибним	Російські менеджери невірно розуміють зв'язок між владою та відповідальністю (прагнуть до більшої влади з малою відповідальністю)
У сучасній Росії багато талановитих і досвідчених менеджерів	Об'єктивні труднощі в роботі російських менеджерів:
У Росії є значні можливості для підприємництва	– постійні зміни в законодавчій базі;
Російські менеджери надають питанням якості продукції таке ж значення, як і на Заході	– труднощі забезпечення підприємства ресурсами;
Труднощі, з якими мають справу російські менеджери (нестабільність економіки, грошової одиниці та ін.), можна перетворити в переваги	– обмежена конвертованість валюти.

Запитання:

1. Чи погоджуєтесь Ви з оцінкою стану вітчизняного менеджменту, яку здійснили американські спеціалісти?
2. Чи не свідчить їх позиція про недостатнє знання особливостей проблем організації та управління в Росії?
3. Як динамічно, на Вашу думку, змінюються об'єктивні умови для роботи вітчизняних менеджерів?
4. Хто в наш час володіє більшими перевагами для того, щоб очолювати велике промислове підприємство, оптову фірму чи банк: досвідчений зарубіжний чи вітчизняний менеджер? Поясніть свій вибір.

Список літератури

1. Борсук С.С. Підприємство як основна організаційно-господарська ланка. – К.: Київський держ. торг.-економічний університет, 1991.
2. Варнолій З.С. Основи підприємства: Навч. посібник. – К.: Знання-Прес, 2002. – 239 с.
3. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Менеджмент в організації: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2002. – 654 с.
4. Гвишиани Д.М. Организация и управления. – М.: Изд. МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1998. – 332 с.
5. Завадський Й.С. Менеджмент. Т.1. 2-е вид. – К.: УФІМБ, 1998. – 542с.
6. Лігоненко Л.О. Управління підприємницьким ризиком як елемент протидії банкрутству торговельного підприємства: Навч. посібник. – К.: КДТЕУ, 1998.
7. Мартыненко Н.М. Менеджмент фирмы: Учебник. – К.: МП "Леся", 1995. – 368 с.
8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992. – 800 с.
9. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 336 с.
10. Опорний конспект лекцій з дисципліни „Менеджмент підприємства”. Ч.1. – К.: КДТЕУ, 1998. – 88 с.
11. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2003. – 556 с.
12. Пономаренко О. Системні методи в економіці, менеджменті, бізнесі. – К.: Основи, 1997. – 390 с.

Тема 5

Функції та технологія менеджменту

- 5.1. Поняття функцій процесу управління.
- 5.2. Функції менеджменту як види управлінської діяльності.
- 5.3. Класифікація функцій менеджменту.
- 5.4. Процес організації управління та його складові.
- 5.5. Взаємозв'язок елементів управління.
- 5.6. Техніка і технологія управління.

5.1. Поняття функцій процесу управління

Під функціями менеджменту слід розуміти відносно відокремлені напрями управлінської діяльності (трудові процеси у сфері управління), які забезпечують управлінську дію. Вони відображають суть і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління. Процес управління здійснюється шляхом реалізації певних функцій. Визначення переліку цих функцій – одне з найважливіших завдань теорії менеджменту.

Управління розглядається як процес, оскільки робота для досягнення мети за допомогою іншої – це не якась одноразова дія, а серія безперервних взаємопов'язаних дій. Ці дії, кожна з яких сама по собі є процесом, дуже важливі для успіху організації. Їх називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція також є процесом, тому що складається із серії взаємопов'язаних дій. Процес управління – це є загальна сума всіх функцій, а саме:

- планування;
- організація;
- мотивація;
- контроль;
- регулювання.

Ці п'ять первинних функцій управління об'єднані зв'язаними процесами комунікації і прийняття рішення.

1. Функція планування

Вирішує те, якою повинна бути мета організації і що мають робити члени організації, щоб досягти її. За своєю суттю функція планування відповідає на три основні питання:

1. Де ми знаходимося на даний час? Керівники повинні оцінити сильні та слабкі сторони організації в таких важливих галузях, як фінанси, маркетинг, виробництво, наукові дослідження і розробки, трудові ресурси. Все це здійснюється з метою визначення, чого може реально досягти організація.

2. Куди ми хочемо прямувати? Оцінюючи можливості та загрози в навколишньому середовищі, такі як конкуренція, клієнти, закони, політичні фактори, економічні умови, технологія, постачання, соціальні та культурні зміни, керівництво визначає, що може перешкодити організації досягненню цих цілей.

3. Як ми збираємось це зробити? Керівники повинні вирішити, як в загальних рисах, так і конкретно, що повинні робити члени організації, щоб досягти виконання цілей організації.

За допомогою планування керівництво намагається встановити основні напрями зусиль і прийняти рішення, які забезпечують єдність цілей для всіх членів організації. Іншими словами, планування – це один із засобів, за допомогою якого керівництво забезпечує єдиний напрям зусиль усіх членів організації для досягнення її загальної мети.

Планування в організації не є окремим одноразовим явищем через дві суттєві причини.

1. Хоч деякі організації припиняють своє існування після досягнення мети, заради якої вони створювалися, багато з них намагаються продовжити своє існування якомога довше.

2. Друга причина, за якою планування повинно здійснюватися безперервно, – це постійна невизначеність майбутнього. В силу змін у навколишньому середовищі або помилок у судженнях явища можуть розвиватися не так, як це передбачало керівництво при розробці планів.

Тому плани необхідно переглядати, щоб вони узгоджувалися з реальністю.

2. Організація

Організувати – значить створювати певну структуру. Існує багато елементів, які необхідно структурувати, щоб організація

могла виконувати свої плани і досягати таким чином своєї мети. Одним із цих елементів є робота, конкретні завдання організації, такі як спорудження житлових будинків або забезпечення страхування життя. Промислова революція почалася з усвідомлення того, що організація роботи певним чином дозволяє групі працівників досягти значно більшого, ніж вони могли б без певної організації. Організація роботи була в центрі уваги руху за наукове управління.

Оскільки в організації роботу виконують люди, другим важливим аспектом функції організації є визначення, хто саме повинен виконувати кожне конкретне завдання із великої кількості тих, що існують у рамках організації, в тому числі управління. Керівник підбирає людей для конкретної роботи, делегуючи окремим людям завдання і повноваження, або право використовувати ресурси організації. Ці суб'єкти делегування беруть на себе відповідальність за успішне виконання своїх обов'язків. Поводячись таким чином, вони вважають себе підлеглими щодо керівника.

3. Мотивація

Керівник завжди повинен пам'ятати, що навіть чітко розроблені плани і найдосконаліша структура організації позбавлені сенсу, якщо хтось не виконує фактичну роботу організації. І завдання функції мотивації полягає в тому, щоб члени організації виконували роботу згідно з делегованими їм обов'язками і узгоджуючи з планом.

Керівники завжди здійснювали функцію мотивації своїх працівників, усвідомлювали вони самі це чи ні.

У давні часи для цього служили батіг та погрози, для небагаточисельних обраних – нагороди. З кінця XVIII до XX століття була поширена думка, що люди завжди будуть працювати краще, якщо у них є можливість заробити більше.

Вважалося, таким чином, що мотивування – це просте питання, яке зводиться до пропозиції надання відповідних грошових винагород в обмін на зусилля. На цьому ґрунтується підхід до мотивації школи наукового управління.

Керівники дійшли висновку, що мотивація, тобто створення внутрішніх мотивів до дії, є результатом складної сукупності потреб, які постійно змінюються. Нині ми розуміємо, що для того, щоб заохочувати своїх працівників якнайкраще, керівнику слід

визначити, які ж справді їхні потреби, і забезпечити засоби, за допомогою яких працівники зможуть задовольняти ці потреби через сумлінну роботу.

4. Контроль

Майже все, що робить керівник, спрямоване на майбутнє. Керівник планує щось мати до певного часу. За цей період може статися багато змін. Робітники можуть відмовитися виконувати свої обов'язки згідно з планом. На ринку може з'явитися новий сильний конкурент, який ускладнить реалізацію мети підприємства.

Контроль – це процес забезпечення досягнення мети. Існують три аспекти управлінського контролю.

Встановлення стандартів – це точне визначення мети, яка повинна бути досягнута у визначений час. Воно ґрунтується на планах, розроблених у процесі планування.

Другий аспект – це вимірювання того, що було насправді досягнуто за певний період, і порівняння досягнутого з очікуваними результатами. Якщо ці обидві фази виконані правильно, то керівництво організації не тільки знає про те, що в організації існує проблема, йому відоме й джерело цієї проблеми. Це знання необхідне для успішного здійснення третьої фази – стадії, на якій виконуються дії, якщо це необхідно, для коригування серйозних відхилень від початкового плану. Одна з можливих дій – перегляд цілей для того, щоб вони стали більш реальними та відповідали ситуації.

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.

5.2. Функції менеджменту як види управлінської діяльності

Складна структура організації утворює єдине ціле завдяки цілеспрямованому впливу на її основні зв'язки і процеси. Це досягається управлінською діяльністю, що являє собою сполучення різних функцій (видів діяльності), кожна з яких спрямована на вирішення специфічних, різноманітних і складних проблем взаємодії між окремими підрозділами організації, що вимагають здійснення великого комплексу конкретних заходів. Сфера управління охоплює не тільки виробництво, але й НДДКР, збут, фінанси, комунікації, тобто всі сторони великої діяльності організації.

Якщо коротко сформулювати коло проблем, які розв'язуються управлінською діяльністю, то їх можна звести до наступного: наперед визначаються конкретні цілі розвитку, виявляється їхня пріоритетність, черговість і послідовність вирішення. На цій основі розробляються господарські завдання, визначаються основні напрямки і шляхи вирішення цих завдань, розробляється система заходів для вирішення намічених проблем, визначаються необхідні ресурси і джерела їхнього забезпечення, встановлюється контроль за виконанням поставлених завдань.

Реалізація загальних завдань управління вимагає створення необхідних економічних та інших умов у сфері управління. Так, завдання пристосування виробництва до вимог і попиту ринку вимагає виконання функції маркетингу; завдання обґрунтованого визначення основних напрямків і пропорцій розвитку матеріального виробництва з урахуванням джерел його забезпечення вирішується шляхом здійснення функції планування; завдання налагодження організаційних відносин між різними підрозділами з виконання рішень і планових показників господарської діяльності фірми на конкретний період здійснюється шляхом реалізації функції організації; завдання перевірки виконання діяльності, а також порівняння з наміченими цілями і напрямками розвитку здійснюється через функцію контролю. Це означає, що зміст кожної функції управління визначається специфікою завдань, що виконуються в рамках функції. Тому складність виробництва і його завдань визначає всю складність управління і його функцій.

Це положення має важливе методологічне значення для розкриття сутності і ролі окремих функцій управління, що в нинішніх умовах розширилися, ускладнилися і диференціювалися у зв'язку з ростом масштабів господарської діяльності, диверсифікованістю й інтернаціоналізацією виробництва.

Управлінські функції виконуються в організації спеціальним апаратом (органами управління), що складається з взаємодіючих між собою підрозділів. За кожним з них закріплюються свої специфічні функції (як функції апарату управління). Їхнє виконання зв'язане з вирішенням конкретних завдань, що входять у сферу діяльності (відповідальності) відповідного органа управління. А це вимагає застосування визначених методів і засобів. Так, для реалізації функції маркетингу застосовуються такі методи, як розробка внутрішньофірмових програм маркетингу з кожного продукту і прогноз розвитку; для виконання функції планування – розробка планів і прогнозів; для здійснення функції контролю – складання балансів, рахунків прибутків і збитків тощо.

Організаційно-технічний характер функцій апарату управління визначається тим, що вони містять у собі збір, систематизацію, обробку й аналіз інформації; розробку і прийняття рішень; доведення рішень до конкретних виконавців і організацію їхнього виконання; проведення контролю за виконанням рішень.

Кожний підрозділ апарату управління здійснює таку діяльність у рамках своєї компетенції, тобто відповідно до реалізуючих функцій управління.

Проблема дослідження функцій управління у сучасних умовах є найбільш актуальною, суперечливою і трудомісткою. Вона безпосередньо зв'язана з проблемою організації апарату управління, удосконалення всієї системи управління науково-технічною і виробничо-збутовою діяльністю фірми. Однак, як би добре не були розвинуті функції управління, для здійснення управлінської діяльності цього ще недостатньо. Необхідні ще такі економічні важелі й інструменти, що дозволяють реалізувати ці функції досить повно й ефективно. Ми виходимо з положення, відповідно до якого функції управління й економічні важелі та інструменти взаємопов'язані між собою в єдиний економічний (господарський) механізм управління.

Функції управління діяльністю організації, а відповідно і методи їхньої реалізації, не є незмінними, які раз і назавжди сформу-

валися. Вони постійно модифікуються і поглиблюються, у зв'язку з чим ускладнюється зміст робіт, які виконуються відповідно до їхніх вимог. Розвиток і поглиблення кожної з розглянутих функцій управління відбувається не тільки під впливом внутрішніх закономірностей їхнього удосконалення, але й під впливом вимог розвитку інших функцій.

Звідси випливає важливе принципове положення, відповідно до якого розвиток кожної з функцій управління обумовлюється впливом об'єктивних вимог. Будучи частиною загальної системи управління, кожна з функцій повинна удосконалюватися в напрямку, зумовленому загальними цілями і завданнями функціонування і розвитку організації в конкретних умовах. Це приводить до зміни змісту кожної функції.

Планування безпосередньо впливає на рівень активізації діяльності виробництва й апарату управління. Висока якість розроблених програм, особливо за допомогою ЕОМ і економіко-математичних методів, їх суворе ув'язка по всіх підрозділах підприємств і цехів, погодженість з наявними матеріальними, фінансовими і трудовими ресурсами дозволяє найбільш ефективно керувати виробництвом.

Функція координації здійснюється з метою забезпечення погодженої і злагодженої роботи, що беруть участь у процесі виконання планових завдань виробничих і функціональних підрозділів підприємства і цехів. Ця функція реалізується у формі впливу на колектив людей, зайнятих у процесі виробництва, з боку лінійних керівників й функціональних служб підприємства і цехів, що регулярно й оперативно координують їхню діяльність.

Функція мотивації впливає на колектив цеху у формі спонукальних мотивів до ефективної праці, суспільного впливу, колективних і особистих заохочувальних заходів тощо.

Функція контролю виявляється у формі впливу на колектив людей за допомогою виявлення, узагальнення, аналізу результатів виробничої діяльності кожного цеху і доведення їх до керівників підрозділів і служб управління з метою підготовки управлінських рішень. Ця функція реалізується на основі інформації про хід виконання планових завдань (даних оперативного, статистичного, бухгалтерського обліку), виявлення відхилень від установлених показників роботи (контролю виконання завдань) і аналізу причин відхилень.

Регулювання безпосередньо поєднано з функціями координації і контролю. У ході виробництва розроблені програми піддаються впливу внутрішнього і зовнішнього середовища, у результаті чого виникають порушення в процесі їхнього виконання. У процесі реалізації функції регулювання вплив на колектив людей, зайнятих у виробництві, здійснюється за допомогою вживання оперативних заходів з запобіганням ї, якщо це не вдається, то з усунення виявлених відхилень і перебоїв у ході виробництва. Одночасно з цим здійснюється координація поточної роботи взаємозалежних ланок виробництва з метою забезпечення ритмічного ходу виробництва.

Функції контролю і регулювання в процесі управління виробництвом виконують роль гнучких інструментів, за допомогою яких хід виробництва безупинно (у реальному масштабі часу для кожного виробничого підрозділу) вводиться в суворі рамки, передбачені планом.

Перераховані функції доповнюють і проникають одна в одну, в сукупності і взаємозв'язку вони утворюють цикл управління і відбивають зміст повсякденного управління виробництвом (рисунок 5.1).

Слід зазначити, що функції організації, нормування, мотивації конкретизовані для визначених виробничих умов, більш стійкі до впливу внутрішнього і зовнішнього середовища і тому не змінюються відносно тривалий період. Для підприємства в цілому властиві спеціальні функції (функціональні підсистеми), що відбивають конкретний економічний зміст системи управління. Серед них – підсистема “Управління виробництвом”. Функціональні підрозділи кожної підсистеми характеризують організаційну структуру управління підприємством, що приводить у відповідність зміст (функції) і форму управління. Кожне із супідрядних і взаємозалежних ланок керуючої системи реалізує визначену частину процесу управління.

Для функціональної підсистеми управління виробництвом апарат управління організується на рівні підприємства і кожного цеху. Якщо підсистема управління виробництвом є вирішальною в реалізації цілей підприємства, то до неї мають безпосереднє відношення практично всі інші функціональні підсистеми.

Для кожного з основних цехів можна виділити чотири основні функціональні підсистеми:

1. Управління економічною діяльністю.
2. Управління технологічною підготовкою виробництва.
3. Оперативне управління виробництвом.
4. Управління технічним обслуговуванням виробництва.

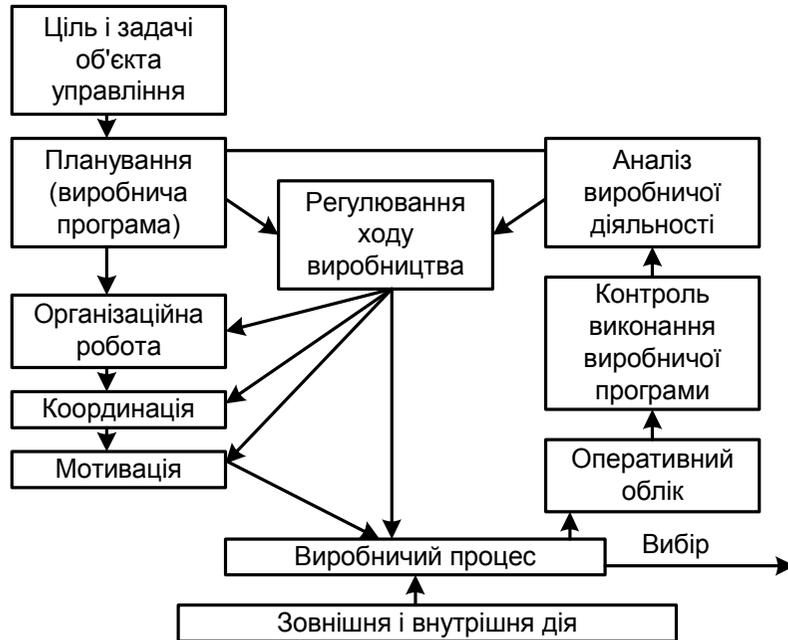


Рис. 5.1 Схема циклу управління виробництвом

Як уже було зазначено, вплив на керований об'єкт, що забезпечує досягнення цілей, здійснюється також за допомогою організаційних, економічних і соціальних методів управління.

Виконання кожного управлінського рішення здійснюється апаратом управління. Це заключна стадія процесу управління, на якій лінійними керівниками і функціональними службами в організаційно-практичній роботі використовуються зазначені вище і специфічні для кожного цеху методи управління.

З наведеної характеристики функцій управління випливає, що кожна з них має визначене місце і значення в процесі управління, всі вони взаємозалежні між собою і доповнюють один одного в розробці управлінських рішень.

5.3. Класифікація функцій менеджменту

На першому етапі функції доцільно класифікувати за ознакою місця у менеджменті, що дасть змогу підкреслити панівну роль основних функцій і виділити конкретні (спеціальні) функції менеджменту. На другому етапі спеціальні функції можна класифікувати за ознаками процесів та об'єктів управління, а також елементів виробничо-господарської діяльності.

Отже, за ознакою місця в менеджменті можна виділити основні (загальні) функції, тобто ті, які беруть участь у будь-яких управлінських процесах, часткові (спеціальні), за допомогою яких здійснюються певні управлінські процеси, і об'єднальну функцію (керівництво), основне завдання якої забезпечити перебіг управлінського процесу.

Як зазначалося, до основних функцій належить: планування, організація взаємодії, мотивація та контроль.

За ознакою процесів управління спеціальними функціями є управління основним виробництвом, допоміжним виробництвом, технічною підготовкою, матеріально-технічним забезпеченням патентно-ліцензійною діяльністю, капітальним будівництвом тощо.

За ознакою об'єкта – управління підприємством, цехом, службою, відділом, дільницею, бригадою тощо.

За ознакою елементів виробничо-господарської діяльності – управління працею, предметами та знаряддями праці, інформацією тощо.

Нагадуємо, що будь-які спеціальні функції, які відображають процес чи об'єкт управління або елемент виробничо-господарської діяльності, реалізуються шляхом застосування основних функцій, тобто планування, організації, мотивації та контролю. Дослідження взаємозв'язку функцій дає змогу вдосконалювати управління, формувати ефективну систему менеджменту, усувати зайві ланки, бюрократичні перепони, опір переминам.

Функція планування нині набуває якісно нових рис і особливостей. У сучасних умовах внутрішньофірмове планування одержало принципово новий зміст, оскільки потреба в ньому впливає з величезних масштабів усупільнення виробництва. Ця функція розвивається і доповнюється нині функцією маркетингу, у зв'язку зі здійсненням якої планування набуває нового змісту. Особливо слід зазначити розширення можливостей планування. Це означає,

що планування виконує не тільки оперативні завдання, але й задачі перспективного розвитку, що є новим моментом планування і відбиває якісно інший зміст цієї функції. У зв'язку з цим помітно змінився зміст функцій *контролю*, що тісно пов'язаний зі здійсненням функції планування і сприяє його більш повну реалізацію.

Це означає, що до вивчення функцій управління не можна підходити з чисто формальної сторони, а необхідно виявляти й аналізувати зміни, що відбуваються в змісті управлінських понять і положень. Ці зміни відбивають глибинні процеси, що відбуваються у світовій економіці, до яких, у свою чергу, намагаються пристосуватися і сучасні організації.

Функції управління виявляються більш повно в умовах комплексного підходу до діяльності організації, застосування цільового управління і створення програмно-цільових структур, за допомогою яких виконуються поставлені перед нею завдання.

Як вже відзначалося, конкретні функції управління відображають специфіку діяльності організації.

Насамперед слід зазначити спеціальні функції, обумовлені місією організації. Так, найважливішою спеціальною функцією підприємства (організації) торгівлі є комерційна функція, яка до пома-гає виконання місії торговельної фірми – реалізацію товарів, які потрібні населенню.

Поряд з комерційною функцією підприємства (організації) торгівлі здійснюють такі часткові функції, як маркетинг і інновація.

Так, зміст поняття "*маркетинг*" спочатку був пов'язаний зі збором і аналізом усіх факторів, що відносяться до сфери обігу товарів і послуг, починаючи від випуску цих товарів виробником і закінчуючи доведенням їх до споживача. Тобто метою маркетингу вважалося тільки забезпечення збуту продукції, виробленої фірмою. Але надалі зміст цього поняття зазнав істотних змін і йому стали надавати принципово нове значення.

Маркетинг як часткова функція будь-якої фірми допомагає розширювати поле діяльності та *політишувати* економічні показники, створювати нові робочі місця та повніше задовольняти попит покупців.

Маркетинг припускає обґрунтований вибір цілей, стратегії функціонування і розвитку підприємства (організації), що забезпечують найбільш ефективне сполучення різних товарних груп у рамках асортименту реалізованої продукції.

Маркетинг базується на комплексному підході до узагальнення цілей з ресурсами і можливостями підприємства (організації).

Маркетингова діяльність передбачає найбільш повне врахування вимог ринкового попиту і попиту споживачів, прийняття обґрунтованих рішень на основі різноманітних розрахунків, вишукування найбільш вигідних каналів збуту і його стимулювання.

Маркетинг як управлінська функція охоплює вивчення попиту, встановлення верхньої межі ціни товару і рентабельності, складання програм маркетингу по продуктах, визначення кінцевих результатів господарської діяльності фірми – валових доходів, чистого прибутку, витрат обігу, оплати праці, сплати податків і відсотків за кредит.

Інновація, будучи конкретною функцією управління, припускає розробку нових товарів і послуг.

Інновації – це насамперед нові досягнення в області технології і управління підприємствами галузі; вони використовуються в торговельно-технічному процесі, в інвестиційній і фінансовій діяльності. Звичайно, інноваційна діяльність на підприємствах (в організаціях) пов'язана з удосконаленням устаткування, поліпшенням використання торговельних і складських площ, підвищенням якості зберігання товарів, поліпшенням умов праці працівників тощо.

Деякі конкретні функції управління на підприємстві (в організації) забезпечують матеріально-технічне постачання, господарське й інженерно-технічне обслуговування цих підприємств (організацій). Зокрема, головна мета управління торгівлею як галузю складається в задоволенні попиту населення на товари народного споживання. Стосовно цієї загальної мети управління торгівлею, звичайно, виділяються основні (торгово-операційні), що регулюють і допоміжні функції.

Торгово-операційні функції управління забезпечують досягнення головної мети торгівлі і реалізацію місії кожного торговельного підприємства шляхом організації руху товарів, управління товарними запасами, вивчення попиту, організації торговельного обслуговування тощо.

Регулюючі функції пов'язані з плануванням торговельно-технічного процесу і контролем.

Допоміжні функції полягають в організації матеріально-технічного забезпечення і господарського обслуговування всіх підрозділів системи управління. Це забезпечує підприємство торгівлі

устаткуванням, інвентарем, транспортом, ремонтом приміщень тощо.

Функції управління є основою для формування організаційних структур управління і дозволяють раціонально організувати весь процес управління шляхом раціонального поділу і кооперації управлінської праці.

5.4. Процес організації управління та його складові

Процес управління виробництвом складається з окремих управлінських циклів, кожний з яких можна розділити на ряд самостійних операцій. Цими операціями, як відомо, є: збір і передача інформації про об'єкт керування, її обробка й аналіз, вироблення на основі цього аналізу управлінського рішення, передача рішення на об'єкт управління і його реалізація цим об'єктом, порівняння отриманих у результаті реалізації рішення показників з їх планованими величинами.

Різноманітні ситуації, з якими стикається керівництво підприємства, взаємопов'язані. Процес управління, який реагує на вплив ситуації, викликає появу інших процесів управління, які, у свою чергу, викликають нові процеси, що, тим самим, утворює постійні управлінські цикли.

Основою всіх управлінських процедур є інформація та процес обміну цією інформацією.

Основний закон управління – на кожне підприємство, як відкриту систему, внутрішнє та зовнішнє середовище справляють різноманітний вплив як закономірно повторювальний, так і випадковий. Щоб утримати свою цілісність та здатність до функціонування, система управління підприємства повинна відповідати на кожний такий вплив відповідною протидією, і саме у відповідний час.

До процесу управління на підприємстві ставиться ряд вимог. Процес управління повинен мати такі особливості, як: неперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, відносна змінність і сталість.

Головна вимога до організації управління на підприємстві полягає в тому, що система управління підприємством повинна мати таку ж саму або більшу різноманітність та швидкодію програм дій, що відповідає можливій різноманітності впливу середовища на систему, що управляється.

Зміст процесу управління характеризується наступною спрямованістю управлінського впливу (рисунок 5.2).

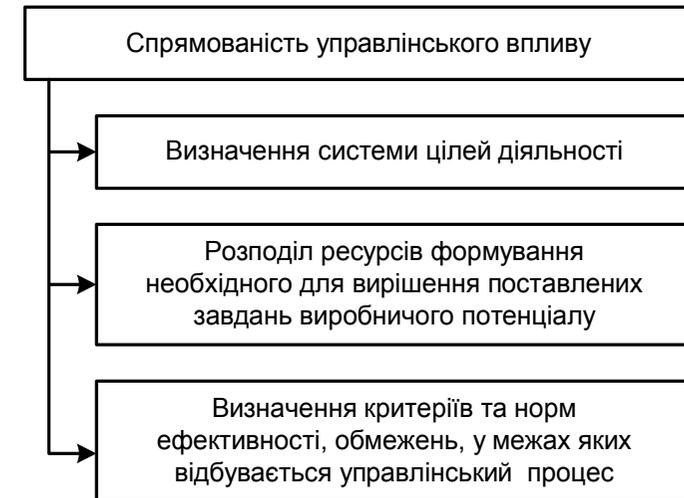


Рис. 5.2. Напрямки управлінської діяльності в організації

Основними елементами управління підприємством виступають: стратегії, структура, системи, стиль, сумісність цінності, склад персоналу, сума навичок. Характеристика елементів управління наведена в таблиці 5.1 [4, с.53–54].

Таблиця 5.1. Характеристика елементів управління

Елементи управління	Характеристика елементу
1	2
Структура	Опис характеристики організаційної схеми (рівні, ланки, організаційні зв'язки).
Системи	Опис формальних та неформальних процесів і встановлення процедур на підприємстві.
Стратегії	Спрямованість підприємства на досягнення поставлених цілей.
Склад персоналу	Характеристики основних категорій персоналу підприємства.

Продовження таблиці 5.1

1	2
Сума навичок	Характеристика дій керівників підприємства, спрямованих на досягнення цілей і системи управління в цілому.
Стиль	Характеристика дій керівників підприємства, спрямованих на досягнення цілей і системи управління в цілому.
Спільність цінності	Найважливіші цінності та основоположні концепції, що визначають поведінку учасників діяльності підприємства.

Елементи управління підприємства поділяються на жорсткі та м'які (рисунок 5.3).

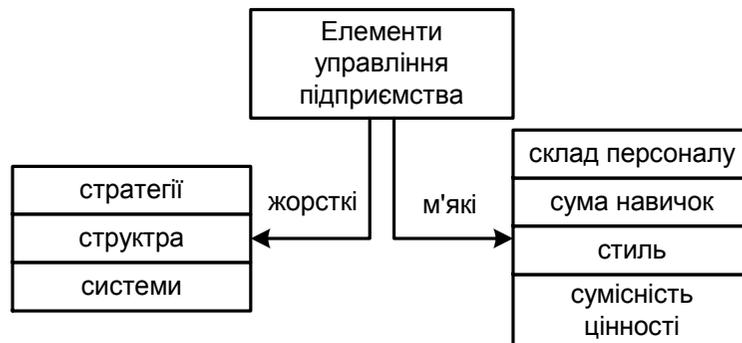


Рис. 5.3. Формування результативного та дієвого підходу до управління підприємством

Характеристика складових процесу управління за результативного та дієвого підходу наведена в таблиці 5.2.

Процеси управління відносяться до складних явищ. Зрозуміти ж сутність складних явищ і одержати про них достовірні зведення можна тільки, багаторазово спостерігаючи за поведінкою досліджуваного об'єкта чи явища. При цьому нам важливо не просто одержати достовірний матеріал про управлінський процес, але й оцінити якісну сторону останнього.

Таблиця 5.2. Співставлення результативного та дієвого підходу до управління підприємством

Характеристика складових процесу управління	
За результативного підходу	За дієвого підходу
<ul style="list-style-type: none"> виконання роботи таким чином, щоб забезпечити її ефективність 	<ul style="list-style-type: none"> виконання робіт необхідним чином, навіть у випадках коли вона не дає суттєвих результатів
<ul style="list-style-type: none"> уникання виникнення проблем, щоб зменшити ефекти раптовості 	<ul style="list-style-type: none"> вирішення проблем у міру їх виникнення засобами управління
<ul style="list-style-type: none"> оптимальне використання ресурсів, пошуки ефективних замінювачів 	<ul style="list-style-type: none"> економія ресурсів
<ul style="list-style-type: none"> підвищення прибутковості 	<ul style="list-style-type: none"> зниження собівартості
<ul style="list-style-type: none"> досягнення кращих результатів 	<ul style="list-style-type: none"> виконання посадових обов'язків у відповідності до інструкцій
<ul style="list-style-type: none"> оцінювання кінцевих результатів 	<ul style="list-style-type: none"> контролювання витрат

Оскільки предметом праці управлінського персоналу є інформація, то кількісну оцінку якості управління варто давати насамперед з інформаційних позицій, а дослідження існуючих процесів управління необхідно проводити з використанням принципів системного аналізу.

Системні дослідження вимагають збереження цілісності досліджуваної системи, її єдності з навколишнім середовищем і наступної спрямованої упорядкованості елементів системи, а удосконалення цих елементів повинно бути спрямоване на поліпшення функціонування всієї системи.

Дослідження процесів управління виробництвом складається з цілком визначених послідовних етапів:

- постановка задачі та визначення цілей дослідження;
- обстеження існуючих форм і методів управління виробництвом, їх оцінка і порівняльний аналіз;

- в) визначення “вузьких місць” в управлінському процесі;
- г) визначення факторів, що відіграють головну позитивну і негативну роль в управлінні досліджуваним об’єктом;
- д) пошук критеріїв, що оцінюють ефективність управління;
- е) розробка рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління.

5.5. Взаємозв’язок елементів управління

Виходячи із суті управлінської діяльності, виділяють наступні елементи управління: ціль, ситуація, проблема, рішення.

Ціль визначає сенс виконання проресу управління. Процеси реалізуються для досягнення мети. Тому процес управління передбачає постановку мети, заради якої він буде виконуватися.

Ситуація – це стан підсистеми, якою управляють. Ситуація в процесі управління виникає тоді, коли з’являються відхилення в діяльності об’єкта управління або коли на об’єкт мають вплив фактори зовнішнього середовища. Ситуації в процесі управління створюють проблеми, які повинні вирішувати менеджери.

Проблема – це необхідність обґрунтування і вибору певної позиції у вирішенні ситуації, яка виникла.

Конкретний вплив на ситуацію здійснюється через рішення, яке є заключним і найбільш відповідальним елементом у процесі управління. Рішення передбачає вибір найефективнішого варіанту впливу на ситуацію, яка виникла.

Управління підприємством можна представити як одночасне або послідовне здійснення великої кількості процесів управління, які реалізуються різними рівнями ієрархії, підрозділами або окремими менеджерами, у зв’язку з чим кожне підприємство має відповідний організаційний механізм.

Організаційний механізм господарювання включає:

- правила, організаційно-правові нормативи і стандарти, що визначають і регулюють структуру управління, обов’язки, права та відповідальність органів управління й управлінських працівників, організацію процесу їхньої діяльності;
- розподіл робіт між різними виконавцями;
- оснащення управлінської праці засобами оргтехніки, чисельність працівників в управлінні, матеріальне і моральне стимулювання їхньої праці.

Отже, організаційний механізм охоплює організацію структури управляючої системи (статики) і організацію процесу функціонування системи, якою управляють (динаміки).

В економічній літературі сформульовано емпіричні правила організації управління: єдність мети; розумна ієрархія; стійкість; безперервне удосконалення; пряме підпорядкування; обсяг контролю; порівнюваність, відповідність даним повноваженням; виключення, пріоритет завдань; комбінування.

Ці правила мають неоднакову актуальність для різних трудових колективів, і їх слід застосувати в різному поєднанні.

Центральним елементом організаційного механізму є структура управління, за допомогою якої поєднуються різні сторони діяльності підприємства (технічна, економічна, виробнича, соціальна), регламентуються внутрішні виробничі зв’язки і досягається стійка система службових взаємовідносин між структурними підприємствами і працівниками апарату управління. Отже, від структури управління значною мірою залежить дієвість усього господарського механізму.

Для виконання функції управління виробництвом створюється апарат управління.

Структура апарату управління виробництвом – це кількість і склад ланок і ступенів управління, їх підлеглість і взаємозв’язок. Вона активно впливає на процес функціонування системи управління розвитком виробництва.

Аналіз організаційних схем управління показує, що управлінські зв’язки і відносини можуть мати вертикальний або горизонтальний характер. Основою вертикальних управлінських відносин є відносини субординації між вищими і нижчими ланками системи управління (вертикальні зв’язки вниз), нижчими ланками і вищими (вертикальні зв’язки вгору) або функціональні відносини між спеціалістами вищого та нижчого рівнів управління, а також між функціональними ланками управління і керівниками середньої ланки. Як горизонтальні зв’язки можуть розглядатися службові (професійні) відносини між ланками (працівниками) одного рівня господарської ієрархії. У цьому разі кожний структурний підрозділ (працівник) має зв’язки з іншими підрозділами, але дістає розпорядження тільки зверху.

На підприємствах складається різна комбінація зв’язків між елементами управлінської системи. Зв’язки по вертикалі відобра-

жають підпорядкованість ланок і працівників в апараті управління, а по горизонталі – координації, інспекції і контролю, консультаційні та методичні зв'язки тощо. Залежно від поєднання відповідних функцій з елементами субординації на підприємствах формуються лінійна, функціональна та лінійно-штабна системи управлінських відносин.

Зв'язки відносин, що утворюють структуру управління, поділяють на формальні (офіційні) і неформальні (неофіційні).

Під неформальними зв'язками розуміють такі доповнення до формальних структур управління, як конференції, збори, наради тощо, а також відносини, що виникають між неформальними лідерами і членами колективу.

Неформальні зв'язки забезпечують певну інформаційну надмірність, потрібну у всіх елементах системи для досягнення її гнучкості. Проте слід враховувати, що основну частину завдань організації потрібно розв'язувати на основі офіційних зв'язків і відносин. Перевага формальних комунікацій у системі зумовлює високий рівень невизначеності і свідчить про її недосконалість.

Організаційні структури управління виробництвом орієнтовані на виконання наступних завдань: створення умов для виробництва і збуту високоякісної продукції; забезпечення розробки, освоєння і постачання на ринок нових видів виробів.

Збільшення масштабів виробництва, складність його в умовах використання автоматизованих систем збору та обробки інформації обумовлюють розвиток нових організаційних структур. В основі цього розвитку лежить перехід до структур, які забезпечують швидко реакцію на зміни, які відбуваються на виробництві.

5.6 Техніка і технологія управління

У процесі здійснення функцій управління використовуються різні технічні засоби. 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. [7, с.153]

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, що виконуються менеджером, слід розглядати як упорядковану послідовність операцій. Регламент змісту і послідовність операцій в інформаційному процесі виконує роль процедури процесу управління. [7, с.154]

Контрольні запитання

1. Дайте визначення поняттю “функція менеджменту”.
2. Назвіть основні функції менеджменту.
3. З чого складається функція планування?
4. Що включає організація як функція менеджменту?
5. Що означає функція мотивація?

6. З яких аспектів складається функція контролю?
7. Яка з функцій менеджменту є найважливішою в практичній діяльності? Чому?
8. Як класифікують функції менеджменту?
9. Охарактеризуйте маркетинг як управлінську функцію.
10. Що таке інновація?
11. З чого складається процес організації управління?
12. З яких елементів складається управління підприємством, який між ними існує зв'язок?
13. Що включає організаційний механізм господарювання?
14. Визначте різницю між загальними та конкретними функціями управління.
15. Що лежить в основі процесу управління?
16. Роль зворотного зв'язку в процесі управління.
17. Розкрийте зміст елементів процесу управління.

Тести

1. *Що покладено в основу класифікації загальних функцій управління?*
 - а) вертикальний розподіл управлінської праці;
 - б) горизонтальний розподіл управлінської праці;
 - в) направленість видів управлінської діяльності на об'єкт, яким управляють, та фактори зовнішнього середовища;
 - г) спеціалізації управлінської роботи.
2. *До елементів процесу управління відносяться:*
 - а) варіанти діяльності менеджерів;
 - б) зворотний зв'язок;
 - в) ціль;
 - г) ситуація;
 - д) рішення;
 - е) проблема.
3. *Процес управління складається з наступних функцій:*
 - а) планування, прогнозування, аналіз;
 - б) планування, організація, аналіз, мотивація;
 - в) планування, організація, мотивація, контроль.
4. *Головним завданням планування є:*
 - а) забезпечення єдиного напрямку зусиль усіх членів організації;

- б) передбачення майбутнього стану організацій;
- в) контроль за реалізацією заходів.
5. *Планування не є одноразовим явищем, оскільки:*
 - а) більшість організацій намагаються продовжити якомога довше своє існування;
 - б) існує постійна невизначеність майбутнього;
 - в) це є стандартом управління.
6. *Організувати означає:*
 - а) планувати;
 - б) створювати певну структуру;
 - в) шукати виконавців.
7. *Головною метою мотивації є:*
 - а) досягнення працівниками задоволення від роботи;
 - б) зменшення витрат на оплату праці;
 - в) виконання членами організації роботи у відповідності із делегованими обов'язками.
8. *Школа наукового управління в мотивації вбачала:*
 - а) моральне стимулювання підлеглих шляхом похвали;
 - б) пропозицію надання відповідних грошових винагород в обмін на зусилля;
 - в) створення відповідних очікувань у підлеглих.
9. *Контроль – це:*
 - а) постійний нагляд за виконанням роботи;
 - б) процес забезпечення досягнення мети.
10. *Контроль починається із:*
 - а) встановлення стандартів;
 - б) вимірювання досягнутого;
 - в) вчинення дій з виправлення ситуації.
11. *Принцип мотивації передбачає використання системи:*
 - а) винагород;
 - б) покарання;
 - в) вірні обидві відповіді.
12. *В якому порядку реалізуються основні (загальні) функції управління?*
 - а) планування, організація, мотивація, контроль;
 - б) організація, планування, контроль, мотивація;
 - в) планування, організація, контроль, мотивація;
 - г) організація, контроль, мотивація, планування.
13. *Що повинні відображати функції менеджменту?*

- а) відносини, які складаються між керуючою та керованою системами;
 б) основні закономірності управління системами;
 в) основні властивості, зв'язки та відносини управління;
 г) основні завдання керуючої та керованої системи.
14. *На що переважно спрямовані функції менеджменту?*
 а) на досягнення певної мети організації;
 б) на виконання виробничих завдань;
 в) на досягнення відповідних економічних і соціальних показників у діяльності організації;
 г) на досягнення запланованих прибутків.
15. *Які функції менеджменту слід вважати загальними?*
 а) планування, організації, мотивації та контролю;
 б) контролю й організації;
 в) планування і мотивації;
 г) організація і контроль.
16. *Що таке функції менеджменту?*
 а) конкретний особливий вид діяльності, що визначає напрями або стадії процесу управління;
 б) вид управлінської діяльності;
 в) стадії процесу управління;
 г) вид діяльності.
17. *Технологія менеджменту виступає у вигляді:*
 а) сукупності стандартів, правил, норм, апробованих засобів і прийомів доцільної людської діяльності, що дозволяють досягти значних результатів діяльності організації;
 б) сукупності діянь про засоби проведення виробничих процесів;
 в) послідовності застосування зразків поведінки персоналу;
 г) алгоритму діяльності керівника.
18. *Об'єктом технологізації можуть бути:*
 а) різні сфери людської діяльності;
 б) тільки виробничі процеси;
 в) виробничі процеси та різні операції;
 г) економічна та соціальна сфери діяльності.
19. *У результаті чого виникли функції?*
 а) поділу і спеціалізації праці;
 б) поділу праці;
 в) кооперації праці;
 г) поділу і кооперації праці.

20. *Процес створення умов, які діють на поведінку людини і дозволяють спрямовувати її в потрібний для організації бік, зацікавити людину в активній сумлінній роботі відносять до функцій:*
 а) мотивації;
 б) організації;
 в) планування;
 г) координації.
21. *Що слід розуміти під функцією планування?*
 а) встановлення цілей та завдань розвитку об'єктів управління, визначення шляхів і засобів їх досягнення;
 б) встановлення цілей організації;
 в) визначення шляхів і засобів виконання завдань;
 г) визначення способів досягнення цілей організації.
22. *Під функцією мотивації слід розуміти:*
 а) процес спонукання себе та інших до ефективної діяльності, досягнення поставлених перед організацією цілей;
 б) процес досягнення поставлених перед адміністрацією цілей;
 в) спонукання себе до ефективної діяльності;
 г) спосіб впливу на персонал з метою досягнення цілей.

Література

1. Лукашевич В.В. Основы менеджмента в торговле. – М.: ОАО “Изд-во “Экономика”, 1998. – 238 с.
2. Мартыненко Н.М. Основы менеджмента. – К.: Каравелла, 2003. – 496 с.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
4. Опорний конспект лекцій з дисципліни “Менеджмент підприємства”. ч.1. – К.: КДТЕУ, 1998. – 88 с.
5. Осовська Г.В. Основы менеджменту. – Житомир: ЖІТІ, 1998. – 600 с.
6. Осовська Г.В. Основы менеджменту. – К.: Кондор, 2003. – 556 с.
7. Шегда А.В. Основы менеджмента: Учеб. пособие. – К.: Товариство “Знання”, КОО, 1998. – 512 с.

Тема 6

Планування як загальна функція менеджменту

- 6.1. Суть планування.
- 6.2. Методи розробки планів.
- 6.3. Оцінка сильних і слабких сторін організацій.
- 6.4. Місія організації та цілі в управлінні.
- 6.5. Стратегічне планування та розробка стратегії.
- 6.6. Планування реалізації стратегії.
- 6.7. Загальна характеристика бізнес-планування.
- 6.8. Концепція управління за цілями.

6.1. Суть планування

Кожна фірма, починаючи свою діяльність, зобов'язана чітко уявляти потребу на перспективу у фінансових, трудових і інтелектуальних ресурсах, джерелах їхнього одержання, а також уміти точно розраховувати ефективність використання наявних засобів у процесі роботи своєї фірми. У ринковій економіці підприємці не можуть домогтися стабільного успіху, якщо не будуть чітко й ефективно планувати свою діяльність, постійно збирати й акумулювати інформацію як про стан цільових ринків, становищі на них конкурентів, так і про власні перспективи і можливості.

При всій різноманітності форм підприємництва існують ключові положення, які застосовуються практично в усіх сферах комерційної діяльності і для різних фірм, необхідні для того, щоб вчасно підготуватися, обійти потенційні труднощі та небезпеки, тим самим зменшити ризик у досягненні поставлених цілей. Розробка стратегії і тактики виробничо-господарської діяльності фірми є найважливішим завданням для будь-якого бізнесу.

Суть планування проявляється в конкретизації цілей розвитку всієї фірми та кожного підрозділу окремо на певний період; визначенні господарських завдань, засобів їх досягнення, термінів та послідовності реалізації; виявлення матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, які необхідні для вирішення поставлених завдань.

Таким чином, призначення планування як функції управління полягає в намаганні завчасно врахувати за можливістю всі внутрішні та зовнішні фактори, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування і розвитку підприємств. Воно передбачає розробку комплексу заходів, які визначають послідовність досягнення конкретних цілей з урахуванням можливостей найефективнішого використання ресурсів кожним виробничим підрозділом і всією фірмою. Тому планування повинно забезпечити взаємоув'язку між окремими структурними підрозділами фірми, які включають усю технологічну ланку: наукові дослідження і розробки, виробництво та збут. Ця діяльність опирається на виявлення та прогнозування споживчого попиту, аналіз й оцінку наявних ресурсів та перспектив розвитку господарської кон'юнктури. Звідси випливає необхідність зв'язку планування з маркетингом і контролем з метою постійного коригування показників виробництва і збут слідом за змінами попиту на ринку.

У залежності від змісту, мети і завдань виділяють такі форми планування та види планів:

1. Форми планування в залежності від тривалості планового періоду:

- перспективне планування (прогнозування);
- середньострокове планування;
- поточне (бюджетне, оперативне) планування.

2. Види планів:

а) у залежності від змісту господарської діяльності – плани науково-дослідницьких та дослідницько-конструкторських робіт; виробництва і збуту; матеріально-технічного постачання; фінансовий план;

б) у залежності від організаційної структури підприємства (фірми) – плани виробничої дільниці; плани дочірньої компанії.

Планування – це початковий етап управління. Однак це є не єдиний акт, а процес, який триває до завершення комплексу операцій, що плануються.

Планування містить у собі визначення:

- кінцевої та проміжної мети;
- завдань, вирішення яких необхідне для досягнення мети;
- засобів та способів їх вирішення;
- необхідних ресурсів, їх джерел і способу розподілу.

Нині значна увага приділяється перспективному плануванню як інструменту централізованого управління. Таке планування охоплює період від 10-ти до 20-ти років (частіше 10–12 років). Воно передбачає розробку загальних принципів орієнтації фірми на перспективу (концепцію розвитку); визначає стратегічний напрям і програму розвитку, зміст і послідовність здійснення найважливіших заходів, які забезпечують досягнення поставленої мети. Перспективне планування допомагає приймати рішення з комплексних проблем діяльності фірми в міжнародному масштабі:

- визначення напрямів і розмірів капіталовкладень і джерел їх фінансування;
- впровадження технічних новинок і прогресивної технології;
- диверсифікація виробництва й оновлення продукції;
- форми здійснення закордонних інвестицій в умовах придбання нових підприємств;
- удосконалення організації управління в окремих підрозділах і кадровій політиці.

В системі перспективного планування в залежності від методології і мети розрізняють довгострокове і стратегічне планування.

В системі довгострокового планування використовується метод екстраполяції, тобто використання результатів показників минулого періоду і на основі визначення оптимістичної мети поширення декількох завищених показників на майбутній період, розраховуючи на те, що майбутнє буде кращим, ніж минуле.

Системи довгострокового планування застосовують в 70-80 відсотків найбільших японських корпорацій, які організують планування таким чином:

- вибираються 5–10 ключових стратегій і навколо них формують політику довгострокового розвитку;
- одночасно приймаються середньострокові плани для об'єднання стратегій в єдине ціле і ув'язки з розподілом ресурсів;
- вище керівництво визначає мету кожному підрозділу, а підрозділ розробляє кількісні плани досягнення цієї мети “знизу–доверху”.

Стратегічне планування має на меті дати комплексне наукове обґрунтування проблем, з якими може зіткнутися фірма в майбутньому, і на цій основі розробити показники розвитку фірми на плановий період.

За основу при розробці стратегічного плану беруть:

- аналіз перспектив розвитку фірми, завданням якого є виявлення тенденцій і факторів, що впливають на розвиток відповідних тенденцій;

- аналіз позицій у конкурентній боротьбі, завдання якого полягає у визначенні, наскільки конкурентоспроможна продукція фірми на різних ринках і що фірма може зробити для поліпшення результатів роботи в конкретних напрямках;

- вибір стратегії на основі аналізу перспектив розвитку фірми в різних видах діяльності та визначення пріоритетів з конкретних видів діяльності з точки зору її ефективності й забезпечення ресурсами;

- аналіз напрямів диверсифікації видів діяльності, пошук нових, більш ефективних її видів і визначення результатів, що очікуються.

Середньострокові плани найчастіше охоплюють п'ятирічний строк, оскільки він найбільш точно відповідає періоду оновлення виробничого апарату та асортименту продукції. У цих планах формуються основні завдання на встановлений період, наприклад, виробнича стратегія фірми в цілому і кожного підрозділу (реконструкція та розширення виробничих потужностей, освоєння нової продукції і розширення асортименту); стратегія збуту; фінансова стратегія; кадрова політика; визначення обсягу та структури необхідних ресурсів і форм матеріально-технічного постачання з урахуванням внутрішньофірмової спеціалізації та кооперування виробництва. Середньострокові плани передбачають розробку в певній послідовності заходів, які спрямовані на досягнення мети, визначеної довгостроковою програмою розвитку.

Поточне планування здійснюється шляхом детальної розробки оперативних планів для фірми в цілому та її окремих підрозділів. Наприклад, програми маркетингу, планів з наукових досліджень, планів з виробництва, матеріально-технічного забезпечення. Основними ланками поточного плану виробництва є календарні плани (місячні, квартальні, піврічні). Це – детальна конкретизація мети і завдань, які поставлені перспективними та середньостроковими планами.

Реалізація оперативних планів здійснюється через систему бюджетів або фінансових планів, які складаються на рік або короткий строк по кожному підрозділу окремо. Бюджет формується на основі прогнозу збуту, що необхідно для досягнення визначених

планом фінансових показників. При його складанні насамперед враховуються показники, що розроблені в перспективних або оперативних планах. Через бюджет здійснюється взаємозв'язок між перспективним, поточним та іншими видами планування.

6.2. Методи розробки планів

Нині є декілька способів складання планів, або методів планування: балансовий, нормативний і математично-статистичний.

Балансовий метод ґрунтується на взаємозв'язку ресурсів, які мають бути в організації, та їх потребою в межах планового періоду. Якщо ресурсів у порівнянні з потребами недостатньо, то доводиться вишукувати додаткові джерела, які б дозволили покрити дефіцит.

Якщо ж ресурсів є в надлишку, то необхідно розв'язувати зворотну проблему – розширювати їх споживання або позбавлятися від надлишку.

Балансовий метод реалізується через складання системи балансів – матеріально-речових, вартісних і трудових. Баланс – це двостороння бюджетна таблиця, в лівій частині якої відображаються джерела ресурсів, а в правій – їх розподіл (таблиця 6.1).

Таблиця 6.1. Бюджетна таблиця

Джерела ресурсів	Розподіл ресурсів
1. Залишок на початок періоду	1. Поточне споживання
2. Внутрішні надходження	2. Реалізація на сторону
3. Внутрішня економія	3. Залишок на кінець періоду
4. Резерви	4. Резерви
Всього	Всього
Баланс	Баланс

В основі такої таблиці лежить балансова рівність, суть якої полягає в тому, що сума залишків ресурсів на початок періоду та їх надходження із внутрішніх і зовнішніх джерел повинна дорівнювати сумі їх витрат (поточного споживання та продажу на стороні) і залишку на кінець періоду. Важливу роль тут відіграє досягнення їх оптимальної структури, яка б забезпечувала найбільшу ефективність діяльності організації.

Другий метод планування – це **нормативний метод**. Суть його в тому, що в основу планових завдань на певний період закладаються норми витрат різних ресурсів на одиницю продукції (сировини, матеріалів, обладнання, робочого часу, грошових засобів тощо). Таким чином, нормативний метод планування використовується як самостійно, так і в ролі допоміжного щодо балансового методу.

Норми та нормативи, які використовуються в плануванні, можуть бути натуральними, вартісними і часовими.

Третю групу методів планування складають **математичні**, які зводяться до оптимізаційних розрахунків на основі різного роду моделей. До найпростіших моделей належать статистичні, наприклад, кореляційні, які відображають взаємозв'язок двох змінних величин.

Методи лінійного програмування дозволяють на основі вирішення системи рівнянь і нерівностей визначити їх оптимальні величини у взаємозв'язку. Це допомагає за заданим критерієм вибрати найбільш оптимальний варіант функціонування або розвитку об'єкта управління, щоб забезпечити максимальний прибуток, зменшити витрати тощо.

6.3. Оцінка сильних і слабких сторін організації

Для досягнення поставлених цілей керівництву підприємства важливо знати потенційні можливості, а також слабкі сторони діяльності підприємства. Внутрішні сильні сторони дозволяють підприємству використовувати можливості зовнішнього середовища, а слабкі сторони вказують на можливості небезпеки з боку зовнішнього оточення, які можуть виникнути, якщо керівництво не розробить запобіжні заходи.

Як ефективний інструмент аналізу поточного впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства використовують так званий SWOT-аналіз. Його назва походить від початкових букв англійських слів strengths; weaknesses; opportunities; threats. Такий аналіз необхідно проводити для того, щоб, виявляючи та ліквідуєючи наявні слабкі місця, нарощувати потужність та уникати можливих загроз. Зміст його полягає в тому, що керівник заносить дані, корисні для використання в стратегічному плануванні, в чотири комірці – сильні, слабкі сторони, небезпеки та можливості.

SWOT-аналіз дуже схожий на складання стратегічного балансу: сильні сторони – це активи компанії в конкурентній боротьбі, а її слабкі сторони – пасиви. Справа лише в тому, наскільки сильні сторони (активи) перекривають її слабкі сторони (пасиви) (співвідношення 50:50 визнано небажаним), а також в тому, як використовувати ці сильні сторони і як схилити стратегічний баланс у сторону активів. Практика показує, що SWOT-аналіз є інструментом управління кожного топ-менеджера за кордоном.

Аналіз середовища організації за допомогою методу SWOT

Для того, щоб успішно виживати в довгостроковій перспективі, організація повинна вміти прогнозувати те, які труднощі можуть виникнути на її шляху в майбутньому, і те, які можливості можуть відкритися для неї. Тому стратегічне управління, вивчаючи зовнішнє середовище, концентрує увагу на з'ясуванні того, які загрози та можливості містить у собі зовнішнє середовище.

Для того, щоб успішно справлятися із загрозами та дійсно використовувати можливості, недостатньо тільки одного знання про них. Потрібно мати можливості протидіяти загрозам і володіти потенціалом для їх використання. Сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища організації в такій же мірі, як загрози та можливості, визначають умови успішного існування організації.

Аналіз середовища спрямований на виявлення загроз і можливостей, які можуть виникнути у зовнішньому середовищі по відношенню до організації, а також сильних та слабких сторін, якими володіє організація. Саме для вирішення цього завдання і розроблені певні прийоми аналізу середовища.

Метод SWOT (аббревіатура складена з перших букв англійських слів: сила, слабкість, можливість та загрози), який застосовується в стратегічному управлінні для аналізу середовища, є досить широко визнаним підходом, що дозволяє провести сукупне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища. Застосовуючи метод SWOT, вдається встановити лінії зв'язку між силою та слабкістю, які притаманні організації, зовнішніми загрозами та можливостями. Методологія SWOT передбачає спочатку виявлення сильних та слабких сторін, а також загроз та можливостей, а потім – встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації.

І етап – з урахуванням конкретної ситуації, в якій знаходиться організація, складається список її слабких та сильних сторін, а також список загроз та можливостей.

II етап – встановлення зв'язків між ними. Для цього складається матриця SWOT, яка має наступний вигляд:

	Можливості 1. 2. 3. ...	Загрози 1. 2. 3. ...
Сильні сторони 1. 2. 3. ...	Поле «СІМ»	Поле «СІЗ»
Слабкі сторони 1. 2. 3. ...	Поле «СЛМ»	Поле «СЛЗ»

Рис. 6.1. Матриця SWOT

У верхні та ліві розділи матриці заносяться всі відповідні можливості, загрози, сильні та слабкі сторони.

На перетині розділів утворюються чотири поля: поле «СІМ» (сила і можливість), поле «СІЗ» (сила і загрози), поле «СЛМ» (слабкість і можливість), поле «СЛЗ» (слабкість і загрози). На кожному з даних полів дослідник повинен розглянути всі можливі парні комбінації та виділити ті, які повинні бути враховані при розробці стратегії поведінки організації. У відношенні тих пар, які опинились на:

- полі «СІМ» – слід розробляти стратегію з використання сильних сторін організації для того, щоб отримати віддачу від можливостей, які з'явилися у зовнішньому середовищі;
- полі «СЛМ» – стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб за рахунок можливостей, які з'явилися, намагатися подолати слабкості організації;
- полі «СІЗ» – стратегія повинна передбачати використання сили організації для усунення загроз;

• полі «СЛЗ» – організація повинна розробляти таку стратегію, яка дозволила б їй позбавитися від слабкості і спробувати запобігти загрози.

Виробляючи стратегію, слід пам'ятати, що можливості та загрози можуть переходити у свою протилежність. Так, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використає конкурент, і навпаки.

Для успішного аналізу оточення організації важливо не тільки виявити загрози та можливості, але й спробувати оцінити їх з точки зору того, наскільки важливим для організації є врахування в стратегії її поведінки кожної з виявлених загроз та можливостей.

Для оцінки можливостей застосовують метод позиціювання кожної конкретної можливості на матриці можливостей.

Вплив можливостей на організацію

	Сильний вплив	Помірний вплив	Малий вплив
Висока імовірність	Поле «ВС»	Поле «ВП»	Поле «ВМ»
Середня імовірність	Поле «СС»	Поле «СП»	Поле «СМ»
Низька імовірність	Поле «НС»	Поле «НП»	Поле «НМ»

Рис. 6.2. Матриця можливостей

Отримані всередині матриці дев'ять полів можливостей мають різне значення для організації. Можливості, що потрапляють у поля «ВС», «ВП», «СС», мають велике значення для організації, і їх необхідно обов'язково використовувати. Можливості, що потрапляють у поля «СМ», «НП», «НМ», практично не заслуговують уваги організації. Стосовно можливостей, які потрапили на інші поля, керівництво повинно прийняти позитивне рішення про їх використання, якщо в організації є достатньо ресурсів.

Подібна матриця складається для оцінки загроз.

Вплив загроз на організацію

	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	«Легкі удари»
Висока імовірність	Поле «ВР»	Поле «ВК»	Поле «ВВ»	Поле «ВЛ»
Середня імовірність	Поле «СР»	Поле «СК»	Поле «СВ»	Поле «СЛ»
Низька імовірність	Поле «НР»	Поле «НК»	Поле «НВ»	Поле «НЛ»

Рис. 6.3. Матриця загроз

Ті загрози, які потрапляють на поля «ВР», «ВК», «СР», викликають дуже велику небезпеку для організації та потребують негайного та обов'язкового усунення. Загрози, що потрапили на поля «ВВ», «СК», «НР», також повинні знаходитися в полі зору вищого керівництва та бути усунутими в першочерговому порядку. Щодо загроз, які знаходяться на полях «НК», «СВ», «ВЛ», то тут потрібен уважний та відповідальний підхід щодо їх усунення.

Загрози, що потрапили на інші поля, не повинні випадати з поля зору керівництва організації, тому слід здійснювати уважне відстеження їх розвитку, хоча при цьому не ставиться завдання їх першочергового усунення [7, с. 103–106].

Виходячи з оцінки внутрішнього стану підприємства та досліджень зовнішнього оточення нижче приведений SWOT-аналіз діяльності ВАТ «Молочник» (табл. 6.2.).

Таблиця 6.2. SWOT-аналіз: діяльності ВАТ «Молочник»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
<ul style="list-style-type: none"> • достатня сировинна база; • невисока собівартість продукції; • персонал з досвідом роботи; • значна відносна частка ринку; 	<ul style="list-style-type: none"> • висока зношеність основних виробничих фондів; • неефективне використання ресурсів підприємства; • переважання ручної праці, невисока фондоозброєність;

Продовження таблиці 6.2

1	2
<ul style="list-style-type: none"> • великий асортимент продукції; • стабільне фінансове становище; • готовність керівництва до ризику. 	<ul style="list-style-type: none"> • відсутність структурних підрозділів з маркетингу; • наявність нерентабельних видів діяльності; • непропорційне зростання власного та залученого капіталу; • низький ступінь готовності працівників до змін; • непорозуміння членів колективу один з одним.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • розширення ринків збуту продукції; • нарощування товарообороту; • економія на масштабах виробництва; • нарощування основного та оборотного капіталу; • зростання продуктивності праці та матеріальної забезпеченості працівників; • підвищення рівня професійності кадрів; • розширення асортименту продукції; • створення дилерської мережі; • збільшення прибутковості діяльності; • проведення модернізації технологічного устаткування; • створення організаційної культури на підприємстві; • експорту продукції в країни близького та далекого зарубіжжя; 	<ul style="list-style-type: none"> • збільшення рівня конкуренції в галузі; • технологічне відставання; • невдала інвестиційна політика; • зниження рівня кваліфікації кадрового складу;

Виходячи з узагальненої інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства та представлені їх групування в SWOT-матриці, маємо можливість попередньо сформулювати стратегію розвитку ВАТ "Молочник" розраховану на 3 роки, до 2004 р.

Зміст стратегії: "Долаючи технічну відсталість та налагоджуючи маркетингову роботу, забезпечити розширення ринків збуту продукції на 25%, професіоналізм управління та добробут працівників підприємства за високого рівня організаційної культури" [8, с. 139–140].

6.4. Місія організації та цілі в управлінні

Одним із головних завдань менеджменту є встановлення цілей, заради досягнення яких формується, функціонує і розвивається організація як цілісна система. Цілепередбачення – це вихідний момент у діяльності менеджера, що набуває все більшого значення в умовах ринкової економіки, що розвивається. У результаті роздержавлення і демонополізації, законодавчого закріплення різноманіття форм власності, децентралізації і регіоналізації управління економікою в ній з кожним роком збільшується число знову утворених об'єктів управління. Кожний з них починає свій життєвий цикл зі стадії створення, на якій насамперед визначаються цілі і задачі організації, її спеціалізація, розміри, ресурси, ринки споживачів продукції чи послуг тощо. Такі завдання повинні постійно вирішувати і діючі самостійні суб'єкти, що господарюють, і несуть всю повноту відповідальності за результати.

Цільова функція починається з установаження загальної мети підприємства, що виражає причину його існування. У літературі вона нерідко позначається такими поняттями, як "політика", "філософія", "місія". У ній звичайно деталізується статус підприємства, декларуються принципи його роботи, заяви і дійсні наміри керівництва, дається визначення найважливіших характеристик організації.

У колишніх умовах господарювання наші підприємства не визначали свою місію, тому що за централізованого управління цілі і задачі кожного керованого об'єкта встановлювалися і жорстко диктувалися зверху. Як правило, вони розкривалися через систему планових завдань і показників використання виділених централь-

ними органами ресурсів. Зараз вступають у силу закони ринкової економіки, які вимагають визначених правил поведінки суб'єктів, що господарюють. Серед них – обнародування місії організації, що дає уявлення про її призначення, необхідність і корисність для навколишнього середовища, співробітників, суспільства в цілому.

Наукою менеджменту не вироблені які-небудь універсальні правила, які застосовуються при формулюванні місії. Тому існує безліч найрізноманітніших підходів до визначення місії і до її змісту, що відбивають оцінку ролі і значення організації, у першу чергу, з боку керівників, що приймають рішення. Центральним моментом місії є відповідь на запитання: яка головна мета організації? На першому місці повинні стояти інтереси, очікування і цінності споживачів (покупців виробленої продукції), причому не тільки в даний час, але й у перспективі. Як приклад можна навести формулювання місії компанії "Форд" – як надання людям дешевого транспорту. У ній чітко позначена область діяльності компанії – транспорт, споживачі продукції – люди, а також орієнтація на широке коло споживачів. Таке формулювання місії здатне вплинути на стратегію і тактику всієї діяльності компанії.

Приклад іншого підходу до формулювання місії як філософії компанії наведений нижче.

Філософія компанії

Досягнення високої майстерності у всіх сферах – у наших цілях, продукції, послугах, людях і нашому стилі життя.

Мета – стати високотехнологічною компанією, що забезпечує 20% прибутку на вкладені активи.

Якість – невід'ємна частина нашої продукції, нашого робітника оточення і людей.

Професійний менеджмент, повна довіра людям, підтримка творчості й обґрунтованого ризику.

Прийняття управлінських рішень менеджерами всіх рівнів за чітко визначених повноважень і відповідальності.

Чесність і відкритість, робота в єдиній команді, вільний обмін інформацією.

Ми хочемо, щоб люди мали можливість сказати, що наша компанія – це чудове місце для роботи і що вона підтримує і визнає індивідуальні досягнення.

Тут у центрі уваги знаходиться якість – поняття, що розкриваєть-

ся із самих різних сторін, даючи уявлення про компанію, її продукцію, стилі керівництва і менеджменту, характері роботи і відносин між людьми.

Місія не повинна залежати від поточного стану організації, форм і методів її роботи, тому що в цілому вона виражає спрямованість у майбутнє, показуючи, на що будуть направлятися зусилля і які цінності будуть при цьому пріоритетними. Тому в місії не прийнято вказувати як головну мету одержання прибутку, незважаючи на те, що прибуткова робота є найважливішим чинником життєдіяльності організації. Але прибуток як місія може істотно обмежити спектр розглянутих організацією шляхів і напрямків розвитку і, у кінцевому рахунку, приведе до неефективної роботи. Саме ці рекомендації враховані у формулюваннях місії деяких організацій, наведених у табл. 6.3. [9, с. 41]

Таблиця 6.3. Приклади формулювань місії

Організація	Місія
Комерційний банк	Сприяння становленню та розвитку малого та середнього бізнесу України, шляхом надання широкого спектра банківських послуг, високої якості обслуговування клієнтів і ефективного розвитку.
Ювелірно-художня фірма	Виробництво та реалізація виробів з дорогоцінних металів та каміння, що доступні широкому колу споживачів з різним достатком.
Державне підприємство	Наша діяльність направлена на розвиток науково-технічного потенціалу галузі, підтримка високого рівня розробок, створення нових робочих місць і культура виробництва.
Компанія, яка виробляє обладнання для офісів	Наша ціль – це вирішення проблем. Ми допомагаємо вирішити наукові, адміністративні та людські проблеми.
Інвестиційна компанія	Ми ладні інвестувати капітал у будь-яку область, що працює прибутково і має потенціал майбутнього розвитку.

Найважливіша передумова успішного застосування майже всіх прийомів і методів управління полягає у визначенні і розумінні цілей. Хто хоче досягти мети, повинен її знати. Ця фраза звучить банально. Але, між іншим, цей принцип порушується скрізь і всюди. Без перебільшення можна сказати, що щорічний збиток, який при цьому завдається, вимірюється мільярдами гривень.

Радники і консультанти різних рівнів, яких запрошують підприємства, залишилися б без роботи, якби їх основні підрозділи впритул до цехів знали чітко і недвозначно, чого вони намагаються досягти. Мистецтво вибору і формулювання цілей, управління процесом їх реалізації притаманні дійсно успішному керівнику.

Марк Твен жартував: “Хто не знає, куди прямує, дуже здивується, потрапивши не туди”. Неможливо намагатися керувати людьми, якщо і керівникам, і підлеглим цілі зовсім не зрозумілі. Управляти – значить спонукати інших до досягнення конкретної мети, а не примушувати інших робити те, що вважаєш правильним. Весь процес управління базується на знаходженні та поставленні цілей.

Що ж таке мета? Мета – це бажаний ідеал, те ціле, що ми бажамо одержати. Вибір мети – чисто людська, творча справа.

Часто ми уникаємо чітких формулювань цілей і намагаємося обмежитися вказівками загального напрямку: “Потрібно докласти всіх зусиль до того, щоб максимально скоротити затрати” або “Якість нашої роботи необхідно підвищити”. Ступінь реалізації заявленої таким чином мети неможливо оцінити. Таке визначення мети, як правило, не мобілізує, а розхолоджує. Формулювання мети повинно містити кількісні показники, а також вказівки на часовий період, протягом якого ця мета може бути досягнута.

Наприклад, молода дівчина вирішила покращити свої знання з англійської мови в цьому році. Наприкінці року вона досягла своєї мети: два чи три рази вона заглядала у свою стару англійську книгу. Щось при цьому вона вивчила. Хіба її мета мала на увазі щось інше?

Молодий чоловік вирішив кожного тижня вивчати 50 англійських слів і відпрацьовувати заняття із підручника. До кінця року він знав, що не вивчив чотири заняття, крім того, він зменшив тижневу норму до 30 слів. І, не дивлячись на це, його словниковий запас збільшився більш як на 1300 слів.

В останньому прикладі молодий чоловік несвідомо використав одне з правил поставлення цілей.

Короткострокові цілі більше, ніж довгострокові, сприяють внутрішній мобілізації. Тому, хто хоче досягти поставленої мети протягом року, здається, що в нього ще дуже багато часу. Він постійно відкладає початок виконання завдання. Завжди знайдеться щось більш термінове.

Річні цілі необхідно розробляти хоча б у вигляді квартальних. Контроль слід здійснювати за проміжними цілями. Тільки в цьому випадку можна розпоряджатися своїм часом для коригування роботи, яка була б більш ефективною, якби здійснювалася щомісячно.

Чи завжди і всюди необхідні цільові установки? Ні, це було б великою помилкою. Хто береться за все, найчастіше нічого не досягає. Важливіше сконцентруватися, але всерйоз, на небагатьох завданнях.

У виборі цих завдань знову можливі два шляхи, дві стратегії.

Стратегія ліквідації вузьких місць базується на виявленні основного вузького місця, після ліквідації якого всі процеси протікають повнокровніше. Стратегія неупущених шансів дозволяє вибрати і використати найбільш сприятливу із можливостей, які є.

Чи є потреба в нашій продукції? Яка продукція, в якій економічній формі користується попитом? Відповіді на ці питання життєво важливо для будь-якого підприємства. Хто виробляє не на ринок, а на склад (що, до речі, дуже довго відбувалося у нас), прогорає, якщо не одержує штучної підтримки. Таким чином, перша і вища мета будь-якого підприємства – задоволення потреб ринку.

Підприємство повинно мати потребу в продукції, яка виробляється його структурними підрозділами.

Кожному керівникові потрібно виявити в межах свого підрозділу те вузьке місце, яке найбільшою мірою гальмує виробництво, зрозуміти, як його подолати і сформулювати відповідну мету. Кожен повинен запитати себе, які виникають труднощі на його робочому місці. Це може бути вибуховий темперамент, зниження працездатності в стресовій ситуації, невпевненість у веденні телефонних переговорів, просто неохайність і безлад на робочому місці (столі). Можна поставити собі запитання, чим конкретно викликаний успіх або невдача в професійному зростанні? Для управляючого останнє може бути викликано, наприклад, невмінням ефективно використовувати диктофон. У цьому випадку він може поставити перед собою мету: кожен день протягом кварталу 20 хвилин приділяти роботі з диктофоном.

Інший може використати стратегію неупущених шансів, якщо завчасно зуміє розпізнати, наприклад, у новому законі нові умови роботи. Добре вивчивши текст закону і одержавши консультації у спеціалістів, він сам може перетворитися у визнаного на підприємстві кваліфікованого експерта.

Мета – постійне поліпшення.

Через це менеджмент суворо контролює цілі і вже досягнутий рівень виробництва. Кожне підприємство, кожна організація досягли конкретного рівня виробництва: обсяг, обіг, прибуток, кількість зайнятих працівників, послуги тощо. Кожна організація повинна турбуватися про те, щоб не втратити свої завоювання. Тому вона контролює рівень продуктивності та якість праці своїх співробітників.

Цілі повинні бути глибоко продумані. Це може означати, наприклад, що певному підприємству слід не нарощувати обсяг виробництва, а зайнятися якістю продукції і не виробляти, наприклад, більше машин, а поліпшити обслуговування вже випущених моделей.

Добрий управляючий повинен добиватися того, щоб його співробітники вважали визначену мету своєю. Тоді вони зможуть допомогти в її здійсненні.

Мистецтво постановки – це мистецтво управління. Без мети немає контролю за ходом і результатом процесу. Без мети оцінка трудової діяльності співробітників має хитку основу. Без цілей затухає творчість і править бюрократія. Необхідно запам'ятати: найперша мета – це визначення цілей.

Види цілей і їх характеристика

Основна загальна мета організації – чітко виражена причина її існування – визначається як її місія. Мета розробляється для здійснення цієї місії. Місія деталізує статус фірми і забезпечує напрям і орієнтири для визначення мети і стратегії на різних організаційних рівнях.

Загальнофірмова мета формується і визначається на основі загальної місії організації і певних цінностей та цілей, на які орієнтується вище керівництво. Щоб зробити суттєвий внесок в успіх організації, цілі повинні мати ряд характеристик:

1. Конкретність та вимірюваність мети. Висловлюючи свою мету в конкретних вимірювальних формах, керівництво створює базу відліку для наступних рішень і оцінки ходу роботи.

2. Орієнтація мети в часі. Конкретний горизонт прогнозування – це друга характеристика ефективності мети. Слід чітко визначити не тільки те, що організація хоче здійснити, а також і строки досягнення результату. Цілі встановлюють на довгі та короткі проміжки часу. Довгострокова ціль має горизонт планування приблизно п'ять років.

Середньострокова мета має горизонт планування від одного до п'яти років.

Короткострокові цілі, в більшості випадків, – це один із планів організації, який слід здійснити за рік.

3. Реальність мети. Мета повинна бути такою, щоб її можна було досягти, і вона має служити підвищенню ефективності організації. Встановлення мети, яка перевищує можливості організації через нестачу ресурсів або через зовнішні фактори, може призвести до катастрофи.

Якщо цілі недосяжні, намагання робітників досягти успіху буде блоковане, і їх мотивація ослабне.

4. Кожна мета повинна підтримувати одна одну, тобто дії і рішення, необхідні для досягнення однієї мети, не повинні бути перешкодою в досягненні іншої.

Цілі будуть значущою частиною процесу стратегічного управління тільки в тому випадку, якщо вище керівництво правильно їх сформулює, проінформує про них і буде стимулювати їх здійснення у всій організації. Процес стратегічного управління буде успішним у тій мірі, в якій вище керівництво бере участь у формулюванні цілей і якою мірою ці цілі відображають цінності керівництва і реалії фірми.

Визначення мети повинно мати вигляд чітких намірів, точних формулювань явних і таємних потреб, інтересів, бажань або завдань, а також орієнтувати наші дії і вчинки на мету та її виконання.

Визначення мети означає погляд у майбутнє, орієнтацію та концентрацію наших сил і активності на тому, що повинно бути досягнуто. Таким чином, мета дає опис кінцевого результату. Мо-ва йде не про те, що ви робите, а про те, для чого ви робите. Без мети відсутній критерій оцінки, за яким ви могли б вимірювати ваші трудовозатрати. Мета, крім того, є ще й масштабом для оцінки

досягнутого. Навіть найкращий метод роботи нічого не вартий, якщо ви завчасно й чітко не визначите, чого хочете.

Якщо якийсь індивідуум поставив собі мету, то внаслідок цього виникає такий стан напруження, який діє як рушійна сила і який зникає лише тоді, коли вона досягнута.

Мета є уявленням про майбутнє, для реалізації якого необхідно щось зробити. В іншому випадку мета залишається тільки благим наміром. Щоб визначити мету, треба думати про майбутнє. Традиційне мислення в межах окремих завдань небезпечно тим, що ви загубитеся у дрібницях. Мислення в масштабах цілей сприяє тому, що частковості підпорядковуються цілому. Стає зрозумілим, в якому напрямку рухатись і яким буде кінцевий результат. Щоденно, виконуючи свою роботу, ставте перед собою запитання: “Чи наближає мене те, що я в цю мить роблю, до досягнення відповідної моєї мети?”

Постановка мети – перманентний процес, оскільки мета не задається раз і назавжди. Вона може змінюватися з плином часу. Наприклад, у процесі контролю за реалізацією з'ясовується, що попередні уявлення були, по суті, неправильними, або були завищеними чи заниженими.

Якщо у людини є усвідомлена мета, на неї спрямовується й неусвідомлена. Мета служить концентрації сил на справді ключових напрямках. Усвідомлення своїх цілей може означати значну мотивацію для роботи.

Випадкові успіхи це – добре, але вони приходять рідко. Заплановані успіхи ефективніші, оскільки вони керовані і більш закономірні.

Передумова планування, а значить і успіху, полягає в точному знанні того, що, коли, і в яких масштабах необхідно досягти.

Визначення мети є безумовною передумовою планування, прийняття рішень і щоденної роботи. Якщо люди, прийшовши на роботу, вважають, що мають мету типу “працювати над тим, що саме на сьогодні важливо”, то результату не буде. Поставте однозначну мету для себе (і для своїх співробітників) і працюйте за принципом: я буду працювати над тим, чого я сьогодні хочу досягти! Процес постановки цілей показаний на рисунку 6.4.

Завжди потрібно добиватися ясності мети. Знайти особисті життєві цілі і дати їм визначення – означає зробити своє життя цілеспрямованим. Намагайтеся встановити мету, яка може бути перетворена в безпосередні дії.

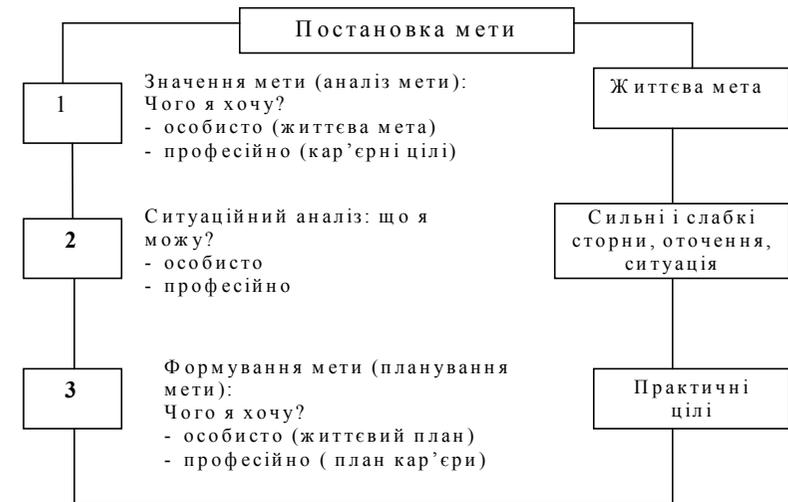


Рис. 6.4. Процес постановки цілей

Наприклад:

1. Як не треба. Я хочу вести більш здоровий спосіб життя.

Як треба. Я хочу щоденно робити 15-хвилинну пробіжку на свіжому повітрі.

2. Як не треба. Я хочу мати кращі контакти зі своїми співробітниками.

Як треба. Я хочу для кожного співробітника кожний тиждень зарезервувати час додатково, щоб поговорити з ним на професійні та особисті теми.

Подібні конкретні, орієнтовані на певні дії цілі можна безпосередньо планувати, наприклад, фіксувати в щоденнику часу за певними днями або тижнями і реалізовувати за етапами. Точно опишіть те, чого ви конкретно хочете досягти! [5, с. 65–67]

Письмова реєстрація допомагає в тому, що часто фіксуються більш чи менш сміливі уявлення і бажання. Таким чином, ви привчаєтеся постійно займатися своїми цілями і уточнювати їх. У письмовій формі цілі до того ж візуально фіксуються і менше забуваються.

Кожна мета має значення тільки тоді, коли встановлені строки її виконання і сформульовані бажані результати.

Пам'ятайте при цьому і про такі аспекти, як фізичний стан здоров'я, оскільки добре здоров'я і конституція є передумовою активного життя та успішного самоменеджменту.

Для цього передбачайте у своїх планах заходи для сфери “здоров'я”, самоосвіти, підвищення рівня знань і кваліфікації, культурний відпочинок.

Не беріть на себе дуже багато, оскільки нереальні завдання мають мало шансів бути виконаними. Чим більше цілей ви собі поставите, тим більше вам доведеться змінювати своє попереднє життя, тим більшу активність доведеться розвивати.

Отже, процес постановки цілей охоплює три фази:

- знаходження цілі: чого я хочу?
- ситуаційний аналіз: що я можу?
- формулювання цілей: до чого я конкретно докладаю зусилля?

6.5. Стратегічне планування та розробка стратегії

Особливе місце в плановій організації діяльності фірми займає перспективне, стратегічне планування, що є однією з основних функцій управління і становить процес визначення цілей створення організації, а також шляхів їхнього досягнення. Стратегічне планування формує основу для всіх управлінських рішень. Функції організації, мотивації і контролю менеджменту орієнтовані на розробку і реалізацію стратегічних планів. Динамічний процес стратегічного планування є тією парасолькою, під якою укриваються всі управлінські функції. Не використовуючи переваг стратегічного планування, фірма й окремі її співробітники будуть позбавлені реального способу оцінки цілей і напряму розвитку підприємства. Процес стратегічного планування забезпечує основу для управління колективом фірм. Можна відзначити, що стратегічне планування стає дедалі більш актуальним і для українських підприємств, що вступають у жорстку конкуренцію як між собою, так і з іноземними компаніями.

Розробка програми діяльності фірми є першим етапом стратегічного планування, ще представляє управлінську діяльність зі створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями фірми, її потенційними можливостями і шансами у сфері маркетингу.

Задача керівництва фірми – створити господарський механізм, що забезпечує найбільш швидку її адаптацію до зовнішніх умов, що змінюються. Це дозволить зменшити невизначеність і ризик у господарській діяльності і забезпечити концентрацію ресурсів на обраних пріоритетних напрямках.

Розробка і реалізація стратегії – найважливіша функція керівників фірми вищої ланки управління. Без стратегічного планування фірма подібна кораблю без керманіча. Стратегія формулює основні цілі фірми і шляхи їхнього досягнення таким чином, щоб забезпечити єдину спрямованість дій усього колективу фірми.

У рамках стратегічного планування зважається безліч питань управління фірмою, у тому числі: розробка загальнофірмової стратегії; підготовка стратегічних рішень в окремих господарських сферах; аналіз конкурентного середовища; визначення основних цілей фірми; управління стратегічно важливими факторами діяльності на ринку; формування маркетингової стратегії на ринку окремих товарів; вивчення життєвого циклу продукції на ринку; управління портфелем замовлень; виявлення стратегічних перспектив фінансування капіталовкладень; формулювання загальної концепції розвитку підприємства; аналіз перспектив; дослідження структури витрат.

Планування, як відомо, становить складову часу стратегічного управління.

Процес стратегічного управління здійснюється в три етапи: спочатку визначаються довгострокові перспективи розвитку підприємства, його основних підрозділів; на етапі реалізації планів розробляються заходи щодо здійснення фірмової стратегії; за допомогою контролю виявляються основні проблеми в області реалізації стратегії компанії.

Стратегічне планування визначає характер стратегічного управління. Реалізація стратегічних планів, стратегічний контроль і виявлення проблем, що виникають, відносяться до сфери оперативного управління і тому не можуть розглядатися як стратегічні фактори.

Підкреслимо такі особливості стратегічного планування: воно орієнтується на довгострокову перспективу; стратегічні плани визначають основні напрямки розвитку підприємства; позначені певні “ніші” господарської діяльності надалі підлягають заповненню засобами оперативного планування; основна мета стратегічного плану-

вання полягає в забезпеченні майбутньої успішної діяльності підприємства.

Процес стратегічного планування може бути представлений у вигляді послідовного вирішення стратегічних проблем. При цьому етапи їхнього вирішення розмежовуються таким чином, щоб на кожному могли бути використані свої специфічні методи.

На першому етапі встановлюються стратегічно важливі сфери діяльності підприємства, тобто ті, котрі керуються і плануються відносно незалежно від інших ринків і інфраструктур. При розмежуванні стратегічних господарських зон враховується наступне:

1. Для кожної стратегічної зони повинно бути визначене самостійне ринкове завдання, орієнтоване на зовнішній стосовно підприємства ринок, чітко визначений за характером потреб клієнтури.

2. Стратегічна зона господарської діяльності підприємства повинна бути і самостійно керованою, щоб у разі потреби фірма могла відмовитися від якої-небудь стратегічної сфери діяльності, не заподіявши при цьому особливої шкоди іншим сферам. Самостійне ринкове завдання є необхідною, але аж ніяк не достатньою умовою для задоволення другої вимоги. Стратегічна зона повинна приваблювати не тільки власним ринком, але і своєю інфраструктурою. Скажімо, малі та середні фірми найчастіше спираються тільки на одну стратегічну зону.

3. У рамках стратегічної сфери фірма повинна домогтися визначених конкурентних переваг. Оскільки останні досягаються лише в боротьбі, для стратегічної зони діяльності фірми потрібно визначити всіх явних конкурентів.

4. Стратегічні зони повинні бути стабільними протягом тривалого періоду, оскільки все стратегічне планування орієнтується на довгострокову перспективу.

Другий етап стратегічного планування характеризується аналізом окремих стратегічних зон. При аналізі не зачіпаються загальнофірмові проблеми, тому окремі стратегічні сфери мають свою ринкову специфіку і зовнішнє оточення, а їхня інфраструктура має свої сильні і слабкі сторони стосовно конкурентів. Звідси різні сфери господарської діяльності підприємства мають свої ризики й особливі шанси на успіх. Аналіз зовнішнього середовища і норм регулювання виявляє стратегічно важливі тенденції розвитку в екології, технології, економіці, правовому регулюванні, суспільстві та політиці. Він допомагає з'ясувати найважливіші зміни в поведінці робітників, профспілок, державних установ, кредиторів.

Аналіз ринку і галузі найбільш складна ділянка дослідження. Головне тут вивчення життєвого циклу продукції, ринкових сегментів і галузевої структури. Дуже важливе порівняння можливостей підприємства з конкурентами. В основі – вивчення структури витрат. При цьому виявляються сильні і слабкі сторони економіки фірми. У результаті керівництву фірми повинен бути представлений план сприятливих шансів і ризиків для даної господарської сфери.

На третьому етапі відпрацьовується принципово важливий документ в якому визначаються цілі і задачі підприємства, розмежовуються сфери діяльності, фіксуються довгострокові цільові настанови.

На четвертому етапі розробляється загальнофірмова стратегія на установлений відрізок часу – на термін від 5-ти до 10-ти років. При цьому, якщо підприємство діє в декількох стратегічних зонах, то для кожної з них повинні передбачатися свої цілі і ресурси. Обстежуючи діяльність підприємства однією господарською зоною загальнофірмова стратегія визначає фактори успіху, що забезпечують йому переваги в боротьбі з конкурентами. Загальнофірмова стратегія містить у собі проекти і програми, за допомогою яких ці фактори успіху можуть бути реалізовані. Тільки в цьому випадку стратегічне планування здатне привести до поліпшення становища підприємства.

Якщо на п'ятому етапі реалізується стратегічне планування стосовно до рівня окремої сфери діяльності (що базується на цілях і розподілі ресурсів, передбачених загальнофірмовою стратегією), то на шостому етапі розробляється функціональна стратегія як на рівні окремої зони, так і всього підприємства. Тут враховуються, наприклад, управління капіталовкладеннями, зв'язки з громадськістю, підтримка престижу компанії, наукові дослідження і розробки.

На останньому етапі реальність цілей, намічених на попередніх етапах планування, влаштовується шляхом розробки довгострокових фінансових планів. За результатами оцінок фінансової перспективи позначки стратегічного плану можуть бути скориговані. У залежності від фінансових обставин фірмам доводиться навіть передбачати структуру зон господарської діяльності, що складала основу стратегічних планів. Це необхідно, наприклад, коли використовувати стратегічні зони, хоча і забезпечують у майбутні кілька років достатній дохід, не мають великого потенціалу в більш віддаленій перспективі. У цьому випадку звертаються

до політики диверсифікованості виробничої діяльності, створюючи нові зони ділової активності.

Зміст стратегічного планування полягає у створенні умов для стримування прагнення керівників до максимізації поточного прибутку на шкоду досягненню довгострокових цілей; орієнтування керівників здебільшого на передбачення майбутніх змін зовнішнього середовища, а не реагування на зміни, які уже відбуваються; створенні умов для керівництва фірми у встановленні обґрунтованих пріоритетів розподілу наявних ресурсів, їхньої мобілізації з метою досягнення поставлених конкретних завдань.

Важливим фактором стратегічного планування є те, щоб стратегія, розроблена керівниками вищої ланки управління фірмою, була б підтримана керівниками середньої ланки і всіма працівниками. Останні повинні чітко уявляти свою роль у діяльності фірми і досягненні нею довгострокових і короткострокових цілей. Для цього вони мають бути відповідним чином поінформовані. Без ясного формулювання цілей немає можливості об'єднати всіх працівників для їх досягнення. Звідси дуже важливим етапом стратегічного планування є визначення цілей і завдань фірми. При формулюванні цілей фірми рекомендується використовувати кількісні показники, наприклад, частка товарів фірми по країнах, товарах чи сегментах; обсяги продажів товарів і послуг на ринках у натуральному чи грошовому вираженні; розмір прибутку фірми; виробничі витрати з виготовлення і збуту продукції й інші якісні показники, що характеризують освоєння нових ринків; розробку і збут нової продукції; охорону навколишнього середовища в країнах, де діє фірма; забезпечення зайнятості в регіонах, де фірма веде торгівлю чи відкриває філії, тощо.

Якщо оцінювати еволюцію стратегічного мислення на підприємствах Заходу, то простежується певна лінія розвитку. Її можна поділити на чотири фази, які на практиці часто доводиться проходити одну за другою, перш ніж досягти найбільш досконалої форми стратегічного планування.

В міру того, як економічна діяльність підприємства переходить у кожну наступну фазу, стратегічне планування стає дедалі більш ефективним.

I фаза зосереджена на фінансовому плануванні. Формальне планування обмежується щорічною процедурою складання бюджету, що дає деяке уявлення про перспективи на майбутнє за доходами

і витратами. Розроблена стратегія рідко буває чисто формальною і базується частково на інтуїтивних оцінках декількох співробітників із вищого керівництва підприємства.

Однак багато підприємств мають занадто складну структуру, щоб приймати рішення за такою схемою. Вони розробляють свою методику планування і переходять у другу фазу.

У II фазі фінансове планування доповнюється довгостроковим плануванням. Фінансові результати прогнозуються на декілька років вперед (на 3–5 років), частіше на основі картини економічної діяльності в минулому. Недолік такого підходу в тому, що результати, які є в нашому розпорядженні, надають деяке відчуття впевненості та безпеки (дані бувають одержані на основі найсучасніших статистичних методів). Здається, що, судячи з минулих результатів, майбутнє цілком можна передбачити. Часто важливі стратегічні фактори бувають поховані під величезною кількістю цифр і таблиць. Тому, в гіршому випадку, планування на даному етапі стає рутинною справою коригування плану.

Підприємства, які накопичили досвід довгострокового планування, досягають третьої фази: планування з урахуванням зовнішніх факторів. У цьому випадку в стратегічному плануванні підприємству необхідно враховувати розвиток подій поза його стінами. На відміну від попередньої фази тут звертається особлива увага на фактори макроекономічного розвитку, тобто соціально-демографічні фактори й найновіші технологічні розробки, важливі в даній галузі. Потім проводиться поглиблений аналіз стану конкуренції і конкурентоздатності на найважливіших ринках збуту. Для цього стають необхідними аналітичні огляди стану справ на ринку. На основі таких даних, з урахуванням творчого підходу, розробляються альтернативні стратегії, які порівнюються одна з одною, перш ніж підприємство зробить вибір.

IV фаза – фаза стратегічного менеджменту. Це найбільш передовий етап стратегічного планування. Тут застосовується не тільки довгострокове планування і планування з урахуванням зовнішніх обставин, але й постійно приділяється увага збереженню власних переваг в конкуренції, закріпленню власних позицій. Керівництво підприємства в загальному і цілому направляє процес планування, але ідеї і думки, які є цінними для самого процесу планування, формуються в надрах підприємства.

Стратегічне планування не може виглядати як сухе оперування цифрами. Творчі оцінки й інтуїтивний підхід співробітників мають на стратегічне планування самий безпосередній вплив. Фактично ви завжди маєте справу з дилемою: одні тільки цифри збіднюють економічну діяльність, але ж без цифр ви дуже ризикуєте.

Процес стратегічного планування складається із трьох фаз:

Фаза А – формулювання стратегії.

Фаза В – надання стратегії конкретної форми.

Фаза С – оцінка і контроль.

Фаза А. Формулювання стратегії. У цій фазі виділяють такі кроки:

перший крок – визначення мети економічної діяльності підприємства;

другий крок – визначення факторів оточення (зовнішній аналіз). Він дає картину можливостей і небезпек, які підстерігають у зовнішньому середовищі;

третій крок – критичний самоаналіз (внутрішній аналіз).

Йдеться про внутрішній аналіз, тобто аналіз ситуації на підприємстві. Ситуація всередині його стін, як і зовнішні фактори, може змінюватися. Під впливом обставин позитивні моменти можуть стати негативними, але, на щастя, буває навпаки.

Основні функції враховуються у внутрішньому аналізі:

фінанси (фінансове становище, структура витрат);

трудові ресурси (професійні знання і навички, ставлення до роботи, плинність);

збут і маркетинг (дослідження ринку, апарат збуту);

виробництво продукції (гнучкість, ефективність, технологія);

дослідження і розробки (розробка нових видів продукції, введення новацій).

Четвертий крок – формування стратегії.

Якщо все зроблено як слід на першому кроці, тобто розроблена конкретна мета, то після другого кроку відомо, які можливості можуть бути і які небезпеки підстерігають підприємство зовні. Після третього кроку ми знаємо слабкі й сильні сторони самого підприємства. Можливості та небезпеки з одного боку потрібно пов'язати з сильними і слабкими аспектами з іншого. З цієї комбінації викристалізовується стратегія, яка допомагає досягти поставленої мети.

Фаза В. Надання стратегії конкретної форми.

Коли ми говоримо про надання стратегії конкретної форми, то маємо на увазі, що сформульована стратегія реально буде впроваджуватися в діяльність підприємства у формі програм, планів і бюджетів. Оперативний менеджмент (менеджери підрозділів, бізнес-менеджери і менеджери функціонального рівня) якраз за це і відповідає.

Ось проблеми, з якими найчастіше доводиться зустрічатися при наданні стратегії конкретної форми:

– надання конкретної форми вимагає більше часу, ніж планувалося;

– була відсутня належна координація дій;

– вступали в дію некеруючі зовнішні фактори;

– недостатня поінформованість і підготовка нижчого ешелону.

Дедалі більше менеджерів вищого ешелону приділяють увагу створенню умов для ефективного впровадження стратегії. Вони більше ніж коли-небудь розуміють те, що успішне надання конкретної форми стратегії залежить від наявності правильної організаційної структури, навченого персоналу, зацікавленого у своїй роботі, адекватних систем інформації та управління.

Фаза С. Оцінка і контроль.

Оцінка і контроль – це процес детального розгляду всієї діяльності та її результатів, які порівнюються із запланованими. Хоча оцінка і є останньою фазою процесу стратегічного планування, вона служить ніби зворотним зв'язком з попереднім процесом. Усі відхилення реструкуються, обмірковуються їх причини та наслідки. Можливе коригування стратегії.

Довгострокове і стратегічне планування досить широко використовувалося в практиці управління багатьох великих організацій. Базовим принципом стратегічного планування є адаптивність планів. Це важлива, але не основна відмінність довгострокового планування від планування стратегічного.

Основна відмінність між довгостроковим і стратегічним плануванням полягає в трактуванні майбутнього. В системі довгострокового планування робиться припущення, що майбутнє може бути передбачене шляхом екстраполяції тенденцій росту, які склалися історично [5, с. 100–103].

У стратегічному плануванні не робиться припущення, що майбутнє обов'язково повинно бути краще, ніж минуле, і його можна

вивчати методами екстраполяції. Тому в стратегічному плануванні важливе місце відводиться аналізу перспектив організації, завданням якого є виявлення тих тенденцій, загроз, можливостей, а також окремих надзвичайних ситуацій, які здатні змінити тенденції, які склалися. Цей аналіз доповнюється аналізом позицій у конкурентній боротьбі.

Стадії і фактори вибору стратегії

Проаналізувавши зовнішні небезпеки і нові можливості, керівництво організації може приступити до вибору стратегії. Вибір стратегії – центральний момент стратегічного управління. Процес її вибору складається із стадій розробки, доведення й аналізу (оцінки).

На першій стадії створюються стратегії, що дозволяють досягти поставлених цілей. Тут важливо розробити якомога більше альтернативних стратегій, залучити до цієї роботи не тільки вищих керівників, але й менеджерів середньої ланки. Це істотно розширить вибір і дозволить не пропустити потенційно кращий варіант.

На другій стадії стратегії допрацьовуються до рівня адекватності цілі розвитку організації у всій її різноманітності та формується загальна стратегія.

На третій – аналізуються альтернативи в рамках обраної загальної стратегії фірми й оцінюються за ступенем придатності для досягнення її головних цілей. Загальна стратегія наповнюється конкретним змістом, за окремими функціональними зонами організації розробляються окремі стратегії.

На вибір стратегії впливають численні та різноманітні фактори.

Виділимо найважливіші:

1. Вид бізнесу й особливості галузі, в якій працює організація. У першу чергу тут береться до уваги рівень конкуренції з боку організацій, що виробляють однакову продукцію чи продукцію, що її замінює і поставляє на ті ж ринки.

2. Стан зовнішнього оточення. Стабільне воно чи піддається частим змінам? Наскільки передбачувані ці зміни?

3. Характер цілей, що ставить перед собою організація; цінності, якими керуються при прийнятті рішень вищі менеджери або власники організації.

4. Рівень ризику. Ризик є реальним чинником життєдіяльності організації. Занадто високий ступінь ризику може привести організацію до краху. Тому перед керівництвом завжди постає питання – який рівень ризику для організації є припустимим?

5. Внутрішня структура організації, її сильні та слабкі сторони. Сильні функціональні зони організації сприяють успішному використанню нових можливостей, що відкриваються. Слабкі сторони вимагають постійної уваги з боку керівництва у виборі стратегії, її реалізації, щоб уникнути потенційних погроз і успішно конкурувати з іншими організаціями.

6. Досвід реалізації минулих стратегій. Цей фактор зв'язаний із «людським фактором», із психологією людей. Він може носити як позитивний, так і негативний характер. Часто керівники свідомо або інтуїтивно знаходяться під впливом досвіду реалізації стратегій, обраних організацією в минулому. Досвід дозволяє, з одного боку, уникнути повторення минулих помилок, а з іншого боку, – обмежує вибір.

7. Фактор часу. Цей фактор при прийнятті управлінських рішень відіграє важливу роль. Він може сприяти успіху чи невдачі організації. Навіть найпрекрасніша стратегія, нова технологія чи новий товар не приведуть до успіху, якщо вони будуть заявлені на ринку не вчасно. А це може призвести організацію до великих втрат чи навіть до банкрутства.

Багатофакторність вибору стратегії багато в чому визначає необхідність розробки декількох стратегічних альтернатив, з яких і здійснюється остаточний вибір. Стратегічні альтернативи – набір різних окремих стратегій, що дозволяють досягти стратегічної цілі організації, у рамках обраної базової стратегії й обмежень на використання наявних ресурсів. Кожна стратегічна альтернатива надає організації різні можливості і характеризується різними витратами і результатами.

Наприклад

Після того, як визначена загальна ідея розвитку підприємства, тобто окреслена логіка майбутнього руху, керівник, використовуючи також SWOT-аналіз, може побудувати функціональні стратегії реалізації загальної ідеї. Для цього потрібно переписати всі проблеми та переваги, які є у підприємства, та напроти кожної з них вказати найбільш загальні рішення. Потім ці рішення деталізуються за функціональними напрямками: виробництво, фінанси, маркетинг, кадри, організаційна культура та доводяться до кожного функціонального керівника (таблиця 6.4.).

Таблиця 6.4. Набір функціональних стратегій розвитку ВАТ “Молочник”

У виробництві:	Забезпечення дотримання технічних стандартів виготовлення продукції, її високої якості, проведення технічного переозброєння основних потужностей і підвищення загального рівня фондоозброєності праці.
У маркетингу:	Створення підрозділу маркетингу на підприємстві та налагодження надходження маркетингової інформації до вищого керівництва, потужна збутова політика; розширення каналів розподілу продукції.
У фінансах:	Дотримання нормативних співвідношень основних фінансових коефіцієнтів, звільнення від нерентабельної лінії з виробництва макарон, подолання залежності від зовнішніх джерел фінансування доступними способами.
У кадрах:	Забезпечення підбору, розстановки та раціонального використання кадрів, випередження темпів приросту продуктивності праці над рівнем заробітної плати, зниження рівня плинності кадрів шляхом розробки системи винагород.
В організаційній культурі:	Проводити роботу зі створення та застосування норм організаційної поведінки; підвищити готовність колективу до змін; переконати трудовий колектив працювати як єдина команда, що має спільні цілі, досягнення яких призведе до задоволення особистих потреб кожного працівника

Як бачимо, функціональні стратегії лише дозволяють швидше та раціональніше досягти загальної мети підприємства: прибутковості, високого рівня культури, професіоналізму управління [8, с. 142].

6.6. Планування реалізації стратегії

Для здійснення мети організації важливо знати, як реалізувати стратегію, тобто існує необхідність планування реалізації стратегії.

Модель планування реалізації стратегії наступна. Реалізація стратегії здійснюється у двох напрямках: з використанням адміністративних важелів на основі тактики, політики, процедур та правил і за допомогою економічних важелів шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями. Складові елементи адміністративного напрямку слідує:

Тактика – це короткотермінові стратегії, які:

- розробляються з метою розробки стратегії;
- створюються на рівні середньої ланки управління;
- діють в коротший строк, ніж стратегії;
- мають властивість досить швидко показувати результати.

Суть стратегії Львівського автобусного заводу полягає у виході на міжнародний ринок автобусів – в Африку, країни Європи тощо. А тактичні плани повинні спрямовуватися на поступове поліпшення якості автобусів, з реалізацією їх в Україні та країнах СНД.

Політика – це загальне керівництво для дій і прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей.

Процедури – дії, які слід виконувати в конкретній ситуації, наприклад, інструкції з експлуатації автомобілів.

Правило – вказує на те, що слід зробити в специфічній одноразовій ситуації. Воно розраховане на конкретне і обмежене питання.

Прикладом правила може бути порядок підписання певного документа. Правила і процедури:

- вказують працівникам напрям дій;
- виключають повторювання;
- дають змогу передбачити події;
- сприяють порівнянню з минулим тощо.

Таким чином, застосування тактики, політики, процедур і правил дає змогу створити певний організаційно-розпорядчий механізм, спрямований на забезпечення реалізації стратегії.

З метою конкретизації напряму реалізації стратегії доцільно формувати систему показників, яка буде відображати основні параметри тактики і стратегії. Показники слід визначати для кожного рівня управління.

Оцінка стратегії – це порівняння результатів роботи з місією і метою організації та аналіз участі в реалізації стратегії.

За стратегічного управління фірма визначає свої ключові позиції на перспективу в залежності від пріоритетності цілей. Звідси і різні види стратегій, на які фірма може орієнтуватися. Це: продуктово-ринкова; стратегія маркетингу; конкурентна стратегія; стратегія управління набором галузей, нововведень, капіталовкладень, розвитку, поглиблення, іноземного інвестування, орієнтації на розміщення експортної діяльності, зовнішньоекономічні експансії.

Вибір стратегії робиться на основі порівняння перспектив розвитку фірми в різних видах діяльності, встановлення пріоритетів і розподілу ресурсів між видами діяльності для забезпечення майбутнього успіху [5, с. 106–108].

В тих випадках, коли види діяльності, якими займається фірма, припиняють задовольняти її цілі, здійснюється аналіз шляхів диверсифікації і визначення нових видів діяльності, до яких слід перейти.

6.7. Загальна характеристика бізнес-планування

У ринковій економіці бізнес-план є робочим інструментом для діючих фірм, який використовують у всіх сферах підприємництва. Багато бізнесменів його недооцінюють. Вони не уявляють, наскільки наявність гарного бізнес-плану здатна допомогти новому бізнесу добути капітал, визначити плани на майбутнє, скласти аналітичні таблиці, за якими можна буде оцінювати, як розвивається справа. Бізнес-план спонукає підприємця ретельно вивчити кожен елемент передбачуваного ризикового ринкового заняття. Напевно в цьому процесі виявиться безліч слабких місць, усуненню яких прийдеться приділити істотну увагу. Там, де з такого роду проблемами справитися неможливо, сам факт їхнього виявлення дозволить прийняти рішення про відмову від підприємства ще до того, як у нього будуть вкладатися кошти.

Ціль розробки бізнес-плану – спланувати господарську діяльність фірми на найближчий і віддалений періоди відповідно до потреб ринку і можливостей одержання необхідних ресурсів. Бізнес-план допомагає підприємцю вирішити такі основні завдання:

- визначити конкретні напрямки діяльності фірми, цільові ринки і місце фірми на цих ринках;
- сформулювати довгострокові та короткострокові цілі фірми, стратегію і тактику їх досягнення, визначити осіб, відповідальних за реалізацію стратегії;
- вибрати склад і визначити показники товарів і послуг, що будуть запропоновані фірмою споживачам, оцінити виробничі та торгові витрати на їхнє створення і реалізацію;
- виявити відповідність наявних кадрів фірми, умов мотивації їхньої праці, згідно з вимогами для досягнення поставлених цілей;
- визначити склад маркетингових заходів фірми з вивчення ринку, реклами, стимулювання продажів, ціноутворення, каналів збуту тощо;
- оцінити фінансове становище фірми і відповідність наявних фінансових і матеріальних ресурсів можливостям досягнення поставлених цілей;
- передбачити труднощі, “підводні камені”, що можуть перешкодити практичному виконанню бізнес-плану.

Не складаючи бізнес-план, підприємець може виявитися не готовим до тих неприємностей, що чекають його на шляху до успіху. А найчастіше це закінчується жалюгідно як для нього, так і для бізнесу, яким він займається. Тому краще не пошкодувати часу і серйозно зайнятися бізнес-плануванням. Письмове оформлення бізнес-плану має дуже істотне значення для організації робіт з його виконання. Не слід зневажати складанням бізнес-плану навіть в умовах, коли ситуація на ринках змінюється досить швидко.

Планування діяльності фірми за допомогою бізнес-плану обіцяє чимало вигод, зокрема:

- змушує керівників фундаментально вивчити перспективи фірми;
- дозволяє здійснити більш чітку координацію зусиль з досягнення поставлених цілей;
- визначає показники діяльності фірми, які необхідні для подальшого контролю;
- спонукає керівників конкретніше визначити свої цілі та шляхи їх досягнення;
- робить фірму більш підготовленою до раптових змін ринкових ситуацій;
- чітко формалізує обов'язки і відповідальність усіх керівників фірми.

Головне достоїнство бізнес-планування полягає в тому, що правильно складений план дає перспективу розвитку фірми, тобто, у кінцевому підсумку, відповідає на найважливіше для бізнесмена питання: чи варто вкладати гроші в цю справу, чи принесе вона доходи, чи окупляться всі витрати сил і засобів.

Як правило, потреба в бізнес-плані виникає при вирішенні таких актуальних завдань, як:

- підготовка заявок існуючих і знову створюваних фірм на одержання кредитів;
- обґрунтування пропозицій з приватизації державних підприємств;
- відкриття нової справи, визначення профілю майбутньої фірми й основних напрямів її комерційної діяльності;
- перепрофілювання існуючої фірми, вибір нових видів, напрямів і способів здійснення комерційних операцій;
- складання проспектів емісії цінних паперів (акцій і облігацій) приватизованих і приватних фірм;
- вихід на зовнішній ринок і залучення іноземних інвестицій.

У залежності від спрямованості й масштабів задуманої справи обсяг робіт зі складання бізнес-плану може змінюватися в досить великому діапазоні, тобто ступінь деталізації його може бути різним. В одному випадку бізнес-план вимагає менш об'ємного пророблення, частина розділів може взагалі бути відсутня. В іншому – бізнес-план має бути розроблений у повному обсязі, здійснюючи для цього трудомісткі і складні маркетингові дослідження.

При складанні бізнес-плану важливим є ступінь участі в цьому процесі самого менеджера. Особиста участь керівника в складанні бізнес-плану настільки істотна, що багато закордонних банків та інвестиційних фондів відмовляються взагалі розглядати заявки на виділення засобів, якщо стає відомо, що бізнес-план був підготовлений консультантом з боку, а керівником лише підписаний.

Це не означає, що не слід користуватися послугами консультантів. Мова йде про інше – складання бізнес-плану вимагає особистої участі керівника фірми чи людини, що збирається відкрити свою справу. Приєднуючись безпосередньо до цієї роботи, він як би моделює майбутню діяльність, перевіряючи доцільність усього задуму.

Бізнес-план – документ перспективний і складати його рекомендується мінімум на 3–5 років уперед. Для першого і другого років

основні показники рекомендується давати в поквартальній розбивці (якщо можна – навіть помісячно). Починаючи з третього року, можна обмежитися річними показниками.

Основні рекомендації в підготовці бізнес-плану – це стислість, тобто виклад тільки найголовнішого з кожного розділу плану; доступність прочитання і розуміння, тобто бізнес-план повинен бути зрозумілий широкому колу людей, а не тільки фахівцям. Бізнес-план повинен бути переконливим, лаконічним, викликати інтерес у рецензента. Тільки зацікавивши потенційного інвестора, підприємце може сподіватися на успіх своєї справи.

Бізнес-план складається з таких розділів.

Розділ 1. Вступ (загальна характеристика майбутньої діяльності)

Розділ 2. Характеристика товарів (послуг)

Розділ 3. Ринки збуту товарів (послуг)

Розділ 4. Конкуренція на ринках збуту

Розділ 5. План маркетингу

Розділ 6. План виробництва

Розділ 7. Організаційний план

Розділ 8. Правове забезпечення діяльності фірми

Розділ 9. Оцінка ризику і страхування

Розділ 10. Фінансовий план

Розділ 11. Стратегія фінансування

Дуже важливо максимально оцінити наявний реальний ринковий потенціал фірми. В умовах ринку керівництво кожної фірми постійно ставить перед собою такі запитання:

- Що являє собою фірма?
- Хто є покупцем товарів і послуг фірми?
- Які потреби цих покупців і що саме для них цінне в товарах і послугах фірми?
- Якою стане фірма в перспективі?

На ці запитання потрібно дати докладні відповіді, що, власне кажучи, є основою формування програми діяльності фірми. Добре пророблена програма дозволяє працівникам фірми відчувати себе учасниками загальної справи в освоєнні потенційних можливостей, відкриває їм перспективу, підкреслює їхню значимість, націлює на досягнення поставлених цілей.

Розробляючи програму, чітко визначаються спрямованість і сфери діяльності фірми. Межами цих сфер є вироблені товари, існуючі ринки чи їх сегменти, технологічні можливості фірми [6, с. 101–103].

Слід відмітити, що товари і технології в кінцевому підсумку швидко застарівають, тоді як запити ринків можуть залишатися незмінними більш тривалий час. Розробляючи програму керівництво фірми зобов'язане прагнути, щоб вона не виходила занадто “вузькою”, однак не можна робити її і занадто об'ємною. Межі програми повинні відповідати реальним можливостям фірми.

Стандартний бізнес-план містить у собі такі зведення:

- загальний опис компанії (продукція і послуги, управління й організація, капітал і юридична форма компанії);
- маркетинг-план;
- виробничий план;
- фінансовий план;
- додатки.

У загальній характеристиці важливо відобразити основні види діяльності і характер компанії. Не слід вдаватися в деталі, оскільки їх можна викласти й в інших розділах. У цьому ж розділі бажано відповісти на наступні запитання:

- Чи є компанія виробничою, торговою, чи діє у сфері послуг?
- Де вона розташована?
- В яких географічних межах вона планує розвивати свій бізнес?

Важливо надати зведення щодо того, якої стадії розвитку досягла компанія; чи знаходиться її бізнес у початковому періоді, коли ще немає цілком розробленого асортименту продукції; чи має фірма розроблений асортимент товарів; чи веде вона маркетинг своїх продуктів, чи прагне розширити масштаби діяльності.

Головне – правильно сформулювати мету бізнесу. Це важливо для всіх, у тому числі й для рецензента і може сприяти виникненню в останнього значного інтересу щодо пропозицій. Цілі, природно, повинні бути реалістичними і досяжними.

Перш ніж перейти до розгляду планів, що відносяться до маркетингу й основної діяльності фірми, потрібно приділити належну увагу аналізу продукції чи послуг, характерних для даного бізнесу, бо незалежно від стратегічних міркувань бізнес не буде успішним, якщо не забезпечити привабливість для ринку його товарів і послуг. Задача цієї частини плану – характеристика в найбільш стислій формі основних параметрів товарів і послуг, запропонованих даною фірмою. Важливо, щоб привабливі риси продуктів чи послуг були висвітлені в простій і ясній формі (використання і привабливість товарів і послуг, їхня розробка і розвиток). Іноді буває

корисно подати список експертів чи споживачів, що знайомі зі згаданим товаром чи послугами і можуть дати про них схвальний відгук. Такі свідки можуть бути представлені у формі листа чи звіту, або додатка.

Незалежно від того, наскільки приваблива запропонована концепція фірми, більшість потенційних партнерів, звичайно, не схильні зв'язувати себе якими-небудь зобов'язаннями стосовно підприємства, якщо вони не впевнені в людях, що повинні її здійснювати – усе залежить від ділових якостей персоналу і його організації. Ті, кому адресований бізнес-план, повинні бути впевнені не тільки в тому, що команда менеджерів складається з гідних особистостей, а й у тому, що вона здатна запровадити бізнес-план у життя. При підготовці даного розділу необхідно скласти список осіб, про які варто дати зведення. У нього входять підприємці (засновники справи), активні інвестори, співробітники на ключових посадах, менеджери і консультанти.

Дуже важливо і те, яка інформація про персонал повинна бути подана. Іноді досить внести короткі зведення, які відображають рівень кваліфікації і професійні досягнення кожного з членів команд. В іншому випадку, доцільно навести більше подробиць, у тому числі й у вигляді короткої біографії. Можна використовувати і додаткові матеріали (статті, що містять схвальні характеристики, списки досягнень, отриманих нагород).

Із самого початку повинен бути чітко визначений план розвитку організаційної структури фірми. У більшості випадків його представляють у формі організаційної схеми, що показує зв'язки і поділ відповідальності в рамках організації. Для підготовки останньої важливо розглянути такі проблеми: визначити найближчі потреби організації, а також те, що буде потрібно в міру розвитку фірми; з'ясувати, які співробітники будуть здатні виконувати функції, що відводяться їм; оцінити взаємовідносини між співробітниками, а також те, як будуть формуватися завдання для них.

Це створює основу для визначення організаційної структури організації. За будь-якого розкладу структура має бути сформована таким чином, щоб забезпечувати найбільш ефективно виконання поставлених завдань. Вирішення питання, яким чином будуть розділені відповідальність і влада, повинно бути визначене на ранній стадії розвитку фірми.

У рамках визначення кадрової політики і стратегії фірми повинно скластися представлення про філософію, якою вона буде керуватися при вирішенні кадрових і організаційних питань. Це значно вплине на ефективність організації.

Відповідальна проблема – комплектація штатів. Правильне рішення про найм працівників набуває першорядного значення в початковий період створення фірми. Залучення здібних людей із самого початку є великою удачею. Виправдано, наприклад, внесення в план короткої інформації про оплату співробітників, хоча зовсім не обов'язково приводити реальну відомість заробітної плати. Можуть становити інтерес дані про структуру зарплати, пакети пільг, зведення про премії, плани стимулювання, участі в прибутках, про фондові опціони. Корисно також охарактеризувати, яким чином політика винагород буде трансформуватися з часом.

У юридичному розділі менеджер інформує, яка юридична форма буде обрана, яким чином буде капіталізоване підприємство. Даний розділ повинен бути лаконічним і точним. З погляду планування – це одна з найважливіших частин пропозиції про створення чи подальший розвиток фірми. Тут указується, які фінансові ресурси будуть потрібні для успішного розвитку підприємства.

З характеристики структури організації визначається ряд рішень. Найважливіші з них – юридична форма і способи фінансової участі. Важливо визначити форму власності, правовий статус підприємства, участь в об'єднаннях організацій.

У плані повинні міститися зведення про джерела засобів фірми, що є в даний час, а також про ті, до яких передбачається вдатися в майбутньому, для того щоб можна було оцінити, як інвестиції позички вписуються в загальну фінансову картину. Важливо інформувати, скільки засобів підприємець сам вклав у справу, скільки він хотів би одержати у вигляді позички, а також дати уяву і про інші джерела фінансування.

Прогноз фінансових потреб повинен бути пов'язаним з іншими частинами плану. Потрібна гарантована відповідність між цифрами, які наведені в даному розділі, і тими, котрі внесені у фінансовий план. Після визначення необхідного обсягу і напряду використання капіталу повинні бути ретельно обгрунтовані передбачувані його джерела. Коли в структурі бізнесу закладена участь більше ніж одного партнера з фінансування, розгляд бізнес-плану можна прискорити, якщо він буде спрямований відразу декільком таким партнерам одночасно.

Першорядну роль у бізнес-плані займає маркетинг-план. У ньому безпосередньо висвітлюється характер, який намічається у бізнесі, і способи, завдяки яким можна розраховувати на успіх. У ньому важливо роз'яснити, яким чином бізнес, що організується, буде впливати на ринок, реагувати на обстановку, що складається на ньому, щоб забезпечити реалізацію товару. Зазначений розділ повинен бути представлений у манері, зрозумілій широкому колу людей.

Тут важливо не просто представити концепцію, але охарактеризувати фірму як привабливу можливість для інвестицій, як пропозицію вигідного продажу продукту чи послуги. За будь-якої форми бізнесу потрібна підтримка обсягу продажів на рівні, здатному принаймні забезпечити його виживання. Тому розумна програма маркетингу завжди вивчається дуже ретельно.

Не можна, зокрема, залишити без уваги визначення попиту і можливостей ринку. В цій частині обгрунтовується передбачуваний попит на товар чи послугу, а отже, потенціал для бізнесу. Можна починати аналіз ринку з характеристики загальної картини, що склалася в даній сфері ринку (короткі зведення про ріст бізнесу в даній галузі, джерела і способи задоволення попиту). Після визначення загальних параметрів ринку встановлюються його об'єкти, їхні характеристики і значення. Корисно дати оцінку порівняльної привабливості кожного з об'єктів. В описі ринку, його особливостей приділяється увага тому, щоб інформація була належним чином деталізована. Поширена помилка – включення інформації, що носить абстрактний чи загальний характер.

Не можна не зупинитися далі на аналізі конкуренції й інших зовнішніх факторів. Напевно на діяльність підприємства впливають зовнішні фактори, які воно здатне контролювати лише в незначній мірі, або взагалі не в змозі це робити. Перше місце тут займає конкуренція, але варто брати до уваги і такі фактори, як державне регулювання, постачальники, суспільна думка. Слід звернути увагу на виявлення їхньої ролі, значення, імовірності впливу кожного з факторів на бізнес. Важливо висвітлити те, що може скласти справжню конкуренцію і викликати відповідну реакцію на неї. Потрібно відзначити профіль кожного конкурента, його слабкі й сильні сторони, можливий вплив на становлення бізнесу. Характеристика всіх конкурентів може бути представлена у формі таблиці чи діаграми, що дозволить точно оцінити, яким чином можна витримати конкуренцію.

Першорядне значення має стратегія маркетингу, що пояснює, як буде організоване перетворення намічених планів у життя з метою досягнення передбачуваних обсягів продажів. Для цього важливо розглянути дію кожного з найважливіших інструментів маркетингу, що є в розпорядженні фірми, показати, як бізнес буде проводити активний маркетинг їхніх продуктів чи послуг.

У підрозділі, що характеризує стратегію збуту, наводиться опис механізмів і засобів, що передбачається застосувати, щоб довести свої товари і послуги до споживача. Чи буде використана власна служба збуту для прямого маркетингу, чи будуть залучені дилери, дистриб'ютори, посередники, чи буде потрібна спеціальна підготовка для працівників служби збуту, яку винагороду будуть одержувати, які інші стимули передбачається задіяти – усе це має першорядне значення.

У бізнес-плані далі розглядається ціноутворення, що дедалі більше визначається як найважливіший елемент у загальній стратегії маркетингу. В плані доцільно показати політику знижок і змін цін, а також вплив цінової стратегії в цілому на валовий прибуток.

Зростає значення реклами, зв'язків із громадськістю, організації збуту товарів. Плани фірми в цьому питанні викладаються в стислому вигляді. Висвітлюються загальна концепція і зміст кампанії “паблік рілейшнз”, характеризуються інструменти, що передбачається використовувати (електронні засоби інформації, можливості преси, прямого розсилання поштою). Стратегія реклами і просування товару на ринок змінюється в міру розвитку фірми. Хоча детальна фінансова інформація входить у фінансовий розділ бізнес-плану, визначені дані про бюджет звичайно наводяться і тут. Діаграми, графіки, таблиці, інші ілюстративні матеріали виявляються найефективнішим засобом, коли потрібно показати, як будуть розподілятися ресурси між різними елементами маркетингу.

Маркетинг-план повинен інформувати про стратегію збуту, покликану забезпечити безупинний ріст, причому як середньострокової, так і довгострокової стратегічної програми. Розкладка стратегії в часі й самому її характері може змінюватися в міру розвитку фірми.

Багато уваги приділяється дослідженням ринку.

Ціль даного розділу – допомогти підприємцю, потенційному кредитору чи інвестору краще зрозуміти вимоги ринку, а також зміцнити довіру до плану. Попереднє дослідження ринку, що враховується в бізнес-плані, здатне допомогти не тільки сформулювати стратегію маркетингу і стати першим кроком до забезпечення збуту, але і полегшити контакти з респондентами, позитивно сприйняття ринком продукту чи послуги. Для визначення, якого роду дослідження найбільш ефективні, проводиться експрес-аналіз витрат і потенційних вигод.

У числі важливих розділів плану – прогнозування обсягу продажів. Цей аналіз – ефективний засіб представлення й обґрунтування очікуваних обсягів реалізації товарів, послуг. Дуже раціонально подати обсяги продажів як функцію тимчасову, щоб продемонструвати очікуваний ріст і врахувати такі явища, як сезонність. Потрібна інформація про потік грошових засобів і очікуваних потреб у капіталі. Прогнози обсягів продажів повинні виглядати реальними, інакше може бути поставлена під сумнів обґрунтованість самого проекту. Подібні проекти особливо важливі при розробці фінансового плану, тому що ефективний план звичайно вимагає великих засобів, і результатом його виконання, як правило, є високий прибуток.

Якщо в плані мова йде про пропозицію ринку відразу декількох продуктів чи послуг, доцільно продемонструвати обсяг продажів кожного найменування товару окремо, що покаже порівняльну важливість кожного з об'єктів бізнесу і дасть уявлення про пріоритети компанії, про принципи розподілу її ресурсів. За великого числа продуктів чи послуг бажано розподілити їх за основними категоріями, такими як роздрібні продажі, сервісне обслуговування і консалтинг. Дуже результативним є розподіл очікуваних обсягів продажів за групами споживачів. Якщо є можливість представити контракти і листи про наміри, то прогноз збуту викликає значно більше довіри. Загальноновизнаним засобом для оцінки ринку збуту служить показник у відсотках від загального числа продажів на ринку, що організація має освоїти.

Особливе місце в бізнес-плані займає виробничий план, що покликаний відповісти на запитання, як фірма має намір видавати свою продукцію чи послуги, охарактеризувати її виробничу діяльність. Слід відмітити, що надлишок технічних подробиць може утруднити вивчення плану. Бізнес-план складається ще до того, як

розроблений повний асортимент продукції чи послуг. Але навіть після того, як готові вироби вже пропонуються ринку, фірмі часто необхідно продовжувати дану роботу, щоб зберегти позиції у конкурентній боротьбі. Важливо охарактеризувати в плані весь процес виробництва продукції. В ньому міститься опис будинків, устаткування, потреб у сировині і трудових ресурсах, технологічних процесів, складальних ліній і робототехніки, а також можливостей бізнесу, зокрема виробничих потужностей і програм контролю якості. Доцільно представити короткий опис усього процесу виготовлення продукції, розглянути характеристики і привабливі риси різних товарів. Варто навести дані щодо придбання верстатів і устаткування, їхньої продуктивності, технічних можливостей, а також про джерела сировини і комплектуючих виробів, їх наявності, стійкості цін на них, про зв'язки з основними постачальниками. Розглядаючи виробничий процес, корисно дати схему послідовності виробничих операцій.

Кінцевий розділ бізнес-плану – фінансовий план.

Ціль даного матеріалу – представити достовірну систему даних, що відбивають очікувані фінансові результати діяльності фірми. Прогноз фінансових результатів покликаний відповісти на головні питання, що хвилюють менеджера. Саме з цього розділу інвестор довідається про прибуток, на який він може розраховувати, а позикодавець – про здатність потенційного позичальника погасити борг.

Звичайно, всякий фінансовий аналіз майбутнього характеризується невизначеністю, тому можливі кілька сценаріїв, що свідчать про пропозиції стосовно майбутнього і дозволяють краще зрозуміти перспективи фірми. Для того, щоб бізнес-план був дієвим інструментом планування, а також документом, здатним привернути увагу потенційних інвесторів і кредиторів, його зміст повинен відповідати ситуації, яка реально складається.

Перша заповідь – фінансовий план не повинен розходитися з даними, наданими в інших частинах бізнес-плану.

Невідповідності у фінансовому плані свідчать або про несумлінність, або про недостатню компетенцію авторів. У стисnutій формі повинні бути викладені всі передумови, що стали основою розробки плану.

Підготовлений належним чином фінансовий план може бути використаний для оцінки резервів фірми, а також для розробки її

детального робочого бюджету. Бізнес-план є керівним документом, у якому детально розписано, як, коли і на що буде витрачатися капітал, а також вказуються цілі, досягнення яких необхідно для забезпечення успіху бізнесу.

Найбільш важливим елементом тут є очікуваний обсяг продажів. Вірогідність даного прогнозу дуже важлива. Інші розділи фінансового плану базуються в основному на цьому важливому елементі.

Другий найважливіший прогноз відноситься до собівартості реалізованої продукції (витрати на виробництво продуктів і послуг, виторг від реалізації яких буде отриманий протягом конкретного періоду). Він містить у собі прямі витрати праці (заробітна плата), сировини, матеріалів, також деякі витрати, пов'язані безпосередньо з перетворенням сировини і матеріалів у готову продукцію, і валового прибутку (різниця між чистим обсягом реалізації продукції, послуг і прямими витратами на їхнє виробництво). Обидва показники залежать від витрат, пов'язаних з виробничою діяльністю чи з придбанням активів, а також від політики цін. Використовуючи матеріали, корисно послатися на конкретні джерела інформації. В силу того, що підприємці мають схильність бачити майбутнє свого підприємства в рожевому світлі, рекомендується подати в плані досить обґрунтовані розрахунки. Отже, фінансовий план є ключовим розділом бізнес-плану і прораховується за результатами прогнозу виробництва і збуту продукції (послуг). У його розробці враховуються характеристики середовища, в якому передбачається реалізація наміченого, — податкові умови; зміни курсу валют, за якими ведуться розрахунки; диференційована інфляційна характеристика середовища; дата початку і час реалізації проекту.

Фінансовий план містить три документи: звіт про прибутки і збитки, план-баланс і звіт про рух коштів. Звіт про прибутки і збитки відбиває операційну діяльність фірми в намічений період. З його допомогою визначають розмір одержуваного фірмою прибутку за конкретний період часу. Ціль складання звітів про прибуток – в узагальненій формі представити результати діяльності підприємства з погляду прибутковості. Цей матеріал складається звичайно з таких розділів: реалізація, собівартість реалізованої продукції чи послуг, операційні витрати, одержання (до сплати податків) прибутку (чи збитки). У багатьох випадках у плані пока-

зують, що виходить після відрахування податків. Звіт про прибуток виступає найбільш поширеним показником фінансових резервів підприємства.

План-баланс демонструє фінансовий стан фірми на кінець періоду (часу, що розраховується). З його аналізу можна зробити висновки про ріст активів і про стійкість фінансового становища фірми в конкретний період часу. Звіт про рух коштів характеризує формування і відтік готівки, а також залишки коштів фірми в динаміці. Проектування потоків коштів – найбільш важливий фінансовий прогноз у бізнес-плані. Звіт про грошовий потік відбиває фактичні надходження коштів і їхнє перерахування. Підсумкова цифра звіту про потік коштів відбиває сальдо обороту коштів організації, а не її прибуток. На відміну від звіту про прибутки, звіт про грошові потоки відбиває фактичне надходження всіх грошей із усіх джерел, у тому числі виторг від реалізації продукції, від продажу акцій чи отриманих у борг, а також засобів від продажу ліквідації деяких активів. Що стосується витрат, то у звіт про грошові потоки входить фактична оплата всіх витрат. Деякі витрати можуть бути покриті негайно, у той час як інші – через якийсь час.

Необхідно мати на увазі, що сума власного і позикового капіталу фірми повинна бути достатньою для покриття негативної величини коштів у будь-який період часу, розглянутого в плані.

Кожна з альтернативних схем фінансування ретельно прораховується за наслідками використання. У плані враховуються як показники фінансового стану фірми, так і показники ефективності інвестицій. Перша група показників характеризує ефективність оперативної діяльності фірми в ході реалізації наміченого – прибутковість, рентабельність капіталу, показники фінансової діяльності (ліквідності та фінансової стійкості). Друга група свідчить про ефективність інвестицій у конкретні проекти – строки окупності, що показують час повернення вкладених коштів і характеризують ризик проекту; чиста величина доходу, що відбиває масштаби наміченого і розміри доходу від нового виробництва (надання нового виду послуг); індекс прибутковості, що характеризує прибутковість роботи фірми; норма прибутковості інвестицій. Останній показник є головним оціночним показником ефективності інвестиційних проектів.

У заключній частині фінансового плану звичайно присутній аналіз беззбитковості, що демонструє, який повинен бути обсяг продажів для того, щоб компанія могла без сторонньої допомоги виконувати вчасно свої грошові зобов'язання. Такий аналіз дозволяє одержати оцінку суми продажів, що необхідна, щоб організація не мала збитків.

Як відомо, навіть самий гарний план не дає сам по собі гарантії успіху. Його треба вміти реалізувати. Іншими словами, мова йде про уміння менеджера ефективно керувати наявними в його розпорядженні різними видами ресурсів з урахуванням потреб ринку. І тут особливого значення набуває врахування можливого ризику. Аналіз ризику виробничої і фінансової діяльності фірми є одним із важливих розділів бізнес-плану. Для кожної фірми ризик означає імовірність настання несприятливої події, що може призвести до втрати частини ресурсів, недоодержання доходів чи появи додаткових витрат. Сучасна економічна ситуація в Україні погано передбачувана, тому при підготовці цього розділу враховують можливі зміни на ринку, для чого і проводять якісний і кількісний аналіз ризику. За допомогою такого аналізу виявляються фактори ризику й етапи робіт, при виконанні яких він виникає. Кількісний аналіз допомагає визначити розміри ризику, що є складним завданням. Для зменшення ризику звичайно використовують різні аналітичні методи, що дозволяють підвищити надійність інвестицій (метод математичної статистики, економіко-математичне моделювання та ін.). У результаті проведення аналізу ризику розробляються заходи щодо його зменшення.

На титульній сторінці бізнес-плану вказують назву і адресу організації, дані про засновників, суть і вартість проекту, межі секретності тощо, а в додатку – копії контрактів, ліцензій, листів та інших документів.

6.8. Управління за цілями (результатами)

Складання цільових моделей – це початковий етап процесу управління за цілями – концепції, широко використовуваної сучасним менеджментом. Її суть полягає в наступному. Менеджмент як цілісна система управління орієнтується на досягнення всієї сукупності цілей і задач, що стоять перед організацією. Тому кожен керівник, від вищого до нижчого, повинен мати чіткі цілі в

рамках покладених на нього обов'язків. Відповідну цільову орієнтацію роботи свого підрозділу він повинен забезпечувати протягом планового періоду часу. Цілі та задачі менеджменту не тільки доводяться, але і погоджуються (шляхом попереднього обговорення) з менеджерами всіх рівнів, що направляють свої зусилля, ресурси й енергію на їхнє досягнення. Процес менеджменту за цілями складається з чотирьох етапів:

1. Визначається коло повноважень і обов'язків керівників усіх рівнів.
2. Здійснюються розробка й узгодження цілей і задач управління в межах встановлених обов'язків.
3. Складаються реальні плани досягнення поставлених цілей.
4. Проводиться контроль, вимірювання, оцінка роботи й отриманих кожним керівником показників і по каналах зворотного зв'язку коректування завдань, що може зажадати нового узгодження цілей.

Таким чином, якщо ціленаправлення – це початок всякої управлінської діяльності, то її обов'язковим продовженням є визначення видів робіт, що потрібні для досягнення цілей.

Менеджери не тільки складають плани, але й організують їхнє виконання шляхом формування структур, процесів і методів, за допомогою яких організується спільна й ефективна праця. Важливе місце в діяльності менеджерів займає розробка систем показників, за допомогою яких вимірюються й оцінюються результати праці кожного окремого працівника підрозділу, служби і підприємства в цілому.

Виконуючи всі перераховані види робіт, менеджери створюють необхідні передумови для продуктивної й ефективної праці всіх співробітників підприємства і всіх його підсистем. Тому нерідко їх називають людьми, що вміють домагатися поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект і мотиви поведінки інших людей. І це одна з причин того, що до їхнього професіоналізму й особистісних якостей пред'являються високі вимоги.

Як приклад розглянемо концепцію управління за цілями, розроблену фінськими фахівцями і вченими, яка отримала назву «Управління за результатами».

Сутність концепції – цілісна система управління, орієнтована на кінцеві результати і заснована на використанні творчого потенціалу трудового колективу, нових методів і техніки керування.

Принципи концепції – результати є основою діяльності; для їхнього досягнення необхідно мати сильну волю.

Основні поняття – цілі є ті ключові результати, до яких організація прагне у своїй діяльності протягом тривалого періоду часу. Нормативне число цілей – від 4 до 6.

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

Цілі та пріоритети не є постійними величинами, вони час від часу переглядаються у зв'язку зі зміною внутрішніх і зовнішніх умов, за досягнення цілей чи внаслідок визнання їхньої помилковості.

Застосовуються наступні критерії добору задач, які встановлюються після визначення цілей: погодженість, схвалення, реалістичність, гнучкість, вимірність, привабливість (що забезпечує вмотивованість діяльності).

Стадії процесу управління:

- складання автопортрета трудового колективу;
- планування результатів, що включає довгострокове планування і стратегічне планування, річне планування й індивідуальне планування (плани діяльності особи, що займають ключові позиції в організації);
- досягнення результатів на основі ситуативного керівництва, що відбиває невизначеність і динамічність організації та її оточення. При цьому звертається увага на стиль управління, методи і техніку керівника, наполегливість, творчий підхід, вивчення навколишнього середовища, людей і їхніх справ;
- контроль з метою оцінки досягнутих результатів, способів виконання передбачених у планах заходів, успішності ситуаційного управління. Оцінка результатів завершується висновками, що враховуються в повсякденній роботі, у планах звітної періоду, у стратегічному плануванні та у плануванні наступного періоду.

Розвиток – в управлінні за результатами передбачається вдосконалення структури всієї організації, виховання професійно підготовлених керівників. Сам розвиток виступає як процес змін, яким можна керувати відповідно до загальних принципів розвитку організації.

У численних дослідженнях, що аналізують концепцію управління за цілями (результатами), відзначається ряд її безсумнівних достоїнств. Це, насамперед, підвищення ефективності роботи за рахунок того, що кожний керівник має чітке уявлення як про свої цілі, так і про цілі організації в цілому. Підсилюється мотивація до роботи як результат особистої участі всіх керівників у встановленні й узгодженні цілей. Кожен керівник у цих умовах почуває особисту зацікавленість у їхньому досягненні. Немаловажне значення має і можливість просування до кінцевого результату малими кроками, тому що планами встановлюються тимчасові рамки і чітко сформульований конкретний кінцевий результат. Як правило, за реалізації цієї концепції поліпшуються взаємини між керівниками і підлеглими, удосконалюються системи контролю й оцінки роботи кожного члена організації (відповідно до досягнутих результатів).

У той же час за роки використання цієї системи виявилися і деякі обмеження ефективного застосування управління за цілями. Так, система не приносить успіху на погано організованому і погано керованому підприємстві, де прийнято за правило «спускати» цілі зверху, не залучаючи до їх постановки й узгодження керівників інших рівнів. Її важко використовувати, якщо відсутня особиста мотивація і необхідна для управління інформація, а також за нездовільної організації контролю.

Крім того, необхідно враховувати, що це трудомісткий, складний і тривалий процес, що дає результат тільки там, де перед керівниками стоїть проблема вибору дій для їхнього виконання. У протилежному випадку адміністрування підмінює ініціативу, бюрократія обмежує творчість, цілі перетворюються в примусові задачі, а будь-які зміни розглядаються як небажані. З цього випливає, що системи управління за цілями дають ефективний результат тільки там, де є для цього відповідні умови.

Досвід також показує, що управляючи цілями, увага керівників концентрується на досягненні поточних і короткострокових результатів, нерідко на шкоду довгостроковим цілям. Цей недолік

намагаються обійти шляхом планування результатів у всьому спектрі часу, включаючи довгострокові, середньострокові та короткострокові цілі. У цьому випадку оцінка отриманих результатів також повинна вироблятися таким чином, щоб враховувати їх у повсякденній роботі, у планах звітної періоду, у стратегічному плануванні.

Поряд із системою управління за цілями (результатами) останнім часом починає все ширше використовуватися інший підхід до встановлення цілей організації — так званий *менеджмент-аудит*. Це дослідження всіх аспектів роботи організації та її підрозділів з метою розробки рекомендацій зі зміни практики менеджменту і виявленню сфер діяльності, в яких є можливості зростання доходів і скорочення витрат. Менеджмент-аудит дозволяє керівництву організації встановлювати нові пріоритети в області цілей і програм. Здійснення аудиту здійснюється за допомогою докладного переліку питань, відповіді на які дають необхідний матеріал для глибокого аналізу стану справ в організації.

Контрольні запитання та завдання

1. У чому проявляється суть планування?
2. Які Ви знаєте форми планування?
3. Охарактеризуйте основні види планів.
4. Які існують методи розробки планів?
5. Що таке SWOT-аналіз?
6. Назвіть основні стадії вибору стратегій.
7. Які фактори впливають на вибір стратегій?
8. Що таке місія організації?
9. Які Ви знаєте характеристики цілей?
10. Перерахуйте основні види цілей.
11. Охарактеризуйте процес постановки цілей.
12. Як відбувається формування цілей?
13. З чого починається стратегічне планування?
14. Як відбувається процес стратегічного планування?
15. Назвіть основні фази стратегічного планування.
16. Що включає модель планування реалізації стратегії?
17. Що таке „бізнес-план”?
18. Яка мета розробки бізнес-плану?

19. Який період охоплює бізнес-план?
20. Назвіть основні розділи бізнес-плану.
21. Що включає стандартний бізнес-план?
22. Який розділ бізнес-плану найважливіший для інвестора?
23. Хто повинен складати бізнес-план?
24. Що таке „управління за цілями“?
25. Які Ви знаєте етапи процесу менеджменту за цілями?
26. Що таке „управління за результатами“?
27. Дайте визначення поняттю „менеджмент-аудит“.

ТЕСТИ

1. *Планування в управлінні – це:*
 - а) встановлення цілей організації;
 - б) конкретизація цілей управління в системі показників соціально-господарської діяльності підприємства;
 - в) розробка стратегії і тактики діяльності, орієнтованої на досягнення цілей менеджменту.
2. *За предметом виділяють планування:*
 - а) цілей, засобів, процесів;
 - б) довгострокове, середньострокове, короткострокове, оперативне;
 - в) загальне, з галузей діяльності, за проектами.
3. *Середньострокове планування містить плани на період:*
 - а) більше 5 років;
 - б) 1–5 років;
 - в) до 1 року.
4. *Принцип економічності планування означає:*
 - а) точність прогнозів;
 - б) витрати на планування повинні бути меншими за очікуваний ефект;
 - в) безперервність процесу планування у часі та просторі.
5. *Балансові методи планування ґрунтуються на:*
 - а) раціональному розподілі наявних ресурсів;
 - б) визначенні потреби в ресурсах;
 - в) взаємозв'язку ресурсів, які мають бути в організації, та їх потребою в плановому періоді.
6. *Нормативний метод складання планів полягає в:*

- а) закладенні в основу планування завдань норм витрат різних ресурсів на одиницю продукції;
 - б) складанні співвідношення між потребами та наявними в організації ресурсами;
 - в) використанні методів лінійного програмування.
7. *Довгострокове планування базується на методі:*
 - а) екстраполяції;
 - б) аналізу перспектив розвитку фірми на основі врахування тенденцій;
 - в) песимістичного прогнозування.
 8. *Стратегічне планування містить:*
 - а) розвиток способів реалізації та оцінку стратегії порівняно з місією організації;
 - б) визначення місії та мети організації;
 - в) аналіз середовища й стану організації, оцінку стратегічних альтернатив, вибір стратегії.
 9. *Перша фаза стратегічного планування “формулювання стратегії” містить такі кроки:*
 - а) визначення мети економічної діяльності, факторів оточення, аналіз внутрішніх можливостей;
 - б) визначення методів реалізації стратегії та вибір найоптимальніших;
 - в) детальний розгляд усієї діяльності та її результатів, їх порівняння із запланованими.
 10. *Базовим принципом стратегічного планування є:*
 - а) незмінність планів;
 - б) адаптивність планів;
 - в) багатоваріантність рішень.
 11. *Бізнес-план потрібний для:*
 - а) державних установ;
 - б) самого підприємця, що його розробляє;
 - в) інвесторів.
 12. *Організаційний план бізнес-плану містить відомості про:*
 - а) виробників аналогічних товарів;
 - б) структуру управління, розподіл обов'язків, делегування повноважень в організації;
 - в) обладнання, технологію, виробничу структуру підприємства.

13. *Складовими елементами адміністративного напрямку планування реалізації стратегії є:*

- а) тактика, політика, процедури, правила;
- б) економічні важелі, бюджети, система показників та управління за цілями.

14. *Політика – це:*

- а) короткотермінова стратегія;
- б) загальне керівництво для дій і прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей;
- в) дії, які слід виконувати в певній ситуації.

15. *Правила і процедури:*

- а) вказують працівникам напрям дій;
- б) спонукають до повторень;
- в) сприяють порівнянню з минулим.

16. *Застосування тактики, політики, процедур і правил дає змогу:*

- а) визначити мету організації;
- б) розробити стратегію діяльності;
- в) створити організаційно-розпорядчий механізм, спрямований на забезпечення реалізації стратегії.

17. *Стратегічний менеджмент – це:*

а) система нових прийомів, інструментів філософії в управлінській діяльності, яка зорієнтована на загальноорганізаційний інтерес;

б) система управління організацією, яка базується на довгостроковому плануванні;

в) система прийомів та інструментів, які використовуються для внутрішнього аналізу підприємства.

18. *Основою стратегічного менеджменту є:*

- а) планування виробничої діяльності підприємства;
- б) середньострокове планування;
- в) стратегічне планування.

19. *Правила стратегічного бізнесу охоплюють:*

а) визначення критеріїв оцінки результатів діяльності, обґрунтування їх якісної і кількісної сторони;

б) управлінську діяльність, зорієнтовану на зовнішнє середовище і покликану забезпечити задоволення загальносистемних потреб;

в) формування внутрішньосистемної концепції організації;

г) оперативну діяльність управлінських працівників у системі менеджменту.

20. *Стратегія – це:*

а) сукупність засобів, за допомогою яких реалізуються короткострокові цілі підприємства;

б) детальний, всебічний комплексний план, призначений для здійснення місії організації;

в) ціль, що визначає причину існування організації.

21. *Стратегію розробляє:*

а) вище керівництво;

б) середнє керівництво;

в) нижче керівництво.

22. *Реалізація стратегічних планів передбачає участь:*

а) вищого та середнього керівництва;

б) середнього керівництва;

в) керівників усіх рівнів.

23. *Стратегічний план на приватних підприємствах повинен розроблятися на основі:*

а) особистих планів засновників;

б) перспектив всієї організації;

в) інтересів керівництва фірми.

СИТУАЦІЇ

№ 1

Сьогодні широко застосовуються бізнес-плани. Приблизна структура бізнес-плану така:

Складова структури	Зміст
1	2
Титульний аркуш	Назва та адреса фірми Ім'я та адреса засновників Зміст проекту, що пропонується Вартість проекту Посилання на таємничість
Основні положення проекту, що пропонується	Те ж саме

Продовження таблиці

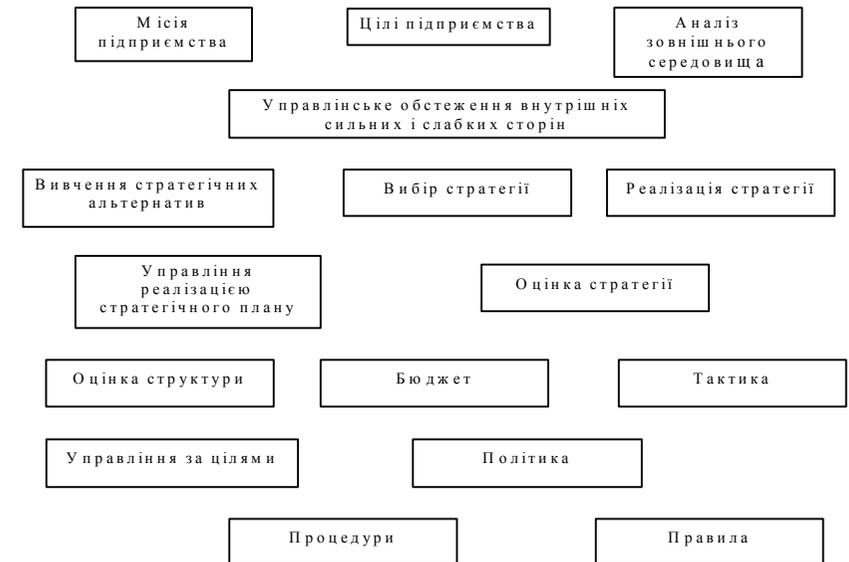
1	2
Аналіз стану справ у галузі	Поточна ситуація та тенденції її розвитку Потенційні конкуренти Потенційні споживачі
Суть проекту, що пропонується	Продукти Послуги Приміщення під офіс, обладнання для нього Адміністративний і виробничий персонал Відомості про самого підприємця і партнерів
Виробничий план	Опис виробничого процесу Виробничі приміщення Верстати, обладнання Постачальники сировини
План маркетингу	Ціна Канали збуту Реклама Прогноз реалізації нової продукції Цінові показники
Організаційний план	Форма власності Відомості про партнерів або основних пайовиків Міра відповідальності партнерів (пайовиків) Відомості про членів керівного складу Організаційна структура, розподіл обов'язків.
Оцінка ризику	У чому полягають слабкі сторони підприємства? Імовірність появи нових технологій Альтернативні стратегії
Фінансовий план	План доходів і видатків План грошових надходжень і платежів Балансовий план Точка самоокупності Джерела та використання засобів
Додаток	Листи Копії контрактів, ліцензій і т.п. Копії документів, з яких узяті вихідні дані Прейскуранти постачальників

Запитання:

1. Яка складова (складові) структури бізнес-плану має особливе значення у вітчизняній практиці бізнесу і чому?
2. В яких ситуаціях у ринкових умовах, на вашу думку, без детального бізнес-плану не обійтися?
3. Які важливі обставини або сторони бізнесу доцільно відобразити в бізнес-плані?

№ 2

Процес стратегічного планування на підприємстві може включати такі елементи:

**Завдання:**

Використовуючи наведені елементи, побудуйте схему процесу стратегічного планування із зображенням зв'язків:

1. Спробуйте правильно визначити черговість дій ("послідовність кроків") менеджера у формуванні стратегічного плану.
2. Проаналізуйте можливі етапи стратегічного планування.
3. Оцініть, які елементи стратегічного планування мають, на вашу думку, вирішальне значення.

Література

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента. М.: Триада, ЛТД, 1996. – 236с.
2. Гудзинський О.Д. Менеджмент у системі агробізнесу. – К.: Урожай, 1994. – 236с.
3. Как подготовить успешный бизнес-план. – К.: VOSO, 1994.
4. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. –Уфа: Академия менеджмента. – М.: Экономика, 1993.
5. Осовська Г.В. Основы менеджменту. – Житомир, ЖІТІ, 1998. – 600с.
6. Осовська Г.В. Основы менеджменту. – К.: Кондор, 2003. – 556с.
7. Осовська Г.В., Копилова І.В., Грінчак Т.І. Основы менеджменту: Практикум. Частина 1. – Житомир, ЖІТІ, 1999. – 268с
8. Осовська Г.В., Іщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2003. – 196с.
9. Румянцева З.И., Саломатин Н.А. и др. Менеджмент организаций. – М.: ИНФРА – М, 1996. – 432с.
10. Тесты и методики деловых игр для менеджера: Сборник / А.Б. Боровский, И.А. Грабская. – К.: МЗУУП, 1994.
11. Хміль Ф.І. Основы менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 608с.

Тема
7Організаційна
діяльність як
загальна функція
менеджменту

- 7.1. Владні повноваження, відповідальність і делегування.
- 7.2. Процес делегування повноважень і відповідальність.
- 7.3. Організаційний механізм і структура управління.
- 7.4. Елементи проектування організації.
- 7.5. Вплив ситуаційних чинників на проектування організації.
- 7.6. Головні форми проектування структур управління.
- 7.7. Характеристика структур управління.

7.1. Владні повноваження, відповідальність і делегування

Владні повноваження – це офіційне законне право менеджера приймати рішення, віддавати накази і розподіляти ресурси для досягнення бажаних організаційних результатів. Владні повноваження визначаються трьома характеристиками:

1. Владні повноваження детермінуються виключно посадою, а не особистими чи діловими якостями співробітника організації. Менеджери наділяються владними повноваженнями з огляду на їх позиції в організаційній ієрархії, і кожен, хто займає аналогічну посаду, повинен отримати ті самі права.

2. Владні повноваження менеджера приймаються підлеглими. Владні повноваження поширюються з вершини ієрархічної піраміди організації до її основи, але підпорядкованість або підлеглість працівників ґрунтується насамперед на їх впевненості в легітимності наказів менеджерів. Реальні права керівника визначаються свідомим виконанням підлеглими його команд. Якщо співробітники відмовляються підкорятися розпорядженням, владні повноваження керівника втрачають силу.

3. Обсяг владних повноважень у вертикальній ієрархії розподіляється зверху донизу. Посади на вершині ієрархії наділяються більшими обсягами формальних прав, ніж посади на інших її рівнях.

Відповідальність – обов’язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх задовільне розв’язання. Тобто, це зворотна сторона “медалі” владних повноважень. Наприклад, призначені співробітнику обов’язки з вирішення робочих завдань або виконання певних видів діяльності. Як правило, владні повноваження менеджерів пропорційні відповідальності, яка на них покладена. Якщо відповідальність менеджера не підкріплюється достатніми повноваженнями, то виконання завдань можливе, але утруднене. В цьому випадку керівник повинен мати здібності до переконання колег і підлеглих. Коли владні повноваження менеджера “перевищують” відповідальність, виникає спокуса зловживань надлишком ресурсів, використання всієї повноти влади заради нічого не вартих результатів.

Підзвітність – це механізм, за допомогою якого досягається баланс владних повноважень менеджера і покладеної на нього відповідальності. Підзвітність означає, що наділені владними повноваженнями і відповідальністю менеджери зобов’язані доповідати і обговорювати результати виконання робочих завдань з керівниками, які займають більш високі позиції в командному ланцюжку. Підлеглі повинні усвідомлювати підзвітність за вирішення поставлених завдань, свою відповідальність і мати необхідні для виконання завдань владні повноваження. Підзвітність може бути вбудована в організаційну структуру.

З теорією владних повноважень безпосередньо пов’язана концепція делегування. **Делегування** – це процес передачі менеджерами владних повноважень і відповідальності співробітникам, які займають позиції на нижчих рівнях ієрархії. Сьогодні деякі організації спонукають менеджерів делегувати частину прав на нижчі рівні владної піраміди, що дозволяє добитися максимального ступеня гнучкості при задоволенні потреб споживачів і адаптації до зовнішнього середовища.

Виділяють *лінійні та допоміжні владні повноваження*. В організаціях можна спостерігати суттєві відмінності між лінійними та допоміжними владними повноваженнями, які визначаються місцем менеджера в організаційній структурі (лінійний чи допоміжний відділи). Лінійні відділи виконують завдання, які безпосередньо пов’язані з головною метою та місією організації. Наприклад, відділи з виробництва та реалізації товарів.

Допоміжні відділи враховують тих, хто забезпечує надання спеціалізованих послуг лінійним відділам компанії (відділ стратегічного планування, бухгалтерія, відділ трудових ресурсів).

Лінійні владні повноваження означають, що менеджери мають формальне право керувати та контролювати дії безпосередніх підлеглих. Коло допоміжних владних повноважень більш вузьке і припускає право давати поради, рекомендації та консультації з питань компетенції персоналу і носить, скоріш усього, комунікативний характер, коли спеціалісти висловлюють свої припущення в технічних галузях. Наприклад, фінансовий відділ виробничої фірми повинен мати допоміжні владні повноваження, які використовуються для координації дій з лінійними відділами (узгодження розрахункових форм для закупівлі обладнання, стандартизація платних послуг тощо) [10, с. 136–137].

7.2. Процес делегування повноважень і відповідальності

Ефективність керівництва визначається не лише особистими зусиллями керівника, але й зусиллями всіх членів робочої групи. Якщо керівник відповідає лише за невелику кількість працівників, то за допомогою неймовірних зусиль, можливо, йому вдасться виконати роботу всієї групи, якщо він того хоче. Однак, коли керівник відповідає за досить велику організацію, то він не може ефективно керувати, намагаючись виконати всю роботу колективу.

Сьогодні керівник не в змозі сам вирішувати всі управлінські проблеми, навіть ті, які безпосередньо входять у коло його службових обов’язків, оскільки їх занадто багато, вони різнобічні й специфічні, а його знання, досвід і запас часу – обмежені.

Тому, зберігаючи за собою розробку стратегії, контроль і загальне управління, він передає вирішення менш значних проблем, права і відповідальність підлеглим, які мають необхідні знання, досвід та зацікавленість брати участь в управлінні. Внаслідок цього в рамках управлінської структури проходить перерозподіл прав, обов’язків і відповідальності між її суб’єктами.

Делегування повноважень є найкращим засобом збагачення праці. Менеджери вищих рівнів передають підлеглим свої знання і завдання щодо розробки управлінських рішень. Це дозволяє їм звертатися до нових проблем, які не можна передоручити, знаходити більш важливі та складні ділянки застосування своїх сил.

Якщо відсутнє делегування повноважень, це значить, що немає розвитку організації. На кожному рівні управління щорічно повторюються ті самі операції, зберігається та ж продуктивність праці в управлінні. Управління не поширює свій вплив на нові галузі в керованих процесах.

Під **делегуванням** розуміють процес, за якого працівники, що мають визначені правила, передають частину цих прав і доручають виконання тих або інших видів робіт іншим співробітникам даної організації.

Питання делегування повноважень стосується найменш розроблених галузей науки управління. У цілому ряді вітчизняних і закордонних підручників з управління делегування повноважень керівниками взагалі не згадується або розглядається тільки з погляду деякого розвантаження керівників.

Але ж делегування є процесом, за допомогою якого здійснюється поділ праці між людьми. Тому він обов'язковий для будь-якого підприємства, фірми, компанії. Менеджмент, як такий, неможливий без делегування повноважень.

Якщо делегування немає, менеджер змушений виконувати всі без винятку трудові процеси сам, щоб досягти цілей, що стоять перед організацією. Але це неможливо за великого обсягу виробництва та продажів. Тому необхідно передавати частину своїх прав і обов'язків підлеглим. З цього погляду навіть розподіл виробничих завдань робітникам повинен розглядатися як передача їм повноважень з виконання визначених технологічних операцій.

Передача повноважень можлива за наявності взаємної довіри між менеджером і підлеглим. Це можливо тільки тоді, коли менеджер сам формує свою команду. Отже, ефективно управління, засноване на делегуванні повноважень, невіддільне від підбору та розстановки кадрів, постійної роботи з людьми. Тому важливі здібності менеджера знайти працівника, якому можуть бути делеговані повноваження, уміння формулювати кінцеву мету і проміжні завдання, встановлювати критерії, оцінки і методи контролю діяльності виконавця, форми мотивації.

У процесі делегування необхідно враховувати психологію виконавців. Успіх делегування істотно зростає, якщо менеджер і співробітник, якому делеговані повноваження, єдині в розумінні цілей і завдань управління організацією і зв'язані взаємною довірою. Якщо виконавець невисокої думки про працьовитість начальника,

то, природно, будь-яке делегування буде сприйняте як ще одна спроба перекласти свої функції на плечі підлеглих. Якщо ж виконавець переконаний у тому, що делегування йому функцій менеджера – визнання компетентності й уміння, то ефект делегування зростає.

Невміння і небажання делегувати повноваження породжують серед значної частини підлеглих безініціативність, утриманство, прагнення максимально обмежити свої функції, бачити в кожному непередбаченому дріб'язку привід для звертання до начальства. Шкідливість такої установки безсумнівна.

Правильне делегування завжди має дві сторони. Перша полягає в тому, щоб знати, що і кому слід делегувати. Менеджер, приступаючи до розподілу праці на своїй ділянці, повинен заздалегідь чітко визначити обов'язки для кожного виконавця, їхній обсяг і послідовність.

Іншу сторону делегування складає форма або спосіб доручення обов'язків. Важливо, щоб менеджер володів умінням створювати зацікавленість підлеглих, тобто щоб йому було доступне мистецтво використання влади і мистецтво досягнення гарних результатів за допомогою своїх працівників.

Делегуванню повноважень передують значна підготовча робота, яку повинен здійснювати керівник. Вона полягає у визначенні того, для чого, кому, яким чином делегувати повноваження, які вигоди від цього.

Загальний висновок полягає в тому, що делегувати повноваження потрібно завжди максимальній кількості співробітників, які знаходяться на найнижчих поверхах управлінської структури, де на практиці реалізуються прийняті рішення.

З точки зору необхідності контролю, проблеми, які делегуються, можна поділити на такі види:

- а) проблеми, які вимагають поточного контролю за результатами їх вирішення;
- б) проблеми, які вимагають звичайного контролю або самоконтролю, з періодичним інформуванням керівника;
- в) проблеми, які вимагають спеціального контролю щодо окремих моментів;
- г) проблеми, які вимагають повного контролю і не допускають відхилень від встановлених дій. У третьому випадку повноваження делегуються вибірково, а в четвертому – взагалі не делегуються.

Нагадаємо, що **делегування** в загальному значенні – це передача підлеглому завдання або діяльності зі сфери дії керівника. Одночасно з робочим завданням для його виконання повинні також делегуватися необхідні компетенції та відповідальність в спеціальній сфері (функціональна відповідальність). Начальник зберігає за собою відповідальність за керівництво (управлінська відповідальність), яка не може бути делегована.

Передача завдання або діяльності може:

1) здійснюватися на тривалий термін (довготривале або генеральне делегування), керівник доручає співробітнику самостійне виконання завдання;

2) обмежуватися разовими дорученнями (разове делегування), саме завдання залишається у функціональній сфері начальника.

Делегування є ключовою діяльністю всякого управляючого, його прямиї і непрямий ефекти дуже значні.

Переваги делегування:

1) делегування допомагає керівнику зменшити своє навантаження і звільнити час для важливих завдань (наприклад, для власне управлінських функцій);

2) дає можливість використовувати професійні знання і досвід відповідних співробітників;

3) стимулює розкриття здібностей, ініціативи, самостійності та компетенції підлеглих;

4) часто позитивно впливає на мотивацію праці співробітників, на задоволеність роботою.

В дійсності співробітники реагують на делегування в основному позитивно. Керівники, які дуже багато делегують, як правило, одержують від своїх підлеглих оцінку «дуже добре» або «добре».

Чого ж тоді, не дивлячись на названі переваги, делегування, як і раніше, рідко використовується в діловій практиці? Причини незадовільного делегування у більшості випадків криються в особистості керівника. Це може бути недооцінка делегування як такого, або недостатнє володіння технікою делегування.

Успішне делегування надає:

по-перше: готовність делегувати (бажання);

по-друге: здатність делегувати (можливість).

Якщо є труднощі з «бажанням», то варто проаналізувати ті сили опору, з якими співробітникам доводиться мати справу.

Якщо є труднощі з «можливістю», то потрібно звернути увагу на основні правила делегування.

Чому ж делегування є таким важким завданням для керівників? Це пояснюється наступним:

1. Керівник дуже зайнятий і просто не має досить часу.

2. Керівник не вірить у те, що його працівники можуть самостійно виконати доручену їм справу правильно і вчасно.

3. Керівник не знає, як ефективно здійснити делегування.

Керівники, що можуть успішно управляти групою працівників, де кожний несе персональну відповідальність за один з аспектів роботи всього колективу, стверджують, що вони готові до тісного співробітництва, що часто приводить до одержання високих посад, окладів та інших переваг ділового життя.

Делегування дедалі сильніше втягує працівників у життя організації.

Коли керівник покладає на працівників відповідальність і передбачає їм повноваження для виконання завдань (не має значення, індивідуальних або групових), вони відповідають тим, що прагнуть взяти більш активну участь у житті організації та успіху в роботі свого підрозділу і всієї організації.

Делегування дозволяє працівникам розвиватися. Якщо керівник сам приймає всі рішення і висуває всі ідеї, то працівники ніколи не навчаться виявляти ініціативу і нести відповідальність за доведення завдань до успішного завершення.

Елементи делегування повноважень

Взаємозв'язаними і взаємовизначальними елементами делегування є завдання, повноваження, відповідальність.

Завдання (обов'язки). Вони делегуються, головним чином, формально, завжди зверху донизу. Цей процес можна представити так: перед делегуванням усі завдання зосереджені на вищому щаблі управління. Частина завдань, що відповідає функціям керуючого даного рівня, він залишає собі. Всю іншу, причому набагато більшу за обсягом роботу, він делегує своїм безпосереднім підлеглим.

Останні повторюють цей процес. Але обсяг роботи, що залишився і який доручається працівникам нижчого рівня, поступово зменшується. У керівника нижчого рівня залишається стільки роботи, скільки можуть виконати безпосередньо його підлегли. З кожним делегованим завданням зменшується обсяг роботи, що делегується. Однак для системи в цілому сума завдань залишається незмінною.

Повноваження. Вони означають комплекс прав, якими наділяється конкретний працівник і закріплюються за визначеною функцією, а тим самим і за працівником, що виконує цю функцію. Повноваження носять переважно формальний характер і делегуються зверху донизу, подібно завданням.

Загальний обсяг повноважень у процесі делегування не змінюється (так само, як це має місце з загальним обсягом завдань). Він лише розподіляється між окремими працівниками.

Зв'язок між повноваженнями і завданнями полягає в тому, що разом із завданнями працівник повинен бути наділений відповідними правами для його виконання. Делегування повноважень у першу чергу необхідно тому, що виконавець має потребу у відомій волі дій і прагне хоча б почасти діяти відповідно до власного професіоналізму. Обмеження повноважень скоує працівника і порушує плавний хід виконання завдання.

Співвідношення між обсягом повноважень і завданням необхідно у всіх випадках визначати правильно. Звичайно, менеджери делегують повноваження лише частково. Головну їхню частину вони залишають за собою, мотивуючи таке рішення можливістю також брати участь у роботі. Належна рівновага в цьому відношенні досягається на практиці поступово, в результаті систематичного уточнення повноважень. Сьогодні загальною тенденцією в керівництві ефективно функціонуючих фірм є максимальна децентралізація повноважень. Вони передаються аж до низових рівнів управління; керуючим низових рівнів надається право самостійно приймати рішення, що можуть відбитися навіть на діяльності фірми в цілому.

Відповідальність. Це – третій елемент, пов'язаний з делегуванням. Її сутність полягає в зобов'язаннях, що впливають з делегування завдань і повноважень. Ці зобов'язання покладаються на вищих керуючих – тих, хто доручає завдання і наділяє повноваженнями.

На відміну від завдань і повноважень, відповідальність у принципі не підлягає делегуванню. Відповідальність виникає з процесу делегування, але її не можна, подібно завданням і правам, передати іншим особам і таким шляхом позбутися її. Це значить, що менеджер відповідає за всі повноваження, що йому дані, хоча деякі з них він делегує нижче. Отже, він відповідальний не тільки за свою роботу, але і за роботу всіх підлеглих йому осіб. Звідси

впливає, що відповідальність зростає в напрямку знизу нагору, аж до вищих рівнів управління організацією. Отже, обсяг відповідальності, в цілому, в системі збільшується.

Таким чином, найважливішим принципом делегування є: “Немає і не повинно бути обов'язків без відповідних прав, а прав – без відповідальності”. Порушення цього принципу неминуче спричиняє зниження ефективності управління персоналом.

Лише деякі менеджери бувають послідовні в дорученні справ своїм підлеглим. Більшість практикує делегування з великим небажанням або в недостатній мірі.

У керівника може бути безліч причин, які він міг би привести в своє виправдання, відповідаючи на запитання, чому він не здійснює делегування завдань. Ці причини не дають можливості ефективно керувати. Нельсон Б. і Економі П. виявили дев'ять міфів, що пояснюють опір делегуванню [9, с.53–57].

1. Керівник не може довіряти своїм працівникам.

Якщо керівник не довіряє своїм працівникам, то кому він взагалі довіряє? Як правило, керівник підбирає тих, хто має кращі навички, кваліфікацію і досвід роботи. Він вважає цих людей талановитими і гідними довіри. Тому їй потрібно, щоб ця довіра була без будь-яких додаткових умов.

Члени колективу готові, хочуть і можуть відповідати за свою справу – керівнику потрібно лише надати їм таку можливість. Безумовно, не кожен працівник може справитися з будь-яким завданням, що дає йому керівник. Якщо це відбулося, необхідно з'ясувати, в чому причина. Може йому (або їй) потрібно додаткове навчання? Або додатковий час? Або додаткова практика? Може бути, що керівнику необхідно підшукати йому (або їй) інше завдання, що відповідає його (або її) досвіду або схильностям? Для того щоб працівники відповідально відносилися до справи, керівники повинні їм довіряти.

2. Якщо керівник делегує завдання, то він втрачає контроль над ним і його результатами.

Якщо керівник делегує правильно, він не втрачає контроль ні над завданням, ні над його результатами. Те, над чим керівник дійсно втрачає контроль, так це над способом його вирішення. Гляньте на карту світу. Скількома шляхами можна із Сан-Франціско потрапити до Парижа? Одним? Багатьма? Деякі шляхи швидші, ніж інші. Деякі більш мальовничі, а інші вимагають істот-

них витрат. Чи робить їх таке розходження помилковим за своєю суттю? Ні.

У бізнесі є незліченна кількість способів вирішення кожного завдання. Навіть для завдань, що регламентовані за чітко визначеними кроками, – керівникам належить завжди залишати можливість для пошуку нових способів кращого виконання процесу. Робота керівника полягає в тому, щоб пояснити працівнику, яких результатів від нього очікують, а потім дати йому можливість самому вирішати, як це можна зробити. Звичайно, керівнику належить здійснювати функції наставника і радника, але йому належить позбутися від контролю – як, і замість цього зосередитися на контролі – що і коли.

3. Керівник єдиний, хто знає відповіді на запитання .

Керівник не єдиний, хто знає правильні відповіді на всі запитання. Є певна визначена група людей, яка щодня зіштовхується з різними ситуаціями. Вони розмовляють із замовниками, постачальниками та один з одним кожного дня. Це Ваші працівники. Вони – скарбниця досвіду і знань про ділові контакти і внутрішню щоденну роботу в організації. Вони часто ближче до замовників і проблем компанії, ніж керівник. Ігнорувати їхні пропозиції і поради не тільки нешанобливо, але також нерозумно і недалекоглядно. Не ігноруйте це надбання.

4. Керівник сам може виконати роботу швидше.

Керівник може думати, що здатний завершити завдання швидше, виконати його самому, а не доручаючи іншим, – це не більш ніж ілюзія. Так, доручення і роз'яснення завдання одному з працівників може брати трохи більше часу, коли вперше пробувати делегувати це завдання, але коли керівник добре освоїв процес делегування, другий і наступний рази займуть істотно менше часу. І не тільки тому, що виконання завдання реально займе більше часу, але і тому, що Ви позбавляєте ваших працівників слушного випадку виявити своє уміння і майстерність.

Безумовно, навчання одного з працівників виконанню завдання займе деякий час. Але якщо керівник виконує завдання самостійно, він його буде виконувати вічно. Коли він навчить когось ще виконанню цього завдання, а потім покладе на нього (або неї) відповідальність за його виконання, у нього з'явиться можливість ніколи його не виконувати надалі. Більше того, Ваш працівник може зрештою навчитися виконувати його швидше, ніж це вдавалося Вам.

5. Делегування знижує авторитет керівника.

Насправді делегування викликає ефект саме зворотний – воно зміцнює авторитет керівника. Керівник – це всього лише одна людина і здатна виконувати тільки те, що під силу одній людині. У той же час, уявіть, що 10, 20 або 100 чоловік у Вашому колективі працюють разом з Вами над загальним завданням, що було поставлено. Керівник, як і раніше, ставить завдання і стежить за ходом його виконання, але кожен працівник вибирає власний шлях вирішення.

Чи зменшиться авторитет керівника, якщо він делегує працівнику завдання і передає йому повноваження на його виконання? Звичайно, що ні. Авторитет керівника ані трохи не зменшиться – незалежно від того, як багато повноважень він передає працівникам. Така дивна властивість відповідальності. Чим більше повноважень керівник передає працівникам, тим більше виграє весь підрозділ.

Довіряючи працівникам, керівник виграє в ефективності праці й в ефективності робочої сили (працівники, що дійсно наділені повноваженнями, змінюють своє ставлення до роботи і починають працювати як єдина команда спортивних гравців) і здатен зосередитися на тих проблемах, що вимагають більшої уваги.

6. Праця співробітників буде оплачуватися високо, а керівника – ні.

Позбутися від подібної омани на шляху перетворення керівника з виконавця в керівника виконавцями дуже важко. Коли Ви стаєте керівником, центр Вашої уваги переміщається з Ваших власних результатів у виконанні окремих завдань на результати в досягненні загальних цілей організації і цілей поточного проекту за допомогою зусиль, прикладених іншими. Хоча керівник може бути кращим у світі оператором підготовки даних, у подібній ситуації цей талант більше нічого не значить. Тепер від керівника очікують, що він буде очолювати і розвивати групу з кращих у світі операторів підготовки даних. А для цього вимагається зовсім інші уміння і навички, і Ваш успіх буде непрямим результатом зусиль інших, а також наявної підтримки з Вашої сторони. Мудрі керівники знають, що коли їхні працівники чудові, то чудові вони й самі. Чим більше керівник делегує, тим більше надає працівникам зручних випадків виявити себе. Дайте працівникам можливість виконати важливу справу і виконати її добре. Привселюдно

заохочуйте Ваших працівників до успіхів, робіть це частіше, і вони завжди будуть раді добре виконувати кожне з Ваших доручень. Не забувайте керівника оцінювати за результатами роботи всього колективу, а не за тим, що він особисто здатний виконати.

7. Делегування знижує гнучкість керівника.

Чим більшому числу людей керівник делегував завдання, тим більше гнучкості він може виявити. Оскільки Ваші працівники потурбуються про вирішення завдань, які необхідні для підтримки щоденного трудового процесу, Ви будете вільні і зможете присвятити себе всіляким несподіваним проблемам.

8. Ваші працівники занадто зайняті.

Що конкретно роблять працівники, якщо в них зовсім немає часу, щоб навчитися чому-небудь новому – чому-небудь, що зможе полегшити їхню роботу і в той же час зможе різко підвищити результати роботи колективу?

Вони хочуть випробувати себе, переборюючи всі нові труднощі, домагаючись успіху у своїй справі. Але як вони зможуть це зробити, якщо керівник не доручає їм нових завдань? Занадто багато керівників втратили прекрасних працівників, виявилися нездатними піти їм назустріч у їхньому бажанні вдосконалюватися і зростати. І занадто багато працівників перетворилися в бездумних ледарів, тому що їхні керівники відмовилися підтримати їхню творчість і природне прагнення до знань.

9. Ваші працівники не можуть зрозуміти всю ситуацію.

Як можуть працівники побачити картину в цілому, якщо керівник не поділився з ними своїми бажаннями? Працівники, як правило, фахівці у своїй професії і мають достатній досвід. Це, природно, обмежує їхній кругозір, оскільки вони зайняті виконанням своїх постійних обов'язків. Саме Ваша робота зв'язана зі створенням у працівників правильного уявлення про те, куди Ви йдете.

Але багато керівників приховують життєво важливу інформацію від своїх працівників – інформацію, що могла б значно підвищити ефективність їхньої роботи – у надії на те, що, роблячи так, вони зможуть краще їх контролювати. Приховуючи від своїх працівників інформацію, керівники наносять шкоду діяльності організації в цілому і кожному працівнику персонально.

10. Керівники повинні довіряти своїм працівникам.

Якщо взяти до уваги всі ці міфи, то делегування може стати дією, що викликає страх, особливо спочатку. Але, як і у всьому

іншому, чим частіше керівник буде делегувати, тим менше буде боятися. У процесі делегування керівник довіряє іншій людині. Якщо ця людина не справиться, то керівник, безумовно, за це у відповіді – незалежно від того, кому він передав завдання. Коли керівник делегує завдання, він не знімає із себе відповідальність за його успішне виконання.

У підлеглих також виникає опір делегуванню, через нестачу знань і вмінь, боязнь критики. Це веде до невпевненості у своїх силах. Опір делегуванню виражається також у страху перед відповідальністю (що може проявитися у таких судженнях: “Я і так завалений непотрібною роботою!”).

Якщо керівник відчуває, що його підлеглі виявляють опір делегуванню завдань, то необхідно поговорити з ними про це відверто, обговорити з ними ці проблеми, зуміти знайти причини і прийти до спільних рішень (наприклад, розробити заходи щодо стиmulювання, заручитися підтримкою начальника тощо).

Спочатку делегування завдань працівникам схоже на перші стрибки зі страховочним канатом: Ви стрибаєте вниз головою з маленької платформи в десятках метрів над землею, сподіваючись при цьому, що канат, який прив'язаний до ніг, утримає Вас, не лопне. Думка про одержання нового завдання може схвилювати їх, що зажадає від Вас додаткової підтримки, аж до того часу, коли ваші працівники цілком освоються з їх новою роллю.

Основні правила (техніка) делегування

Для керівника із необхідності делегування впливає цілий ряд обов'язків:

- 1) підібрати найбільш відповідних співробітників;
- 2) розподілити сфери відповідальності;
- 3) координувати і консультувати підлеглих;
- 4) здійснювати контроль робочого процесу і результатів;
- 5) давати оцінку своїм співробітникам (не лише хвалити, а й об'єктивно критикувати);
- 6) присікати спробу зворотного або наступного делегування.

Для підлеглих із делегування також витікають специфічні обов'язки:

- 1) самостійно здійснювати делеговану діяльність і приймати рішення на свою відповідальність;
- 2) своєчасно інформувати керівника;
- 3) сповіщати керівника про всі незвичайні випадки;

4) координувати свою діяльність із своїми колегами і дбати про обмін інформацією;

5) підвищувати кваліфікацію для того, щоб відповідати вимогам.

Для менеджера проблема делегування, безперечно, не в тому, скільки справ він повинен делегувати, щоб розвантажити себе і вивільнити свій час, а в тому, скільки справ він може доручити, не пред'являючи до співробітників надмірних вимог. Чим вище місце в службовій ієрархії займає керівник, тим більше часу він повинен витратити на керівну діяльність і тим менше – на виконавську.

Що ж підлягає делегуванню?

Теоретично можна делегувати своїм працівникам усе, що загодно. Звичайно, якщо керівник делегує всі свої обов'язки, то навіщо платиться йому зарплата? Очевидно, що є завдання, які краще делегувати працівникам, але є обов'язки, які керівники повинні залишити собі.

Приступаючи до делегування, необхідно починати із завдань, що істотно не впливають на діяльність фірми, якщо вони не будуть виконані в термін або не укладуться в бюджет. Коли працівники будуть мати впевненість і досвід, необхідно делегувати їм завдання більш високого рівня. Необхідно оцінювати рівень кваліфікації працівників і давати завдання, що відповідають або дещо перевищують цей рівень. Необхідно встановити графік виконання і контролювати результати роботи.

Визначені завдання просто вимагають делегування. Як керівник Ви повинні використовувати кожну можливість, яка вимагає, щоб наведені нижче види робіт були делеговані Вашим підлеглим.

Дрібні справи

Для керівника немає більшої небезпеки витрати часу марно, ніж спроба вникнути в усі деталі, наприклад, повторна перевірка документів і креслень, проведення днів у пошуках помилки в програмному модулі або особистий контроль табеля робочого часу працівників тощо.

Керівник зобов'язаний організувати роботу всього колективу, яка спрямована до загальної мети, а не тільки виконувати особисті завдання. Залишіть дріб'язок Вашим працівникам. Зосередьте свої зусилля на найважливіших завданнях, що дозволяють найбільш ефективно організувати працю Ваших працівників.

Збір інформації

Пошук інформації про конкурентів, години, які проведені за переглядом номерів журналу Fortune, або відвідування довідкового відділу місцевої бібліотеки протягом тижня – усе це, зрештою, не можна вважати ефективним використання Вашого часу як керівника. Незважаючи на цей факт, більшість керівників потрапляють у цю пастку. Справа не тільки в тому, що читання газет, звітів, книг, журналів і тому подібного непогана розвага, а й у тому, що допомагає відкласти самі важкі завдання управління на потім. Керівнику платять за уміння побачити загальну картину – збір різноманітних вихідних даних і їхнє осмислення. Але керівник може зробити це й більш ефективним способом – нехай хтось інший збере потрібну Вам інформацію, що звільнить Вас і дасть можливість використовувати час для аналізу і розробки рішення проблеми.

Постійні доручення

Найкращий спосіб виконання рутинної роботи – доручити її Вашим працівникам. Багато завдань з'являються у Вашій організації знову і знову, наприклад, підготовка чернетки щотижневого звіту випуску продукції, порівняльний аналіз звіту витрат засобів за два тижні із затвердженим бюджетом, перегляд рахунка на оплату за телефонні розмови за минулий місяць. Час керівника незрівнянно дорожчий, щоб витратити його на подібні рутинні задачі, що керівник освоїв вже багато років тому.

Якщо у керівника з'явилося подібне постійне доручення, насамперед слід уважно придивитися до його особливостей. Як часто воно повторюється? Чи може керівник визначити, скільки часу варто виділити працівнику для його успішного виконання? Що потрібно зробити, щоб навчити працівників виконувати це завдання? Відповівши на ці запитання, слід підготувати графік і доручити завдання Вашому працівнику.

Заміщення

Часто буває так, що керівнику необхідно бути одночасно в декількох місцях. Щодня Вашим працівникам надається можливість виступити у ролі керівника. Доповіді, запрошення на конференції, візити клієнтів і наради – це всього лише кілька подібних прикладів. Деякі заходи керівнику імовірно варто відвідувати особисто. Однак у багатьох випадках від того, чи відвідає керівник захід особисто, чи пошле кого-небудь замість себе, рівно нічого не зміниться.

Майбутні обов'язки

Як керівник Ви повинні завжди шукати можливості для підготовки персоналу до відповідальності за їхню майбутню роботу. Наприклад, одним з Ваших основних обов'язків може бути розробка річного бюджету для Вашого відділу. Надавши одному або декільком Вашим працівникам можливість допомагати Вам, наприклад, у зборі основних даних про ринок або про проведені дослідження, – Ви даєте зрозуміти працівникам, що це за процедура підготовки зведеного бюджету.

Можливості для навчання Вашого персоналу варто шукати всередині Вашого власного бізнесу. Як установлено, 90% усіх придбаних навичок отримано в процесі роботи. І справа не тільки в тому, що таке навчання безкоштовне, а й у тому, що, доручаючи Вашому працівнику дедалі складніші завдання, Ви зміцнюєте його віру в свої можливості й допомагаєте йому зростати в організації.

Чого не можна делегувати?

Деякі задачі – це частина невід'ємної роботи керівника. Делегуючи наведені нижче функції, керівник не в змозі буде виконувати свої основні обов'язки.

Довгострокове планування та мета

Керівник займає в організації особливе становище. Воно надає йому унікальну можливість бачити перспективу розвитку організації. Тому один з основних обов'язків керівництва – передбачення. Хоча працівники будь-яких рівнів можуть надати керівнику допомогу, підготувавши вихідні дані та пропозиції. Це допоможе керівнику визначити перспективу, але розробити довгострокові плани розвитку організації та її мету повинен керівник сам. Організація функціонує набагато ефективніше, якщо в ній усі йдуть разом і в одному напрямку.

Оцінка діяльності, дисципліна і стягнення

На сучасному робочому місці взаєморозуміння між керівником і працівником досягається не часто. Більшість керівників, імовірно, не йдуть далі швидкого “Добрий ранок” і “Добрий вечір” в суєті типового робочого дня. Якщо кожен працівник буде мати твердий графік роботи, керівник може дійти до того, що за весь день навіть не перекинеється парою слів хоча б з одним із працівників. Однак у деяких випадках керівник, безсумнівно, зобов'язаний відкласти питання часу убік заради працівників. Якщо

мова йде про дисципліну або накладення стягнень, то вирішувати це належить тільки керівнику. Керівник ставить перед працівниками завдання, встановлює нормативи, за допомогою яких буде оцінювати їхні досягнення. Не випадково тільки керівник вирішує, чи досяг працівник тих показників, що він для нього встановив. Керівник не повинен делегувати подібні завдання – від цього програють усі.

Політично зафарбовані ситуації

Деякі ситуації занадто політично зафарбовані, щоб доручати подібні справи працівникам. Наприклад, нехай підійшла Ваша черга проконтролювати витрати на відрядження у Вашій організації. Результати Вашої перевірки показали, що представники вищого керівництва організації зробили трохи особистих поїздок за рахунок організації. Чи зважитесь Ви доручити доповідь на дану вибухонебезпечну тему робітнику?

Справа не тільки в тому, що подібні ситуації вимагають загальної уваги і вивчення, а й у тому, що несправедливо підставляти у цій потенційно вибухонебезпечній ситуації працівника. Бути керівником не завжди просто, однак на те Ви й керівник, щоб брати на себе відповідальність за важкі рішення і політичні моменти, що супроводжують Вашу роботу.

Особисті доручення

Час від часу Ваш начальник дає Вам специфічні доручення. У нього можуть бути дуже вагомими причини так чинити. Можливо Ви володієте унікальними навичками, щоб виконати завдання акуратно й у термін. Що б там не було, якщо завдання доручене Вам (і тільки Ви повинні його виконувати), то не слід делегувати його Вашому персоналу. Ви можете підключити Ваш персонал до збору вихідних даних, але Ви повинні завершити виконання завдання тільки власними силами.

Конфіденційні обставини

Як керівник, Ви, імовірно, маєте доступ до інформації, закритої для Вашого персоналу. Розміри окладів, заробітна плата, дані про приватну власність і особисте оподаткування – приклади інформації подібного типу. Надання подібної інформації не тим, кому належить, може мати досить руйнівні наслідки для організації. Наприклад, інформація про заробітну плату повинна зберігатися в секреті. Якщо Ваші конкуренти одержать у свої руки деякі секретні технології, на розробку яких Ваша організація витратила

багато часу і грошей, це може завдати великої шкоди Вашій організації. Незважаючи на те, що Ваш персонал може цікавитися подібними питаннями, Вам належить залишати завдання, пов'язані з інформацією такого роду, собі.

Як делегувати? Л. Зайверт пропонує 20 критеріїв правильного делегування [6]:

1. Делегуйте завчасно! Рішення про те, що і кому Ви хочете або повинні доручити, приймайте відразу після складання робочого плану.

2. Делегуйте у відповідності до здібностей і можливостей своїх співробітників.

3. Делегуйте з урахуванням необхідності мотивації та стимулювання своїх співробітників.

4. Делегуйте завдання або роботу за можливістю повністю, а не у вигляді часткових ізольованих завдань.

5. Поясніть співробітнику, про що йде мова: про окремий випадок чи довготривале делегування.

6. Однорідні завдання делегуйте за можливістю одному і тому ж співробітнику.

7. Переконайтеся, чи може і хоче відповідний співробітник взятися за завдання.

8. Не доручайте для надійності одну й ту ж роботу двом співробітникам, які не знають про це.

9. Передавайте співробітнику разом з робочим завданням повноваження і компетенцію, необхідні для його виконання.

10. Давайте співробітнику якомога повні та точні інструкції, інформацію про його завдання. Впевніться в тому, що делеговане доручення зрозуміли правильно.

11. Поясніть значення та мету завдання (мотивація і цілеустановка).

12. Значні і важливі завдання доручайте наказовим шляхом, якщо необхідно – в письмовій формі.

13. Про нові і складні завдання повідомляйте за п'ятиступеневим методом:

- а) підготувати співробітника;
- б) пояснити завдання;
- в) показати, як виконувати роботу;
- г) довірити співробітнику подальше виконання завдання під наглядом і коригувати його;

д) передати співробітнику роботу цілком і здійснювати контроль тільки за виконанням.

14. Надавайте співробітнику можливість подальшого професійного навчання з метою кращого виконання доручених йому відповідальних завдань.

15. Забезпечуйте співробітнику доступ до будь-якої необхідної інформації.

16. Уникайте того, щоб без вагомих причин втручатися в робочий процес і таким чином «перекреслювати» делегування.

17. Надайте співробітнику впевненість у тому, що у випадку виникнення труднощів і проблем він завжди може попросити у Вас поради й підтримки.

18. Вимагайте від співробітника звіту через встановлені проміжки часу про те, як просувається справа.

19. Контролюйте кінцеві результати дорученої справи і терміново інформуйте співробітника про результати контролю.

20. Конструктивно хваліть успіхи і критикуйте недоліки в роботі. Дозволяйте співробітнику представляти у вищій інстанції доручене йому завдання як його роботу або брати участь у її представленні на відповідному рівні.

Коли делегування здійснюється неправильно

Іноді делегування здійснюється неправильним способом. Як можна знайти ознаки небезпеки, до того як стане занадто пізно, і що можна зробити? Ви можете контролювати виконання роботи декількома методами.

Формалізована система контролю. З'ясуйте формальну систему для реєстрації завдань і визначених термінів. Система може бути ручна або комп'ютеризована.

Особисте спостереження. Доповніть цю формальну систему неформальною системою регулярного відвідування Ваших працівників і перевіркою їхніх успіхів.

Контрольні виміри. Проводьте періодичні заміри роботи працівників і контролюйте, чи відповідають вони нормативам, які Вами прийняті.

Звіти про роботу. Регулярне одержання від працівників звітів про виконану роботу і досягнутий прогрес може допомогти Вам помітити як проблеми, так і успіхи. Якщо Ви помітили, що Ваші працівники зазнають труднощів, у Вас є кілька можливих варіантів дій для поліпшення стану справ.

Рекомендації. Обговорюйте проблему з Вашими працівниками і розробіть план виправлення ситуації.

Скасування права. Якщо проблеми залишаються, незважаючи на всі Ваші зусилля вирішити їх за допомогою рекомендацій, Ви можете скасувати право Вашого працівника на завершення завдання будь-яким шляхом. (Вони як і раніше працюють над завданням, але під Вашим чітким керівництвом і владою.)

Перепризначення виконавців. Виняткове рішення, якщо делегування здійснюється неправильно. Якщо Ваші працівники нездатні виконати доручені їм завдання, передайте їх працівникам, які мають більше можливостей успішно його виконати.

Кожен працівник унікальний. Один метод контролю підходить одному працівнику, але не підходить іншому. Новий або недосвідчений працівник, природно, вимагає більше уваги і підтримки, ніж працівник, що вже має досвід виконання цієї роботи. Досвідчений працівник не вимагає щоденної уваги, так як це потрібно менш досвідченому працівнику.

Ефективний контроль делегування вимагає наступне:

1. Виробити підхід до працівника.

Якщо працівник виконує своє завдання за мінімального керівництва зі сторони керівника, то необхідно влаштувати систему контролю лише з декількома критичними контрольними точками на всьому шляху. Якщо ж працівник вимагає більшої уваги, необхідно створити систему, що передбачить безліч контрольних точок на шляху досягнення поставленої мети.

2. Необхідно користуватися ручною роботою або комп'ютеризованою системою відстеження завдань, які керівник дав працівникам.

Для цього слід використовувати щоденник часу, персональний електронний асистент або програму контролю за часом, що ви вибрали.

3. Слід тримати відкритими лінії спілкування.

Переконайтеся, що працівники знають, якщо вони не можуть справитися з проблемою, що виникла, то можна завжди звернутися до керівника, який з'ясує, чи не потрібно їм додаткове навчання або кращі ресурси.

4. Дотримуватися угод, що укладені працівниками.

Якщо звіт запізнився, то слід з'ясувати, з якої причини. Переконайтеся, що Ваш працівник розуміє важливість прийняття персо-

нальної відповідальності за свою роботу і що здатність персоналу досягти поставлених цілей залежить від їхньої доброї волі.

5. Винагороджуйте за роботу, що відповідає або перевершує Ваші очікування, і засуджуйте роботу, що не задовольнила Ваших очікувань.

Ваші працівники повинні знати, коли їм не вдалося виправдати Ваші очікування. Велика справа для організації і для керівника звертати увагу як на гарні вчинки, так і на погані.

Нельсон Б., Економі П. пропонують шість кроків делегування [9], адже делегування не відбувається саме по собі.

1. Повідомте суть завдання. Точно опишіть, що і коли повинно бути зроблене відповідно до Ваших намірів, і яких результатів Ви очікуєте.

2. Опишіть загальну ситуацію у зв'язку із завданням. Поясніть, чому завдання потрібно виконати, його важливість у загальному перебігу подій, а також ускладнення, що можуть виникнути під час його виконання.

3. Визначте нормативи. Встановіть угоду з нормативів, що Ви будете використовувати для контролю над ходом виконання завдання. Ці нормативи повинні бути реальними й здійсненними.

4. Надайте повноваження. Ви повинні надати працівникові повноваження, необхідні для виконання їм завдання без постійних перешкод або відмовлень з боку інших працівників.

5. Надайте підтримку. Визначте ресурси, необхідні вашому працівникові для виконання завдання, і надайте їх йому. Успішне завершення завдання може вимагати грошей, навчання, поради й інших ресурсів.

6. Дістаньте згоду. Повторіть, що саме Ви хочете і переконайтеся, що працівник це розуміє і згодний виконати доручене завдання.

Зовсім очевидно, що делегування вигідне і для працівників, і для керівників, якщо воно виконується правильно. Хоча керівник може делегувати працівнику будь-яке завдання, але слід пам'ятати, що деякі завдання повинні бути, безумовно, делеговані працівникам, а інші не слід делегувати ніколи.

7.3. Організаційний механізм і структура управління

Організаційний механізм господарювання містить:

- правила, організаційно-правові нормативи і стандарти, що визначають та регулюють структуру управління, обов'язки, права та відповідальність органів управління й управлінських працівників, організацію процесу їхньої діяльності;
- розподіл робіт між різними виконавцями;
- оснащення управлінської праці засобами оргтехніки, чисельність працівників в управлінні, матеріальне і моральне стимулювання їхньої праці. Отже, організаційний механізм охоплює організацію структури управляючої системи (статички) і організацію процесу функціонування системи, якою управляють (динаміки).

В економічній літературі сформульовано емпіричні правила організації управління: єдність мети; розумна ієрархія; стійкість; безперервне вдосконалення; пряме підпорядкування; обсяг контролю; порівнянність, відповідність даним повноваженням; виключення, пріоритет завдань; комбінування.

Ці правила мають неоднакову актуальність для різних трудових колективів, і їх слід застосовувати в різному поєднанні.

Центральним елементом організаційного механізму є структура управління, за допомогою якої поєднуються різні сторони діяльності підприємства (технічна, економічна, виробнича, соціальна), регламентуються внутрішні виробничі зв'язки і досягається стійка система службових взаємовідносин між структурними підприємствами і працівниками апарату управління. Отже, від структури управління значною мірою залежить дієвість усього господарського механізму.

Структура управління – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів системи, що визначає поділ праці та службових зв'язків між структурними підрозділами і працівниками апарату управління з підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень. Вона організаційно закріплює функції за структурними підрозділами й працівниками і регламентує потоки інформації у систему управлінської структури, виражається в схемі й параметрах структури управління, штатному розкладі, пев-

ному співвідношенні структурних підрозділів і працівників апарату управління, положеннях про відділи та служби, у системі підпорядкування і функціональних зв'язків між персоналом управління.

Структуру управління за горизонталлю поділяють на окремі ланки, а по вертикалі – на ступені управління.

Ланки управління становлять організаційно-відособлені структурні підрозділи (відділи, служби, групи), кожний з яких виконує визначену сукупність завдань згідно з вимогами функціонального поділу праці та її кооперації під час опрацювання, прийняття та реалізації рішень. Ланки управління взаємозв'язані прямими і зворотними зв'язками за горизонталлю і вертикаллю.

Ступінь (рівень) управління – це сукупність управлінських ланок, які перебувають на відповідному ієрархічному рівні управління та відображають послідовність їх підрозділів знизу доверху. Сукупність ланок управління (структурних підрозділів), об'єднаних за ознакою подібності виконуваних функцій, утворює службу управління (економічну, комерційну, інженерну тощо).

Для виконання функції управління виробництвом створюється апарат управління.

Структура апарату управління виробництвом – це кількість і склад ланок і ступенів управління, їх підлеглість і взаємозв'язок. Вона активно впливає на процес функціонування системи управління розвитком виробництва.

На структуру апарату управління впливають такі фактори:

- характер виробництва та його галузеві особливості: склад продукції, яка виробляється, технологія виготовлення, тип виробництва та рівень його технічної оснащеності;
- форми організації управління виробництвом (лінійна, лінійно-функціональна, матрична);
- ступінь підлеглості структури апарату управління ієрархічній структурі виробництва;
- співвідношення між централізованою і децентралізованою формами управління;
- співвідношення між галузевою і територіальною формами управління (за продуктом, за регіоном);
- рівень механізації та автоматизації управлінських робіт, кваліфікація працівників, ефективність їх праці.

Аналіз організаційних схем управління показує, що управлінські зв'язки та відносини можуть мати вертикальний або горизонтальний характер. Основою вертикальних управлінських відносин є відносини субординації між вищими і нижчими ланками системи управління (вертикальні зв'язки вниз), нижчими ланками і вищими (вертикальні зв'язки вгору) або функціональні відносини між спеціалістами вищого та нижчого рівнів управління, а також між функціональними ланками управління і керівниками середньої ланки. Як горизонтальні зв'язки можуть розглядатися службові (професійні) відносини між ланками (працівниками) одного рівня господарської ієрархії. У цьому разі кожний структурний підрозділ (працівник) має зв'язки з іншими підрозділами, але дістає розпорядження тільки зверху.

На підприємствах складається різна комбінація зв'язків між елементами управлінської системи. Зв'язки по вертикалі відображають підпорядкованість ланок і працівників у апараті управління, а за горизонталлю – координації, інспекції і контролю, консультаційні і методичні зв'язки тощо. Залежно від поєднання відповідних функцій з елементами субординації на підприємствах формуються лінійна, функціональна та лінійно-штабна системи управлінських відносин.

За лінійної системи поділ праці між керівниками здійснюється за принципом поділу об'єктів, а не функцій управління. Відносини керівників і підлеглих будуються так, що всі функції управління здійснюють керівники всіх ступенів, кожний працівник підпорядковується одному керівникові й від нього одержує вказівки. Наприклад, робітник безпосередньо підпорядковується майстру, майстер, у свою чергу, – начальнику цеху, начальник цеху – директору, директор – генеральному директорові. За лінійної системи розпорядження і вказівки підлеглим дає тільки їхній безпосередній начальник.

Лінійна система відрізняється простотою та чіткістю у взаємозв'язках, відповідальністю, швидкістю реакції на прямі розпорядження. Проте ця система має недоліки: зволікання у розв'язанні невідкладних завдань і спотворенні інформації через збільшення рівнів ієрархії, можливе перевантаження центрального апарату управління підприємства, велика потреба у спеціалістах широкого профілю.

Функціональна система управління, на відміну від лінійної, передбачає поділ функцій управління не за об'єктами, а за спеціальностями. За цієї системи кожний з кваліфікованих спеціалістів керує діяльністю всіх працівників у межах своєї компетенції (планування, бухгалтерський облік, технічне обслуговування тощо).

Порівняно з лінійною системою управління кількість вертикальних зв'язків (лінійних і функціональних) за функціональної системи збільшується у 2–3 рази. Отже, за функціональної системи ускладнюються службові зв'язки, мають місце множинність у підпорядкуванні, дублювання розпоряджень різними керівниками, тенденція до централізації в організації управлінського процесу.

Як лінійна, так і функціональна системи у “чистому” вигляді в управлінні виробництвом практично не застосовуються, як правило, вони поєднуються в різних комбінаціях.

Сьогодні переважає **лінійно-функціональна (лінійно-штабна) система** управління, за якої лінійне підпорядкування всіх питань, пов'язаних з управлінням даним об'єктом, поєднується з функціональним управлінням. Загальна кількість зв'язків залишається майже такою, як і за функціональної системи, але змінюється характер зв'язків. Лінійно-функціональна система забезпечує ефективне поєднання лінійного управління з консультаційним обслуговуванням з боку функціональних служб без порушення прав і обов'язків лінійних керівників.

Кожний працівник може одержати при цьому обов'язкові для нього вказівки від інших службових осіб однакового з ним або вищого рангу. Ці вказівки стосуються тільки техніки, технології чи організації праці, але ні в якому разі не можуть стосуватися всієї діяльності працівника, а також його адміністративної (чисто управлінської) діяльності. Проте за лінійно-штабних систем часто виникають проблеми взаємовідносин лінійних керівників і спеціалістів, зокрема безвідповідальності під час прийняття та виконання управлінських рішень. Ці недоліки можна усунути за умов чіткого розмежування обов'язків, прав і відповідності керівних працівників, а також правильного налагодження неформальних комунікацій.

Зв'язки відносин, що утворюють структуру управління, поділяють на формальні (офіційні) і неформальні (неофіційні).

Під неформальними зв'язками розуміють такі доповнення до формальних структур управління, як конференції, збори, наради тощо, а також відносини, що виникають між неформальними лідерами і членами колективу.

Неформальні зв'язки забезпечують певну інформаційну надмірність, потрібну в усіх елементах системи для досягнення її гнучкості. Проте слід враховувати, що основну частину завдань організації потрібно розв'язувати на основі офіційних зв'язків і відносин. Переважання формальних комунікацій у системі зумовлює високий рівень невизначеності і свідчить про її недосконалість.

Організаційні структури управління виробництвом орієнтовані на виконання таких завдань: створення умов для виробництва і збуту високоякісної продукції; забезпечення розробки, освоєння і поставки на ринок нових видів виробів.

Збільшення масштабів виробництва, складність його в умовах використання автоматизованих систем збору та обробки інформації обумовлюють розвиток нових організаційних структур. В основі цього розвитку лежить перехід до структур, які забезпечують швидку реакцію на зміни, що відбуваються на виробництві [10, с. 138–141].

7.4. Елементи проектування організації

Проектування організації пов'язано з прийняттям її керівництвом рішень, що мають відношення до багатьох областей життєдіяльності організації. Це стосується таких елементів, як:

- поділ праці та спеціалізація;
- департаменталізація та кооперація;
- зв'язок в організації та координація;
- ієрархія організації та її ланцюговість;
- розподіл прав та відповідальності;
- централізація та децентралізація;

Поділ праці та спеціалізація. Ефективного та продуктивного функціонування організації неможливо досягти, якщо один із її членів або одна з її частин роблять усе, чим займається організація, або ж тоді, коли всі її члени або її частини роблять те саме. Тому в будь-якій організації існує поділ праці між її членами або частинами.

Поділ праці в управлінні призводить до створення в організації усе нових і нових видів робіт. В організації вся робота поділяється на окремі ділянки, у рамках яких людина повинна починати і завершувати певний цикл дій, що утворить ту або іншу роботу. Так, наприклад, робота співробітника бухгалтерії може бути охарактеризована як проведення певних намірів з обліку коштів підприємства, що надходять і витрачаються. У той же час усередині бухгалтерії співробітник може спеціалізуватися на розрахунках заробітної плати для робітників підприємства. Це означає, що роботи можуть спеціалізуватися як за функціями, так і по конкретному застосуванню цих функцій до вирішення окремих задач.

Департаменталізація та кооперація. Ріст спеціалізації окремих робіт в організації обмежується можливостями з їх координації. Розв'язати цю проблему можна, якщо почати групувати схожі роботи та їх виконавців, тобто почати здійснювати визначене організаційне відокремлення виконавців схожих робіт.

Даний процес організаційного відокремлення називається департаменталізацією. За допомогою департаменталізації організація може розширюватися практично безмежно. Прикладом цьому є корпорації-гіганти типу «Аксон», «Дженерал Моторс», ІВМ та ін.

Існує багато підходів до групування спеціалізованих робіт в організаціях. Двома головними напрямками, за якими може здійснюватися департаменталізація, є групування робіт навколо ресурсів і групування робіт навколо результату діяльності. Залежно від ступеня орієнтації на той або інший напрямок здійснюється відповідний тип департаменталізації.

Зв'язки в організації та координація. В організації, що складається з багатьох частин, повинна здійснюватися певним чином координація їх діяльності. Дана координація виступає основою структури організації, яку звичайно визначають як сукупність стійких зв'язків в організації. *Без зв'язків і фактичної взаємодії частин не може бути організованого цілого. Зв'язок є умовою, що визначає можливість взаємодії. Зв'язки між частинами організації здійснюються через канали комунікації. Види зв'язків відповідають видам тих відношень між частинами організації, що об'єднують частини в єдине ціле.* В організації, як вона розглядається в даній роботі, зв'язок – це вираження відносин, а не якась дія. Зв'язки відрізняються не тим, що робиться в їхніх рамках, а тим, як реалізуються відносини координації, що, у свою чергу, визна-

частею тим, які відносини лежать в основі зв'язку. За допомогою зв'язків в організації здійснюється координація ролей і діяльностей. Ефективна координація є функцією двох змінних: прав та інформації.

В організації виділяються різні типи зв'язків. Усе залежить від того, який критерій покладено в основу їхньої класифікації. Найчастіше аналізу піддаються такі пари зв'язків в організації: вертикальні та горизонтальні; лінійні та функціональні; формальні та неформальні; прямі та непрямі.

Вертикальні зв'язки з'єднують ієрархічні рівні в організації та її частини. Вони формалізуються в процесі проектування організації, діють постійно і зображаються на всіх можливих її схемах, відображуючи розподіл повноважень або вказуючи на те, «хто є хто» в організаційній ієрархії. Дані зв'язки слугують каналами передачі розпорядницької і звітної інформації, утворюючи тим самим стабільність в організації. У рамках вертикальних зв'язків вирішуються проблеми влади і впливу, тобто реалізується «вертикальне завантаження» роботи. Звичайно, зростання організації супроводжується зростанням вертикальних зв'язків, так що за кількістю цих зв'язків можна судити про розмір організації. Сучасна велика промислова організація із сотнями тисяч зайнятих може мати від 7 до 12 рівнів по вертикалі. Вертикальні зв'язки є єдиним типом зв'язків у рамках лінійної департаменталізації. Вони відіграють важливу роль у здійсненні функціональної і продуктової департаменталізації, але при цьому доповнюються горизонтальними зв'язками.

Використання вертикальних зв'язків у якості каналів передачі інформації для прийняття рішення стає малоефективним, коли інформація, що використовується для прийняття рішення, змушена проходити декілька рівнів організаційної ієрархії, розташованих далеко один від одного. У цьому випадку створюється небезпека виникнення перекручування («ефект зіпсованого телефону»), сповільнюється весь комунікаційний процес і виникають значні витрати.

Горизонтальні зв'язки – це зв'язки між двома та більше рівними за положенням в ієрархії або статусу частинами або членами організації, їхнє головне призначення – сприяти найбільш ефективній взаємодії частин організації у вирішенні виникаючих між ними проблем. Вони допомагають зміцнювати вертикальні зв'язки і

роблять організацію, в цілому, більш стійкою за різноманітних зовнішніх і внутрішніх змін. Горизонтальні зв'язки створюють ряд важливих переваг. Вони заощаджують час і підвищують якість взаємодії. Горизонтальні зв'язки розвивають у керівників самостійність, ініціативність і вмотивованість, послаблюють боязнь ризику. На відміну від вертикальних, горизонтальні зв'язки, за винятком матричної департаменталізації, звичайно, не формалізуються в ході проектування організації. Важко знайти опис роботи або посадові обов'язки, де б було записано, коли і як здійснювати зв'язки з рівними за статусом частинами організації. Тому особливий інтерес становить аналіз практики і вивчення засобів встановлення таких зв'язків. У випадку, коли горизонтальні зв'язки встановлюються на неформальній основі вищим за рангом керівником, вони, звичайно, мають прив'язку до часу, до події або до людей. Так, наприклад, у ході засідання директор може запропонувати начальникам цехів на місці вирішити питання встановлення нового обладнання. Або керівник організації може дозволити начальнику відділу праці та заробітної плати і начальнику відділу кадрів самостійно вирішувати питання встановлення окладів для робітників, оскільки він довіряє їм. Але як тільки один із них залишить свою посаду з якихось причин, керівник швидше за все поверне це право собі й стане ним користуватися доти, доки новий начальник не заслужить у нього довіри. Здебільшого в цих випадках використовується метод встановлення прямих контактів між тими, хто має відношення до проблеми.

Поряд із неформальними засобами існує ряд засобів формалізації горизонтальних відношень. У ряді випадків для посилення механізму горизонтальної взаємодії призначаються спеціальні засоби для здійснення двосторонніх контактів між підрозділами організації. Це можуть бути заступники, що контролюють групу підрозділів одного рівня, або ж координатори – керівники проєктів, програм, націлених на одержання одного певного результату або продукту. В даному випадку і тим, і іншим надаються права, що перевищують рівень прав, якими наділені підрозділи, що вступили в горизонтальну взаємодію. Але при цьому вони не наділяються адміністративною владою лінійних керівників.

Наступною групою методів установаження горизонтальних зв'язків є створення цільових груп і команд, що складаються з представників різних частин організації і призначених для вирішення

задач на стику підрозділів або проблем. Цільові групи частіше створюються на тимчасовій, а команди – на постійній основі. Найбільш повний розвиток горизонтальні відносини отримують у рамках матричної департаменталізації, коли створюється формальна система подвійного підпорядкування.

Ще однією парою зв'язків, встановлених в організації, є лінійні та функціональні зв'язки. Поширене уявлення, що лінійні зв'язки – це ті, що пов'язані з виробництвом, а функціональні – із допоміжними стосовно виробництва функціями. Проте це зовсім не так. *Лінійні зв'язки* – це відносини, в яких начальник реалізує свої владні права і здійснює пряме керівництво підлеглими, тобто ці зв'язки йдуть в організаційній ієрархії згори вниз і виступають, як правило, у формі наказу, розпорядження, команди, вказівки тощо. Природа функціональних зв'язків (або їх ще часто називають штабними) – дорадча, і за допомогою цих зв'язків реалізується інформаційне забезпечення координації.

Лінійні зв'язки мають в організаційній ієрархії спрямованість знизу вгору і виступають у формі поради, рекомендації, альтернативного вирішення та ін. Взаємовідносини розглянутих зв'язків із деякими аспектами діяльності організації показані в табл. 7.1.

Таблиця 7.1. Співвідношення лінійних і функціональних зв'язків із деякими аспектами діяльності організації

Аспекти діяльності	Лінійні зв'язки	Функціональні зв'язки
Підрозділи, що асоціюються із зв'язками	Постачання Виробництво Збут Продаж	НДДКР Кадри Фінанси Бухгалтерія
Задачі, які розв'язуються за допомогою зв'язків	Досягнення організаційних цілей	Підтримка і допомога керівництву в досягненні організаційних цілей
Форми здійснення зв'язків	Наказ, вказівка, розпорядження, завдання тощо	Рада, рекомендація, інформація для вирішення, альтернативне вирішення

Продовження таблиці 7.1

Основа прав, реалізованих у зв'язку	Ієрархічна влада	Влада “ноу-хау”
Етапи вирішення, які реалізовані у зв'язку	Прийняття і виконання рішень	Розробка і підготовка рішення, оцінка рішення

Непрямі зв'язки звичайно обмежені відповіддю на запитання «як?», іноді – на запитання «коли?» і рідше – на запитання «де?» або «хто?». Такий підхід стримує небезпечну тенденцію, що виникає в розширенні кола питань, що потрапляють під функціональне право. Це зауваження може бути віднесене, наприклад, до діяльності головного бухгалтера, начальника ВТК, які часто намагаються «замінити» керівника організації.

Підвищення ефективності непрямих зв'язків залежить від розуміння характеру відносин, що виникають під час реалізації функціональних прав. До успіху в даному випадку приводить широкий взаємобмін інформацією між «лінією» і «функцією», а також суміщення цілей тієї й іншої сторони.

При проектуванні організації особливе значення набуває аналіз ще однієї пари зв'язків – формальної і неформальної. Терміни «формальний» і «неформальний» з'явилися в управлінській літературі після опису відомого «Хотторнського експерименту».

Формальні зв'язки – це зв'язки координації, регульовані установленими або прийнятими в організації цілями, політикою і процедурами.

Вважається, що регулюючі правила встановлені і прийняті, якщо на їхній основі:

- члени організації можуть здійснювати взаємодію один з одним;
- члени організації бажають робити те, що вони роблять;
- мета об'єднує людей.

На практиці формальні зв'язки є основою затверджених в організації посадових інструкцій, особливо в частині опису характеру відносин між різноманітними посадами. Такими відношеннями, наприклад, є відношення між директором заводу і начальником цеху незалежно від того, хто займає ці посади. Формальні зв'язки цілком легалізує тільки перша з вищезгаданих умов, а дві інших умови – частково. Ці зв'язки носять заданий

спроєктована організація являє собою «набір» формальних зв'язків або зв'язків між «неживими» осередками організації.

Неформальні зв'язки з'являються тоді, коли формальні зв'язки не виконують своєї ролі або не слугують інтересам робітника або інтересам організації. В основі неформальних відносин лежать відносини не між установленими посадами, а між конкретними індивідами, тобто це не відносини між будь-яким директором і будь-яким начальником цеху, а відносини між конкретною людиною, що займає посаду директора, і конкретною людиною, що є начальником цеху. Неформальні зв'язки існують завжди, тому що практично неможливо втиснути в посадову інструкцію всі нюанси реального життя, у всьому його багатстві й з усіма його протиріччями. Реальні люди, бажаючи робити речі дещо по-іншому, можуть будувати свої відносини не так, як це продиктовано інструкцією.

Поява неформальних зв'язків є індивідуальною захисною реакцією індивідів на неадекватну адаптацію організації до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Внаслідок розвитку в організації неформальних зв'язків в ієрархічній субординації в реалізації владних прав та інформаційного забезпечення може спостерігатися зміна позиції.

Неформальні зв'язки є основою формування неформальних груп, появи неформальних лідерів і створення «паралельної» неформальної організації. За значної розбіжності між зафіксованою у відповідних документах формальною організацією і реально існуючою неформальною керівник, залежно від рівня ефективності тієї або іншої, повинен або послабити, або навіть усунути неформальні зв'язки, або ж, якщо вони більш ефективні, організаційно легалізувати, зробивши їх частиною нової формальної організації. Даний процес називається формалізацією організації.

Централізація та децентралізація У невеличкій організації всі рішення можуть прийматися її керівником. Проте зі збільшенням розмірів організації, масштабу і складності робіт може створитися ситуація, коли керівник буде перевантажений прийняттям рішень, навіть якщо він тільки цим і буде займатися. У цій ситуації виникає запитання: чи повинні права бути концентровані або розподілені в організації? На практиці це дилема централізації або децентралізації, яка являє собою проблему у проектуванні організації.

Централізація – це концентрація прав прийняття, вирішення,

зосередження владних повноважень на верхньому рівні керівництва організацією. Централізація є реакцією організованої системи, спрямованої на запобігання перекручування інформації під час передачі її через усю кількість рівнів управління, вона полегшує вертикальну координацію – управлінські рішення «спускаються» зверху вниз, дозволяє використовувати досвід та краще розуміння цілей організації, які притаманні керівникам вищих ланок управління, забезпечує сильне керівництво, оскільки влада концентрується на вершині організаційної структури.

Децентралізація – це передача або делегування відповідальності за ряд ключових рішень, а отже, і передача відповідно до цієї відповідальності прав на нижчі рівні управління організацією. Завдяки децентралізації повноваження на вирішення багатьох питань передаються на нижчі ланки управління, що забезпечує зменшення обсягу роботи вищого керівництва, вивільняє його час на вирішення кардинальних питань діяльності організації, працівники нижчих ланок управління отримують більшу можливість впливати на процес управління організацією, що у свою чергу забезпечує ширший спектр мотивації праці, зменшується кількість необхідних узгоджень, прискорюється процес прийняття рішень.

Поняття «централізація» і «децентралізація» зовсім не виключають одне одного. Вони виступають лише різними способами вирішення проблеми перекручування інформації під час переміщення її з рівня на рівень, способами вирішення цієї проблеми через різний ступінь розподілу прав і відповідальності по «вертикалі» управління.

Проблема вибору між централізацією і децентралізацією – це проблема вибору оптимальної конструкції організації. Тому децентралізація не може розглядатися поза зв'язком із централізацією. Вона існує лише стосовно централізації, і в цьому їхня діалектична єдність. Так, наприклад, передача повноважень у ході централізації нагору по рівнях управління одночасно означає і необхідність у силу визначеної обмеженості фізіологічних можливостей людини проведення децентралізації в управлінні рівнем, що одержав більше прав.

Централізація та децентралізація мають свої переваги та недоліки (табл. 7.2, 7.3.)

Таблиця 7.2. Переваги та недоліки централізації

Переваги	Недоліки
1. Рішення приймає особа, яка добре знає роботу всієї організації	1. Рішення приймає особа, яка погано обізнана з конкретними обставинами
2. Особи, які приймають рішення на вищих рівнях управління, мають, зазвичай, великий досвід	2. Особи, які приймають рішення на вищих рівнях, рідко спілкуються з виконавцями
3. Усуваються дублювання робіт, отже зменшуються витрати	3. Довгі лінії комунікації викликають втрати часу
4. Централізація управління забезпечує можливість зростання кваліфікації менеджерів	4. Менеджери нижчого рівня управління практично усуваються від процедури прийняття рішень

Ступінь централізації або децентралізації в організації або в її підрозділах може вимірюватися за допомогою таких змінних:

- число рішень, прийнятих на кожному з рівнів управління;
- важливість рішення для організації в цілому;
- ступінь контролю за виконанням прийнятого рішення.

Таблиця 7.3. Переваги та недоліки децентралізації

Переваги	Недоліки
1. Рішення приймаються швидко	1. Рішення можуть прийматися на основі неповної інформації
2. Менеджери схильні до ініціативної поведінки	2. Іноді ініціатива затьмарює розум менеджера
3. Активність менеджерів середньої ланки під час прийняття рішень підвищується	3. Звуження кола інтересів та масштабності мислення менеджерів середньої ланки
4. Відсутність необхідності в розробці детальних планів	4. Перешкода уніфікації правил та процедур

Диференціація та інтеграція. Важливе місце в проектуванні організації займає проблема встановлення необхідних відносин між частинами або підрозділами організації. Професори Гарвардської школи бізнесу П.Лоуренс і Дж. Лорш на основі обстеження ряду підприємств дійшли висновку, що на відносини між підрозділами, поряд з іншими, впливають такі чинники, як ступінь відмінності між підрозділами (диференціація) і ступінь необхідного співробітництва підрозділів (інтеграція). Цей підхід до проектування організації, нерідко названий теорією диференціації та інтеграції, є частиною більш загальної теорії ситуаційного підходу до управління організацією. Диференціація означає розподіл в організації робіт між її частинами або підрозділами таким чином, щоб кожна з робіт одержала визначений ступінь завершеності в межах даного підрозділу.

Диференціація – це виділення частин в організації, кожна з яких пропонує щось у відповідь на попит, запропонований зовнішнім середовищем і, зокрема, його інститутами, що знаходяться в безпосередньому зіткненні з організацією.

Для визначення ступеня диференціації в організації Лоуренс і Лорш запропонували використовувати чотири параметри:

1. *Визначеність щодо мети або задач.* Чи є цілі ясними і чи легко їх виміряти, або вони двозначні і мають сильний якісний відтінок.

2. *Структура.* Чи є структура формальною із жорсткою політикою і процедурами, або вона вільна і гнучка із політикою, що орієнтується на поточний момент.

3. *Рівень взаємодії.* Чи здійснюються значні міжособисті і міжгрупові зв'язки та кооперація або ні.

4. *Тимчасові межі зворотного зв'язку.* Чи одержують люди інформацію про результати роботи через короткі або тривалі інтервали.

Чим більше підрозділів усередині організації відрізняються один від одного за цими чотирма змінними, тим більш диференційованою є організація. Керівники повинні розуміти, що роботу у високо диференційованих організаціях дуже важко координувати. Коли організація одночасно є сильно диференційованою з точки зору управління нею, виникає необхідність введення ролей інтеграторів, тобто визначених людей. Може бути, що навіть цілий підрозділ повинен виконувати спеціальну роботу з координації й

інтеграції різноманітних частин організації. Ці люди або підрозділи не обов'язково повинні бути наділені правом ухвалення рішення, але вони повинні забезпечити факт прийняття рішень відповідними групами.

Інтеграція означає рівень співробітництва, який існує між частинами організації і забезпечує досягнення їхніх цілей у межах вимог, запропонованих зовнішнім оточенням. Потреба в інтеграції споконвічно створюється поділом і взаємозалежністю робіт в організації [11, с. 214–224].

Різнманітні комбінації розглянутих двох факторів впливають на відносини між частинами або підрозділами організації, що має безпосереднє застосування в проектуванні організації та управлінні нею.

7.5. Вплив ситуаційних чинників на проектування організації

Оптимальний проект для будь-якої організації залежить від відповідних ситуаційних чинників. Тобто ситуаційні чинники відіграють важливу роль у визначенні найкращого проекту організації у кожному окремому випадку.

Можна виділити чотири групи таких ситуаційних чинників:

1. Стан зовнішнього середовища.
2. Технологія роботи всередині організації.
3. Стратегічний вибір керівництва організації у відношенні до її цілей.
4. Поведінка працівників.

1. Зовнішнє середовище.

Інколи різниця між організаціями полягає в тому, яке середовище оточує ту чи іншу організацію.

Зовнішнє середовище складається з двох рівнів:

- 1) загальне оточення;
- 2) безпосереднє оточення.

Інститути зовнішнього середовища, які безпосередньо контактують з даною організацією, є чи організаціями, чи індивідуумами (приватними особами). Вони виконують роль посередників між силами загального оточення та частинами чи підрозділами організації, формуючи через задачі, які вони вирішують, попит на будь-яку функцію організації.

Виявлення цих інститутів є першим кроком у проектуванні організації, тому що допомагає визначити в першому наближенні основні функціональні частини чи підрозділи організації, які здійснюють прямий контакт з ними. Другим кроком є оцінка характеристик цих інститутів та їх важливості для організації. Зовнішнє середовище характеризується:

1. *Складністю*. Складність зовнішнього середовища визначається тим, як багато чинників впливає на проектування організації, та наскільки вони схожі між собою.

2. *Динамізмом*. Динамізм зовнішнього середовища характеризується тим, як швидко змінюються фактори, які впливають на проектування організації. Чи залишаються вони сталими, стабільними, чи змінюються, нестабільні.

У теперішній час переходу до ринкової економіки на підприємства з боку споживачів, постачальників впливають нові вимоги, які змінюються. Тому багато підприємств переглядає свою структуру, створюються нові підрозділи, скорочуються ті підрозділи, які втратили контакт із зовнішнім середовищем.

Така двомірна класифікація чинників зовнішнього середовища, які впливають на проектування організації, дозволяє виявити чотири типи ситуацій, кожна з яких відповідає певному виду бізнесу.

1. *Ситуація, що характеризується низькою невизначеністю*, є найбільш сприятливою для керівництва організації.

Чинників мало, вони схожі та не змінюються.

Приклад: виробництво гравію.

2. *Ситуація помірної невизначеності* є більш напруженою для керівництва. Висока ступінь складності зовнішнього оточення вносить елемент ризику в процес прийняття рішень. Потрібна підготовка, досвід.

Чинників багато, вони не схожі та не змінюються.

Приклад: переробка сировини.

3. *Ситуація помірно високої невизначеності* вимагає від керівництва гнучкості, тому що змінюється характер взаємодії з факторами зовнішнього середовища. Схожість полегшує за допомогою комп'ютерної техніки приймати вірні рішення.

Чинників мало, вони схожі, але постійно змінюються.

Приклад: товари народного споживання широкого вжитку.

4. *Ситуація високої невизначеності* – найбільша складність для

прийняття рішень. Зовнішнє середовище повне невизначених ситуацій.

Чинників багато, вони не схожі та постійно змінюються.

Приклад: виробництво ЕОМ.

Кожна з розглянутих вище ситуацій потребує свого специфічного підходу до проектування організацій і їх частин. Очевидно, виробництво електронної техніки високої якості можливе тільки для складних організаційних структур. З іншого боку, така складність навряд чи знадобиться солеварному виробництву.

Технологія роботи

Роль технології в проектуванні організації загально визнана. У даному контексті під технологією роботи ми маємо на увазі не тільки дії робітника, але й матеріали, устаткування, які він використовує для перетворення об'єкта своїх дій. Проектування організації пов'язане з технологією роботи за двома напрямками: поділ праці й групування робіт, тобто створення підрозділів. Рівень знань щодо дій з перетворення об'єкта роботи і використання відповідної технології багато в чому визначають ефективність організації. Розвиток технології в останні роки носить вибуховий характер. Це підсилює увагу керівників до взаємозв'язку між структурою організації і технологією роботи.

Технологія – це конверсійний процес, який використовують для трансформації вкладень (матеріалів або інформації) у випуск (товари та послуги). Більшість організацій застосовує багато технологій, однак найважливіша для організації називається базовою. Хоча чимало людей уявляє технологію як складальний конвеєр, цей термін також використовують і для організацій сфери послуг.

Зв'язок між технологією та проектуванням організації першою виявила Джоан Вудвард. Вона дослідила понад сотню виробничих фірм у Південній Англії; збрала інформацію про історію кожної організації, технологію, форми та технологічні процеси, фінансову діяльність. Вудвард хотіла відшукати зв'язок між розміром організації та її проектуванням, та безуспішно. Проте ретельне дослідження фірм з її вибірки дало змогу визначити потенційний зв'язок між технологією і проектуванням організації. Це наштовхнуло Вудвард на класифікацію організацій згідно з їх технологією. Учена виділила три головні форми технології.

1. *Одинична, або технологія малосерійного виробництва:* продукт вироблений на замовлення клієнта в малих кількостях.

До організацій, які використовують таку форму технології, належить, наприклад, швейна майстерня, друкарня, фотосалон.

2. *Великосерійна, або технологія масового виробництва:* продукт виробляють на зразок збірного конвеєра, збираючи деталі у вузли або кінцевий продукт. Таку технологію застосовують автомобільні виробники, такі як Subaru, компанії з виробництва пральних машин Whirlpool Corporation і фірми з виробництва електроприладів, такі як Philips.

3. *Технологія безперервного виробничого процесу:* сировинні матеріали переробляють у кінцевий продукт за допомогою цілої низки механічних або процесійних перетворень; структура матеріалів змінюється. За цією технологією працюють нафтопереробні заводи, хімічні заводи. Ці форми технології впорядковані за рівнем складності. Тобто технологія виробництва малих партій є найпростішою, а технологія безперервного виробництва – найскладнішою. Крім того, з'ясовано, що різні конфігурації проекту організації були пов'язані з різною технологією.

У 1962 р. А. Чандлер сформулював принцип, відповідно до якого проектування організації повинно відповідати стратегії, обраній фірмою. Ним був зроблений висновок про те, що зі зміною стратегії перед організацією виникають нові проблеми, вирішення яких безпосередньо пов'язане з проектуванням нової організаційної системи для фірми.

Стратегічні зміни мають системний характер. Вони зачіпають усі сторони організації. Можна виділити дві сторони стратегічних змін в організації:

- 1) організаційна структура;
- 2) організаційна культура.

Аналіз організаційної структури спрямований на отримання відповідей на такі запитання:

- Якою мірою існуюча організаційна структура допомагає чи заважає реалізації обраної стратегії?
- На які рівні організаційної структури покладено вирішення визначених завдань під час здійснення стратегії?

Вибір організаційної структури залежить від цілого ряду чинників. Найбільш значущими є наступні:

- розмір та ступінь різноманітності діяльності, які властиві цій організації;
- географічне розташування;

- технологія;
- ставлення до організації з боку керівництва та робітників;
- динаміка зовнішнього середовища;
- стратегія, яка здійснюється.

Організаційна структура повинна відповідати розміру організації. Вона не повинна бути складною, якщо немає в цьому потреби. Елементарна структура, якщо один керівник здатний керувати. Якщо він вже не здатний (норма керованості), то з'являється проміжний рівень в управлінні та застосовується функціональна структура. Подальше зростання організації викликає необхідність утворення нових рівнів управління, в результаті чого можуть бути застосовані такі організаційні структури, як:

- дивізійна (тобто як скоординована децентралізація. Наприклад: завод холодильників, завод автомобілів) «продуктова спрямованість», багатонаціональна корпорація;
 - матрична структура, якщо виникають комплексні проекти.
- На організаційну структуру впливає:

1. Географічне розташування організації. У випадку, якщо регіони досить ізольовані один від одного, відбувається делегування прав у прийнятті рішень, і у зв'язку з цим у структурі з'являються функціональні підрозділи, а якщо вони мають самостійний статус, то застосовують дивізійну структуру.

2. Вплив технології, який полягає в тому, що вона повинна бути такою, щоб дозволяла здійснювати технологічні інновації.

3. Відношення менеджерів до нетрадиційних форм побудови організації. Працівники творчого спрямування схильні до структур, які дають можливість свободи та самостійності. Звичайні працівники тяжіють до традиційних форм організаційних структур.

4. Динамізм зовнішнього середовища. Якщо середовище стабільне, мало змінюється, то структура може бути механічною – мало гнучка, якщо середовище динамічне, то структура повинна передбачати високий рівень децентралізації, наявність великих прав у структурних підрозділах у прийнятті рішень.

Стратегія має великий вплив на вибір організаційної структури. Зовсім не обов'язково змінювати організаційну структуру щоразу, коли організація переходить до реалізації нової стратегії, але обов'язково необхідно встановити, чи відповідає стратегії існуюча організаційна структура, а вже потім вносити зміни, якщо є в цьому потреба.

Звідси висновок: організаційна структура, яка встановлює межі структурних підрозділів та формальні зв'язки між ними, виступає в ролі «хребта» організації, «душею» організації, яка встановлює відносини всередині організації, *виступає як організаційна культура*. Вона виглядає, як цінності, що розділяються членами організації, норми поведінки, вірування та ін.

Вважається, що *організаційна культура* складається із таких елементів:

- 1) філософія, яка складає саме існування організації та її відношення до співробітників та клієнтів;
- 2) домінуючі цінності, на яких базується організація та які становлять цілі її існування або способи досягнення її цілей;
- 3) норми, що поділяються співробітниками організації, які визначають принципи взаємостосунків в організації;
- 4) клімат, ритуали поведінки (використання виразів, сленг та ін.).

Організаційна культура формується, як реакція на дві групи проблем:

- 1) внутрішні проблеми (спільна мова, термінологія, стосунки між співробітниками, їх межі; норми, що регулюють неформальні відносини, оцінки поведінки співробітників, що бажано, що ні);
- 2) проблеми, які організація повинна вирішувати під час взаємодії із зовнішнім середовищем.

Американські вчені Пол Р. Лоуренс та Джея У. Лорч теоретично довели те, що *кожен* організаційний підрозділ має своє власне середовище і реагує на нього. Лоуренс і Лорч запропонували ще одну класифікацію організацій – за двома головними показниками: диференціацією та інтеграцією.

Диференціація – це ступінь, до якої організація структурована на підрозділи. Фірма з великою кількістю підрозділів є диференційованою; організація з невеликою кількістю підрозділів має низький рівень диференціації. Інший показник – *інтеграція*. Для неї характерний певний рівень співпраці між різними відділами шляхом координації. Якщо кожна одиниця організації конкурує на іншому ринку і має свої власні виробничі потужності, то інтеграція їй не потрібна. Лоуренс і Лорч виявили, що відповідна ступінь диференціації та інтеграції залежить від стабільності середовища, в якому перебуває той чи інший підрозділ організації.

Розмір організації та її цикл існування

Розмір організації та її цикл існування також впливають на проектування організації. *Розмір організації* – це загальна кількість працівників за умов повної зайнятості.

Так, малі підприємства швидко виникають, однак швидко й зникають. Інші ж, навіть будучи невеликими, діють протягом усього життя їхнього власника.

Деякі підприємства вибухають на ринку відразу як організації-велетні. Та іноді великі організації зменшують свої розміри внаслідок скорочення працівників та відділів. Хоча жодна модель не пояснює змін у розмірі, виділяють чотири головні етапи *циклу існування організації*.

Перший етап – це *створення* організації; другий – *молодість* організації – передбачає зростання і розширення обсягів організаційних ресурсів. *Середина* існування організації – період послідовного зростання, яке переходить у стабільність. І, нарешті, *зрілість* – період стабільності та стійкості організації, однак після цього етапу організації мають тенденцію до зниження ділової активності.

Менеджери повинні зіставляти проект організації з етапами циклу її існування. Загалом, якщо організація переходить до наступного етапу існування, вона збільшує свої розміри, стає більш механістичною та децентралізованою. Організації також стають спеціалізованими та більше уваги приділяють плануванню, розширюють штат. На кінцевому етапі організації потребують координації, збільшення рівня формалізації, розширення та удосконалення систем контролю. Отже, розмір організації та її проектування пов'язані так, що цей зв'язок є динамічним протягом усіх змін стадій циклу існування організації.

7.6. Головні форми проектування структур управління

Результат організаційних зусиль фірми може бути відображений на організаційній схемі – простому накресленні ліній і боксів, що показують, як фірма організована. Бокси становлять види діяльності фірми і людей, що їх виконують. Лінії вказують на зв'язок між ними. Число горизонтальних рядів боксів вказує на те, скільки рівнів управління має організація.

Організаційна схема є ніби планом того, для чого призначені формальні зв'язки у визначеному періоді часу (рис. 7.1). Однак, організація динамічна і діє щодня. Тому можуть бути деякі відхилення від того, що було передбачено в схемі.

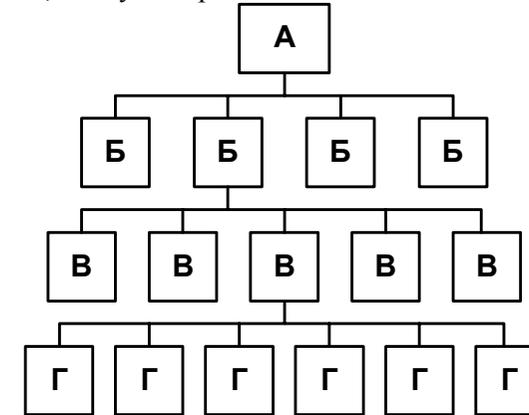


Рис. 7.1. Зразок організаційної схеми

Організаційна схема відбиває заплановані, формальні зв'язки, необхідні для роботи організації.

Формальна організація – це попередньо спланована структура повноважень, функцій, що встановлюються на основі сформованої взаємодії між компонентами організації. Вона орієнтована на досягнення прийнятих рівнів виробництва і загальних цілей організації. Формальна структура визначає всю систему відносин, набір функцій, що дозволяють здійснювати цілеспрямовану діяльність.

Формальна організація характеризується визначеним ступенем стандартизації певних функцій в організації. Існують їх вичерпні описи, безліч організаційних правил, чітко визначені процедури, що охоплюють трудовий процес в організації, де ступінь формалізації високий. Чим вище стандартизація, тим менше нововведень кожен працівник повинен вносити в кінцевий результат праці. Стандартизація не тільки сприяє альтернативній поведінці працівників, але навіть усуває для них всяку необхідність розглядати які-небудь альтернативи. Ступінь формалізації відрізняється від організації до організації.

Багато видів взаємодій між працівниками не вписуються в схему формальної організації. Існує мережа неформальних організацій, у межах яких взаємини не носять заздальгідь спроектованого і

директивно встановленого характеру, а вони виникають з дії різних факторів – таких, як загальний інтерес групи працівників, об'єктивна необхідність співробітничати, особиста безпека тощо.

Виконання роботи найчастіше вимагає незапланованих, нестандартних дій і рішень і покладається на неформальні зв'язки серед членів організації. Ці незаплановані зв'язки і види діяльності серед людей в організації, що прискорюють її роботу, називаються неформальною організацією.

Неформальна організація може утворитися спонтанно, чи вона може стати результатом мудрої політики й обережного маневрування серед деяких членів організації. Організаційна схема – це статичний малюнок, що складається з вертикальних і горизонтальних ліній. Неформальна організація динамічна, і всі можливі зв'язки всередині неї дуже важко відобразити. У неформальній організації немає менеджерів, але в ній є лідери. Вона не має ієрархії влади, зв'язки в ній – громадські. В ній немає формальних правил, вона керується вільно, за допомогою суспільних норм.

Комунікаційна система неформальної організації називається “виноградним гроном”. Це вдале порівняння, тому що канали неформальних зв'язків прокладають свій шлях нагору, вниз і через формальну структуру організації.

Організації створюють структури, щоб забезпечувати координацію і контроль діяльності своїх підрозділів і працівників. Структури організацій відрізняються одна від одної складністю (тобто ступенем поділу діяльності на різні функції), формалізацією, (тобто ступенем використання заздалегідь установлених правил і процедур), співвідношенням централізації і децентралізації (тобто рівнями, на яких приймаються управлінські рішення).

Структурні взаємозв'язки в організаціях знаходяться в центрі уваги багатьох дослідників і керівників. Для ефективного досягнення мети необхідно розуміння структури робіт, підрозділів і функціональних одиниць. Організація роботи і людей мають чималий вплив на поведінку працівників. Структурні та поведінкові взаємозв'язки, у свою чергу, допомагають установити цілі організації, орієнтовані на їхнє досягнення. От чому необхідно ознайомитися з структурним підходом, що застосовується в різних організаціях для забезпечення основних елементів діяльності і взаємозв'язків між ними. Структурний підхід припускає використання поділу праці, охоплення контролем, децентралізації і департаменталізації.

Структура організації – це ті фіксовані взаємозв'язки, що існують між підрозділами і працівниками організації. Її можна розуміти як встановлену схему взаємодії і координації технологічних і людських елементів.

Схема будь-якої організації показує склад відділів, секторів та інших лінійних і функціональних одиниць. Однак варто мати на увазі, що такий фактор, як людська поведінка, що впливає на порядок взаємодії і на зусилля за узгодженням дій, не може бути зображена на схемі. Саме людська поведінка визначає ефективність функціонування структури в більшій мірі, ніж формальний розподіл функцій між підрозділами.

От чому організаційну структуру будь-якої комерційної фірми, лікарні, банку, урядового закладу варто розглядати з різних позицій і з урахуванням різних критеріїв. На її дієвість і ефективність впливають:

- 1) дійсні взаємозв'язки, що виникають між людьми в процесі роботи. Це відбивається в схемах організаційних структур і в посадових обов'язках;
- 2) діюча політика, посібники і методи, що впливають на людську поведінку;
- 3) повноваження і функції працівників організації на різних рівнях управління (нижчому, середньому, вищому).

За вмілого сполучення зазначених трьох факторів в організації може бути створена така раціональна структура, за якої існує реальна і сприятлива можливість досягнення високого рівня ефективного виробництва.

Так як на організації впливає багато чинників, то вони можуть приймати різні форми своїх проектів.

Функційна (U-) форма

Функційна форма – це проектування, що ґрунтується на функційному підході до структуризації. Цей проект названий U-формою (U – unitary, унітарний). В організації, що має структуру типу U-форми, працівники та організаційні одиниці об'єднані у великі функційні відділи, такі як відділ маркетингу, виробничий відділ. Для ефективною діяльності організації у цьому випадку потрібна горизонтальна координація, тобто за відділами, що є на одному рівні. За цю інтеграцію та координацію найчастіше відповідає виконавчий директор і менеджери вищого рівня.

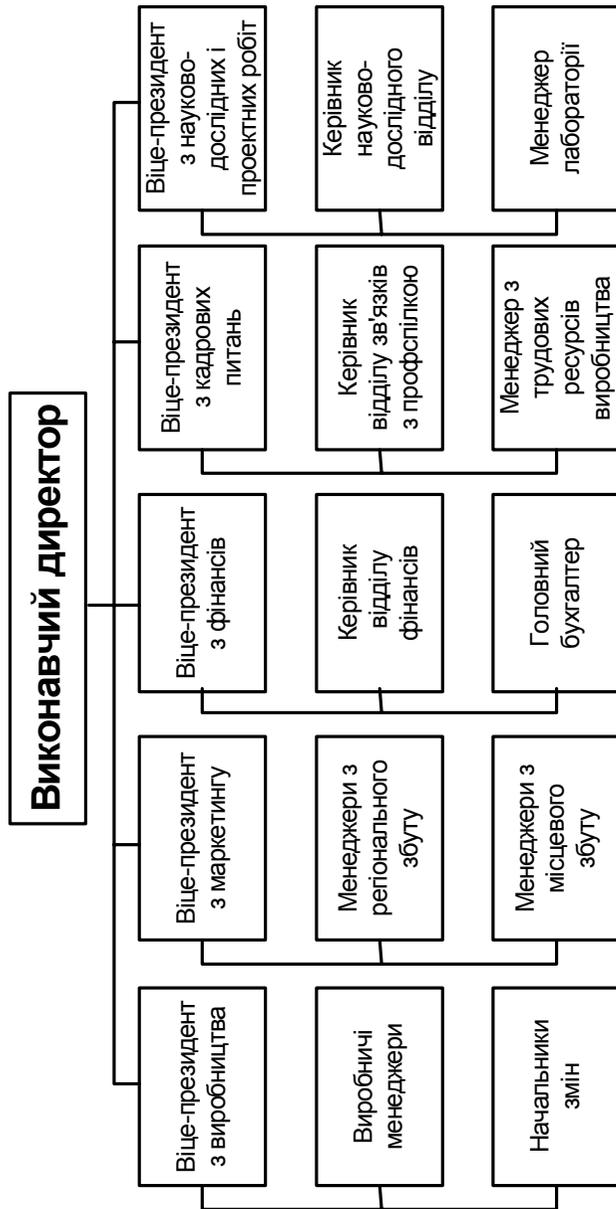


Рис. 7.2. Функційна (U) форма для малої виробничої компанії

На рис. 7.2 показано U-форму стосовно корпоративного рівня малої виробничої компанії. За такого проектування жодна із функційних сфер не може існувати без інших. Маркетинг, наприклад, бере продукцію з виробництва для продажу, а кошти – з фінансового відділу, щоб заплатити за рекламу.

Однак цей підхід має як суттєві переваги, так і недоліки функційної структури. Наприклад, він дає змогу організації укомплектувати всі ключові посади функційними спеціалістами і полегшує координацію та інтеграцію. З іншого боку, веде до посилення централізації. Проект із функційною формою найчастіше використовують у малих організаціях, оскільки виконавчий директор має змогу особисто контролювати та координувати діяльність цілої фірми. У міру зростання організації такий контроль проводити щораз важче.

Конгломератна (H-) форма

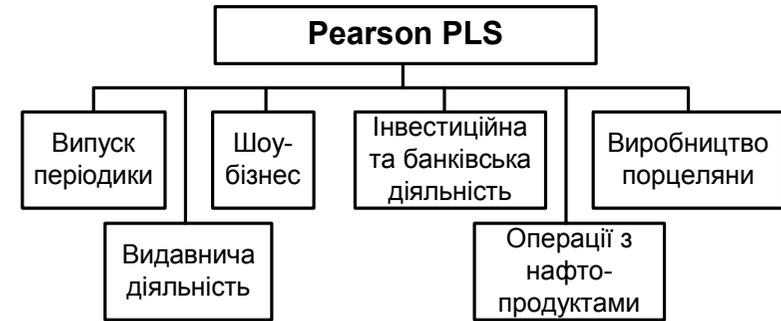


Рис. 7.3. Конгломератна H-форма на Pearson PLC

Іншою загальною формою проектування організації є конгломератна, або H-форма. Форму конгломерату використовують організації, які утворилися внаслідок об'єднання різних, не пов'язаних між собою, підприємств. Отже, проект H-форми, по суті, є холдинговою компанією, яка діє за непов'язаної диверсифікації (H – holding). Цей підхід ґрунтується на продуктової формі структури, тобто головний менеджер незалежно управляє кожним підприємством або групою підприємств і відповідає за прибутки або збитки фірми. H-форму проектування організації використовує британська фірма Pearson PLC. Як показано на рисунку 7.3, Pearson займається шістьма видами бізнесу. Хоча її періодичні видання і

видавництва пов'язані одне з одним, решта підприємств – ні. Є й інші фірми, що використовують *H*-форму: General Electric (двигуни літаків, електроприлади, радіотрансляції, фінансові послуги, освітлювальні прилади, пластикові вироби та інші непов'язані вироби) і Tonneco (трубопроводи, автозапчастини, кораблебудування, фінансові послуги та інші не пов'язані між собою вироби).

В організації з *H*-формою персонал корпорації, зазвичай, прогнозує діяльність кожного з підприємств; організація також розподіляє загальні ресурси по компаніях, ухвалює рішення стосовно купівлі та продажу підприємств. Головний недолік організації з проектуванням типу *H*-форми – це складність, що має місце лише у холдингу різних непов'язаних виробництв, оскільки менеджерам важко поєднувати та інтегрувати різні види діяльності внаслідок великої кількості диверсифікованих операцій. Дослідження свідчать, що багато організацій, які використовують цей підхід, досягли тільки середнього або нижчого за середній фінансового рівня. Отже, хоча деякі фірми все ще застосовують *H*-форми, однак більшість уже відмовилася від них, замінивши іншим підходом.

Філіальна (*M*-) форма



Рис. 7.4. Багатофіліальна структура (*M*-форма)

Філіальна структура організації також використовує продуктову форму організації, однак, на відміну від *H*-форми, відділи пов'язані між собою. Отже, філіальна форма, або *M*-форма ґрунтується на багатьох виробництвах, пов'язаних між собою, що працюють у межах великої організації. Це проектування є результатом стратегії пов'язаної диверсифікації. Деякі види діяльності

надзвичайно децентралізовані аж до рівня підрозділів; інші – централізовані на корпоративному рівні. Як бачимо з рисунку 7.4, загальний менеджер тут очолює кожен підрозділ, який має автономію в розумних межах, однак все ж таки кожен підрозділ повинен узгоджувати свої дії з іншими.

У цьому випадку фірма використовує багатофіліальний підхід до проектування організації. Хоча кожна одиниця порівняно самостійна, усі вони мають спільний ринок. Ця модель є результатом стратегії пов'язаної диверсифікації.

Можливість координації та поділ ресурсів є однією з найбільших переваг проекту *M*-форми. Відділи маркетингових досліджень у фірмі та їхні відділи постачання є централізованими. Головна ціль *M*-форми – мінімізація внутрішньої конкуренції і поглиблення співробітництва між відділами для досягнення вищої ефективності у використанні ресурсів. Дослідження свідчать, що організація, яка використовує *M*-форму і досягає цього балансу, перевершує інші структури організації, такі як *U*- та *H*-форми [11, с. 227–231].

7.7. Характеристика структур управління

Організаційна структура управління на підприємствах відіграє надзвичайно важливу роль. Усі великі підприємства пройшли певні етапи розвитку організаційних структур. Побудувавши спочатку свої структури управління за проектним принципом, використовуючи неформальні організаційні структури, надалі в міру зростання підприємства змушені переходити до використання ієрархічних принципів, які можна охарактеризувати як більш низький рівень розвитку організаційних структур. Не існує однозначно гарних чи поганих структур управління, можуть бути різні умови їхнього застосування. Тому вважаємо за необхідне розглянути різні види організаційних структур. Не варто “відмітати” все те, що існувало у вітчизняній теорії та практиці ще в радянські часи. Багато було і раціонального в побудові організаційних структур.

Звичайно ж можна заперечити, що з огляду на тенденції розвитку сучасного менеджменту, важливість вибору організаційної структури істотно знижується, та й узагалі необхідність наявності такої структури може виявитися під сумнівом, і можна цілком погодити з цими запереченнями, але це – менеджмент майбутнього і нам ніяк не перестрибнути до нього через наше сьогодні. Тільки пройшовши всі необхідні етапи, ми зможемо досягти його.

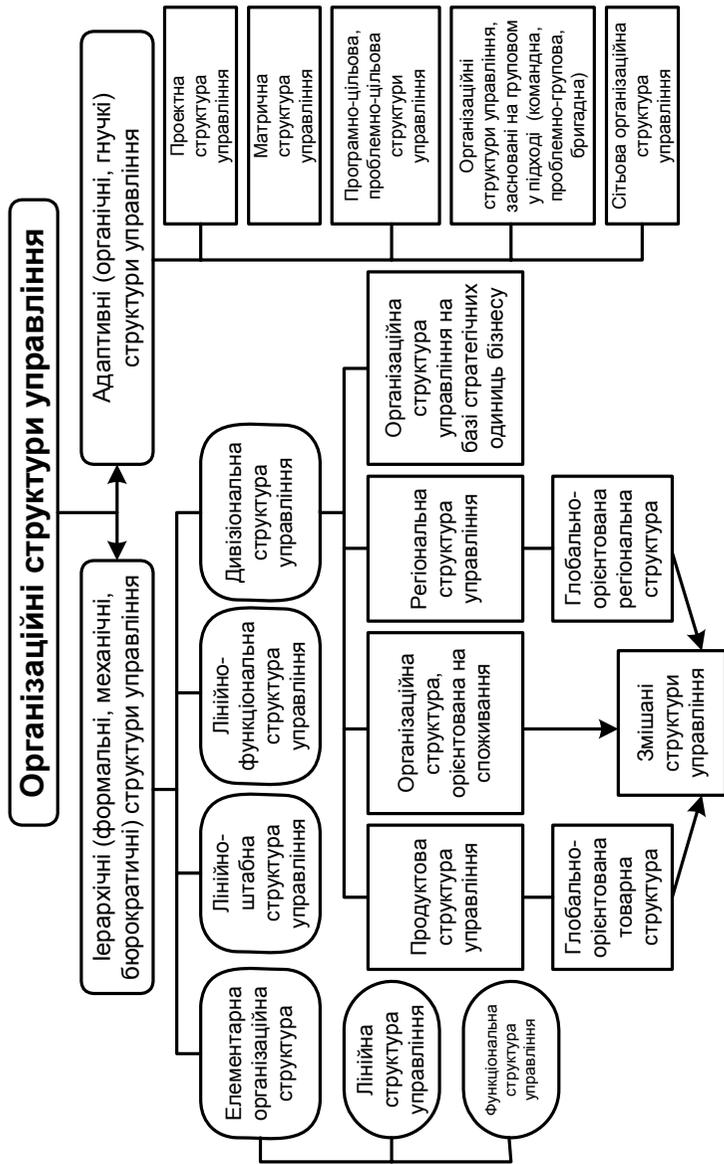


Рис. 7.5. Класифікація організаційних структур управління

В економічній літературі можна зустріти величезну кількість назв видів організаційних структур управління. З усієї різноманітності організаційних структур управління дуже чітко виділяються дві великі групи. Це – ієрархічні й адаптивні організаційні структури. Розглянемо, у чому полягає їхня відмінність (рис. 7.5).

Ієрархічні організаційні структури (їх ще іноді називають: формальні, механістичні, бюрократичні, класичні, традиційні) характеризуються твердою ієрархією влади на підприємстві, формалізацією правил і процедур, які використовуються централізованим прийняттям рішень, вузько визначеною відповідальністю в діяльності.

Адаптивні організаційні структури (органічні, гнучкі) характеризуються розмитістю ієрархії управління, невеликою кількістю рівнів управління, гнучкістю структури влади, слабким чи помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією прийняття рішень, широко обумовленою відповідальністю в діяльності.

Більш повне порівняння ієрархічного й адаптивного типів структур управління за рядом критеріїв робить Владімірова І.Г. (таблиця 7.4).

Таблиця 7.4. Порівняння ієрархічних адаптивних організаційних структур

Критерій порівняння	Ієрархічні структури управління	Адаптивні структури управління
1	2	3
Характеристика ієрархії управління	Тверда ієрархія. Рівні управління чітко визначені	Відсутність ієрархії чи її розмитість. Рівні управління чітко не визначені
Характеристика розвитку вертикальних і горизонтальних зв'язків	Сильно розвинуті вертикальні субординаційні зв'язки	Високий рівень горизонтальної інтеграції між персоналом. Добре розвинуті зв'язки кооперації і координації
Тип керівництва	Моноцентричний, постійний	Поліцентричний, зміна лідерів за ситуаціями

Продовження таблиці 7.4

1	2	3
Формалізація правил і процедур, які застосовуються у здійсненні управлінської діяльності	Тверда формалізація правил і процедур	Слабка чи помірною формалізація правил і процедур
Формалізація відносин управлінського персоналу	Вузько визначені обов'язки, права і відповідальність	Широко визначені обов'язки, права і відповідальність
Поділ управлінської праці	Вузька спеціалізація діяльності. Тверде і постійне закріплення функцій	Широка спеціалізація діяльності. Тимчасове закріплення функцій за групами
Характеристика прийняття управлінських рішень	Централізація прийняття управлінських рішень	Децентралізація прийняття управлінських рішень
Характеристика відносин персоналу підприємства	Формальні відносини, що носять офіційний характер	Неформальні відносини, що носять особистісний характер

Не можна однозначно охарактеризувати різні види організаційних структур управління. Все залежить від того, в яких умовах функціонує підприємство і яким воно є.

Укрупнену порівняльну характеристику умов найбільш сприятливого застосування двох розглянутих груп організаційних структур управління наведемо в таблиці 7.5.

Таблиця 7.5. Порівняння умов найбільш ефективного застосування ієрархічних і адаптивних організаційних структур

Умови	Ієрархічні структури управління	Адаптивні структури управління
1	2	3
Характеристика зовнішнього середовища	Стабільність і нескладність зовнішнього середовища	Невизначеність і складність зовнішніх факторів і прискорення їхньої зміни

Продовження таблиці 7.5

1	2	3
Характеристика цілей і завдань, що реалізуються.	Цілі і завдання прості та зрозумілі. Завдання піддаються розподілу. Роботи можна вимірювати.	Завдання не мають чітких меж. Роботи виміряти складно, а часом і неможливо.
Можливість регламентації виконання управлінських функцій. Авторитет влади.	Постійна повторюваність одних і тих самих робіт, що дозволяє їх регламентувати. Призначається дана влада..	Рідкісна повторюваність тих самих робіт, у результаті чого стає складно регламентувати виконання управлінських функцій. Авторитет влади Завойовується.
Умови.	Ієрархічні структури управління	Адаптивні структури управління.
Характеристика зовнішнього середовища.	Стабільність і нескладність зовнішнього середовища.	Невизначеність і складність зовнішніх факторів і прискорення їхньої зміни.
Характеристика цілей і завдань, що реалізуються.	Цілі і завдання прості та ясні. Завдання піддаються розподілу. Роботи можна вимірювати.	Завдання не мають чітких меж. Роботи виміряти складно, а часом і неможливо.
Можливість регламентації виконання управлінських функцій. Авторитет влади.	Постійна повторюваність одних і тих самих робіт, що дозволяє їх регламентувати. Призначається дана влада.	Рідкісна повторюваність тих самих робіт, у результаті чого стає складно регламентувати виконання управлінських функцій. Авторитет влади Завойовується.

ІЄРАРХІЧНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

Ієрархічні структури управління мають багато різновидів. Вони формувалися відповідно до принципів, які були сформульовані ще на початку XX століття. При цьому головна увага приділялася поділу праці на окремі функції.

Сучасні організаційні структури ієрархічного типу походять від елементарних структур. В економічній літературі можна зустріти, що елементарна організаційна структура відбиває дворівневий поділ, що може існувати тільки на малих підприємствах. За такої структури в організації виділяється верхній рівень (керівник) і нижчий рівень (виконавець). До елементарних структур можна віднести лінійні та функціональні організаційні структури управління. Ці види структур, як самостійні, не використовуються жодним великим підприємством ні в нас, ні за кордоном.



Рис. 7.6. Лінійна структура управління підприємством

Лінійна структура управління наведена на рисунку 7.6. Вона дуже проста за своєю суттю: основним принципом побудови лінійної структури є вертикальна ієрархія, тобто підпорядкованість ланок управління знизу доверху. За лінійної структури управління дуже чітко здійснюється принцип єдиноначальності: кожен підрозділ очолює керівник, наділений усіма повноваженнями, який здійснює одноособове керівництво підлеглими йому ланками і який зосереджує у своїх руках усі функції управління. Керівники підрозділів нижчих ступенів безпосередньо підпорядковуються тільки одному керівнику більш високого рівня управління, вищий орган управління не має права віддавати розпорядження виконавцям, минаючи їхнього безпосереднього керівника. Даний вид структур характеризується одномірністю зв'язків: тут мають місце тільки вертикальні зв'язки.

До переваг організаційної структури управління можна віднести:

- єдність розпорядництва, простоту та чіткість підпорядкування;
- повну відповідальність керівника за результати діяльності підлеглих йому підрозділів;
- оперативність у прийнятті рішень;
- погодженість дій виконавців;
- одержання нижчими ланками погоджених між собою розпоряджень і завдань.

Як недоліки цього найпростішого виду структур управління можна назвати:

- велике інформаційне перевантаження керівника, величезний потік документів, множинність контактів з підлеглими, вищими і суміжними ланками;
- високі вимоги до керівника, який має бути висококваліфікованим фахівцем, що володіє великими різнобічними знаннями і досвідом з усіх функцій управління і сфер діяльності, які здійснюють підлегли йому працівники;
- структура може бути пристосована тільки до вирішення оперативних і поточних завдань;
- структура не гнучка і не дає змоги вирішувати завдання, обумовлені умовами функціонування, які постійно змінюються.

Лінійна організаційна структура управління застосовується, як правило, лише в низових виробничих ланках (у групах, бригадах тощо), а також на малих підприємствах у початковий період їхнього становлення.

Для функціональної структури управління характерне створення структурних підрозділів, кожен з яких має свої чітко визначені, конкретні завдання й обов'язки (рисунк 7.7). Отже, в умовах даної структури кожен орган управління, а також виконавець спеціалізуються на виконанні окремих видів управлінської діяльності (функцій). Створюється апарат фахівців, що відповідають тільки за визначену ділянку роботи.

В основі функціональної структури управління лежить принцип повного розпорядництва: виконання вказівок функціонального органу в межах його компетенції обов'язкове для підрозділів.

Переваги функціональної структури управління можна звести до такого:

- висока компетентність фахівців, що відповідають за виконання конкретних функцій;
- спеціалізація підрозділів на виконанні визначеного виду управлінської діяльності, ліквідація дублювання у виконанні завдань управління окремими службами.

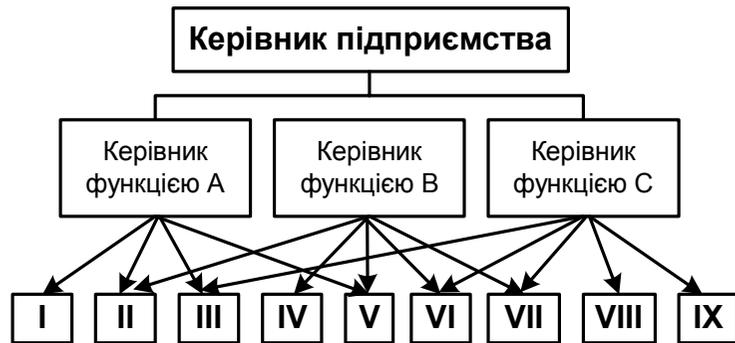


Рис. 7.7. Функціональна структура управління підприємством

Як недоліки цього виду організаційної структури управління можна назвати:

- порушення принципом повноправного розпорядництва принципу єдиноначальності;
- тривала процедура прийняття рішень;
- труднощі підтримки постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами;
- зниження відповідальності виконавців за роботу, оскільки кожен виконавець одержує вказівки від кількох керівників;
- неузгодженість і дублювання вказівок і розпоряджень, які одержують виконавці «зверху»;
- кожен функціональний керівник і функціональний підрозділ ставлять свої питання на перше місце, не погоджуючи їх з необхідністю досягнення поставлених перед підприємством цілей.

Деякою мірою ліквідації недоліків лінійної і функціональної організаційних структур сприяють лінійно-штабна і лінійно-функціональна структури управління, що передбачають функціональний поділ управлінської праці в підрозділах різних рівнів і сполучення лінійного і функціонального принципів управління. В цьому випадку функціональні підрозділи можуть проводити свої рішення або через лінійних керівників (в умовах лінійно-штабної структури), або в межах спеціальних повноважень прямо доводити їх до спеціалізованих служб чи окремих виконавців на нижчому рівні (в умовах лінійно-функціональної структури управління).

В основі лінійно-штабної структури управління лежить лінійна структура, але при лінійних керівниках створюються спеціальні підрозділи (штабні служби), що спеціалізуються на виконанні визначених управлінських функцій (рис. 7.8). Ці служби не мають права прийняття рішень, а лише забезпечують силами своїх фахівців більш кваліфіковане виконання лінійним керівником своїх обов'язків. Діяльність функціональних фахівців у цих умовах зводиться до пошуку найбільш раціональних варіантів вирішення завдань. Остаточне ухвалення вирішення і передача його підлеглим для виконання здійснюється лінійним керівником. В умовах цього виду структур управління зберігається принцип єдиноначальності. Важливим завданням лінійних керівників при цьому стає координація дій функціональних служб (ланок) і направлення їх у русло загальних інтересів організації.



Рис. 7.8. Лінійно-штабна структура управління підприємством

На відміну від лінійно-штабної у лінійно-функціональній структурі, найпоширенішій структурі ієрархічного типу, яка й дотепер широко використовується в усьому світі, функціональні підрозділи можуть самі віддавати розпорядження нижчим ланкам, але не з усіх, а з обмеженого кола питань, які обумовлені їх функціональною спеціалізацією.

Основу лінійно-функціональних структур складає, крім лінійних принципів керівництва, спеціалізація управлінської діяльності за функціональними підсистемами підприємства (маркетинг, дослідження й розробки, виробництво, фінанси й економіка, персонал тощо), а також «шахтний» принцип побудови. Цей принцип означає, що в кожній функціональній підсистемі формується ієрархія служб («шахта»), що пронизує все підприємство від верху до низу.

Перевагами лінійно-функціональних структур, як правило, вважають:

- стимулювання ділової і професійної спеціалізації в умовах даної структури управління;

- високу виробничу реакцію підприємства, тому що вона побудована на вузькій спеціалізації виробництва і вузькій кваліфікації фахівців;

- зменшення дублювання зусиль у функціональних областях;

- поліпшення координації діяльності в функціональних областях.

Незважаючи на велике поширення лінійно-функціональних структур управління, приведемо цілий перелік їх недоліків:

- розмивання розробленої стратегії розвитку підприємства: підрозділи можуть бути зацікавлені в реалізації своїх локальних цілей і завдань більшою мірою, ніж підприємства в цілому, тобто ставити свої власні цілі вище за цілі всього підприємства;

- відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між підрозділами;

- різке збільшення обсягу роботи керівника підприємства і його заступників через необхідність узгодження дій різних функціональних служб;

- надмірно розвинута система взаємодії по вертикалі;

- втрата гнучкості у взаєминах працівників апарату управління через застосування формальних правил і процедур;

- слабка інноваційна і підприємницька реакція підприємства з такою організаційною структурою управління;

- неадекватне реагування на вимоги зовнішнього середовища;

- утруднення й уповільнення передачі інформації, що позначається на швидкості і своєчасності прийняття управлінських рішень; ланцюг команд від керівника до виконавця стає занадто довгим, що утрудняє комунікацію.

З огляду на всі перераховані вище недоліки, важливо підкреслити, за яких же умов вони згладжуються:

- лінійно-функціональні структури управління найбільш ефективні там, де апарат управління виконує рутинні, ті, які часто повторюються і рідко міняються завдання і функції, тобто на підприємствах, що функціонують в умовах вирішення стандартних управлінських проблем;

- позитивні якості цих структур виявляються в керуванні підприємствами з масовим чи великомасштабним типом виробництва, у підприємствах, що випускають відносно обмежену номенклатуру продукції;

- вони найбільш ефективні за господарського механізму витратного типу, коли виробництво мало схильне до прогресу в галузі науки і техніки;

- лінійно-функціональні структури успішно застосовуються на підприємствах, що діють у стабільних зовнішніх умовах.

Для ефективного функціонування підприємства в умовах лінійно-функціональних структур управління дуже важливо розробити відповідні нормативні та регламентуючі документи, що визначають відповідність між відповідальністю і повноваженнями керівників різних рівнів і підрозділів; дотримання норм керованості, особливо перших керівників і їхніх заступників, котрі формують раціональні інформаційні потоки, що децентралізують оперативне управління виробництвом і враховують специфіку роботи різних підрозділів.

Вперше дивізійні структури управління з'явилися наприкінці 20-х років на підприємствах «Дженерал Моторс», а найбільше поширення вони одержали в 60–70-ті роки ХХ століття. За деякими оцінками, від лінійно-функціональних структур до дивізіональних до середини 80-х років у США перейшли 80% усіх диверсифікованих і спеціалізованих компаній, у тому числі з 500 найбільших – 95%. У Японії такий вид структури застосовують 45% усіх компаній. Дивізійні структури виникли як реакція на недоліки лінійно-функціональних структур. Необхідність їхньої реорганізації була викликана різким збільшенням розмірів компаній, ускладненням технологічних процесів, диверсифікованістю й інтернаціоналізацією їхньої діяльності. В умовах зовнішнього середовища, яке динамічно змінюється, неможливо було керувати з єдиного центра несхожими один на одного чи географічно вилученими підрозділами підприємства.

Дивізійні структури – структури, засновані на виділенні великих автономних виробничо-господарських підрозділів (відділень, дивізіонів) і відповідних їм рівнів управління з наданням цим підрозділам оперативно-виробничої самостійності і з перенесенням на цей рівень відповідальності за одержання прибутку.

Під відділенням (дивізіоном) мається на увазі організаційна товарно-ринкова одиниця, що має всередині необхідні власні функціональні підрозділи. На відділення покладається відповідальність за виробництво і збут визначеної продукції й одержання прибутку, в результаті чого управлінський персонал верхнього ешелону підприємства вивільняється для вирішення стратегічних завдань. Оперативний рівень управління, що концентрується на

виробництві конкретного продукту чи на здійсненні діяльності на визначеній території, був нарешті відділений від стратегічного, відповідального за зростання і розвиток підприємства в цілому. Як правило, у вищого керівництва фірми залишається не більш 4–6 централізованих функціональних підрозділів. Вищий керівний орган підприємства залишає за собою право твердого контролю за загальнокорпоративними питаннями стратегії розвитку, науково-дослідних розробок, фінансів, інвестицій тощо. Отже, для дивізійних структур характерне сполучення централізованого стратегічного планування у верхніх ешелонах управління і децентралізованої діяльності відділень, на рівні яких здійснюється оперативне управління і які відповідальні за одержання прибутку. У зв'язку з перенесенням відповідальності за прибуток на рівень відділень (дивізіонів) вони стали розглядатися як «центри прибутку», що активно використовують надану їм волю для підвищення ефективності роботи. Дивізійні структури управління прийнято характеризувати як сполучення централізованої координації з децентралізованим управлінням (децентралізація за збереження координації і контролю).

Дивізійний підхід забезпечує більш тісний зв'язок виробництва із споживачами, істотно прискорюючи його реакцію на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі.

Дивізійні структури характеризуються повною відповідальністю керівників відділень за результати діяльності очолюваних ними підрозділів. У зв'язку з цим найважливіше місце в керуванні підприємствами з дивізійною структурою займають не керівники функціональних підрозділів, а керівники, що очолюють виробничі відділення.

Структуризація підприємства за відділеннями (дивізіонами) здійснюється, як правило, за одним із трьох принципів: за продуктовим – з урахуванням особливостей продукції, що випускається, чи наданих послуг; залежно від орієнтації на конкретного споживача

і за регіональним – залежно від територій, що обслуговуються. У зв'язку з цим виділяється три типи дивізійних структур:

- дивізійно-продуктові структури;
- організаційні структури, орієнтовані на споживача;
- дивізійно-регіональні структури.

За дивізійно-продуктової структури повноваження з керівництва виробництвом і збутом якого-небудь продукту чи послуги передаються одному керівнику, що є відповідальним за даний вид продукції (рисунок 7.9). Керівники функціональних служб (виробничої, постачальницької, технічної, бухгалтерської, маркетингової тощо) повинні звітувати перед керівником за цей продукт.

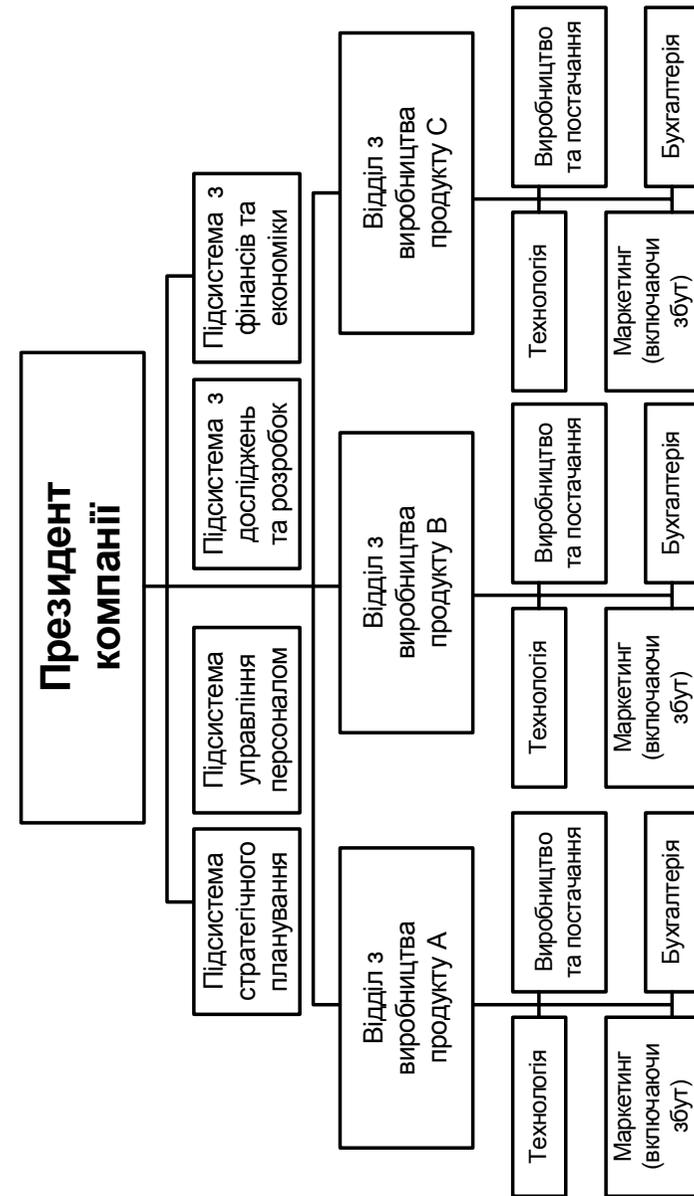


Рис. 7.9. Продуктова дивізійна структура

Підприємства з такою структурою здатні швидше реагувати на зміни умов конкуренції, технології і купівельного попиту. Діяльність з виробництва визначеного виду продукції знаходиться під керівництвом однієї людини, що поліпшує координацію робіт.

Можливий недолік продуктової структури – збільшення витрат внаслідок дублювання тих самих видів робіт для різних видів продукції. У кожному продуктовому відділенні створюються свої функціональні підрозділи.

Створюючи організаційні структури, орієнтовані на споживача, підрозділи групуються навколо визначених груп споживачів (наприклад, армія та цивільні галузі, продукція виробничо-технічного і культурно-побутового призначення). Мета такої організаційної структури полягає в тому, щоб задовольняти потреби конкретних споживачів так само добре, як це робить підприємство, що обслуговує всього одну їх групу. Як приклад організації, що використовує організаційні структури управління, орієнтовані на споживача, можна навести комерційні банки. Основними групами споживачів послуг у даному випадку будуть: індивідуальні клієнти, підприємства, інші банки, міжнародні фінансові організації.



Рис. 7.10. Регіональна дивізійна структура

Якщо діяльність підприємства поширюється на кілька регіонів, у яких потрібно використовувати різні стратегії, то доцільно формувати дивізійну структуру управління за територіальним принципом, тобто застосовувати дивізійно-регіональну структуру (рисунок 7. 10). Вся діяльність підприємства у визначеному регіоні в цьому випадку повинна підкорятися відповідному керівнику, що несе за неї відповідальність перед вищим керівним органом

фірми. Дивізійно-регіональна структура полегшує вирішення проблем, які пов'язані з місцевими звичаями, особливостями законодавства і соціально-економічного середовища регіону. Територіальний розподіл створює умови для підготовки управлінського персоналу відділень (дивізіонів) безпосередньо на місці.

Як переваги даного виду структур можна назвати:

– використання дивізійних структур дозволяє підприємствам приділяти конкретному продукту чи споживачеві географічного регіону стільки ж уваги, скільки приділяє невелике спеціалізоване підприємство, у результаті чого можна швидше реагувати на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі, адаптуватися до умов, що змінюються;

– цей вид структури управління орієнтує на досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства (виробництво конкретних видів продукції, задоволення потреб визначеного споживача, насичення товарами конкретного регіонального ринку);

– зменшення складності управління, з яким зіштовхуються керівники вищої ланки;

– відокремлення оперативного управління від стратегічного, у результаті чого вище керівництво підприємства концентрується на стратегічному плануванні й управлінні;

– перенесення відповідальності за прибуток на рівень дивізіонів, децентралізацію прийняття оперативних управлінських рішень, що допомагає наблизити керівництво до проблем ринку;

– поліпшення комунікацій;

– розвиток широти мислення, гнучкості сприйняття і завзяття керівників відділень (дивізіонів).

У той же час варто підкреслити недоліки розглянутого типу організаційних структур:

- дивізійні структури управління призвели до зростання ієрархічності, тобто вертикалі управління. Вони зажадали формування проміжних рівнів менеджменту для координації роботи відділень, групи тощо;

- протиставлення цілей відділень загальним цілям розвитку підприємства, розбіжність інтересів «верхів» і «низів» у багаторівневій ієрархії;

- можливість виникнення міжвідділкових конфліктів, зокрема, у випадку дефіциту ключових ресурсів, що розподіляються централізовано;

- невисока координація діяльності відділень (дивізіонів), штабні служби роз'єднані, горизонтальні зв'язки ослаблені;

- неефективне використання ресурсів, неможливість їх використовувати повною мірою у зв'язку із закріпленням ресурсів за конкретним підрозділом;

- збільшення витрат на утримання управлінського апарату внаслідок дублювання тих самих функцій у підрозділах і відповідного збільшення чисельності персоналу;

- утруднення здійснення контролю від верхів до низів;

- багаторівнева ієрархія в рамках самих відділень (дивізіонів), дія в них усіх не доліків лінійно-функціональних структур;

- можливе обмеження професійного розвитку фахівців підрозділів, оскільки їхні колективи не такі великі, як у випадку застосування лінійно-функціональних структур на рівні компаній.

Слід зазначити, що найбільш ефективно дивізіонні структури управління використовувати за таких умов:

- якщо підприємство великих розмірів і розширює виробничо-господарські операції;

- якщо підприємство має широку номенклатуру продукції, що випускається;

- коли підприємство із сильно диверсифікованим виробництвом;

- коли виробництво продукції на підприємстві слабо піддане коливанням ринкової кон'юнктури і мало залежить від технологічних нововведень;

- за інтенсивного проникнення компаній на закордонні ринки, тобто якщо підприємства здійснюють свою діяльність у широких міжнародних масштабах, одночасно на кількох ринках у країнах із різними соціально-економічними системами і законодавством.

Аналіз різновидів організаційних структур ієрархічного типу показав, що перехід до більш гнучких, адаптивних структур управління, краще пристосованих до динамічних змін і вимог виробництва, був об'єктивно необхідний і закономірний.

АДАПТИВНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

Для адаптивних (гнучких, органічних) організаційних структур характерна відсутність бюрократичної регламентації діяльності органів управління, відсутність детального поділу праці за видами робіт, розмитість рівнів управління і невелика їхня кількість, гнучкість структури управління, децентралізація прийняття рішень, індивідуальна відповідальність кожного працівника за загальні результати діяльності.

Крім того, адаптивні організаційні структури, як правило, характеризуються такими ознаками:

- здатністю порівняно легко змінювати свою форму;

- орієнтацією на прискорену реалізацію складних проектів, комплексних програм, вирішення складних проблем;

- обмеженою дією в часі, тобто формуванням на тимчасовій основі на період вирішення проблеми, виконання проекту, програми;

- створенням тимчасових органів управління.

До різновидів структур адаптивного типу можна віднести проектні, матричні, програмно-цільові, проблемно-цільові структури, засновані на груповому підході (командні, проблемно-групові, бригадні), мережні організаційні структури.

Проектні структури – це структури управління комплексними видами діяльності, які через їх вирішальне значення вимагають забезпечення безупинного координуючого та інтегруючого впливу за жорстких обмежень за витратами, термінами і якістю робіт.

Традиційно керівник підрозділу в будь-якій великій організації в межах організаційної структури ієрархічного типу має безліч різних обов'язків і несе відповідальність за різні аспекти декількох різних програм, проблем, проектів, видів продукції та послуг. Безумовно, що в цих умовах навіть висококваліфікований керівник буде на одні види діяльності звертати більше уваги, а на інші – менше. Тобто, ним не повною мірою враховуються всі особливості, всі деталі проектів, що може призвести до самих серйозних наслідків. Тому для того, щоб управляти проектами, і насамперед, великомасштабними, і використовуються спеціальні проектні структури управління.

Проектні структури в підприємствах, як правило, застосовуються тоді, коли виникає необхідність розробити і здійснити організаційний проект комплексного характеру, що охоплює, з одного боку, вирішення широкого кола спеціалізованих технічних, економічних, соціальних та інших питань, а з іншого – діяльність різних функціональних і лінійних підрозділів. До організаційних проектів можна віднести будь-які процеси цілеспрямованих змін у системі, наприклад, реконструкцію виробництва, розробку й освоєння нових видів продукції і технологічних процесів, будівництво об'єктів тощо.

Проектна структура управління – це тимчасова структура, яка створюється для вирішення конкретного комплексного завдання (розробки проекту і його реалізації). Зміст проектної структури управління полягає в тому, щоб зібрати в одну команду самих кваліфікованих співробітників різних професій для здійснення складного проекту у встановлений термін із заданим рівнем якості й у рамках виділених для цієї мети матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

Проектна структура управління припускає забезпечення централизованого управління всім ходом робіт з кожного великого проекту.

Існує кілька типів проектних структур. Чисті чи зведені проектні структури управління, що припускають формування спеціального підрозділу – проектної команди, яка працює на тимчасовій основі. Тимчасова група фахівців – по суті, зменшена за масштабами копія постійної функціональної структури даної організації (рисунок 7.11). Правда, на практиці ці проектні команди рідко знаходять висвітлення на формальних схемах організаційних структур управління. До складу тимчасових груп включають необхідних фахівців: інженерів, бухгалтерів, керівників виробництва, дослідників, а також фахівців з управління. Керівник проекту наділяється проектними повноваженнями (повною владою і правами контролю в межах конкретного проекту). Керівник відповідає за всі види діяльності від початку до повного завершення проекту чи якої-небудь його частини. У його функції входить визначення концепції і цілей проектного управління, формування проектної структури, розподіл завдань між фахівцями, планування й організація виконання робіт, координація дій виконавців. Йому цілком підлегли всі члени команди і всі виділені для цієї мети ресурси. У число проектних повноважень керівника проекту входить відповідальність за планування проекту, за складання графіка і хід виконання робіт, за витрату виділених ресурсів, у тому числі й за матеріальне заохочення працюючих. Після завершення робіт із проекту структура розпадається, а персонал переходить у нову проектну структуру чи повертається на свою постійну посаду (при контрактній роботі – звільняється).

Часто проектні структури, як правило, використовуються для вирішення будь-яких особливо великомасштабних завдань. У випадку менш великих проектів витрати на дублювання вже існуючих у

підприємства служб у проектній структурі управління стають нерациональними. У відносно невеликих проектах його керівник може виступати як консультант вищого керівництва фірми, або ж хто-небудь з вищого керівного складу фірми координує реалізацію проекту в рамках звичайної лінійно-функціональної структури.



Рис. 7.11. Один з різновидів проектних структур управління

Основними перевагами такого виду структур управління є:

- інтеграція різних видів діяльності підприємства з метою одержання високоякісних результатів з визначеного проекту;
- комплексний підхід до реалізації проекту, вирішення проблеми;
- концентрація всіх зусиль на вирішенні одного завдання, на виконанні одного конкретного проекту;
- велика гнучкість проектних структур;
- активізація діяльності керівників проектів і виконавців у результаті формування проектних груп;
- посилення особистої відповідальності конкретного керівника як за проект у цілому, так і за його елементи.

До недоліків проектної структури управління можна віднести таке:

- за наявності кількох організаційних проектів чи програм проектні структури призводять до дроблення ресурсів і помітно ускладнюють підтримку і розвиток виробничого і науково-технічного потенціалу підприємства як єдиного цілого;
- від керівника проекту потрібно не лише управління всіма стадіями життєвого циклу проекту, але й врахування місця проекту в

мережі проектів даної організації;

- формування проектних груп, що не є стійкими утвореннями, позбавляє працівників усвідомлення свого місця в організації;
- у використанні проектної структури виникають труднощі з перспективним використанням фахівців в даному підприємстві;
- спостерігається часткове дублювання функцій.

Однією з найбільш складних структур управління адаптивного типу визнається матрична структура. Спочатку вона була розроблена в космічній галузі, застосовувалася в електронній промисловості й в областях високих технологій. Матрична структура виникла як реакція на необхідність проведення швидких технологічних змін за максимально ефективного використання висококваліфікованої робочої сили.

Матрична структура відображає закріплення в організаційній побудові фірми двох напрямків керівництва, двох організаційних альтернатив. Вертикальний напрямок – управління функціональними та лінійними структурними підрозділами підприємства. Горизонтальний – управління окремими проектами, програмами, продуктами, для реалізації яких залучаються людські й інші ресурси різних підрозділів організації.

За такої структури встановлюється поділ прав менеджерів, що здійснюють управління підрозділами, і менеджерів, які керують виконанням проекту. Найважливішим завданням вищого керівного складу підприємства в цих умовах стає підтримка балансу між двома організаційними альтернативами.

Відмітною рисою організаційної структури управління матричного типу є наявність у працівників одночасно двох керівників, що володіють рівними правами. З одного боку, виконавець підкоряється безпосередньому керівнику функціональної служби, котрий наділений необхідними проектними повноваженнями для здійснення процесу управління відповідно до запланованих термінів, виділеними ресурсами і необхідною якістю. Виникає система подвійного підпорядкування, що базується на сполученні двох принципів – функціонального і проектного (продуктового).

Матрична структура найчастіше являє собою накладення проектної структури на постійну для даної організації лінійно-функціональну структуру управління. Часом такого виду структура утворюється в результаті поступової модифікації дивізійної структури; вона може бути результатом накладення функціональної структури на дивізійну (рисунок 7.12).

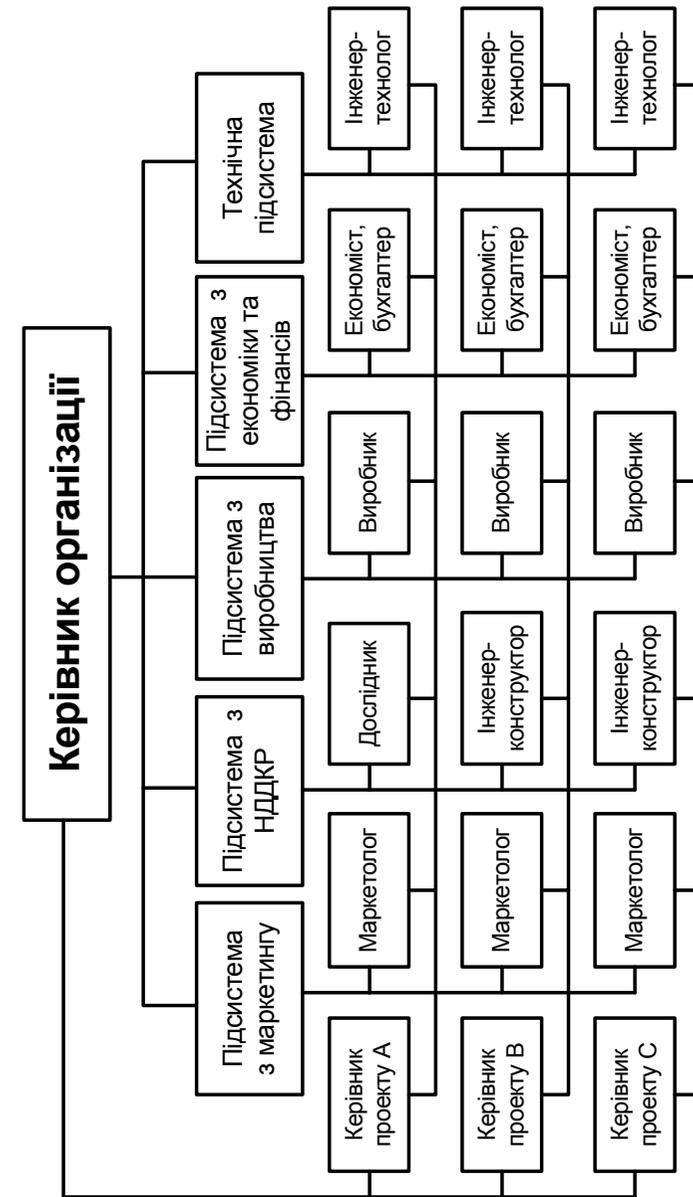


Рис. 7.12. Укрупнена схема матричної структури управління

Основним принципом у матричному підході до побудови організаційних структур управління є не вдосконалення організаційних структур управління, окремих структурних підрозділів, а поліпшення їхньої взаємодії з метою реалізації того чи іншого проекту чи ефективного вирішення визначеної проблеми.

Ця вимога виконується тут за рахунок того, що в матричній структурі паралельно з функціональними й лінійними підрозділами створюються спеціальні органи (проектні групи) для вирішення конкретних виробничих завдань. Ці проектні групи формуються за рахунок фахівців підрозділів, що знаходяться на різних рівнях управлінської ієрархії.

Матричні структури управління можуть бути двох видів. У першому випадку керівник проекту взаємодіє з двома групами підлеглих: з постійними членами проектної групи і з іншими працівниками функціональних підрозділів, що підкоряються йому на тимчасовій основі і з обмеженого кола питань. При цьому зберігається підпорядкованість цих виконавців безпосереднім керівникам підрозділів, відділів, служб. У другому випадку керівнику проекту можуть підкорятися тимчасово тільки виконавці з відповідних функціональних підрозділів.

Керівники проектів у матричних структурах, як і в розглянутих вище проектних, мають проектні повноваження. Причому ці повноваження можуть виражатися в прямих протилежностях: від необмеженої лінійної влади над усіма деталями проекту до практично чисто консультативних повноважень. Вибір конкретного варіанта визначається тим, які права делегує йому вище керівництво підприємства.

Керівники проектів у матричній структурі відповідають в цілому за інтеграцію усіх видів діяльності і ресурсів, що відносяться до даного проекту. Достоїнствами матричної структури є:

- інтеграція різних видів діяльності підприємства в межах реалізованих проектів, програм;
- одержання якісних результатів з великої кількості проектів, програм, продуктів;
- значна активізація діяльності керівників і працівників управлінського апарату в результаті формування проектних (програмних) команд, які активно взаємодіють з функціональними підрозділами, посилення взаємозв'язку між ними;

– залучення керівників усіх рівнів і фахівців у сферу активної творчої діяльності з реалізації організаційних проектів і, насамперед, з прискорення технічного удосконалення виробництва;

– скорочення навантаження на керівників вищого рівня управління шляхом передачі повноважень, прийняття рішень на середній рівень за збереження єдності координації і контролю за ключовими вирішеннями на вищому рівні;

– посилення особистої відповідальності конкретного керівника як за проект (програму) у цілому, так і за його елементи;

– досягнення більшої гнучкості і координованості робіт, ніж у лінійно-функціональних і дивізійних організаційних структурах управління, тобто краще і більш швидке реагування матричної структури на зміну зовнішнього середовища;

– подолання внутрішньоорганізаційних бар'єрів, не заважаючи при цьому розвитку функціональної спеціалізації.

Незважаючи на перераховані вище достоїнства аналізованого виду структур управління, необхідно відзначити скептичне відношення до нього багатьох фахівців і, насамперед, практиків. Розробка матричних структур дуже часто розглядається як досягнення розвитку управлінської теорії, що дуже важко реалізується на практиці. До недоліків матричних структур відносять такі:

– складність матричної структури. Для практичної реалізації, для її впровадження необхідна тривала підготовка працівників і відповідна організаційна культура;

– структура складна, громіздка і дорога не тільки у впровадженні, але й в експлуатації;

– вона є важкою і часом незрозумілою формою організації;

– у зв'язку із системою подвійного підпорядкування підривається принцип єдиноначальності, що часто призводить до конфліктів, у межах цієї структури породжується двозначність ролі виконавця і його керівників, що створює напругу у відносинах між членами трудового колективу підприємства;

– у межах матричної структури проявляється тенденція до анархії, так як в її умовах не чітко розподілені права і відповідальність між її елементами;

– для цієї структури характерна боротьба за владу, тому що в її межах чітко не визначені владні повноваження;

– для даної структури характерні надмірні накладні витрати в зв'язку з тим, що потрібно більше засобів для утримання більшої кількості керівників, а також на вирішення конфліктних ситуацій;

- досягненню високоякісних результатів заважає двозначність і втрата відповідальності;
- за використання матричної структури виникають труднощі з перспективним використанням фахівців у даній організації;
- спостерігається часткове дублювання функцій;
- несвоєчасно приймаються управлінські рішення; як правило, характерно групове їх прийняття;
- відзначається конформізм у прийнятті групових рішень;
- порушується традиційна система взаємозв'язків між підрозділами;
- в умовах матричної структури ускладнюється і практично відсутній повноцінний контроль за рівнями управління;
- структура вважається абсолютно неефективною в кризові періоди.

При цьому слід зазначити, що перехід до матричних структур, як правило, охоплює не всю організацію, а лише якусь частину. І хоча ми навели досить багато недоліків цього виду структур, масштаби їхнього застосування чи використання окремих елементів матричного підходу в організаціях досить значні.

Контрольні запитання та завдання

1. Що таке "владні повноваження"?
2. Що розуміють під відповідальністю?
3. Що таке делегування?
4. Що включає процес делегування?
5. Що таке опір делегуванню? З чого він складається?
6. Які правила делегування Вам відомі?
7. Що підлягає делегуванню?
8. Коли делегування здійснюється неправильно?
9. Що містить організаційний механізм делегування?
10. Дайте визначення поняттям "структура управління", "ланки управління", "ступінь (рівень) управління".
11. Що впливає на структуру апарату управління?
12. Як здійснюється поділ праці за лінійної системи управління?
13. Що включає функціональна система управління?
14. З чого складається лінійно-функціональна система?
15. Охарактеризуйте основні елементи проектування організації.

16. Які Ви знаєте переваги та недоліки централізації?
17. Назвіть основні переваги та недоліки децентралізації.
18. Що таке диференціація та інтеграція?
19. Назвіть основні групи ситуаційних чинників.
20. З яких елементів складається організаційна структура?
21. Охарактеризуйте головні етапи циклу існування організації.
22. Які Ви знаєте форми проектування структур управління.
23. Чим характеризується формальна організація?
24. Що таке неформальна організація?
25. Дайте визначення поняттям "функціональна форма", "конгломератна форма", "філіальна форма".
26. Як класифікують організаційні структури управління?
27. Охарактеризуйте ієрархічні структури управління.
28. Охарактеризуйте адаптивні структури управління.
29. Чим відрізняються ієрархічні структури управління від адаптивних?

Тести

1. *Структура управління – це:*
 - а) сукупність виробничих підрозділів підприємства та зв'язків між ними;
 - б) відображення співвідношення та зв'язків між управлінськими посадами;
 - в) відображення підлеглості відділів та виробничих підрозділів управлінським посадам.
2. *За лінійної системи управління поділ праці між керівниками здійснюється за принципом поділу:*
 - а) об'єктів управління;
 - б) функцій управління;
 - в) і об'єктів, і функцій управління.
3. *Перевагою функціональної системи управління є:*
 - а) швидкість прийняття управлінських рішень;
 - б) економічність системи (незначні витрати на утримання);
 - в) кваліфіковане прийняття рішень.
4. *У структурі, орієнтованій на споживача, підрозділи формуються за:*
 - а) певними видами продукції;
 - б) потребами певних груп споживачів;

- в) географічними ринками.
5. *Проектні організації створюються для:*
- розв'язання конкретного завдання;
 - постійного виконання програм виробництва;
 - пристосування до нових умов, цілей, завдань.
6. *Заступник директора з виробничих питань займається:*
- керівництвом технічної підготовки виробничо-господарської діяльності;
 - управлінням основним виробництвом;
 - керівництвом процесів планування.
7. *До основних цехів відносяться:*
- механічний;
 - ремонтно-механічний;
 - інструментальний.
8. *Що слід розуміти під організаційною структурою управління:*
- склад і супідрядність взаємозв'язаних управлінських ланок, які забезпечують здійснення функцій і завдань управління організацією;
 - склад ланок управління організацією;
 - супідрядність управлінських взаємозалежних ланок управління;
 - склад підрозділів управління.
9. *Що створює структуру управління організацією?*
- сукупність лінійних і функціональних служб (органів);
 - сукупність лінійних органів управління;
 - сукупність функціональних служб;
 - сукупність окремих ланок управління.
10. *Де переважно застосовується лінійна структура:*
- в управлінні малими організаціями;
 - в управлінні великими організаціями;
 - в управлінні об'єднаннями організацій;
 - в управлінні кооперативними організаціями.
11. *Що слід розуміти під функцією організації?*
- процес створення структури організації;
 - встановлення постійних взаємовідносин між ланками управління;
 - визначення певного порядку в системі управління;
 - процес створення окремих підрозділів організації.

12. *Організаційна структура управління визначається:*
- складом і супідрядністю взаємозв'язаних управлінських ланок, які забезпечують здійснення функцій і завдань управління організацією;
 - супідрядність управлінських взаємозалежних ланок управління;
 - складом ланок управління організацією;
 - складом підрозділів організації.
13. *Що відноситься до елементів організаційних структур управління?*
- органи всіх систем управління організацією та взаємозв'язки між ними;
 - ланки управління організацією;
 - система взаємозв'язків між органами управління;
 - ланки й органи управління організацією.
14. *Де переважно застосовується лінійна структура управління?*
- в управлінні малими організаціями;
 - в управлінні великими організаціями;
 - в управлінні об'єднаннями організацій;
 - в управлінні великими і малими організаціями.
15. *Де переважно застосовується лінійно-функціональна структура управління?*
- в управлінні великими сучасними організаціями;
 - в управлінні середніми за розміром організаціями;
 - в управлінні малими організаціями;
 - в управлінні великими і малими організаціями;
16. *Де переважно застосовуються дивізійні структури управління?*
- в управлінні великими багатопрофільними організаціями зі значною кількістю виробничих і комерційних відділень;
 - в управлінні великими організаціями;
 - в управлінні спільними організаціями;
 - в управлінні малими об'єднаннями.
17. *Де переважно застосовуються матричні організаційні структури управління?*
- в управлінні багатопрофільними організаціями з великою кількістю виробництв, надання послуг обмеженого життєвого циклу;

- б) в управлінні спільними організаціями;
- в) в управлінні середніми за розміром організаціями;
- г) в управлінні великими організаціями.

18. У чому полягає основна перевага матричних організаційних структур управління?

- а) висока гнучкість та орієнтація на нововведення;
- б) орієнтація на встановлення належних інформаційних зв'язків між ланками управління;
- в) орієнтація на нововведення;
- г) орієнтація на завоювання нових ринків збуту продукції.

19. Функціональна структура управління будується на:

- а) ієрархії органів, які забезпечують виконання кожної функції управління на всіх рівнях;
- б) ієрархії органів, які здійснюють контроль;
- в) ієрархії органів, які координують діяльність;
- г) всі відповіді неправильні.

20. До переваг функціональної структури управління слід віднести:

- а) залучення до роботи кваліфікованих фахівців;
- б) порушення єдності розпорядництва, зниження відповідальності за роботу;
- в) подвійне підпорядкування виконавців;
- г) жодна з перерахованих характеристик.

21. Яка із систем управління передбачає створення спеціальних колегій, рад, з якими керівники та фахівці погоджують свої дії та рішення.

- а) лінійно-функціональна;
- б) лінійна;
- в) функціональна;
- г) дивізійна;

СИТУАЦІЯ

За останні роки у світовій практиці менеджменту (в тому числі і в українській) особлива увага приділяється удосконаленню структур управління підприємством. Це природно, оскільки має велике значення в організації менеджменту. Як відомо, існують різні типи структур управління: лінійна, лінійно-штабна, функціональна, дивізійна, матрична, множинна тощо.

Лінійна структура включає в себе два блоки: один – зайнятий виробництвом, другий – реалізацією товару. В її межах визнаються права і обов'язки всіх учасників. Вона використовується невеликими фірмами з однорідною та нескладною технологією. Управління здійснюється за схемою: начальник (директор) – керівник з виробництва – майстер виробництва – виконавці (працівники).

Лінійно-штабна структура утворюється шляхом створення спеціалізованих служб (штабів) при кожному лінійному керівникові. Наприклад, при керівнику з виробництва створюються служби (штаби): постачання, збирання, пакування, транспортування і т.д.

Функціональна структура є модифікацією лінійно-штабної структури. Різниця полягає в тому, що персонал штабів функціональної структури наділений не дорадчо-виконавчими правами, а правом керівництва і прийняття відповідальних рішень.

Дивізійна структура будується не за функціональною ознакою, а за продуктами, ринками або групами споживачів, які обслуговуються. Кожний підрозділ розглядається як “центр реалізації”, “центр прибутку”, “центр інвестицій”. Адміністрації фірми підпорядковуються тільки загальні відділи (фінансовий, юридичний тощо).

Матрична структура складається з постійних управлінських груп (центральна служба фірми, служби функціональних менеджерів) і сформованих груп конкретних нових продуктів або проектів. Вона використовується фірмами, продукція яких має відносно короткий життєвий цикл і часто змінюється. Для вирішення проблеми в такі групи з функціональних відділів направляються співробітники та необхідні ресурси. Після вирішення завдань співробітники повертаються у свої відділи.

Множинна структура використовує одночасно різні організаційні структури управління. Це робиться у великих і багато-профільних фірмах.

Запитання:

1. Яка структура управління, на вашу думку, є найсучаснішою та найефективнішою?
2. Які організаційні структури більше підходять до сучасних економічних умов роботи в Україні?
3. Якщо були б призначені головним менеджером фірми, якій організаційній будові ви віддали б перевагу і чому?

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів: Світ, 1995.– 296с.
2. Веснин В.Р. Основи менеджмента: Учебник. – М.: Изд-во „Триада, ЛТД”, 1996. – 384с.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1995.– 480с.
4. Дафт Р.Л. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2000. – 832с.
5. Завадський Й.С. Менеджмент – Т.1. – К.: УФІМБ, 1997. – 543с.
6. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках. – М.: Экономика, 1991. – 232 с.
7. Мартыненко Н.М. Технология менеджмента: Учебник. – К.: МП "Леся", 1997. – 802с.
8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
9. Нельсон Боб, Экономист Питер. Умение управлять для "чайников". / Пер. с англ. – К.: Диалектика, 1997. – 336 с
10. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: «Кондор», 2003. – 556 с.
11. Румянцева З.И., Саломатин Н.А. и др. Менеджмент организаций. – М.: ИНФРА-М, 1996.– 432с.
12. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: навчальний посібник. – К.: «Кондор», 2005. – 860 с.

**Тема
8****Мотивація як
загальна функція
менеджменту**

- 8.1. Зміст і еволюція поняття мотивації.
- 8.2. Змістові теорії мотивації.
- 8.3. Процесійні теорії мотивації.
- 8.4. Мотиваційна теорія підкріплення.

8.1. Зміст і еволюція поняття мотивації

Більшість з нас встає вранці, йде вчитися чи працювати і взагалі поводить досить передбачувано – для тих, хто нас знає. Ми реагуємо на те, що нас оточує, спілкуємося з людьми і не задумуємося, чому нам хочеться ретельно працювати, відвідувати визначені заняття чи насолоджуватися певними видами відпочинку. Але ж усе це чимось мотивоване. Під мотивацією розуміють сили, що існують усередині чи поза людиною, що збуджують у ній ентузіазм і завзятість у виконанні визначених дій. Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера саме і полягає в тому, щоб направити мотивацію на досягнення організаційних цілей. Вивчення мотивації дозволяє зрозуміти, що змушує людей працювати, що впливає на вибір ними способу дії і чому вони дотримуються його протягом деякого часу.

Велике значення для досягнення цілей організації має використання функції мотивації. Тобто мотивація – це процес стимулювання самого себе й інших до діяльності, спрямованої на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації.

Самий старий спосіб навмисного впливу на людей з метою виконання задач організації здійснювався за допомогою примусу і заохочення (метод “батога і пряника”). Природною основою ефективності цього методу були дуже низькі економічні та соціальні умови життя працівників у період промислової революції.

До початку ХХ століття ці умови мало в чому змінилися. Але Тейлор і його послідовники зрозуміли неефективність злидарського становища працівників. Була визначена денна норма виробітку, а працю понад цю норму почали оплачувати пропорційно його величині. У результаті такої удосконаленої мотивації різко зросла продуктивність праці, що підсилювалася спеціалізацією і стандартизацією. Застосування нових технологій і організації праці ще більше підвищили продуктивність.

У міру зростання життєвого рівня трудящих і їхнього ставлення до праці, керуючі почали розуміти, що економічне заохочення не завжди спонукає людину працювати краще. Це заставило теоретиків управління шукати нові способи мотивації до праці. Вони з'явилися в застосуванні психологічних мотивів.

Елтон Мейо був одним з небагатьох освічених людей свого часу, який правильно розумів наукове управління і був підготовлений у галузі психології. Він став відомим у ході експерименту, який проводився на текстильній фабриці в Філадельфії в 1923–1924 рр. Плинність робочої сили на прядильній дільниці тут досягала 250 %, тоді як на інших дільницях лише 5–6 %. Матеріальні засоби стимулювання результатів не дали, тому президент фірми звернувся за допомогою до Мейо.

Мейо зрозумів, що вирішення проблеми криється в зміні умов праці, а не в збільшенні винагорода. Задля експерименту він встановив для прядильників дві 10-хвилинні перерви для відпочинку. Плинність робочої сили різко знизилася, поліпшився моральний стан робітників, а виробіток значно зріс. Однак і сам Мейо повністю не зрозумів важливості своїх винаходів у цій галузі, оскільки психологія тоді була ще на початковій стадії розвитку.

Дослідження Мейо, проведені наприкінці 20-х років на робочих місцях, дозволили зробити висновок, що на продуктивність праці впливають такі людські фактори, як соціальна взаємодія і групова поведінка. На висновках Мейо була заснована теорія “людських відносин”.

У 40-х роках з'явилися психологічні теорії мотивації праці. Вони поділяються на дві групи: засновані на внутрішніх спонуканнях (потребах) і на поведінці людей з урахуванням того, як вони сприймають зовнішнє середовище і пізнають навколишній світ.

Потреби людей поділяються на первинні та вторинні.

Первинні – це вроджені фізіологічні потреби: дихання, сон, їжа.

Вторинні – впливають із психологічного стану людини. Такими є, наприклад, потреби в повазі, успіху, владі. Вони з'являються з розвитком інтелекту і придбанням життєвого досвіду. Цим пояснюється їхня різноманітність.

Будучи продуктом фізіологічного і психологічного стану людини, потреби виражаються в її поведінці, спонукають до визначених дій. Спонукування виявляється у визначеній поведінці, що ставить своєю метою задоволення потреби. Коли ця мета досягнута, потреба може бути задоволена цілком, частково чи зовсім не задоволена.

Ступінь задоволення потреби в даній ситуації впливає на поведінку людини, якщо складеться схожа ситуація в майбутньому. Людина буде прагнути обов'язково повторити ту свою поведінку, яка дала можливість максимально задовольнити потребу в минулому. Цей стан називається “Закон результату”.

Всі люди абсолютно різні за матеріальним становищем, вихованням, розумом, культурою, інтересами тощо, тому існує безліч різноманітних потреб і цілей. По-різному люди і поведуться, досягнувши мети. Тому не можна запропонувати один “кращий” спосіб мотивації. Те, що допускається одному, може бути абсолютно невідповідним для іншого. Задоволенню мотивації заважає також динамізм організації. Постійні зміни в організаційній структурі, технології виробництва, кадрові переміщення – все це ускладнює процес мотивації.

Для спонукання працівників до активної діяльності застосовується винагорода. Стосовно до мотивації винагорода має більш глибокий зміст, ніж гроші чи вигода задоволення.

Винагорода – це все те, що людина вважає цінним для себе. Але цінності в кожній людині свої. Портфель з доларами цивілізованою людиною буде сприйнятий як дорога винагорода. Проте для дикуна – більш коштовним виявиться портфель.

Розрізняють внутрішню і зовнішню винагорода. Внутрішню винагороду людина одержує від самої роботи. Це задоволення від спілкування з колегами, почуття досягнення результату, задоволення від корисності зробленого продукту. Внутрішня винагорода забезпечується шляхом створення гарних умов праці і точною постановкою завдань.

Зовнішню винагороду дає організація (підприємство, фірма).

Вона може виступати як у вигляді матеріальної винагороди, так і моральної. Матеріальна – зарплата, додаткові виплати, премії, оплата визначених витрат. Моральна – присвоєння звання “кращий працівник”, похвала, оцінка в наказі тощо.

Для здійснення мотивації насамперед необхідно визначити потреби людей. А. Маслоу безліч людських потреб розділив на п'ять груп за пріоритетністю їхнього задоволення:

1) фізіологічні – вода, їжа, житло;

2) безпека і впевненість у майбутньому. Захист від фізичних і фізіологічних небезпек і впевненість, що фізіологічні потреби будуть задоволені в майбутньому;

3) соціальні – соціальне визнання, взаємодія, прихильність і підтримка;

4) повага – самоповага, особисті досягнення, визнання, повага з боку оточуючих;

5) самовираження – реалізація своїх потенційних можливостей.

Перші дві групи – первинні потреби, інші — вторинні, задовольнити які людина прагне після задоволення первинних. Більшість людей, в основному, дотримується наведеної послідовності потреб, хоча в конкретних обставинах якась з потреб може домінувати.

З теорії Маслоу випливає, що мотивація людей залежить від безлічі їхніх потреб. З ростом матеріального добробуту і стабільності в суспільстві на перший план виступають вторинні потреби. Однак потреби людей змінюються. Тому керівнику необхідно стежити за способами мотивації в кожному конкретному випадку.

Все-таки в умовах управління людьми варто виходити з того, що чіткого розмежування потреб не існує. Крім того, керівник повинен враховувати індивідуальні якості людей. Особливо варто враховувати попередній досвід, що впливає на потреби сьогодні.

Значення мотивації визначається тим, що, спираючись на неї, менеджер має можливість домогтися від підлеглих відповідної цілям організації поведінки. Вивчення теорії мотивації і практичне застосування її положень дозволяє менеджерам домогтися підвищення ступеня задоволення потреб працівників, спонукати їх до більш продуктивної праці. Якщо рівень мотивації співробітників для досягнення організаційних цілей недостатній, менеджерам необхідно переглянути систему винагороди за працю.

Підхід менеджера до спонукання підлеглих до праці і використання винагороди визначаються його поглядами на проблеми мотивації. Виділяють три підходи до мотивації: традиційний, з позиції людських відносин і людських ресурсів. Новітні теорії мотивації утворюють ще один, четвертий напрям, що одержав назву *сучасних підходів*.

Традиційний підхід

Вивчення мотивації працівників почалося в епоху наукового менеджменту (основна роль належить Ф. Тейлору). Згадаємо, що науковий менеджмент припускає систематичний аналіз, який виконують співробітники, ціль його – використання отриманих даних для підвищення продуктивності праці. Увага прихильників цього напрямку зосереджена на оплаті праці, тобто працівник розглядається як *економічна людина*, готова робити більше за великі гроші. Розвиток даного підходу привів до розробки стимулюючих систем оплати праці, коли рівень заробітної плати працівника жорстко прив'язаний до кількості і якості зробленої ним продукції.

Підхід з позицій людських відносин

Поступово в уявленнях менеджерів концепція “економічної людини” була витіснена іншою (більш “дружною” стосовно працівників). Звіти і пропаганда результатів знаменитих хоторнських досліджень на заводі компанії *Western Electric* привернули увагу теоретиків і практиків до ролі таких неекономічних вигод, як робота співробітників у групах близьких за інтересами чи соціальними потребами колег. Дані види винагороди почали розглядатися як більш вагомий мотиватор поведінки працівників, ніж гроші. Нарешті почалося вивчення “людини працюючої” як людини в повному розумінні слова, що ознаменувало народження концепції *соціальної людини*. Подальші дослідження показали, що зміни поведінки працівника в кращу сторону можна домогтися навіть у тому випадку, якщо вплив обмежується підвищеною увагою до нього менеджера (“хоторнський ефект”).

Підхід з позицій людських ресурсів

Підхід з позиції людських ресурсів є подальшим розвитком концепцій “економічної людини” і “людини соціальної”. Відповідно до теорій “цілісної людини” кожен індивід – багатогранна особистість, якою рухають різноманітні фактори. Наприклад, Д. Макгрегор стверджує, що кожна людина хотіла б мати гарну роботу, а праця – такий же природний стан, як гра. Прихильники

концепції людських ресурсів відстоювали точку зору, за якою попередні наукові підходи були спрямовані на маніпулювання поведінкою найманих робітників за допомогою використання економічних або соціальних винагород. Якщо менеджер ставиться до своїх підлеглих як до компетентних, які прагнуть до високих досягнень, він одержує могутній важіль підвищення продуктивності праці. Концепція людських ресурсів – фундамент сучасних підходів до мотивації працівників.

Сучасні підходи

Сучасні підходи до мотивації формувалися під впливом трьох основних теоретичних напрямів.

До першого типу відносяться *змістові теорії мотивації*, що аналізують базові потреби людини. У них досліджуються потреби працюючих в організаціях людей; спираючись на них, менеджери одержують можливість глибше усвідомити нестатки підлеглих. Увага прихильників *процесійних теорій мотивації* сконцентрована на вивченні розумових процесів, що впливають на поведінку людини, поясненні того, якими способами працівники прагнуть до винагороди. Нарешті, *теорії підкріплення* досліджують на навчанні працівників на прийнятних у процесі праці зразках поведінки.

8.2. Змістові теорії мотивації

Основу мотивації складають мотиви, під якими розуміють активні рушійні сили, що визначають поведінку живих істот. Поведінка людини мотивована.

Психолог Маслоу розрізняє п'ять мотивів, основу яких складає задоволення первинних потреб: “дихання, спрага, голод, тепло”. Як тільки первинні потреби задоволені, ця мотиваційна група відпадає. “Ситого не привабиш хлібом”. Хліб важливий для тих, хто його не має. Якщо ж безпосередня загроза життю людей перестає існувати, вони прагнуть до безпеки. І ні за що не хочуть опинитися на тій же сходинці бідності.

Наступна мотиваційна сходинка – “контакт і причетність”, “престиж, становище, визнання”. Вищий мотив у піраміді, побудованій Маслоу, складає “самореалізація”, прагнення людини реалізувати себе у своїй справі, у творчості.

Правило: “Наступна сходинка мотиваційної структури має значення лише тоді, коли попередні сходинки пройдені”.

Мотивувати співробітників – значить надати їм шанс реалізуватися в процесі роботи. Співробітник повинен бути знайомий з успіхом. Успіх – це реалізована мета. Він також повинен мати можливість пізнати себе в результатах своєї праці, знайти себе в ній.

Ієрархія потреб за Маслоу

Мабуть, найвідоміша змістова теорія мотивації була розроблена Абрахамом Маслоу. Його **теорія ієрархії потреб** допускає, що в основі мотивації людини лежить комплекс потреб, причому потреби конкретного індивіда розташовуються в ієрархічному порядку (рисунок 8.1). А. Маслоу [2, с.504] виділив п'ять основних типів мотивуючих потреб (у порядку зростання).

1. *Фізіологічні потреби*. Це базові потреби людини, тобто потреба в їжі, воді та сексі. В організаційному середовищі до них відносяться потреби в належному опаленні, чистому повітрі та гарантіях оплати праці.

2. *Потреби в безпеці*. Потреби в безпечному фізичному й емоційному оточенні, відсутності безпосередніх погроз, тобто потреби у свободі від насильства й у суспільному порядку. В контексті організації маються на увазі потреби в безпечних умовах праці, додаткових пільгах і гарантіях збереження робочого місця.

3. *Відносини приналежності*. Потреби в приналежності відбивають бажання людини бути прийнятим серед своїх однолітків, мати друзів, бути членом групи, бути улюбленим. В організаціях потреби в приналежності визначають бажання встановлювати гарні взаємини з колегами по роботі, брати участь у робочих групах і підтримувати гарні відносини з начальством.

4. *Потреби в самоповазі*. Дані потреби пов'язані з бажанням мати позитивну думку про самого себе і користуватися увагою, повагою і визнанням з боку інших людей. У рамках організації ці потреби є мотивацією для визнання, прийняття на себе додаткових обов'язків, підвищення свого статусу й одержання кредиту довіри для роботи на користь організації.

5. *Потреби в самовираженні*. Вища категорія потреб – це прагнення людини до самореалізації. Досягти самовираження – значить цілком розкрити свій потенціал, підвищити рівень компетентності і взагалі стати краще. В організаціях ці потреби можуть бути задоволені шляхом надання співробітникам можливостей особистого зростання, прояву творчих здібностей, підготовки для одержання більш складних завдань і просування по службі.

Задоволення процесом праці	Ієрархія потреб	Задоволення в процесі праці
Освіта, релігія, хобі, особисте зростання	Потреба в самовираженні	Можливості для освіти, просування, зростання та прояву творчих здібностей
Схвалення сім'ї, друзів, суспільства	Потреба в самоповазі	Визнання, високий статус, додаткові обов'язки
Сім'я, друзі, суспільні групи	Потреба в приналежності	Робочі групи, клієнти, колеги, керівники
Відсутність війн, забруднення природного середовища, насилья	Потреба в безпеці	Безпека праці, додаткові пільги, гарантії збереження робочого місця
Їжа, вода, секс	Фізіологічні потреби	Тепло, повітря, оклад

Рис. 8.1. Ієрархія потреб за А. Маслоу

Відповідно до теорії А. Маслоу, спочатку повинні бути задоволені потреби нижчих рівнів і тільки після цього активізуються більш високі прагнення. Таким чином, задоволення потреб людини відбувається послідовно: спочатку фізіологічні, потім потреби в безпеці, потім у приналежності та ін. Якщо людина має потребу у фізичній безпеці, вона буде направляти всі свої зусилля на те, щоб створити навколо себе відповідне середовище, не відчуваючи потреб у самоповазі й самовираженні. Після того, як потреба задовольняється, вона відходить на другий план, і активізується потреба більш високого рівня. Якщо профспілка домагається високої оплати праці та гарних умов праці для своїх членів, тим самим задовольняються їхні базові потреби, у співробітників виникає прагнення до приналежності, бажання домогтися самореалізації.

Методи задоволення потреб вищих рівнів

Соціальні потреби:

- давайте співробітникам таку роботу, яка б дозволяла їм спілкуватися;
- створюйте на робочих місцях дух єдиної команди;
- проводьте з підлеглими періодичні наради;
- не намагайтеся руйнувати неформальні групи, які виникли, якщо вони не завдають організації реальних збитків;
- створюйте умови для соціальної активності членів організації за її стінами.

Потреби в повазі:

- пропонуйте підлеглим змістовнішу роботу;
- забезпечуйте їм позитивний зворотний зв'язок з досягнутими результатами;
- високо оцінюйте і стимулюйте досягнуті підлеглими результати;
- залучайте підлеглих до формування мети та розробки рішень;
- делегуйте підлеглим додаткові права і повноваження;
- просувайте підлеглих по службі;
- забезпечуйте навчання і перепідготовку, які підвищують рівень компетентності.

Потреби в самовираженні:

- забезпечуйте підлеглим можливості для навчання і розвитку, які дозволяли б повністю використати їх потенціал;
- давайте підлеглим складну та важку роботу, яка вимагає від них повної віддачі;
- стимулюйте і розвивайте у підлеглих творчі здібності.

Але слід зазначити, що чіткої п'ятисходинової ієрархічної структури потреб, за Маслоу, просто не існує. Задоволення будь-якої однієї з потреб не призводить до автоматичної дії потреб наступного рівня як фактора мотивації діяльності людини.

Іншою моделлю мотивації, яка опирається на потреби вищих рівнів, є *теорія Девіда Мак Клееланда*. Він вважав, що в людей є три потреби: влади, успіху та причетності.

Потреба влади виражається як бажання впливати на інших людей. Люди з потребою влади найчастіше проявляють себе як відкриті та енергійні люди, не бояться конфронтації і намагаються відстоювати початкові позиції.

Потреба успіху знаходиться посередині між потребою в повазі й потребою в самовираженні. Ця потреба задовольняється не проголошенням успіху якоїсь людини, а процесом доведення роботи до успішного завершення.

Люди з високорозвинутою потребою успіху ризикують помірно, люблять ситуації, в яких вони можуть взяти на себе особисту відповідальність за пошук вирішення проблеми, і хочуть, щоб досягнуті ними результати стимулювалися цілком конкретно.

Таким чином, якщо керівники бажають мотивувати людей з потребою успіху, вони повинні ставити перед ними завдання з помірним ступенем ризику, делегувати їм достатні повноваження у вирішенні поставлених завдань, регулярно і конкретно стимулювати їх у відповідності до досягнутих результатів.

Мотивація на основі **потреби в причетності** за Мак Клееландом подібна до мотивації за Маслоу. Такі люди зацікавлені в компанії знайомих, налагодженні дружніх стосунків, допомозі іншим. Люди з розвинутою потребою в причетності будуть зацікавлені такою роботою, яка даватиме їм широкі можливості соціального спілкування. Їхні керівники повинні зберігати атмосферу, яка не обмежує міжособові стосунки і контакти.

Теорія СВР. Теорія А. Маслоу, що піддавалася критиці за недостатнє підтвердження її на практиці, була модифікована К. Алдерфером. У його теорії, що одержала назву **“Теорії СВР”** (від англійських слів *existence* – існування, *relatedness* – взаємозв'язку і *growth* – зростання), виділяються тільки три категорії потреб:

1. *Потреби в існуванні*, у фізичному здоров'ї та благополуччі.
2. *Потреби у взаємозв'язках*, у взаєминах, що доставляють задоволення, з іншими людьми.

3. *Потреби в зростанні*, зв'язані з розвитком внутрішнього потенціалу індивіда, прагненням до особистого зростання, розширення компетенції.

Модель СВР і теорія А. Маслоу мають декілька схожих рис: обидві передбачають ієрархічну структуру потреб, в обох стверджується, що індивід просувається “сходами” потреб послідовно, крок за кроком. Але К. Алдерфер скоротив число категорій потреб до трьох і допустив, що просування між ними є більш складним, а саме підкоряється принципу **“фрустрація – регресія”**. Відповідно до нього у випадку, якщо задовольнити потребу високого рівня не вдається, в індивіда може відбутися повернення до уже задоволеної потреби більш низького рівня. Так, працівник, якому не вдається домогтися особистого зростання, може повернутися до більш низької соціальної потреби і направити всі свої зусилля на збільшення доходів. Таким чином, модель СВР є не настільки твердою, як ієрархія потреб А. Маслоу: вона допускає, що люди можуть переміщатися за ієрархією не тільки нагору, але і вниз у залежності від своєї здатності задовольняти потреби.

Теорія ієрархії потреб пояснює, чому менеджменту організації необхідно знаходити способи визнання своїх співробітників і залучати їх до прийняття рішень. Те, що потреби в самоповазі й любові повинні задовольнятися у процесі праці, найкраще підтверджують слова одного молодого менеджера: “Якби я повинен був однією пропозицією сказати, що мене мотивує до праці, так це те, що я знаю, що відбувається навколо і яка роль відведена мені. Це знання дозволяє мені почувати себе значимою людиною”. Багато компаній виявляють, що прекрасним мотиваційним фактором, причому фактором високого рівня, є сміх, жарти, веселощі, що знімають утому від повсякденної рутини, сприяють формуванню у співробітників почуття власної значущості, потреби іншим людям.

Двофакторна теорія Герцберга

Ще одна популярна теорія мотивації, а саме *двофакторна теорія* запропонована Фредеріком Герцбергом [2, с. 506]. У її основі лежить дослідження, у ході якого сотні працівників різних організацій відповідали на запитання про те, коли вони відчувають найбільше бажання працювати і, навпаки, коли вони не задоволені і працювати їм зовсім не хочеться. Аналіз отриманих даних показав, що задоволення і незадоволеність від виконання

робочих завдань визначаються дією принципово різних факторів. Був зроблений висновок про те, що мотивація до праці формується під впливом двох основних груп факторів.

Звернемося до рисунку 8.2. Центр шкали – нейтральне відношення працівника до праці, коли індивід не отримує ні задоволення, ні незадоволення.

Поведінка людини в процесі праці визначається двома різними групами факторів. Перша з них, **гігієнічні фактори**, пов'язана з присутністю чи відсутністю таких елементів, як умови праці, заробітна плата, політика компанії, правила і міжособистісні відносини між людьми. Негативні гігієнічні фактори обумовлюють незадоволеність індивіда процесом праці. Але позитивні фактори усього лише рятують співробітників від негативних емоцій; вони ніяк не впливають на задоволеність працею, не мотивують до більш високих результатів.

Рівень задоволення працею визначається другою групою факторів – **мотиваторами**, тобто потребами вищих рівнів, враховуючи досягнення, визнання, відповідальність і можливості для зростання. Ф. Герцберг вважав, що під час відсутності мотиваторів людина ставиться до своєї праці нейтрально. З появою мотиваторів у неї виникає спонукання до праці, що починає приносити задоволення. Таким чином, гігієнічні фактори і мотиватори роблять принципово різний вплив на мотивацію. Перші “працюють” тільки в негативній ділянці.

Наприклад, проблеми з безпекою праці чи підвищений рівень шуму викликають у працівників незадоволеність процесом праці, але їхнє усунення ніяк не позначається на рівні задоволеності працею, ніяк не мотивує працівників до більш високої продуктивності. Відповідальність за задоволення працею “несуть” такі мотиватори, як складність поставлених робочих завдань, прийняття на себе відповідальності, визнання з боку інших людей.

Як використовуються висновки теорії Ф. Герцберга в практиці менеджменту? Забезпечення належного рівня гігієнічних факторів дозволяє позбутися незадоволеності працівників. Щоб спонукати їх до праці, необхідно підключити могутні мотивуючі фактори, такі як визнання, можливості для особистого зростання, складні цікаві робочі завдання. Задача менеджменту – усунення подразників (тобто забезпечення достатніх для задоволення базових потреб гігієнічних факторів) і застосування мотиваторів, які задовольняють вищі потреби і просують співробітників до вищих досягнень.

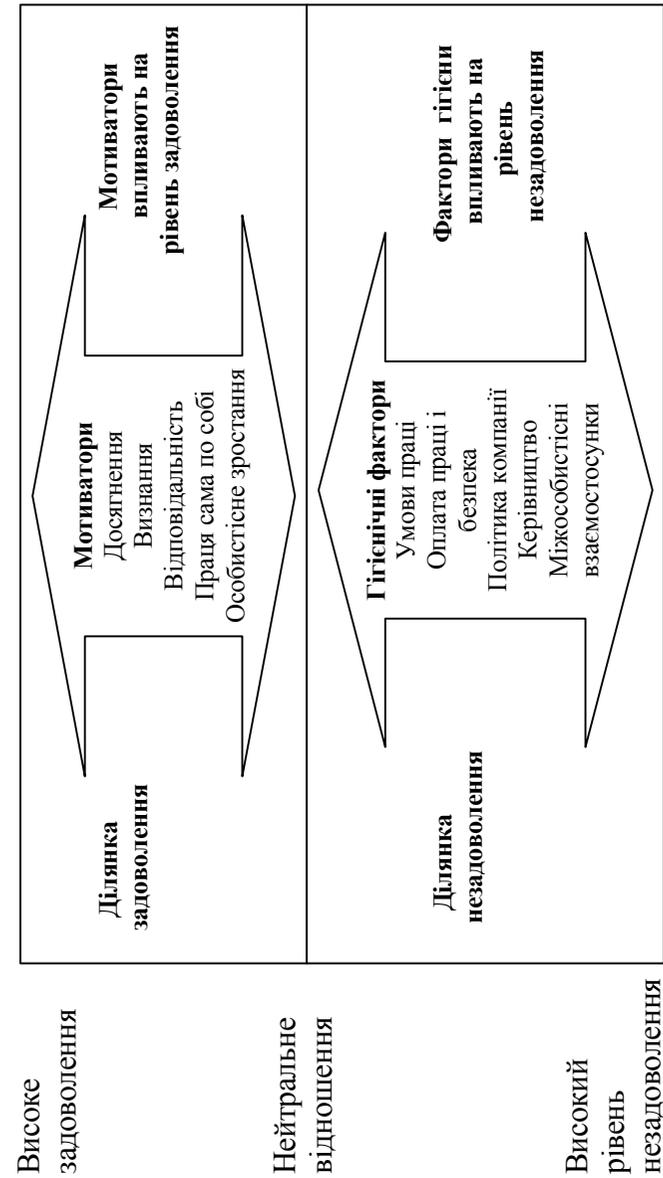


Рис. 8.2. Двофакторна теорія Ф. Герцберга

Аналізуючи всі теорії, можна зробити висновок, що застосування їх у практиці управління безумовно дає позитивний результат в цілому. Але все-таки варто уважно ставитися до окремих груп, окремих типів людей і використовувати запропоновані теоретичні положення з урахуванням конкретних умов і конкретної ситуації.

8.3. Процесійні теорії мотивації

Щоб пояснити механізм мотивації, необхідно розглянути багаточисленні поведінкові аспекти і параметри навколишнього середовища. Реалізація цього підходу призвела до створення процесійних теорій мотивації.

Процесійні теорії розглядають мотивацію в іншому плані. У них аналізується те, як людина розподіляє зусилля для здійснення різних завдань і як вибирає конкретний вид поведінки.

Є три основні процесійні теорії мотивації: теорія очікувань, теорія справедливості та модель мотивації Портера-Лоулера.

Теорія очікувань базується на тому, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною цільовою мотивацією людини для досягнення певної мети.

Очікування можна розглядати як оцінку певною особистістю вірогідності якогось явища. Аналізуючи мотивації до праці, теорія очікувань підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: затрати праці – результати, результати – винагорода і валентність (задоволення винагородою). Очікування щодо затрат праці – результатів – це відношення між витраченими зусиллями і одержаними результатами. Якщо люди відчують, що прямого зв'язку між затраченими зусиллями і досягнутим результатом немає, то, згідно з теорією очікувань, мотивація буде слабшати.

Очікування щодо результатів винагороди є очікування певної винагороди або стимулу у відповідь на досягнутий рівень результатів.

Третій фактор, який визначає мотивацію в теорії очікування, – це валентність або цінність стимулу чи винагороди.

Валентність – це передбачувана ступінь відносного задоволення або незадоволення, що передбачається та виникає внаслідок одержання певної винагороди.

Якщо валентність низька, тобто цінність винагороди для людини невелика, то теорія очікувань передбачає, що мотивація Вашої діяльності в цьому випадку також буде слабшою.

Якщо значення будь-якого з цих трьох важливих для визначення мотивації факторів буде невелике, то мотивація буде слабкою, а результати праці – низькими.

Співвідношення цих факторів можна виразити наступною формулою:

$$\text{Мотивація} = (3 - P) \cdot (P - B) \times \text{валентність.}$$

Тобто мотивація – це очікування того, що зусилля дадуть бажаний результат $(3 - P)$, помножений на очікування того, що результати потягнуть за собою відповідну винагороду $(P - B)$ помножену на цінність, що очікується (валентність).

Інше пояснення того, як люди розподіляють і спрямовують свої зусилля на досягнення поставленої мети, дає теорія справедливості.

Теорія справедливості вивчає уявлення співробітників організації про те, наскільки об'єктивно менеджмент оцінює їх трудовий внесок у порівнянні з іншими працівниками (автор – Стейсі Адамс). Теорія припускає, що, оцінюючи індивідуальну винагороду за досягнуті в процесі праці результати, співробітники організації прагнуть до соціальної рівності.

Відповідно до теорії справедливості, у тому випадку, коли індивід оцінює отриману ним винагороду як приблизно рівну оплаті праці інших співробітників, що досягли аналогічних результатів, він сприймає відношення менеджменту до нього особисто як чесне і неупереджене. Рівність винагороди оцінюється за співвідношенням “входу” і “виходу”. Трудовий вихід – це зарплата, визнання, просування по службі, інші вигоди, а вхід – освіта, досвід, докладені зусилля і здібності. Індивідуальне співвідношення входу і виходу порівнюється з аналогічними пропорціями інших членів робочої групи чи деякого середнього по групі. Відчуття **справедливості** виникає тоді, коли співвідношення індивідуального виходу і входу приблизно дорівнює пропорції виходів і входів колег.

Якщо баланс співвідношень вхід/вихід порушується, у співробітника виникає відчуття несправедливості. Таке може відбутися, наприклад, якщо людина з високим рівнем освіти чи великим досвідом одержує таку ж зарплату, як той, що тільки-но поступив

на роботу, менш освічений співробітник. Можлива і зворотна нерівність: якщо працівник виявляє, що одержує більшу винагороду за ту ж роботу, що виконують його колеги. У такому випадку в нього може виникнути потреба виправити цю несправедливість. Можливо, підвищиться інтенсивність зусиль працівника, він прийме рішення про необхідність отримання додаткової освіти, а то й задумається про можливість зниження свого заробітку. Коли індивід відчуває несправедливість, у нього виникають внутрішні суперечності, що мотивують до досягнення балансу.

До найбільш поширених способів усунення нерівності відносяться:

- *Зміна виходу.* Можливо, індивід прийме рішення про необхідність збільшення винагороди (зажадає збільшення зарплати чи надання йому більш просторого офісу).

- *Зміна входу.* Людина може вибрати й інший шлях, зменшуючи докладені в процесі праці зусилля. Наприклад, працівник, що сприймає зарплату як непомірно малу, починає гірше працювати чи “опускається” до прогулів. Якщо працівник вважає, що йому переплачують, він може підвищити інтенсивність праці.

- *Зміна уявлень.* Дослідження показують, що в тому випадку, коли індивіду не вдається впливати на вхід чи вихід, можливе коригування його уявлень про справедливість. Він може штучно завищити статус своєї роботи чи якимось вплинути на уявлення інших людей про свій заробіток, що дозволяє відновити внутрішню рівновагу.

- *Звільнитися.* Якщо людина почуває, що до неї відносяться несправедливо, вона може прийняти рішення залишити роботу, розраховуючи знайти нову, з більш сприятливим балансом входу і виходу.

Менеджери повинні пам'ятати, що їхні підлеглі оцінюють свою винагороду, порівнюючи її з оплатою праці й інших вигод колег. Збільшення заробітної плати чи призначення на більш високу посаду, які сприймаються як несправедливі стосовно інших співробітників, не роблять мотивуючого впливу. У деяких організаціях, наприклад, використовують подвійну систему оплати праці: новачки одержують набагато менше, ніж досвідчені працівники, що споконвічно створює основу для несправедливості. Несправедливість в оплаті створює тиск на працівників, що часом виявляється занадто великим. І тоді вони намагаються змінити свої уявлення, змінити саму систему чи приймають рішення

залишити роботу. Кваліфікований менеджер завжди прагне до того, щоб підлеглі сприймали його рішення як справедливі. У протилежному випадку мотивація співробітників до праці істотно знижується.

Лайман Портер і Едвард Лоулер розробили *комплексну процесійну теорію мотивації* з елементами теорії очікувань і теорії справедливості. Згідно з *моделлю Портера–Лоулера*, досягнуті результати залежать від зусиль співробітника, його здібностей і характерних особливостей, а також усвідомлення ним своєї ролі. Рівень його зусиль буде визначатися цінністю винагороди і ступенем впевненості в тому, що ці зусилля справді будуть достойно нагороджені. Більше того, за теорією Портера–Лоулера встановлюють співвідношення між винагородою і результатами, тобто людина задовольняє свої потреби за допомогою винагород за досягнуті результати.

Згідно з моделлю Портера–Лоулера, результати, досягнуті співробітником, залежать від трьох змінних: затрачених зусиль, здібностей, характерних особливостей людини, а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці. Рівень затрачених зусиль, у свою чергу, залежить від цінності винагороди і того, наскільки людина вірить в існування тісного зв'язку між зусиллями і можливою винагородою. Досягнення потрібного рівня результативності може викликати внутрішню винагороду (це почуття задоволення від виконаної роботи, почуття компетентності і самоповаги), а також зовнішні винагороди – похвалу керівника, премію, просування по службі.

Задоволення – це результат зовнішніх і внутрішніх винагород з урахуванням їх справедливості. Задоволення від того, наскільки цінна винагорода насправді. Ця оцінка буде впливати на сприйняття людиною майбутніх ситуацій [7. с. 187–189].

Один з найважливіших висновків Портера–Лоулера полягає в тому, що результативна праця приводить до задоволення.

Це прямо протилежне тому, що думають менеджери. Вони перебувають під впливом ранніх теорій людських стосунків. Ці теорії твердять, що задоволення веде до досягнення високих результатів праці (іншими словами – більш задоволені працівники працюють краще).

Портер і Лоулер, навпаки, твердять, що усвідомлення виконаної роботи приводить до задоволення, і це підвищує результативність.

У підсумку модель Портера–Лоулера внесла основний вклад у розуміння мотивації. Ця модель показує, наскільки важливо об'єднати такі поняття, як зусилля, здібності, результати, винагорода, задоволення і сприйняття в рамках єдиної пов'язаної системи.

8.4. Мотиваційна теорія підкріплення

Теорія підкріплення залишає осторонь питання потреб і роздумів працівників і привертає увагу менеджменту до аналізу взаємозв'язків між поведінкою співробітників організації та її наслідків. Прихильники теорії досліджують проблеми зміни поведінки людей у процесі праці, адекватного використання негайної винагороди і покарань.

Засоби підкріплення.

Комплекс методів, за допомогою яких на основі теорії підкріплення менеджмент прагне до зміни поведінки співробітників, одержав назву **регулювання поведінки**. Основне припущення, на якому ґрунтуються методи регулювання поведінки, називається **законом ефекту**, відповідно до якого індивіди прагнуть до повторення позитивно підкріпленої поведінки і, навпаки, уникають знову демонструвати не підкріплені дії. **Підкріплення** визначається як будь-які дії, що викликають повторення, чи, навпаки, придушення способів поведінки. Виділяють чотири основних типи підкріплення: позитивне підкріплення, відмовлення від моралі, покарання і згасання. Кожен тип підкріплення є реакцією менеджменту на поведінку працівника, яка є бажаною або не повинна повторюватися. Різні типи підкріплень представлені на рис. 8.3.

Позитивне підкріплення. Позитивне підкріплення – це винагорода бажаної поведінки співробітників (похвала за своєчасне прибуття на робоче місце, за перевиконання робочого завдання). Такого роду “приємні несподіванки” стимулюють індивідів до повторення подібних дій.

Відмовлення від моралі. Відмовлення від моралі означає, що бажана поведінка співробітника приводить до того, що менеджер відмовляється від застосування до нього яких-небудь негативних впливів. Іноді даний метод називають *негативним підкріпленням*.

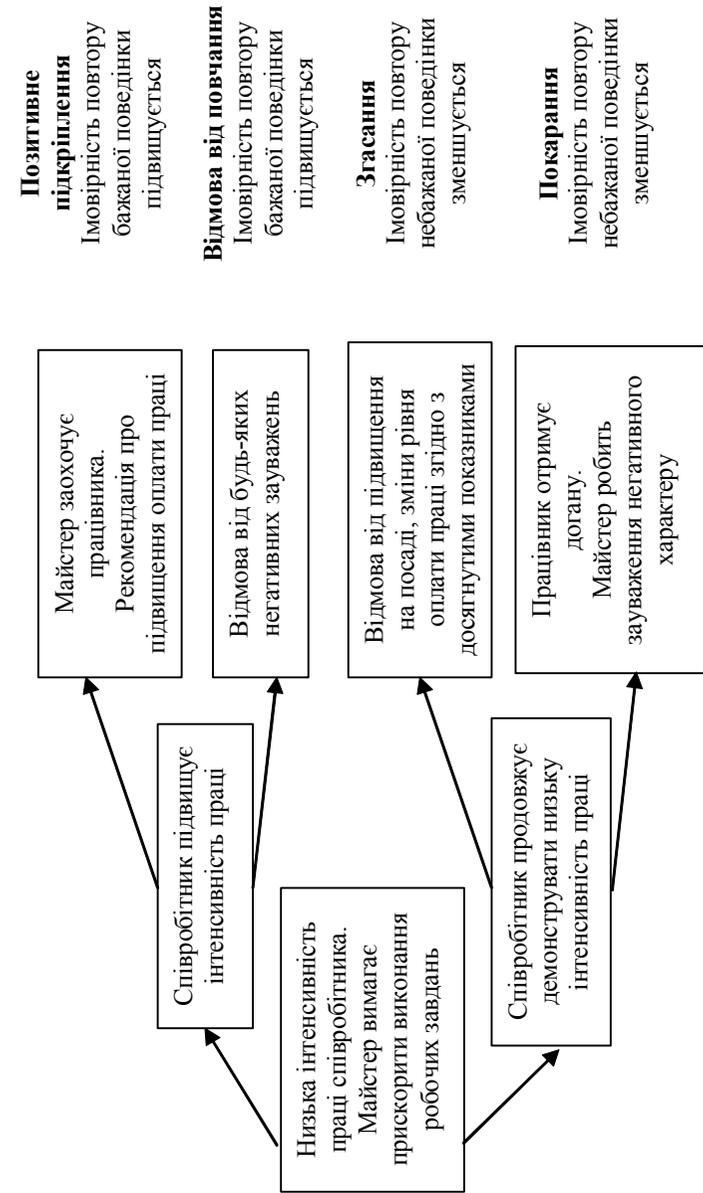


Рис. 8.3. Зміна поведінки за допомогою підкріплення

У прагненні уникнути неприємних ситуацій працівники змушені діяти “правильно” з погляду менеджменту і поступово звикають до бажаного для організації стилю поведінки (високі показники виконання робочих завдань не дають приводу для доган з боку начальника).

Покарання. Покарання є негативним результатом дій працівника, коли він поводить ся вкрай небажаним для організації чином. Наприклад, начальник може влаштувати „рознос” підлеглому за те, що той не виконав свого завдання. Менеджер очікує, що негативний результат послужить покаранням і імовірність того, що подібна поведінка повториться в майбутньому, зменши-ться. Дослідники висловлюють суперечливі думки щодо ефективності покарань. Даний метод зазнає критики за те, що підданий покаранню співробітник не одержує інформації про те, як йому необхідно поводитися.

Згасання. Згасання припускає повну відмову менеджменту від застосування позитивної винагороди. Таким чином, зразок поведінки, який демонструють працівники, залишається без підкріплення, і виходить, що він навряд чи буде повторюватися. Якщо співробітник, який постійно спізнюється на роботу буде позбавлений заохочення (премія чи просування по службі), він незабаром зрозуміє, що його поведінка не дозволяє йому домогтися бажаних результатів.

Графіки підкріплення

У більшості досліджень на тему підкріплення бажаної поведінки відзначається, що швидкість навчання працівників багато в чому визначається графіком (тобто частотою й інтервалами) підкріплення. Виділяють п'ять типів графіків підкріплення:

один – постійного підкріплення і чотири – часткового.

Постійне підкріплення. У випадку якщо підкріплення носить постійний характер, заохочуватися повинен кожен прояв бажаної поведінки. Такий графік особливо ефективний на ранніх стадіях навчання новим типам поведінки, тому що кожне зусилля співробітника супроводжується вигідним для нього результатом.

Часткове підкріплення. У реальній дійсності підкріплення всіх бажаних зразків поведінки співробітника менеджером не є можливим. Тому здійснюється часткове підкріплення, коли заохочення відбувається лише у визначених випадках. Виділяють чотири основних графіки часткового підкріплення: з фіксованим інтервалом, з фіксованим рівнем, з перемінним інтервалом і з перемінним рівнем.

Підкріплення з фіксованим інтервалом. У даному випадку працівник одержує винагороду через визначені проміжки часу. Якщо він демонструє належну поведінку щодня, то підкріплення може бути раз у тиждень. Прикладами підкріплення з фіксованим інтервалом є регулярні виплати премій.

Підкріплення з фіксованим рівнем. Підкріплення здійснюється через визначене число проявів бажаної поведінки, скажемо, через кожні п'ять разів. Наприклад, коли за збір 10 кг хмелю працівнику платять 5,50 грн – це підкріплення з фіксованим рівнем. На такому графіку підкріплення заснована більшість відрядних систем оплати праці.

Підкріплення з перемінним інтервалом. У цьому випадку підкріплення проводиться через різні непередбачені для працівника проміжки часу. Приклад – обхід цехів директором заводу, під час яких він особисто дякує найбільш старанним працівникам.

Підкріплення з перемінним рівнем. У даному випадку перемінним є не часовий період, а число повторів бажаної поведінки. Заохочення працівника може здійснюватися через 5, 10 чи 20 “правильних вчинків” (як у випадку з гральними автоматами: людина очікує, що джек-пот буде випадати через визначене число ігор, але насправді число ігор носить перемінний характер).

Для себе людина – найважливіша фігура. Почуття власної гідності для неї найвище. Тому виділяють 15 критеріїв, які мотивують організацію праці людини

1. Будь-які дії повинні бути обдуманими.
2. Більшість людей пізнає радість від роботи, відповідаючи за неї, задовольняючи свою потребу в особистій причетності до результатів діяльності, роботи з людьми.
3. Кожен на своєму робочому місці хоче довести, на що він здатний, показати свої здібності та свою значимість.
4. Кожен намагається показати себе в праці, мати доказ того, що він може щось зробити.
5. Практично кожен має власну точку зору на те, як можна поліпшити свою роботу, її організацію.
6. Людям подобається відчувати свою значимість.
7. Кожна людина прагне до успіху.
8. Успіх без визнання веде до розчарування. Кожен співробітник, який добре працює, з повним правом розраховує на визнання і стимулювання – матеріальне і моральне.

9. За тим, у який спосіб, в якій формі, з якою швидкістю співробітники отримують інформацію, вони оцінюють, яка їх реальна значимість в очах безпосереднього керівництва. Якщо їх доступ до інформації утруднений, якщо інформацію вони отримують із запізненням, вони відчувають себе приниженими.

10. Співробітники не можуть терпіти, щоб рішення про зміни в їх роботі та на робочих місцях, навіть якщо ці зміни позитивні, приймалися без них, без урахування їхніх знань і досвіду.

11. Кожному необхідна інформація про якість власної праці.

12. Для всіх нас контроль з боку неприємний. Це нагадує шкільні завдання. Кожна робота виграє від максимально можливого ступеня самоконтролю.

13. Більшість людей намагаються у процесі роботи набути нових знань.

14. Співробітники гостро реагують, якщо їхні старання і одержані ними кращі результати призводять тільки до того, що їх ще більше навантажують. Особливо, коли це ніяк не балансується в грошовому відношенні. Таким чином вбивається ініціатива.

15. Чи дозволяє робота бути самому собі шефом?

А як же мотивувати групу? Яка її мотиваційна структура? Той, хто працює з групами і керує ними, повинен знати джерела їх мотивації і стимулювати ці мотиви. Їх можна ранжувати за ступенем інтенсивності.

Перший ступінь. Найсильніші групові мотиви. Прагнення до мети, яку поділяють усі члени групи.

Другий ступінь. Мотиви слабші, ніж на першому ступені. Прагнення закріпитися в конкуренції з іншими, гордість за колектив, приналежність до престижних груп.

Третій ступінь. Мотиви не такі сильні, ніж на другому ступені. Солідарність, прагнення до безпеки, утворення груп із страху, погоджування з сильним лідером.

Четвертий ступінь. Мотиви слабші, ніж на третьому ступені. Сумісні уявлення на емоційній основі: ненависть, любов, хобі.

П'ятий ступінь. Найслабші групові мотиви. Випадок, тиск, неусвідомлені об'єднання.

Якщо Ви хочете змінити групову мораль і зцементувати групу, запам'ятайте п'ять правил:

1. Допомогайте групі відчути загальний успіх.

2. Закріпіть довіру членів групи один до одного, насамперед до її лідера.

3. Культивуйте почуття приналежності до групи, активно привертайте увагу членів групи до загальногрупових заходів.

4. Потурбуйтеся про те, щоб приналежність до групи приносила радість і відповідала прагненню до престижу.

5. Підтримуйте віру в реальність мети, яка стоїть перед групою.

Контрольні запитання та завдання

1. На які групи поділяються потреби людей?
2. Яка роль Ф. Тейлора в теорії мотивації?
3. Охарактеризуйте сучасні підходи до теорії мотивації.
4. Назвіть основоположників змістовних теорій мотивації.
5. Що таке ієрархія потреб за Маслоу?
6. Які Ви знаєте методи задоволення потреб вищих рівнів (за Маслоу)?
7. Охарактеризуйте теорію Девіда Мак Клеелланда.
8. Що таке теорія СРВ?
9. Що спільного між моделлю СРВ та теорією А. Маслоу?
10. З яких факторів складається теорія Герцберга? Як вони пов'язані?
11. Хто був основоположниками прецесійних теорій мотивації?
12. Що включає теорія очікувань?
13. Охарактеризуйте теорію справедливості.
14. У чому особливість моделі Портера – Лоурера?
15. Які основні складові мотиваційної теорії підкріплення?

ТЕСТИ

1. Мотивація – це:
 - а) процес спонукання себе та інших до діяльності в досягненні особистої мети;
 - б) процес спонукання себе та інших до діяльності в досягненні особистої мети або мети організації;
 - в) покарання підлеглих через силу примусу.
2. Найпершим методом мотивації, який згадується ще в біблій та античних міфах, був:
 - а) метод особистого прикладу керівника;
 - б) метод винагороди;

- в) метод “батого і пряника”.
3. Ефективніше метод “батого та пряника” розробив:
- Тейлор;
 - Маслоу;
 - Туган-Барановський.
4. Усі теорії мотивації поділяють на:
- процесійні та змістовні;
 - процесійні та теорії очікувань;
 - змістовні та комплексні.
5. Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на:
- аналізі розподілу людиною зусиль для виконання різних завдань і виборі нею конкретної поведінки;
 - ідентифікації внутрішніх потреб людини, що змушують її діяти так, а не інакше.
6. До вторинних потреб відносяться потреби в:
- їжі, воді;
 - диханні, сні;
 - повазі, успіху.
7. Спонування – це:
- відчуття нестачі в чому-небудь, що має певну спрямованість;
 - те, що людина вважає цінним для себе;
 - неусвідомлена потреба в чомусь.
8. Внутрішні винагороди дає:
- просування по службі;
 - сама робота;
 - похвала, додаткові виплати.
9. До 5 основних категорій потреб Маслоу належать:
- фізіологічні, статеві, симптоматичні, альтруїстичні, потреби практичного характеру;
 - фізіологічні, потреби в безпеці та впевненості в майбутньому, соціальні, потреби в повазі, в самовираженні.
10. Для задоволення соціальних потреб співробітників згідно теорії Маслоу необхідно:
- давати співробітникам таку роботу, яка б дозволила їм спілкуватися;
 - пропонувати підлеглим змістовну роботу;
 - давати підлеглим складну та важку роботу, яка вимагає від них повної віддачі.

11. Теорія Девіда Мак Клееланда спирається на:
- вищі потреби;
 - нижчі потреби;
 - фізіологічні потреби.
12. Згідно теорії Мак Клееланда, потреба успіху:
- виражається як бажання впливати на інших людей;
 - знаходиться між потребою в повазі і в самовираженні;
 - проявляється через бажання широкого соціального спілкування.
13. Двофакторна теорія Герцберга спирається на дві великі категорії:
- фізіологічні та мотиваційні фактори;
 - гігієнічні та психологічні фактори;
 - гігієнічні та мотиваційні фактори.
14. До мотиваційних факторів, згідно теорії Герцберга, належать:
- політика фірми та адміністрація;
 - висока міра відповідальності;
 - міжособові відносини з керівником, колегами і підлеглими.
15. Для того, щоб мотивувати працівників до продуктивної праці, згідно теорії Герцберга, необхідно:
- зосередитися на мотиваційних факторах, не звертаючи увагу на гігієнічні;
 - забезпечити, передусім, присутність гігієнічних факторів;
 - забезпечити наявність не лише гігієнічних, а й мотивуючих факторів.
16. Очікування можна розглядати як:
- оцінку певною особистістю вірогідності якогось явища;
 - передбачувану міру відносного задоволення або незадоволення, що передбачається та виникає внаслідок одержання певної винагороди.
17. Якщо валентність задоволення потреби низька – то мотивація діяльності буде:
- великою;
 - достатньою;
 - низькою.
18. Теорія справедливості базується на:
- наявності активної потреби, що є єдиною необхідною цільовою мотивацією людини;

б) тому, що люди суб'єктивно визначають співвідношення між одержаною винагородою та затраченими зусиллями, а потім співставляють їх із зусиллями та винагородою, отриманою за аналогічну роботу іншими виконавцями.

19. Якщо співробітники вважають, що їм переплачують, згідно теорії справедливості вони будуть:

- а) утримувати продуктивність праці на сталому рівні;
- б) підвищувати продуктивність праці;
- в) працювати менш інтенсивно.

20. Одним із найважливіших висновків Портера – Лоулера полягає в тому, що:

- а) результативна праця призводить до задоволення;
- б) задоволення веде до досягнення високих результатів праці.

21. Заробітну плату як форму матеріальної мотивації потрібно:

- а) постійно підвищувати, аби стимулювати працівників до продуктивної праці;
- б) утримувати на одному рівні, аби не розбещувати працівників;
- в) підвищувати у міру зростання ефективності виробничо-господарської діяльності.

22. Метою системи матеріальних стимулів є:

- а) відтворення затрачених зусиль працівників незалежно від обсягів виконаних робіт;
- б) забезпечення співвідношення заробітної плати працівників із кількістю та якістю праці.

23. Фактори, що зумовлюють трудовий внесок працівника, поділяються на:

- а) постійні та змінні;
- б) ті, що визначають внесок у поточні та кінцеві результати;
- в) психологічні та матеріальні.

24. Відрядна оплата праці передбачає винагороду за:

- а) кількість виготовлених виробів;
- б) кількість відпрацьованих годин;
- в) досягнення певних показників у вигляді премії.

25. Система регресивної комісійної винагороди передбачає:

- а) твердий норматив у відсотках досліджуваного показника;
- б) зменшення нормативної ставки винагороди на певних етапах поліпшення вихідного показника, що сприяє оптимізації розмірів заробітної плати;

в) встановлення системи нормативних ставок винагород, які збільшуються в процесі поліпшення досліджуваного показника.

СИТУАЦІЇ № 1

Історія менеджменту зберігає імена видатних менеджерів. Ці люди, володіючи неабиякими якостями, талантом та енергією, домагалися значних результатів в організації компаній та управління ними.

Одним з таких менеджерів є Лі Якокка. Керуючи автомобілебудівною компанією “Форд”, він багато в чому сприяв її процвітанню, однак у результаті був безпідставно звільнений власником цього підприємства Генрі Фордом, який заздри авторитету Лі Якокки та не міг терпіти поряд з собою таку сильну особистість.

Лі Якокка хворобливо переживав своє звільнення і лише через деякий час, заспокоївшись, прийняв пропозицію керівництва компанії “Крайслер” очолити її.

Між тим фінансово-економічне становище цієї компанії було катастрофічним. “Крайслер” за всіма статтями поступався своїм основним конкурентам на автомобільному ринку США: фірмам “Дженерал Моторс” і “Форд”.

Володіючи багатим досвідом, неабияким талантом, енергією та іншими притаманними сучасному менеджеру якостями, Лі Якокка прийнявся за, здавалося б, безнадійну справу.

Були проведені заходи з удосконалення системи управління виробництвом, пошуку необхідних фінансових засобів, посилення взаємодії збутових служб компанії з виробничими підрозділами, запроваджений посилений контроль за роботою.

Лі Якокка встановив собі символічну заробітну плату в 1 долар аж до стабілізації положення компанії, яке в результаті через кілька місяців дійсно виправилося, і “Крайслер” знову зайняла своє міцне становище на автомобільному ринку.

Запитання:

1. У чому ви бачите заслугу Лі Якокка як менеджера в стабілізації положення компанії “Крайслер”?

2. Як можна оцінювати дії Лі Якокка з встановлення собі символічного рівня оплати праці:

- гарний жест;
 - не досить виважене рішення;
 - добре прорахований крок менеджера.
- Аргументуйте свої відповіді.

Список літератури

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів: Світ, 1995. – 296 с.
2. Даерт Р.Л. Менеджмент. – СПб.: Издательство „Питер”, 2000. – 832 с.
3. Лебедев В.И. Психология и управление. – М.: Агропромиздат, 1990. – 176 с.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
5. Москвичев С.Г. Использование фактора мотивации в управлении. – К.: ИУНХ, 1990. – 80 с.
6. Москвичев С.Г. О личности руководителя и мотивации его деятельности: Учеб. пособ. – К.: РИПМ КМ Украины, 1991. – 96 с.
7. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: „Кондор”, 2003. – 556 с.
8. Чернявский А.Ф. Организация управления в условиях рыночных отношений. – К.: МЗУЦП, 1994. – 120 с.
9. Якокка Ли. Карьера менеджера. – М.: Прогресс, 1991. – 384 с.

Тема 9

Контроль як загальна функція менеджменту

- 9.1. Суть і зміст контролю.
- 9.2. Види контролю.
- 9.3. Процес контролю.
- 9.4. Поведінкові аспекти контролю.
- 9.5. Характеристики ефективного контролю.
- 9.6. Контроль і вимірювання результатів роботи персоналу.

9.1. Суть і зміст контролю

Контроль для менеджера – це те, що дозволяє утримувати працівників у певних рамках. Але це не зовсім так. **Контроль – це процес забезпечення досягнення організацією своєї мети.** Процес контролю складається із встановлення стандартів, вимірювання фактично досягнутих результатів і коригування у тому випадку, коли досягнуті результати суттєво відрізняються від встановлених стандартів.

Функція контролю – це здатність управління виявити проблеми і відповідно скоригувати діяльність організації до того, як ці проблеми переростуть в кризу. Будь-яка організація, безумовно, здатна вчасно фіксувати свої помилки і виправляти їх до того, як вони нашкодять досягненню мети організації.

Контроль – це одне з найважливіших управлінських завдань. Єдине із завдань, що вище рангом, – це визначення або узгодження мети. Потрібно зазначити: якщо не доводити мету до своїх підлеглих, то й нема що контролювати. Це стосується не тільки контролю за результатом, а й контролю за процесом, причому останній слід здійснювати особливо уважно. Контроль не користується любов'ю, і це об'єднує як контролерів, так і тих, кого контролюють. Як тільки в тролейбусі з'являється контролер, тиск піднімається навіть у тих, у кого є квитки.

Контроль не може диктуватися підозрою. Він визначається швидше передбачливістю і турботою, виходячи з того, що помилки властиві людям, і за розумного підходу більшість людей досягає

позитивних результатів. Контроль повинен відзначати добре зроблену роботу, яка дуже часто залишається непоміченою.

Що ж таке контроль? Це постійне порівняння того, що є, з тим, що повинно бути. Це знання своєчасно повинно стати надбанням інших.

Слід сказати, що неправильний контроль викликає страх.

Є люди, які без зовнішнього контролю розслабляються, але є й такі, котрі без керівних вказівок виконують свою роботу з надмірним педантизмом, не рахуючись із затратами. Скажімо, через одну помилку вони змушують передруковувати документи, розрахунки ведуть з точністю до четвертого знака.

Слід сказати і про те, що керівник не може знати все. Тоді виникає запитання, як контролювати роботу, в якій не все розумієш? Як контролювати програміста, податкового інспектора, лікаря, не володіючи цими професіями в повному обсязі? Досвідчений керівник попросить свого співробітника розповісти про всі “чому”, “як” і “чому не так” та про всі інші специфічні труднощі своєї діяльності так, щоб це було зрозуміло. Досвід підказує: той, хто знає свою справу, зможе пояснити, як він її робить.

Контроль необхідний для підтримання успіху. Іншими словами, один з важливих аспектів контролю полягає в тому, щоб визначити, які саме напрями діяльності організації допомагали найбільш ефективно досягати її спільних цілей. Саме так малі фірми визначають, в яких галузях їм розширюватися й укладати угоди.

Широта контролю. Контроль – це дуже важлива і складна функція управління. Одна з найважливіших особливостей контролю, яку слід враховувати в першу чергу, полягає в тому, що контроль повинен бути узагальнюючим. Контроль не може залишатися прерогативою виключно менеджера, призначеного “контролером”, і його помічників. Кожен керівник, незалежно від свого рангу, повинен здійснювати контроль як невід’ємну частину своїх посадових обов’язків, навіть якщо йому це ніхто спеціально не доручав. Контроль є фундаментом процесу управління. Ні планування, ні створення організаційних структур, ні мотивацію не можна розглядати у відриві від контролю. Контроль за результатами служить поліпшенню, а в ідеальному випадку – оптимізації трудового процесу. Ви виявляєте, чи було досягнуто поставленої мети, і вносите необхідні корективи.

Будь-яке формування мети і планування ефективні лише настільки, наскільки ефективні реалізація та завершуючий контроль

за виконанням. Контроль дає можливість підвищити мотивацію праці (відчуття успіху) і дає поштовх для нової постановки питань і проблем.

Контроль як функція самоменеджменту охоплює три завдання:

1) обмірковування фізичного стану. Що досягнуто до моменту здійснення контролю?

2) порівняння запланованого з досягнутим. В якій мірі досягнуто поставленої мети? Які відхилення мають місце?

3) коригування за встановленими відхиленнями. Час, тривалість і регулярність контролю у певній мірі залежать від завдань, які виконуються, і поставленої мети. У цьому зв’язку слід розрізняти:

- контроль процесу і діяльності, що здійснюється;
- контроль результатів (цільовий контроль) (рис. 9.1).

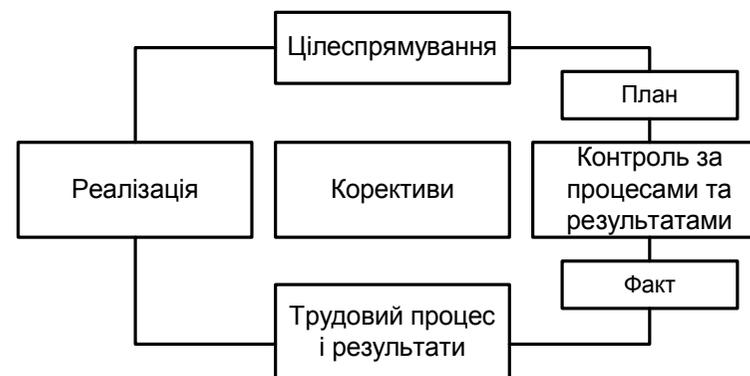


Рис. 9.1. Здійснення контролю

9.2. Види контролю

Попередній контроль. Деякі найважливіші види контролю організації можуть бути замасковані серед інших функцій управління. Наприклад, планування і створення організаційних структур рідко відносять до процедури контролю. Але вони все ж таки дозволяють здійснювати попередній контроль за діяльністю організації. Цей вид контролю називається попереднім тому, що здійснюється до фактичного початку робіт.

Основними засобами здійснення попереднього контролю є реалізація певних правил, процедур і ліній поведінки. Якщо писати чіткі посадові інструкції, пояснювати мету підлеглим, то це збільшить вірогідність того, що організаційна структура буде працювати так, як задумано. В організаціях попередній контроль використовується в трьох ключових галузях: щодо людських, матеріальних і фінансових ресурсів.

Людські ресурси. Попередній контроль у галузі людських ресурсів досягається в організаціях за рахунок аналізу ділових і професійних знань та навичок, які необхідні для виконання тих чи інших посадових обов'язків і відбору найбільш підготовлених та кваліфікованих людей.

Матеріальні ресурси. Промислові фірми встановлюють обов'язковий попередній контроль за використанням матеріальних ресурсів. Контроль здійснюється шляхом розробки стандартів мінімально допустимих рівнів якості і проведення фізичних перевірок відповідності матеріалів, що надходять, цим вимогам.

Фінансові ресурси. Найважливішим засобом попереднього контролю фінансових ресурсів є бюджет (річний фінансовий план), який дозволяє також здійснювати функцію планування. Бюджет є механізмом попереднього контролю в тому значенні, що він дає впевненість: коли організації будуть потрібні готівкові засоби, то вони в неї будуть. Бюджети встановлюють також граничні значення затрат і не дозволяють тим самим будь-якому відділу або організації в цілому вичерпувати свої готівкові засоби до кінця.

Поточний контроль. Поточний контроль здійснюється безпосередньо під час виконання робіт. Частіше всього його об'єктом є підлеглі співробітники, а сам він традиційно є прерогативою їхнього безпосереднього керівника. Регулярна перевірка роботи підлеглих, обговорення проблем, що виникають, і пропозицій щодо вдосконалення роботи дозволяють запобігти відхиленням від намчених планів та інструкцій. Якщо ж дозволити цим відхиленням розвиватися, вони можуть перетворитися в серйозні труднощі для всієї організації.

Поточний контроль не здійснюється одночасно з виконанням самої роботи. Швидше він базується на вимірюванні фактичних результатів, одержаних після проведення роботи.

Кінцевий контроль. У межах кінцевого контролю зворотний зв'язок використовується після того, як робота виконана.

Хоча кінцевий контроль здійснюється надто пізно, щоб відреагувати на проблеми в момент їх виникнення, все-таки він має дві важливі функції:

1. Кінцевий контроль дає керівництву організації інформацію, необхідну для планування у випадку, якщо аналогічні роботи мають здійснюватися в майбутньому.

2. Сприяє мотивації. Якщо керівництво організації пов'язує мотиваційні винагороди з досягненням певного рівня результативності, то, очевидно, фактично досягнуту результативність потрібно вимірювати точно і об'єктивно.

9.3. Процес контролю

Процес контролю має три етапи:

- розробка стандартів і критеріїв;
- співставлення з ними реальних результатів;
- прийняття необхідних коригуючих дій.

На кожному етапі реалізується комплекс різних заходів.

Встановлення стандартів

І етап процедури контролю демонструє, наскільки близькі за суттю функції контролю і планування.

Стандарти – це конкретна мета, яка піддається вимірюванню. Ця мета виходить із процесу планування. Всі стандарти, що використовуються для контролю, повинні бути вибрані із багаточисельних цілей і стратегій організації та її мети.

Мета, яка може бути використана як стандарт для контролю, має дві дуже важливі особливості. Вона характеризується наявністю часових рамок, в яких повинна бути виконана робота, і конкретного критерію, стосовно якого можна оцінити ступінь виконання роботи.

Отже, **стандарт** – це формальна вимога, яка відноситься до вдосконалення обов'язків безпосередньо на робочому місці. До стандартів відносяться правила, які прийняті в організації, обмеження і встановлені процедури, трудові зобов'язання та інші формальні схеми дій. Якщо стандарт сформульований правильно, обмеження чітко вказує рамки допустимої поведінки, так як і наслідки виходу за їх межі. Якщо працівник порушив діюче обмеження, то дисциплінарне покарання (навіть звільнення), яке накладене на винуватого, нікого не здивує.

Стандарти, як правило, чіткі й недвозначні. Якщо у відділі встановлений стандарт, згідно з яким робітники повинні виробляти не менше 200 комплектів за годину, то керівник дуже швидко визначить, чи виконується стандарт, чи ні. Якщо прийняті в організації обмеження говорять, що Ви зобов'язані працювати п'ять днів на тиждень з понеділка по п'ятницю, виключаючи святкові дні, то тоді працівники, які приходять на роботу лише три дні на тиждень, безумовно, не виконують вимог стандарту.

Оскільки саме точні стандарти чіткі й недвозначні, то для керівника буде неважко використовувати їх для оцінки результатів діяльності працівника і як основу для підвищення оплати праці, дисциплінарних покарань та інших рішень, які пов'язані з результатами його роботи.

Показник результативності точно визначає, що необхідно одержати для досягнення поставленої мети. Подібні показники дозволяють керівникові співставити реально зроблену роботу із запланованою і відповісти на такі важливі запитання: "Що ми повинні зробити для досягнення запланованої мети?" і "Що залишилося незробленим?"

Інколи буває неможливим виразити показник результативності безпосередньо в кількісній формі. Це не є виправданням, щоб не встановлювати контрольних стандартів у цій галузі взагалі. Навіть суб'єктивний показник за умов, що усвідомлюється його обмеженість, кращий ніж нічого. Ряд організацій, які успішно долали інші параметри, зіткнулися з серйозними труднощами тому, що не зуміли встановити показник результативності в тих галузях, які важко піддаються вимірюванню. Це соціальна відповідальність та етика.

Співставлення досягнутих результатів зі встановленими стандартами

Другим етапом процесу контролю є співставлення реально досягнутих результатів зі встановленими стандартами. На цьому етапі менеджер повинен визначити, наскільки досягнуті результати відповідають очікуваням. На цій стадії процедури контролю дається оцінка, яка служить базою для рішення про початок дій. Діяльність, здійснювана на цій стадії контролю, значною мірою є найбільш помітною частиною всієї системи контролю. Ця діяльність полягає у визначенні масштабу відхилень, вимірюванні результатів, передачі інформації та її оцінці.

Керівництво вищої ланки встановлює масштаб допустимих відхилень, у межах якого одержані результати від намічених не повинні викликати тривоги.

Один із засобів можливого збільшення економічної ефективності контролю полягає у використанні методу управління за принципом виключення. Часто цей метод так і називають принципом виключення. Він полягає в тому, що система контролю повинна спрацьовувати тільки за наявності помітних відхилень від стандартів.

Вимірювання результатів, які дозволяють виявити, наскільки вдалося дотриматися встановлених стандартів, – це найважчий і найдорожчий елемент контролю. Для того, щоб бути ефективною, система вимірювання повинна відповідати тому виду діяльності, який належить контролювати.

Вибір потрібної одиниці вимірювання – це найлегша частина проведення контрольних вимірювань, які забезпечують у кінцево-му підсумку весь контроль.

Передача та поширення інформації відіграє ключову роль в забезпеченні ефективності контролю. Для того, щоб система контролю діяла ефективно, необхідно обов'язково довести до відома відповідних працівників організації як встановлені стандарти, так і досягнуті результати.

Організації необхідно знати, хто з її менеджерів добре працює, а хто погано. Але точно й ефективно визначити це важко, особливо для керівників нижчої ланки, на яких не покладається відповідальність за досягнення заданих рівнів прибутковості та витрат. Однак, якщо сформулювати конкретну мету, критерії і стандарти, то оцінити результативність роботи менеджера можна з мінімальними відхиленнями і більш об'єктивно.

Після винесення оцінки процес контролю переходить до третього етапу. Менеджер повинен вибрати одну з трьох ліній поведінки:

- не вживати ніяких заходів;
- ліквідувати відхилення;
- переглянути стандарт.

Не вживати ніяких заходів

Основна мета контролю полягає в тому, щоб домогтися такого становища, за якого процес управління організацією змусив би її функціонувати згідно з планом.

Коли співставлення фактичних результатів із стандартами вказує на те, що мета досягається, краще не вживати ніяких заходів. Якщо система контролю показала, що в якомусь елементі організації не все йде на лад, необхідно продовжувати вимірювання результатів, повторюючи цикл контролю.

Ліквідувати відхилення

Система контролю, що не дозволяє ліквідувати серйозні відхилення, перш ніж вони переростуть у великі проблеми, безглузда.

Коригування повинно концентруватися на ліквідації справжньої причини відхилення. Зміст коригування в усіх випадках полягає в тому, щоб зрозуміти причини відхилення і досягти повернення організації до правильного способу дій.

Перегляд стандартів

Не всі відхилення від стандартів, які помітні, слід ліквідувати. Інколи самі стандарти можуть бути нереальними, бо вони ґрунтуються на планах, а плани – це лише прогнози майбутнього. Під час перегляду планів повинні переглядатися і стандарти.

Контроль процесу за самоменеджменту

Регулярно, через рівні проміжки часу потрібно перевіряти свої плани й організацію праці.

Постійно протягом дня запитуйте себе:

- Чи виконуєте Ви насправді дійсно необхідні завдання?
 - Чи підходите Ви до майбутньої діяльності згідно з її пріоритетністю?
 - Чи справляєтеся із запланованими завданнями у встановлений час?
 - Чи передоручаєте в достатньому обсязі справи, в тому числі термінові?
 - Чи збираєте Ви в єдиний блок невеликі справи, телефонні розмови тощо?
 - Чи використовуєте Ви всі інші можливості раціоналізації й розвантаження?
 - Чи ведете Ви боротьбу з перешкодами і “поглиначами часу”?
- [7, с. 197–200]

Одержаний у результаті цього досвід допоможе вам виявити “поглиначів часу”, шкідливі звички (довгі телефонні розмови, непотрібна звітність, зайві або надто довгі збори, прикрі відволікання від роботи, дуже великий обсяг представницької діяльності, неправильні пріоритети, недостатнє делегування справ) і вживати відповідних контрольних заходів.

9.4. Поведінкові аспекти контролю

Люди є невід’ємним елементом контролю. Тому, розробляючи процедури контролю менеджер повинен брати до уваги поведінку людей. Менеджери часто навмисно роблять процес контролю видимим, щоб впливати на поведінку співробітників і змусити їх спрямувати свої зусилля на досягнення мети організації.

Ідея, що лежить в основі бажання зробити процес контролю наочним, полягає не в тому, щоб зафіксувати помилки або шахрайство, а в тому, щоб попередити їх. Менеджери мають надію, що співробітники, знаючи про існування контролю, будуть свідомо намагатися уникнути помилок, сумнівних угод тощо.

Співробітники організації знають, що для оцінки результативності їхньої діяльності керівництво застосовує різні методи контролю. Помилки і досягнення в тих галузях, де керівництво встановило стандарти і найбільш послідовно виконує процедуру контролю, послужать зі всією очевидністю основою для розподілу винагород і покарань.

Другий потенційний поведінковий ефект контролю полягає в тому, що він може спонукати людей видавати організації неправдиву інформацію. Наприклад, висуваючи новий проект або пропонуючи новий бюджет, менеджери можуть перебільшити обсяг необхідних ресурсів і применшити обсяг можливих доходів. Проблема, яка виникає в цих випадках, полягає в тому, що контролери не знають скільки і яких ресурсів потрібно витратити і якої мети організація може досягти. Все це може призвести до того, що будуть упущені важливі можливості для розвитку організації.

Є сім так званих помилок контролю, що викликають роздратування.

1. Контроль не повинен обмежуватися інцидентами.

Нормальний контроль – постійне завдання. Він ні в якому разі не повинен бути приурочений до якихось особливих випадків.

2. Тотальний контроль породжує недбалість.

Якщо керівникові вистачає часу на контроль, то співробітники звільнені від власної відповідальності. Вони цілком покладаються на те, що помилки все одно будуть знайдені шефом. Тотальний контроль робить людей несамостійними і неохайними.

3. Прихований контроль викликає тільки досаду.

Його ми зустрічаємо в різноманітних проявах. Є керівники, котрі після роботи перевіряють кошики для паперу своїх співробітників, щоб дізнатися, з чого починався і чим закінчувався їх робочий день.

Прихований контроль здійснюється через “стукачів”. Знаходиться яка-небудь особа, яка інформує шефа про все: хто що робить, про що говорять, як розподілені ролі.

4. Контролювати слід не тільки улюблену дільницю.

Загроза криється в тому, що співробітники швидко з’ясовують, що перевіряється, а що ні.

5. Контроль – не проформа.

Щоб бути на рівні своїх обов’язків, керівник повинен здійснювати контроль. Але він робить його поверхово, вибірково, з таємною надією, що нічого не буде знайдено. Навіть якщо якась помилка буде виявлена, то шеф її виправить. Це в тому випадку, коли керівник не бажає псувати свої стосунки з підлеглими.

Тут напрашується висновок: хто не контролює – той не цікавиться досягненнями своїх співробітників.

6. Не контролюйте через недовіру.

Коли контроль успішний? Коли що-небудь виявлено!

Деякі роблять з цього практичні висновки і шукають до тих пір, поки що-небудь не знайдуть. Такі керівники не користуються довірою й любов’ю. Вони позбавляють співробітників радощів від своєї праці. Підозрілість говорить про те, що люди невпевнені в собі.

7. Не варто тримати висновки при собі.

Слід відмітити, що негативні результати контролю безплідні, якщо не стають предметом обговорення. Буває, що ви невпевнені в правильності своїх висновків. Внесіть ясність щонайшвидше. Якщо ж ви негайно ж доведете висновки до співробітників, то й вони зроблять правильні висновки. Ведіть нормальну, відкриту, зацікавлену розмову.

Німецькі вчені В.Зігерт і Л.Ланг пояснюють “керуючу п’ятірню” [2] (рисунок 9.2).

Якщо Ви бажаєте легко і твердо запам’ятати основні завдання управлінської відповідальності, то запам’ятайте наступне.

Один (вказівний) палець показує на того, кого Ви бажаєте в чомусь звинуватити. Три пальці показують назад, на себе. Вони запитують:

1. Хто вибрав цю людину для виконання завдання, яке вирішено незадовільно?
2. Хто її інструктував? Як це було зроблено?
3. Чи був відповідний контроль за його роботою?



Рис. 9.2. “Керуюча п’ятірня”

Як може вийти поганий результат за доброго управління? Тільки впевнившись, що за відповіді з усіх трьох пунктів одержані добрі оцінки, можна розігнути “звинувачуючий” палець.

При цьому великий палець нагадує, що зайвий натиск робить успіх неможливим.

Якщо співробітниками, підлеглими керуючого є, у свою чергу, керуючі іншого рівня, то засобом контролю він повинен одержувати інформацію про те, наскільки вони справляються зі своєю відповідальністю. Як проходить подібний контроль? Кращий привід для ненапруженого контролю – щотижнева розмова віч-на-віч про хід роботи, вирішення окремих завдань, пропозиції щодо розв’язання непростих проблем.

9.5. Характеристики ефективного контролю

Для того, щоб контроль міг виконати своє справжнє завдання, тобто забезпечити досягнення мети організації, він повинен мати деякі важливі характеристики.

1. Стратегічна спрямованість контролю.

Щоб контроль був ефективним, він повинен мати стратегічний характер, тобто відображати пріоритети організації та підтримувати їх. Коли вище керівництво вважає, що деякі види діяльності мають стратегічне значення, то в кожній такій галузі обов’язково повинен бути налагоджений ефективний контроль, навіть якщо ця діяльність важко підлягає виміру.

2. Орієнтація на результати.

Кінцева мета контролю полягає не в тому, щоб зібрати інформацію, встановити стандарти і виявити проблеми, а в тому, щоб вирішити завдання, що стоять перед організацією. Контроль можна назвати ефективним тільки тоді, коли організація фактично досягає бажаної мети і в змозі сформулювати нові завдання, що забезпечать її виживання в майбутньому.

3. Відповідність справі.

Контроль буде ефективним тоді, коли відповідатиме виду діяльності, яка контролюється. Він повинен об'єктивно вимірювати й оцінювати те, що справді важливо.

4. Своєчасність контролю.

Щоб контроль був ефективним, він повинен бути і своєчасним. Своєчасність контролю полягає не в тому, щоб часто й швидко його здійснювати. Потрібен певний інтервал між проведенням вимірів і оцінок, які відповідають явищу, що контролюється.

5. Гнучкість контролю.

Контроль, як і плани, повинен бути достатньо гнучким і пристосовуватися до змін, що відбуваються.

6. Простота контролю.

Найбільш ефективний контроль – це найпростіший контроль з точки зору тих завдань, яким він підпорядкований. Найпростіші методи контролю вимагають менших зусиль і більш економічні. Контроль повинен відповідати потребам і можливостям людей, які взаємодіють з системою контролю і реалізують її.

7. Економічність контролю.

Дуже рідко намагаються досягти за допомогою контролю повної досконалості в роботі організації. Ніколи не слід забувати, що всі затрати організації повинні приводити до збільшення її доходів і переваг. Затрати засобів повинні наближати організацію до мети.

Рекомендації науки про поведінку під час проведення ефективного контролю

Н'юмен сформулював декілька рекомендацій для менеджерів, котрі хотіли б уникнути негативного впливу контролю на поведінку співробітників і таким чином підвищити його ефективність. Це такі рекомендації:

1. Встановлюйте обдумані стандарти, які сприймаються співробітниками.

Люди повинні відчувати, що стандарти, які використовуються для оцінки їхньої діяльності, справді достатньо повно й об'єктивно відображають їхню роботу. Крім того, вони повинні розуміти, чим

і як вони допомагають своїй організації в досягненні її інтегральних завдань. Якщо ж співробітники бачать, що встановлені стандарти контролю неповні і необ'єктивні, то вони можуть ігнорувати їх і свідомо порушувати. З іншого боку, вони будуть відчувати втомленість і розчарування.

2. Встановлюйте двостороннє спілкування.

Якщо у підлеглого виникають будь-які проблеми з системою контролю, то у нього повинна бути можливість відкрито обговорювати їх, не боячись, що керівництво на це образиться. Кожен керівник, який здійснює контроль в організації, – від президента до бригадира – повинен відкрито обговорити із своїми підлеглими, які значення очікуваних результатів будуть застосовуватися як стандарти в кожній галузі контролю. Подібне спілкування повинно збільшити вірогідність того, що працівники точно розуміють істинну мету контролю і допоможуть встановити приховані упущення в системі контролю, невидимі для її творців з вищого керівництва фірми.

3. Уникайте надмірного контролю.

Керівництво не повинно перевантажувати своїх підлеглих багаточисельними формами контролю, бо це поглинає всю їхню увагу і призводить до повного безладдя і краху.

4. Встановлюйте жорсткі, але досяжні стандарти.

Розробляючи заходи контролю, важливо взяти до уваги мотивацію. Чіткий і зрозумілий стандарт часто створює мотивацію вже тим, що точно каже працівникам, чого чекає від них організація. Однак, згідно з мотиваційною теорією очікування, можна спонукати людей на роботу для досягнення тільки тих завдань, які вони вважають реальними.

Таким чином, якщо стандарт сприймається як нереальний або несправедливо високий, то він може зруйнувати мотиви працівників. Аналогічно, якщо стандарт встановлений на досить низькому рівні, що досягти його зовсім неважко, ця обставина може зробити демотивуючий вплив на людей з високим рівнем потреб у досягненні високих результатів.

5. Винагороджуйте за досягнення стандарту.

Якщо керівництво організації бажає мобілізувати співробітників на повну самовіддачу в інтересах організації, воно повинно справедливо нагороджувати їх за досягнення встановлених стандартів результативності.

Згідно з теорією очікування, існує чіткий взаємозв'язок між результативністю і винагородою. Якщо ж працівники не відчують такого зв'язку або відчують, що винагорода несправедлива, то їхня продуктивність у майбутньому може знизитися.

9.6. Контроль і вимірювання результатів роботи персоналу

Контролюючи і вимірюючи результати роботи персоналу, керівнику необхідно поставити перед собою основну мету: всіляко допомагати працівникам у виконанні встановленого графіка і в'яснити, чи не потрібні їм додаткові фінансові ресурси і підтримка. Небагато співробітників готові зізнатися, що їм необхідна допомога у вирішенні поставлених завдань, що б не було тому причиною. Тому надзвичайно важливо, щоб саме керівники проводили систематичні перевірки досягнутих співробітниками результатів і регулярно надавали їм зведення про те, як вони працюють.

Якщо ж керівник не буде постійно контролювати ситуацію, то напевно чи досягне очікуваних результатів. Йому необхідно розробити систему контролю за досягнутими результатами і впевнитися в тому, що завдання вирішуються правильно.

Метод контролю і вимірювання діяльності праці Ваших співробітників у вирішенні поставлених завдань залежить від суті цих завдань. Вести контроль і вимірювання результатів одних завдань можна, наприклад, в одиницях часу (дні, тижні, місяці), других – кількості одиниць продукції (штуки, комплекти), а третіх – в певних документах, в яких підбиваються підсумки роботи (це можуть бути звіти або договори на поставку).

Наприклад.

Завдання. Підготувати і здати до кінця другого кварталу поточного року звіт про стан справ у фірмі.

Одиниця вимірювання результату: час – конкретна дата (наприклад, 30 червня), до якої звіт повинен бути готовим.

Завдання. Підвищити на 20 % прибуток, одержаний від реалізації проекту в 2002 фінансовому році.

Одиниця вимірювання результату: відсоткове збільшення – загальний відсоток збільшення прибутку за період з 31 січня по 31 грудня 2002 року.

Секрет сили впливу контролю і вимірювання результатів роботи полягає в наявності позитивного зворотного зв'язку. Коли керівник використовує позитивний зворотний зв'язок (повідомляє про збільшення випуску продукції, підвищення кількості продаж тощо), він стимулює ті результати, яких досяг персонал у процесі виконання завдання. І навпаки, коли керівник використовує негативний зворотний зв'язок (повідомляє про допущені помилки, кількість витрачених днів тощо), він лише показує небажану для нього поведінку його співробітників. Саме цим відрізняються позитивний і негативний зворотні зв'язки.

Слід пам'ятати такі правила:

- не рахувати кількість бракованих картриджів.
- підраховувати кількість правильно зібраних картриджів.
- не рахувати кількість днів із запізненнями.
- підраховувати кількість днів без запізнь.
- не рахувати кількість відмінених операцій.
- підраховувати кількість виконаних операцій.

Безперечно, найкращий спосіб досягнути мети поставленого завдання – перетворити намагання до кращих результатів діяльності співробітників у частину їхнього повсякденного життя. Для цього необхідно оголошувати дані про результати діяльності кожного працівника, зробивши їх доступними для всіх.

Як же розробити систему зворотного зв'язку за поточними результатами роботи? Тут доцільно взяти за основу вже існуючу систему МАРС. МАРС – це абревіатура чотирьох основних складових даної системи – маяки, активність, розміреність і своєчасність.

Маяки – це контрольні точки, події або відмітки, які повідомляють керівнику та його працівникам, наскільки далеко він просувається на шляху вирішення спільно поставленого завдання.

Наприклад, керівником поставлене завдання закінчити підготовку проекту фінансового плану підприємства за три місяці. Третій маяк, поставлений керівником на шляху виконання завдання, – це вимога представити проекти планів підрозділів їх керівниками не пізніше 1 червня.

Активність передбачає індивідуальну діяльність працівників, яка спрямована на рух від одного встановленого для завдання маяка до другого. Після того, як досягнуто другого маяка, для досягнення третьої контрольної точки в підготовці проекту бюджету працівники повинні почати і завершити декілька різних дій. Наприклад, ці дії будуть виглядати так:

- Проаналізувати звіти витрат засобів за минулий рік і визначити статті, які переходять на поточний рік, якщо такі є.
- Проаналізувати звіти витрат засобів за поточний рік і визначити планові витрати до кінця року.
- Зустрітися з персоналом підрозділів для визначення витрат, які передбачені на навчання, відрядження, а також капіталовкладення в основне обладнання на наступний рік.
- Проаналізувати можливість розширення штатів, призупинення поставок і підвищення цін для визначення розмірів непередбачених платежів.
- Зробити електронну таблицю з проектом плану на основі даних, одержаних раніше.
- Роздрукувати проект плану і виконати повторну перевірку результатів вручну, а за необхідності внести в нього виправлення.
- Представити проект плану керівнику.

Кожна така дія просуває Ваших працівників вперед на шляху досягнення третього маяка (закінчення проекту фінансового плану підприємства до 1 червня).

Розміреність визначає, як встановлені маяки і як реальні дії співвідносяться між собою. Вона вказує на правильну послідовність прийнятих Вами кроків, які приведуть до успішного й ефективного вирішення поставлених завдань.

Своєчасність – це визначення потрібного Вам часу для подолання шляху від одного маяка до другого (встановивши тим самим контрольні точки), а також на повне вирішення всього завдання. Для цього слід підготувати графік, який передбачив би строки виконання кожної окремої дії в плані вирішення завдання.

Застосування кожної із характеристик (маяків, активності, розміреності, своєчасності) дозволяє ставити завдання, які може контролювати керівник і результати виконання яких можна вимірювати. Якщо ж керівник не може контролювати процес вирішення завдання, то велика вірогідність того, що його не вирішать, а керівник буде не в змоззі це визначити.

Одним із найпростіших і найбільш поширених прийомів, які використовуються для ілюстрації і контролю процесу виконання завдань, є лінійні діаграми, або як їх називають, діаграми Гантта. Керівнику достатньо лише глянути на них, щоб зрозуміти, на якій точно стадії знаходиться виконання проекту на будь-яку дату, а також мати можливість порівняти реальне становище справ з планом (рисунок 9.3).



Рис. 9.3. Діаграма часу

Лінійні діаграми мають три основні елементи:

• *Вісь часу.* Вона показує шкалу, на якій оцінюється досягнутий результат. На ній розташовують будь-які необхідні одиниці виміру: дні, тижні, місяці або інші. Час відкладається на горизонтальній осі *OX*.

• *Етапи.* Вони показують окремі дії, які повинні бути виконані Вашими працівниками, просуваючись від однієї контрольної точки до іншої. У лінійних діаграмах кожен етап відмічається в хронологічному порядку по вертикалі з лівої сторони діаграми, тобто по осі *OY*.

• *Лінії.* Лінії – це відрізки прямих, які Ви малюєте на діаграмі, позначаючи проміжки часу, за які, згідно з планом, слід виконати певні етапи. Короткі відрізки означають короткі інтервали, довгі відрізки – довгі інтервали часу. Найважливішим у лінійній діаграмі є те, що після завершення якогось етапу можна зафарбувати відповідний відрізок і швидко одержати наочну інформацію про завершені або незавершені етапи.

У нашому прикладі – етапи підготовки проекту фінансового плану.

Третя контрольна точка: узгодження проекту плану.

Контрольні запитання та завдання

1. У чому полягає суть контролю?
2. Яка функція контролю?
3. Які завдання контролю?
4. Які види контролю Ви знаєте?
5. Три етапи процесу контролю.
6. Три лінії поведінки менеджера після оцінки процесу контролю.
7. Наведіть приклад різних видів контролю. Яка мета цих видів?
8. Чому, на Вашу думку, контроль повинен бути гнучким?
9. Наведіть конкретні приклади взаємодії процесів планування та контролю.
10. Чому менеджер повинен враховувати поведінкові аспекти контролю?
11. Назвіть сім помилок контролю, що викликають роздратування.
12. Що таке „керуюча п'ятірня”?
13. Поясніть характеристики ефективного контролю.
14. Які правила поведінки під час проведення ефективного контролю Ви запам'ятали?
15. Поясніть використання лінійних діаграм для ілюстрації контролю процесу виконання завдань.

Практичне завдання

1. Будучи на виробничій практиці, проведіть дослідження на власному підприємстві та дайте відповідь на такі запитання:
 - а) Хто відповідає за функцію контролю на підприємстві?
 - б) Який тип контролю найчастіше застосовують на підприємстві?
 - в) На якому рівні контроль найчастіше використовується на підприємстві?
 - г) Опишіть випадки опору контролю (якщо вони є). Поясніть причину цього опору.

ТЕСТИ

1. *Контроль у менеджменті – це:*
 - а) те, що дозволяє утримувати працівників у певних межах;
 - б) процес забезпечення досягнення організацією своєї мети;
 - в) нагляд за діями співробітників.
2. *Функція контролю – це здатність управління:*
 - а) виявити проблему незалежно від того, вирішиться вона завчасно чи ні;
 - б) виявити проблему і відповідно скоригувати діяльність організації до того, як вона переросте в кризу.
3. *Функцію контролю повинні здійснювати:*
 - а) менеджери, що займаються виключно цим;
 - б) лінійні менеджери вищого рангу;
 - в) всі менеджери.
4. *Контроль як функція самоменеджменту складається із:*
 - а) контролю процесу, здійснюваної діяльності та контролю результатів;
 - б) перспективного та поточного контролю;
 - в) попереднього, поточного, заключного контролю.
5. *Попередній контроль здійснюється в таких провідних галузях:*
 - а) плановій, виробничій, збутовій;
 - б) щодо людських, матеріальних, фінансових ресурсів;
 - в) фінансовій, виробничій, комерційній.
6. *Для проведення попереднього контролю фінансових ресурсів використовується:*
 - а) бюджет;
 - б) фінансовий план;
 - в) контракт.
7. *Поточний контроль проводиться:*
 - а) до виконання роботи;
 - б) паралельно з виконанням роботи;
 - в) після виконання роботи.
8. *Заключний контроль:*
 - а) дозволяє попередити проблему до її виникнення на основі відхилень;
 - б) дає необхідну для керівництва інформацію для планування аналогічних робіт у майбутньому;
 - в) сприяє мотивації.

9. Процес контролю має:
- два етапи;
 - три етапи;
 - чотири етапи.
10. Перший етап контролю “Встановлення стандартів” демонструє близькість функцій:
- організації і контролю;
 - мотивації і контролю;
 - планування і контролю.
11. Стандарти – це:
- формальні вимоги, що стосуються вдосконалення обов’язків безпосередньо на робочому місці;
 - формальні вимоги, що стосуються вдосконалення обов’язків в організації в цілому.
12. Якщо, порівнюючи встановлені цілі із отриманими результатами, останні не відповідають першим – це означає, що:
- цілі могли бути завищеними, тому необхідно переглянути встановлені до виконання стандарти;
 - організація має проблему і необхідно вжити заходів з її ліквідації;
 - багато організацій має аналогічні проблеми, необхідно на це не звертати уваги і не вживати жодних заходів.
13. Розробляючи процес контролю, необхідно:
- брати до уваги поведінку людей;
 - не звертати жодної уваги на поведінкові аспекти;
 - діяти згідно ситуації: в одних випадках звертати увагу на поведінку людей, в інших – ні.
14. Ідея, що лежить в основі бажання зробити процес контролю наочним та прозорим, полягає в тому, щоб:
- зафіксувати помилки співробітників;
 - викрити шахрайство;
 - попередити помилки співробітників.
15. Прихований контроль передбачає:
- контроль обраної ділянки роботи або виконавця;
 - контроль роботи виконавців шляхом таємної перевірки виконаної роботи після закінчення робочого дня;
 - постійний пошук помилок співробітників доти, доки вони не знайдуться.
16. Характеристика ефективного контролю “Орієнтація на результати” означає, що:
- контроль повинен мати стратегічну спрямованість;
 - контроль повинен сприяти вирішенню поставлених завдань;

- в) контроль має відповідати виду виконуваної діяльності.
17. Контроль повинен бути:
- достатньо гнучким і пристосовуватися до змін, які відбуваються;
 - сталим, незалежно від того, які зміни відбуваються.
18. Керівник повинен встановлювати:
- жорсткі завищені стандарти;
 - м’які досяжні стандарти, що можуть зменшуватися;
 - жорсткі, але досяжні стандарти.
19. Якщо працівник досяг поставленого стандарту, необхідно:
- винагородити його, щоб він відчував зв’язок між результатом і винагородою;
 - мовчки встановити вищі стандарти;
 - залишити стандарт на тому ж самому рівні та не винагороджувати працівника, адже він виконує свою роботу.
20. Коли ви контролюєте правильне збирання виробів, необхідно визначити:
- кількість невірно зібраних виробів;
 - кількість вірно зібраних виробів.

СИТУАЦІЇ № 1

На теперішній час особливе значення має контроль за виконанням планів підприємства. Його мета – переконатися у досягненні намічених результатів (запланованих показників). Контроль здійснюється вищим керівництвом та керівництвом середньої ланки фірми. За необхідності приймаються рішення з виправлення положення. Процес контролю за виконанням планів включає наступні етапи (рисунок 9.4):

Запитання:

- Яка, на Вашу думку, роль контролю, його удосконалення в бізнесі?
- Які особливості в організації контролю за діяльністю підприємства в цілому та за діяльністю його складових ланок характерні для вітчизняної практики?
- Які етапи та елементи контролю, на вашу думку, мають особливе значення для забезпечення високого кінцевого господарського результату роботи фірми?

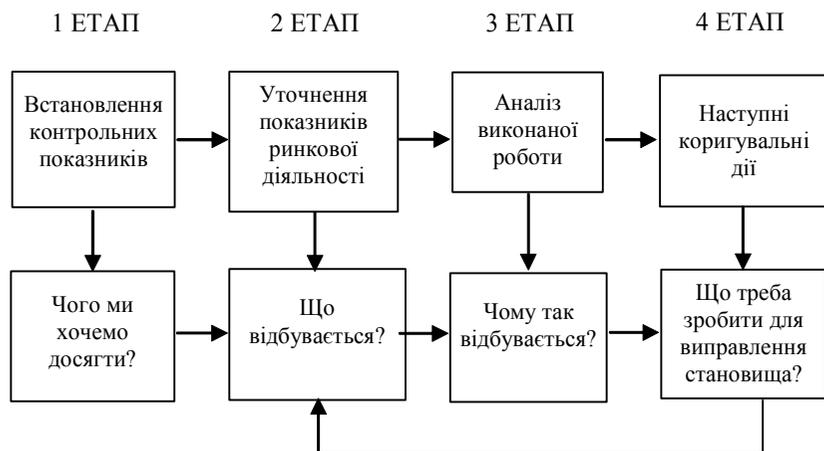


Рис. 9.4. Етапи процесу контролю

Список літератури

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів: Світ, 1995. – 296 с.
2. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках. – М.: Экономика, 1991. – 232 с.
3. Зигерт В., Ланг Л. Руководит без конфликтов. – М.: Экономика, 1991. – 335с.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
5. Нельсон Боб, Экономы Питер. Умение управлять для "чайников". / Пер. с англ. – К.: Диалектика, 1997. – 336 с.
6. Олійник С.У. та ін. Менеджмент: Навчальний посібник. – Х.: Друк ЛТД, К.: Проза, 1997. – 176 с.
7. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: „Кондор”, 2003. – 556 с.
8. Шегда А.В. Основы менеджмента: Учебное пособие. – К.: Товариство "Знання", КОО, 1998. – 512 с.

Тема 10

Регулювання як загальна функція менеджменту

- 10.1. Поняття регулювання та його місце в системі управління.
- 10.2. Види регулювання.
- 10.3. Етапи процесу регулювання.

10.1. Поняття регулювання та його місце в системі управління

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 утвореної 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 зумовлено 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 *координації* є як управляюча система, так 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 змогу найбільш ефективно та оперативно досягати поставленої мети. Координація – це головна функція процесу управління, яка забезпечує, по-перше, його єдність і безперервність, і по-друге, взаємозв'язок усіх функцій (рисунк 10.1.).

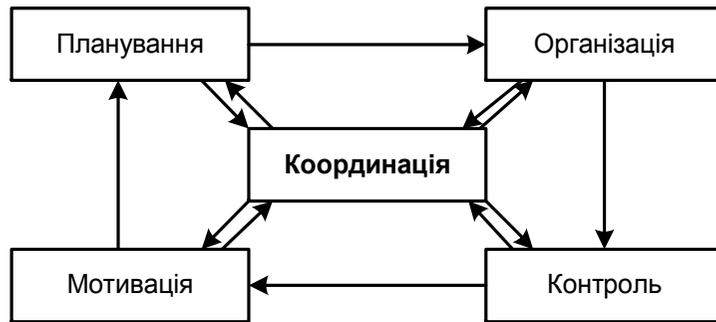


Рис. 10.1. Взаємозв'язок функцій менеджменту

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.

У практиці менеджменту функція регулювання трактується далеко не однозначно. Термін „регулювання” традиційно знаходить застосування в оперативному управлінні виробництвом, де його роль полягає в усуненні перешкод і відхилень від заданих планових показників. Такий же розгляд функції регулювання застосовується в кібернетиці. В основі його лежить зворотний зв'язок, що використовується для усунення впливів.

Необхідність у регулюванні системи полягає не тільки у зв'язку з негативними явищами. Найчастіше це пов'язано з потребою природного динамічного розвитку організації, з появою нових завдань управління, з переходом системи в новий стан під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Мартиненко Н.М. дає наступне визначення регулювання.

Регулюючий вплив на об'єкт управління робить будь-яке прийняте і реалізоване управлінське рішення. Процес регулювання являє собою заключну стадію ухвалення управлінського рішення – акт спонукально-практичної діяльності керівника, який здійснюється за заздалегідь розробленому і свідомо обраному варіанті.

Регулювання – це вид діяльності, що являє собою вплив керівника на підлеглих таким чином, щоб вони виконували роботу для досягнення цілей організації. У цьому випадку функція регулювання пов'язана із широко використовуваним терміном „управління” [3. с. 332]. Таке поняття керівництва розглядає лише одну сторону процесу управління – *вплив* однієї особи (керівника) на підлеглих. Інша сторона полягає в тому, що *управління* – це процес впливу керівника на підлеглих за допомогою різних методів регулювання, а саме вплив, який здійснюється за допомогою влади і лідерських якостей керівника. Таким чином, *функція регулювання* – це процес управління, який здійснюється за допомогою методів формального впливу і підсиленого (владою і лідерством).

Змістовна сторона функції регулювання виражається в адміністративно-розпорядницькому впливі керівника на людей, що здійснюють процеси виробництва та управління.

Організація може успішно діяти та протистояти зовнішньому середовищу лише тоді, якщо вона може змінювати свій стан з такою швидкістю, як це відбувається у середовищі [2]. Так як організація постійно знаходиться в динамічній рівновазі з факторами зовнішнього середовища, то цей процес необхідно підтримувати

постійно. У цій ситуації функція регулювання повинна забезпечувати своєчасну реакцію підприємства, яка спрямована на адаптацію до зовнішнього середовища чи нейтралізацію її впливу.

Реагувати на вплив зовнішнього середовища може лише динамічно стійке підприємство. Тому зусилля керівництва направляється на те, щоб підприємство зберегло свою стійкість, на підтримку й удосконалення стану його упорядкованості, зв'язків між елементами, що змінюються. Своєчасно попередити вплив внутрішніх факторів, усунути їх наслідки допомагає функція регулювання.

Вживання в умовах ринкового середовища, можливість результативно існувати якомога довше – це найголовніше завдання більшості підприємств. Ці складові успішної діяльності забезпечуються ефективною реалізацією добре обґрунтованих і прийнятних управлінських рішень. Між процесом ухвалення рішення і його реалізацією існує безліч перешкод, на подолання яких спрямована функція регулювання. Виконання реальної роботи реальними людьми – головне призначення функції регулювання.

Всі інші функції (планування, організація, мотивація, контроль) не досягнуть своєї мети, якщо не буде результативно здійснюватися функція регулювання. Вона виконує з'єднуючу роль між менеджером і об'єктом, на який спрямована його діяльність. **Тільки через здійснення регулювання можливий вплив менеджера на об'єкт управління для забезпечення його динамічної рівноваги.**

Як правило, прийняті управлінські рішення визначають те, що мають робити люди в організації, яка необхідна робота має бути виконана і хто буде її виконувати. Тому прийняття рішення є початком реалізації функції регулювання.

Функція регулювання має також і стимулююче призначення. Якщо інтереси людини співпадають з роботою, то це збільшує ефективність її виконання. Тому від стимулюючої дії на працівника буде залежати його поведінка.

Функція регулювання має об'єктивну основу в процесах менеджменту. Щоденно в практиці управління організацією використовується багато різних способів регулювання, які спрямовані на поведінку об'єктів управління. Тому функція регулювання є обов'язковим проявом влади, лідерства і підпорядкування, що органічно існують у системі управління. Адже влада – це можливість впливати на поведінку інших людей.

Вона належить людині і являє собою реальну волю та можливість діяти й впливати на інших людей, а щоб впливати – необхідно мати основу влади.

Лідерство – це здатність людини впливати на окрему групу й особистість, вносячи зміни в їхню поведінку, відносини, напрямок діяльності, досягаючи визначених результатів.

Підпорядкування – це складова частина повноважень, що виражається в праві даної конкретної особи, що займає посаду керівника в апараті управління, розпоряджатися ресурсами. Підпорядкування розуміють як ієрархічну залежність підлеглих від керівника.

Таким **чином, регулювання** – це процес впливу на об'єкт, спрямований на усунення або на пристосування до факторів, що впливають на поведінку об'єкта.

В результаті правильної дії функції регулювання організація спроможна усувати всякого роду невизначеності в системі, спроможна зберігати “динамічну рівновагу” стосовно різних впливів.

Тому метою **регулювання** є збереження стійкості організації шляхом підтримки необхідного співвідношення між різними її елементами, своєчасної ліквідації можливих відхилень від установлених норм у функціонуванні об'єктів управління [3, с. 332].

Так як регулювання має три області прояву (стабілізуючу, розпорядницьку та дисциплінарну), що відрізняються своєю роллю в процесі забезпечення стійкості підприємства і конкретним змістом, то це обумовлює наявність інших цілей, властивих кожному з видів регулювання.

Стабілізуюче регулювання.

Даний вид регулювання в значній мірі спрямований на забезпечення організаційної стійкості підприємства як суб'єкта ринкової економіки. Воно має регламентно-розпорядчу силу. Стабілізуюче регулювання спрямоване на упорядкування відносин підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища, також внутрішніх відносин між різними його частинами. Як **регулюючий вплив** використовуються правила, що визначають порядок діяльності підприємства і його частин, а також система обмежень, що встановлює межі і пропорції, що їх має дотримуватися підприємство в процесі цієї діяльності. Це статутні положення, посадові інструкції, розпорядок дня, положення, що визначають порядок взаємин з

постачальниками, споживачами, державними органами тощо. Процес регулювання вимагає обов'язкового підпорядкування правилам і обмеженням. Регулювання здійснюється шляхом розробки відповідних положень (вказівок, інструкцій тощо) і введення їх наказом у практику використання співробітниками організації. Ці положення вводять на визначений період часу й вони обов'язкові для виконання.

Отже, **метою стабілізуючого регулювання** є встановлення визначених організаційно-соціальних правил, точних розпоряджень до дії, а також меж діяльності й поведінки працівників підприємства.

Дана мета досягається шляхом розробки, введення в практику і контролю дотримання відповідних регулюючих положень (статут, правила внутрішнього розпорядку, посадові інструкції тощо), обов'язкових для виконання.

Розпорядницьке регулювання.

Розпорядницький вплив – це сукупність способів і прийомів, які спрямовані на регулювання поточної роботи. Це процес безпосередньої впливу на виконавців рішень, прийнятих керівником. Вони реалізуються шляхом прояву повноважень керівником стосовно підлеглих.

Мета розпорядницького регулювання полягає у впливі керівника на цілеспрямовану поведінку об'єкта управління, яке здійснюється відповідно до заданої програми чи умов діяльності підприємства.

Розпорядницьке регулювання призначене для підтримки необхідних заходів упорядкованості діяльності підприємства. Необхідність упорядкування стану визначається двома факторами, що діють відповідно до принципу динамічної рівноваги.

1. Свочасною нейтралізацією зовнішніх і внутрішніх впливів чи їхньої адаптації до існуючих умов діяльності підприємства. Цими регулюючими впливами досягається зменшення ентропії, і підприємство повертається в стан динамічної рівноваги.

2. Природного розвитку підприємства і переходу його з одного стану в інший: зміна зовнішнього середовища, створення нового потенціалу, коректування системи цілей, постановка нових завдань.

Підтримка динамічної рівноваги забезпечується в значній мірі розпорядницьким регулюванням.

Дисциплінарне регулювання.

Цей вид регулювання пов'язаний із процесом делегування повноважень.

Суть дисциплінарного регулювання можна розкрити через процес встановлення відповідальності. Як відомо, за делегування повноважень відповідальність лише перерозподіляється між керівником і особою, якій делегуються повноваження. Керівник же має право делегувати обов'язки та права, й у цих межах поклас-ти відповідальність на підлеглому. Але при цьому відповідальність у повному обсязі (у т.ч. і перерозподілену) керівник залишає за собою. Тому метою дисциплінарного регулювання є розвиток здібностей і творчих сил у підлеглих, спрямованих на використання делегованих прав самостійно приймати управлінські рішення.

Дисциплінарне регулювання виявляється в праві керівника вимагати від підлеглих:

- а) конкретних результатів з визначених ключових моментів, що їм делеговані;
- б) періодичних звітів про хід виконання завдань;
- в) докладного виконання своїх інструкцій і дозвіл свободи дій лише у випадках крайньої необхідності;
- г) буквального виконання інструкцій і наказів, негайного повідомлення за появи яких-небудь утруднень [3, с. 336].

За дисциплінарного регулювання менеджер повинен виходити з того, що члени його колективу зобов'язані дотримуватися трудової і виробничої дисципліни, трудового законодавства, положенням і вимогам з організації праці й виробництва, технології, експлуатації машин і устаткування, правил користування інструментом, техніці безпеки й інших спеціальних інструкцій [4].

Таким чином, у системі цілей функції регулювання можна відмітити:

- регулюючий вплив таких форм суспільної свідомості, як право і відповідальність, які базуються, насамперед, на визначених соціальних нормах, але разом з тим велика роль елементів ненормативного характеру;
- розглянуті види регулювання, взяті разом, гарантують необхідну стійкість і динамічний розвиток підприємства.

Ефективність реалізації функції регулювання можна забезпечити лише за дотримання принципів, що обумовлюють цей процес.

Реалізувати функцію регулювання можна за допомогою адміністративних методів управління.

Професор Мартиненко Н.М. виділяє ряд принципів функції регулювання.

Принцип директивності визначає прийоми і способи здійснення регулюючих впливів на керований об'єкт. Це найбільш тверда форма регулювання, що вимагає обов'язкового і своєчасного виконання прийнятого рішення. Це активна форма регулювання процесів, що протікають на підприємстві, що спонукає до дії виконавців того чи іншого рішення.

Основною вимогою цього принципу є *своєчасність* регулюючого впливу. Цю вимогу потрібно розглядати з двох сторін: по-перше, своєчасність регулюючого впливу, тобто ухвалення рішення ситуації за ситуацією, яка виникла; по-друге, своєчасність реакції керованого об'єкта на регулюючий вплив, тобто виконання рішення. Директивність також визначає невідворотність настання санкцій у випадку несвоєчасного виконання регулюючого впливу чи його неадекватного виконання.

Принцип дотримання регламентів визначає дотримання встановленого заздалегідь порядку виконання управлінської і виробничо-господарської діяльності на підприємстві. Це спосіб непрямого регулюючого впливу на діяльність людини (в тому числі керівника), що має розпорядницьку силу. Наприклад, посадова інструкція регламентує обов'язки, відповідальність і права конкретної посадової особи і тим самим регулює сферу його діяльності. Цей принцип виявляється через регулювання меж (волі вибору поведінки) діяльності тієї чи іншої посадової особи на підприємстві. Особливістю цього принципу є обов'язковість дотримання встановлених регламентів. Порушення встановлених регламентів знижує організованість процесів, що протікають на підприємстві, а також приводить до настання відповідних санкцій.

Принцип нормативності. Поняття "норми" характеризує залежність між різними елементами підприємства. Дотримання принципу нормативності регулювання спрямовано на установлення визначених меж у діяльності людей. Це сприяє стабільності даного процесу, протікання якого засноване на обов'язковому дотриманні людьми загальних умов діяльності.

Принцип нормативності обумовлює правила регулювання умов здійснення процесів за допомогою організаційно-методичних, техніч-

них, техніко-економічних, економічних, соціальних норм і нормативів (стандартів). Вони забезпечують дотримання визначених меж управлінських дій і меж їхніх можливих відхилень [3, с. 337].

Функція регулювання відіграє активну роль сполучної ланки між суб'єктом і об'єктом управління. Тільки за допомогою функції регулювання керівник має можливість впливати на поведінку підлеглого.

10.2. Види регулювання

Невід'ємним елементом функції регулювання є люди. Тому *регулювання* являє собою комунікаційний процес між керівником і підлеглим. Так як менеджери реалізують функцію регулювання, то вони повинні вміти об'єктивно оцінювати ситуацію, щоб виробляти правильні підходи до поведінки людини, на яку спрямовані його впливи. Менеджеру важливо розуміти, що виконати прийняте рішення і досягти позитивного результату можна тільки працюючи разом з людьми (виконавцями) і за їхньої допомоги.

У процесі регулювання здійснюється не тільки вплив на людину, а прямиий чи опосередкований (через документ, норматив тощо) вплив, що спонукає його до дії. Регулювання повинно бути орієнтоване на поведінку людини, а вона залежить від таких характеристик, як сприйняття регулюючого впливу і очікування наслідків виконання цього впливу. Тому змістовна частина регулюючих впливів повинна мати мотивуючі елементи.

Регулювання – це практично важлива і складна функція управління. Найважливішою особливістю функції регулювання є його всеосяжність. Вона поширюється на всі процеси, що протікають на підприємстві, і на всіх людей, що працюють на ньому, незалежно від їхнього рангу і статусу, від директора до робітника.

Регулювання виступає основною функцією, так як жодна інша функція не може бути спрямована до керованого об'єкта, промишлюючи функцію регулювання. Тільки через виконання функції регулювання може бути здійснений зв'язок суб'єкта управління з керованим об'єктом. У зв'язку з цим дуже важливо знати види регулювання і їхню роль у процесі управління.

Стабілізуюче регулювання.

Основними засобами здійснення стабілізуючого регулювання є реалізація визначених правил, процедур і стилів поведінки. Стабілізуючий вплив на поведінку людини в процесі виробництва і управ-

ління здійснюється шляхом дотримання регламентуючих документів. Їх зміст залежить від об'єкта управління, діяльність якого регулюється, та видів діяльності суб'єкта управління. Наприклад, статут підприємства регламентує: вид підприємництва, мету, завдання, повноваження керівників тощо. Посадова інструкція визначає повноваження конкретної посадової особи. Багато сторін діяльності підприємства (ціноутворення, ставки окладів, дотримання норм безпеки тощо) регламентуються відповідними документами.

Наприклад, правила внутрішнього трудового розпорядку регламентують поведінку всіх працівників підприємства.

Стабілізуюче регулювання спрямоване на регламентацію загальноорганізаційного характеру. Його зміст полягає у встановленні визначених соціальних правил, точних розпоряджень до дії, певних видів діяльності й поведінки людей на підприємстві.

Стабілізуюче регулювання можна поділити на: *безпосереднє регулювання на основі норм і за допомогою інструктування*.

1. Безпосереднє регулювання здійснюється до підприємства в цілому організаційної структури управління і структури апарату управління. До регламентуючих документів відносяться відповідно статут підприємства, положення про лінійні та функціональні підрозділи, посадові інструкції.

2. Регулювання на основі норм встановлює певні норми поведінки людей, що зайняті у виробництві та управлінні. Регулювання виявляється як у розробці та проектуванні процесів (дотримання норм і нормативів), так і управлінні ними.

Особливістю регулювання на основі норм є повнота й об'єктивність відображення умов, що визначають поведінку працівників підприємства. Варто пам'ятати, що менеджери застосовують норми, які використовують цей вид регулювання, повинні доброзичливо сприйматися цими людьми, чию діяльність вони регулюють.

Необґрунтовано тверді чи невинувато занижені нормативи призводять до дестимуляції, а дуже детальні – знижують ініціативність працівників.

Зміст нормативів залежить від конкретного виду регульованої роботи масштабів і способів їхнього використання. Відповідно до теорії очікування існує чіткий взаємозв'язок між результативністю нормативного регулювання і винагородою. Якщо норматив не сприяє тому, щоб працівник відчув такий зв'язок, чи він створює відчуття несправедливої винагороди, то цей норматив призведе до

зниження результативності регулюючого впливу.

3. Регулювання за допомогою інструктування ґрунтується на методичній допомозі й інформаційному забезпеченні виконання майбутньої роботи. Інструктування – це наставляння, докладне пояснення, попередження, вказівка з дотримання, виконання чогось – небудь тощо [5].

У даному випадку інструктування варто розуміти як використання працівником відповідних інструктивних матеріалів, що регламентують виконання визначеної роботи.

Стабілізуюче регулювання не виявляється через владний безпосередній вплив. Сутність його полягає в підпорядкуванні посадових осіб правилам, що завчасно закладені в документи, в яких визначені вимоги до виконання дій дотримання конкретних умов [3, с.338–340].

Розпорядницьке регулювання.

Це процес безпосереднього впливу з боку керівника по відношенню до виконавця. Його використання обумовлене наступними причинами:

а) необхідністю усунення відхилень від установлених стандартів виявлених у процесі контролю;

б) необхідністю спонукання до дії для виконання прийнятого управлінського рішення.

Зміст розпорядницького регулювання визначається конкретними причинами і виникаючими ситуаціями. Вони, як правило, не мають чітко встановлених закономірностей прояву і часу виникнення. Вони є наслідком виникаючих ситуацій і незапрограмованих управлінських рішень.

За формою прояву розпорядницьке регулювання може бути представлено документально й усно. За своїм змістом розпорядницькі впливи мають різну форму.

Активний розпорядчий вплив проявляється у наказах, вказівках, постановках, розпорядженнях, резолюціях, рішеннях.

Пасивний розпорядчий вплив – це інформування, рекомендації, пропозиції, побажання.

Пасивні форми зустрічаються рідше в адміністративному впливі. Вони не мають сили обов'язкового, негайного, своєчасного і точного реагування. Їхнє основне призначення полягає в підвищенні ефективності комунікацій у процесі виконання активного регулюючого впливу. Вони часто доповнюють активну форму регулювання,

чим підвищується їхня результативність.

Для ефективного регулювання менеджера дуже важливо прийняти рішення, наскільки допустимі чи відносно безпечні виявлені відхилення від стандартів. Функція контролю видає інформацію про відхилення, що є основою для рішення про початок регулюючих дій. Цей етап є найбільш важливим і помітним у процесі регулювання. Регулюючі дії можуть паралізувати діяльність підприємства. Зміст розпорядницького регулювання у всіх випадках полягає в тому, щоб, використовуючи інформацію функції контролю, зрозуміти причини відхилення і домогтися повернення параметрів процесу до дій, які потрібні.

Дисциплінарне регулювання.

Дисциплінарне регулювання торкається поведінкових аспектів функції регулювання.

Дисциплінарне регулювання являє собою спосіб, за допомогою якого забезпечується дотримання відповідальності як основи менеджменту і “добиватися виконання роботи за допомогою інших людей”. Ніяке управління не дає необхідних результатів, якщо працівники підприємства не будуть дотримуватися встановлених норм і правил поведінки.

Дисциплінарне регулювання ґрунтується на тому, що, виконуючи конкретну роботу і приймаючи винагороду за неї, працівники непрямо погоджуються виконувати її на рівні, що задовольняє підприємство.

За своїм змістом дисциплінарне регулювання може мати:

- а) розпорядницький вплив. Наприклад, наказ про заохочення чи покарання за результатами діяльності конкретного співробітника;
- б) регламентуючий вплив. Наприклад, посадова інструкція, що відбиває результати розподілу і делегування повноважень конкретного співробітника;
- в) нормуючий вплив. Наприклад, норма часу (трудомісткість рішення задачі) на розробку бізнес-плану [3, с.341–342].

10.3. Етапи процесу регулювання

Загальні функції менеджменту мають певну послідовність, що починається з визначення цілей або планування, а закінчується контролем. Без оперативної діяльності управління цей ланцюжок розривається.

Отже, оперативне регулювання – це повсякденний вплив менеджера на перебіг господарських процесів на виконання об’єктом управління запланованих завдань і прийнятих рішень.

Виробничо-господарські процеси всередині організації надзвичайно динамічні, тому що на них впливають різноманітні фактори. За цих умов досягти мети організації можна, лише постійно регулюючи функціонування об’єкта управління. Необхідність в оперативному регулюванні діяльності організації виникає за відхилення її від стратегічної лінії розвитку, тобто за порушення стійкості організації сьогодні і в перспективі.

Оперативне регулювання передбачає розробку оперативних планів і завдань, організацію виконання оперативних планів та завдань, організацію поточного контролю та регулювання ходу робіт.

Оперативне регулювання здійснює керуюча система організації, спрямовуючи його на діяльність керованої. Регулюючий вплив керуючої системи повинен бути плановим і містити конкретні способи регулювання і контролю робіт.

Виконання оперативних планів і завдань розпочинається з конкретизації оперативних планів у формі завдань, доведення їх до виконавців. Конкретизують плани з урахуванням об’єктів управління, термінів, операцій, відповідальних осіб. Як правило, цю роботу менеджер здійснює на оперативних нарадах працівників управління, оскільки на ефективність виконання оперативних завдань впливає тривалість проміжку від моменту формулювання завдання до доведення його виконавцю. Доведення завдання супроводжують інструктивно-роз’яснювальною роботою з виконавцями, яка передбачає ознайомлення виконавця із загальною ситуацією та особливостями конкретного завдання, орієнтує на успішне його виконання, уточнення посадових обов’язків і прав. Одночасно менеджер повинен забезпечити умови для виконання оперативного завдання – поєднати його з попередніми завданнями чи скасувати ті, які неможливо виконувати паралельно, забезпечити виконавця матеріальними засобами.

Після одержання виконавцем оперативного завдання настає етап поточного контролю за його виконанням, покликаний забезпечити негайну реакцію менеджера на відхилення в господарському процесі. Засобами оперативного контролю найчастіше є особиста доповідь підлеглого, документальний контроль або інспекційна перевірка керівником.

Оперативне регулювання дає змогу динамічно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, що сприяє стабільності функціонування організації.

Процес здійснення регулюючих впливів складається з цілого ряду логічно взаємозалежних етапів і процедур.

У процедурі регулювання виділяють три етапи: добір стандартів, що стабілізують діяльність працівників підприємства, вироблення адекватних регулюючих впливів на виконавців і усунення виниклих відхилень чи проблем.

На **першому етапі** процесу регулювання можна побачити, наскільки організоване стабілізуюче регулювання, а також його зв'язок із функцією планування (розробка стандартів для контролю і регулювання), організації (регламентація розподілу і делегування повноважень, організація виконання рішень) і контролю (оцінка ступеня відхилення результату від установленого стандарту). На даному етапі ще не чітко прослідковується процес прямого впливу, і найбільш важливі його елементи об'єднані з іншими функціями управління. Наприклад, розподіл повноважень і розробка посадових інструкцій не відносяться до функції регулювання, однак вони в якості типових забезпечують стабілізуюче регулювання. Цей вид регулювання має вплив на поведінку людини, тому що здійснюється до фактичного початку робіт.

Стабілізуючі регламенти (стандарти, норми, інструкції) є не тільки способом регулювання, але й своєрідною основою для здійснення процесу контролю. Саме в процесі контролю відбувається порівняння результатів діяльності зі стандартами і виявлення величини відхилення фактичного результату від бажаного.

На другому етапі процесу регулювання порівнюється величина відхилення з припустимими нормами.

Потім визначають необхідність розробки регулюючого впливу на об'єкт управління. На цьому етапі менеджер повинен визначити, наскільки виникла ситуація чи величина відхилення від бажаного результату загрожує життєдіяльності підприємства. Якщо відхилення допустимі чи відносно безпечні, то менеджер може не починати регулюючої дії. Якщо дані контролю вказують на порушення масштабу допустимих відхилень чи ситуація стає загрозливою, менеджер повинен розробити адекватний регулюючий вплив. Регулювання повинно здійснюватися за *принципом виключення*, суть якого полягає в тому, що система регулювання повинна спрацьовувати тільки за наявності помітних відхилень від регламентів, норм, стандартів.

Третій етап – розробка адекватного регулюючого впливу.

Основна мета цього етапу регулювання полягає в тому, щоб домогтися такого положення, за якого процес управління підприємством дійсно змушував людей працювати відповідно до плану. Регулювання, що не може усунути серйозні відхилення перш ніж вони переростуть у серйозні проблеми, не потрібне. Регулюючий вплив повинний усувати не саме відхилення, а причину, що викликала це відхилення. Оскільки більша частина робіт на підприємстві вимагає зусилля групи людей, менеджер повинний прийняти рішення щодо вибору методу впливу на них.

Тому менеджер не може вибрати якийсь один метод і один регулюючий вплив лише тому, що вони здатні усунути відхилення, яке виникло. Потрібно враховувати, що інтереси кожного члена групи – індивідуальні, а мотиви можуть бути різними. Крім цього, перш ніж вибрати регулюючий вплив, менеджер повинен зважити всі внутрішні перемінні та їхній взаємовплив, що мають відношення до даної проблеми. Прийняте безсистемне рішення може усунути виникле відхилення, але при цьому породити цілий ряд інших.

Вибрати адекватний регулюючий вплив на об'єкт управління – це значить застосовувати такі методи, які будуть спонукати людей добровільно й ефективно діяти в напрямку запобігання відхилень від плану чи у випадку їхнього виникнення – своєчасного усунення.

Четвертий етап – усунення відхилень.

Цей етап, насамперед, включає доведення завдань до виконавців. Особливістю даного етапу є зміст робіт, виконуваних різними посадовими особами. По-перше, керівник повинен самостійно прийняти рішення про доведення завдання, спрямованого на усунення виниклих проблем. По-друге, виконавці, сприйнявши регулюючий вплив, своїми діями повинні усунути причини відхилення і привести процес до бажаного стану. При цьому виконавці, виходячи з однозначності рішень, не мають права вибору своїх дій.

Чітке доведення регулюючого впливу до виконавців має велике значення для своєчасного і якісного його виконання. При цьому воно повинно не допускати різних тлумачень його змісту. Варто враховувати, що виконавці будуть розуміти цей вплив у силу власного сприйняття.

Тому для злагодженої роботи виконавців неабияке значення відіграє інструктаж, що дозволяє більш чітко пояснити суть регулюючого впливу, шляхи і засоби його виконання. Для досягнення

необхідних результатів у виконанні регулюючого впливу виконавці повинні мати двостороннє спілкування (зворотний зв'язок) з керівником. Подібне спілкування повинне збільшити імовірність того, що виконавці точно зрозуміють мету регулюючого впливу і зі знанням справи будуть виконувати вказівки.

В інтересах досягнення цілей підприємства для підвищення результативності усунення відхилень дуже важливо мотивувати виконавців на повну самовіддачу. Керівництво повинне справедливо стимулювати виконавців на досягнення результатів, визначених установленими стандартами і своєчасно, результативно усувати причини виниклих відхилень.

І останній, п'ятий етап – перегляд стандартів.

Нічого не буває вічним. Стандарти, що задовольняють процес управління, можуть виявитися непридатними завтра. Стандарти розробляються на стадіях планування, проектування оргструктури управління і створення структури апарату управління. Стандарти існують тривалий час. Однак діяльність підприємства динамічна і залежить від багатьох факторів. Це призводить до застаріння стандартів і регламентів. Отже, вони повинні переглядатися.

Буває, що встановлені стандарти занижені чи завишені, тобто нереальні. Тому їх теж потрібно переглядати.

Інколи виникають ситуації, коли вимоги стандартів виконати дуже важко. Це робить марним прагнення виконавців і менеджерів досягти поставлених перед ними цілей і зводить нанівець мотивуючі впливи. В таких ситуаціях керівництво повинно прийняти рішення про перегляд стандартів, регламентів, норм, інструкцій тощо.

Контрольні запитання та завдання

1. Яка роль регулювання в процесі управління?
2. Які основні види регулювання і за якими ознаками вони класифікуються?
3. Опишіть приклад стабілізуючого регулювання.
4. Як і яким чином здійснюється процес дисциплінарного регулювання?
5. У чому полягає взаємозв'язок функції регулювання з функцією організації?

6. Чому менеджер повинен враховувати поведінкові аспекти функції регулювання?

7. На які етапи розпадається процес регулювання? Коротко опишіть їхній зміст.

8. Чому необхідно переглядати стандарти, норми, регламенти?

9. Чи можуть менеджери успішно використовувати регулювання для того, щоб змусити співробітників пристосуватися до цінностей підприємства?

10. Наведіть приклади застосування дисциплінарного регулювання в процесі менеджменту.

11. Проведіть аналіз термінів “регулювання”, “керівництво”, “влада”, “лідерство”.

Тести

1. Роль функції "Регулювання" зводиться до:
 - а) усунення перешкод і відхилень від планових показників;
 - б) контролю за ходом господарських процесів;
 - в) аналізу впливу факторів зовнішнього середовища;
 - г) розробці критеріїв і показників якості роботи.
2. Ієрархічна безумовна залежність підлеглих від керівника – це:
 - а) влада;
 - б) повноваження;
 - в) підпорядкування;
 - г) відповідальність.
3. За роллю в процесі управління організацією розрізняють такі сфери прояву регулювання:
 - а) стабілізуючий вплив;
 - б) розпорядницький вплив;
 - в) дисциплінарний (стимулюючий вплив);
 - г) усі вищевказані варіанти.
4. Установлення визначених організаційно-соціальних правил, точних вказівок до дії; меж діяльності й поведінки робітників є метою:
 - а) стабілізуючого регулювання;
 - б) розпорядницького регулювання;
 - в) дисциплінарного регулювання;
 - г) жодного з них.

5. Який вид регулювання пов'язаний із процесом делегування повноважень:

- а) дисциплінарне регулювання;
- б) стабілізуюче регулювання;
- в) розпорядницьке регулювання;
- г) організаційне регулювання.

6. Що з наведених форм містить розпорядницьке регулювання:

- а) інструктування;
- б) проект;
- в) резолюція;
- г) план.

7. Регулювання господарської діяльності суб'єктів господарювання на основі системи економічних регуляторів здійснюється:

- а) державою та уповноваженими нею органами;
- б) кредитно-фінансовою системою;
- в) органами місцевого самоврядування.

Ситуація №1

Керівництво однієї великої промислової фірми розпорядилося, щоб у майбутньому тільки начальник виробництва міг дозволити понаднормову роботу у виробничих майстернях. До цього дозвіл давався начальникам дільниць, і кількість понаднормових годин за того ж обсягу робіт швидко зростала. Коли майстер О. хотів зробити заявку на понаднормові на цьому тижні, начальник його дільниці рішуче відповів: “Я не піду до шефа, він тільки-но дав мені згоду на 8 год., як на щось незвичайне для ремонтних робіт у механізованій майстерні. Всі понаднормові роботи відкладені на наступний тиждень, як-небудь впораєтесь!”. Але майстер О. сідає в крісло і говорить: “Послухай, шефе, якби це не було так необхідно, я б не прийшов з цим. Я вже все прорахував на наступний тиждень, там нема жодної хвилини для того, що необхідно зробити сьогодні. Якщо ми не зробимо цього на цьому тижні, то на наступний у нас буде подвійне відставання. Шефе, мені необхідно ще по 4 год. на п'ятьох. Я хочу зробити все, щоб наступного тижня витримати всі строки включаючи термінові замовлення. Це потрібно довести до відома шефа”. Відповідь: “Та він не прийме ці доводи тільки із-за одного принципу. І не вірю, що у вас немає інших можливостей і т.д.”. Але майстер продовжує наводити докази, і в кінці-кінців начальник дільниці викрикує: “Добре,

постараюся відвоювати для вас 10 год. але це – в останній раз!”
Майстер О: виходить задоволений.

Запитання:

1. Як ви думаєте, чого майстер О. задовольнився десятьма годинами, замість двадцяти, які просив?

2. На місці начальника дільниці, ви відвернули б усі докази підлеглого, щоб уникнути неминучих неприємностей у начальника, чи ні?

3. Які якості виявив майстер О. у вирішенні свого питання?

№2

Джон Р.Рокфеллер одного разу відвідував один із своїх багаточисельних заводів. Коли він зайшов до директора заводу в кабінет, той диктував лист. “Не буду йому заважати”, – подумав Рокфеллер і став слухати диктовку. Коли директор закінчив, і секретарка вийшла із кімнати, Рокфеллер сказав:

– “Я повинен зараз же Вас розрахувати, так як Ви крадете мої гроші”.

– Як ви можете таке твердити? – закричав обурений директор.

– Ви тільки що диктували лист, – відповів Рокфеллер, – що, без сумніву, міг би виконати хто-небудь із Ваших співробітників. Але той, хто одержує максимум 3000 доларів на рік. Ви одержуєте в 10 разів більше. Якщо Ви займаєтесь завданнями підлеглих, то, значить, погано виконуєте власні обов'язки. Тому гроші, які я Вам плачу, викидаються на вітер.

Запитання:

1. Чи переконливими були такі виправдання директора, як: “Я намагаюся нічого не випустити із зору, я зобов'язаний турбуватися про все ... і т.ін.?”

2. Чи виправдані дії директора, якщо дійсно в його апараті нема кому довірити складання важливого листа?

3. На місці Рокфеллера Ви виконали б свою погрозу?

Список рекомендованої літератури

1. Максимов Н.И. Административные (организационные) методы управления. – М.: АНХ, 1987. – 48 с.
2. Мартыненко Н.М. Менеджмент фирмы: Учебник. – К.: “Каравелла”, 2003. – 496 с.
3. Мартыненко Н.М. Основы менеджмента: Учебник. – К.: МП “Леся”, 1995. – 368 с.
4. Сацков Н.Я. Методы и приемы деятельности менеджеров-бизнесменов. – К.: Институт праксеологии, 1994. – 400 с.

Тема 11

Методи менеджменту

- 11.1. Сутність і класифікація методів менеджменту.
- 11.2. Економічні методи управління.
- 11.3. Організаційно-розпорядчі методи управління.
- 11.4. Соціальні методи управління.

11.1. Суть і класифікація методів 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" [7].

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.

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 у 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. В 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 злагожену 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 тощо), з іншого – служать для мотивації роботи персоналу (заробітна плата, премії, винагороди за інновації).

Методи владної мотивації передбачають орієнтацію на дисципліну, організаційно-розпорядчі документи та суворе виконання їх.

Організаційно-розпорядчі 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-розпорядчі 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 догворів, 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 та 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 соціально-виробничої активності, наприклад, встановлення стандартів зразкової поведінки в усіх сферах діяльності; підтримка соціальної спадковості (конкурси майстерності, присвоєння кваліфікаційних відмінностей, свята з приводу ювілеїв і успішного завершення великих

ділових операцій тощо); 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 [7, с.151–152].

11.2. Економічні методи управління

Економічні методи управління – це сукупність засобів та інструментів, які цілеспрямовано впливають на створення умов для функціонування й розвитку підприємства. Важелі економічного механізму відповідають соціально-економічній природі підприємства і є одним із факторів розвитку виробництва та обміну на ринковій основі. В зв'язку з цим особливого значення набуває вивчення того нового, що внесено практикою у зміст *комерційного розрахунку як важливого методу господарювання*. За визначенням

Чумаченка Н.Г., він синтезує у собі як функції управління, так і економічні важелі та інструменти, які спрямовані на порівняння витрат і результатів та забезпечення прибутковості виробництва.

Економічний механізм функціонування та розвитку підприємств припускає використання методу комерційного розрахунку, виходячи із глобальної господарської політики і цілей підприємства, зокрема в галузі забезпечення рентабельності виробництва та збуту, розподілу капіталовкладень і розташування виробництва; фінансування й кредитування; розвитку технології, кадрової політики, політики придбання нових підприємств і структури капіталу тощо.

Прийняття централізованих рішень з цих питань поєднується з диференційованим підходом до окремих підрозділів у залежності від характеру та змісту їх діяльності, територіального розміщення підприємств і ступеня участі в загальній виробничо-збутовій діяльності підприємства.

У рамках комерційного розрахунку використовуються такі економічні важелі та інструменти, як політика в галузі ціноутворення, витрат виробництва, фінансування та кредитування. Ця політика спрямована на отримання стійкого прибутку, що є кінцевою метою комерційного розрахунку.

Виявлення внутрішніх взаємозв'язків різноманітних елементів економічного механізму функціонування та розвитку підприємства припускає необхідність розгляду їх у процесі централізованого управління. Це обумовлено тим, що вони визначаються та встановлюються на основі політики, яка розроблена й здійснена на вищому рівні управління підприємством.

На думку Герчикової І.Н. [2], особливістю комерційного розрахунку в сучасних умовах є надання оперативної самостійності окремим підрозділам підприємства (виробничим відділенням, філіалам і дочірнім компаніям) та виділення їх у центри прибутку. В результаті у межах комерційного розрахунку виникла і розвинулася така форма взаємовідносин всередині підприємства, яку можна назвати *внутріфірмовим розрахунком*. Комерційний і внутрішньофірмовий розрахунок – це єдина система розрахунку, що впливає із загальних цілей і завдань, які стоять перед підприємством та її окремими підрозділами. Внутрішньофірмовий розрахунок багато в чому містить елементи комерційного розрахунку, оскільки він орієнтований на реалізацію цілей комерційного розрахунку.

Планування є одним з основних важелів в економічних методах управління. Зміст його, як функції управління, полягає в обґрунтованому визначенні основних напрямів і пропорцій розвитку виробництва з обліком матеріальних джерел його забезпечення та попиту ринку. Суть планування виявляється в конкретизації цілей розвитку всього підприємства і кожного підрозділу окремо на встановлений період у визначенні господарських завдань, засобів їх досягнення, строків і послідовності реалізації, у вияві матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, необхідних для вирішення поставлених завдань.

Таким чином, призначення планування полягає в тому, щоб завчасно врахувати по можливості всі внутрішні й зовнішні фактори, які забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування та розвитку підприємств. Воно передбачає розробку комплексу заходів, які визначають послідовність досягнення конкретних цілей, враховуючи можливості найбільш ефективного використання ресурсів кожним виробничим підрозділом і підприємством у цілому. Тому планування покликане забезпечити взаємопогодженість між окремими структурними підрозділами підприємства, які охоплюють весь технологічний ланцюг: наукові дослідження й розробки, виробництво та збут. Ця діяльність спирається на виявлення та прогнозування споживчого попиту, аналізу й оцінки існуючих ресурсів і перспектив розвитку господарської кон'юнктури. Звідси випливає необхідність погодженості планування з маркетингом і контролем з метою постійного коригування показників виробництва та збуту слідом за змінами попиту на ринку.

Ще в недалекому минулому планувати стратегію розвитку підприємства в Україні було неможливо. Існувала головним чином верхівкова (держпланівська) координація взаємовідносин підприємств, не підкріплена економічною зацікавленістю самих виробників. За такої організації роботи “згідно наказу” українські підприємства були зв'язані по руках і ногах, позбавлені самостійності, виконуючи часто-густо необмірковані рішення, прийняті зверху.

Під час переходу до ринкової економіки стала потрібною економічна діяльність нової якості, що націлена на прогнозування і планування стратегії виходу на ринки.

Прогнозування економічної ситуації, планування стратегії розвитку – продукт не стільки інтуїції, скільки професійних знань, суворого математичного розрахунку. Планування і стратегія розвитку з метою виходу на ринки багато в чому залежить від цілей і орієнтації його вищого керівництва, його організаторських здібностей та інтуїції. Багато підприємств прагнуть до негайного прибутку, не приділяючи особливої уваги довгостроковим перспективам, розробці власної стратегії розвитку. Це можливо лише на дуже короткому етапі функціонування підприємства.

Кожне підприємство, яке прагне захопити свою частку на ринку, планує свій проектно-виробничий процес так, щоб товар залишався потенційно новим і конкурентоспроможним не тільки у момент випуску, але й у момент появи на ринку. Підприємствам, яким вдається виробляти продукцію, яка зберігає високі конкурентні властивості й технічну новизну протягом тривалого часу, як правило, належить лідерство у виробництві. До світових лідерів виробництва відносяться японські виробники комп'ютерів, американські компанії, які випускають передову медичну техніку, швейцарські годинникові фірми.

Прикладом товарів тривалого життєвого циклу, розроблених в Україні і які отримали світове визнання, є комплекс машин і технологія з контактного стикового зварення методом імпульсивного сплавлення. Машини, створені в Інституті електрозварення ім. Є.О. Патона НАН України, не мають аналогів у світі. Зварні машини К-355 та ліцензії на ці установки протягом багатьох років активно купуються іноземними покупцями. Така ж щаслива доля ряду виробів і розробок Інституту надтвердих матеріалів ім. В.Н. Бакуля, а також фільтри очищення промислових стоків ФПАКМ – продукції Бердичівського машинобудівельного заводу.

Методика планування, яка могла б дозволити будь-якому підприємству вийти на внутрішні й світові ринки, повинна бути ретельно відпрацьована для потреб і можливостей цього підприємства. Ця методика розкрита у книзі Соколенко С.І. “Сучасні світові ринки та Україна”. Перший з ключових елементів методики полягає в аналізі ситуації, в якій знаходиться підприємство (можливості галузі, діяльність конкурентів, їх технології, стан обслуговуючих ринків). Другий елемент – аналіз внутрішнього становища справ підприємств у порівнянні зі становищем справ в усій галузі промисловості. На цій основі повинна

розроблятися можлива стратегія розвитку кожного окремого підприємства.

Центральне місце серед різноманітних важелів економічного механізму управління належить *цінам і ціноутворенню*, в яких відбиваються всі сторони економічної діяльності підприємств. В сучасних умовах монополістичного ринку суттєво змінилися роль і значення цін, умови їх формування і тенденції розвитку. Суттєвою стороною цих змін є обмеження сфери дії закону вартості в результаті послаблення ролі ціни як безпосереднього регулятора виробництва. Підвищилося значення інших факторів, які визначають рівень цін на кінцеву продукцію. До їх кількості належать насамперед управлінські рішення, які приймаються під час реалізації функції маркетингу і планування, згідно з найбільш повним обліком потреб ринку. Це безпосередньо пов'язано з орієнтацією виробничої діяльності підприємства на довгострокові плани й програми розвитку, що передбачають необхідність відносно стійких ринкових умов, зокрема стабільних цін.

Згідно з такою вимогою, ринкові ціни на більшість товарів, які обертаються на світовому ринку, не встановлюються в результаті стихійної цінової конкуренції, а формуються виходячи із узгодженої виробничої та ринкової політики кількох ведучих фірм галузі. В її межах підприємства планують у довгостроковій перспективі політику цін і намагаються пристосувати пропозицію товарів до задалегідь врахованого (прогнозованого) попиту.

Це досягається регулюванням обсягів виробництва, ступенем завантаженості виробничих потужностей, новими капіталовкладеннями у межах окремих компаній і в галузі в цілому, що дозволяє зберегти відносну стабільність ринкових цін на кінцеву продукцію та підтримувати єдині ціни на однотипову або аналогічну продукцію на світовому ринку.

Процес ціноутворення – явище дуже складне, обумовлене насамперед попитом на запропоновану ринку продукцію. Розглядаючи ж цінову політику підприємства слід тільки у взаємозв'язку з тим завданням, яке ставить перед собою підприємство. Можна назвати такі варіанти поведінки підприємства на ринку та політики у сфері ціноутворення:

- забезпечення процесу виживання;
- максимізація поточного прибутку;
- завоювання лідерства за показниками якості;
- завоювання лідерства за показниками частини ринку.

Цінова політика підприємства визначається ще й тим, яким є тип ринку, де вона реалізується.

Для підприємства важливо зайнятися підготовкою осмисленої методики розрахунку цін на продукцію, яка виробляється, або на ту продукцію, яка тільки народжується у дослідницьких лабораторіях. Як правило, методика розрахунку вихідної ціни передбачає такі етапи:

- постановка завдання ціноутворення;
- визначення попиту;
- оцінка витрат;
- аналіз цін і товарів конкурентів;
- вибір методу ціноутворення;
- встановлення кінцевої ціни.

Формування ціни товару проходить під впливом певних обмежень. З одного боку, ціна виробленого підприємством товару повинна дати прибуток, тобто вона не повинна опускатися нижче певного допущеного рівня. З іншого боку, дуже висока ціна може негативно впливати на попит і товар — ніхто не буде купувати. Головними складовими, під впливом яких формується ціна, є:

- собівартість продукції;
- виключні якості, відмінні особливості, які привертають покупця;
- ситуація на ринку, де аналогічний товар пропонується іншими підприємствами-конкурентами.

Встановлення ціни регулюється загальноприйнятими методами.

Розробка та здійснення єдиної *фінансової політики* займає суттєве місце у загальному механізмі управління. Роль фінансової політики в управлінні підприємством визначається тим, що вона торкається всіх сторін його економічної діяльності – науково-технічної, виробничої, матеріально-технічного забезпечення, збуту і відбиває у концентрованому вигляді вплив багаточисельних внутрішніх і зовнішніх факторів.

Методи фінансового управління різноманітні. Основними з них є: прогнозування, планування, оподаткування, страхування, самофінансування, кредитування, система розрахунків, система фінансової допомоги, система фінансових санкцій, система амортизаційних відрахувань, система стимулювання, принципи ціноутворення, трастові операції, факторинг, оренда, лізинг. Складовим елементом наведених методів є спеціальні прийоми фінансового

управління, кредити, позики, відсоткові ставки, дивіденди, котировка валютних курсів, акциз, дисконт та ін.

Господарська діяльність нерозривно пов'язана з фінансовою діяльністю. Підприємство самостійно фінансує всі напрями своїх витрат згідно з виробничими планами, розпоряджається наявними фінансовими ресурсами, вкладаючи їх у виробництво продукції з метою отримання прибутку.

Напрями інвестування грошових коштів можуть бути різними: пов'язаними як з основними видами діяльності підприємства з виробництва продукції (робіт, послуг), так і з чисто фінансовими вкладеннями. Для отримання додаткових доходів підприємства мають право придбати цінні папери інших підприємств і держави, вкладати кошти в статутний капітал знову створених підприємств і банків. Тимчасово вільні кошти підприємства можуть відокремити із загального грошового обороту і розмістити у банк на депозитні рахунки. За умови повернення підприємством притягаються позикові фінансові ресурси: довгострокові кредити банків, кошти інших підприємств, облігаційні позики, джерелом повернення яких є прибуток підприємства.

Фінансові ресурси підприємства спрямовані на його розвиток і формуються за рахунок: амортизаційних відрахувань, прибутку, отриманого від усіх видів господарської та фінансової діяльності і додаткових пайових внесків учасників товариств; коштів, отриманих від випуску облігацій; засобів, мобілізованих за допомогою випуску й розміщення акцій в акціонерних товариствах, довгострокового кредиту банку та інших кредиторів (крім облігаційних позик).

Обов'язковою умовою успішної господарської діяльності підприємств в умовах ринкової економіки є *самофінансування*. Цей принцип базується на повній окупності витрат з виробництва продукції і розширенні виробничо-технічної бази підприємства. Він означає, що кожне підприємство покриває свої поточні й капітальні витрати за рахунок власних джерел. За тимчасової недостатності в засобах потреба в них може забезпечуватися за рахунок короткострокових позичок банку та комерційного кредиту, якщо мова йде про поточні витрати і довгострокові банківські кредити, які використовуються на капітальні вкладення.

Прибуток як результат підприємницької діяльності підприємств досягається осмисленим фінансовим забезпеченням вироб-

ничого процесу, розробкою напрямів використання фінансових ресурсів і способів мобілізації основного та оборотного капіталу.

В умовах становлення ринкових відносин держава переходить до економічних методів управління, серед яких одним із найбільш дієвих є *податки*. Система оподаткування повинна вирішувати певні завдання: сприяти діловій активності підприємців, зростанню виробництва, підвищенню зацікавленості робітників у результатах праці, спонукати підприємства ефективно використовувати основні виробничі фонди, мінімізувати виробничі запаси, скорочувати невиробничі витрати; забезпечувати формування бюджету в обсязі, достатньому для фінансування витрат держави і виконання нею своїх функцій.

Сукупність податків, зборів, інших обов'язкових платежів у бюджет і внесків у державні цільові фонди складає систему оподаткування. В Україні встановлення і скасування податків, зборів, інших обов'язкових платежів у бюджет і внесків у державні цільові фонди або пільг їм платникам здійснюється Верховною Радою України та місцевими Радами народних депутатів. Державні податкові інспекції ведуть облік платників податків, банки та кредитні установи відкривають рахунки платникам податків лише за пред'явлення ними документа, який підтверджує взяття їх на облік у державній податковій інспекції і в триденний строк сповіщають про це податкову інспекцію.

Об'єктом оподаткування є дохід (прибуток), додана вартість продукції (робіт, послуг), вартість деяких товарів, спеціальне використання природних ресурсів, майно юридичних і фізичних осіб.

У даний час в Україні податкова система охоплює загальнодержавні, місцеві, прямі й непрямі податки та збори. Більшість податків оплачується у формі авансових платежів.

Позитивний ефект дії системи оподаткування на підприємстві можливий, коли дотримуються ряду умов:

- покладений на підприємства податковий тягар не може бути надмірним, таким, який може перешкоджати їх джерелам фінансування для розширення й технічного переозброєння виробництва;
- кількість стягнутих податків повинна бути оптимальною, а порядок їх обчислення – простим і зрозумілим кожному платнику;
- необхідна погодженість податків без їх дублювання одне одним, а також стабільність ставки й порядку сплати податків на тривалий час;

• система оподаткування повинна бути однаковою для підприємств будь-яких форм власності і в той же час – гнучкою. За допомогою податкових пільг необхідно створювати переважні умови розвитку таких підприємств, у діяльності яких зацікавлене суспільство. Як бачимо з практики, в Україні жодна з цих умов не виконується. Відсутність потрібних бюджетних ресурсів, неможливість переносу строків через наявність непокритих витрат змусили будувати українське податкове законодавство з натиском на фіскальну функцію податків. При цьому з огляду надто низької прибутковості вітчизняного виробництва і неможливості опустити планку бюджетних витрат нижче мінімально потрібного рівня, податковий тягар українських підприємств виявився непосильним. Стягнуті податки, збори, відрахування, інші обов'язкові платежі, які входять у податкову систему України, часто-густо вилучають у підприємств не стільки чистий дохід, а й ресурси простого відтворення. Це не тільки йде у збиток платнику податків, а й підриває матеріальну базу майбутнього надходження податкових платежів.

Українське податкове законодавство знаходиться у даній час на стадії становлення, тому вимагати від нього повної відповідності стандартам передових держав світу здається цілком нереальним. У даній момент мова може йти тільки про усунення найбільш суттєвих недоліків, які паралізують діяльність підприємств і в кінцевому підсумку самої податкової системи.

Ефективність управління залежить від організації аналітичної роботи на підприємстві, глибини аналізу його виробничо-фінансової діяльності. Завданням аналізу виробничо-фінансової діяльності підприємств (об'єднань) є оцінка роботи трудових колективів (виконання планових показників, дотримання договірних зобов'язань і встановлених нормативів, рівень використання виробничого потенціалу і соціального розвитку колективу).

Економічний аналіз відіграє важливу роль у мобілізації внутрішніх резервів для збільшення обсягу виробництва, поліпшенні якості продукції на основі переходу до інтенсивних форм організації виробництва, широкого впровадження досягнень науки і передового досвіду, а також в обґрунтуванні управлінських рішень, у контролі за здійсненням намічених заходів подальшого удосконалення госпрозрахункових важелів управління виробництвом і забезпечення підвищення його ефективності.

В *аналітичній роботі* застосовують спеціальні методи і прийоми організаційного діагнозу, аналізу інформаційних потоків, вивчення конкретних виробничих і психологічних ситуацій, кореляцію якісних ознак та ін.

Ефективність економічного аналізу на підприємстві залежить від організації бухгалтерського обліку, який виконує функцію зворотного зв'язку в управлінні. Слід прискорити обліковий процес, вводити таку систематизацію даних, які б забезпечували можливість детального й глибокого аналізу в реєстрах поточного обліку і які відображали б планові дані для порівняння фактичних даних з нормативними і перевірки дотримання принципів внутрішньогосподарського розрахунку.

В ринкових умовах особливе місце займають економічні методи управління. Використання й удосконалення таких економічних важелів, як комерційний розрахунок, планування, механізм ціноутворення, стійке фінансове становище і розумне оподаткування допоможуть створити надійний, міцний економічний механізм, який приведе в дію весь складний механізм економіки України.

11.3. Організаційно-розпорядчі методи управління

Крім економічних методів, у практиці управління використовуються й організаційно-розпорядчі (адміністративні). Вони ґрунтуються на владі та підлеглості. В сучасних умовах зростає роль моральної влади, яка базується на загальній інтелектуальній перевазі керівника над підлеглими.

Адміністративні методи становлять систему прямого адміністративного впливу на підлеглих. Цей вплив використовується для виконання нормативних та індивідуальних актів управління. Нормативні акти управління (Статут підприємства, положення про структурні підрозділи, інструкції тощо) визначають мету, завдання, функції, права та відповідальність підприємства, його підрозділів і службових осіб апарату управління. Індивідуальні акти управління на підприємстві (накази, розпорядження, вказівки тощо) адресують певним об'єктам управління, визначають їм чергові завдання.

Організаційний вплив на об'єкт управління здійснюється у формі регламентування, нормування, інструктування та інформування. Він є засобом впливу через документи тривалої дії.

Організаційне регламентування ґрунтується на використанні норм українського права і правил, дотримання яких обов'язкове як для керівника, так і для всіх працюючих на підприємстві. На основі правових норм, що містяться в законах, декретах, положеннях, указах і постановках українського законодавства, в Статуті підприємства та інших документах. На підприємствах розробляють положення про відділи і служби, а також посадові інструкції для всіх службових осіб.

Вплив на систему, якою управляють за допомогою *організаційного нормування*, реалізується через встановлення нормативів, які уточнюють межі будь-якої діяльності, параметри технічних і економічних процесів. На підприємствах можуть використовуватися такі нормативи:

- технічні – періодичність технічних обслуговувань і міжремонтних строків роботи обладнання, норми міжремонтних пробігів автотранспорту підприємства;
- технологічні – витрати сировини, енергії тощо;
- організаційно-економічні нормативи – правила внутрішнього розпорядку, положення про оплату праці, розміри амортизації, нормативи власних оборотних коштів, норми витрат засобів на технічне обслуговування, поточний ремонт обладнання та багато інших.

Організаційно-методичне інструктування – також ефективний засіб інформаційного впливу на трудовий колектив або на окремого працівника. На підприємствах за допомогою методичних вказівок, розробок, інструкцій розробляються правила, які регулюють організаційні та спеціальні сторони його діяльності, підрозділів і службових осіб. Визначається порядок виконання будь-яких робіт, використання технічних засобів.

До інформаційного впливу належить використання на підприємстві актів, протоколів, доповідних записок, службових листів, заяв.

На відміну від організаційного впливу методи *розпорядчого впливу* відображають динаміку процесу управління і спрямованості на регулювання виробництва та усунення збоїв і перешкод, що виникають у роботі, їх здійснюють шляхом прийняття адміністра-

тивно-управлінських актів керівником, проведення спеціальних організаційних заходів. Розпорядчий вплив на підприємстві реалізується у формі наказів, розпоряджень, вказівок (письмово чи усно). Накази можуть віддаватися керівником підприємства як у письмовій, так і в усній формі. При цьому використовуються кадрові, виробничі накази, накази по заробітній платі, з приводу переводу на іншу роботу, прийняття на роботу та звільнення з роботи, накази про покарання та заохочення. Розпорядження віддаються як в усній, так і в письмовій формі начальниками підрозділів, служб, у деяких випадках – керівником. Вони мають на меті виконання наказів. Вказівки використовуються для виконання наказів і розпоряджень.

Дисциплінарні дії на підприємстві використовуються згідно з конкретними ситуаціями. Вони виливаються в зауваження, догани, звільнення тощо.

11.4. Соціальні методи управління

Під соціальними методами управління розуміють систему заходів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат колективу і його окремих працівників. Методи соціального управління спрямовані на гармонізацію соціальних відносин у колективі, задоволення соціальних потреб працівників, розвитку особистості, соціального захисту та ін.

До методів соціального управління належать соціальне прогнозування та соціальне планування.

Соціальне прогнозування використовується для створення інформаційної бази розробки планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу в конкретному трудовому колективі. Параметри соціального прогнозу включають такі показники:

- вікові та статеві зміни в колективі;
- зміни загальноосвітнього та кваліфікаційного рівня працівників;
- зміни в матеріальному забезпеченні та побутових умовах працівників;
- динаміку співвідношення фізичної та розумової праці й інше.

Соціальне нормування як метод управління полягає у наявності таких соціальних норм, які встановлюють порядок поведінки окремих осіб і їхніх груп у колективі. Під нормою, звичайно, розуміють певний, визнаний обов'язковим, порядок, правило.

Соціальні норми відображають певного роду інтереси – суспільні, класові, колективні та групові. Головне і безпосереднє завдання цих норм – погодити всі види інтересів. Оскільки інтереси визначають спрямованість поведінки окремих людей і їхніх груп, то взаємне узгодження суспільних та особистих інтересів має вирішальне значення для функціонування механізму регулювання управлінських відносин.

Розрізняють норми права, норми моралі й авторитету громадської думки. Інакше кажучи, управлінські відносини регулюються трьома видами соціальних норм:

- 1) юридичними (правовими) нормами, які встановлюються або санкціонуються державою;
- 2) суспільними (неюридичними) нормами, які встановлюються громадськими організаціями й товариствами;
- 3) нормами моралі, які формуються у свідомості людей у процесі виховання і життєдіяльності.

Класифікація соціальних норм може бути здійснена й за іншими ознаками:

- залежно від типу і виду взаємовідносин, що регулюються;
- ступеня обов'язковості норм;
- способів їх утворення та механізмів дії;
- ступеня формалізації;
- характеру виникнення;
- охопленої ними сфери цінностей (політичні, релігійні, правові, культурні, моральні, етичні, організаційні тощо).

Правові норми встановлюються державою, і їх дотримання забезпечується як переконанням, так і – у випадку потреби – засобами примусу. Порівняно з іншими видами соціальних норм правові норми відрізняються більшим ступенем розробленості та формалізації й регулюють найбільш суттєві відносини.

Дія правових норм поширюється на державні, а здебільшого – і на громадські системи.

Норми, які приймаються громадськими організаціями, діють у межах відповідних організацій. Однак можливі й винятки з цих правил, коли нормативні акти готуються і видаються спільно з державними і громадськими органами та набувають одночасно і правового, і громадського характеру. Такими є, наприклад, норми права, що регулюють оплату і охорону праці, пенсійне забезпечення та інше. Діяльність громадських організацій регулюється

нормативними актами різного походження. Йдеться насамперед про акти, які визначають статус тих чи інших громадських організацій (наприклад, Закон України «Про споживчу кооперацію»).

Однак більшість актів, що регулюють управлінські відносини в громадських організаціях, розробляється цими ж організаціями. Такі акти об'єднуються в три групи:

- статuti, положення про окремі громадські організації;
- постанови з окремих питань діяльності громадських організацій;
- інструкції громадських організацій.

Виконання норм, розроблених громадськими організаціями, гарантується авторитетом цих організацій, а також деякими формами примусу, передбаченими нормативними документами, що визначають статус цих організацій.

Постійно зростаючого значення у регулюванні управлінських відносин набувають **норми моралі**. Під мораллю, як відомо, розуміють правила (принципи) поведінки людей, які стосуються сфери взаємовідносин між ними, а також взаємовідносин їх із суспільством.

Норми моралі, на відміну від норм права, підтримуються авторитетом громадської думки і, як правило, їх дотримання ґрунтується на власних переконаннях. Чим більшого визнання в управлінні набувають ці норми, тим воно досконаліше. У цьому зв'язку досить посилатися на такий соціальний феномен, як громадська думка, яка значною мірою ґрунтується на нормах моралі. Громадська думка виявляється у специфічній формі колективного судження суспільства, класу чи соціальної групи, виражаючи їх ставлення до певних явищ і фактів соціальної системи, а також вчинків окремих людей.

Як інструмент регулювання відносин управління громадська думка цінна тим, що вона завжди звернена до особистості як члена суспільства і вимагає від неї відповідальності перед суспільством і соціальною системою, в якій вона працює. Таким чином здійснюється вплив на психічний стан людини, її емоції і волю, сприяючи виробленню у неї бажаних ціннісних орієнтацій.

Соціальне регулювання – це заходи щодо підтримання соціальної справедливості у колективі та удосконалення соціальних відносин між працівниками.

Засобами соціального регулювання є колективні договори, угоди, контракти, взаємні зобов'язання, правила внутрішнього розпорядку, статuti (в частині, що регулює поведінку службових осіб), правила етикету, ритуали. Сюди також відносять черговість задоволення соціальних потреб залежно від трудового стажу, виробничої активності працівників тощо.

Соціальне регулювання спрямоване на стимулювання колективної, особистої ініціативи працівників та їхнього інтересу до праці.

Велике значення надається стимулюванню особистої ініціативи за допомогою моральних стимулів.

Стимулювання інтересу до праці здійснюється заохоченням удосконалень у роботі сумлінних працівників, створенням "ядра ветеранів", організацією відряджень та іншими заходами для ознайомлення зі станом справ та ін.

Велику увагу слід приділяти стабілізації особового складу – виключенню причин плінності кадрів.

Соціальне планування як метод соціального управління реалізується складанням плану соціального розвитку організації (підприємства).

План соціального розвитку, як правило, складається з 4-х розділів:

- 1) удосконалення соціальної структури колективу;
- 2) удосконалення умов праці, охорона її та зміцнення здоров'я працівників;
- 3) підвищення життєвого рівня, поліпшення житлових та культурно-побутових умов працівників;
- 4) підвищення трудової та громадської активності працівників, розвиток самоуправління.

План соціального розвитку трудового колективу – органічна складова частина комплексного плану (програми) економічного та соціального розвитку підприємства (організації), в якій передбачається науково обґрунтована і матеріально забезпечена система заходів щодо вдосконалення структури колективу, формування і найбільш повного задоволення матеріальних і духовних потреб працівників.

Отже, складність системи виробничих відносин між людьми, що входять до трудового колективу, потребує застосування комплексу методів впливу на колектив і окремих його членів як економічних,

так і організаційно-розпорядчих та соціальних методів. У раціональному поєднанні цих методів – запорука ефективної діяльності підприємства [4, с. 267–269].

Крім об'єктивних факторів (рівень розвитку виробничих сил, характер існуючих виробничих відносин, організація праці, рівень кваліфікації, матеріальне та моральне стимулювання тощо) на трудову активність людей впливають суб'єктивні фактори (соціальна та психологічна структура трудового колективу, взаємовідносини людей, ціннісні установки, орієнтація працівників, індивідуальне ставлення до роботи, розуміння змісту та значення своєї праці, а також особистий настрій, бажання). Все це підвищує значення соціально-психологічних методів управління. Активізація різних соціально-психологічних якостей трудового колективу сприяє ефективній реалізації потенціалу кожного з виконавців.

Особливого значення в теперішній час набувають неекономічні способи мотивації. Неeкономічні способи стимулювання бувають організаційні та моральні. До організаційних способів відносять мотивацію цілями, залучення до участі в справах підприємства. Найпоширенішим мотивом праці для працівників є праця, потрібна й достатня для функціонування підприємства, бо якщо воно припинить свою діяльність, то працівники залишаться без роботи і не зможуть забезпечувати свої сім'ї. Праця заради отримання заробітної плати, набуття професійного досвіду, задля реалізації власного "я" – є також мотивами праці працівників. Недоліком у мотивації цілями на підприємстві є те, що у працівників не сформоване усвідомлення вищої мети праці – "праця в ім'я процвітання суспільства". Така свідомість наповнює життя і працю людини сенсом, формує причетність до розвитку майбутнього своєї країни.

Мотивація участі в справах підприємства передбачає, що працівникам надається право голосу у вирішенні ряду проблем, вони залучаються в процес консультування з спеціальних питань, у деяких випадках чи частково делегуються права та відповідальність.

Мотивація покращання праці здійснюється в наданні робітникам роботи, яка дає можливість здійснювати контроль над ресурсами та умовами власної праці.

На підприємствах доцільно застосовувати такі критерії мотивуючої організації праці:

- будь-які дії повинні бути обміркованими в першу чергу тими, хто вимагає дій від інших;
- працівники відповідають за свою роботу, вони особисто причетні до результатів, їх дії для інших конкретно важливі;
- людям надається можливість відчувати свою значущість;
- люди, які добре працюють, мають право на моральне та матеріальне визнання;
- рішення про зміни в роботі співробітників приймаються за їх участю і з опорою на їх знання та досвід;
- на підприємстві діє самоконтроль праці.

До моральних методів стимулювання відносяться насамперед визнання, яке може бути особистим чи публічним.

Практика особистого визнання в нашій державі ще не набула поширення. Особисте визнання виявляється тільки в дорученні кваліфікованим працівникам складних персональних замовлень.

Публічне визнання на підприємстві реалізується через нагородження грамотами, подарунками, преміями.

В ринкових умовах за інтелектуалізації всіх видів праці значною мірою зростає роль соціально-психологічних факторів управління. Раціональна технічна організація забезпечує високу продуктивність праці лише в тому випадку, якщо ефективно використовуються індивідуальні й психологічні особливості кожного робітника.

Під впливом соціально-психологічних факторів в управлінні формуються суспільна свідомість, психологічні зв'язки в колективі, відношення до праці. Психологічний стан працівника може сприяти підвищенню продуктивності й ефективності праці і, навпаки, знижує трудову активність людей (втома, роздратування, апатія тощо).

Соціально-психологічні фактори, звичайно, виступають у вигляді матеріальних умов праці (стан та забезпеченість технічними засобами, техніка безпеки, санітарно-гігієнічні умови праці, виробнича естетика) і організаційних моментів (організаційне нормування та регламентування, трудова дисципліна).

Поряд з об'єктивними на трудову активність людини у виробничому колективі значно впливають суб'єктивні фактори: психологічна структура колективу, розподіл ролей, соціальний статус робітників, характер неформальних зв'язків, індивідуальне відношення до праці, настрої.

Необхідність вивчення суб'єктивних факторів обумовлена тим, що об'єднання людей у групи вносить суттєві корективи в їх поведінку. Група нав'язує людині норми поведінки, коригує індивідуальну діяльність. Людина повинна зважати на існуючі в групі норми поведінки, правила, традиції, а також враховувати колективну думку.

Так у чому ж сутність соціально-психологічних методів?

Соціально-психологічні методи управління – це сукупність конкретних прийомів впливу на процеси формування та розвитку трудових колективів, соціальні процеси, що відбуваються всередині них, структуру зв'язків споживачів, інтереси, стимули, соціальні завдання. Соціально-психологічні методи управління являють собою єдність двох аспектів управлінського впливу на працівників – соціального і психологічного. Соціальний вплив виявляється через сукупність конкретних способів і прийомів, спрямованих на формування і розвиток виробничого колективу, трудову і творчу активність його працівників, формування духовних інтересів людей і їх світогляд.

Психологічний вплив полягає в регулюванні взаємовідносин між членами виробничого колективу з метою створення в ньому сприятливого психологічного клімату. Психологічний вплив базується на використанні різноманітних факторів: інформованість про результати праці, моральні спонукання до творчості, ініціативи, активності якісної праці, врахуванні психологічних особливостей працівників, забезпечення перспективного соціального й професійного росту, справедливості матеріального стимулювання, підборі працівників з урахуванням їх психологічних характеристик.

У процесі управління ці способи і прийоми впливу різним чином поєднуються, завдяки чому підвищується їх ефективність.

Формою соціального і психологічного впливу є естетизація виробничого середовища, тобто реалізація принципів і методів прекрасного у виробництві.

Зростання ролі соціально-психологічних факторів на сучасному етапі пояснюється змінами змісту суспільної праці: покращанням його творчого й інтелектуального початку, а також зростанням культурного й професійного рівня працівників. Зростають вимоги до соціальних і психологічних умов виробництва, з одного боку, і до психологічних якостей працівника (пам'ять, фантазія, мислення тощо) – з іншого.

Моральне стимулювання використовується для покращання трудової і соціальної активності колективів, груп, окремих працівників. Воно базується на свідомості працівників, прагненні сумлінно працювати.

Стимулювання у суспільному виробництві – не тільки функція і метод впливу, але й важливий елемент механізму управління. Його ціль – досягнення високої ефективності виробництва і якості продукції, прискорення науково-технічного прогресу, вирішення соціальних проблем.

До засобів соціального нормування і регулювання відносяться положення і правила трудової дисципліни, статuti суспільних організацій, правила етикету і ритуалів, договори, угоди, системи відбору персоналу.

Психологічні методи управління покликані забезпечити формування первинних трудових колективів відповідно до індивідуальних здібностей, нахилів, інтересів працівників і дотримання їх психологічної сумісності та шляхи регулювання відносин між людьми, впливаючи на індивідуальну психологію окремих робітників. Тому знання аспектів психології та правильне використання кадрів управління має важливе значення. Вони повинні розуміти особливості поведінки людини, враховувати його темперамент, тип вищої нервової діяльності.

Міжособистісні ролі проявляються у вигляді конкретного виконання прав і обов'язків у залежності від індивідуальних особливостей і здібностей людини. Від того, як вони виконуються, формується і соціальний статус людини. Одні люди при цьому набувають популярності, авторитету, визнання і поваги. Інші виявляються “відторгненими”. Між цими полюсами знаходяться “середняки”, частина з яких у рівній мірі прагнуть до того чи іншого полюсу. Таким чином, за кожною людиною закріплюється певний соціальний статус.

Особистість і її соціальний статус тісно взаємозв'язані. Але коли ми говоримо про особистість, то в першу чергу ставимо перед собою питання: що вона собою являє? Якщо мова йде про статус робітника, то мається на увазі цінність цієї особистості на думку інших людей. У зв'язку з цим соціальний статус органічно вpleтений у систему суспільних відносин. Він створює робітнику повагу, престиж, репутацію. Все це впливає на формування у робітника його особистої визначеності.

Це питання вкрай важливе. Багато з того, що людина робить або відмовляється робити, залежить від рівня власної гідності. Ті, хто високо себе цінує, часто схильні працювати з більшим напруженням, і вважають нижче за свою гідність працювати погано. Людина з низьким рівнем власної гідності, як правило, неохоче докладає всіх належних зусиль для завоювання авторитету і ділового престижу, такі люди можуть бути обтяжені комплексом неповноцінності [5, с. 254–256].

Завдання будь-якого керівника полягає в тому, щоб виховувати і підтримувати високі почуття власної гідності у своїх підлеглих. Люди з високим рівнем такого почуття відрізняються послідовністю дій, легше справляються зі своїми внутрішніми конфліктами, виявляють високий самоконтроль. Це – врівноважені, тактичні, спокійні та незалежні люди. Вони постійно підвищують свій рівень загального розвитку, ретельно виконують покладені на них обов'язки.

Контрольні запитання та завдання

1. Що виробництво розуміє під методами управління?
2. На що орієнтовані методи управління?
3. Наведіть класифікацію методів управління.
4. Поняття економічних методів управління.
5. Суть комерційного розрахунку.
6. Планування як основний метод економічних методів управління.
7. Ціна та ціноутворення як важіль економічних методів управління.
8. Поясніть, як вирозумієте фінансову політику?
9. Податки – найбільш дієві економічні методи управління?
10. Економічний аналіз на підприємстві.
11. Значення організаційного впливу на об'єкт управління.
12. Суть організаційного нормування.
13. Організаційно-методичне інструктування – ефективний засіб інформаційного впливу.
14. Суть методів розпорядчого впливу.
15. Суть методів соціального впливу.
16. Суть та види соціальних норм.

17. Як ви розумієте соціальне регулювання та соціальне планування? Наведіть приклади.

18. Вплив соціально-психологічних факторів в управлінні.

19. Особистість та її соціальний статус.

Ситуація № 1

Незадовго до літньої відпустки, в травні, керівник відділу А. був дуже завантажений. Він зовсім стомився і дав своїм співробітникам свободу прийняття рішень. Він просив не турбувати його з дрібниць і діяти самостійно. Повернувшись після відпустки, він повертає все на круги своя. Тепер він вже не може знайти для себе достатній обсяг роботи. Він особисто втручається в будь-яку справу, всі рішення приймає тільки сам і знову повторює, що він шеф і повинен вникати у будь-яку дрібницю. До Різдва його активність помітно спадає, і найбільш активним співробітникам знову вдається збільшити обсяг своєї діяльності. Після різдвяних канікул крива активності шефа знову повзе вгору до тих пір, поки він навесні знову не почне відчувати втому, і досягає свого повного спаду знову до часу його відпустки.

Запитання

1. Як би ви охарактеризували метод керівництва відділу?
2. Як, на вашу думку, впливають на задоволення від роботи підлеглих сезонні криві активності начальника?
3. Чи ефективне вольове делегування повноважень у будь-яких ситуаціях?
4. Як би ви визначили делегування повноважень:
 - а) організаційно-технічні заходи для зниження завантаженості керівника;
 - б) принцип, за яким будується керівна робота з самостійно-мислячими і дієвими співробітниками.
5. Сформулюйте мету делегування повноважень.

Ситуація № 2

Директор відділу продажу Савчук прийняв на роботу нового керівника відділу реклами Мітюкова. Він сприйняв погляди Мітюкова як багатообіцяючі і покладав на нього великі надії. На жаль,

на перших же великих рекламних акціях виявилось, що Мітюков ні у формуваннях привабливих рекламних надписів, ні в графічному зображенні проектів не виявив винахідливості. І здійснені ним заходи не показали суттєвого результату. Савчук розчарований, і більше того, що по відношенню до своїх колег не дуже обачно вчинив, вихваляючи Мітюкова. Але щоб не визнати свою помилку відносно здібностей свого нового керівника відділу реклами й усунути в майбутньому подібну помилку, він вирішує сам активно включитися в рекламну справу. Він вивчає спеціальну літературу і стає консультантом Мітюкова. Це забирає у нього багато часу та негативно позначається на його власних обов'язках.

Запитання

1. Чи правильна тактика, обрана Савчуком?
2. Як, на вашу думку, варто вчинити з Мітюковим?
3. Протягом якого часу підприємство повинно терпіти співробітника, який показав себе нездатним до справи?

Тести

1. Метод організаційно-стабілізуючого впливу, який полягає у встановленні нормативів, які є орієнтиром у діяльності, це:
 - а) регламентування;
 - б) нормування;
 - в) стандартизація.
2. Застосування яких методів управління передбачає зацікавлення колективів і окремих працівників в ефективній праці через їх матеріальне стимулювання.
 - а) організаційних;
 - б) організаційно-розпорядчих;
 - в) економічних.
3. Під методами управління трудовим колективом розуміють:
 - а) засоби цілеспрямованого впливу на трудовий колектив або окремих його членів;
 - б) сукупність заходів організаційно-розпорядчого характеру для підвищення ефективності праці трудового колективу;

в) сукупність засобів і прийомів вивчення особливостей трудового колективу.

5. *Комплекс взаємопов'язаних завдань та окремих заходів соціального, економічного, науково-організаційного, технічного характеру, спрямований на досягнення конкретної мети у певний строк, належить до економічних методів управління і має назву:*

- а) економічне прогнозування;
- б) цільові комплексні програми;
- в) комерційний розрахунок.

6. *Параметри ... включають показники – вікові і статеві зміни в колективі – зміни в матеріальному забезпеченні та в побутових умовах працівників:*

- а) соціального прогнозу;
- б) соціального планування;
- в) соціального нормування.

7. *Організаційно-розпорядчі методи управління – це:*

- а) розпорядчий, організаційно-стабілізуючий і дисциплінарний вплив;
- б) дисциплінарний вплив, регламентування та інструктування;
- в) нормування, регламентування та інструктування;
- г) розпорядчий вплив, регламентування та нормування.

8. *До основних методів управління трудовим колективом відносять:*

- а) економічні, організаційні, соціальні, психологічні;
- б) економічні, організаційні, психологічні;
- в) економічні, організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні.

11. *Серед організаційно-розпорядчих методів основна роль належить методам організаційно-стабілізуючого впливу, до складу яких входять:*

- а) регламентування, нормування, інструктування;
- б) регламентування, розпорядження, нормування;
- в) регламентування, розпорядження, консультування.

12. *Найбільш жорстким організаційно стабілізуючим методом є ..., яке полягає в розробці та введенні в дію організаційних положень, обов'язкових для виконання протягом певного часу:*

- а) нормування;
- б) планування;
- в) регламентування.

13. *Який з організаційно-стабілізуючих методів має форму методичної та інформаційної допомоги і полягає в ознайомленні з умовами роботи і наданні порад щодо ефективного виконання завдань:*

- а) інструктування;
- б) розпорядження;
- в) нормування.

14. *Що розуміється під методом управління?*

- а) сукупність прийомів цілеспрямованої дії на виробничий колектив чи окремих його членів;
- б) сукупність способів досягнення якої-небудь мети;
- в) сукупність арсеналу засобів, які забезпечують досягнення поставленої мети;
- г) способи ліквідації відхилень від наміченої програми дій.

15. *Особливість юридичних норм полягає в тому, що вони:*

- а) приймаються громадськими організаціями і діють лише в межах відповідних організацій;
- б) встановлюються або санкціонуються державою, їх дія поширюється на державні та громадські системи;
- в) підтримуються авторитетом громадської думки, але їх дотримання ґрунтується на власних переконаннях кожного громадянина.

16. *Які норми формуються у свідомості людей у процесі їх виховання і життєдіяльності та підтримуються авторитетом громадської думки:*

- а) норми моралі;
- б) юридичні (правові) норми;
- в) суспільні (неюридичні) норми.

17. *Соціальне управління ґрунтується на використанні таких видів соціальних норм:*

- а) правових, суспільних;
- б) юридичних, суспільних, моральних;
- в) моральних, етичних.

18. *Цільова спрямованість, конкретна адресна спрямованість, часовий інтервал дії є специфічними ознаками такого економічного методу управління, як:*

- а) планування;
- б) прогнозування;
- в) комерційний розрахунок.

19. *Методи управління покликані забезпечити:*

- а) покірність та слухняність підлеглих;
- б) високу ефективність діяльності колективів;
- в) мобілізацію творчої активності колективів.

20. До методів управління трудовим колективом належать:
- а) фінансові, адміністративні, соціальні;
 - б) фінансові, організаційні, соціального розвитку колективу;
 - в) економічні, організаційно-розпорядчі, соціальні.
21. Організаційно-розпорядчі методи базуються на використанні:
- а) матеріального стимулювання або покарання співробітників;
 - б) почуття відповідальності, обов'язку;
 - в) соціального механізму, що діє в колективі.
22. Комплексні цільові програми належать до:
- а) адміністративних методів;
 - б) економічних методів;
 - в) соціальних методів.
23. До специфічних ознак планування як економічного методу управління можна віднести:
- а) обов'язковість виконання;
 - б) наочність;
 - в) цільову та адресну спрямованість.
24. Система внутрішньовиробничого планування базується на принципах:
- а) економії;
 - б) поєднання групових та індивідуальних інтересів учасників виробництва;
 - в) фінансової незалежності.
24. Комплексно-цільова програма охоплює:
- а) комплекс взаємопов'язаних завдань, об'єднаних єдиною метою та певними строками;
 - б) сукупність розрізаних завдань, що є обов'язковим для виконання окремим підрозділом;
 - в) будь-який план підприємства.
25. Комплексно-цільові програми поділяються на:
- а) технічні, організаційні, фінансові;
 - б) народногосподарські, регіонального рівня, розвитку підприємств;
 - в) виробничі, соціальні, збутові.
26. На повному комерційному розрахунку перебувають підприємства:
- а) що не мають права юридичної особи;

- б) що мають самостійний баланс та бухгалтерську і статистичну звітність;
 - в) що мають рахунки в банках.
27. Повний комерційний розрахунок застосовується на підприємствах:
- а) державної форми власності;
 - б) приватної форми власності;
 - в) колективної форми власності.
28. До прямих податків належать:
- а) податок на прибуток;
 - б) акцизний збір;
 - в) мито.
29. Організаційно-розпорядчі методи управління:
- а) вужчі за адміністративні;
 - б) ширші за адміністративні;
 - в) тотожні адміністративним.
28. Характерними ознаками організаційно-розпорядчих методів є:
- а) опосередкований вплив;
 - б) обов'язковість виконання вказівок;
 - в) стимулюючий вплив.
29. Нормативні акти:
- а) не мають конкретного адресата;
 - б) адресуються певним об'єктам управління;
 - в) мають конкретного виконавця.
30. До індивідуальних актів управління належать:
- а) посадові інструкції;
 - б) стандарти;
 - в) циркуляри.
31. Організаційно-стабілізуючі методи управління спрямовані на:
- а) встановлення стійких організаційних зв'язків між елементами системи;
 - б) поточне використання встановлених організаційних зв'язків.
32. Регламентування полягає у:
- а) встановленні нормативів, що є орієнтиром діяльності;
 - б) ознайомленні з умовами роботи чи обставинами дорученої справи;
 - в) розробці та введенні в дію організаційних положень, обов'язкових для виконання протягом певного часу.

33. До складу методів розпорядчого впливу належать:

- а) нормування;
- б) директиви;
- в) регламентування.

34. Соціально прогнозування використовується для:

- а) створення інформаційної бази розробки планів соціального розвитку;
- б) встановлення норм поведінки осіб та груп у трудовому колективі;
- в) стимулювання особистої ініціативи за допомогою використання моральних стимулів.

35. Норми моралі підтримуються:

- а) державою шляхом затвердження нормативних актів;
- б) авторитетом громадської думки;
- в) невеликими групами людей.

Рекомендована література:

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів: Світ, 1995. – 296с.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М. ЮНИТИ, Банки и биржи, 1999. – 501с.
3. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск: БГЭУ, 1996. – 284 с.
4. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Курс лекцій. Навчальний посібник для студентів спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій». – Житомир: ЖІТІ, 1998. – 600 с.
5. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник. для студентів вищих навчальних закладів. – К.: «Кондор», 2003 – 556 с.
6. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003.– 608с.
7. Шегда А.А. Менеджмент: Навчальний посібник. –К.: Знання-прес, 2002.– 583с.

Тема 12

Управлінські рішення

- 12.1. Суть і види управлінських рішень.
- 12.2. Основні підходи до прийняття рішень.
- 12.3. Процес прийняття рішень.
- 12.4. Встановлення пріоритетів при допомозі аналізу АБВ.
- 12.5. Методи прийняття рішень.
- 12.6. Організація та контроль виконання рішень.

12.1. Суть і види управлінських рішень

Жодна людина не може не пізнати на практиці процес прийняття рішень. Кожен із нас протягом дня приймає їх десятки, а протягом життя – і тисячі. Деякі з них прості, інші більш складні і вимагають ретельного обдумування. Для менеджера прийняття рішення – це постійна, досить відповідальна робота. Необхідність прийняття рішення пронизує все, що робить керівник будь-якого рівня, формулюючи мету і добиваючись її досягнення. Навіть одним із показників діяльності менеджера є його здатність приймати правильні рішення.

У зв'язку із зовнішніми та внутрішніми обставинами виникає потреба у прийнятті рішення. Рішення – це відповідна реакція на внутрішні та зовнішні впливи, які спрямовані на розв'язання проблем і максимальне наближення до заданої мети. Реалізація цілей будь-якої організації забезпечується шляхом прийняття і виконання численних рішень. Своєчасно прийняте науково обґрунтоване рішення стимулює виробництво. Рішення, яке прийняте своєчасно або із запізненням, знижує результативність праці колективу чи окремих виконавців.

Отже, за визначенням Хміля Ф.І. [10, с.40], *управлінські рішення – це сукупний результат творчого процесу (суб'єкта) та дій колективу (об'єкта управління) для вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв'язку з функціонуванням системи.*

Управлінські рішення є соціальним актом, що організовує і спрямовує в певне русло діяльність трудового колективу та виконує роль засобу, який сприяє досягненню мети, поставленої перед підприємством.

Процес розробки і прийняття рішень, як правило, включає ряд стадій:

- розробку і постановку мети;
- вибір і обґрунтування критеріїв ефективності та можливих наслідків рішень, які приймаються;
- розгляд варіантів рішень, які приймаються;
- вибір і кінцеве формулювання рішення;
- прийняття рішення;
- доведення рішень до виконавців;
- контроль за виконанням рішень.

Тому під управлінським рішенням розуміють вибір альтернативи, акт, який спрямований на вирішення проблемної ситуації. У кінцевому підсумку управлінські рішення є результатом управлінської діяльності. У більш широкому розумінні управлінські рішення розглядають як основний вид управлінської праці, сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих і логічно послідовних управлінських дій, які забезпечують реальність управлінських завдань.

Управлінські рішення класифікують за такими ознаками.

За роллю в досягненні цілі організації: стратегічні й тактичні.

За часовим горизонтом: прогнозні, планові, оперативні.

За результатами: вірогідні, детерміновані.

За мірою жорсткості: директивні, рекомендувальні, орієнтуючі.

За періодом дії: довгострокові, середньострокові, короткострокові.

За функціональним змістом: організуючі, координуючі, активізуючі, регулюючі, контролюючі.

За широтою охоплення: вибіркові, систематичні, суцільні.

За об'єктами: виробничі, фінансові, кадрові тощо.

За способом прийняття: одноосібні, сумісні, консультативні, парламентські.

За ступінню універсальності: загальні, спеціальні.

За визначеністю: запрограмовані, незапрограмовані.

За наслідками: ризикові, безризикові.

За характером: творчі, стандартні.

Мескон М., Альберт М. і Хедоурі Ф. виділяють організаційні, інтуїтивні та раціональні рішення.

Організаційні рішення – це вибір, який повинен зробити керівник, щоб виконати обов'язки, зумовлені посадою. Мета організаційного рішення – забезпечення руху до поставлених перед організацією завдань.

Організаційні рішення ділять на дві групи:

- 1) запрограмовані;
- 2) незапрограмовані.

Запрограмовані рішення – це такі рішення, які однозначно диктуються обставинами, постійно повторюються. Вони пропонують набір стандартних дій: вимагають від керівника інструктажу, сигналу про початок дій, контролю, стимулювання.

Незапрограмовані рішення пов'язані з унікальними ситуаціями, пропонують нестандартні дії та вимагають від керівника дослідження проблем, розробки альтернатив, вибір варіантів, навчання підлеглих.

Інтуїтивні рішення ґрунтуються на припущенні, що вони засновані на “шостому почутті” і на тому, що вибір правильний. Вони приймаються за умови, що є досвід роботи і відсутність часу. Недоліком цих рішень є відсутність гарантії успіху.

Адаптаційні рішення базуються на аналогії з минулими успішними діями. Вони приймаються за умови, що є добрі загальні знання, досвід, здоровий глузд. Недоліками такого рішення є те, що здоровий глузд зустрічається рідко, необхідний досвід може бути відсутній, обставини можуть не відповідати тим, які вже були.

Раціональні (аналітичні) рішення ґрунтуються на всесторонньому науковому аналізі, наявності можливостей дослідження проблеми. Недоліком таких рішень можуть бути великі затрати часу та засобів.

Відносно альтернативності рішень потрібно відмітити, що вони можуть бути безальтернативні, бінарні, багатоваріантні та інноваційні. Безальтернативні рішення це такі, які мають лише один варіант дій. Бінарні передбачають два протилежних варіанти дій. Багатоваріантні мають декілька різних варіантів дій, із яких необхідно вибрати оптимальний. Інноваційні штучно складаються із елементів, які підходять і раніше були відкинуті. Так формується принципово новий варіант.

Д.е.н., професор Завадський Й.С. управлінські рішення класифікує за такими ознаками: 1) за функціональними призначеннями – планові, організаційні, регулюючі, активізуючі, контрольні; 2) за характером дій – директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозволяючі; 3) за часом дії – стратегічні, технічні й оперативні; 4) за напрямом впливу – внутрішні й зовнішні; 5) за способом прийняття – індивідуальні й колективні; 6) за характером і змістом – творчі, прийняті за аналогією, прийняті автоматично; 7) за ступенем повноти інформації – прийняті в умовах визначеності, невизначеності та ризику; 8) за ступенем ефективності – оптимальні, раціональні; 9) за методами підготовки – креативні, евристичні, репродуктивні. [4, с. 332]

Рішення можна класифікувати також за об'єктами і суб'єктами управління, соціальною значущістю цілей і завдань – залежно від стадії процесу управління, на якій їх приймають, ступеня деталізації вказівок, що в них містяться, обов'язковості виконання, наявності кількісних і якісних характеристик та ін.

Класифікацію рішень слід розглядати як складовий логіко-пізнавальний процес, який дає змогу упорядковувати їх і виявити загальні закономірності та характерні особливості, властиві окремим їх різновидам. Для кожного виду рішень розробляють систему інформації, що орієнтує керівників у підготовці рішень, вибір кращого варіанта і реалізації прийнятого рішення.

Для того, щоб управлінське рішення досягло своєї мети, воно має відповідати ряду вимог. Доктор економічних наук Хміль Ф.І. у підручнику розкриває вимоги до управлінських рішень. [10, с. 40]

Наукова обґрунтованість передбачає розробку рішень з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, які знаходять своє відображення у технічних, економічних, організаційних та інших аспектах його діяльності.

Цілеспрямованість зумовлена самим змістом управління і передбачає, що кожне управлінське рішення повинно мати мету, чітко пов'язану із стратегічним планом розвитку об'єкта управління.

Кількісна і якісна визначеність. Вимога кількісної визначеності управлінських рішень задовольняється встановленням конкретних, виражених у кількісних показниках, результатів реалізації рішення, яке розробляється. Результати, які не мають кількісного вимірювання, мають бути охарактеризовані якісно.

Правомірність. Будь-яке управлінське рішення повинне впливати з правових норм та виходити з компетенції структурного підрозділу управління чи посадової особи.

Оптимальність. Вимога оптимальності зумовлює потребу у кожному конкретному випадку вибору такого варіанту рішення, який відповідав би економічному критерію ефективності господарської діяльності, максимум прибутку за мінімальних витрат.

Своєчасність рішень означає, що вони повинні прийматися у момент виникнення проблеми, порушень, відхилень у перебігу господарських процесів.

Комплексність управлінських рішень передбачає врахування всіх найважливіших взаємозв'язків та взаємозалежностей діяльності підприємств.

Гнучкість. Будь-яке всебічно обґрунтоване рішення в управлінській динамічній системі може потребувати коректив, а інколи і прийняття нового рішення.

Повнота оформлення. Необхідно, щоб форма викладу рішення виключала непорозуміння або двозначність у розумінні завдань. Рішення слід формулювати чітко, лаконічно.

Кінцевим продуктом управлінської діяльності, її основою є рішення керівника, тобто вибір ним найкращого варіанту дій із багатьох можливих. Саме життя примушує на чому-небудь зупинитись, прийти до якогось єдиного рішення. Французький учений, фізик, логік Жан Буридан склав дотепну притчу про осла, який здох з голоду, оскільки не зміг вибрати одного із двох однакових оберемків сіна, які залишив йому господар. Це дуже гарна ілюстрація того, що може статися, якщо у керівника відсутня воля. В енциклопедії рішення визначається як "один із необхідних моментів вольової дії".

Прийняття рішень вимагає вибору першочергових завдань і справ. Прийняти рішення – значить встановити пріоритетність.

Деякі із основних проблем керівників полягають у тому, що вони:

- часто хочуть відразу виконати дуже великий обсяг роботи;
- розпилюють свої сили на окремі, часто несуттєві, але які здаються необхідними, справи.

У кінці напруженого робочого дня керівник нерідко приходиться до висновку, що хоча зроблено ніби немало, однак дійсно важливі

справи залишилися недовершеними або взагалі не зрушилися з місця. Багато керівників виправдовуються в такій незадовільній ситуації: «Я кожен день змушений робити стільки важливих справ!» Удачливі менеджери відрізняються тим, що вони, встигаючи вирішити під час робочого дня багато різних питань, протягом певного часу бувають зайняті тільки одним-єдиним завданням. Вони завжди завершують за один раз одну справу, але послідовно і цілеспрямовано. Для цього необхідно скласти відповідний список пріоритетів і дотримуватися його.

Для ілюстрації цієї взаємозалежності є відома історія під назвою «Порада вартістю в 25000 доларів».

Чарльз М.Шваб, будучи президентом компанії «Бетям стил», поставив перед Івом Лі, радником з підприємницької діяльності незвичне завдання: «Покажіть мені можливість кращого використання мого часу. Якщо Вам пощастить, я заплачу Вам будь-який гонорар у розумних межах». Лі запропонував Швабу лист паперу і сказав: «Складіть список найважливіших справ, які ви повинні зробити завтра, і пронумеруйте їх черговість у відповідності до значимості. Завтра вранці почніть із завдання № 1 і працюйте над ним до тих пір, поки воно не буде вирішене. Перевірте потім встановлені Вами пріоритети ще раз і приступайте до завдання № 2, але не йдіть далі до тих пір, доки не закінчите і цю справу.

Потім переходьте до справи № 3 і т. д. Навіть якщо Ви не зможете виконати весь свій план за день – це не трагедія. До кінця дня будуть, у всякому разі, завершені найважливіші справи, перш ніж ви витратите час на завдання меншої важливості. Ключ до успіху в тому, щоб щоденно робити відносно значимі завдання, які чогось варті.

Приймайте рішення за пріоритетами, складіть їх список, відобразіть його в плані дня і дотримуйтеся його.

Хай це буде звичною справою кожного робочого дня. Якщо Ви впевнитесь у цінності цієї системи, «передайте» її далі своїм співробітникам.

Застосовуйте її так довго, скільки вважаєте за потрібне, а потім випишіть мені чек на суму, якої, на Вашу думку, ця система варта».

Через декілька тижнів Шваб надіслав Лі чек на 25000 доларів.

Пізніше він сказав, що ця прослухана ним лекція була найбільш цінною з усього того, що він засвоїв за час свого менеджменту.

Встановити пріоритетність – значить прийняти рішення про те, яким із завдань слід надавати першочергове, другорядне тощо значення.

Тому необхідно свідомо встановлювати однозначні пріоритети. Послідовно і систематично виконувати завдання, які включені в план, у відповідності до їх черговості. Завдяки регулярному складанню завдань («табеля по рангах») ви зможете: працювати тільки над справді важливими і необхідними завданнями; вирішувати питання у відповідності до їх невідкладності; концентруватися на виконанні тільки одного завдання; більш цілеспрямовано приступати до справи і вкладатися у встановлені строки; скористатися найкращим способом досягнення поставленої мети за заданих обставин; вилучити справи, які можуть бути виконані іншими; в кінці планового періоду (наприклад, робочий день) зробити найважливі справи; не залишати невиконаними завдання, які вам справді під силу.

Позитивні наслідки:

- витримуються встановлені терміни;
- Ви одержуєте більше задоволення від робочого дня і результатів роботи;
- одержують задоволення підлеглі, колеги і ваш безпосередній керівник;
- вдається уникнути конфліктів;
- ви самі уникаєте стресових перевантажень.

12.2. Основні підходи до прийняття рішень

Менеджер у своїй роботі повинен розрізняти рішення по видах, а організація в цілому повинна мати визначений підхід до прийняття рішень.

Централізований підхід на протизвагу децентралізованому

Централізований підхід закликає до того, щоб якомога більша кількість рішень приймалася головним управлінням. Наприклад, навіть за надмірно централізованої системи деякі рішення про операції в банку можуть прийматися на більш низькому управлінському рівні. Наприклад, менеджер середнього рівня може бути наділений відповідальністю із залучення консалтингових фірм для того, щоб визначити через поступове вивчення, як найкраще мінімізувати чергу споживачів, що формується з ряду ошадних відділів і позикових інститутів.

Децентралізований підхід заохочує менеджерів передавати відповідальність з прийняття рішень на найнижчий управлінський рівень. Цей підхід охороняє головних менеджерів від можливості потонути в дрібних деталях щоденних операцій. За децентралізованого підходу менеджер середнього рівня в банку, що був призначений спостерігати за рухом черговості, мав би значно більшу свободу дій під час вирішення виникаючих специфічних проблем. Одна з очевидних переваг децентралізованого підходу полягає в тому, що він дає більшу відповідальність і владу в прийнятті рішень людям з більш низьких рівнів управління.

Груповий підхід на противагу індивідуальному

У груповому підході до прийняття рішень менеджер і один або більше службовців працюють разом над однією проблемою. Індивідуальний підхід - це прийняття рішень тільки менеджером. Індивідуальний підхід має більшу перевагу тоді, коли часу на ухвалення рішення мало чи ухвалення групового рішення неможливо чисто фізично. З іншого боку, групове ухвалення рішення краще тоді, коли в менеджера є досить часу і засобів для прийняття рішення і його здійснення. Важлива перевага групового підходу полягає в тому, що він дає людині, що приймає рішення, шанс зібрати більше інформації з альтернативних варіантів рішення. Використання групового підходу базується на двох припущеннях:

- група приймає рішення легше, ніж одна особа;
- групове рішення легше здійснюється. Якщо групове рішення – це управлінське рішення, менеджер повинен вибрати в кожному конкретному випадку, чи залучати підлеглих до прийняття рішення, чи ні.

Система участі на противагу не участі

За системи участі менеджер опитує людей, що будуть задіяні в прийнятті рішення. Менеджер, що міркує про зміну графіка, може запитати думку робітників, що працюють за цим графіком. Успіх системи участі залежить від природи проблеми. Дозвіл працівникам брати участь у прийнятті рішення, що прямо зачіпає їхні інтереси, часто збільшує шанс здійснення цього рішення. З іншого боку, якщо рішення не торкається таких сторін, що мали б відношення до працівників, то їхня участь в ухваленні подібного рішення була б марною витратою часу. Система участі зв'язана з груповим підходом тим, що припускає залучення більше ніж однієї людини в процес прийняття рішення. Але це не те ж саме. У групо-

вому підході група приймає рішення, і при цьому всі люди знаходяться разом. У системі участі менеджер залишає за собою право сказати останнє слово. Менеджер запитує думку людей, але всім їм не обов'язково збиратися разом. Система участі може бути розглянута як процес консультацій; людина, що приймає рішення, збирає інформацію і пропозиції, але вона швидше за все не буде залучати кого б то не було в сам процес прийняття рішення.

Однією із самих слабких і простих форм системи участі є “ящик пропозицій”, у який службовцям пропонують кидати письмові пропозиції (підписані і ні) з конкретної проблеми, що пізніше прочитає і розгляне менеджер. Ті, хто вніс підписані пропозиції, можуть бути запрошені для прямої участі у вирішенні проблеми. Наприклад, на більш високому рівні, коли менеджер вирішує, чи залучати консалтингову фірму, щоб провести технічне навчання службовців банку, він звертається до керуючого іншого банку, що вже приймав подібне рішення, із проханням про інформацію чи пораду. Ці люди будуть частиною системи участі. Вони знають, що вони залучені в процес прийняття конкретного рішення, але вони не несуть відповідальності за прийняте рішення.

На одному з найвищих рівнів системи участі службовці створюють робочі групи, що в більшій мірі є самоврядуванням. Менеджери, що використовують систему, що не передбачає участь з боку, воліють збирати інформацію, оцінювати альтернативи і приймати рішення, не залучаючи до цього сторонніх.

Демократичний підхід на противагу дорадчому

За демократичного підходу рішення приймаються на користь більшості. Цей підхід рідко використовується в організаціях, тому що він веде до того, що голосуючі з кожного питання поділяються на “переможців” і “переможених”. Крім того, демократичний підхід має схильність до конфліктів з ієрархічною побудовою більшості організацій.

Альтернативою йому є дорадчий підхід, що залучає багато людей у прийнятті рішень і шукає компроміс між усіма думками. Дорадчий підхід, звичайно, використовується як форма групового підходу. Центром уваги є з'ясування точок зору якомога більшого числа людей, що мають відношення до цього рішення, а потім з них формується загальна думка. Голосування тут часто застосовується як метод знайти консенсус. Деякі спостерігачі помітили два негативних явища, що можуть виникнути в груповому процесі, перевага груп з однієї чи двох особистостей і “групове мислення”.

Групове мислення – це процес, за якого у відповідь на соціальний тиск індивідууми погоджуються з загальним рішенням, навіть якщо не підтримують його, щоб уникнути конфліктів, а свою думку намагаються не висловлювати. У цих випадках рішення приймається порівняно невеликою групою, що бере участь, але носить статус установленого консенсусу. Прийняття рішень групою більш відкрито для зіткнення особистих думок, ніж за всіх інших підходів. Крім того, щоб проконтролювати переваги і недоліки групових рішень, менеджери повинні усвідомлювати, що іноді вони можуть бути збентежені результатами прояву особистої ініціативи.

Менеджери повинні знати, що використання групового підходу і системи участі припускає наступні очевидні переваги:

1. Здатність до вирішення проблеми в групі вище, тому що причини і важливість проблем розуміються більш широко.

2. Так як група ширше і глибше бачить перспективи проблеми, імовірніше за все саме група може вибрати кращий варіант рішення.

3. Ентузіазм групи зростає, якщо він буде заохочуватися матеріально.

4. Недовіра до нововведень скорочується, тому що зменшується непевність службовців, залучених в організаційні зміни.

Незважаючи на ці важливі переваги групового підходу і системи участі, вони мають деякі недоліки. Серед них те, що менеджер повинен зберігати в голові:

1. Збільшується час на прийняття рішення.

2. Негативний вплив робить відрив керуючих, що приймають рішення, від їхніх безпосередніх підлеглих.

3. Варто враховувати незадоволеність, яку можуть мати ті, що беруть участь у прийнятті рішення, коли їхня участь не приносить результату.

12.3. Процес прийняття рішень

Процес прийняття рішень складний і багатосторонній. Він включає цілий ряд стадій і операцій. Питання, скільки і які стадії повинен пройти процес прийняття рішень, який конкретний зміст кожного з них, суперечливі і неоднаково вирішуються менеджерами. Це залежить від кваліфікації керівника, ситуації, стилю керівництва і

культури організації. Важливо, щоб кожен менеджер розумів сильні сторони й обмеження кожного підходу та процедуру прийняття рішення і вмів вибирати кращий варіант з урахуванням ситуації і власного стилю управління.

Класичний підхід до прийняття управлінського рішення полягає в дотриманні певної процедури і виконанні обов'язкових дій.

1. Основою всякого рішення є проблемна ситуація, яка вимагає розв'язання. Завдання менеджера на цьому етапі полягає в аналізі проблемної ситуації, тобто у визначенні симптомів «хвороби», вивченні стану справ і мети, попереднього формулювання критеріїв рішення.

2. Виявлення обмежень і визначення альтернатив. Причиною проблеми можуть бути сили, які знаходяться поза організацією (зовнішнє середовище) та які менеджер не в змозі змінити.

Такі обмеження звужують можливості прийняття оптимальних рішень. Тому необхідно визначити джерело і суть обмежень і намітити можливі альтернативи. Тобто доцільно виявити всі можливі дії, які усувають причини проблеми.

3. Прийняття рішення. На цій стадії розробляються альтернативні рішення, дається їх оцінка і відбирається альтернатива з найбільш сприятливими загальними наслідками.

4. Реалізація рішення. Процес не закінчується вибором альтернатив, на стадії реалізації вживаються заходи щодо конкретизації рішення і доведення його до виконавців, тобто цінність рішення полягає в тому, що воно реалізоване.

5. Контроль за виконанням рішення. В процесі контролю виявляються відхилення і вносяться поправки, які допомагають реалізувати рішення повністю. За допомогою контролю встановлюється так званий зворотний зв'язок між керуючою і керованою системами.

Незалежно від підходу, який обрала особа, що приймає рішення, існують визначені кроки, що вона проходить у процесі прийняття рішень. Процес може бути розбитий на шість кроків (рис. 12.1.):

- 1) визначення проблеми;
- 2) установка цілей;
- 3) розробка альтернативних рішень;
- 4) вибір альтернативи;
- 5) реалізація рішення;
- 6) оцінка результатів.

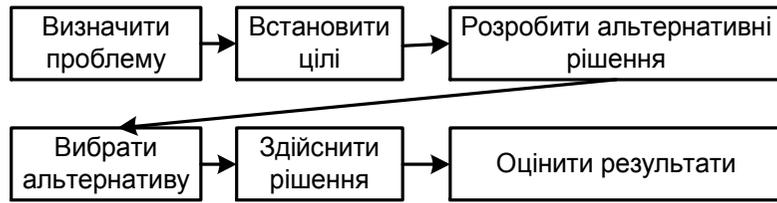


Рис. 12.1. Кроки процесу прийняття рішень

1) Визначення проблем;

Проблема складається в деяких відхиленнях від очікуваного ходу подій. Процес визначення проблеми полягає в її виявленні.

Виявлення проблеми – процес усвідомлення, що існує деякий вид проблеми. Джерела, з яких менеджер може довідатися про існування проблеми, містять у собі особистий огляд, аналіз даних і документів компанії, крім того, суспільна думка (включаючи думку покупців і їхні зауваження). Думка менеджерів і їхніх підлеглих теж є важливим джерелом виявлення проблеми. Менеджери часто починають усвідомлювати суть проблеми з двох чи декількох таких джерел. Наприклад, компанія, що виробляє іграшкові літаки, може виявити, що необхідна гумова прокладка в збірному комплекті відсутня. Це може бути виявлено, коли менеджер прочитає відгуки роздрібних продавців про іграшку, складені зі слів покупців.

Визначення проблеми є процес встановлення масштабу і природи її тоді, коли вона уже виявлена. Наприклад, відразу після Нового року президент компанії з виробництва іграшок одержав листа від маленького хлопчика, у якому було сказано, наскільки він був розчарований, коли в різдвяний ранок у довгоочікуваного літака не виявилось необхідної гумової прокладки.

Проблема виявлена, тепер вона повинна бути визначена. Чи одиничний це випадок? Компанія зробила до Різдва 800 000 літачків. Щоб визначити масштаб проблеми, менеджер із продажу повинен зробити негайну перевірку у всіх роздрібних торговців, чи були інші скарги на відсутність гумової прокладки. Коли він визначить, що це був одиничний випадок, масштаб проблеми стане ясний. Зауважимо, однак, що причина проблеми не була з'ясована. Визначення масштабу проблеми не означає знаходження причини її джерела. Визначення проблеми – це тільки оцінка розміру і ступеня

чи її серйозності. Результати часто залежать від того, чи буде пізніше проведено дослідження.

Навряд чи велика користь буде, наприклад, з того, що менеджер спробує перевірити пакувальний процес. З іншого боку, якщо зразки забутої деталі з'являться в роздрібній торгівлі на ринку в обхід компанії, менеджерам буде необхідно ретельно перевірити систему упаковки.

Розглянемо третій варіант. Нехай тільки в декількох літаках не вистачає гумової прокладки, але, ці одиничні випадки набрали широкого розголосу в газетах. Зіштовхнувшись із суспільною думкою, головні менеджери повинні прийняти рішення на вибір можливих варіантів дій. Наприклад, можна послати представника компанії з подарунком хлопчику у вигляді нового літака. Таким чином, єдиний несправний літак досить швидко обернеться рекламою турботи компанії про якість і задоволення покупців – схвалення громадськості пройде за зовсім невеликих витратах.

2) Постановка цілей

За визначенням проблеми впливає постановка цілей, що будуть основою для майбутнього рішення. Менеджер повинен запитати себе: “Що я сподіваюся досягти цим рішенням? І що під ним розуміється?”

3) Розробка альтернативних рішень

Альтернативні рішення – два чи більше способи розгляду проблеми. Процес розробки альтернативних рішень проводиться для того, щоб знайти найкраще можливе рішення, з огляду на всі фактори, які впливають на процес прийняття рішень. Це допомагає запобігти вибору першого рішення. Замість того, щоб розглядатися окремо один від одного, варіанти рішень розглядаються разом.

Менеджери можуть спочатку оцінити одне рішення по відношенню до іншого, а потім вибрати краще з двох. Далі вони можуть повторити те ж саме з двома іншими. Потім два кращих обраних рішення порівнюються між собою і вибирається більш вигідне з цих двох. Ідея полягає в тому, щоб кожен варіант рішення був оцінений не тільки відносно мети, але й щодо інших варіантів.

Процес розробки альтернативних рішень зав'язаний на зборі актуальної інформації з проблеми і її аналізу. Інформація може бути отримана з багатьох джерел, таких як покупці, постачальники, незалежні експерти, робітники й управлінський апарат, спостереження за процесом ухвалення рішення, технічні публікації і документи, зібрані з власних звітів компанії.

Слід враховувати, що немає проблем, які можна досконально дослідити. Менеджер повинен вирішити, коли припинити збір інформації і почати процес підбору альтернатив. Як ми бачили, процес прийняття рішень не може бути абсолютно раціональним, тому що не можна зібрати абсолютно всю актуальну інформацію. Альтернативи припускають широкий збір інформації: про витрати на масову рекламну кампанію з одного боку, а з іншого, про потенційні розміри доступних ринків і т.д.

4) Вибір альтернативи

У цьому пункті менеджер повинен задати собі запитання про кожну альтернативу: "Чи є це рішення найкращим?" Щоб відповісти на це запитання, менеджер повинен оцінити уважно широту розмаху альтернатив. Очікуваний ефект кожного варіанта повинен бути перелічений разом з оцінкою імовірності того, що цей ефект буде отриманий. Позитивний і негативний результати кожної альтернативи повинні бути передбачені. Менеджер повинний поповнити цей підхід шляхом відповіді на наступні запитання з кожної альтернативи.

1. Чи буде альтернатива ефективна? Ефективність альтернативи може бути розрахована шляхом оцінки двох факторів: наскільки реальна альтернатива в умовах поставлених цілей і ресурсів організації і як добре вона зможе вирішити проблему. Менеджер повинен пам'ятати, що ідеальне на папері рішення проблеми може таким у дійсності і не виявитися. Вибираючи альтернативу, менеджери повинні спробувати мінімізувати ризик виникнення додаткових проблем.

2. Чи може ця альтернатива бути здійснена? Якщо альтернатива не може бути здійснена, вона повинна бути усунута.

3. Які організаційні наслідки альтернатив? Як ми вже зрозуміли, менеджер повинен визначити, чи не створить ця альтернатива непотрібних проблем. Він повинен також визначити, як підлеглі та робітники будуть реагувати на дане рішення. Те, що альтернатива спірна, не виключає її. Але оцінюючи альтернативу можна довідатися про думку робітників. Менеджери повинні передбачити, який ефект альтернатива принесе й в інших сферах організації.

5) Реалізація альтернативи

Вибір альтернативи передбачає її здійснення, тобто впровадження рішення в дію. Багато факторів задіяно в реалізацію рішення.

Оголошення альтернативи. Менеджер повідомляє рішення чітко і без сумніву. Якщо альтернатива цінна, вона буде підтримана.

Видача необхідних розпоряджень. Менеджер повинен обговорити обрану альтернативу з підлеглими і менеджерами, що мають відношення до виконання рішення. Розпорядження повинні віддаватися чітко, всі зміни чітко пояснюватися.

Призначення специфічних завдань. Здійснення рішення припускає безліч доручень різним людям. Іноді такі доручення лише зовсім небагато відрізняються від тих, котрі керуючі дають щодня своїм підлеглим. Але іноді вони вимагають значних змін у звичайній роботі. Часом вони спричиняють нові доручення і нові завдання. У більшості випадків менеджери, що віддають нові доручення підлеглим, повинні пояснювати їхню причину.

Розподіл ресурсів. Реалізація рішення може потягнути новий перерозподіл матеріальних і трудових ресурсів. Менеджер повинен усвідомлювати те, що багато ресурсів можуть знадобитися ще на стадії створення різних альтернатив.

Спостереження за процесом реалізації рішення. Менеджер повинен знати, чи виконується рішення належним чином. Безліч гарних рішень несправедливо визнано поганими тільки через погану їхню реалізацію.

Прийняття рішень, що будуть слідувати за теперішніми. Здійснення рішення часто вимагає прийняття наступних рішень, що будуть спрямовані на те, щоб здійснити перше найкраще. Але ухвала такого рішення може бути частиною вирішення загальної проблеми, яка спрямована на успішну реалізацію рішення. Наприклад, менеджери можуть зіштовхнутися з проблемою реорганізації торгової системи фірми, щоб сконцентрувати зусилля на якомусь певному ринку.

б) Оцінка результатів рішення

Після того, як рішення реалізоване, менеджери повинні оцінити ефективність. Чи досягло рішення мети? Чи вносить свою частку в збільшення обсягу товарів? Чи було воно ефективне за витратами? Чи відкрило обрії росту для фірми? Чи згодні підлеглі, що це продуктивне рішення? Які труднощі зустрілися при здійсненні рішення?

Якщо рішення оцінене як неефективне, менеджер може зіштовхнутися з вибором іншої альтернативи чи створити новий список альтернатив.

Якщо рішення оцінене як ефективне, менеджер повинен переглянути елементи, що зробили його таким. Досвід прийняття і здійснення кожного рішення стає безцінною частиною управлінського досвіду. Він буде використаний повторно для прийняття рішень у майбутньому.

12.4. Встановлення пріоритетів при допомозі аналізу АБВ

Принцип, який був сформульований італійським економістом Вільфредо Парето (1848-1932), неодмінно одержував підтвердження на практиці в найрізноманітніших сферах.

Принцип Парето у загальному вигляді означає, що всередині даної групи або більшості, окремі малі частки мають значно більшу значимість, ніж їх питома вага в цій групі.

Тому, в зв'язку з принципом Парето, говорять також про «співвідношення 80:20». Перенесення цієї закономірності на робочу ситуацію керівника означає, що в процесі роботи за перші 20 % витраченого часу (затрати) досягається 80 % результатів (випуск). Інші 80 % затраченого часу приносять лише 20 % загального підсумку.

На схемі, яка наведена нижче, пояснюється цей «залізний» принцип часового менеджменту.

Часовий принцип Парето (співвідношення 80:20)

Затрати:

- 80 % затраченого часу (багаточисельні "другорядні" проблеми);
- 20 % затраченого часу (небагато "життєво важливих" проблем).

Випуск:

- 20 % підсумкового результату;
- 80 % підсумкового результату.

Стосовно повсякденної роботи – це означає, що не слід братися спочатку за найлегші, цікаві справи або такі, що вимагають мінімум часу. Необхідно приступати до питань з розумінням їх значимості і важливості.

Спочатку – деякі «життєво важливі» проблеми, а вже потім – багаточисельні "другорядні".

Послідовне застосування принципу Парето конкретизується, якщо всі завдання проаналізувати у відповідності до їх частки в підсумковому результаті.

Техніка аналізу АБВ походить з досвіду, згідно з яким частка у відсотках більш важливих і менш важливих справ у загальній кількості залишаються в цілому незмінними. Окремі завдання діляться на 3 класи, у відповідності до їх значення з точки зору досягнення професійної та особистої мети. Багато керівників вже працюють за цим принципом і найважливіші завдання вони виконують у першу чергу. Необхідно планувати час у відповідності до значення і важливості завдань, а не їх питомої ваги в загальній кількості справ.

Аналіз АБВ ґрунтується на наступних трьох закономірностях, підтверджених досвідом. Найважливіші завдання (категорія А) складають близько 15 % кількості всіх завдань і справ, якими зайнятий керівник. Власна значимість цих завдань складає, однак, приблизно 65 %. На важливі завдання (категорія Б) припадає в середньому 20 % загального числа і також 20 % значимості завдань і справ керівника.

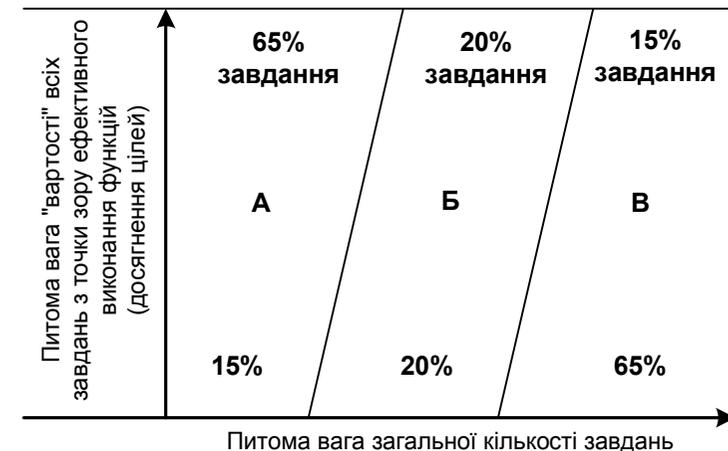


Рис. 12.2. АБВ – аналіз

Менш важливі і несуттєві завдання (категорія В) складають, навпаки, 65 % загального числа завдань, але мають незначну

частку – 15 % у загальній «вартості» всіх справ, які повинен виконати менеджер. Згідно з висновками аналізу АБВ рекомендується за найважливіші, тобто справи категорії А, братися в першу чергу, щоб з допомогою небагатьох дій забезпечити більшу частину загального ефекту. На наступні за значимістю завдання Б припадає також суттєва частина сукупного результату, тоді як виконання відносно великого числа, але менш важливих завдань у цілому дає невеликий підсумок. Наступний графік пояснює ці висновки (рис. 12.2.).

Застосування аналізу АБВ. Аналіз усіх завдань за методом АБВ можна здійснювати таким чином (рис. 12.3.).

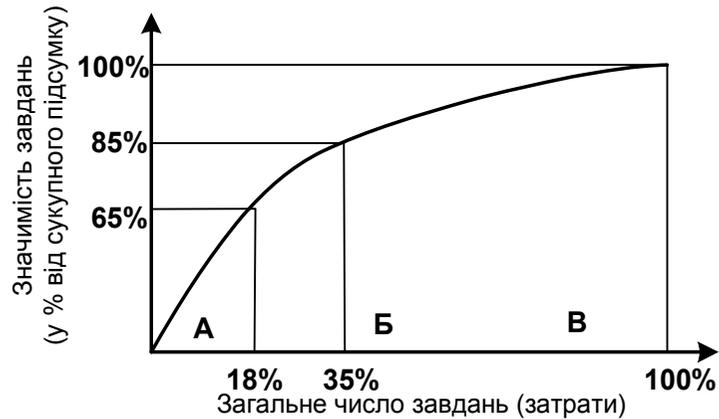


Рис. 12.3. Застосування аналізу АБВ

1. Необхідно скласти список усіх завдань, які потрібно виконати за певний час (декаду, день, квартал і т. д.), для чого можна використати листок обліку завдань і контроль за їх виконанням.

2. Систематизувати завдання за їх важливістю, встановити черговість справ у відповідності до їх значення для вашої діяльності. Не забувайте про те, що терміновість принципово не має нічого спільного з важливістю або значимістю відповідного завдання.

3. Пронумеруйте свої завдання.

4. Оцініть свої завдання у відповідності до категорій А, Б, В.

А. Перші 15 % усіх завдань, які відносяться до категорії А (дуже важливі, які мають найбільшу значимість для виконання ваших функцій), не підлягають передорученню.

Б. Наступні 20 % завдань складають категорію Б (важливі, суттєві, можуть бути доручені для виконання іншим особам).

В. Інші 65% усіх завдань є завданнями категорії В (менш важливі, незначні, в будь-якому випадку повинні бути передоручені).

5. Слід перевірити, виходячи із першочерговості завдань категорії А, погодинний план на відповідність виділеного бюджету часу значенню завдань:

65 % запланованого часу (близько 3 год. – завдання категорії А);

20 % запланованого часу (близько 1 год. – завдання категорії Б);

15 % запланованого часу (близько 45 хв. – завдання категорії В).

6. Потрібно провести відповідні корегування, орієнтуючи погодинний план на завдання категорії А. Цим автоматично забезпечується те, що на менш важливі, але ті, які забирають багато часу, завдання категорії В виділяється стільки часу, скільки вони мають значимості з точки зору ефективності виконання функцій.

7. Оцінити завдання Б і В з точки зору можливості їх делегування.

Варто звернути увагу також на те, що завдання категорії В не є в принципі непотрібними, зайвими. Мова йде про те, що поряд з завданнями категорії А і Б існує багато інших робіт, побічних завдань і рутинних справ, які також повинні бути виконані.

Прийняття рішень за пріоритетами, як і процес встановлення мети – це індивідуальна справа, оскільки всі оцінки ситуації в кінцевому підсумку суб'єктивні. Про ступінь пріоритетності можна сперечатися, тут рідко зустрічаються об'єктивні критерії. Важливо, однак, те, що ви встановлюєте однозначні пріоритети і ці ваші рішення можуть опиратися на факти.

Самоменеджмент припускає, що Ви як керівник можете самостійно визначати завдання, які належить вирішувати, і час їх вирішення.

Допоміжні критерії для прийняття рішень щодо завдань категорії А.

Питання, що наведені нижче, можуть полегшити процес прийняття рішень при плануванні та виявленні завдань категорії А.

Завдяки виконанню яких завдань ми найбільшою мірою наближаємося до втілення головної мети (цілей року, місяця, тижня, дня)?

Чи можна за рахунок виконання одного єдиного завдання вирішити відразу декілька інших?

Завдяки виконанню яких завдань можна внести максимальний вклад у досягнення загальної мети підприємства, відділу, робочої групи і т. д.?

Виконання яких завдань принесе найбільшу користь, найбільшу грошову винагороду?

Невиконання яких завдань може мати найгірші наслідки?

Встановлення пріоритетів – основне правило ефективної техніки роботи. Необхідно погодитися з тим, що керівник не все може і не все зможе зробити. Тому потрібно встановити пріоритети і почати працювати над найважливішими справами.

Замість того, щоб використовувати час для дійсно важливих справ, ми часто витрачаємо свою енергію на термінові, але менш значимі справи. Рідко виходить, що важливе завдання виконують сьогодні або на цьому тижні, тоді як термінове завдання, як правило, намагаються виконати якнайшвидше.

Запропоноване американським генералом Дуайтом Ейзенхауером правило є простим допоміжним засобом, особливо в тих випадках, коли необхідно швидко прийняти рішення відносно того, якому завданню віддати перевагу. Згідно з цим правилом пріоритети встановлюються за такими критеріями, як терміновість і важливість справи.

У залежності від ступеня терміновості та важливості завдання розрізняють чотири можливі їх оцінки (в підсумку) виконання (рис. 12.4.).



Рис. 12.4. Принципи Ейзенхауера

1. Термінові (важливі) справи. За них слід братися відразу ж і самому їх виконувати.

2. Термінові (менш важливі) справи. Тут існує небезпека потрапити під «тиранію» поспішності і в результаті цілком віддатися вирішенню конкретного завдання тому, що воно термінове. Якщо ж воно не настільки важливе, то в будь-якому випадку повинно бути делеговане, оскільки для його виконання нема необхідності мати які-небудь особливі якості.

3. Менш термінові (важливі) завдання. Їх не потрібно виконувати терміново, вони, як правило, можуть зачекати. Складнощі тут виникають тоді, коли ці завдання рано чи пізно перетворюються в термінові і повинні бути особисто Вами вирішені в найкоротший термін.

Тому слід перевіряти ступінь важливості і завдання цього типу повністю або частково доручати своїм співробітникам. Поряд з тим, що Ви розвантажуете себе, Ви можете здійснювати підвищення мотивації в роботі і кваліфікації своїх підлеглих, довіряючи їм відповідальні справи.

4. Менш термінові (менш важливі) завдання. Дуже часто справи цієї категорії залежуються на письмовому столі, і без того заваленому паперами. Якщо Ви починаєте займатися цими справами, забуваючи про завдання першої категорії, то Вам не слід нарікати на перевантаження роботою. Навіть Ваші підлегли не повинні братися за завдання цієї групи. Від завдань несуттєвих і нетермінових треба утримуватися.

У цьому випадку слід частіше використовувати корзини для паперу.

Ще аргументи на підтвердження того, що коли Ви будете послідовно розподіляти свої справи за категоріями у відповідності до принципу Ейзенхауера, то значно підвищите результативність своєї праці:

- Ви починаєте з найважливіших завдань і концентровано займаєтесь виключно ними;
- Ви розвантажуете себе для справді важливих керівних функцій і стимулюєте працю своїх підлеглих;
- Ви втягуєте своїх співробітників у сферу своєї відповідальності, доручаючи їм не тільки менш важливі (рутинні) справи;
- Ви можете збільшити вимогливість до своїх підлеглих і стимулювати тих, хто має відповідні здібності.

12.5. Методи і способи прийняття рішень

Моделювання

В останні роки теоретики і практики менеджменту здійснили ряд досліджень, які спрямовані на зниження суб'єктивності процесу прийняття рішення і збільшення його науковості. Кроки в прийнятті рішень допомагають менеджеру бути більш систематичним, інструменти цього процесу допомагають йому бути більш раціональним. Розробляються такі інструменти, що використовують моделі рішень і різні математичні методи.

Як уже відзначалося раніше, всі методи прийняття рішень базуються на моделях. Моделі – це наукові інструменти. Модель – це зображення визначеного реального предмета чи ситуації. Іграшкові солдатики, розставлені на столі, є моделлю реальних солдатів на полі бою. Карта – це модель визначеної ділянки землі.

Моделі не можуть та й не повинні зображувати всі дрібні деталі предмета чи ситуації. Передбачається, що в моделях відображені найбільш істотні їхні риси.

Шляхом виключення багатьох деталей, модель пропонує спрощений погляд на загальну дійсність. Багато деталей опускаються, тому що вони не є необхідними для прийняття дрібних рішень. Наприклад, портрет ідеальної кандидатури на посаду заводського контролера навряд чи буде включати такі деталі, як колір очей і волосся, вага, ріст. Ці деталі не є важливими факторами. З іншого боку, вони грали б більш значну роль, якби мова йшла, наприклад, про роботу актора. З цього випливає, що риси і деталі, включені в модель, повинні відповідати меті, з якою вона створюється. Одним із критеріїв успішної моделі є наявність прийнятного балансу реальних і абстрактних рис. Занадто велика кількість реальних деталей у моделі приведе до того, що вона буде відбивати і ті аспекти реальної ситуації, що нас не цікавлять. Зайва кількість абстрактних рис зміщає фокус занадто далеко від конкретної ситуації.

Існують три типи моделей: описові, аналогові і символні. Описова модель зображує предмет чи ситуацію, показуючи нам, як вони виглядають. Подібні моделі містять велику частку конкретних деталей і відносно малу частку абстракції.

Наприклад, архітектурна модель нового заводу є описовою моделлю. Подібний тип моделей відносно легко створити, але нелегко змінити. Важко маніпулювати перемінними в описовій моделі, тому що її елементи досить конкретні. Вони створюються для зображення конкретної, приватної ситуації. Масштабна модель заводу – це масштабна модель конкретного заводу, і риси її не можуть бути використані для опису заводів взагалі.

Аналогові моделі зображують предмети чи ситуації, замінюючи різні реальні елементи іншими, що відрізняються формою чи властивостями. Наприклад, озеро на карті зображується блакитним кольором. Зображення грошового потоку компанії, на перший погляд схоже на вертикальну діаграму, теж є аналоговою моделлю. Цими моделями легше маніпулювати, чим описовими, тому що в них більш високий рівень абстракції.

Символьна модель показує різні властивості й елементи ситуації символами. Прикладом такого типу моделей може служити математична модель, у якій різні елементи ситуації виражаються у формі рівнянь. Символьними моделями найбільш легко маніпулювати, тому що в них високий рівень абстракції.

Моделі можуть служити самим різним цілям управління. Вони можуть допомогти менеджеру уявити собі загальні перспективи конкретної ситуації. Наприклад, схема організації компанії, у якій адміністративна ієрархія зображена як група з'єднаних між собою фігур. Якщо менеджер повинен суворо дотримуватися субординації при передачі відповідальності, така модель допоможе йому не упустити жодної ланки з цього ланцюжка. Моделі також можуть допомогти менеджеру передбачити визначені зміни у своїй організації. Наприклад, на базі минулого досвіду можна сказати, як буде коливатися грошовий потік у результаті проведення запланованих змін у графіку виробництва. Якщо менеджер може створити модель, що близько відображає дію деяких елементів його організації, то, аналізуючи й експериментуючи з цією моделлю, він може виявити найкращий курс дій. Наприклад, знаючи первісну вартість двох різних агрегатів для виробництва морозива, знаючи їхній обсяг випуску, термін експлуатації й очікувані витрати, менеджер може підрахувати, покупка якої машини найбільш ефективна для його організації.

Дерево рішень

Дерево рішень – це модель, подана в графічній формі. На графік наносяться всі кроки, які необхідно розглянути, оцінюючи різні альтернативи. Дерево рішень підкреслює два основних моменти: використання інформації, придбаної в процесі підготовки до ухвалення рішення і усвідомлення послідовного характеру процесу ухвалення рішення. Таким чином, дерево рішень – це графічна схема того, до якого вибору в майбутньому приведе нас прийняте сьогодні рішення.

Дерево рішень дає можливість менеджеру уявити, наскільки піддається кількісній оцінці те чи інше явище в умовах суб'єктивного прийняття непрограмованих рішень.

Ще один спосіб представлення дерева рішень – це намалювати його різні галузі, як розвилки на дорозі. Менеджери використовують цю технологію, щоб оцінювати шляхи, уздовж яких будуть прийматися різноманітні серії рішень. Потім, за допомогою вивчення альтернативних шляхів, вони намагаються визначити, який з них має найбільші переваги і яким треба йти.

1. Менеджер думає про **можливі дії**, що будуть впливати за прийняттям будь-якого варіанта рішення.

2. У результаті цих дій можуть наступити чи не наступити ті чи інші події. Менеджер для себе задає ймовірність настання кожної з цих подій. Сума цих ймовірностей повинна дорівнювати 1 чи 100%.

3. Менеджер оцінює очікуваний ефект кожної можливої дії, припускаючи, що кожна подія настала.

4. Підрахувавши очікуваний доход, менеджер оцінює місячний прибуток, отриманий від постачання продукту на кожний з ринків окремо. Розрахунок включає очікуваний ефект, помножений на відповідну ймовірність настання. Зрештою, доход від усіх можливих дій підраховується, і на базі цього приймається рішення.

Менеджери, що стоять перед такою проблемою, повинні не тільки вирішити, на який ринок представити свій товар у першу чергу, вони повинні також вирішити, чи варто взагалі виходити на другий ринок. Кожна «галузь» дерева показує можливу послідовність рішень і відповідних їм дій.

Реальні ж ситуації, що вимагають рішення, звичайно, більш суб'єктивні. Можливо, одна з представлених альтернатив не досягне своєї мети. Можливо, ми будемо мати дві альтернативи, що

дають однаковий ефект. Крім того, менеджери повинні усвідомлювати, що можуть виникнути негативні наслідки того чи іншого рішення, хоча на папері воно виглядає відмінно. Зрештою особі, що приймає рішення, необхідно пам'ятати, що «очікуваний доход» – це математичний компроміс, він рідко відповідає тому результату, що виходить насправді.

Принцип безбитковості

Цей метод є іншим прикладом моделі, що допомагає менеджерам визначити, який обсяг випуску продукції принесе прибуток, а який – збитки. Принцип безбитковості полягає у визначенні такого обсягу випуску, за якого загальні витрати дорівнюють загальним доходам.

Щоб використовувати цей метод, потрібні дані трьох видів, постійні витрати операцій, змінні витрати виробництва і ціна одиниці продукції.

Постійні витрати – це такі витрати, що не змінюються в короткому періоді, не залежать від рівня виробництва і продажів. Наприклад, машина, що прострочує черевики, коштує однаково, незалежно від того 2000, 3000 чи 4000 пар черевиків вона обробила.

Змінні витрати – такі витрати, що змінюються із збільшенням чи зменшенням обсягу виробленої продукції. Наприклад, якщо ми збільшуємо обсяг виробництва черевиків, то нам буде потрібно більше шкіри, і наші витрати на шкіру збільшаться.

Загальні витрати – це сума постійних і перемінних витрат. Ціна – це сума, отримана від продажу однієї одиниці продукції. Перемноживши ціну на кількість проданих одиниць продукції, одержуємо суму, отриману компанією, що відому як доход компанії.

Прибуток – це те, що залишається після вирахування загальних витрат із загального доходу. Точка безбитковості – це той рівень випуску і продажів, за якого прибуток дорівнює нулю, – іншими словами, коли загальний дохід дорівнює загальним витратам.

Щоб визначити, чи принесе конкретний об'єм виробництва прибуток чи збитки, менеджер може застосовувати метод, скориставшись рисунком 12.5.

Постійні витрати залишаються незмінними незалежно від обсягів виробництва, на схемі вони подані горизонтальною лінією. На схемі вони прийняті за 20000 грн. Вертикальна лінія зліва представляє різні суми доходів і витрат, від 0 до 130000. Горизонтальна лінія внизу означає число одиниць випущеної продукції.

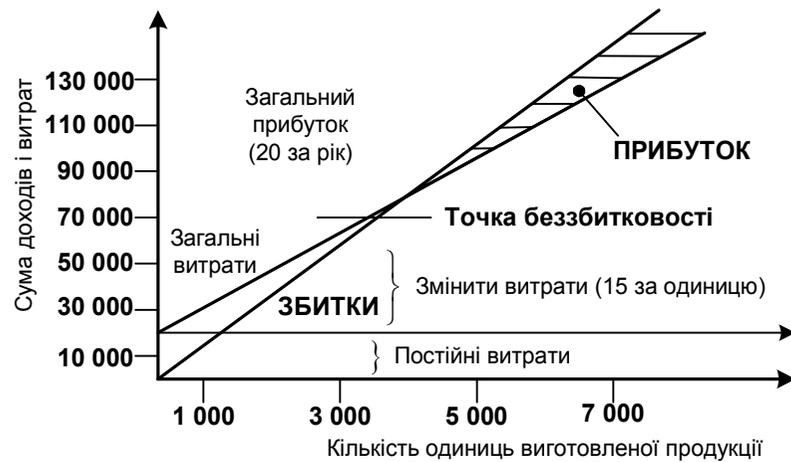


Рис. 12.5. Точка беззбитковості

Так як змінні витрати зростають пропорційно обсягу виробництва, вони подані похилою лінією. Лінія, що є загальними витратами, дорівнює змінним витратам плюс постійні на кожному рівні виробництва, таким чином, вона піднімається вверх від рівня 20 000 відповідно до збільшення обсягу виробництва. Точка беззбитковості виходить, коли лінія загального доходу перетинається з лінією загальних витрат (заштрихована частина на схемі), загальний дохід перевищує загальні витрати. У будь-якій точці, що знаходиться над цим рівнем виробництва, менеджери можуть очікувати одержання прибутку.

Тепер видно, що точка беззбитковості в нашому прикладі – це 4000 одиниць продукції. Якщо ж буде продаватися менше 4000 одиниць продукції, менеджери будуть мати збитки, а від виробництва і продажу кожної нової одиниці продукції понад 4000 штук можна очікувати прибуток.

Формула беззбитковості

Для того, щоб швидше підрахувати точку беззбитковості, існує формула. За цією формулою ціна одиниці (P), помножена на кількість проданих одиниць (X), дорівнює постійним витратам плюс змінні витрати, помножені на кількість виробленої продукції:

$$P(X) = F + V(X).$$

У нашому прикладі постійні витрати (F) дорівнюють 20 000 грн. Змінні витрати (V) на одиницю продукції дорівнюють 15 грн., а ціна за одиницю (P) = 20 грн. Ми знаходимо потрібний нам обсяг виробництва (X), підставляючи ці змінні в рівняння.

$$20(X) = 20\,000 + 15(X) \quad 20X - 15X = 20\,000 \quad 5X = 20\,000 \quad X = 4000 \text{ одиниць}$$

Основний недолік такого методу полягає в тому, що його використання залежить від обмеженої можливості менеджера дати кількісну оцінку змінним у моделі.

Так як можливість оперувати точними цифрами часто обмежена, менеджерам необхідно мати метод, що дозволяв би використовувати інформацію, що є в наявності, нехай і не повну. Існує безліч проблем, у яких ми не можемо точно визначити кількісне значення змінних. Прикладами таких рішень є перспективне прогнозування і тенденції споживчого попиту.

Типи умов при прийнятті рішень

Прийняття рішень не відбувається у вакуумі. Справді, рішення приймаються під впливом різного роду перешкод і обмежень.

Існує три основних умови, в яких приймаються рішення: стан впевненості – одна крайність, стан повної непевності – це інша крайність; умова ризику, що займає положення між ними.

Стан **впевності** існує, коли менеджер знає **точно**, який буде результат, якщо буде прийняте і реалізоване те чи інше рішення. Впевненість значно впливає на процес оцінки альтернатив. Коли результат кожної альтернативи може бути вірогідно і надійно передбачений, менеджер, як правило, вибере альтернативу з результатом. Однак, більшість організаційних рішень не приймається в стані впевненості.

Стан **непевності** превалює, коли менеджери не мають інформації, що могла б допомогти їм пророчити результат реалізації рішення. У подібних умовах рішення може з таким же успіхом прийматися за допомогою підкидання монетки! Іноді деякі організаційні рішення приймаються саме в такий спосіб.

Стан **ризiku** існує, коли менеджери мають досить інформації для оцінки можливих наслідків реалізації рішень. Елемент же ризику існує в будь-якій ситуації. Менеджер, що наймає додатково трьох контролерів, намагаючись знайти якомога раніше непомічені дефекти в товарах, що сходять зі складального конвеєра, не може бути впевнений, що нові контролери зможуть усунути всі

браковані товари. І існує визначений ризик, що витрати на утримання контролерів не будуть компенсовані економією, що створює їхня робота.

Однак минулий досвід компаній з використання спеціальних контролерів може свідчити про те, що існує розумна ймовірність, що використання їх у цій ситуації буде ефективним для фірми. Подібні ситуації характеризуються умовою ризику. Дуже важко визначити точно, наскільки великий ризик, зв'язаний з тим чи іншим рішенням. Менеджери досить рідко можуть визначити, що яке-небудь конкретне рішення має, можна сказати, один шанс із чотирьох бути дійсно ефективним; шанси тут не можуть бути підраховані, як в азартних іграх. Однак ризик, властивий кожному з альтернативних рішень проблеми, може бути, звичайно, порівняний відносно, навіть якщо його не можна охарактеризувати абсолютними цифрами.

Прийняття рішень в умовах ризику

Якби менеджер міг визначити, яку стратегію приймуть його конкуренти, і знати, як майбутні умови вплинуть на його рішення, процес прийняття рішення був би простий. Менеджери підраховували б ефект, що приносить кожен варіант, і потім вибрали ту стратегію, що пропонує саму високу віддачу.

На жаль, управлінські рішення рідко приймаються в стані подібної впевненості. Компанія не може передбачити, що приймуть її конкуренти чи які економічні умови будуть у майбутньому. Замість цього вона керується припущеннями про те, які умови, відомі як «стан економіки», будуть у майбутньому. Стан економіки – це умови, в яких приймаються рішення, у подібних випадках менеджер приймає рішення в умовах ризику.

Всі методи прийняття управлінських рішень можна об'єднати в групи.

1. Неформальні (евристичні) методи прийняття рішень.

Управлінська практика свідчить про те, що при прийнятті й реалізації рішень певна частина керівників використовує неформальні методи, які ґрунтуються на аналітичних здібностях осіб, котрі приймають управлінські рішення. Неформальні методи базуються на інтуїції менеджера. Їх перевага полягає в тому, що приймаються вони оперативні, недолік – неформальні методи не гарантують уникнення помилкових рішень, оскільки інтуїція може підвести менеджера.

2. Колективний метод обговорення і прийняття рішень.

Основним моментом у процесі колективної роботи над прийняттям і реалізацією управлінських рішень є визначення кола осіб, учасників даної процедури – колективного прийняття рішень.

Кожен керівник повинен пам'ятати, що його рішення має бути проблемним для всіх членів колективу як у прийнятті, так і у втіленні рішення в життя. Не слід забувати й про тих, кого ваше рішення може стосуватися побічно, з ними потрібно проконсультуватися і врахувати їхні інтереси. Організація обговорення проблеми повинна бути одночасно і демократичною, і ефективною. Розробляючи та приймаючи рішення, лідер повинен здійснювати керівництво, уникаючи авторитаризму, обмеження демократії.

На перший погляд, колегіальні рішення організаційно громіздкі та поглинають багато часу, одноосібно їх вирішувати простіше і швидше. Але переваги групових методів вирішення проблем незаперечливі. Рішення, прийняте колегіально, демократичне і висловлює думку всіх. Рішення, прийняте всіма, накладає колективну відповідальність за його виконання. Сумісне прийняття рішень може здійснюватися тільки в демократичній атмосфері.

Якщо колективне співробітництво пронизує всю структуру, тобто якщо керуючий нижчого рівня бере участь у рішеннях вищого, то він, знаючи потреби своїх підлеглих, зможе відповідально вплинути на ці рішення так, щоб вони стали більш прийнятними для виконання.

Колективні форми групової роботи можуть бути різними: засідання, збори, робота в комісії тощо. Найбільш поширений метод колективної підготовки управлінських рішень – «мозковий штурм», або «мозкова атака».

Якщо необхідно вирішити складну проблему, то збирається група людей, які пропонують свої рішення цієї проблеми. Основна умова «мозкової атаки» – це створення обставин, сприятливих для вільного генерування ідей. Щоб цього домогтися, забороняють відкидати або критикувати ідею, якою б фантастичною вона не була. Всі ідеї записуються, а потім аналізуються спеціалістами.

3. Метод Дельфі – це багатотурова процедура анкетування. Після кожного туру дані анкетування опрацьовуються і повідомляються результати й оцінки.

Перший тур анкетування проводиться без аргументації, у другому – відповідь, яка відрізняється від інших, слід аргументувати,

або ж змінити оцінку може експерт. Після стабілізації оцінок опитування призупиняється і приймається пропозиція експерта або скореговане рішення.

4. Кількісні методи прийняття рішень. В їх основі лежить науково-практичний підхід, який пропонує вибір оптимальних рішень шляхом обробки (за допомогою комп'ютерної техніки) великої кількості інформації.

5. Індивідуальні стилі прийняття рішень. У науці виділяють наступні різновиди особистих профілів рішень:

а) рішення врівноваженого типу – властиві людям, які приступають до проблеми з уже сформульованою вихідною моделлю, яка виникає в результаті попереднього аналізу умов і вимог завдання;

б) імпульсивні рішення – характерні для людей, у яких процес побудови гіпотез різко переважає над діями за їх перевіркою і уточненням;

в) інертні рішення є результатом дуже невпевненого і обережного пошуку;

г) ризиковані рішення нагадують імпульсивні, але відрізняються від них деякими особливостями індивідуальної тактики;

д) рішення обережного типу – характеризується особливою старанністю оцінки гіпотез і критичністю.

6. Матриця оцінки наслідків реалізації рішення належить до простих, але наочних методів вибору кращого варіанта рішення. Суть цього методу полягає в тому, що в матрицю заносять усі можливі майбутні наслідки реалізації рішення. Ефективність розраховується множенням ймовірності настання події на її значення у складі всіх можливих подій, які відбудуться внаслідок реалізації рішення. Ця матриця не гарантує, що відібраний варіант рішення буде високоякісним, оскільки при її складанні можуть бути допущені помилки в оцінці важливості події чи ймовірності її настання.

7. Методи теорії ігор. Теорія ігор розглядає задачі, типові для військової справи, конкурентної боротьби тощо. Суть ігрового прийняття рішення полягає в тому, щоб врахувати можливі дії сторін, які беруть участь у ситуації (конфлікті). Під конфліктом розуміють будь-яке неспівпадання інтересів сторін. На вибір рішення впливають: можливий варіант дій суперника, кількісний результат, до якого приведе певна сукупність ходів.

Стратегію, яка приведе до найвищого виграшу в грі з урахуванням можливих дій суперника, приймають як рішення.

8. Дерево рішень. Побудова «дерева рішень» ґрунтується на знанні елементів теорії графів та теорії ймовірності і тому є досить ефективним методом, який дає змогу з'ясувати розгалуження проблем та рішень і краще оцінити наявність альтернатив та їх кількість.

9. Аналітично-систематизаційний метод. Цей метод включає три складові частини:

- аналіз ситуації;
- аналіз проблеми;
- аналіз рішення.

Аналіз ситуації передбачає з'ясування ситуації, яка спонукає до дій або прийняття рішення.

Аналіз проблеми. Проблема виникає тоді, коли дійсність не збігається з тим, що могло б бути. Відхилення дійсності від бажаного стану можуть бути як позитивними, так і негативними.

Аналіз рішення. При застосуванні цього методу заключним етапом прийняття рішення є його системний аналіз, який здійснюється в такій послідовності:

1. Визначають привід для рішення – мету.
2. Розробляють цільову установку, тобто чітко визначають предмет рішення.
3. Класифікують та оцінюють цільові установки, встановлюють та оцінюють мету.
4. Розробляють та зважують альтернативи.
5. Виявляють негативні наслідки, ризик, оцінюють їх імовірність та важливість.
6. Приймають остаточне рішення.

12.6. Організація та контроль виконання рішень

Організація виконання рішень – це специфічна діяльність керівника, яка завершує управлінський цикл. У процесі організації виконання рішення він зіштовхується з реальною ситуацією, яка найчастіше відрізняється від ідеальної.

Слід враховувати, що керівник організовує не свою власну діяльність, а працю інших людей, тому організацію виконання рішень також слід організовувати. Завдання полягає в оптимальній

побудові структури комунікації управлінських працівників і виконавців. У зв'язку з цим можна виділити комунікації, які найчастіше зустрічаються в організації: ланцюжкову, багато-зв'язкову, зіркову, ієрархічну.

За *ланцюжкової структури* комунікації рішення, яке передається з одного кінця в інший, стає відомим усім виконавцям і всіма обговорюється. Всі зв'язки в такій комунікації однакові, а командний стиль керівника відсутній. Така структура взаємовідносин розпадається, якщо порушується зв'язок між двома учасниками комунікації.

За *багатозв'язкової структури* комунікації всі її учасники пов'язані між собою. Вона відзначається достатньою стійкістю і швидкістю передачі інформації. Відношення командування яскраво виражені. В практиці управління вона найчастіше зустрічається на рівні первинного колективу.

За *зіркової структури* комунікації яскраво виявляється «комутатор-керівник», через якого передаються всі завдання. Всі зв'язки зосереджуються на керівникові. Стійкість і швидкість передачі інформації невисокі.

Для *ієрархічної структури* комунікації характерні яскраво виражені командні відносини. Проміжні ланки одночасно є підлеглими і командними.

Організаційно-управлінські рішення оформлюють у вигляді наказу або розпорядження, після чого вони набувають сили. Однак велика кількість рішень мігрує в організації у вигляді усних розпоряджень, завдань, побажань та інших керуючих директив. Головне завдання менеджера полягає в тому, щоб організувати виконання такого рішення, забезпечити координацію і контроль виконання.

Таким чином, організація виконання рішень немислима без контролю. Контроль виконання рішень є завершальною стадією управлінського циклу. Він набуває форми зворотного зв'язку, за допомогою якого можна одержати інформацію про виконання рішення, досягти мети, що її намітила організація.

Головне призначення контролю полягає у своєчасному виявленні можливих відхилень від заданої програми реалізації рішення, а також у своєчасному прийнятті заходів щодо їх ліквідації.

За допомогою контролю не тільки виявляються відхилення від завдань, сформульованих у рішеннях, але й визначаються причини цих відхилень.

Методи реалізації рішень повинні бути такими, які можна застосувати на практиці.

Другою вимогою є економічність рішень. Ефект повинен бути більшим, ніж затрати, пов'язані з їх реалізацією.

Методи реалізації рішень повинні бути точними. Вони мають забезпечувати відповідність одержаного результату тому, якого очікували.

Методи реалізації рішень повинні бути надійними, не допускати значних помилок і не створювати ситуацій з підвищеним ризиком.

Успіх у справі вирішення проблем зумовлений впливом трьох груп факторів: організаційних, матеріальних і особистих. До організаційних факторів відносять, насамперед, здатність організації своєчасно перебудуватися для вирішення проблеми у відповідності до умов, які змінилися.

Другий фактор – це своєчасність виявлення проблеми і наявність необхідного запасу часу для виходу з ситуації, яка склалася.

Третій фактор – це можливі наслідки. Якщо прогноз сприятливий, то виконавці будуть працювати з піднесенням, а якщо несприятливий – неохоче. У першому випадку результат буде більший від очікуваного, а в другому – гірший.

На ефективність реалізації рішення впливає надійність організації, її стабільність у відношенні до різноманітних перешкод, які можуть створити відхилення від наміченого шляху.

До матеріальних факторів відносять наявність необхідних для цього ресурсів – природних, технологічних, інформаційних тощо та можливість вільного маневрування ними.

Особисті фактори – це необхідний рівень кваліфікації знань і досвіду співробітників, які займаються вирішенням проблем, ступінь розуміння рішень, очікувана винагорода у випадку успіху, або, навпаки, побоювання можливого покарання за невдачу, загальний морально-психологічний клімат в організації.

Контрольні запитання та завдання

1. Що таке рішення? Дайте визначення управлінському рішенню?
2. Назвіть стадії процесу розробки та прийняття рішення.
3. За якими ознаками класифікують управлінські рішення?
4. Класифікація управлінських рішень за професором Завадським Й.С.
5. Назвіть вимоги до управлінських рішень.
6. Охарактеризуйте основні підходи до прийняття управлінських рішень.
7. Класичний підхід до прийняття управлінських рішень.
8. Назвіть шість кроків у процесі прийняття рішень.
9. Як правильно реалізувати альтернативу?
10. Що означає часовий принцип Каретто?
11. Техніка та застосування аналізу АБВ.
12. Які ви знаєте допоміжні критерії для прийняття рішень щодо завдань категорії А?
13. Принцип Ейзенхауера.
14. Методи прийняття рішень–моделювання.
15. Дерево рішень.
16. Охарактеризуйте типи умов при прийнятті рішень.
17. Основні групи методів прийняття управлінських рішень.
18. Види комунікацій, які зустрічаються в організації.
19. Контроль виконання рішень.

Тести

1. Середовище прийняття рішення включає в себе:
 - а) визначеність та невизначеність;
 - б) ризик;
 - в) зовнішнє та внутрішнє середовище фірми;
 - г) ринок та конкурентне середовище.
2. Управлінське рішення – це:
 - а) сукупний результат творчого процесу (суб'єкта) і дій колективу (об'єкта управління) з вирішення конкретної ситуації, яка виникла у зв'язку з функціонуванням системи;
 - б) вольовий акт керівника та спеціалістів;

- в) імовірність виконання певних дій згідно рішення керівника.
3. Управлінське рішення – це:
 - а) економічний акт;
 - б) юридичний акт;
 - в) соціальний акт.
4. Оптимізація рішення – це:
 - а) економічне обґрунтування вибраного рішення;
 - б) аналіз і обстеження за результатами рішення;
 - в) процес перегляду більшості факторів, що впливають на результат.
5. Під управлінським рішенням розуміють:
 - а) зміст процесу управління;
 - б) результат управлінської праці;
 - в) програми дій з усунення ситуації;
 - г) творчий акт дії суб'єкта управління на об'єкт.
6. Успішне прийняття рішень базується на таких умовах, як:
 - а) права, повноваження;
 - б) обов'язковості, компетентності;
 - в) відповідальності;
 - г) на всіх вище згаданих умовах.
7. При прийнятті рішень важливо враховувати такі фактори:
 - а) особисті якості і поведінка менеджера та середовище прийняття рішення;
 - б) інформаційні обмеження і взаємозалежність рішень, очікування можливих негативних наслідків;
 - в) можливість застосування сучасних технічних засобів, наявність ефективних комунікацій, відповідність структури управління цілям та місії організації;
 - г) всі вище згадані фактори.
8. При прийнятті якого рішення люди зосереджуються на власному почутті того, що їх вибір правильний:
 - а) того, що ґрунтується на судженні;
 - б) інтуїтивного;
 - в) раціонального.
9. Загальні управлінські рішення мають право приймати:
 - а) лише лінійні керівники;
 - б) лише функціональні керівники;
 - в) дивізійні керівники;
 - г) лінійні та функціональні.

10. Автори яких рішень легко генерують ідеї у великій кількості, але не в змозі їх потрібним чином перевірити, уточнити, оцінити:

- а) інертні;
- б) обережні;
- в) імпульсивні.

11. Перший крок на шляху прийняття рішення проблеми:

- а) виявлення альтернатив;
- б) формування меж і критеріїв для прийняття рішення;
- в) оцінка альтернатив;
- г) виявлення проблемної ситуації.

12. Управлінське рішення виконує роль засобів досягнення цілей, поставлених перед:

- а) керівником;
- б) підприємством;
- в) колективом.

13. Прогнозування управлінських рішень найбільш тісно пов'язано з:

- а) організацією;
- б) плануванням;
- в) контролем.

14. За способом обґрунтованості рішення поділяються на:

- а) інтуїтивні, які базуються на судженнях, та раціональні;
- б) перспективні та поточні;
- в) формалізовані та евристичні;
- г) організаційні запропоновані й організаційні компромісні.

15. Наявність мінімальної, але достатньої для оцінки ситуації і прийняття рішення, кількості інформації відповідає вимогам:

- а) повноти;
- б) точності;
- в) періодичності й оперативності;
- г) корисності;
- д) доступності.

16. Організаційне рішення – вибір, який повинен зробити:

- а) керівник;
- б) колектив;
- в) і керівник, і колектив.

17. Рішення – це:

- а) функція менеджменту;

- б) вибір альтернативи;
- в) аналіз ситуації.

18. Аналіз, прогнозування, моделювання – це:

- а) методи оптимізації рішення;
- б) способи вибору альтернативи;
- в) основи логічного моделювання.

19. Яке рішення ефективне із усіх альтернативних варіантів:

- а) раціональне;
- б) оптимальне;
- в) логічне.

20. У прийнятті управлінського рішення інтуїція, судження, раціональність:

- а) заважає;
- б) присутні;
- в) не потрібні.

21. Інтуїтивне рішення – це:

- а) одне з рішень, яке більш за все сподобалося керівнику;
- б) вибір зроблений тільки на основі почуття того, що рішення правильне;
- в) немає правильної відповіді.

22. Автори яких рішень не потребують ретельного обґрунтування своїх гіпотез і, якщо впевнені в собі, можуть не злякатися будь-яких небезпек:

- а) врівноважені;
- б) імпульсивні;
- в) раціональні;
- г) ризикові.

Ситуації

№ 1

На підприємство заплановано завести нові верстати. Ви зібрали осіб, які відповідальні за виробничий сектор, для обговорення, які поставити верстати: вироблені компанією “К”, чи ті, що пропонує фірма “С”. Оскільки і в тій, і в іншій думці є резон, то не так просто прийняти рішення. Ви знаєте, що право остаточного рішення належить вам.

Як правильно повинен вчинити керівник? Обґрунтуйте відповідь.

№ 2

Пан Анатолій відповідає у відділі закупівель металургійного заводу за своєчасне постачання залізної руди.

На заводі чекають надходження партії руди із Туреччини, яка в Іллічівську повинна перевантажитися на судно внутрішнього флоту. Проте рух судів морем та каналами дуже інтенсивний у даний час року через сильне заледеніння.

У п'ятницю ввечері пан Анатолій прослуховує повідомлення про погоду, де мова ведеться про майбутнє посилення морозів. Тобто потрібно розраховувати на подальшу затримку просування каналами, можливо, навіть на зупинку суден.

У суботу вранці він іде на завод і по телефону дає розпорядження про перехід фрахту із Іллічівська на дорожчий залізничний шлях.

Запитання:

1. Які альтернативні варіанти були у пана Анатолія?
2. Чи правильно він вчинив? Чи є його рішення ризикованим?
3. Чи перевищив пан Анатолій свої повноваження та чому?
4. Чи повинен він нести відповідальність, якщо його думки про зупинку судноходів були невиправданими?
5. Чи повинен був пан Анатолій узгоджувати своє рішення з керівництвом?

№ 3

У галузі менеджменту особливу роль грає прийняття правильних управлінських рішень, оскільки від цього залежить успіх у бізнесі. На практиці зустрічаються наступні варіанти:

- керівник приймає рішення та повідомляє результат підлеглим, якщо це необхідно;
- керівник приймає рішення та повідомляє, чому він його прийняв;
- керівник приймає рішення, але при цьому цікавиться думками підлеглих, зацікавлює їх проблемою, отримуючи таким чином можливість перевіряти рішення та у випадку необхідності – вносити зміни;
- керівник приймає рішення та подає його групі на доробку;
- керівник викладає суть проблеми, запитує, які будуть пропозиції, і, вислуховуючи їх, приймає рішення;

– керівник викладає проблему та просить групу прийняти рішення, залишаючи за собою право вибору та затвердження варіанту;

– керівник викладає проблему та приймає рішення групи.

Який із запропонованих варіантів Ви вважаєте найкращим? Обґрунтуйте свою позицію.

№ 4

Серед способів прийняття управлінських рішень виділяється «Принцип Парето». Суть принципу, сформульованого італійським економістом Вільфредо Парето, полягає в тому, що всередині будь-якої групи або великій кількості груп окремі малі її частини виявляють набагато більшу значимість, ніж це відповідає їх питомій вазі в групі. Наприклад:

- 20% клієнтів (товарів) дають 80% обороту або прибутку;
- 80% клієнтів (товарів) приносять 20% обороту або прибутку;
- 20% помилок обумовлюють 80% втрат;
- 80% помилок обумовлюють 20% втрат;
- 20% вихідних продуктів визначають 80% вартості готового виробу;
- 80% вихідних продуктів визначають 20% вартості готового виробу.

Тому у зв'язку з принципом Парето зазначають “відповідність 80:20”.

У процесі роботи менеджера за перші 20% часу, що використовується, досягається 80% результату, решта 80% затраченого часу приносять лише 20% загального підсумку. Відповідно, менеджеру не доцільно братися спочатку за найлегші справи. Необхідно приступати до вирішення питань, виходячи з їх значення.

Запитання:

Які висновки для практичної роботи вітчизняного менеджера можна зробити, використовуючи принцип Парето? Обґрунтуйте свої пропозиції.

Рекомендована література

1. Абчук В.А. Директорский «хлеб»: Занимательно об управлении. – Л.: Лениздат, 1991. – 208 с.
2. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів: Світ, 1995. – 296 с.
3. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Институт международного права и экономики. – Из-во "Триада, ЛТД", 1996. – 384 с.
4. Завадський Й.С. Менеджмент. – Т.1. – К.: УФІМБ, 1997. – 543с.
5. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках. – М.: Экономика, 1991. – 232 с.
6. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск: БГЭУ, 1996. – 284 с.
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
8. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Курс лекцій. Навчальний посібник для студентів спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій». – Житомир: ЖТІ, 1998. – 600 с.
9. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник. для студентів вищих навчальних закладів. – К.: «Кондор», 2003. – 556 с.
10. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. – К.: Вища школа, 1995. – 351 с.

Тема 13

Інформація і комунікації в менеджменті

- 13.1. Інформація, її види і роль у менеджменті.
- 13.2. Класифікація інформації.
- 13.3. Елементи системи обміну інформацією.
- 13.4. Поняття і роль комунікації.
- 13.5. Види і форми комунікацій.
- 13.6. Перешкоди в комунікаціях.
- 13.7. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу

13.1. Інформація, її види і роль в менеджменті

Отримання великих обсягів інформації виливається для спеціалістів з інформатики та менеджерів у серйозну проблему. Для того, щоб ідентифікувати тільки необхідну для вирішення якоїсь проблеми інформацію, необхідно "перебирати" велику кількість даних. **Дані** – це "сирі" факти та цифри, в яких немає нічого особливого і які самі по собі не можуть бути корисні для менеджерів. Для того, щоб витягти "крупинки потрібного", "сировину" необхідно обробити, отримати законний інформаційний продукт, що має безпосереднє відношення до управлінської задачі. Проблема ефективної ідентифікації корисної інформації та забезпечення доступу до неї менеджерів і співробітників набуває все більшої гостроти. Інформація – це перетворені в певному контексті дані, що є змістовними та корисними для конкретних користувачів.

Про значення даної проблеми говорить той факт, що в багатьох організаціях впроваджується посада головного спеціаліста з інформації, який несе відповідальність за управління організаційними базами даних і впровадження нових інформаційних технологій. Як правило, спеціалісти з інформації стають перед проблемою вибору одного з безмежної кількості варіантів придбання апаратного та програмного забезпечення, мережного та телекомунікаційного обладнання. Обсяг даних, які здатні давати комбінації

цих технологічних засобів, дуже великий. Прийняття рішень, які пов'язані із застосуванням нових технологічних засобів та управління їх ресурсами, часто покладається, передусім, на плечі головного спеціаліста з інформації. Йому потрібно інтегрувати поточні та нові технології підтримки прийняття організаційних рішень, забезпечення операційних процесів і комунікацій так, щоб співробітники організації отримували необхідну інформацію в потрібному місті та в потрібний час.

Характеристика корисної інформації

Розробка організаціями стратегічних планів, забезпечення підтримки діяльності співробітників, ідентифікація проблем, що виникають, та взаємодія з іншими організаціями багато в чому визначаються рівнем якості інформації. Один із способів огляду якості інформації полягає в оцінці її характеристик з точки зору їх значення для організації. В число значимих відмінних властивостей інформації входять час, зміст та форма (рисунок 13.1).

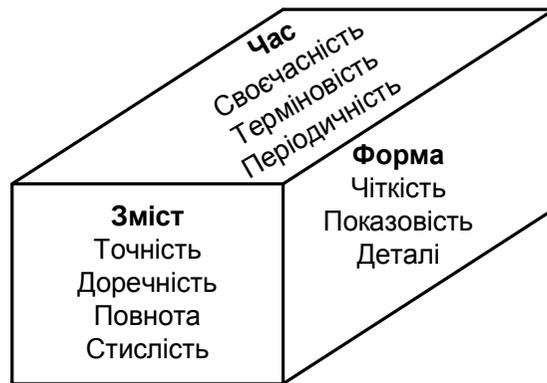


Рис. 13.1. Характеристики високоякісної інформації

У загальному розумінні інформація – це документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому природному середовищі. При цьому інформація відображає стан та його зміни в певній системі.

Стрижнем науково обґрунтованого управління є своєчасна і повна інформація про ситуацію, в якій приймається рішення, про шляхи його реалізації, про цілі управління і можливі наслідки.

В умовах сучасного складного комплексного виробництва, високих темпів науково-технічного розвитку та інтенсивних потоків інформації керувати по-старому просто неможливо. Ось чому управління стало наукою, а переробка інформації – галуззю індустрії, що базується на сучасній обчислювальній техніці.

Слід сказати, що на інформаційну роботу витрачається близько третини часу вченого. Більша частина цього часу йде на знаходження необхідних відомостей. Якщо взяти до уваги, що на невиробничі витрати припадає 50 % всього часу, то можливі втрати тільки внаслідок погано поставленої інформації будуть складати багато мільйонів гривень щорічно.

Істотним каналом втрат, який слід перекрити, залишається нерациональне комплектування інформаційних фондів, надлишок інформації. Підраховано, що не менше половини цих фондів взагалі не використовуються.

Нині найвужчим місцем, яке стримує прогрес, є не відсутність наукових досягнень, а незадовільна їх реалізація. До впровадження доходить не більш як 30–50 % розробок. Решта або зовсім не використовуються, або впроваджуються дуже повільно. Однією з причин цього є затримка інформації. Покращання інформаційного обслуговування прискорить реалізацію нових ідей. А це тільки в Україні дасть можливість зберегти десятки мільйонів гривень щорічно.

Інформація – це сукупність різних повідомлень про зміни, які проходять у системі й навколишньому її середовищі. Управління як інформаційний процес складається з обміну інформацією між органом управління, керованим об'єктом і зовнішнім середовищем.

Інформація виступає як основа процесу управління. За допомогою інформації реалізується зв'язок між суб'єктом і об'єктом або між керуючою і керованою частинами системи управління.

Управління має справу з величезними масштабами інформації, розмір якої безперервно збільшується в міру росту обсягів виробництва продукції. В цілому обсяг інформації зростає майже пропорційно квадрату росту обсягу виробництва.

Організаційно-практична діяльність керівника і управління також багато в чому носить інформаційний характер, бо враховує одержання інформації для прийняття рішень і передачу інформації про прийняті рішення.

Інколи роль інформації в процесі управління абсолютизують, а сам процес управління руху інформації представляють як процес її перетворення з вихідної в командну, результативну.

Процес управління не можна повністю зводити до перетворення інформації. Його зміст значно більший. Дія на людину – це не стільки акт передачі їй інформації, скільки складний соціально-психологічний процес взаємодії людей, який містить такі фактори, як обов'язок, воля, авторитет, мораль та ін.

Одна і та ж інформація по-різному діє на різних людей. І це через те, що не тільки інформація діє в процесі управління, а людина діє на людину, по-різному використовуючи при цьому інформацію як основу і засіб дії в залежності від того, хто або що є об'єктом дії.

Роль інформації неоднакова для різних етапів або стадій процесу управління. На одних стадіях управління важливий обсяг інформації, її види, можливості одержання нової, додаткової інформації, на других – її рух, на третіх – можливості її обробки.

Так, при визначенні мети управління важливий обсяг інформації, її новизна, цінність, повнота тощо. Чим більше відомостей про сучасні наукові дослідження використано під час розробки мети управління, тим об'єктивніше формулюється ціль, тим значніша вона для процесу управління.

В оцінці ситуації найбільше значення мають види інформації, що визначають можливість комплексного і системного підходу до цієї оцінки, а в подальшому – до розробки управлінських рішень. На стадії розробки управлінських рішень і аналітичної діяльності велику роль відіграють можливості обробки відібраної для одержаного рішення інформації, що залежать від форми її подачі.

Явища реального світу і процеси, що відбуваються у суспільному виробництві, об'єктивно відображуються за допомогою інформації, потоки якої реально існують поряд з потоками робочої сили, матеріалів і знарядь праці. Подібно до речовини й енергії, інформацію можна зробити, обробляти, зберігати, передавати, використо-вувати.

Інформація означає тлумачення, повідомлення, роз'яснення, викладання. В теорії управління до неї відносять такі сигнали (відомості, повідомлення), які несуть знання, зменшують невизначеність.

Якщо повідомлення або його частина для даного одержувача не є інформацією, то воно називається пізнавальним шумом, або якщо в таких відомостях немає потреби – кібернетичним шумом. В економічній літературі використовують також поняття "мета-інформація", під якою розуміють інформацію, похідну від тієї, яку одержують безпосередньо.

Інформацію у формі повідомлень, відомостей не можна віднести ні до матерії, ні до свідомості. Вона властива як живій, так і неживій природі. Якісна різноманітність об'єктивного світу зумовлює якісну багатозначність інформації. На відміну від неживої природи, яка може бути тільки джерелом інформації, жива природа, крім того, сприймає і переробляє її. Людина, як істота соціальна, одержує, збирає, зберігає, свідомо переробляє і використовує інформацію у своїй цілеспрямованій діяльності. На практиці всі технологічні, організаційні, економічні та соціальні процеси породжуються, супроводжуються і спрямовуються інформаційними процесами, які відображають різні взаємовідносини між об'єктами живого світу і становлять суть і форми зв'язку між управлінськими системами.

Інформацію у сфері менеджменту часто образно порівнюють з нервовою системою, що забезпечує функціонування живого організму. Завдяки обміну інформацією між цими системами, якою управляють, інформацію про стан заданих параметрів виробляє команда управління і знову передає їх до системи, якою управляють, для виконання (прямий зв'язок). Надходження інформації про результати управління прийнято називати зворотним зв'язком.

До інформації належать усі види відомостей, повідомлень (усні, письмові, графічні тощо) і знань, потрібних для реалізації функцій менеджменту.

Будь-яка за змістом інформація існує у формі різних її матеріальних носіїв (у вигляді електричних імпульсів, усної мови, магнітного запису, показань лічильників, письмових документів, перфокарт та ін.) Для управління найбільше значення має інформація, зафіксована на постійних носіях, насамперед у вигляді різних паперових документів, магнітних стрічок, барабанів, перфокарт і перфострічок.

Інформацію передають організовано (формально) і стихійно (неформально). Так, періодичні звіти за визначеною формою становлять організований зворотний зв'язок, а стихійне поширення чуток – неформальні канали зв'язку між людьми.

Теорія інформації, основи якої були сформовані К. Шеноном, застосовується для визначення швидкості, з якою можна передавати інформацію каналами зв'язку. На швидкість передачі інформації впливають джерело сигналу (дискретний або безперервний сигнал), характеристики каналу зв'язку (його пропускна здатність) і шуму.

Практика свідчить, що в сучасних умовах ефективність управління значною мірою залежить від інформаційного забезпечення, від повноти інформації.

Підвищення вимог до організації служби інформації в системі менеджменту обумовлено високим динамізмом сучасного виробництва, частковою зміною параметрів основних факторів виробництва і вимог до одержуваної продукції (послуг). Тільки систематизована інформація дає змогу менеджеру визначати ефективність організаційно-економічних, агротехнічних, соціальних та екологічних заходів і залежно від умов, що складаються, змінювати намічену програму. Чим краще інформований менеджер, тим оперативніші, вищі за своєю якістю його рішення.

Для того щоб прийняти правильне рішення, необхідно мати певну кількість інформації. Проте обсяг інформації не може визначатися тільки кількістю документів, сторінок, показників. Можна збирати і обробляти величезні масиви відомостей, які або будуть не потрібні для прийняття рішень, або їх не можна буде засвоїти і використати. Інколи короткі документи можуть бути більш змістовними, ніж великі доповіді й довідки.

Правильне визначення кількості інформації дає змогу уникнути перевантаження керівників і спеціалістів, оскільки існує показник межі інформації, яку може переробити людина за певний період. На практиці здебільшого спостерігається перевантаження інформацією виробничого персоналу приблизно у 3–4 рази порівняно з нормами.

13.2. Класифікація інформації

Інформацію, що використовується в управлінні, класифікують за різними ознаками:

1) за формою відображення – візуальна (графіки, таблиці, табло та ін.), аудіо інформація (сприймається на слух завдяки звукозапису), аудіовізуальна (поєднує інформацію у формі зображення і звуку);

- 2) за формою подання – цифрова, буквена і кодована;
- 3) за порядком виникнення – первинна і похідна;
- 4) за характером носіїв інформації – документована і недокументована;
- 5) за призначенням – директивна (розпорядча), звітна і довідково-нормативна;
- 6) за напрямом руху – вхідна і вихідна;
- 7) за стабільністю – умовно-перемінна, умовно-постійна;
- 8) за способом відображення – текстова (алфавітна, алфавітно-цифрова) і графічна (креслення, діаграми, схеми, графіки);
- 9) за способом обробки – що піддається і що не піддається механізованій обробці.

Залежно від функції, яку виконує інформація в управлінському циклі, вона буває розпорядчою, зворотного зв'язку, запам'ятовуючою та ін.

У процесі управлінської діяльності використовують науково-технічну, адміністративно-правову, метеорологічну, агробіологічну та інші види інформації. Наукову інформацію, у свою чергу, поділяють на економічну, соціально-політичну, ідеологічну та ін. Найбільшу питому вагу у загальній кількості інформації мають економічні дані.

Економічна інформація – це сукупність цифр, фактів, відомостей та інших даних, які переважно кількісно відображають суспільно-економічні явища і процеси. Вона містить дані соціально-економічного планування і прогнозування, фінансових планів, первинного, оперативного й бухгалтерського обліку, статистичної звітності, економічного аналізу тощо.

Інформацію, яку використовують у народному господарстві, поділяють на відомчу (інформація підприємств, об'єднань, організацій, міністерств і відомств) і народногосподарську (інформація районних, обласних і центральних загальнодержавних органів управління).

Економічну інформацію класифікують за фазами, стадіями і циклами відтворення, сферами економіки, ресурсами, що використовуються, факторами виробництва та ін.

За призначенням інформацію поділяють на планову, обліково-бухгалтерську, звітну, статистичну, виробничо-оперативну, розпорядчу, довідкову, нормативну; за способом передачі – на ту, що

передається усно, поштою, телефоном, телетайпом, факсом; за періодичністю – на систематизовану (змінну, добову, декадну, квартальну та ін.) і ймовірну, обумовлену зовнішніми і внутрішніми виробничими подіями (вихід з ладу техніки, затримка з поставкою пального, насіння та ін.); за характером носіїв – на документизовану і недокументизовану щодо процесу обробки – на оброблювану, необроблювану й аналітичну.

Крім того, інформація може поділятися на достовірну і недостовірну, достатню, недостатню і надлишкову, активну і пасивну, цифрову, алфавітно-цифрову й алфавітну.

За місцем виникнення розрізняють зовнішню інформацію, що надходить від вищих органів, а також підприємств, органі-зацій і установ, які підтримують з об'єктом управління господарські зв'язки, і внутрішню – виникає на підприємстві (в об'єднанні). Так, на основі планового завдання приймаються управлінські рішення, які потім відображають у матеріально-технічній підготовці виробництва, техніко-економічному й оперативному плануванні, оперативному управлінні технологічними та економічними процесами, обліку і контролі за фінансовою діяльністю підприємства, звіті, аналізі результатів виробничо-господарської діяльності тощо.

Інформація, яка використовується в господарському управлінні, існує у вигляді масивів, потоків, а також у розсіяному, незібраному вигляді.

Масиви – це інформаційні фонди, матеріали статистичних управлінь, архівів, бібліотек тощо.

Сукупність повідомлень (з однаковими або близькими властивостями), що розподілені у даній системі з метою здійснення управління, утворюють інформаційні потоки на підприємстві.

Потоки інформації різноманітні: потоки висхідної інформації – основа для розробки рішень; потоки низхідної інформації – це постанови, рішення, вказівки вищих організацій; потоки регулюючої інформації – зазначені вище документи і деякі спеціальні нормативні положення.

Залежно від того, яку функцію обслуговує економічна інформація, її поділяють на облікову і звітну, що відображає події, які відбулися; планову, що відображає події, які намічаються; нормативну й аналітико-прогнозовану, що відображає події або явища сучасного і майбутнього; регулюючу, що відображає процес досягнення пропорційності у виробничому й управлінському процесах.

У свою чергу, облікову інформацію поділяють на бухгалтерську, статистичну й оперативно-технічну. Характерною особливістю бухгалтерської інформації є її висока точність. Вона відображає детерміновані події, про які точно відомо, що вони відбулися. Водночас бухгалтерська інформація відображає події, що відбулися із запізненням. Тому якість її визначається тим, наскільки вдається зменшити розрив між строками подій і відображенням їх у бухгалтерських документах. Оперативно-технічна інформація становить систему показників, що відображають діяльність об'єкта на певну дату. На відміну від бухгалтерської, ця інформація не обов'язково має документований вигляд. Вона може бути одержана із телефонних повідомлень або усних доповідей спеціалістів і керівників середньої ланки.

У підприємницькій діяльності використовують планову інформацію у вигляді нормативів матеріальних витрат і затрат праці. Від якості нормативної інформації залежать ефективність управління, дієвість рішень, що приймаються, успішність здійснення контрольних та інших функцій.

Різні види економічної інформації виконують неоднакову роль у системі управління. Так, планова і нормативна інформації прямо пов'язані з виробництвом, а бухгалтерська, статистична і оперативно-технічна інформація є засобом зворотного зв'язку. В загальному обсязі економічної інформації питома вага інформації, що виконує функції прямого зв'язку, становить близько 24%, і зворотного зв'язку – 76%.

Інформація має ряд характерних особливостей, таких як корисність, вірогідність, однозначність, періодичність, несуперечливість, надмірність.

Корисність інформації прийнято оцінювати за тим ефектом, який ця інформація здійснює на результати управління.

На практиці інформація може бути зовсім не потрібною (не змінює ймовірності досягнення цілі і розв'язання поставлених завдань) і надзвичайно цінною, дає змогу підвищити ймовірність досягнення цілі.

В інших випадках одержана інформація може призвести до прийняття рішення, що змінює положення об'єкта управління в гірший бік, тобто зменшує ймовірність досягнення цілі, тобто ця інформація називається дезінформацією.

Важливою якісною характеристикою інформації є її вірогідність. Вірогідною вважають інформацію, яка не перевищує припустимий рівень перекручення дійсного явища або процесу і відображає те, що вона повинна відображати. На вірогідність інформації, яка надходить, впливають інформаційні бар'єри, тобто перешкоди, що заважають збереженню кількості та якості інформації та призводять до її неповноти (географічні, відомчі, економічні, технічні, психологічні бар'єри).

Надмірність інформації (повторюваність, дублювання) може бути корисною, якщо вона підвищує надійність системи даних, і непотрібною – якщо вона містить дані, які повторюються і не використовуються для прийняття рішень. Кожний менеджер за будь-яких обставин повинен забезпечувати надійну цінність інформації, що передається. Критерієм в оцінці цієї вимоги є глибина, змістовність і ступінь відповідності інформації поставленим цілям.

Для ефективного функціонування системи управління важливе значення має своєчасність надходження інформації. Часткова інформація, одержана своєчасно, значно корисніша для управління, ніж повна інформація за всією формою, яка одержана із запізненням. Досвід показує, що багато простоїв техніки і людей трапляються через недостатнє оперативне забезпечення управлінського апарату потрібною вірогідною інформацією.

Рух інформації від відправника до одержувача складається з декількох етапів.

1. Вибір інформації. Він може бути випадковим або цілеспрямованим, вибірковим або суцільним, передбаченим, довільним або таким, який ґрунтується на певних критеріях.

2. Відібрана інформація кодується, тобто приймає ту форму, в якій буде доступна і зрозуміла одержувачу, наприклад, письмову, табличну, графічну, звукову, символічну тощо, та відповідний спосіб її передачі: усний, письмовий, за допомогою різного роду природних сигналів або умовних знаків.

3. Передача інформації. Якщо вона дуже важлива, то не варто обмежуватися одним каналом, а за можливістю дублювати цей процес по декількох каналах.

4. Одержувач сприймає, розшифровує і обдумує інформацію.

Відправник інформації завжди чекає, щоб одержувач якимось чином на неї відреагував і доніс до нього цю реакцію.

В ідеалі зворотний зв'язок повинен бути усвідомленим, завчасно запланованим. Сигналами усвідомленого зворотного зв'язку в усній передачі інформації є уточнення, перефраза, вираз почуттів.

Стійкий зворотний зв'язок дозволяє суттєво підвищити надійність обміну інформацією і хоча б частково уникнути її втрат, різних перешкод, які перекручували б її зміст.

Після обміну інформацією необхідно пересвідчитися в тому, наскільки вона зрозуміла для партнера.

Перешкодами в обміні інформацією може бути:

- відсутність інтересу до неї;

- "технічні негаразди", до яких можна віднести, наприклад, різне розуміння символів, за допомогою яких інформація передається;

- чисто фізичні або психологічні моменти: втомленість, слабка пам'ять, імпульсивність, розсіяність, надлишкова емоційність.

Все це не дає можливості одному з учасників обміну інформацією в повному обсязі донести її до іншого, а другому – відповідним чином її сприйняти, що в кінцевому підсумку відображається на якості управлінських рішень.

13.3. Елементи системи обміну інформацією

Процес обміну інформацією в організаціях умовно поділяють на дві категорії: формальну (або таку, що планують) і неформальну (або таку, що не планують).

Формальна передача інформації

У великих організаціях адміністративні інструкції обумовлюють, хто кому може офіційно писати папери, хто кому повинен доповідати і в яких випадках, хто переглядає записки, хто видає інформацію тощо.

Якщо робота організації полягає в обробці письмових заяв або вимог, правила, процедури до подробиць обумовлюють шлях проходження заяви: яка інформація повинна бути зібрана і на якому етапі, що конкретно потрібно зробити. Таким же чином майже завжди формально визначаються форма, зміст і відповідальність за підготовку фінансових звітів.

Одним з найважливіших засобів формалізації передачі відомостей

є використання стандартних форм (бланків), в які заноситься інформація. В багатьох організаціях доповненням до форм звітності є різні види бланків, форми особистих анкет, бланки заяв і офіційних листів. Стандартні форми дають переваги ініціатору інформації, що передається, якщо людина знову пише текст, який повторюється, то введення в оборот відповідного бланка значно економить час. Бланки вигідні також одержувачу інформації: використовуючи форму, він може уточнити, які саме дані йому необхідні в роботі.

Головний недолік будь-якої стандартної форми полягає у відсутності в ній гнучкості. Оскільки в ній точно визначено, яку інформацію і яким чином необхідно передати, то вона повідомляє і неправдиву інформацію, якщо матеріал не відповідає формі. Будь-яка людина, яка коли-небудь заповнювала стандартну форму, часто задумувалась, не маючи відповіді на запитання, які не відповідають конкретній ситуації. Хоча розробка і використання форм важливі для побудови системи обміну інформацією, але вони не вирішують усіх проблем обміну в межах однієї організації або у взаємовідносинах з її клієнтами.

Формальна система обміну інформацією має обмеження. Вона не задовольняє повністю потреб організації – неможливо формалізувати все, що проходить в організації. Встановлені канали не можуть вмістити багаточисленні потреби в обміні інформацією. Крім того, передача інформації по каналах, як правило, не доносить усіх змістових тонкощів того, що необхідно повідомити. Формальний обмін інформацією часто не може виразити реальні потреби організації через свою повільність і негнучкість.

Щоб бути ефективним, обмін інформацією повинен бути ширшим, ніж офіційна схема.

Неформальна передача інформації

Перераховані труднощі призводять до зростання неформальної системи передачі інформації, яка доповнює формальну систему.

Існує багато шляхів неформального поширення інформації.

Але неформальна передача інформації – це в деякій мірі незаконні всередині організації розмови та чутки. Вони охоплюють будь-яку інформацію поза офіційними каналами. В багатьох організаціях більша частина інформації, яка використовується в прийнятті директивних рішень, передається неофіційно.

Неформальна передача інформації буде свої головні канали на основі соціальних груп, які визначаються структурою організації. Часте спілкування і ототожнення себе з організацією є одночасно причиною і наслідком структури соціальних груп, які забезпечують засоби для ефективної передачі інформації. Отже, неформальна передача інформації знаходиться в такому ж співвідношенні з повноваженнями ототожнюючих себе груп і осіб, як і офіційна передача інформації в співвідношенні з ієрархічною структурою повноважень.

Наслідки неформальної передачі інформації

Система неформальної передачі інформації є одночасно необхідною, неминучою та інколи роздратовуючою. Досить часто неофіційно передана інформація буває викривленою і неправдивою, оскільки вона не належить офіційному контролю.

Один з найбільш дієвих засобів посилити свій вплив в організації полягає в інтенсивному розвитку каналів неформальних зв'язків. Люди, які використовують неофіційні канали інформації, стають особливо впливовими, коли формальна система передачі переставє відповідати вимогам організації.

Розвинута система неформальної передачі інформації, яка доповнює формальну, часто дає можливість організації виконувати свої завдання швидко й оперативно.

Наскільки можна покладатися на неформальну систему передачі інформації, в основному залежить від розміру організації і сприйняття її цілей. На формальну передачу інформації великі організації повинні покладатися більше, ніж малі. До того ж у багатьох великих організаціях у порівнянні з малими складність завдань, які перед ними стоять, та багаточисельність соціальних груп з різними інтересами вимагають більше спиратися на формальну передачу інформації.

Внутрішні та зовнішні канали обміну інформацією

Урядові установи повинні підтримувати постійний потік інформації не тільки між своїми штатними співробітниками, а й іншими установами, організаціями і населенням.

При використанні внутрішніх і зовнішніх каналів обміну інформація інколи накладається одна на другу, що викликає ряд адміністративно-управлінських проблем.

13.4. Поняття і роль комунікації

Комунікація є смисловим аспектом соціальної взаємодії, однією із найбільших загальних характеристик будь-якої діяльності, включаючи управлінську. Вона являє собою нову форму політичної, наукової, організаційної і технічної сили в суспільстві, за допомогою якої організація включається у зовнішнє середовище, здійснюється обмін думками або інформацією для забезпечення взаєморозуміння. Вона має досить широке тлумачення. Комунікацію можна визначити як форму зв'язку, як один із проявів інформаційного обміну або обміну інформацією між живими істотами у процесі їх безпосереднього спілкування за допомогою технічних засобів.

Комунікації – це всепроникаючий і складний процес, який включає людей, що розмовляють під час особистого спілкування або в групах, на зборах, ведуть розмову по телефону чи читають і складають службові записки, листи і звіти. Таким чином, комунікація розглядається як спілкування за допомогою слів, букв, символів, жестів і як спосіб, за допомогою якого висловлюється відношення одного працівника до знань і розумінь іншого, досягається довіра, взаємоприйняття поглядів тощо.

Дослідження показують, що керівник 50–90% усього часу витрачає на комунікації. Це здається дуже багато, але стає зрозумілим, якщо врахувати, що керівник займається цим постійно, щоб реалізувати свої ролі у міжособистих відносинах, інформаційному обміні в процесах прийняття рішень, в плануванні, організації, мотивації і контролі. Саме тому, що обмін інформацією входить в усі види управлінської діяльності, комунікацію називають зв'язуючим процесом, який пов'язує частини організації в єдине ціле. Тому якщо усунути комунікацію, то організація перестане бути керованою, її діяльність набуває хаотичного, нескоординованого характеру.

Комунікабельність (комунікативність) – це схильність, здатність до комунікацій; встановлення контактів і зв'язків, досягнення взаєморозуміння.

Теорія комунікацій – комплексна галузь знань. Її розробкою займаються спеціалісти в галузі психології, мовознавства, математичної логіки, електроніки та інших наук. Вчені досліджують види

інформації і способи її передачі з точки зору впливу на поведінку окремих осіб і колективів. За теорією комунікацій, їх бажана поведінка досягається тільки через розуміння й узгодження із прийнятою інформацією. Щоб здійснювати комунікацію ефективно, тобто передавати якість повідомлення у вигляді методичних вказівок, інструкцій, наказів, доповідей, звітів і т.п., потрібно врахувати різні фактори: підбір слів у формуванні повідомлень, настроїв, самопочуття, потреби адресатів тощо. Тому потреба підвищення ефективності комунікації має різні аспекти: формально-логічний, ціннісний, семантичний (смисловий; відноситься до значення слів), соціально-психологічний, текстово-логічний, організаційний, технічний.

Встановлення належної комунікації пов'язано з розв'язанням багатьох питань. Це готовність партнерів встановлювати комунікацію, виявлення та усунення перешкод, вибір способів комунікації, правильне поєднання усної, візуальної та письмової форм комунікації тощо. Комунікацію прийнято вивчати не тільки в її теоретичних аспектах, але й як мистецтво і практику. Саме так розглядається здатність до комунікації (вміння говорити, слухати, писати, читати) і, зокрема, ораторське мистецтво, схильність до журналістики, викладацької роботи, рекламної справи, літератури, радіо- і телемовлення тощо.

Комунікації – це обмін інформацією, на основі якої керівник отримує дані, необхідні для прийняття рішень, і доводить їх до працівників організації.

Комунікаційна мережа – це сукупність індивідів, які постійно взаємодіють між собою на основі створених та функціонуючих інформаційних каналів.

Обмін інформацією пронизує всі управлінські функції, тому комунікації розглядаються як *сполучний процес у менеджменті*. Якщо комунікації налагоджені погано, рішення можуть бути помилковими, персонал може неправильно розуміти керівні команди, міжособистісні стосунки можуть деформуватися. Західні спеціалісти стверджують, що керівники від 50 до 90% свого робочого часу витрачають на комунікації. Це стає зрозумілим, коли врахувати, що керівники обмінюються інформацією для реалізації своєї ролі в міжособистісних стосунках, у процесі прийняття управлінських рішень, а також для виконання функцій планування, організації, мотивації та контролю.

Для ефективного функціонування будь-якої організації необхідно забезпечити належні комунікації. Однак управлінська практика дає можливість констатувати, що створення ефективної, надійної системи обміну інформацією, яка б відповідала вимогам повноти, достатності, оперативності, гнучкості, – це одна із найскладніших проблем в організаціях. Тому цілком зрозуміло, що ефективно працюючий керівник – це керівник ефективний у комунікаціях.

Комунікації – складний процес, який включає ряд взаємозв'язаних кроків, кожен з яких відіграє суттєву роль у забезпеченні розуміння і сприйняття інформації іншою особою. Найчастіше причиною низької ефективності комунікації є ігнорування факту, що комунікація – це обмін, в якому кожному належить активна роль. У процесі комунікації відправник складає повідомлення і передає його адресату (отримувачу).

13.5. Види і форми комунікацій

У підприємницькій діяльності використовуються різні засоби, види і форми комунікації. Завдання полягає в тому, щоб насамперед вміло використати різноманітні види комунікації, серед яких можна назвати такі: а) передача інформації, утримання, інформування (читання лекції в аудиторії, виступ по радіо тощо); б) експресивна – виразна, що характеризується експресією – силою прояву почуттів, переживань (наприклад, зустріч після довгої розлуки); в) переконуюча – прагнення вплинути на інших, висловлення захоплення, прохання, що особливо важливо для політичних діячів, юристів, торгових працівників; г) соціально-ритуальна – використання норм і звичаїв соціально-культурної поведінки (процедура знайомства, звичай гостинності); д) паралінгвістична комунікація – спілкування за допомогою міміки, виразу очей і рота, а також пози рухів (передача різних відтінків повідомлення, його скритого змісту).

Можливості несловесних повідомлень, які становлять істотну частину людського спілкування, не слід применшувати. Справа в тім, що дуже часто одними словами не можна передати наші емоції, душевний стан, занепокоєння тощо, якщо не скористатися мімікою, певними рухами, виразом обличчя, тональністю голосу та ін.

Різноманітні види і способи комунікації можна розбити на три групи: усну, письмову і візуальну. На думку психологів, у багатьох ситуаціях найбільш ефективним є безпосередній усний контакт, за допомогою якого можна передавати всі деталі, уточнити неясні питання і цим виключити неправильне розуміння завдання тощо. Якщо людина може задавати запитання, то, на думку американських дослідників, ймовірність того, що вона правильно зрозуміла повідомлення, підвищується на 20%, а якщо вона може робити зауваження, то це розуміння підвищується ще на 15% (7, с. 131).

За цільовою спрямованістю комунікації бувають інструктуючі, мотивуючі та інформуючі, які постачають інформацію для прийняття управлінських рішень організації і контроль за їх виконанням. Для досягнення цілей організації та ефективного обміну інформацією використовуються висхідні, низхідні та горизонтальні комунікації. Висхідні комунікації, як правило, здійснюються у формі звітів, пропозицій і пояснювальних записок. Метою їх є оповіщення вищого ешелону влади (вищого керівництва) про те, що робиться на більш низьких рівнях ієрархічної системи. В Японії, США та інших країнах створюються спеціальні групи працюючих (осередки якості), завданням яких є розробка і регулярне інформування керівництва про виникаючі проблеми і шляхи їх розв'язання.

Існують певні правила успішного здійснення вертикальних комунікацій: а) правильний, ввічливий стиль мови; б) достатня гласність, що унеможливує домисли, плітки; в) недопущення дрібязкової опіки над підлеглими; г) не допускати передачу інструкцій, вказівок від вищого керівника безпосередньо до останнього адресата, що веде до втрати відповідальності, порушення встановленої ієрархії.

Перед низхідними комунікаціями ставиться задача довести до відома і свідомості вищих рівнів, стратегічні напрямки майбутньої діяльності.

Яскравим прикладом горизонтальної комунікації є обмін інформацією між різними відділами та іншими структурними підрозділами, в результаті чого досягається координація і узгодження діяльності для досягнення загальних цілей організації. Умовою ефективного здійснення горизонтальних комунікацій є чіткий розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності структурних

підрозділів, дотримання службової етики взаємовідносин, використання сучасних засобів зв'язку тощо.

Комунікації між організацією і зовнішнім середовищем здійснюються у низхідному і висхідному напрямках. Тут використовуються різноманітні засоби. Із наявними і потенційними споживачами організації спілкуються за допомогою реклами та інших програм просування товарів на ринок.

У відносинах із громадськістю першочергове значення надається створенню сприятливого образу, "іміджу" організації на місцевому загальнонаціональному та міжнародному рівні.

Із урядом організація спілкується, заповнюючи багаточисельні звіти про фінанси, маркетинг, про можливість кар'єри, щодо пільг і т.п.

Використовуючи лоббізм і роблячи внески на користь різних політичних груп, комітетів, організація намагається впливати на зміст майбутніх законів, постанов. Організації треба також підтримувати ділові зв'язки із профспілками.

Велику питому вагу займає особиста комунікація, або безпосередні контакти між працівниками, під якою розуміються всі види обміну інформацією, що має місце між людьми. Вона набуває таких форм: комунікація між двома людьми, комунікація між індивідом і групою, комунікація всередині групи.

Характер комунікаційної системи будь-якої організації у великій мірі залежить від типу структурних систем, що використовуються для побудови управлінської системи. Структуру прийнято зображувати позиціями (окремі особи, організації, структурні підрозділи, технічне обладнання та ін.) і зв'язками між ними. Основні типи структурних схем наступні: лінійна, кільцева, сотова, багатозв'язкова, типу "колесо", ієрархічна, зіркова тощо.

За лінійної схеми, кожна позиція (окрім крайніх) пов'язана із двома сусідніми, інформація, що передається з одного кінця на інший, стає відомою всім. Тут немає відносин підлеглості, але будь-який розрив зв'язку не компенсується, і така організація стає малокерованою, оскільки контакт між окремими частинами системи втрачається. Але простота побудови, порівняно короткі канали зв'язку створюють передумови для оперативного прийняття рішень.

Кільцева схема являє собою замкнуту структуру із однаковими зв'язками. За цієї схеми підвищується швидкість передачі

інформації і стійкість структури, оскільки будь-які дві позиції використовують два напрямки інформаційного обміну.

Сотова схема являє собою більш складну структуру із розвинутими багатьма шляхами проходження інформації. Багатозв'язна схема реалізує принцип: кожен і зв'язаний із кожним. Тут зв'язки рівноцінні, і жоден з них не має переваг перед іншим.

Висока швидкість проходження інформації досягається прямими зв'язками, коли не має потреби використовувати обхідні шляхи. Близькими до багатозв'язної схеми є схема типу "колесо" і зіркова схема. Перша з них не передбачає встановлення зв'язку із двома сусідами і з центром.

За зіркової схеми кожна позиція підтримує зв'язок лише із центром, який виконує командні функції.

Найбільш поширеною в менеджменті є ієрархічна схема, яка уособлює командні функції одних позицій у відношенні до інших. Позиції, розташовані у верхній частині схеми, є чисто підлеглими. Позиції, розташовані над ними, є одночасно підлеглими і командними. І нарешті, позиції, розташовані у верхній частині схеми, виконують лише командні функції. Ієрархічна схема передбачає більш високу централізацію у порівнянні з кільцевою. Але найбільш високий рівень централізації командних функцій має місце за зіркової схеми, де поведінка кожного елемента у повній мірі залежить від центральної позиції.

Крім офіційних (формальних) комунікацій, у менеджменті важливу роль відіграють неформальні (неофіційні) комунікації. У підприємницькій діяльності неформальні комунікації неминучі та мають різноманітний характер. На практиці офіційні структури та офіційні комунікації – це лише частина айсберга, що видніється над водою. Чимало питань розглядаються і вирішуються неформально групами, що не наділені офіційними повноваженнями і які створені на базі дружніх відносин, старих шкільних зв'язків, приналежності до однієї партії, національного походження, релігії та інших загальних інтересів.

Керівники всіх рівнів часто підтримують ділові зв'язки з однією або декількома неофіційними групами всередині або за межами організації, іноді ділять свою владу з неофіційним "кухонним кабінетом"

Природнім джерелом неофіційних відносин є поліархія, що характеризує взаємовідносини між різними партіями або групами, а також різні чутки: про скорочення штатів, переміщення кадрів

випровадження на пенсію, чвари між керівником та заступниками тощо.

Для розвитку неформальних комунікацій можуть з успіхом використовуватися неофіційні правила і ритуали, система ящиків для пропозицій, яка сприяє вільному потоку новаторських різних рівнів. У цьому руслі можуть діяти спеціальні комісії для розгляду скарг, "дні відкритих дверей", різні збори і наради.

При дослідженні комунікацій у залежності від рольової участі окремих осіб часто виділяють "сторожів", "зв'язкових" (їх ще називають "містками"), "лідерів думки" (це, скоріш усього, неформальні, ніж формальні лідери), "космополітів" (індивіди, що частіше за інших взаємодіють із зовнішнім середовищем).

За всіх умов неформальні комунікації забезпечують певну надмірність у всіх елементах інформації для досягнення гнучкості цієї системи. І все-таки ефективний менеджмент передбачає ситуацію, за якої основна частина задач організації повинна вирішуватися в результаті використання офіційних зв'язків і відносин. Переважання неофіційних комунікацій у системі управління призводить до високого ступеня невизначеності і часто свідчить про її недосконалість.

Для менеджера доступними є два типи комунікацій: формальні та неформальні.

Формальні комунікації – передбачені організаційною структурою. Схема організаційної структури є ілюстрацією "проходження інформації каналами". Формальні комунікації поділяються на *вертикальні, горизонтальні та діагональні*.

До **вертикальних комунікацій** належать комунікації зверху вниз і знизу вгору.

Комунікації зверху вниз вирішують п'ять основних завдань:

- ознайомлення працівників з цілями організації для усвідомлення ними важливості виконуваної роботи;
- викладення конкретних інструкцій щодо виконання робіт,
- забезпечення розуміння роботи та її зв'язку з іншими завданнями організації;
- надання інформації про процедури і методи виконання роботи;
- забезпечення підлеглих інформацією зворотного зв'язку про результати діяльності організації.

Отже, комунікації зверху вниз допомагають пов'язувати різні рівні організації, координувати їх діяльність. Поряд з тим комунікації зверху вниз мають певні недоліки:

- створення передумов для формування авторитарної системи;
- значне завантаження підлеглих;
- постійні втрати інформації внаслідок викривлень, помилкової інтерпретації.

Один з методів подолання цих проблем – організація потоків інформації знизу вгору, тобто налагодження ефективного зворотного зв'язку. Цими каналами передається інформація від підлеглих до керівників, хоча не всі менеджери приділяють достатньо уваги організації такого типу інформаційних потоків. Результати спеціального дослідження ефективності комунікацій знизу вгору показали, що до керівників фірми доходить не більше як 10% інформації, надісланої робітниками.

Горизонтальні комунікації здійснюються між особами, які знаходяться на одному рівні ієрархії. Такий обмін інформацією забезпечує координацію діяльності (наприклад, між віце-президентами з маркетингу, фінансів, виробництва). Як показують дослідження, ефективність горизонтальних комунікацій досягає 90% і пояснюється значним рівнем розуміння працівниками характеру роботи своїх колег і проблем, що виникають у функціонуванні суміжних підрозділів.

Діагональні комунікації здійснюються між особами, які перебувають на різних рівнях ієрархії (наприклад, між лінійними та штабними підрозділами, коли штабні служби керують виконанням певних функцій). Такі комунікації характерні також для зв'язків між лінійними підрозділами, якщо один з них є головним з певної функції.

Неформальні комунікації – не передбачені організаційною структурою. Практика свідчить, що значна частина комунікацій здійснюється неформально, за допомогою незапланованих керівництвом способів. У теорії та практиці менеджменту зарубіжних країн часто використовується термін "*grape-vipe*" – система розповсюдження чуток, неофіційних даних. Особливо слід підкреслити, що неформальними каналами комунікацій передається значна частина достовірної інформації. Неформальна інформація буває досить корисною для доповнення інформації, отриманої через формальні канали комунікації. Ця інформація є цінною для керівника, однак не можна допускати, щоб система розповсюдження

чуток виступала заміником формальних каналів комунікації. Кожен працівник апарату управління повинен пам'ятати, що він теж частково бере участь у розповсюдженні чуток (наприклад, мовчання у відповідь на запитання підлеглого – це теж реакція, яка відповідно інтерпретується підлеглими).

Неформальні канали, як і формальні, передають інформацію у чотирьох напрямках: *вгору, вниз, горизонтально, по діагоналі*. Особливістю неформального каналу є швидкість виникнення та швидкість зникнення. Крім того, неформальний канал комунікації відрізняється змінюваністю суб'єктів на відміну від формальних каналів.

Для вироблення оптимальних управлінських рішень менеджери повинні використовувати не лише формальні, а й неформальні канали комунікацій, хоча останні не завжди піддаються впливу та контролю. Слід пам'ятати, що неформальні канали комунікацій – невід'ємна частина організації, і їх необхідно використовувати для досягнення формальних цілей.

Система неформальних комунікацій характеризується:

- *швидкістю передавання інформації;*
- *потенційною можливістю доповнювати формальні канали комунікацій;*
- *передбачливий характер неформальних комунікацій;*
- *оперуванням останніми новинами тощо.*

Американські автори Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. виділяють два великих класи комунікацій з подальшою їх деталізацією:

- *комунікації між організацією та її зовнішнім середовищем;*
- *комунікації між рівнями і підрозділами організації [4].*

Повідомлення найчастіше передаються за допомогою мови, зображень, дій. Найпростішим, найдоступнішим засобом комунікацій є мова, яка реалізує усні та письмові комунікації. Зображення використовуються як доповнення до мовних комунікацій (наприклад, графіки, плакати). Дії підтверджують словесні висновки керівника.

Комунікації поділяються на два великих класи: *письмові* та *усні*.

Письмові комунікації виступають у формі планової та звітної документації, пам'ятних записок, доповідей, оголошень, довідників, фірмових газет тощо. Переваги таких комунікацій:

- *добре збереження інформації;*
- *можливість вивчення, багаторазове перечитування інформації;*

- *грунтовність підготовки;*
- *можливість доведення до багатьох працівників.*

Недоліки письмових комунікацій:

- *складність поновлення;*
- *об'ємність інформації (особливо знизу вгору).*

Усні комунікації – телефонні розмови, публічні виступи, наради, безпосереднє спілкування тощо). Позитивним аспектом таких комунікацій є економія часу, забезпечення глибшого взаєморозуміння.

Менеджер повинен знати переваги та недоліки кожної форми комунікацій, еміти відшукати оптимальні шляхи їх забезпечення та уникати можливих проблем.

13.6. Перешкоди в комунікаціях

Деформація комунікаційного процесу, викликана різними причинами, може призводити до неадекватних дій адресата. В окремих випадках комунікації розриваються.

На практиці ефективність комунікацій знижується, якщо неточно формулюється повідомлення, має місце помилковий переклад або нечітке тлумачення, допускаються втрати інформації, у процесі передачі її, зберігання має місце неухважність працівників, недостатній час для адаптації, передчасна оцінка, страх, відсутність передачі та інше.

Серйозною перешкодою у налагодженні ефективних комунікацій у ділових організаціях є авторитарне відношення адміністрації до підлеглих, нечіткість або небажання керівників виконувати свої обов'язки, відсутність здорової атмосфери у розробці ділової політики і мотивації для спілкування працівників між собою, неправильне визначення прав і відповідальності, страх керівників та підлеглих за наслідки при передачі надто відвертої інформації тощо.

Для суб'єктивних факторів, що знижують ефективність контактів між окремими працівниками, слід віднести той факт, що люди, які обмінюються інформацією, по-різному витлумачують одні і ті ж поняття, мають неоднаковий рівень знань, перебувають

у різному емоційному стані та інше. Тому в процесі спілкування та передачі інформації виникають перешкоди, спотворення інформації, непорозуміння, уповільнення інформаційного процесу тощо. До того ж потрібно мати на увазі, що одержувачі інформації сприймають насамперед ту інформацію, яку вони сподіваються одержати, й іноді ігнорують дані, які суперечать уявленням, які у них склалися.

До комунікаційних перешкод належать:

1. **Конкуренція між повідомленнями.** У ситуаціях, коли на отримувача одночасно діє кілька джерел інформації, адресат надає перевагу тому повідомленню, яке в даний момент є для нього найбільш важливим. Тому відправник інформації повинен пам'ятати про необхідність забезпечення уваги адресата та використовувати найефективніші канали і засоби комунікацій.

2. **Сприйняття повідомлення адресатом.** Сприйняття в теорії комунікації розглядається як погляд індивідуума на реальність. Управлінська практика свідчить, що проблеми комунікації найчастіше пов'язані із сприйняттям. Немає двох однакових людей, які б сприймали речі ідентично. Те, що надсилається відправником, і те, як інформація інтерпретується адресатом, не збігається за окремими позиціями і не повинно збігатися. Відправник повинен досягти розуміння адресатом *суті повідомлення*; з точки зору відправника розуміння повідомлення адресатом повинно бути достатнім. Для деяких менеджерів це значить, що підлеглі повинні "приблизно орієнтуватися", інші вважають, що вони повинні "діяти так, як би діяв я в даний ситуації".

При тлумаченні терміну "сприйняття" розглядають *сенсорну (фізичну)* та *нормативну (інтерпретаційну) реальність*. Коли менеджер і підлеглі обмінюються інформацією про фізичну реальність, між ними, як правило, не виникають комунікаційні проблеми (сторони знають і розуміють, що таке загально визнані, зрозумілі речі та предмети: книга, зошит, аудиторія тощо). Нормативна реальність – це термін, який використовується, коли значення повідомлення не є таким очевидним, як за фізичної реальності. Цілком зрозуміло, що в міру просування від сенсорної до нормативної реальності інтерпретації стають все більше відносними, і в такій ситуації не існує єдиної правильної відповіді, оскільки кожний адресат по-своєму сприймає одну і ту ж інформацію. На практиці часто маємо ситуації, коли повідомлення, що надсилаються

підлеглим менеджерами, сприймаються не так, як передбачалося керівником. Це можна пояснити припущенням менеджера, що повідомлення зрозумілі, хоча дійсність підтверджує зворотнє.

3. **Мова, логіка, абстракція.** Мова є основою для більшості комунікацій. Практика управління підтверджує, що менеджер повинен пристосовувати свої повідомлення до рівня аудиторії, вміло добирати словник, конструкцію своїх повідомлень і пропозицій.

У ситуаціях, де окремі аспекти повідомлення залишаються нерозкритими, виникає проблема абстрагування, яка часто є основою комунікаційних бар'єрів. Формування максимально деталізованих повідомлень, повністю зрозумілих усім без винятку підлеглим, є складним і практично нереальним завданням. Однак за належного формулювання повідомлень підлеглі можуть їх інтерпретувати адекватно до намірів менеджера. Однак таке, на перший погляд зрозуміле припущення, не завжди виконується, що підтверджує висновок про різні висновки, зроблені на основі однієї і тієї ж інформації.

Висновок – це припущення, зроблене слухачем або читачем. Воно може бути точним або ж навпаки, однак виникає кожного разу, коли повідомлення вимагає інтерпретації фактів: той, хто говорить, припускає, а слухач (адресат) робить свій висновок. Формування висновків з отриманих повідомлень часто є перешкодою для ефективних комунікацій через неправильну інтерпретацію навіть таких повідомлень, які не мають за мету заплутати отримувача інформації.

4. **Статус особи, яка надсилає повідомлення.** Статус – це сукупність ознак, які ранжують і співвідносять членів організації. Управлінська практика підтверджує, що статус особи – відправника інформації впливає на сприйняття повідомлення адресатом. Багаторічний досвід діяльності менеджерів різних рівнів свідчить, що особа, яка має вищий статус порівняно з адресатом, оцінюється останнім як така, що заслуговує довіри. З іншого боку, повідомлення осіб з нижчим статусом вважається менш достовірним.

5. **Опір змінам.** Практикою доведено, що люди, як правило, чинять опір змінам. Персонал організації може різними шляхами протидіяти змінам, боячись реорганізації, звільнення (ухилення та відмова від виконання вказівок, свідоме перекручення повідомлення тощо). Менеджери повинні знати, що опір змінам неминучий,

і завданням кожного керівника є його подолання шляхом пояснення працівникам організації доцільності запланованих змін. Розриви комунікацій посилюються при просуванні інформації (повідомлення) зверху вниз по ієрархії: проблеми комунікацій існують між керівництвом фірми та керівниками середньої ланки, але ще більш серйозні проблеми виникають між керівництвом середньої ланки та робітниками. Тому одна з найбільш поширених рекомендацій менеджером передбачає завчасність підготовки змін в організації. Чим більша, масштабніша зміна передбачається в організації, тим завчаснішими повинні бути підготовчі дії керівника.

Властива людям нездатність порозумітися один з одним викликає непорозумінням. Про плани, які не збулися, і сподівання люди часто згадують з гіркотою: "Якби це можна було пояснити" або "Якби я сказала це по-іншому, він може й зрозумів би".

Перешкоди в системі комунікацій є однією з найбільш серйозних проблем в адміністративному управлінні. Вони можуть виникати на будь-якому з етапів процесу передачі інформації. Ті, хто володіє інформацією, можуть бути не в змозі це зробити, ті, хто одержує інформацію, може не побажати або просто не засвоїти її.

Мовний бар'єр

Найбільш серйозним бар'єром на шляху ефективних комунікацій є використання мови не зрозумілою одержувачу.

В суспільстві з такою великою кількістю спеціальностей, як у нас, існують сотні різних спеціалізованих мов: те, що зрозуміло будь-якому лікарю, може бути зовсім незрозумілим водію і навпаки. Запас слів, які вживають люди, невеликий, часто слова, якими користуються всі, означають різні поняття.

Визначення міри мовних труднощів. Нині існують способи виміру рівня труднощів розуміння письмової інформації і визначення того, на яку аудиторію вона розрахована.

Абракадабра. Багато юридичних матеріалів мають цікаве юридичне обрамлення і пронизані словами "при цьому", "вищесказане" та інші. Абракадабра створюється частково як результат переносу в нове середовище застарілих юридичних формулювань і неправильного намагання виражатися точно. При складанні документа, який буде використаний судами, необхідна скрупульозна точність тексту. А при складанні адміністративного наказу можна пожертвувати абсолютною точністю заради зручності читання.

"Власні" мови. Свідомо чи несвідомо в більшості організацій розвиваються "власні" мовні стилі. Більше того, в спеціалізованих підрозділах організацій розробляються нові слова і нові значення старих слів. Дуже часто це заходить занадто далеко, так що доводиться тримати штатних перекладачів для спілкування зі сторонніми.

Одна з таких найбільш складних, які зупинилися в часі, "власних" мов – мова юристів.

У багатьох організаціях юристів використовують майже на всіх службових рівнях, щоб розуміти мову внутрішніх документів.

Це постійне тлумачення не тільки уповільнює передачу інформації, але й в багатьох випадках перешкоджає її ефективності.

1. Сфера компетенції

Дуже часто процес комунікацій гальмується, оскільки ті, хто надає, передає або приймає інформацію, мають певний психологічний склад розуму, який заважає точному розумінню проблеми. Подразники, які впливають на очі та вуха, просіюються, фільтруються і модифікуються нервовою системою ще до того, як досягнуть свідомості, а пам'ять робить подальший відбір понять, які вона зберегла і які не забуде. Такий же процес відбору формує і наші судження про людей, що так часто помилкові. Якщо у нас складається сприятливе враження про людину, то ми, скоріше за все, запам'ятовуємо про неї все добре, на що звернули увагу, і забуваємо, відкидаємо погане. Тільки ряд неприємних вражень може змінити попередню оцінку.

Упередженість. Коли людина або установа вже провели "оцінку ситуації", то окремі факти, що розходяться з цією оцінкою, скоріше за все будуть відкинуті, які б вражаючими вони не були. Це пояснює багато збоїв у військовій розвідці, і це, вочевидь, було одним з основних факторів раптового наступу, який привів союзників до поразки в Арденнах у грудні 1944 р. Розвідка передбачила наступ за декілька днів наперед. А розвідка на вищих рівнях змінила цей висновок і доповіла, що німці, скоріш за все, лише посилюють свої оборонні позиції.

Відмова звертати увагу на факти особливо вірогідна тоді, коли попереджена думка керівника вже склалася, а факти неприємні. Один з поширених симптомів – розчарування, яке з'являється, коли люди стикаються з відмовою дивитися фактам в обличчя, – це бажання продовжити стан ілюзії (фрустрація).

Ефект спеціалізації. Спеціалізація службовця конкретній меті організації, з якою вона себе ототожнює, визначає сферу компетенції, у межах якої він тлумачить інформацію. Спеціалізація часто веде до викривлення перспективи, нездатності точно уявити собі інші аспекти якої-небудь конкретної проблеми. Такі викривлення часто не дозволяють спеціалістам правильно визначити, що необхідно повідомити і чому.

Сукупна дія передачі інформації на сферу компетенції. Всяка конкретна інформація одержує у спеціаліста специфічне тлумачення. І, навпаки, інформація, яку він буде одержувати протягом якогось часу, змінить сферу його компетенції. Таким шляхом часто можна розширити сферу компетенції, повідомляючи одержувачу інформації те, що не є суттєво важливим для його дій.

2. Дистанція між працівниками в залежності від їх статусу.

У багатьох організаціях безпосередні контакти проходять між людьми, які близькі за статусом. Спілкування між тими, хто віддалений один від одного шкалою статусу, частіше проходить через посередника. Коли в контакт вступають люди різного службового становища, зв'язок вищого начальника з підлеглим здійснюється легше, ніж зв'язок підлеглого з начальником. Якби зв'язки між різними за службовим статусом людьми не були ускладнені, то в організаціях не було б необхідності вивіщувати ящики для пропозицій. Досвід показує, що цей засіб часто буває недостатнім, щоб зняти бар'єр у спілкуванні між людьми, які займають різні посади.

Багато керівників надійно ізольовані від функціональних рівнів своєї організації. Через ряд причин приємні новини швидше повідомляються наверх, ніж інформація про помилки. Підлегли не бажають привертати до них увагу і видатися безпорадними у вирішенні важких питань. Вони бажають говорити керівнику те, що він хотів би чути. Тому нагорі стан справ звичайно виглядає більш благополучно, ніж він є насправді.

У вищих керівників часто складається зовсім нереальна картина про моральний стан і справжні погляди робітників. Через те, що майже всі службовці будуть приємними, ввічливими і поважати в особистому спілкуванні керівника, він легко забуває, що така поведінка відображає лише співвідношення посад за статусом і не обов'язково реальні почуття працівників щодо нього або до організації. Поза спиною вони можуть називати його "нікчема".

Існування бар'єра в комунікаціях, який виникає на основі статусу, має і свої позитивні сторони. Час керівника захищений від усіх, хто може віднімати його даремно: статус керівника зберігає за ним ініціативу у виборі спілкування. Йому надається свобода у виборі спеціалістів, але його рішення залежить як від його впевненості в людях та їх порадах, так і від його власного аналізу і роздумів.

13.7. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу

Комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома і більше особами. При цьому ставиться мета забезпечити розуміння отримувачем інформації, яка є предметом обміну.

У сучасній теорії менеджменту виділяють такі **елементи процесу обміну інформацією**:

1. *Відправник (особа, яка генерує ідею або збирає, опрацьовує інформацію та передає її).*
2. *Повідомлення (інформація, закодована певним чином за допомогою символів).*
3. *Канал (засіб передачі інформації).*
4. *Отримувач (адресат, особа, якій призначена інформація і яка певним чином інтерпретує її).*
5. *Зворотний зв'язок (реакція). Цей елемент часто залишається поза увагою, а одностороннє спілкування є, як правило, малоєфективним, хоча загально визнано, що будь-яка система функціонує ефективно за умови існування налагодженого зворотного зв'язку.*

Для пояснення процесу комунікації пропонувалося багато моделей. На жаль, значна кількість теоретиків та практиків менеджменту недооцінили значення етапів розуміння, сприйняття повідомлення в комунікаційному процесі, поділяючи, таким чином, підхід так званої "конвеєрної" теорії комунікацій. При цьому не беруть до уваги, чи зрозумів отримувач суть повідомлення, тобто, з поля зору випадає надзвичайно важливий аспект комунікаційного процесу, а саме: деформація інформації у процесі передачі. Практика свідчить, що такий однобічний тип комунікації є неефективним.

Найпростіші теорії комунікації передбачають взаємодію трьох елементів (складників): *відправника* (того, хто надсилає повідомлення), самого *повідомлення та адресата* (того, хто його сприймає). Один з найперших теоретиків у галузі комунікацій С.Е.Осгуд доповнив основну модель *концепцією зворотного зв'язку*. Він довів, що повідомлення ніколи не сприймається в чистій формі, а завжди по-різному інтерпретується його отримувачами.

Однією з найбільш простих, доступних і розповсюджених моделей комунікаційного процесу є модель, запропонована теоретиком комунікацій Раймондом Россом. Вона ілюструє цей процес за допомогою вичерпного та зрозумілого набору термінів і охоплює основні елементи комунікаційного процесу.

Обмінюючись інформацією, відправник та адресат здійснюють свої дії реалізацією кількох взаємозв'язаних етапів, що є складним процесом: кожний з етапів є точкою, в якій суть повідомлення може бути викривлена або повністю втрачена. Ці етапи в теорії менеджменту формулюються так:

- *зародження ідеї;*
- *кодування та вибір каналу;*
- *передача інформації;*
- *декодування (переведення символів відправника у думки отримувача).*

Отже, при проектуванні та експлуатації комунікаційних систем необхідно враховувати наявність багатьох джерел деформації інформаційних потоків (мова, сприйняття, статус керівника та підлеглого тощо). У теорії передачі інформації це явище називається *шумами*, до яких належить все те, що спотворює суть повідомлення. Менеджери повинні пам'ятати, що шуми присутні завжди, і на кожному етапі процесу обміну інформацією відбувається певне викривлення суті повідомлення. Тому необхідною умовою ефективних комунікацій в організації є забезпечення надійного зворотного зв'язку, адже будь-яка система, в тому числі і комунікаційна, може ефективно функціонувати лише за умови наявності ефективного зворотного зв'язку. При цьому відправник та адресат міняються ролями, і відправник має можливість впевнитися у правильності інтерпретації свого повідомлення.

Контрольні запитання та завдання

1. Роль інформації в менеджменті. Її поняття.
2. Характеристика корисної інформації.
3. Які дані можна віднести до інформації?
4. За якими ознаками класифікують інформацію?
5. Характеристика економічної інформації.
6. Характерні особливості інформації.
7. Назвіть етапи руху інформації.
8. Охарактеризуйте формальну передачу інформації.
9. Застосування неформальної передачі інформації.
10. Поняття та роль комунікації.
11. Фактори, які впливають на комунікацію.
12. Поняття комунікаційної мережі.
13. Назвіть види комунікацій. Три групи комунікацій.
14. Правила успішного здійснення вертикальних комунікацій.
15. Основні типи комунікаційних систем.
16. Охарактеризуйте різні типи комунікацій.
17. Що можна віднести до комунікаційних перешкод?
18. Що уповільнює передачу інформації?
19. Поняття комунікаційного процесу.
20. Елементи процесу обміну інформацією.

ТЕСТИ

1. *Що являє собою інформація в процесі управління?*
 - а) засіб праці;
 - б) предмет праці.
2. *Інформаційна система – це:*
 - а) ланки накопичення інформації і канали її просування;
 - б) технічні способи збору, обробки, збереження інформації та її носії;
 - в) а, б;
 - г) комп'ютеризована система збереження управлінської інформації.
3. *Науково-технічна інформація може міститися в:*
 - а) науково-технічній літературі та патентах;
 - б) господарських договорах;

- в) проектно-конструкторській і технологічній документації;
 г) заявках і замовленнях.
4. Інформація, що використовується в управлінні, поділяється на:
- а) наукову, управлінську, облікову;
 б) технічну, управлінську, статистичну;
 в) науково-технічну, управлінську, обліково-статистичну.
5. Своєчасне надходження інформації відповідає вимогам:
- а) точності;
 б) періодичності й оперативності;
 в) повноти;
 г) корисності;
 д) доступності.
6. Канали неформальної передачі будуються на основі:
- а) ієрархічної структури управління;
 б) соціальних груп організації;
 в) порядку делегування повноважень.
7. Зміст оперативної інформації визначається у відповідності з:
- а) стратегію організації;
 б) довгостроковими цілями фірми;
 в) конкретними завданнями управління.
8. Управлінська інформація зазнає таких операцій:
- а) передача, обробка, оцінка, використання, знищення;
 б) передача, перетворення, збереження, використання;
 в) передача, перетворення, обробка, збереження, оцінка, використання, знищення.
9. На використання таких мотивів трудової діяльності як почуття обов'язку, відповідальності, виконавчої дисципліни спрямовані:
- а) соціальні методи;
 б) психологічні;
 в) організаційно-розпорядчі;
 г) економічні.
10. Недолік будь-якої стандартної форми (бланка), в яку заноситься інформація:
- а) відсутність гнучкості;
 б) відсутність точності;
 в) складність сприйняття.

11. Управлінська інформація може міститися в:
- а) науково-технічній літературі та патентах;
 б) господарських договорах;
 в) проектно-конструкторській і технологічній документації;
 г) заявках і замовленнях;
 д) розпорядчих документах.
12. Процес обміну інформацією в організації умовно поділяють на категорії:
- а) формальну, неформальну;
 б) вертикальну і горизонтальну;
 в) обидві відповіді правильні.

Ситуації: № 1

Менеджери можуть проаналізувати свою діяльність за допомогою наступного опитувача:

- Де я здобуваю інформацію?
- Яку інформацію я розповсюджую всередині свого організаційного підрозділу?
- Чи перебувають у рівновазі моя діяльність та накопичення інформації?
- Яких змін я можу вимагати від своєї організації?
- Чи достатньо я інформований, щоб мати можливість оцінювати пропозиції своїх співробітників?
- Яким я бачу майбутні напрямки роботи своєї організації?
- Як реагують підлеглі на стиль мого керівництва?
- Які зовнішні зв'язки я підтримую?
- Чи розподіляю я робочий час відповідно до певної системи або ж реагую на вимоги даного моменту часу?
- Чи беру я на себе дуже багато роботи?
- Чи не дію я дуже поверхнево?
- Чи не спрямована моя активність на вирішення поверхневих проблем?
- Чи доцільно я використовую у своїй діяльності різні засоби?
- Як я зіставляю свої особисті права та обов'язки?

№ 2

На сучасному етапі спостерігається тенденція до різкого скорочення обсягу реалізації продукції підприємства. При обговоренні на засіданні Правління були висунуті наступні пропозиції щодо виходу із кризової ситуації:

1. Підвищити якість продукції, що виготовляється, до рівня вищого за рівень якості аналогічної продукції конкурентів.

2. Розгорнути власну торгівельну мережу та зменшити роздрібні ціни за рахунок суттєвого зменшення роздрібних націнок.

3. Скоротити асортимент продукції, що виготовляється, виключивши з нього нерентабельні та малорентабельні види продукції з метою зменшення питомих витрат на решту видів продукції і відповідного зниження гуртововідпускних цін.

Запитання для обговорення:

Яку первинну інформацію необхідно мати для прийняття правильного рішення на засіданні Правління?

Використана література

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Институт международного права и экономики. – Из-во "Триада, ЛТД", 1996. – 384 с.

2. Информационные системы в управлении производством: Пер. с англ., составитель Васильев В.И. – М.: Прогресс, 1993. – 352с.

3. Завадський Й.С. Менеджмент – Т.1. – К.: УФІМБ, 1997. – 543с.

4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992. – 702 с.

5. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: "Кондор", 2003. – 556 с.

6. Саймонг и др. Менеджмент в организациях. – М.: Экономика, 1995. – 335с.

7. США: Организационные формы и методы управления промышленными корпорациями. – М.: Наука, 1972

8. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента. – М.: АО "Бизнес-школа "Ител-синтез", 1996. – 336с.

9. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. – К.: Вища школа, 1995. – 351 с.

10. Якокка Ли. Карьера менеджера: Nonfiction (Деловой бестселлер) / Пер. с англ. Р.И. Столпер. – Мн.: "Парадокс", 1996. – 432 с.

**Тема
14****Керівництво
та лідерство**

14.1. Керівництво і управління

14.2. Влада і відповідальність

14.3. Форми влади і впливу

14.4. Суть лідерства

14.5. Теорії лідерства

14.6. Типологія стилів керівництва

14.7. Ситуаційні підходи до ефективного керівництва

14.1. Керівництво й управління

Одна з найважливіших проблем сучасного бізнесу – питання керівництва. Концепція лідерства включає і розглядає питання організації змін. У всіх дослідженнях, що торкаються цієї теми, виділяють три аспекти: люди, вплив і мета. Керівник завжди чи так чи інакше має справу з людьми, із співробітниками компанії й членами інших організацій, прагне здійснити на них вплив, для того щоб спонукати їх до визначених вчинків. І все це спрямовано на досягнення організаційної мети. *Вплив* означає, що взаємовідносини між людьми не є пасивними. Більше того, вони здійснюють заради визначеної мети.

Отже керівництво – це процес впливу на підлеглих, який є способом заставити їх працювати на досягнення єдиної мети. Керівництво (в бізнесі) – це здатність заставити весь колектив прагнути до виконання завдань, які стоять перед організацією.

Насамперед керівництво варто розглядати як процес, який, у свою чергу, може бути розбитий на окремі дії і кроки керівника, які направлені на досягнення проміжних, оперативних цілей. Керувати можна навчитися, в потенціалі це дано кожному. Другим елементом керівництва є безпосередній вплив на учнів, підлеглих, друзів тощо.

Третій елемент керівництва – обов'язкова наявність послідовників і спільної мети, на досягнення якої будуть направлені сумісні зусилля.

Результати керівництва з самого початку закладені в системі його здійснення. Результат керівництва – похідна від якості його виконання.

Лідерство (керівництво) – це здатність індивіда для досягнення деяких цілей впливати на інших людей. Передбачається, що керівники разом з іншими членами колективу направляють свої зусилля на вирішення деяких завдань.

Лідерство – двосторонній процес, що протікає між людьми. Керівництво – це «робота з людьми» на відміну від адміністративної паперової роботи чи дії для вирішення проблем. Керівництво динамічне й містить у собі використання особистих повноважень й прав.

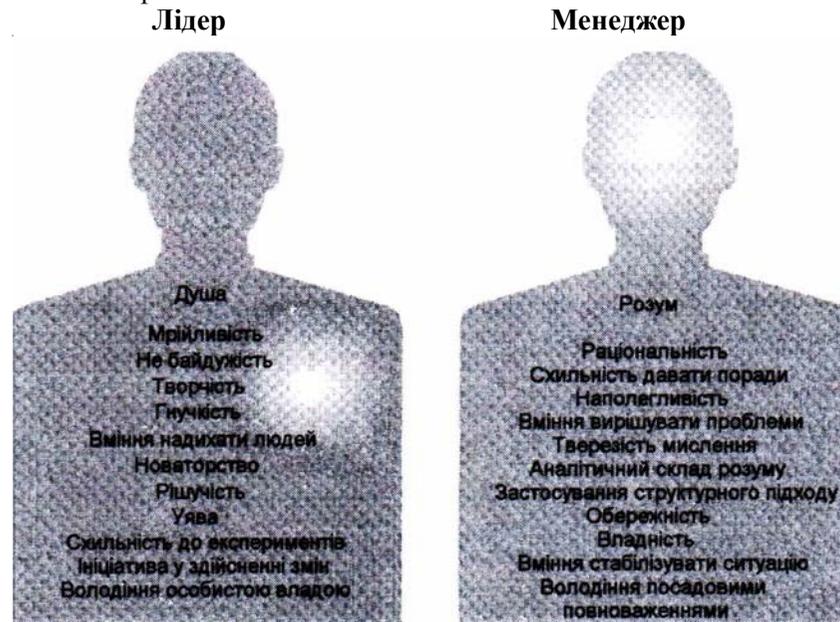


Рис. 14.1. Основні якості лідера та менеджера

В останні роки з'явилося багато публікацій про відмінності між управлінням і керівництвом. І менеджмент, і лідерство однаково важливі для організацій. Так як право керувати впливає з організаційної структури, воно сприяє стабільності, порядку й вирішенню проблем всередині організації. З іншого боку, право лідерства

витає з таких особистих якостей індивідів, як зацікавленість, цілі та цінності й сприяє розвитку бачення перспектив, креативності й змін в організації. На рисунку 14.1 перераховані різні якості, які властиві керівникам і менеджерам, хоча необхідно пам'ятати, що деякі індивіди володіють і тими, й іншими [3].

Одна з головних відмінностей між керівником і менеджером відноситься до джерел їхньої влади, а відповідно рівня підпорядкування співробітників. Влада – це потенційна здатність індивіда впливати на поведінку інших людей. Влада – це основний наявний у розпорядженні керівника ресурс, який дозволяє змінювати поведінку співробітників. Як правило, в установах виділяють п'ять джерел влади: закон, винагорода, примус, досвід (компетенція) та референтне право. Іноді джерелом влади є посада, яку займає менеджер в організації, в інших випадках – особисті якості лідера.

Центральною фігурою в системі менеджменту будь-якої організації є менеджер – керівник, який керує власне організацією (підприємством), якимось конкретним видом діяльності, функцією, підрозділом, службою, групою людей тощо.

Не дивлячись на те, що керівництво – суттєвий компонент ефективного управління, ефективні лідери не завжди є одночасно і ефективними менеджерами. Про ефективність лідера можна судити за тим, в якій мірі він чи вона впливають на інших. Інколи ефективне лідерство може й заважати формальній організації.

Є різниця між управлінням і лідерством. Управління визначають як розумовий і фізичний процес, який призводить до того, що підлеглі виконують офіційні доручення і вирішують певні завдання. Лідерство ж, навпаки, – є процесом, за допомогою якого одна і та ж особа впливає на членів групи.

Управляючий стає на чолі організації в результаті наміреної дії формальної організації – делегування повноважень. Лідерами стають не з ініціативи організації, хоча можливості вести за собою людей також можна збільшити шляхом делегування повноважень і структур. Дуже часто керівник є лідером без усякої прив'язки до його формальної посади в ієрархії.

Керівник організації – людина, яка одночасно є лідером і ефективно керує своїми підлеглими. Його мета – впливати на інших таким чином, щоб вони виконували роботу, доручену організації.

Американські дослідники Роберт Блейк і Джейн Моутон підкреслюють, що сильне та ефективне керівництво сприяє створенню атмосфери участі та колективної підтримки цілей діяльності організації, в якій її члени отримують стимул в усуненні перепон і досягненні максимальних результатів. Отже, основою ефективного керівництва є вміло побудовані взаємини з підлеглими.

Для забезпечення ефективного керівництва треба враховувати такі шість елементів:

- ініціативність;
- інформованість;
- захист своєї думки;
- прийняття рішень;
- розв'язання конфліктних ситуацій;
- критичний аналіз.

Жодний з розглянутих елементів не може компенсувати відсутність або надлишок будь-якого іншого.

Відомий український економіст Валерій Терещенко підкреслював, що завдання керівника – диригувати, підібрати хороший персонал, розробити організаційну структуру підприємства, вибрати загальний напрям його діяльності, координувати всю роботу, боротися з непродуктивними витратами часу.

Слід виділити ще одне з найважливіших завдань – вчитись інтенсивно працювати, поліпшувати якість роботи.

В основі керівництва лежать такі категорії менеджменту, як лідерство, вплив і влада.

Лідерство – це здатність впливати на окремі особи та групи працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.

Вплив – це будь-яка поведінка одного індивідуума, яка вносить зміни у поведінку, стосунки, відчуття іншого індивідуума.

Конкретні засоби, за допомогою яких одна особа може впливати на іншу, можуть бути різними: від прохання до погрозу.

Щоб зробити своє лідерство і вплив ефективними, керівник повинен розвивати і застосовувати владу.

Влада – це можливість впливати на поведінку інших людей.

Необхідність влади в управлінні.

Як доповнення до формальних повноважень керівнику необхідна влада, оскільки він залежить від людей як в межах свого ланцюга команд, так і поза ним.

В усіх організаціях для досягнення ефективного функціонування необхідне належне застосування влади.

Керівники завжди залежать від деяких людей, які їм не підлеглі, тому що ніхто не буде повністю підкорятися наказам лише тому, що він чи вона керівник.

У різних підприємствах організації керівник залежить від свого безпосереднього керівництва, підлеглих і колег. Фактично ці групи є частиною оточуючого керівника середовища. Це залежить від факторів і людей, якими не можна управляти напряму, що є основною причиною труднощів, які відчуває керівний персонал. Однак страждають не тільки відчуття. Якщо керівник не в стані ефективно взаємодіяти з цими багаточисельними “некерованими” силами, він не може виконувати свою власну роботу, а це обов'язково знизить ефективність як індивідуального трудового вкладу, так і діяльність усієї організації. Влада і вплив – інструмент лідерства, є фактично єдиними засобами, які є в розпорядженні керівника для вирішення подібних ситуацій. Влада є необхідною умовою успішної діяльності організації.

Багатьом людям здається, що, маючи владу, можна нав'язувати свою волю незалежно від почуттів, бажань і здібностей іншої особи. Однак, слід визнати, що вплив і влада однаково залежать від особистості, на яку впливають, а також від ситуації і здібності керівника.

Не існує реальної абсолютної влади, оскільки ніхто не може впливати на всіх людей і в усіх ситуаціях.

Влада підлеглих.

Звичайно, керівник має владу над підлеглими тому, що останні 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, оскільки він залежить від них у таких питаннях, як одержання інформації, необхідної для прийняття рішення, неформальні контакти з людьми інших підприємств, вплив на своїх колег і здатність підлеглих виконувати завдання.

Наукові дослідження підтвердили, що підлеглі також володіють владою. Керівник повинен усвідомити, що коли підлеглі теж володіють владою, то використання ним в односторонньому порядку своєї влади в певному об'ємі може викликати у підлеглих

таку реакцію, за якої вони захочуть продемонструвати свою власну владу. А це, у свою чергу, може призвести до непотрібної втрати зусиль і знизити рівень досягнення цілей. Тому ефективний керівник старается підтримувати розумний баланс влади, достатньої для забезпечення досягнення цілей, але не викликаючи у підлеглих почуття бездоленості.

Крім підлеглих, над керівником можуть мати владу його колеги. Наприклад, якщо керівник з фінансових або виробничих питань залежить від послуг відділу з обробки даних, начальник цього відділу буде мати над ним деяку владу.

Ефективний керівник має більшу потребу у владі, і він ніколи не буде проявляти свою владу в примусовому порядку.

За психологічними критеріями визначається потенційна здатність до лідерства і керівництва. Однак у практиці ділових стосунків психічні якості керівника доповнюються набутим досвідом, певними управлінськими вміннями, методами і прийомами, які реалізуються на практиці.

Феномен успішного керівництва залежить від своєрідності поєднання і “взаємодії” двох головних чинників – вроджених задатків і набутого досвіду особистості.

Вроджені задатки – це першооснова психічних якостей, які, у свою чергу, бувають двоїстого характеру:

- психічні якості, які **не** або **слабко** піддаються корекції (прагнення до лідерства, схильність до ризику, темперамент, особливість відчуття тощо);

- психічні якості, які піддаються удосконаленню (рівень і структура інтелекту, адаптабельність, задовільна пам’ять, увага та ін.).

Удосконалюються психічні якості під впливом досвіду, що його набуває людина в процесі життя та діяльності.

Важливими складовими набутого досвіду є “управлінські вміння” та “орієнтованість на соціальну кон’юнктуру”.

До основних управлінських умінь звичайно відносять вміння прийняти правильне і вчасне рішення, поставити завдання, розподілити функції, проконтролювати виконання тощо.

Орієнтованість на соціальну кон’юнктуру – це вміння порівнювати інтереси і завдання своєї організації зі станом справ у суспільстві. Це вміння орієнтуватися на політичні рішення, законодавчі акти, ринок, суспільну мораль, традиції і моду тощо.

Все перелічене вище має місце за будь-якого процесу керівництва. Але **варіантність, акценти, співвідношення** в процесі управління будуть різними в кожного керівника, що і становить стиль керівництва.

14.2. Влада і відповідальність

Обов’язковим компонентом сучасного менеджменту є влада, вміле використання якої є важливою передумовою досягнення поставлених цілей у будь-якій діяльності. Нікколо Маккіавелі назвав владу і маніпулювання нею важелями управління державою.

Професор Й.С. Завадський дає таке визначення влади.

Влада (англ. Authority) – це можливість менеджера (або групи менеджерів) розпоряджатися ресурсами, впливати на дії і поведінку людей, за допомогою певних засобів – волі, авторитету, права, насильства (батьківського, державного, економічного тощо). Можна вести мову про пряму владу, що направлена на те, щоб вирішувати (підвищення, заохочення та ін.), і зворотну владу, яка направлена на те, щоб стримувати (влада заборони) [4].

У більш широкому розумінні влада – це форма соціальних відносин, яка проявляється у здатності впливати на характер і напрям діяльності людей за допомогою економічних, ідеологічних і організаційно-правових механізмів, а також використання авторитету традицій, звичаїв, обрядів та ін.

Влада ґрунтується на відносинах субординації, тобто багаторівневого підпорядкування, ієрархії. Субординація встановлюється відповідно до діючої структури управління. Немаловажним є також врахування особистих якостей і рівень фахової підготовки керівників та спеціалістів.

Для реалізації владних відносин потрібен певний рівень бюрократизації системи управління, тобто необхідні правила і норми, що закріплюються у різних організаційно-правових актах, враховуючи статuti, положення, стандарти, інструкції тощо.

Крім місця в ієрархії, база влади охоплює:

- умови – здійснення ролі і повноваження;
- контроль за ресурсами, інформація;
- власність або доручену власність;
- харизматичне керівництво – традиції “від Бога”;
- надання повноважень вищими;

- фактори, пов'язані з підлеглими, – очікування, бажання і потреби;
- оцінки, умови контрактів;
- обумовленість генетичними схильностями – прийняття авторитарної або демократичної дисципліни;
- освіта.

У процесі функціонування системи менеджменту виникають проблеми влади, що зумовлюються силами, які діють на менеджера, на підлеглих і на ситуацію.

А. Сили, що діють на менеджера: 1) власні цінності менеджера, обумовлені самим суспільством; 2) влада обмежується затратами і пільгами, які надаються; 3) прийняття влади уміщає і відповідальність, але не всі менеджери бажать мати які-небудь обов'язки.

Б. Сили, що діють на підлеглих: 1) деякі з них (підлеглих) можуть розходитися із суспільством з ідеологічних міркувань; 2) підлегли підкоряються владі менеджерів через свої інтереси, які залежать від мотивації; 3) люди сприймають владу інших тільки до якої-небудь межі; 4) влада може застосовуватися просто тому, що деякі аспекти ситуації здаються нездійсненими, або точно не оціненими; 5) влада може застосовуватися через те, що підлегли не досить сильні, щоб змінити становище.

В. Сили, що діють на ситуацію: 1) влада може застосовуватися в період довготривалих історичних конфліктів; 2) економічні умови, особливо перспективи зайнятості, можуть зробити застосування влади більш-менш спокійним.

Влада знаходиться у безпосередньому зв'язку із відповідальністю. В сучасному менеджменті роль відповідальності підвищується, оскільки постійно зростає вартість ресурсів у виробництві, що використовується, і збільшується сума витрат, якщо приймаються безвідповідальні, непродумані рішення, пов'язані із застосуванням матеріальних, фінансових ресурсів і робочої сили.

Відповідальність здійснюється у різних формах контролю над діяльністю суб'єкта, з точки зору виконання ним прийнятих норм і правил, а також вирішення конкретних задач.

Відповідальність також означає і зобов'язання відповідати за свої дії і вчинки, приймати на себе вину за їх можливі негативні наслідки. Відповідальність керівників особлива: вони відповідають не лише за власну діяльність (бездіяльність), але й за вчинки і провини підлеглих.

Відповідальність особистості перед суспільством характеризується свідомим дотриманням моральних принципів і правових норм, що відображають суспільну необхідність.

Відповідальність як риса особистості формується в процесі спільної діяльності в результаті визначення соціальних цінностей, норм і правил. Управління повинно будуватися таким чином, щоб була завжди високою відповідальність керівника і колективу за успіх чи невдачу підприємства.

Й.С. Завадський розглядає відповідальність у двох аспектах: як відповідальність за минуле (ретроспективний аспект) і відповідальність за майбутню поведінку людей (перспективний аспект). Якщо у першому випадку відповідальність має організаційно-правове регламентування, то в основі відповідальності за майбутнє лежать внутрішні регулятори поведінки людини, самоконтроль, почуття обов'язку і зобов'язання [4, с.423–424]

В практиці управління підприємствами знаходить більш широке застосування моральна, дисциплінарна, а іноді адміністративна і кримінальна відповідальність. У той же час порівняно рідко мають місце еквівалентно-відшкодувальні відносини, коли службова особа своєю діяльністю (бездіяльністю) спричиняє майнові втрати для підприємства.

Відповідальність у менеджменті повинна визначатися за кінцевими показниками, що найбільш повно віддзеркалюють результати виробничо-фінансової і маркетингової діяльності підприємств.

У сфері менеджменту відповідальність безпосередньо пов'язана із повноваженнями, які виступають обов'язковою умовою ефективної роботи персоналу управління.

Повноваження – це посадові (службові) права і можливості менеджера приймати рішення, що впливають на дії підлеглих. Повноваження діляться на лінійні (управління виробництвом, продажем, а в багатьох випадках – фінансами, в основі яких лежить скалярний принцип – пряме і безпосереднє підпорядкування) і штабні (функціональні, консультативні) повноваження, що допомагають лінійним менеджерам у досягненні поставлених цілей: управління закупками, обліком, персоналом, контроль.

Ефективний менеджмент досягається за умов, коли встановлюється певний баланс між обов'язками, повноваженнями і відповідальністю. Кожен керівник і спеціаліст повинен наділитися

достатніми повноваженнями, щоб успішно виконувати обов'язки, передбачені посадовими інструкціями чи розпорядчим актом безпосереднього керівника.

14.3. Форми влади і впливу

Для того щоб керувати, необхідно впливати, а щоб впливати – необхідно мати основу влади. Для того щоб тримати владу, необхідно мати можливість тримати під своїм контролем щонебудь значуще для виконавця, що зробить його залежним від керівника і примусить діяти так, як бажає керівник.

Всі форми впливу спонукають людей виконувати бажання іншої людини, задовольняючи потреби або ні. Вони спонукають виконавця очікувати, що потреба буде або не буде задоволена, в залежності від поведінки виконавця.

На рівні держави слід відмітити три форми влади:

- законодавчу;
- виконавчу;
- судову.

Їхня незалежність і роль визначають статус держави та ступінь забезпечення потреб її громадян.

Влада може приймати різні форми. Френч і Рейвен виділяють форми влади, які може застосовувати будь-який керівник (менеджер)[10, с.468]:

- влада, яка базується на засадах примусу;
- влада, яка базується на засадах винагороди;
- експериментальна влада;
- еталонна влада;
- законна (традиційна) влада.

Влада, яка базується на засадах примусу, – це вплив через страх. Багато людей турбуються, що вони можуть втратити захищеність, любов або повагу. Через це навіть у тих ситуаціях, де насильство не присутнє, страх є поширеною причиною того, чого люди – свідомо чи несвідомо – дозволяють на себе впливати.

Страх на робочому місці.

Робоче місце дає великі можливості розвивати владу, використовуючи страх і примус, тому що багато наших потреб задовольняються саме там. Наприклад, страх втратити роботу властивий, мабуть, усім.

Звертання до страху може стати ефективним методом впливу, якщо пропонуються конкретні заходи. Таке звертання до страху можна зустріти в телевізійних комерційних рекламах.

За великого попиту на компетентних, досвідчених керівників грубі погрози звільнення, звичайно, не мають необхідного ефекту. Замість бажаної дії, такі погрози інколи призводять до додаткових витрат на витрату комісійних агентству з найму і до довгого пошуку гідної заміни. Часто страх, який наганяється на керівника, направлений не на його матеріальні інтереси, а на його самолюбство. Оскільки авторитет керівників тримається на повазі до їх особистості, вони, як правило, хворобливо реагують на всякі приниження.

Слабкі сторони методу впливу через страх.

Страх може бути використаний і фактично використовується в сучасних організаціях, але не часто, оскільки він з часом може стати досить дорогим засобом впливу. Влада, заснована на примусі, не діє на більшість керівників через відсутність довіри і дуже високих витрат, пов'язаних із її застосуванням. Страх веде до відсутності довіри до керівництва, появи бажання у підлеглих працівників обманувати організацію, виникнення незадоволеності роботою, появи гальмівних процесів у розвитку здібностей людини.

Влада, в основі якої лежать винагороди, використовує бажання підлеглих отримати винагороду в обмін на виконану дію (роботу), певну поведінку тощо. Винагорода має бути досить цінною. При цьому менеджер повинен розуміти, що в кожній людини – своє сприйняття і розуміння цінностей (згідно з теорією очікувань). Посилення влади дуже часто досягається шляхом особистих послуг.

На практиці використовується широкий спектр винагород: різні форми доплат до основної ставки, моральне стимулювання, надання можливостей у підвищенні кваліфікації, просування по службі тощо.

За матеріалами досліджень, спонукальні мотиви трудової діяльності керівників підприємств можна ранжувати так: 1) усвідомлення того, що робота приносить користь суспільству; 2) можливість використати свої знання і навички; 3) можливості просування по службі; 4) прагнення набутти репутації справжнього керівника; 5) матеріальний інтерес.

До недоліків цієї влади можна віднести:

- обмеження розмірів винагород;
- обмеження законодавчими актами, положеннями, політикою фірми;
- те, що не завжди можна встановити ставлення працівника до винагороди.

Законна влада базується на традиціях, які здатні задовольнити потребу виконавця в захищеності й приналежності. Вплив за допомогою традицій можливий тоді, коли зовнішні щодо організації норми культури сприяють розумінню того, що підпорядкування керівникам є бажаною поведінкою.

Функціонування організації повністю залежить від здатності підлеглих за традицією визнавати авторитет законної влади. Традиції, на відміну від страху, спрямовані на задоволення потреб (а це вже винагорода). Виконавець при цьому реагує не на людину (керівника), а на відповідну посаду. Це забезпечує стабільність організації (вона не залежить від якоїсь однієї особи), швидкість та передбаченість впливу.

Недоліки такої влади полягають у тому, що:

- традиції можуть бути спрямовані проти змін;
- немає тісного зв'язку між традиціями і винагородами, з одного боку та задоволенням своїх власних потреб – з іншого;
- може погано використовуватися потенціал працівника, оскільки його здібності залишаються непоміченими тому, що цей працівник не входить у формальну систему (групу).

Еталонна влада полягає у використанні впливу лідера завдяки наявності у нього захоплюючих характеристик і властивостей, які охоче наслідуються підлеглими, які прагнуть бути такими ж, як і лідер.

За наявності почуття дружби до керівника, підлеглі з ентузіазмом виконують розпорядження і більш лояльно ставляться до нього. Відомий американський менеджер Лі Якокка завдячує своєму успіху в корпорації “Крайслер” саме вмілому поєднанню у розпорядчій діяльності влади, пошани і силових методів. Еталонну владу ще називають харизматичним впливом (харизма – від грецьк. *Charisma* – божий дар, виключна обдарованість). М.Мескон, М.Альберт і Ф.Хедуорі наводять деякі характеристики харизматичних особистостей: 1) обмін енергією, оскільки створюється враження, що ці особистості випромінюють енергію і

заряджують нею оточуючих людей; 2) вражаюча зовнішність, що характеризується привабливістю і статністю; 3) незалежність характеру, висока самостійність; 4) добрі риторичні здібності – володіння мистецтвом красномовності і здібністю до спілкування; 5) сприйняття захоплення своєю особистістю – почуття комфортності від захоплення собою, але без зайвої гордовитості і самозакоханості; 6) достойна (гідна) і впевнена манера триматися, висока зібраність і володіння ситуацією без розпачу [10, с. 475].

До недоліків слід віднести:

- деяку самовпевненість керівника;
- можливість його відмови від інших видів влади.

Влада експерта у своїй основі має вплив через “розумну” віру. Виконавець свідомо й логічно приймає на віру цінність знань експерта (керівника). Чим більші досягнення у експерта (керівника), тим більше в нього влади.

Менеджер повинен пам'ятати про те, що коли в групі працівників з'являється експерт, то група найшвидше буде сприймати рекомендації цієї людини, тобто підлеглий експерт перетворюється у неформального керівника. В організації підлеглі можуть мати більш високі знання з певної проблеми, що може зробити їх “експертами” і посилити вплив на управлінські рішення. Але з цього менеджера не слід робити трагедії. Адже керівник вивільнює свій час на розв'язання інших проблем. Відмова керівника від порад експерта-підлеглого говорить про те, що він більше турбується про власну захищеність, ніж про інтереси організації.

Отже, недоліками експертної влади є те, що:

- розумна віра менш стійка, ніж вплив харизматичної особистості;
- у підлеглого може виявитися більше влади, ніж у керівника, а це може призвести до конфліктної ситуації.

Перераховані типи влади можуть викликати у підлеглих різні рівні мотивації щодо виконання обов'язків. Підлеглі можуть розглядати вказівки лідера як обов'язкові, реагувати на них прихильно, або, навпаки, сприймати їх байдуже чи навіть з опором.

Якщо вказівки сприймаються як обов'язкові, то працівники відповідають ентузіазмом і великим прикладанням зусиль для досягнення поставлених цілей. За умов байдужого відношення до лідера, працівники, як правило, мінімізують свої творчі зусилля, а

при опорі вони можуть робити вигляд, що погоджуються із розпорядженням, а насправді мало що роблять для його реалізації або навіть допускають саботаж чи страйк.

Як свідчить досвід кращих підприємств, експертна влада і еталонна влада найбільш підходять, щоб здійснювати керівництво, покладаючись на обов'язковість підлеглих, у той час як інформаційна і стимулююча влади ведуть до угоди про використання примусової влади, можуть викликати тенденцію до опору з боку працюючих. Тому на практиці менеджери, як правило, опираються на декілька типів влади.

У той же час слід мати на увазі, що, оскільки відбувається постійне зростання кваліфікації працівників і вирівнювання інтелектуального рівня керівників і підлеглих, то з кожним роком стає все важче реалізувати владу, покладаючись на примушення, винагороди та інші описані вище типи влади. Тепер здійснюються пошуки інших форм впливу з тим, щоб спонукати підлеглих до активного співробітництва.

Найбільш поширеними формами такого впливу є переконання і участь.

За допомогою переконання доводяться до свідомості виконавця вимоги, дотримання яких дозволяє йому реалізувати ті чи інші власні потреби. Інструментами переконання виступають логіка або ж те і друге разом узяті.

Ефективне переконання формується за довіри до керівника, його вмінні враховувати інтелектуальний рівень підлеглих, за збігу цілей керівника і цілей працівників. При цьому недоліками є:

- повільна дія переконання;
- невизначеність результатів;
- складність застосування даного підходу.

Найбільша перевага у використанні переконання в організаціях полягає в тому, що виконані роботи людиною, на яку впливають, не потрібно буде перевіряти, і вона постарается виконати більше ніж мінімальні вимоги, тому що вона вважає, що ці дії допоможуть задовольнити її особисті потреби на багатьох рівнях.

Вплив через залучення працівників до управління здійснюється шляхом спрямування їхніх зусиль на здійснення потрібної мети. Мова йде про участь у підготовці та прийнятті важливих господарських і соціальних рішень, участь у власності, участь у розподілі прибутків та ін. Це заохочує працівників мати владу, можливість

самовираження, а також проявляти компетентність, бажання до успіху.

Разом з тим працівники, які не люблять неясності, відмовляються від цього впливу, а керівники не завжди готові відмовитися від своїх традиційних методів впливу. Ці недоліки дещо обмежують застосування впливу через залучення до управління.

Хоча всі шість типів влади – це потенційні засоби впливу на інших, вони, як правило, можуть породжувати у підлеглих різні мотивації виконання роботи. Підлегли можуть реагувати на вказівки лідера з почуттям обов'язку, з байдужістю чи опором. За умов обов'язку, працівники відповідають ентузіазмом і прикладанням значних зусиль для досягнення організаційних цілей. За умов байдужості працівники прикладають мінімальні зусилля, щоб виконати вказівки. За умов опору працівники можуть погодитися на співпрацю, але докладають мінімум зусиль для досягнення цілей, при цьому можливий саботаж [10, с. 476–480].

Але навіть той керівник, який має у своєму арсеналі всі ці механізми, повинен брати до уваги інші фактори. Недостатньо мати владу: вона повинна бути достатньо сильною, щоб спонукати інших до роботи.

Найбільш сильним вплив буде тоді, коли виконавець високо цінить ту потребу, до якої апелюють, вважає важливим її задоволення або незадоволення і думає, що його зусилля обов'язково виправдають очікування керівника.

І навпаки, якщо який-небудь із цих компонентів відсутній, влада впливаючого зменшується або зникає зовсім.

14.4. Суть лідерства

Для того, щоб успішно здійснювати управлінські функції, менеджеру потрібно вміти вести за собою підлеглих. Виступаючи сьогодні в ролях керуючого, дипломата, вихователя, новатора і просто людської істоти, менеджер насамперед виявляє себе як лідер. Лідерські дії в сучасному менеджменті превалюють у всіх сферах дії професійної діяльності керівника будь-якого рангу.

Трудовий процес протікає в соціальних групах. У кожній конкретній групі діє індивід, до якого прислухаються і придивляються інші люди. Це лідер. Він впливає на навколишніх головним чином за двома соціально-психологічними каналами:

а) за каналом авторитету (члени групи визнають перевагу лідера перед іншими в силу його положення, досвіду, майстерності, освіти тощо); б) за каналом харизматичних властивостей (людяність, ввічливість, моральність). У реальному житті все це виливається в добровільне визнання винятковості лідера, що характеризується в неухильному наслідуванні, копіюванні його дій і в цілому його поведінки.

Лідер – істотна ланка соціальної групи. Як тільки на світ з'являється яка-небудь людська спільність, у її структурі народжується свій лідер. У міру розростання функцій групи і розширення сфер її діяльності, складається ієрархія лідерів. Отут починають діяти і “формальні”, і “неформальні” лідери. Перші одержують повноваження керувати людьми з рук вищої інстанції, другі стають лідерами за визнанням навколишніх. Справжнім лідером, здатним вести за собою людей, стає той, хто знаходить у людей загальне визнання. Навколишні сприймають такого лідера за чотирма моделями:

1. “Один із нас”. Передбачається, що спосіб життя лідера ідентичний способу життя будь-якого члена соціальної групи. Лідер, як і всі, радіє, переживає, обурюється і страждає: життя приносить йому і приємне, і неприємне.

2. “Кращий із нас”. Мається на увазі, що лідер – це приклад для всієї групи як людини і професіонала. У зв'язку з цим поведінка лідера стає предметом наслідування.

3. “Втілення чеснот”. Вважається, що лідер є носієм загальнолюдських норм моралі. Лідер розділяє з групою її соціальні цінності і готовий їх відстоювати.

4. “Виправдання наших очікувань”. Люди сподіваються на сталість поведінкових дій лідера незалежно від мінливої ситуації. Вони хочуть, щоб лідер завжди був вірний слову, не допускав відхилень від схваленого групою курсу поведінки.

Люди хочуть, щоб їхній лідер не був тільки і не стільки професіоналом технократичного толку, орієнтованим винятково на процес виробництва, а насамперед керівником з людським обличчям, що володіє всіма гами психічних переживань. У його діяльності на першому плані повинна стояти орієнтація на людину. У цьому і полягає справжня суть лідерства. Не кожному керівнику (менеджеру) дано стати лідером. Таким може бути людина, що володіє цілком визначеними якостями:

а) чесність – повна ясність із приводу дотримання норм загальнолюдської моралі. Відповідь на запитання – “Пішов би ти з цією людиною в розвідку?” – повинна бути позитивною;

б) інтелект – швидкість, гнучкість і прогностичність розуму; стійка увага, вміння володіти мовою; допитливість;

в) здатність розуміти людей – уміння зрозуміти поведінку співрозмовника; здатність бачити в людині особистість; прагнення збагатити людину духовно;

г) стійкість поглядів – адекватна реакція на ситуацію; контроль над емоціями; сталість дій;

г) впевненість у собі – прагнення брати на себе відповідальність;

– поінформованість про свої достоїнства і недоліки;

– наполегливість у досягненні мети;

д) скромність у побуті – відсутність спрямованості до розкоші; раціоналізм у поводженні з речами; схильність до самообслуговування;

е) ерудованість – широта і глибина пізнання в різних галузях науки і техніки; гарна поінформованість у філософії, політології, історії; знання у сфері людинознавства.

Оскільки лідерство внутрішньо властиве груповій діяльності, а виробництво товарів здійснюється людьми, зібраними в робочі групи, то лідерство і менеджмент взаємообумовлені. Чи хочуть організатори виробництва чи ні, але в будь-якій робочій групі неминуче з'являється і діє свій лідер. Він необхідний групі як символ єднання, як батько-наставник, як опора в складній взаємодії з керівництвом та іншими робочими групами. Поява лідера у всіх осередках людського фактора так само неминуча, як неминучий той факт, що за днем приходиться ніч. Однак який в цілому вплив лідера на психологічний клімат і трудовий настрій робочої групи?

Природно, він може бути позитивним чи негативним. В останньому випадку діяльність лідера буде не бажаною. Звідси теоретики і практики менеджменту давно дійшли такого висновку, що процесом лідерства потрібно керувати. Сама процедура управління досить проста:

а) врахування психологічних закономірностей функціонування соціальної групи (спонтанний прояв групових реакцій, реалізація внутрішньо-групових цілей, функціонування неформального лідера);

б) облік запропонованих групі цілей виробництва;
 в) створення комбінації з неформальних і нав'язаних дій (організація робочої групи з рисами неформальної, переплетення внутрішніх і зовнішніх цілей; здійснення менеджером функцій неформального лідера).

Менеджер, стаючи лідером, здійснює свої управлінські функції (планування, організацію, мотивацію, контроль) через призму неформального лідера. Лідерство в системі управління проявляється за трьома напрямками:

- а) організація і корекція діяльності працівників:
 - постановка яasnих цілей;
 - координація зусиль;
 - окреслення результатів;
 - виконання ролі ведучого;
- б) мотивація діяльності підлеглих:
 - надихати на цілеспрямовану поведінку;
 - задоволення індивідуальних і групових потреб;
 - вселяння впевненості;
 - захоплення людей своїм прикладом;
 - створення групової синергії (наочний показ того, що спільна групова діяльність – це щось більше, ніж арифметична сума індивідуальних зусиль);
- в) забезпечення представництва групи:
 - представлення інтересів групи за її межами;
 - підтримка рівноваги між внутрішніми та зовнішніми потребами групи;
 - визначення перспективи розвитку групи.

Усе сказане дає можливість сформулювати робоче визначення функції лідерства в менеджерській діяльності. Воно гранично стиснуто.

Лідерство – це істотний компонент діяльності менеджера, його цілеспрямований вплив на поведінку окремих осіб чи цілої робочої групи; інструментами такого впливу виступають навички спілкування й особисті якості менеджера, що відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи.

Сьогодні змагаються дві точки зору на лідерські здібності. Перша стверджує, що лідером потрібно народитися і що виховання лідера – справа безнадійна. Інша точка зору ґрунтується на тому, що лідерські здібності розвиваються. Правда, для цього необхідні

визначені задатки психофізіологічного плану – гостра увага, гарна пам'ять, схильність до продуктивного мислення тощо. Такі задатки характерні для багатьох видів діяльності комунікативного профілю. Лідерські здібності й особливо лідерська майстерність розвиваються в процесі цілеспрямованої діяльності. Будучи призначеним чи обраним на посаду менеджера, молодий керівник повинен ознайомитися з арсеналом знань, якими повинен володіти лідер робочої групи.

14.5. Теорії лідерства

Існує три основних підходи до розуміння керівництва. Перший підхід заснований на тому, що вся увага приділяється рисам характеру керівника, а головне – підлеглих. При виборі керуючого в цьому випадку наголос робиться на природних рисах його характеру.

Наступний підхід одержав назву поведінкового. Він заснований на тому, що вся увага приділяється типу поведінки майбутнього лідера. Нарешті третій підхід названий теорією випадків. Він заснований на переконанні в тому, що успіх будь-якого керівництва залежить від маси зовнішніх факторів, до яких варто пристосовувати будь-який тип характеру і поведінки.

Теорія рис характеру індивідуума

Спроби визначити, якими рисами характеру повинен володіти ідеальний керівник, складають основу даної теорії. Дослідники зупиняються на персональних якостях, фізичних характеристиках і розумових здібностях потенційного керівника.

Всі дослідження, проведені з метою визначити, якими фізичними якостями повинен володіти лідер, показали, що немає чітких фізичних розходжень між лідером і нелідером. Ні вага, ні зріст, ні стать, ні вік, ні зовнішні дані не впливають на можливий успіх чи провал будь-якого підприємства. Незважаючи на те, що для нас дуже важливе значення має зовнішній вигляд співрозмовника, ми, як правило, переймаємося повагою до людини, що виглядає як лідер, але успіх справи, якою вона керує, на жаль, від цього практично не залежить.

Дослідники стверджують, що вираження “позначок природжених лідерів” має право на існування і цілком відбиває ситуацію з залежністю підприємницького успіху від фізичних характеристик керівника.

Спроби визначити особливий набір рис характеру і розумових здібностей ідеального керівника мали обмежений успіх. Особливу увагу в цій сфері досліджень приділив Едвін Гізелі. Більше двадцяти років наукової діяльності він присвятив вивченню даного питання і зробив такий висновок: лідер з яскраво вираженими авторитарними схильностями має менше шансів на успіх, ніж людина більш спокійна у цьому відношенні. Менш важливими рисами, що характеризують керівника, є професійні досягнення (висота ступеня на службових сходинках), розумові здібності, самовпевненість, самореалізація, рішучість.

Інше дослідження на ту ж тему було проведено Фредом Філдером. Він зробив висновок, що проникливий і психологічно віддалений від підлеглих керівник має більше шансів на успіх. Такому керівнику легше об'єктивно оцінити роботу кожного із службовців.

Але, напевно, найважливіший висновок із усіх подібних досліджень зводиться до такого твердження: індивідуальні риси особистості керівника майже не впливають на успіх загальної справи, а отже, вони не повинні ставати критеріями при доборі керівників.

Однак дуже важливо знайти оптимальне сполучення між особистими характеристиками керівника й особливостями керованої ним групи. Якщо таке сполучення знайдене успішно, то продуктивність роботи такої групи різко зросте. На додаток до викладеного варто помітити, що чоловіки і жінки мають абсолютно рівні шанси на успіх.

Теорія поведінки

Недоліки досліджень у рамках теорії рис характеру виявилися причиною розширення сфери пошуків, оскільки багато економістів прагнули все-таки створити універсальний метод добору керівників до того, як вони включаються безпосередньо в роботу. Так зародилася основа теорії поведінки. Цей підхід базується на вивченні життєвого досвіду майбутнього керівника, на тому, наскільки успішні чи безуспішні його дії у різних сферах. У випадку, якщо стиль поведінки претендента відповідає визначеним вимогам, він, безумовно, має шанси бути прийнятим на роботу. Якщо ж людина вже займає керівну посаду, то на цей випадок існують визначені методики, що допомагають йому вибрати найбільш правильний стиль поведінки з метою збільшити ефективність роботи керуючих структур.

Дві найбільш сильні течії у вивченні процесу керівництва утворилися в середині 40-х років у державному університеті Огайо й університеті Мічигану. Саме там були закладені основи теорії поведінки. Вчені дійшли висновку, що існує два принципових виміри поведінки лідера.

1. Турбота про людей.

За такого підходу керівник приділяє особливу увагу своїм взаєминам з підлеглими, підтримує атмосферу довіри, взаємодопомоги, намагається чуйно відноситися до нестатків і потреб своїх підлеглих. Як правило, керівники такого типу відрізняються м'яким, відкритим, дружнелюбним характером. Колективи, очолювані таким менеджером, відрізняються згуртованістю і гармонійністю.

2. Упор на процес виробництва.

Цей підхід заснований на прагненні керівника змусити підлеглих працювати так, щоб досягти максимальної продуктивності. Менеджери, що підтримують подібний стиль поведінки, вимагають суворого підпорядкування робочим розпорядкам, чіткого виконання завдань, що стоять перед усім колективом. Вони найчастіше автократичні у своїх рішеннях, вище за все ставлять правила, інструкції, процедури.

Дослідження, проведені у двох названих напрямках, дозволили одержати досить цікаву інформацію. Наприклад, менеджери, що працюють на основі другого підходу, були оцінені як менш професійні в порівнянні з їх колегами, що дотримуються першого підходу. Це твердження стало правильним для таких галузей, як обслуговування, бухгалтерські та подібні їм фірми, медицина, торгівля. Що ж стосується промислового виробництва, то тут правильне саме зворотне. Упор на процес виробництва оцінюється в цій сфері як більш правильний і ефективний. Крім того, з'ясувалося, що при управлінні за другим принципом (увага на виробництво) рівень травматизму, захворювань, прогулів значно вищий, ніж за іншого підходу до управління. Однак у колективах, де відсутня чітка структура і згуртованість, застосування твердого стилю управління є тільки позитивним фактором. Він підвищує рівень задоволення працею.

Мабуть, найбільш істотний внесок у вивчення стилів поведінки керівника в останні роки вніс Гаррі Юкл, що розробив дев'ятнадцять категорій поведінки лідера. Цей список є, мабуть,

найбільш повним. Він може бути використаний при навчанні молодих і перенавчанні досвідчених керівників і допоможе їм зрозуміти, що повинен містити в собі процес управління колективом. Робота Юкла дозволяє менеджерам створити правильний образ керівника, прорахувати правильність тих чи інших дій. І все це з метою вивести процес виробництва на якісно новий рівень.

1. Головний акцент на виробництво.

Дана сторона діяльності керівника містить у собі всі заходи, які здійснюються з метою збільшення продуктивності й ефективності виробничого процесу.

2. Чуйність, уважність.

Дані категорії є необхідними в діяльності керівника. Лідер колективу, щоб зберегти і зміцнити свою позицію, повинен бути винятково уважний до його членів, суворий і об'єктивний. Він повинен надавати визначену підтримку людям, що у нього вірять.

3. Наснага.

Подібна риса завжди з позитивної сторони характеризує керівника, що володіє нею. Здатність лідера стимулювати ентузіазм у членів колективу, вселяти в них впевненість у власних силах, надихати на виконання будь-яких завдань є запорукою успіху всієї справи.

4. Похвала і визнання.

Використання таких методів заохочення службовців є гарантією ефективності всього виробництва. Керівник може виразити вдячність за якісно виконану роботу, подякувати за особливий внесок у виробництво, виразити впевненість у збереженні подібного відношення і надалі.

5. Винагорода за діяльність на благо фірми.

Керівник може виразити свою вдячність підлеглим у вигляді подарунка або грошової премії, або підвищення в посаді, або надання більш сприятливих умов роботи, або збільшення часу відпустки тощо.

6. Участь у прийнятті рішень.

Керівник проводить консультації з підлеглими з найважливіших питань ведення справ у компанії, дозволяє їм вносити корективи в прийняті ним рішення.

7. Передача повноважень.

Керівник передає частину своїх функцій підлеглим, а відповідно розподіляє і частину відповідальності, при цьому члени колективу

самі вирішують, як найбільш правильно підійти до виконання доручених їм робіт.

8. Роз'яснення ролей.

Керівник доводить до відома підлеглих їхні обов'язки і ступінь відповідальності, пояснює правила, норми поведінки і роботи в даній організації, дає їм зрозуміти, чого конкретно він хоче від кожного з них.

9. Постановка цілей.

Керівник наголошує на важливості кожного з виконуваних доручень, пояснює загальну задачу, дає оцінку швидкості виконання кожного з завдань, забезпечує надійний зворотний зв'язок.

10. Навчання.

Керівник визначає потребу в перепідготовці й підвищенні кваліфікації для своїх підлеглих.

11. Поширення інформації.

Керівник тримає підлеглих у курсі всіх подій, що відбуваються у фірмі, в тому числі зведення про діяльність усіх підрозділів усередині організації і за її межами. Доводить до відома працівників усі рішення, прийняті вищим керівництвом, а також інформацію про проведення зустрічей і конференцій.

12. Рішення проблем.

Керівник бере на себе ініціативу за вирішення проблем, що виникли у процесі виробництва. Цю ініціативу він повинен рішуче довести до кінця.

14. Планування.

Керівник складає чітку програму дій щодо втілення в життя поставлених цілей (оперативні плани, стратегії досягнення цілей, графіки робіт, терміни виконання).

14. Координація дій.

Керівник зобов'язаний забезпечувати чітку координацію між різними підрозділами організації, залучати до цього процесу підлеглих, пояснювати, наскільки важлива для виробництва чітка координація робіт.

15. Полегшення роботи.

Керівник робить підлеглим підтримку, постачаючи необхідну сировину, забезпечуючи додатковими зручностями на робочих місцях, виявляє й усуває різного роду проблеми, видаляє перешкоди з виробничого процесу.

16. Залучення консультантів.

Керівник підтримує контакти з фахівцями в різних галузях і в разі потреби вдається до їх допомоги, поради, консультації.

17. Налагодження сприятливого клімату в колективі.

Керівник робить усе, щоб у середовищі його підлеглих зберігалася атмосфера довіри і взаєморозуміння, кооперації і взаємодопомоги.

18. Управління конфліктами.

Кожен керівник повинен прагнути до того, щоб уникати будь-якого типу конфліктних ситуацій у своєму колективі. Для цього він може проводити визначену профілактичну роботу. Якщо ж уникнути такої ситуації не вдалося, то тягар вирішення проблеми знову лягає на плечі лідера.

19. Дисципліна і критика.

Будь-який керуючий у своїй діяльності стикається із ситуаціями, коли необхідно відновити дисципліну, що похитнулася, покритикувати підлеглих за несумлінність, порушення інструкцій, неякісну працю. Дисциплінарними впливами можуть бути офіційне попередження, позбавлення премій, пониження в посаді, звільнення.

Теорія випадків

Один з останніх і найбільш широко обговорюваних підходів до розуміння керівництва будується винятково на теорії поведінки. У ній стверджується, що поведінка керівника будується по-різному в кожній конкретній ситуації. Наприклад, той стиль управління, що приносить успіх в управлінні розрізненим колективом сезонних робітників (автократичний) призведе до повного провалу у випадку його застосування в роботі дослідницького відділу. Цей підхід відомий за назвою теорії випадків чи ситуаційного підходу. Дослідники в рамках вивчення даної теорії розробили основні моделі поведінки керівника, які мають значну практичну цінність.

Підлеглі:

- залежні від свого керівника;
- не мають можливості висловити свою думку;
- мають невисоку кваліфікацію (не завжди);
- усвідомлюють, що можуть бути жертвами застосування надзвичайних повноважень;
- усвідомлюють, що є членами групи “трудова надлишки”;
- практично не мають незалежності;

• часом самі стають послідовниками авторитарного режиму або прихильниками.

Ситуація на робочих місцях.

Панує суворі дисципліна, підтримка її здійснюється за допомогою суворого контролю. Рівень прибутку не дуже високий. Здійснюється твердий контроль обсягу витрат на виробництво. Існує постійна небезпека травматизму. Робота не вимагає високих професійних навичок, часто робиться переустаткування, зміна виробничого процесу. Можливі наслідки від зловживання даним стилем ведуть до того, що: убожіє спілкування, знижується адаптація робітників до різких перетворень; діяльність носить рутинний характер; творче зростання практично виключене.

Демократичний режим – це коли лідер/менеджер:

- має обмежену владу, може сам установлювати межі її застосування або приймає умови;
- група може зняти його з посади і замінити членами колективу;
- є залежним від тимчасових меж у своїй діяльності;
- може застосовувати обмежене число санкцій стосовно підлеглих.

Підлеглі:

- здійснюють контроль над методами керування;
- переважно є середнім класом;
- найчастіше мають такі професії, як учені, інженери, менеджери та ін.;
- мають високі професійні навички;
- люблять суворий порядок, але не авторитарний;
- мають високі соціальні потреби.

Ситуація на робочих місцях:

Цілі діяльності доступні і зрозумілі всім. Відповідальність і контроль розділені між керівниками різних рівнів. Завжди існують тимчасові межі для виконання того чи іншого завдання. Перетворення носять поступальний, прогресивний характер. Реальний чи потенційний ризик здоров'я дуже низький. Широко використовується колективна праця. Можливі наслідки від зловживання даним стилем ведуть до того, що людина пристосовується до залежності від колективу, найчастіше втрачає здатність самостійно мислити. В екстремальних ситуаціях можливі серйозні затримки при прийнятті рішень.

Режим слабкого, безініціативного керівництва – це коли лідер/менеджер:

- не має реальної влади;
- не обмежений тимчасовими межами;
- незамінний на посаді, оскільки всіх таке становище влаштовує;
- не може застосовувати ніяких санкцій;
- не має знань з специфіки виробництва.

Підлеглі:

- мають більше влади, ніж керівник;
- не приймають порядок;
- легко піднімаються на заколот, страйк;
- слабо організовані;
- як правило, це учені чи інші робітники з рідкісними знаннями, що усвідомлюють свою необхідність.

Ситуація на робочих місцях.

Немає чітко визначених цілей діяльності, ні структури в організації. В основному існує тільки система самоконтролю. Не обмежений час на виконання завдань. Перетворень і змін у системі праці практично не відбувається, або вони передбачувані. Атмосфера на робочих місцях м'яка, сприятлива. Для виконання професійних функцій вимагаються високі навички й особливі знання.

Можливі наслідки від зловживання даним стилем управління.

Застосування подібного стилю організації роботи може викликати дроблення колективу, ізоляцію особистості, нерозуміння, хаос, анархію. А також небезпечна відсутність взаєморозуміння, взаємодопомоги, єдиного керівного стрижня. Це може вести до того, що зусилля безпосередньо в професійній діяльності будуть звернені на марну боротьбу, насадження своїх прав, відстоювання інтересів і поглядів.

Теорія ефективності керівництва Ф. Фідлера

Фред Фідлер відомий як один з перших експертів з управління, що стали рішуче на позицію підтримки теорії випадків. Він вважав, що ефективність стилю управління може бути оцінена, якщо тільки цей стиль відповідає даній ситуації. Він також вважав, що успіх чи ефективність того чи іншого стилю управління залежить від трьох факторів: відносин керівника з підлеглим, структури виробничих завдань і рівня влади керівника.

1. Відношення керівника і підлеглих.

Одним з найважливіших факторів у визначенні ефективності управління є ступінь лояльності лідера до членів колективу. Коли взаємини між ними тісні, лідер може розраховувати на підтримку і розуміння в будь-яку хвилину, якщо ж ці відносини не можуть бути названі такими, то сила слова керівника як би автоматично знижується.

2. Структура виробничих завдань.

У даному випадку під структурою виробничих завдань будемо розуміти ступінь рутинності (простий і об'ємний) чи нерутинності (складний і унікальний) роботи. Складні завдання вимагають великої злагоженості, чуйної участі керівника, ініціативи й ентузіазму від підлеглих, додаткових витрат часу. З іншого боку, вони розраховані на високий рівень відповідальності, носять нерутинний характер, вимагають застосування демократичного стилю управління.

3. Рівень влади керівника.

Обсяг формальної і неформальної влади лідера має істотне значення. Обсяг цієї влади вимірюються авторитетом керівника. Ця влада дозволяє йому чи їй віддавати накази чи заохочувати, карати. Високий рівень влади дозволяє застосовувати авторитарні методи управління і навпаки.

Фідлер думав, що ці три фактори в комбінації можуть дати в позитивному змісті образ ідеального керівника. Для оцінки стилю керівництва він розробив унікальний і багато в чому спірний метод. Він просив керівників описати найменш улюблених ними колег, помічників у роботі.

Фідлер стверджував, що керівник, що описує нелюбих йому підлеглих у більш стриманому стилі, є схильним до демократичного стилю управління. Це люди, що позитивно настроєні на спілкування, обмін думками. Фідлер назвав цих керівників орієнтованими на спілкування. На противагу їм ті, хто описував своїх підлеглих злісно, без симпатії, назвали керівниками, орієнтованими на виробництво.

Теорія руху до мети Р. Хауса

Третім ситуаційним підходом є теорія руху до мети, розроблена Робертом Хаусом. Свою назву ця теорія одержала на основі висновків про те, що процвітаючий лідер зобов'язаний виконувати три види задач. Він повинен насамперед пояснити підлеглим,

як краще досягти поставлених цілей, розробити і впровадити методи їхнього досягнення. У процесі виконання виробничих функцій керівник здійснює координаційну і направляючу діяльність. При цьому можна поставити проміжні цілі для полегшення орієнтації. Крім того, у процесі роботи можна знижувати чи підвищувати інтенсивність діяльності підлеглих. Ця модель відрізняється від усіх інших тим, що вона не містить у собі цілеспрямованих спроб визначити самий ефективний стиль управління в конкретних умовах. Більше того, ця теорія стоїть на позиції сполучення різних стилів, закликає керівників бути гнучкими у своїх діях. Керівник повинен бути готовим до вибору завжди. При цьому можливі чотири ситуації.

1. У директивному стилі управління лідер ставить цілі, визначає тимчасові рамки, методи роботи і стандарти виконання тих чи інших операцій для своїх підлеглих.

2. Чуйне керівництво. Керівник приділяє особливу увагу підлеглим, довіряє їм і поважає кожного. Настроний винятково дружньо, чуйний до будь-яких соціальних нестатків усіх членів колективу, особливо тим, що стосуються їхньої особистої участі в процесі виробництва.

3. За управління, орієнтованого на виробничі досягнення, керівник розраховує середній рівень щорічної модернізації виробництва, планує його вплив на ефективність виробництва, особливу увагу приділяє постійному підвищенню якості продукції, що випускається, її привабливості. Чуйність є головною рисою атмосфери на робочих місцях. За особливі досягнення встановлена щедра винагорода. У таких організаціях усе поставлено на службу виробництва, але не на шкоду людям.

4. Управління, засноване на участі, в основу ставить участь підлеглих у процесі прийняття рішень. Керівник враховує рекомендації, ідеї й оцінки, зроблені кожним із членів колективу до того, як прийняти рішення.

Наприклад, Роберт Хаус стверджує, що авторитарне керівництво найбільш ефективно за виконання унікальних, нестандартних операцій. Чуйне керівництво виправдовує себе у випадку з рутинною роботою. Коли колектив має високий потенціал ініціативності, варто поміркувати над тим, наскільки ефективний був би стиль управлінської поведінки, орієнтований на виробничі досягнення. Якщо ж рівень професійних навичок персоналу високий, а

досвід роботи великий, то найбільш правильним буде вибір поведінки, орієнтований на участь підлеглих у процесі прийняття рішень.

14.6. Типологія стилів керівництва

Стиль управління (керівництва) – це сукупність особистих та індивідуально-психологічних характеристик керівника, за допомогою яких реалізується той чи інший метод (методи) керівництва.

Стиль лідерства (керівництва) – це типова для лідера (керівника) система прийомів впливу на ведених (підлеглих).

У практиці та теорії управлінської діяльності виділяють різні типи стилів керівництва за ознакою переважання одноосібних чи групових способів впливу на організацію виробничого процесу.

1. Авторитарне управління (директивне, імперативне): керівник сам визначає групові цілі, сам приймає рішення, на підлеглих діє, головним чином, наказом, розпорядженням, які не підлягають обговоренню. Авторитарне управління має різні форми.

А. Патріархальне: всі “члени сім’ї” повинні слухатися керівника, а він вважає підлеглих такими, які не “доросли” до прийняття рішень. Але це його “діти”, про яких він, звичайно, повинен піклуватися.

Б. Авторитарне: більш притаманне інституціям (державі, підприємству), ніж окремим особам. Керівництво здійснюється апаратом через підлеглі інстанції, які побічно проводять рішення автократа (самодержця), залишаючись підлеглими йому.

В. Бюрократичне: домінує деперсоналізація (людина – носій регламентованих функцій), керівники всіх рівнів займають своє місце в структурі інстанцій і мають право на виконання даних їм повноважень. Системі регулювання підпорядковуються і керівництво, і підлеглі (предметна компетентність).

Г. Харизматичне (харизма – милість Бога): за лідером визнаються видатні, єдині у своєму роді якості, а тому він може побажати будь-якої жертви від підлеглих і не зобов’язаний про них турбуватися.

2. Демократичне управління (кооперативне, колективне): керівник мобілізує групу на колективну розробку рішень і колективну їх реалізацію, організовує систематичний обмін інформацією, думками, на підлеглих діє переконаннями, порадами, аргументами.

Демократичний стиль характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень і виконанням завдань, оцінкою роботи після її завершення, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановленням відповідності цілей організації і цілей груп працівників.

3. Ліберальне (пасивне) управління: низький рівень вимог до підлеглих, головні засоби впливу – прохання, інформація.

Ліберальне керівництво базується на майже повній свободі у визначенні своїх цілей і контролі своєї власної роботи. Його можна розглядати як різновид демократичного стилю.

4. Анархічне управління: фактична відмова від активного впливу на підлеглих, уникання в прийнятті рішень, невтручання і потурання підлеглим (“роби як знаєш”).

У наш час на Заході в менеджменті практикують комбінування авторитарного і кооперативного стилів керівництва, причому останній переважає.

Поряд з цим виділяють ще й індивідуальні стилі керівництва.

Вибір індивідуального стилю керівництва колективом є одним із найважливіших завдань для менеджера. Як правило, виділяють п'ять основних стилів керівництва [15]:

1. Невтручання: низький рівень турботи про виробництво і людей. Керівник не керує, багато працює сам. Домагається мінімальних результатів, які достатні тільки для того, щоб зберегти свою посаду в даній організації.

2. Тепла компанія: високий рівень турботи про людей. Прагнення до встановлення дружніх стосунків, приємної атмосфери і зручного темпу праці. При цьому керівника не дуже цікавить, чи будуть досягнуті конкретні й стабільні результати.

3. Завдання: увага керівника повністю зосереджена на виробництві. Людському фактору або взагалі не приділяється увага, або приділяється її вкрай мало.

4. Золота середина: керівник у своїх діях прагне достатньою мірою поєднати орієнтацію як на інтереси людини, так і на виконання завдання. Керівник не вимагає занадто багато від працівників, але і не займається потуранням.

5. Команда: керівник повністю прагне поєднати у своїй діяльності як інтерес до успіху виробництва, так і увагу до потреб людей. Питання тільки в тому, щоб бути і діловим, і людським. Спільні обов'язки, що їх беруть на себе працівники заради досягнення цілей організації, сприяють взаємовідносинам довіри і поваги.

Крім типологічного та індивідуального стилів керівництва, на практиці існують принципи і прийоми управління, про які не прийнято говорити вголос. Ці принципи, хоч і є певною мірою породженням нашої колишньої системи з поправкою на менталітет, все ж таки мають під собою психологічне підґрунтя.

1. Ефект опудала. Керівник вибирає із працівників, причому з високим статусом і висококваліфікованих, “опудало”, тобто того, ким він лякає решту працівників. А саме: на різних нарадах, зборах, де присутня більшість працівників, він прагне применшити значення роботи своєї “жертви”, показати “некомпетентність” цієї людини, критикувати слушні рекомендації, робити “в'їдливі” зауваження. Цим начальник “вбиває двох зайців”:

а) показує підлеглим, менш кваліфікованим і з нижчою посадою, що “я можу зробити з Вами те ж саме або й ще більше”, і тим самим наганяє на них страх;

б) підриває авторитет і нервову систему своєму потенційному конкурентові, щоб той зривався і показував себе як скандаліст.

Подібна тактика керівника призводить до затяжних, відкритих і прихованих конфліктів, які, в принципі, не закінчуються ані чияєсь перемогою, ані позитивним ефектом.

2. “Бий своїх, щоб чужі боялися”. Деякі керівники показують, що вони розрізняють поняття “дружба” і “робота”. З кимось із своїх підлеглих у позаробочий час дружать і мають спільні інтереси чи хобі – і про це усі знають. На роботі ж демонстративно підкреслюють свою вимогливість до цих людей. Часто публічно критикують, “перегинаючи при цьому палку”. І цю несправедливість також помічають всі члени колективу. Таким чином керівник хоче показати всім, що він принциповий і справедливий. Врешті-решт “побутовий” приятель керівника не витримує цієї подвійної гри і або йде в інший колектив від свого “покровителя”, або між ними починається конфлікт.

І тому офіційні рівні ділові стосунки, де не перетинаються особисті інтереси, – це найкраща дружба між керівником і підлеглим.

3. “Розділай і владарюй”. Цей принцип використовують часто керівники, які не відчувають себе впевнено на своєму місці або ж наділені манією підозрливості.

Для таких керівників важливо, щоб у їхньому підрозділі чи на їхній ділянці працівники, особливо на суміжних і важливих ділянках роботи, конфліктували між собою. Тоді, на їхню думку,

внутрішнє, хай нездорове, суперництво приведе до зовнішньої стабільності. Кожна із “ворогуючих сторін” скаржитиметься начальнику одна на одну. Керівник заспокоюватиме кожного такого працівника і буде начебто на його боці. Хоча насправді керівникові це вигідно, він сам тонко ініціює конфлікти і “підсипає жару у вогонь”.

У цій не дуже “чистій” тактиці керівник виходить з таких міркувань:

а) конфліктуючи між собою, працівники не об’єднуються проти нього;

б) він буде завжди поінформований, якщо проти нього в колективі щось задумали;

в) конфліктне суперництво між працівниками автоматично сприятиме і кращому виконанню кожним членом групи своїх функціональних обов’язків.

Виходячи з цього принципу управління, можна деякий час протриматися “на плаву”, але якщо працівники розкодують тактику керівника, то можуть усі об’єднатися – і тоді кінець кар’єрі, принаймні у цій організації. Можливий також інший варіант, що підлеглі переймуть тактику “тихої сапи” від свого керівника і скерують її проти нього ж.

4. “Тихе теля двох маток ссе”. Відразу зазначимо, що цей принцип стосується поведінки керівника до вищого над собою начальства. Він означає, що керівник певної нижчої структури ніколи не заперечує вищим керівникам, навіть якщо, на його думку, ті неправі у своїх рішеннях, виявляє підкреслену ввічливість, старанність, беззастережність. До того ж не тільки до свого прямого начальника, з яким він найбільш пов’язаний функціонально, але і до інших. Звичайно, з певною метою.

Такий керівник стає зручним для всіх, його наближують до себе вищі чини, які хочуть мати таких заступників.

Щодо членів підлеглого колективу, то той, що “тихе теля...”, може бути різним: як авторитарним, так і вимогливим, справедливим, демократичним. Від його тактики стосунків із вищим начальством колектив не страждає – навпаки, може мати деякі “неписані” пільги.

5. “Кожній сестрі по сережці”, або “давайте жити дружно”.

Цей принцип стосується передусім стимулювання, як одного із важелів керівництва. При розподілі премій, путівок, відпусток

тощо, а також конкретної роботи між членами колективу керівник, який сповідує цей принцип, прагне нікого не образити, зробити так, аби всі залишалися максимально задоволеними. Для нього основне, щоб була стабільність і не було скарг у вищі інстанції.

Відомо, що всіх задовольнити неможливо, а ті, хто працює сумлінно, відчувають себе ображеними і приниженими. Адже їх стимулюють так само, як і тих, хто працює абияк.

Цей принцип управління навряд чи може мати місце в приватних виробничих структурах. Він може існувати швидше в державних організаціях із бюджетним фінансуванням чи державним замовленням, де цей принцип у свій час і народився.

6. “Ефект клітки”. Це особливість постстосунків між колишнім керівником і підлеглим. Зазначимо одразу: це не означає, що стосунки тоді були між ними ворожими чи неприязними. Вони могли бути і приховано, і явно доброзичливими.

Ця особливість стосунків означає, що колишній підлеглий відчуває до свого колишнього керівника певні “претензії” за те, що доводилося коритися чужій волі. За аналогією із тигром, якого випустили з клітки, він готовий роздерти свого “опікуна”, хоча той і годував його м’ясом.

І якщо директор зустрічає свого привітного колись підлеглого, а професор – запобігливого аспіранта через короткий, після розходження їхніх шляхів, час, і помічає, що поведінка його якась насторожена, – то це спрацьовує “ефект клітки”.

Мине час – і “ефект клітки” ослабне. Але це психічне явище варто враховувати в ділових стосунках.

14.7. Ситуаційні підходи до ефективного керівництва

Для визначення залежності між стилем керівництва, задоволеністю та продуктивністю праці американські теоретики почали вивчати не тільки взаємини керівників і підлеглих, а й ситуацію в цілому. В результаті розроблено кілька ситуаційних моделей, які отримали широке прикладне застосування.

Американський дослідник Лайкерт дійшов висновку, що стиль керівництва може бути орієнтованим або на роботу, або на людину. Причому більш продуктивною є орієнтація на людину.

Однак пізніше було виявлено, що є керівники, які одночасно орієнтуються і на роботу, і на людину, тобто роблять спробу створити певний інтегральний стиль керівництва.

Лайкерт запропонував 4 системи для підбору стилю лідерства, які базуються на оцінці поведінки керівників (табл. 14.1).

Таблиця 14.1. Чотири базових системи Лайкерта

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Експлуаторсько-авторитарна	Доброзичливо-авторитарна	Консультативно-демократична	Базується на засадах участі

Згідно з системою 1, керівники мають характеристики автократів, системою 2 – дозволяють підлеглим обмежено брати участь у прийнятті рішень, системою 3 – використовують двостороннє спілкування і допускають деяку довіру між керівниками і підлеглими, системою 4 – орієнтуються на групові рішення й участь працівників у прийнятті рішень. Четверта система найбільш дійова, базується на максимальній децентралізації, взаємодовірі, двосторонньому і нетрадиційному спілкуванні. Вона найбільше орієнтована на людину.

Координатна сітка керівництва. Отримані результати в Університеті штату Огайо й Мічиганському університеті лягли в основу розробленої Робертом Блейком й Джейн Мутон (Техаський університет) двомірної теорії лідерства (так звана координатна сітка керівництва (управлінська сітка)). Двомірна модель й п'ять із семи основних стилів керівництва наведена на рис. 14.2. Кожна з осей сітки являє собою 9-бальну шкалу, де одиниця означає низький, а 9 – високий рівень орієнтації (Джерело: Robert R. Blare, Anne Adams McCanse, Leadership Dilemmas – Grid Solution, Houston, Gulf, 1991, 29).

Стиль “керування командою” (9,9) вважається найбільше ефективним у силу того, що виконання робочих завдань засновано на спільних зусиллях членів організації. Стиль “керування заміським клубом” (1,9) означає, що основний акцент зроблений на потребі співробітників, а не на результаті праці. “Засноване на повноваженнях керування” (9,1) виникає, коли менеджмент орієнтується насамперед на ефективність операцій. Стиль “серединне керування” (5,5) відбиває рівну увагу як до співробітників, так і до виробничих проблем. “Убоге керування” (1,1) означає відсутність філософії керівництва й управління, які направлені на підтримку міжособових відносин й виконання робітничих завдань. Тут зусилля менеджменту мінімальне.

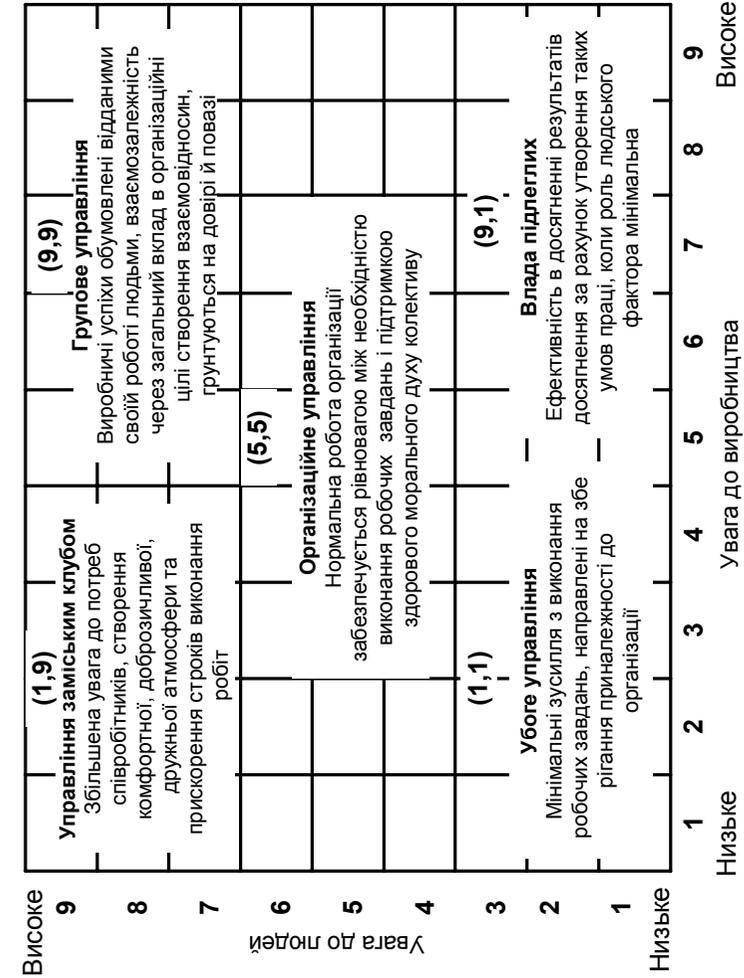


Рис. 14.2. Координатна сітка керівництва

Ситуаційна модель керівництва Фідлера

Теорія Ф. Фідлера – одна з перших, але дуже продуктивна спроба побудувати струнку систему, об’єднуючу стилі керівництва й організаційні ситуації. Основна ідея проста: визначення найбільш адекватного конкретним обставинам стилю лідерства.

Згідно з цією моделлю, увага зосереджується на ситуації з урахуванням трьох факторів, які впливають на поведінку керівника.

1. Лояльність підлеглих, довіра до своїх керівників (взаємини між керівником і членом колективу).

2. Чіткість формулювання завдань і структуризація, а не розпливчастість і безструктурність (структура завдання).

3. Обсяг законної влади, пов’язаної з посадою керівника, яка дає йому змогу використовувати винагороди, а також підтримка формальної організації (посадові повноваження).

Оскільки стиль керівництва залишається в цілому однаковим, то його треба використовувати в таких ситуаціях, які найбільш підходять стабільному стилю.

Наріжним каменем ситуаційної теорії Ф. Фідлера є орієнтованість керівника на взаємини чи на виконання завдання. *Керівник, орієнтований на взаємини*, насамперед враховує потреби співробітників. *Орієнтований на завдання лідер*, у першу чергу зацікавлений у виконанні робочих завдань (нагадує стиль “ініціювання структури”).

За допомогою опитування Фідлер увів поняття найменш бажаного колеги (НБК), тобто такого, з яким працівникам найменше хотілося б працювати.

За Ф. Фідлером, стиль керівництва визначається за допомогою шкали “найменш бажаний колега”. **Шкала НБК** являє собою мотиваційну систему поведінкових переваг керівника й складається з 16-ти протилежних прикметників, розташованих по різні сторони 8-бальної шкали. Ось деякі використовувані Ф. Фідлером у шкалі НБК біполярні визначення (рис. 14.3).

Відкритий									Стриманий
Причепливий									Покладливий
Ефективний									Непродуктивний
Самовпевнений									Нерішучий
Похмурий									Життєрадісний

Рис. 14.3. Шкала НБК

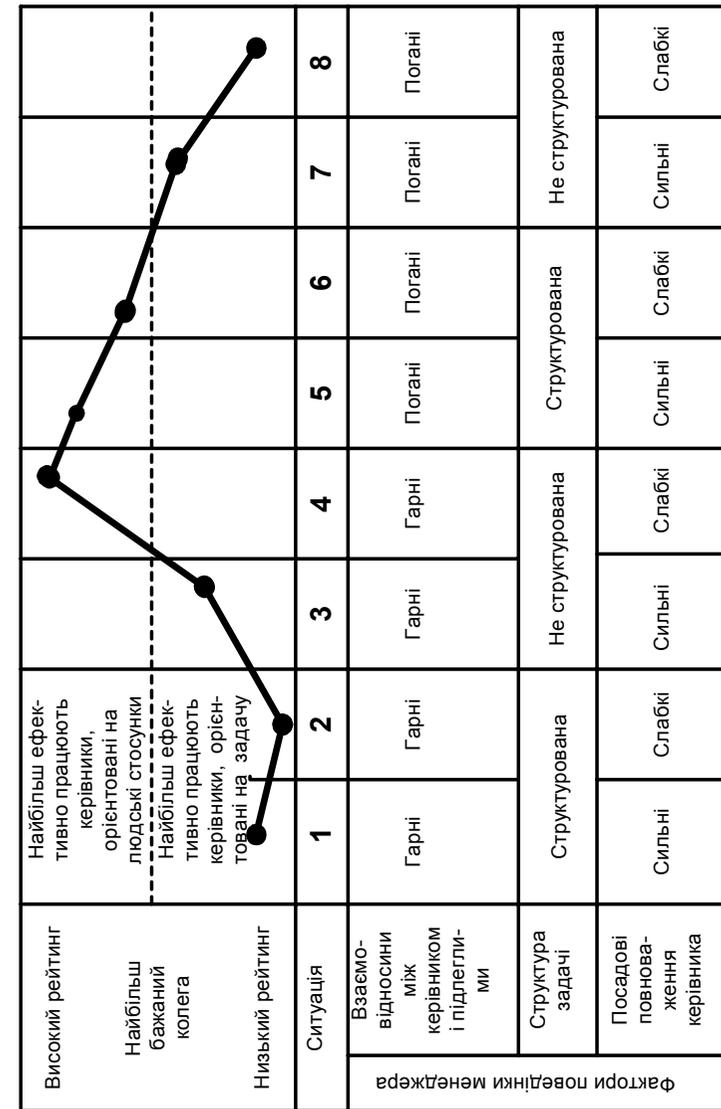


Рис. 14.4. Ситуаційна модель керівництва Фідлера [10, с. 502]

Якщо керівник описує співробітника, якому надається найменша перевага, використовуючи прикметники з позитивним значенням, вважається, що він орієнтований на взаємини (турботливий, що поважає почуття інших людей менеджер), і навпаки, якщо лідер використовує переважно негативні визначення, прийнято вважати, що він приділяє основну увагу робочим завданням.

На рисунку 14.4 показано, що стосунки між керівником і членами колективу можуть бути добрими і поганими, завдання можуть бути структурованими і неструктурованими, а посадові повноваження – великими і малими. Порівняння цих трьох параметрів дає 8 стилів керівництва (8 ситуацій).

В ситуаціях 1, 2, 3, 8 – керівник, орієнтований на задачу, або НБК з низьким рейтингом, є найбільш ефективним.

В ситуаціях 4, 5, 6 – керівники, орієнтовані на людські взаємини, або НБК з високим рейтингом, працюють найліпше.

В ситуації 7 – добре працюють обидві групи керівників.

Найбільш благополучна для керівника ситуація 1, а найменш – 8. Характерно, що ситуація 1 і ситуація 8 орієнтують керівника на роботу. Тут потрібний авторитарний стиль. У ситуації 1 (добрі взаємини, завдання структуроване, повноваження сильні) керівникові треба лише вказувати підлеглим, що їм робити. У ситуації 8 (усі фактори негативні) необхідним є авторитарний контроль.

Вибираючи стиль керівництва (за Фідлером), слід пам'ятати про те, що стилі, орієнтовані на людські взаємини, найбільш ефективні в помірковано благополучних для керівника ситуаціях (фактори в ситуаціях 4, 5, 6, 7), а стилі, орієнтовані на роботу, найбільш ефективні в умовах найбільш і найменш благополучних ситуаціях (фактори в ситуаціях 1, 2, 3, 8, частково 7). Фідлер довів важливість взаємодії керівника, виконавця та ситуації. Його підхід має особливо велике практичне значення для підбору, найму та розстановки керівних кадрів.

Ситуаційний підхід “шлях-ціль” Мітчела і Хауса базується на оцінці дії, яку створює поведінка керівника щодо мотивації, задоволеності та продуктивності праці підлеглого. Керівник спрямовує дії підлеглих на досягнення цілей організації. Деякі прийоми впливу на шляхи досягнення цілей:

1. Роз'яснення підлеглому того, що від нього вимагається.
2. Спрямування зусиль підлеглих на досягнення цілей.
3. Забезпечення підтримки.

4. Наставництво.

5. Усунення перепон у роботі підлеглих.

6. Формування у підлеглих таких потреб, які може задовольнити керівник.

7. Задоволення потреб підлеглих після досягнення цілей тощо.

Один із авторів підходу проф. Хаус виділив 4 стилі керівництва:

1. Стиль підтримки (подібний до стилю, що орієнтований на людину, людські взаємини).

2. Інструментальний стиль (подібний до стилю, що орієнтований на роботу, завдання).

3. Стиль, який заохочує підлеглих до участі у роботі (партисипативний) – керівник ділиться інформацією і використовує ідеї підлеглих для прийняття рішень групою, застосовуються консультації.

4. Стиль, орієнтований на досягнення, коли підлегли отримують напружене завдання, повинні постійно підвищувати рівень свого індивідуального виробітку.

Вибір стилю визначається:

– особистими якостями підлеглих;

– вимогами і дією з боку зовнішнього середовища.

Особлива увага приділяється стилям підтримки та інструментальному. Коли характер завдань неоднозначний, то перевагу слід віддати інструментальному стилю. Якщо підлегли хочуть і мають упевненість у можливості підвищення продуктивності праці, то доцільно використовувати стиль підтримки. Підлегли повинні бути впевнені, що вони можуть впливати на зовнішнє середовище (пункт контролю). При цьому керівник теж впевнений, що його повноваження і дії забезпечують вплив на події.

Ситуаційна теорія життєвого циклу Хорсі П. та Бланшара К. Згідно з нею, стилі керівництва залежать від здатності виконавців відповідати за свою поведінку (так званої зрілості), бажання досягнути мети, а також від освіти, досвіду, обізнаності в розв'язанні конкретних завдань. На думку Хорсі та Бланшара (американські економісти), зрілість є динамічною характеристикою, тобто характеристикою конкретної ситуації. Залежно від завдання, що виконується, окремі особи й групи працівників проявляють різний рівень зрілості, а керівник повинен міняти свою поведінку згідно з відносною зрілістю осіб чи груп (підлеглих).

На рисунку 14.5. показані 4 стилі лідерства, які відповідають повному рівню зрілості виконавців:

- давати вказівки S_1 ;
- продавати S_2 ;
- брати участь S_3 ;
- делегувати S_4 .

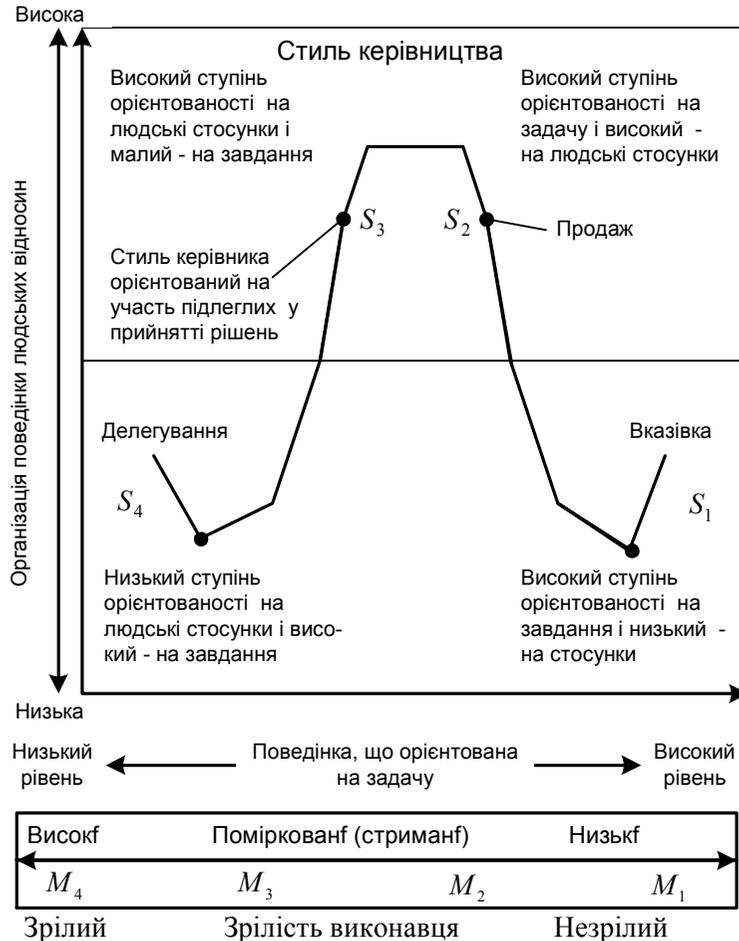


Рис. 14.5. Ситуаційна модель керівництва Херсі та Бланшара [10, с. 506]

За S_1 керівник найбільш орієнтується на завдання і найменше – на людські стосунки. Підходи для підлеглих з низьким рівнем зрілості Z_1 , які не хочуть або не можуть відповідати за конкретне завдання і яким потрібні інструкції, методики, керівництво, суворий контроль.

За S_2 керівник рівною мірою орієнтований на завдання і на людські взаємини. Підходить до підлеглих із середнім ступенем зрілості Z_2 , які хочуть прийняти відповідальність, але не можуть через обмежену зрілість. Керівник дає конкретні інструкції (що і як робити), підтримує бажання виконувати завдання під відповідальність підлеглих.

За S_3 керівник орієнтується найменше на завдання і найбільше – на людські стосунки. Підходить до підлеглих з поміркованою (стримано) високою зрілістю Z_3 . Керівник разом із підлеглими приймає рішення, допомагає їм, підвищує мотивацію і при цьому не нав'язує своїх вказівок.

За S_4 керівник орієнтований найменше і на завдання, і на людські стосунки. Підходить до підлеглих з високою зрілістю Z_4 . Керівник дозволяє своїм підлеглим діяти самостійно.

Ситуаційна модель прийняття рішень керівником Врума-Йеттона. Вона концентрує увагу на процесі прийняття рішень і має п'ять стилів керівництва, які керівник може використовувати залежно від участі підлеглих у прийнятті рішень (табл. 14.2) [10, с. 508]:

- автократичний (A I і A II);
- консультативний (C I і C II);
- повної участі (G II).

Таблиця 14.2. Стили прийняття рішень за Врумом-Йеттоном

Стиль	Характеристика
1	2
A I	Керівник сам розв'язує проблему або приймає рішення на основі одержаної інформації.
A II	Керівник отримує інформацію від своїх підлеглих, а потім сам розв'язує проблему.
C I	Керівник викладає проблему тим підлеглим, яких вона стосується, вислуховує пропозиції і приймає рішення.

Продовження таблиці 14.2

1	2
С II	Керівник знайомить з проблемою групу підлеглих, колектив вислуховує пропозиції, а керівник приймає рішення.
Г II	Керівник знайомить з проблемою групу підлеглих, разом з ними розглядає альтернативи і знаходить оптимальну. При цьому керівник прагне прийняття його пропозиції.

Використання стилів визначається характеристиками ситуації (Врум та Йеттон виділили 7 характеристик, з яких 3 стосуються якості рішень, а 4 – факторів, які обмежують згоду підлеглих).

Застосування графічної моделі Врума-Йеттона в практичних умовах підтвердило їх високу прикладну цінність.

Адаптивне керівництво

Різні ситуаційні моделі підкреслюють необхідність гнучкого керівництва. Керівник повинен чітко уявляти здібності підлеглих, свої власні можливості, природу завдань, потреби, повноваження, якість інформації, особливості різних країн. Тому найефективніший стиль такий, який дає змогу орієнтуватися на реальність, тобто коли керівник підбирає стиль під конкретну ситуацію.

Наприклад, європейці перебувають під впливом традицій і більше тяжіють до авторитарного керівництва, ніж американці. А японці дуже широко використовують участь працівників у прийнятті рішень, хоча сама по собі японська культура більше цінує традицію. В Україні складається певне поєднання європейського стилю керівництва, в основі якого лежить застосування елементів автократичного і демократичного стилів, з прийняттям колективних рішень, які чергуються з індивідуальною ініціативою керівника.

Контрольні запитання та завдання

1. Як ви розумієте керівництво?
2. Суть лідерства.
3. Основні якості лідера та менеджера.
4. Шість елементів ефективного керівництва.
5. Необхідність влади в управлінні.
6. Поясніть, що означає влада підлеглих.
7. Поясніть, які сили діють на менеджера, на підлеглих і на ситуацію?
8. Поняття відповідальності. Зв'язок влади та відповідальності.
9. Форми влади та впливу.
10. Характеристика лідера та його чотири моделі.
11. За якими трьома напрямками проявляється проявляється лідерство в системі управління?
12. Охарактеризуйте теорію рис характеру індивідуума.
13. Охарактеризуйте теорію поведінки.
14. В чому полягає правильний образ керівника?
15. Підходи до розуміння керівництва з позиції теорії випадків.
16. Теорії ефективності керівництва Ф.Фідлера.
17. Теорії руху до мети Р.Хауса.
18. Характеристика стилів керівництва.
19. Чотири системи Лайкерта для підбору стилю лідерства.
20. Охарактеризуйте координатну сітку керівництва.
21. Ситуаційна модель керівництва Фідлера.
22. Ситуаційний підхід „шлях – ціль” Мітчела і Хауса.
23. Ситуаційна теорія життєвого циклу Херсі П. та Бланшара К.
24. Ситуаційна модель прийняття рішень керівником Врума-Йеттона.
25. Адаптивне керівництво.

ТЕСТИ

1. Лідерство – це:
 - а) розумовий і фізичний процес, наслідком якого є виконання підлеглими офіційних доручень;

в) будь-яка поведінка одного індивідуума, яка вносить зміни у поведінку, почуття іншого індивідуума.

2. *Вплив – це:*

а) будь-яка поведінка одного індивідуума, яка вносить зміни у поведінку, почуття іншого індивідуума;

б) будь-яка поведінка одного індивідуума, яка не змінює поведінки іншого;

в) розумовий і фізичний процес, наслідком якого є виконання підлеглими офіційних доручень;

3. *Влада – це:*

а) розумовий і фізичний процес, наслідком якого є виконання підлеглими офіційних доручень;

б) можливість впливати на поведінку інших людей;

в) будь-яка поведінка одного індивідуума, яка вносить зміни у поведінку, почуття іншого індивідуума.

4. *Носієм влади в організації є:*

а) керівник;

б) підлеглий.

5. На рівні держави є такі гілки влади:

а) державна, колективна, приватна;

б) законодавча, виконавча, судова.

6. *Еталонна влада базується на:*

а) переконанні виконавця, що вона може заважати задоволенню певної потреби;

б) власному прикладі керівника;

в) переконанні виконавця, що вона володіє спеціальними знаннями, що можуть задовольнити певні потреби.

7. *Слабкими сторонами влади примусу є:*

а) недовіра працівників до керівництва;

б) недовіра інших організацій;

в) незадоволення працівників роботою.

8. *Демократичне керівництво базується на:*

а) владі керівника, який може нав'язати свою волю виконавцям;

б) встановленні відповідності цілей організації і цілей груп працівників, оцінкою роботи після її завершення;

в) на майже повній свободі у визначенні цілей і контролі власної роботи працівниками.

9. *Адаптивне керівництво – це:*

а) підбір керівником стилю керівництва залежно від умов конкретної ситуації;

б) використання керівником почергово демократичного чи ліберального стилю залежно від ситуації;

в) використання керівником притаманного йому стилю керівництва у всіх ситуаціях.

10. *За японської системи керівництва увага концентрується на:*

а) формуванні всередині колективу причетності до однієї загальної справи;

б) виконанні працівником частини завдання без загального розуміння справи.

11. *Недоліками впливу через переконання є:*

а) швидка дія переконання;

б) повільна дія переконання;

в) невизначеність результатів;

г) складність застосування;

д) виконання роботи понад нормативний рівень.

12. *Теорії лідерства базуються на таких основних підходах:*

а) з позицій особистих якостей; з позицій поведінки; ситуаційному;

б) з позицій особистих якостей; з позицій потреб організації; комплексному;

в) з позицій поведінки; з позицій потреб організації; комплексному.

13. *В основі підходу з позиції поведінки лежить:*

а) сукупність особистих якостей керівника, таких як: чесність, інтелектуальність, приваблива зовнішність тощо;

б) манера поведінки керівника;

в) конкретна ситуація, що вимагає того чи іншого засобу впливу.

14. *Лайкерт запропонував:*

а) 4 системи для підбору стилю лідерства;

б) 3 системи для підбору стилю лідерства;

в) 2 системи для підбору стилю лідерства.

15. *Керівники, що належать до доброзичливо-авторитарної системи Лайкерта:*

а) орієнтуються на групові рішення;

б) дозволяють підлеглим обмежено брати участь у прийнятті рішення;

в) не дозволяють підлеглим брати участь у прийнятті рішень.

16. Блейк та Мутон побудували “управлінську ґратку”, беручи за критерії:

а) інтереси акціонерів та інтереси працівників компанії;

б) інтереси людей та інтереси виробництва;

в) інтереси виробництва та інтереси суспільства.

17. *Позиція 9.9 в управлінській ґратці Блейка та Мутона свідчить про:*

а) поєднання максимальної турботи керівника і про людей, і про виробництво;

б) мінімальну турботу керівника і про людей, і про виробництво;

в) мінімальну турботу про виробництво і максимальну турботу про людей.

18. *Найменш бажаний колега за Фідлером – це працівник:*

а) з яким керівник ні в якому разі не бажає працювати;

б) який вимагає додаткової оплати праці;

в) в якому керівник не впевнений і не знає, як із ним себе поводити.

19. *На першій стадії життєвого циклу організації згідно теорії Херсі та Бланшара:*

а) керівник значною мірою орієнтується на завдання і меншою на людські стосунки;

б) керівник орієнтується на участь підлеглих у прийнятті рішень;

в) керівник має низьку міру орієнтації як на людські стосунки, так і на виробничі завдання.

20. *Врум та Йеттон виділили 7 характеристик ситуації, серед яких:*

а) 3 стосуються якості рішень, а 4 – факторів, які обмежують згоду підлеглих;

б) 4 стосуються якості рішень, а 3 – факторів, які обмежують згоду підлеглих;

в) 5 стосуються якості рішень, а 2 – факторів, які обмежують згоду підлеглих.

СИТУАЦІЇ: №1

Старі звички

Валерій Тищенко був відомий у компанії як твердий сухар, людина автократичного стилю. Проте він був і гарним керівником, виконував роботу вчасно, підлеглі поважали його, а він подавав надії як менеджер. Бос Валерія, Михайло Остапчук, вирішив відрядити його на тижневу програму «Розробка ефективного стилю і лідерства». Остапчук вважав, що це допоможе Валерію покращити свій стиль праці.

Під час цієї програми Тищенко познайомився з різноманітними концепціями – від чотирьох систем Р. Лайкерта до сітки Блейка-Мутона, від трьох теорій Редінга до моделі Фідлера. Коли все скінчилося, Тищенко повернувся до роботи й почав застосувати більшість з того, чого навчився. «Якщо менеджер, орієнтований на працівників, є ефективнішим, ніж той, який орієнтований на роботу, то можна й мені змінити стиль роботи», – казав він собі. Для цього він зробив два кроки. Перший – зібрав своїх підлеглих, щоб обговорити з ними службові обов’язки та дізнатися про їх думку з цього приводу. Другий – твердо вирішив якомога менше втручатися в справи, запровадивши систему вільного контролю з огляду на те, що працівники добре виконують свої обов’язки.

Наступні три місяці справи йшли добре. По-перше, працівники були вражені зміною стилю боса. Проте, коли вони нарешті зрозуміли, що це серйозно, продуктивність праці зросла. Виникли неформальні зв’язки між співробітниками та Валерієм. Останньому подобалися нові методи. Але з наближенням кінця року стара звичка втручатися в усі справи дала про себе знати. Спочатку надійшло розпорядження від вищого керівництва, яке закликала всіх начальників підвищити виробництво продукції. Пізніше Остапчук викликав до себе Тищенка і також дав вказівку негайно вжити заходів, щоб збільшити обсяг виробництва. Тиск зростав. Довелося використовувати понаднормовий час, а потім ще й суботні та недільні зміни. Тищенко побачив, що він працює 6 днів на тиждень по 24 години. Із зростанням напруги Валерій все частіше сам приймав рішення, без консультацій з персоналом. Давав завдання на власний розсуд та витрачав більше часу, контролюючи роботу. Десь у середині жовтня він знову був тим самим твердим «сухарем», менеджером авторитарного стилю. Це тривало до

початку року, коли напруга впала. У перший тиждень січня Тищенко зібрав підлеглих: «Слухайте, хлопці, пан Остапчук щойно сказав мені, що ми добре попрацювали під час цієї гонки наприкінці року. Зараз ми повернемося до звичайного розкладу, а тому давайте обговоримо, як ми працюватимемо в наступні три місяці. Я покажу вам, що ми маємо зробити, може в когось із вас є певні ідеї щодо цього». У цей момент один із підлеглих встав і звернувся до боса: «Валерію, до того, як ми почнемо це, дозвольте мені лише одне запитання: чому ви не запитали нас, коли планували працю під час цієї великої гонки?». «Не знаю, гадаю я був настільки заклопотаний, що не мав часу замислитися. Ви ж знаєте, як це буває, коли на тебе весь час тиснуть. Знаєте, друзі, якщо ви побачите, що я знову повертаюся до старих звичок, скажіть мені».

Запитання:

1. До якого стилю керівництва можна віднести новий стиль Валерія Тищенка?
 2. Чому спочатку підлеглі не вірили в зміну стилю Валерія?
- Запропонуйте кілька методів, що допоможуть менеджерам не повертатися до старих методів.

№ 2

У практиці менеджменту відомі два головні способи керівництва людьми: через пряме використання влади або через відмову від неї.

Запитання:

1. Який спосіб управління співробітниками фірми Ви вважаєте доцільним: наказувати або радитися з підлеглими як ефективніше вирішити ту або іншу проблему? Поясніть свій вибір.
2. У чому Ви бачите переваги неформального управління у порівнянні з директивним?

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів: Світ, 1995. – 296 с.
2. Веснин В.Р. Основи менеджмента: Учебник. – М.: Институт международного права и экономики. – Из-во "Триада, ЛТД", 1996. – 384 с.

3. Виханский О.С., Наумов А.И.. Менеджмент. – М.: Фирма Гардарика, 1996. – 416 с.
4. Завадський Й.С. Менеджмент – Т.1. – К.: УФІМБ, 1997. – 543с.
5. Зигерт В., Ланг Л.. Руководить без конфликтов. – М.: Экономика, 1991. – 335 с.
6. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск: БГЭУ, 1996. – 284 с.
7. Кричевский Р.А. Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Дело, 1996. – 384 с.
8. Лебедев В.И. Психология и управление. – М.: Агропромиздат, 1990. – 176 с.
9. Мартыненко Н.М. Технология менеджмента: Учебник. – К.: МП "Леся", 1997. – 802с.
10. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
11. Олійник С.У. та ін. Менеджмент: Навчальний посібник. – Х.: Друк ЛТД, К.: Проза, 1997. – 176 с.
12. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник. для студентів вищих навчальних закладів. – К.: "Кондор", 2003. – 556 с.
13. Секреты умелого руководителя / Сост. И.В. Липсиц. – М.: Экономика, 1991. – 320 с.
14. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент. Теорія та практика. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – 456с.
15. Уткин Э.А. Профессия – менеджер. – М.: Экономика, 1992. – 176 с.
16. Штермманн П., Венциль М. Секреты преуспевающего менеджера. – М.: АО "Интерэксперт", 1998. – 128с.

Тема 15

Соціальна відповідальність та етика в менеджменті

- 15.1. Сутність відповідальності та етики в менеджменті.
- 15.2. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації.
- 15.3. Етична поведінка як сукупність вчинків та дій людей.
- 15.4. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки.

15.1. Сутність відповідальності та етики в менеджменті

На початку ХХ століття керівники бізнесу висловлювали впевненість у тому, що корпорації зобов'язані використовувати свої ресурси таким чином, щоб суспільство було у вигаши. Ендрю Карнегі, який займався виробництвом сталі, вклав 350 млн. дол. у соціальні програми і побудував більш як 200 публічних бібліотек. Джон Рокфеллер пожертвував 550 млн. дол. і заснував фонд Рокфеллера.

Роберт Е. Вуд, глава фірми "Сірс", стверджує, що нелегко виміряти кількісно або інтерпретувати економічні витрати – вигоди для суспільства, які викликані соціальною відповідальністю бізнесу. Серед керівників ділових підприємств Вуд – один із перших, хто виділив серед широкої публіки споживачів, місцевих общин тих, хто отримує акції, і робітників, які обслуговуються фірмою. Він був захисником підходу до вирішення соціальних проблем не стільки з державних, скільки з менеджерських позицій.

Саме в 50-ті роки вийшла перша ґрунтовна праця на теми соціальної відповідальності. В книзі "Соціальна відповідальність бізнесмена" Хоуард Р. Боуен розглянув, як концепція соціальної відповідальності може бути поширена на бізнес, а усвідомлення розширеної соціальної мети при прийнятті ділових рішень може принести соціальні та економічні вигоди суспільству.

Є люди, які розглядають організацію як економічну цілісність, яка повинна тільки турбуватися про ефективність використання своїх ресурсів. Цю точку зору активно підтримував лауреат Нобелівської премії Мілтон Фрідмен. Він твердив, що істинна роль бізнесу полягає у використанні його енергії і ресурсів у діяльності, яка спрямована на збільшення прибутку за умови, що він дотримується правил гри, бере участь у відкритій конкурентній боротьбі без шахрайства й обману.

З іншого боку, є думка, згідно з якою організація – це дещо більше, ніж економічна цілісність. Сучасна організація є складовою частиною оточення, що включає багато складових, від яких залежить саме існування організації. До таких складових (їх називають посередниками) відносять місцеві спілки, споживачів, постачальників, засоби інформації, групи суспільного тиску, спілки або об'єднання, робітників і тих, хто тримає акції. Це багатопрошаркове суспільне середовище може істотно впливати на досягнення організацією її мети, тому організації доводиться врівноважувати чисто економічну мету з економічними і соціальними інтересами цих складових середовища.

Згідно з цією точкою зору, організації несуть відповідальність перед суспільством, в якому функціонують зайнятість, прибуток і дотримання закону. Організації повинні спрямувати частину своїх ресурсів і зусиль по соціальних каналах. Вони зобов'язані жертвувати на добробут і вдосконалення суспільства, відповідально діяти в таких багаточисельних сферах, як захист життєвого середовища, охорона здоров'я і безпеки, громадянські права, захист інтересів споживачів тощо.

Організаційні цінності також мають велике значення для діяльності організації. Справедливість даної тези підтверджується і тим фактом, що більшість людей знаходяться на другому етапі морального розвитку, тобто вони вважають, що їх обов'язок складається з виконання зобов'язань перед іншими людьми у відповідності до їх очікувань. Корпоративна культура самим серйозним чином впливає на поведінку членів організації. Наприклад, розслідування розкрадань у нафтовій промисловості США показало, що вони сприймалися більшістю працівників як належне. Співробітники багатьох компаній впевнені, що якщо вони не будуть робити так, як усі (тобто як прийнято), вони ризикують втратити своє місце.

Культура організації – аж ніяк не єдине джерело впливу на етику, але вона є самою могутньою з цих сил, тому що визначає цінності компанії. До числа інших відносяться прийняті в компанії правила і політика, система винагород, міра турботи організації про своїх членів, система добробуту, відповідність принципів організації праці законодавчим і професійним вимогам, лідерство і процес прийняття рішень.

Економічна відповідальність. Будь-яка комерційна організація насамперед є основним економічним осередком суспільства, що несе відповідальність за виробництво необхідних йому товарів і послуг та максимізацію прибутку акціонерів. Тобто економічна відповідальність фірми зводиться винятково до максимізації прибутку. Дану концепцію запропонував і розробляє нобелівський лауреат, економіст Мілтон Фірдмен. Згідно М. Фірдмену, діяльність компанії повинна підпорядковуватись одержанню прибутку, а її єдина місія полягає в підвищенні прибутку (доти, поки дії організації не виходять за рамки закону).

Однак у країнах Європи, Канади і США подібні погляди зазнають критики. Зазначається, що практичне наслідування тези про те, що одержання економічної вигоди – єдиний обов'язок компанії перед суспільством, може призвести до край негативних наслідків для фірми.

Етична відповідальність. Етично відповідальна поведінка означає суспільно-корисні дії, що не передбачені законами або не відповідають прямим її економічним інтересам. Для того, щоб поведінка організації була етичною, її менеджери повинні дотримуватись принципів рівності, чесності й неупередженості, дотримувати права співробітників. Як неетичні оцінюються рішення, що дозволяють людині чи всій організації одержувати вигоди за рахунок суспільства.

Важливо розрізнити юридичну і соціальну відповідальність. Під юридичною відповідальністю розуміють дотримання конкретних законів і норм державного регулювання, яке визначає, що може, а чого не може робити організація. З кожного питання існують сотні і тисячі законів і нормативів (наприклад, скільки токсичних речовин може бути в промислових стоках, як уникнути дискримінації при наймі на роботу, які мінімальні вимоги до безпечної продукції, якого типу товари можна продавати іншим країнам). Організація, яка підкоряється цим законам і нормативам,

поводиться юридично відповідально, але вона не обов'язково буде вважатися соціально відповідальною.

Соціальна відповідальність на відміну від юридичної передбачає певний рівень добровільного відгуку на соціальні проблеми з боку організації. Цей відгук має місце стосовно до того, що лежить за визначеними законом і регулюючими органами вимог або ж понад цими вимогами.

З іншого боку, дотримання закону не означає, що організація більше не несе ніякої соціальної відповідальності.

Прийняття на себе відповідальності носить для організації винятково добровільний характер і пов'язаний з бажанням організації зробити свій внесок у розвиток суспільства, до якого її не зобов'язують ні економічні мотиви, ні закони, ні етика. Як правило, маються на увазі різні дії філантропічного характеру, яких ніхто не вимагає і які не приносять компанії відчутної вигоди.

Дії організації у випадку виникнення соціальних дилем. Що робити організації, коли вона зіштовхується з яким-небудь проявом потреб? Якщо зацікавлена група, скажімо місцеві органи влади, пред'являє до компанії нові вимоги, які дії їй варто почати? У теорії менеджменту розроблений набір відповідних дій, до яких звертаються компанії в подібних ситуаціях. Дії ці можуть мати перешкоджаючий, оборонний, пристосовницький і проактивний характер (рис. 15.1).



Рис. 15.1. Реакція компанії на соціальні дилеми

15.2. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації

Серйозною проблемою теорії і практики менеджеризму є протиріччя між комерційною ефективністю корпорацій і рівнем соціального добробуту суспільства. Мова йде про те, що високим економічним показником господарської активності фірм далеко не завжди відповідають зміни в соціальному становищі населення. Адже відомі приклади, коли діяльність корпорацій веде до погіршення якості життя людей. Проте, саме добробут людей, а не корпоративні переваги здавна розглядалися як пріоритетна мета, основоположний принцип справедливого керування в суспільстві.

Комерційні інтереси менеджерів і акціонерів співпадають: і ті й інші вбачають ціль корпорації в максимізації прибутку. Акціонерів мало хвилює все інше, але інтереси менеджменту простягаються за їх межі: вони турбуються виживанням корпорації як організації. У даному випадку системи цінностей акціонерів і менеджерів можуть не співпадати.

У повсякденній роботі менеджерів все більше місце посідають громадські справи і питання соціальних змін. Експерти менеджменту підкреслюють, що соціальні проблеми сьогодні такі ж важливі, як і питання прибутку, хоча в недалекому минулому бізнесмена цікавив лише прибуток.

Який же зміст вкладають теоретики менеджменту в термін «соціальна відповідальність»?

Соціальна відповідальність – це готовність відгукнутися на потреби суспільства, жертвуючи при цьому короткостроковим прибутком. Вкладаючи в будівництво лікарень і шкіл, філантропічні програми, безпека і висока якість продукції без забруднення навколишнього середовища, – все це також підпадає під категорію соціальної відповідальності.

Американські спеціалісти в галузі менеджменту говорять, що на сьогодні менеджмент буде формуватися під дією соціальних пріоритетів над метою бізнесу. Вже є менеджери, які у своїй діяльності орієнтуються на суспільну мету і беруть на себе більшу відповідальність перед суспільством за результати приватно-підприємницької практики, ніж це було властиво попереднім професійним управлінцям або власникам.

Поступово в очах суспільної думки видозмінюється і сам статус менеджменту. Раніше вважали, що менеджмент – це певна система влади, а нині він виступає як важливий ресурс суспільства.

Багато теоретиків менеджменту дотримуються думки, що США все ще скупі на затрати в соціальну сферу. Після спроб вирішити свої проблеми конкурентоздатності шляхом вливання сотень мільярдів доларів у капітальні інвестиції держава відкрила для себе односторонність цих заходів, особливо якщо врахувати, що лише незначна частина цих вкладів доходила до робітників, удосконаливала їх робочі місця й умови праці. Звичайно, корпоративна перебудова і дешевіючий долар можуть зупинити економічний спад на потрібному рівні, але лише інвестиції безпосередньо в людей є єдиним шляхом, здатним повернути цей спад назад.

Сучасний менеджмент не може ігнорувати справедливі вимоги трудящих щодо поліпшення свого соціального становища.

Прийшло усвідомлення того факту, що конструктивна соціальна політика фірм і корпорацій – не вид благодійної діяльності, а інвестиція в персонал, в соціальний потенціал виробництва, значимість якої для майбутнього важко переоцінити.

Суперечки про роль бізнесу в суспільстві породили чисельні аргументи за і проти соціальної відповідальності.

Аргументи на користь соціальної відповідальності:

1. Сприятливі для бізнесу довгострокові перспективи.

Підприємства, соціальні дії яких поліпшують життя місцевого населення і ліквідують необхідність державного регулювання, можуть мати власний інтерес через вигоди, які забезпечуються участю в житті суспільства.

2. Зміна потреб і надій широкої публіки.

3. Наявність ресурсів для надання допомоги у вирішенні соціальних проблем.

4. Моральні зобов'язання бути соціально відповідальними.

Аргументи проти соціальної відповідальності:

1. Порушення принципу максимуму прибутку.

2. Витрати на соціальні потреби.

3. Недостатній рівень звітності широкій публіці.

4. Нестача вміння вирішувати соціальні проблеми, тобто невміння задовольнити соціальні потреби, непрофесіоналізм.

5. Застосування соціальної відповідальності тільки з рекламною метою.

Підприємці та менеджери повинні вибирати такий варіант соціальної відповідальності, який забезпечував би переваги та сприяв усуненню чи послабленню недоліків.

Найбільшою перешкодою в розробці програм у рамках соціальної відповідальності керівники називають вимоги рядових працівників і менеджерів зі збільшення доходів на акцію в поквартальному обчисленні. Намагання підвищити прибуток і доходи змушує керуючих відмовитися від передачі частини своїх ресурсів на програми, зумовлені соціальною відповідальністю.

Організації повинні спрямувати частину своїх ресурсів і зусиль на користь місцевих товариств, в яких функціонує підприємство, його підрозділи та суспільство в цілому.

Для успішного управління організація повинна вміти пристосовуватися і відгукуватися на проблеми, які виникають у соціальному середовищі, щоб зробити це середовище більш сприятливим для організації. Витрати на соціальну відповідальність виправдані кращим відношенням суспільства до фірми. Це повинно вести до підвищення лояльності споживачів до виробників продукції, зниження рівня регулюючого втручання держави та загального покращання стану суспільства.

Важливо також підкреслити, що не слід думати, нібито на соціально відповідальну поведінку здатні тільки великі організації. Організація з прибирання сміття або підприємство, яке торгує піцою і яке стало спонсором спортивної команди, і маленьке оброблювальне підприємство, яке дозволяє школярам екскурсії для ознайомлення з його роботою, – всі вони є соціально відповідальними.

Не викликає сумніву, що прибуток важливий для виживання підприємств. Якщо підприємство не здатне вести справу прибутково, то питання соціальної відповідальності стає академічним. Але організації завжди повинні вести свої справи у відповідності до суспільних очікувань.

15.3. Етична поведінка як сукупність вчинків та дії людей

Соціальна відповідальність є похідною тих особистих цінностей, які впливають з етики менеджерів та підлеглих їм працівників. Суспільство, будь-яка організація чи група працівників визначає свою етику поведінки. Під етикою поведінки слід розуміти сукупність вчинків та дій людей, які відповідають тим нормам моралі,

свідомості чи порядку, що склались у суспільстві або до яких воно прямує.

Досить часто співробітники ведуть із контори міжміські телефонні розмови з особистих питань. Чи Вам робити те ж саме? Чи зможете Ви використати для себе особисто те, що є в офісі, і заберете це додому? Це декілька етичних дилем, з якими кожна людина може зіткнутися на роботі. В цих прикладах немає мови про порушення закону, однак відповідні дії можуть бути розцінені багатьма як неправильні.

Ще одне дослідження, яке охопило 15-річний період, показало, що керівники підприємств стали більш цинічно, ніж 15 років тому, ставитися до етики поведінки керівництва в цілому. Те, що робить і як поводитися господар, – основний фактор впливу на поведінку підлеглого. Таким чином, поводячись етично, керівник може помітно впливати на етику поведінки своїх підлеглих.

У підприємницькій діяльності зустрічаються випадки більшого чи меншого відхилення від суспільних норм, що, власне, і є неетичною поведінкою. Причинами неетичної діяльності можуть бути:

- конкурентна боротьба;
- бажання мати великі прибутки;
- невміле стимулювання керівників за етичну поведінку;
- зменшення значення етики в суспільстві;
- бажання досягти мети та виконати місію організації будь-якою ціною;
- неетична поведінка партнерів (суміжників, засновників, постачальників тощо);
- виникнення конфліктних, стресових та інших подібних явищ в організації;
- невдалий підбір та невміле застосування стилів керівництва в організації;
- занадто складна система розробки та прийняття рішень в організації.

Нагадуємо, у загальному значенні етика – це набір моральних принципів і цінностей, що керується поведінкою людини чи групи людей і визначає позитивні та негативні оцінки їх думок і дій. Це ніби внутрішній кодекс законів, що визначає, як можна поводитися, а як не можна, які рішення можна приймати, а які ні, де проходить межа між добром і злом. Етика пов'язана з внутрішніми цінностями, а вони, у свою чергу, є частиною корпоративної культури

і впливають на прийняті рішення, визначають їх соціальну припустимість у рамках зовнішнього середовища. Етична проблема виникає в тому випадку, коли дії окремої людини чи організації можуть завдати шкоди чи, навпаки, принести користь іншим.

Давайте порівняємо роль етичних принципів індивіда і вплив на його поведінку правових норм (законів) і свободи вибору. Як видно з рисунка 15.2, усі дії людини визначаються трьома системами норм. Перша – це система законів, письмово закріплених норм і цінностей, на стражі дотримання яких стоїть судова система держави. Юридично встановлено, що дії організації та її членів обмежені певними межами (необхідність одержання прав на водіння автомобіля, обов'язком платити податок на прибуток). Пряма протилежність цій поведінці – дії індивіда (організації), зумовлені свободою вибору. Сюди відноситься поведінка, про яку нічого не говориться в законах і у відношенні якої людина чи організації має повну свободу (вибір релігійного світогляду індивідом, планування підприємством обсягу виробництва столових сервізів).

Між цими двома системами норм, що визначають дії індивідів і організацій, і перебуває етика. Тут немає викладених на папері законів, а є норми поведінки, засновані на принципах і цінностях, що поділяє суспільство (рис. 15.2).

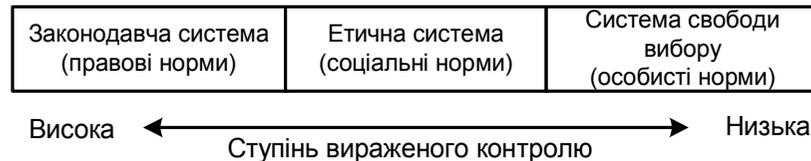


Рис 15.2. Основні визначальні дії людини і організацій на систему норм

У випадку вільного вибору людина підкоряється сама собі, у законодавчій системі – букві закону. У випадку ж з етикою індивід повинен дотримуватися відомих йому (чи компанії) норм, за порушення яких, проте, не передбачено конкретних санкцій. Рішення, прийнятне з етичної точки зору, є (для більшої частини суспільства) прийнятним і юридично, і морально.

Спрощена уява про те, що вибір індивіда чи компанії диктується винятково законами або свободою, що може призвести до попадання в неприємні ситуації. Так, індивід вправі припустити: “Що не заборонено, те етично”. Але у реальному житті подібні припущення обходяться їхнім “авторам” занадто дорого. Більш доцільно визнати наявність етичних норм, правил і керуватися ними як усередині, як і поза організацією. У міру того, як співробітники приймають етичні норми і відповідальність, компанія одержує можливість впроваджувати в культуру “кодекс поведінки”, усуваючи тим самим потребу в додаткових законах і уникаючи проблем свободи вибору.

Оскільки етичні норми є неписаними правилами, питання про правильність якого-небудь вчинку найчастіше викликає непримиренні розбіжності. Так звана етична дилема виникає в ситуації, коли всі альтернативні рішення чи варіанти поведінки є небажаними через свої потенційно негативні моральні наслідки, коли важко відрізнити гарне від поганого, добро від зла.

Людину, що бере на себе відповідальність за рішення етичних питань, що виникають в організації, нерідко називають агентом моралі. От кілька прикладів дилем, з якими він може зіштовхнутися.

Ви, менеджер з продажу великої фармацевтичної компанії, одержали завдання підготувати план просування на ринок нових ліків, ціна однієї дози якого – \$ 2500. Але вам відомо, що ефективність новинки лише ледве перевершує дієвість альтернативного препарату, що коштує в чотири рази дешевше. Чи будете ви, перебуваючи у тверезому глузді, просувати ліки вартістю в \$ 2500? Якщо ні, чи припустимо приректи на смерть людей, що могли бути врятовані (у силу більш високої ефективності новинки)?

Вашій компанії натякнули на необхідність “трохи заплатити”, щоб прискорити процес оформлення партії імпортованих товарів. Хабарі – дуже розповсюджене явище, у випадку вашої відмови постраждає насамперед компанія. Можливо, ця процедура аналогічна чайовим метрдотелю ресторану, що сподобався вам?

Ви – бухгалтер підрозділу. До кінця року – всього нічого, а до виконання планових показників не вистачає \$ 15 тис. 21 грудня ви одержали рахунок-фактуру на постачання вашій компанії офісного устаткування на суму \$ 20 тис. Облікова політика компанії передбачає оплату витрат у момент їх виникнення. Директор підрозділу просить оформити рахунок у лютому майбутнього року. Ваше рішення?

Ваш начальник говорить, що не може підвищити вам зарплату цього року через обмеженість бюджету, але він закриє очі на те, що цифри у ваших звітах про витрати трохи зростуть.

Ось з такими дилемами, що мають пряме відношення до питань етики, і приходиться ледь не щодня зіштовхуватися менеджером.

Менеджер надає роботі свої особисті риси і манеру поведінки. Індивідуальні потреби, родина, релігійні переконання – всі ці фактори формують систему цінностей менеджера. Приймаючи етично вірні рішення, менеджер орієнтується насамперед на окремі особистісні характеристики, такі як власне його впевненість у своїх силах, розвинуте почуття незалежності.

Одна з найбільш важливих особистих характеристик менеджера – стадія його морального розвитку. Спрощена модель індивідуального морального розвитку представлена на рисунку 15.3. На стадії **попереднього розвитку** людей цікавлять насамперед зовнішні вигоди (і покарання). Підкорення владі ґрунтується на погрози негативних наслідків у випадку непокори. В організаційному змісті цій стадії відповідають менеджери, що використовують авторитарний чи примусовий стилі керівництва, а також менеджери, що орієнтуються на гарантії виконання окремих завдань. На другій стадії **загального розвитку** люди адаптуються до очікувань позитивної поведінки колег (родини, друзів, суспільства). Кращим способом досягнення цілей стає спільна робота в групах. Найбільш адекватним стилем лідерства стає заохочення взаємодії і кооперації. На стадії **наступного, чи принципового розвитку**, люди керуються насамперед внутрішніми цінностями і нормами, у багатьох випадках ігноруючи правила і закони, що вимагають порушення цих норм. Внутрішні цінності стають більш важливими, ніж навіть істотні зовнішні. На цьому вищому рівні розвитку менеджери використовують трансформаційний чи обслуговуючий стилі керівництва, увага концентрується на потребах послідовників і стимулюванні інших до самостійного мислення, вирішення проблем, що виникають, виходячи з принципів моралі. Для даного рівня характерне володіння владою, коли працівники одержують право конструктивної участі в управлінні і організації.

Переважає більшість індивідів перебуває на другій стадії розвитку, а третьої стадії морального розвитку досягають біля 20% дорослих американців. Їх дії автономні, завжди ґрунтуються

на етичних принципах, незалежно від очікувань інших як усередині, так і поза організацією. Такі люди приймають етично коректні рішення, навіть якщо вони мають негативні наслідки, насамперед для них самих.

До факторів, що зумовлюють необхідність відповідності поведінки менеджерів більш високим етичним рівням, відноситься вплив на мораль і культуру організацій, процесів глобалізації. Менеджери повинні виробляти в собі сприйняття і відкритість стосовно інших, незнайомих їм систем. Міжнародні альянси й об'єднання компаній тільки збільшують число проблем, зв'язаних з етичними цінностями. Наприклад, у багатьох країнах, що розвиваються, хабарництво вважається нормальною практикою ведення бізнесу. "Підмазка", скажемо, митника – обов'язкова, адже він сприймає ці гроші як невід'ємну частину своєї зарплати. Якщо компанія відмовляється грати "за правилами" – тим гірше для компанії. На щастя, у багатьох країнах ситуація поступово, але дуже повільно змінюється.

Багато менеджерів приділяють велику увагу проблемам поліпшення етичного клімату організації, а також підвищенню її чутливості до соціальних проблем. Їм не хочеться, щоб в один прекрасний день організації довелося займати захисну позицію. Експерти з етичних питань говорять, що менеджмент зобов'язаний створювати і підтримувати такі умови, в яких люди поведуться, як люди. Тому керівництво організації покликане контролювати її моральне "здоров'я" використовуючи такі методи, як особистий приклад, моральний кодекс і різні етичні структури.

Стадія 1: Попередній розвиток	Стадія 2: Загальний розвиток	Стадія 3: Наступний розвиток
1	2	3
Виконує правила, щоб уникнути покарання. Дії служать особистим інтересам. Слухняність заради самого себе.	Живе у відповідності з очікуванням оточуючих. Виконує зобов'язання, що покладаються на нього соціальною системою. Дотримується законів.	Наслідує індивідуальні принципи добра і справедливості. Усвідомлює, що цінності інших людей відрізняються від його власних, і шукає неординарні рішення етичних дилем. Дотримується балансу між особистими і індивідуальними інтересами.

Продовження рисунку 15.3

1	2	3
Стилі лідерства: Авторитарний/ примусовий	Направляючий/ натхнений, орієнтований на командну працю	Той, що трансформується, чи обслуговуючий
Поведінка підлеглих: Виконання завдань	Спільна робота в групах	Робітники отримують додаткові повноваження, приймають участь в управлінні

Рис. 15.3. Три стадії морального розвитку особистості

Директор, менеджери організації повинні відкрито і впевнено підтримувати норми етичної поведінки, виступати ініціаторами відновлення їх етичних цінностей. Прихильність етичним цінностям необхідно декларувати під час виступів, у директивах, внутрішньофірмових публікаціях. Але особливу роль грають дії менедж-менту. Якщо керівництво приносить етику в жертву хвилинним інтересам, в організації миттєво поширюються слухи про це. Наступні клятви в прихильності етичним ідеалам марні. Таким чином, поведінка керівників задає тон усій організації.

МОРАЛЬНИЙ КОДЕКС. **Моральний кодекс** – це формальний виклад етичних і соціальних цінностей організації. Він покликаний донести до співробітників принципи, яких дотримується організація. Як правило, моральний кодекс фірми базується на заявлених принципах організації або в ньому викладається її політика. *Заявлені принципи* визначають цінності організації і загалом описують її обов'язки, якість продукції, відношення до працівників.

Заявлена політика – це опис (знову ж досить загальний) порядку дій компанії і її співробітників у конкретних, що торкаються питання етики і моралі, ситуаціях (ринкова практика, конфлікти інтересів, дотримання законів, патентна практика, подарунки співробітникам, надання їм рівних можливостей).

У моральному кодексі компанії, як правило, формулюються цінності чи зразки поведінки співробітників (як припустимі та бажані, так і неприйнятні) і можлива реакція менеджменту. В нещодавньому дослідженні Центра ділової етики вказується, що сьогодні 450 з 500 кращих за оцінкою журналу *Fortune* американських компаній (і майже 50 % інших) мають моральні кодекси.

Якщо кодекс одержує реальну підтримку з боку менеджерів, що неухильно дотримуються його правил і несуть покарання у випадку їх порушення, у компанії складається позитивний етичний клімат. У разі відсутності підтримки керівництвом положення кодексу так і залишаються на папері.

15.4. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки

Більшість етичних дилем – це конфлікт між цілим і його частиною; організацією та індивідом, суспільством і організацією. Наприклад, чи повинна компанія проводити обов'язкове тестування своїх працівників на вживання наркотиків і алкоголю, що може піти на користь їй, але обмежує свободу дій індивідів? Чи правомірно експортувати товари, що не відповідають національним стандартам якості, є інші країни з менш твердими вимогами? Іноді етично складні рішення спричиняють конфлікт між двома групами. Наприклад, що важливіше: забруднення, що викликане стоками підприємства, чи робочі місця, які воно створює, будучи найбільшим роботодавцем?

Зіштовхуючись із проблемою етичного вибору, менеджери, як правило, ґрунтуються на *нормативній точці зору*, тобто визначених нормах і цінностях, відповідно до яких і приймаються рішення. У нормативній етиці виділяють кілька підходів до опису систем цінностей і відповідно прийняття етично складних рішень, що можуть бути застосовані в практиці менеджменту: утилітарний підхід, індивідуалістичний підхід, морально-правовий підхід, концепція справедливості.

Утилітаристський підхід

Основні принципи розробленого в XIX ст. філософами Ієремією Бентамом і Джоном Стюартом Міллем **утилітаристського підходу** говорять, що відповідна нормам моралі поведінка приносить найбільшу користь найбільшому числу людей. Індивід, що приймає рішення, повинен розглянути вплив кожного його варіанта на всі зацікавлені сторони і вибрати варіант, що приносить задоволення найбільшій кількості людей. По суті, мова йде про пошук оптимального рішення завдання. Оскільки повні розрахунки можуть виявитися досить складними, допускається спрощення умов.

Наприклад, при розрахунку витрат і результатів у грошовому вираженні може використовуватися простий економічний критерій. Крім того, ухвалюючи рішення, правомірно розглядати тільки положення сторін, що без посередньо торкаються його рішення. Утилітарна етика виправдовує також введення в компанію заборон на вживання алкогольних напоїв і паління на робочому місці, а в деяких випадках і після закінчення роботи, тому що така поведінка негативно впливає на колектив організації.

Індивідуалістичний підхід

Індивідуалістичний підхід припускає, що морально прийнятними є дії людини, що йдуть їй на користь у довгостроковій перспективі. Головною рушійною силою вважається самоконтроль, а всі зовнішні сили, що його обмежують, повинні зупинятися. Кожна людина вибирає для себе найбільш вигідне в довгостроковій перспективі рішення, на основі чого і судить про якість своїх рішень. До припустимого відносяться дії, що у порівнянні з іншими альтернативами приносять більше добра, ніж зла. Якщо кожна людина в суспільстві керується цим принципом, в остаточному підсумку виходить найбільше можливе добро, тому що, переслідуючи винятково власні інтереси, люди вчаться догоджати один одному. Якщо індивід, що прагне до досягнення негайних позитивних результатів, йде на неправду й обман, вони всього лише викликають аналогічні відповідні дії. Таким чином, індивідуалізм зводиться до поведінки, вигідної іншим людям, тобто дії людини починають відповідати бажаним для суспільства нормам. Одна з особливостей цього підходу в тому, що він допускає (якщо такі необхідні) дії індивіда, спрямовані на придбання особистих короткострокових вигод, які взагалі ж не відповідні суспільним нормам. Саме тому, що індивідуалізм легко інтерпретувати як прагнення до винятково особистих цілей, він не користується особливою популярністю в сучасних високоорганізованих співтовариствах, орієнтованих на групові цілі. Даний підхід найбільшою мірою наближається до області вільного вибору.

Морально-правовий підхід

Морально-правовий підхід стверджує, що людина споконвіку наділена фундаментальними правами і свободами, що не можуть бути порушені чи обмежені рішеннями інших людей. Це значить, що етично коректним є рішення, що найкращим чином захищає права людей, яких воно торкається. У процесі ухвалення рішення

можуть бути враховані наступні моральні права.

1. *Право на свободу згоди.* Вплив на іншу людину припустимий тільки в тому випадку, якщо він вільно дає дозвіл на нього.

2. *Право на приватне життя.* Поза роботою людина може робити те, що їй хочеться, і має право контролювати всю інформацію, що стосується її особистого життя.

3. *Право на свободу совісті.* Людина вільна утриматися від виконання будь-якого наказу, що суперечить її моральним чи релігійним нормам.

4. *Право на свободу слова.* Людина може обґрунтовано критикувати етичність і юридичну обґрунтованість дій інших людей.

5. *Право на належну поведінку.* У людини є право бути неупереджено вислуханою і право на чесне поводження з нею.

6. *Право на життя і безпеку.* Людина має право на захист життя, здоров'я і безпеки.

Передбачається, що етично коректне рішення не повинно порушувати ці фундаментальні права людини. Таким чином, рішення про прослуховування розмов працівників порушує їх право на особисте життя. Право на свободу слова виправдає дії інформаторів, що повідомляють керівництву організації чи державним органам про незаконні чи недоречні дії співробітників.

Концепція справедливості

Концепція справедливості стверджує, що етично коректне рішення повинно ґрунтуватися на принципах рівності, чесності й неупередженості. З погляду менеджерів існують три типи справедливості. **Розподільна справедливість** вимагає, щоб ставлення менеджера до підлеглих ґрунтувалося на об'єктивних критеріях. Таким чином, якщо рішення відноситься до подібних один одному індивідів, воно повинне в однаковій мірі поширюватися і на того, і на іншого. Отже, якщо чоловік і жінка виконують те саме робоче завдання, вони одержують приблизно рівну зарплату. Однак якщо між співробітниками існують значні розходження (наприклад, у плані навичок роботи чи відповідальності), відношення менеджменту до них змінюється відповідно до рівня кваліфікації чи почуття відповідальності, що вони проявляють. Але ставлення менеджера до підлеглих повинно бути чітко пов'язане з цілями і завданнями організації, а не з іншими джерелами.

Процедурна справедливість вимагає чесного адміністрування діями підлеглих. Правила повинні бути чіткими, зрозумілими, постійно і неупереджено впроваджуватися в життя.

Компенсаційна справедливість зобов'язує відповідальну сторону відшкодувати людям заподіяний збиток. Більше того, люди не повинні нести відповідальність за події, що знаходяться поза сферою їх контролю.

Концепція справедливості найбільш близька до мислення, на якому базується сфера законодавчої системи, тому що ґрунтується на дії правил і розпоряджень. Дана теорія не вимагає складних розрахунків, як в утилітарному підході, і не служить особистим інтересам, що можливо в підході індивідуалістичному. Вона вимагає, щоб менеджери визначали для себе характеристики-атрибути, відповідно до яких і оцінюються дії працівників. Наприклад, могли б ви запропонувати своє рішення проблеми компенсації представникам національних меншостей збитку від дискримінації в минулому? Концепція справедливості підтримує спроби виправлення помилок минулого, так само як і в чесній грі, і в рамках встановлених правил. Відповідно до неї, підставою для різної оплати праці чи просування по службі можуть виступати причини, пов'язані винятково з виконуваними робочими завданнями. Більшість правил і законів, що регулюють управління людськими ресурсами, ґрунтується на концепції справедливості.

Сучасний менеджмент пропонує певні заходи щодо забезпечення етичної поведінки.

1. Впровадження етичних норм, які відображають систему загальних цінностей, суспільних уподобань і правил етики працівників в організації. Наприклад, етичними нормативами забороняються хабарі, подарунки, порушення законів, незаконні виплати політичним організаціям, необґрунтовані вимоги, розкриття секретів фірми, використання забороненої інформації.

Західний спеціаліст Тім Граунт-Сміт підкреслює, що інстинкт наживи слід стримувати етичними нормами, створенням високоморального клімату в бізнесі. У розвинутих країнах ці підходи сьогодні переважають. Так, великі корпорації посилено афішують свою турботу про навколишнє середовище, створюють механізми "екологічної безпеки". Особисто це стосується хімічних, нафтопереробних та інших підприємств із шкідливим виробництвом.

Деякі компанії під впливом етичної поведінки відмовляються навіть від вигідної експлуатації робочої сили в країнах, що розвиваються. Наприклад, один із світових лідерів у виробництві одягу компанія "Леві Страусс" нещодавно припинила свої капіталовкладення в економіку Бірми та Китаю через порушення прав людини в цих країнах.

2. Створення комітетів з етики, основне завдання яких – оцінювати повсякденну практику з позицій етики та етичної поведінки. На невеликих підприємствах цю функцію може виконувати спеціаліст з етики бізнесу (наприклад, адвокат з етики).

3. Проведення соціальних ревізій, покликаних оцінювати вплив соціальних факторів на організацію.

4. Організація навчання етичній поведінці керівників та підлеглих.

5. Постійне інформування працівників про випадки високоетичної поведінки через пресу, радіо, телебачення тощо.

6. Проведення нарад, конференцій, симпозіумів з проблем етичної поведінки.

Стосовно бізнесу етика визначає такі моральні критерії і параметри відносин між виробниками і споживачами, службовцями і керуючими компанії, самими компаніями і державою, які утворюють систему взаємних обов'язків індивідуумів.

Без дотримання етичних норм вся інфраструктура бізнесу, яка в багатьох випадках будується на основі неформальних угод, неформальних контрактів, довіри партнерів один до одного, буде порушеною. Тому ступінь довіри партнерів до етичних стандартів один до одного відіграє суттєву роль у бізнесі. Опитування менеджерів, проведені у Франції, Німеччині, США, показали, що більшість з них поділяє точку зору, що здорова етика є запорукою успішного бізнесу.

Існує чимало етичних критеріїв цивілізованого підприємництва, але особливу цінність у ділових відносинах набуває чесність і порядність партнерів. Американський підприємець К. Редолл писав, що в бізнесі необхідно покладатися на сумлінність індивідуума: це той бік свободи, який називається відповідальністю.

У цілому, 90 % загального числа найбільших американських компаній розробили власні кодекси етики, значна частина американських шкіл бізнесу включили відповідні курси у свої навчальні програми.

Однією з найпопулярніших форм закріплення ділової етики є проголошення етичних кодексів або кодексів поведінки, які приймає корпорація. Вони є списком заповідей і правил для службовців (не зловживати службовим становищем, не давати хабарів, не приймати подарунків), або декларуванням загальних принципів.

Етичні кодекси розробляються не тільки фірмами. В США існують цехові кодекси, які застосовують групи професійних бізнесменів (спеціалісти з реклами і маркетингу, маклери, брокери,

збутовки та ін.). У деяких галузях родинні фірми застосовують галузеві етичні кодекси. Це дозволяє, з одного боку, розробити єдині етичні критерії у певній сфері бізнесу для всіх підприємств, які ведуть власну справу в цій сфері, з іншого, – спрощують виявлення неетичної поведінки конкурентів, створюють конкурентні стимули для підвищення якості виробів.

Дедалі більше американських компаній вводять посаду «посередника зі скарг працюючих». У функції посередників входять дослідження етичних питань, консультації для службовців, аналіз потенційних проблемних галузей. Будь-який службовець корпорації може звернутися до посередника і одержати кваліфіковану консультацію з морально-етичних проблем, які його цікавлять.

Велике значення надається етичній стороні відносин підприємств із споживачами. Мова йде про адекватність реклами товарів, які виробляються фірмами, їх характеристики.

Виховання у працівників таких рис, як чесність, уважність, надійність формує високу культуру обслуговування клієнтів. Пояснюючи думку про підлеглість виробництва інтересам споживача, К. Мацусіта – голова японської корпорації “Мацусіта Денкі” – відмічає, що споживач – король. Роль відданого підлеглого полягає в тому, щоб допомогти королю прийняти правильне рішення. Тоді разом, мудрий правитель і його вірні піддані, зможуть забезпечити процвітання суспільства і нації. Таке кредо багатьох компаній у відношенні до споживача.

Багато компаній ідуть на значні фінансові витрати. Так, американська компанія “Дженерал моторс” одного разу втратила 3,5 мільйона доларів на одні тільки поштові послуги, щоб попередити 6,5 млн. володарів автомобілів про дефекти в кріпленні двигунів.

У корпорації “Кеситл”, яка продає складне медичне обладнання, існує традиція: три рази на тиждень керуючі зобов’язані зателефонувати клієнту, який купив у них обладнання до 15 місяців потому, і поцікавитися, чи задоволений клієнт її продукцією. В результаті вигоду має як клієнт, так і компанія. Клієнт відчуває свою важливість для компанії, компанія, у свою чергу, знаючи думку клієнта, має можливість знайти малі проблеми до того, як вони переростуть у великі.

Складовою підприємницької етики є культура ведення ділових переговорів між потенційними партнерами. Ділові переговори проводяться з метою встановлення контактів, обговорення проектів

майбутніх угод, сумісних дій, вирішення питань, які становлять взаємний інтерес для сторін.

Організація ділових переговорів вимагає ретельної підготовки, вивчення можливостей потенційного партнера, вміння спілкуватися в будь-якому культурному середовищі, знання національних традицій, звичок, правил етикету. Оволодіння етикою ведення переговорів є основою для встановлення щирих і міцних відносин між бізнесменами.

Якщо в західноєвропейських і американських фірмах для налагодження ділових зв’язків достатньо обміну офіційними листами, то японським бізнесменам важливий безпосередній контакт з потенційним партнером і особиста зустріч. Організуючи таку зустріч, необхідно звертатися до послуг впливового в японських колах посередника. Японські компанії розглядають контракт не як юридичний інструмент, а як основу для налагодження відносин. Усна угода має для японського партнера більшу вагу, ніж письмовий контракт. Це впливає з організації японського ділового спілкування на досягнення гармонії, консенсусу і компромісів. Багато японців народжуються і помирають, ніколи в житті не звернувшись до юриста, а багато японських компаній не мають юридичної служби для вирішення конфліктних ситуацій. Згідно з національною традицією, сторона, яка змушена в ході ділового спілкування піти на поступки, має право розраховувати на одержання переваг у вирішенні якого-небудь питання.

Встановлюючи ділові відносини з японськими бізнесменами важливо пам’ятати про дотримання “права статусу”. Офіційне спілкування на рівних із стоячими нижче, згідно з уявленнями традиційної моралі японців, може нести “втрату власного обличчя”. Тому для досягнення успіхів у переговорах необхідно, щоб спілкування велося між людьми, які мають приблизно рівне становище в діловому світі, а будь-яке знайомство з представниками японського бізнесу повинно починатися з обміну візитними картками. У ході переговорів важливо дотримуватися толерантності, коректних і доброзичливих стосунків між співрозмовниками, яких би суперечливих поглядів вони не дотримувалися. Японські бізнесмени намагаються уникнути відмов у проханні, вони намагаються вживати такі вирази, як: “це дуже важко”, “це необхідно ретельно вивчити”.

Встановлюючи ділові контакти із західними бізнес-менами слід мати на увазі їх певний інфантизм, небажання перетворювати бізнес в науку або важку роботу. Крім телефонного і особистого спілкування, проведення ділових ланчів, обідів, британські підприємці підтримують ділові контакти, регулярно відвідуючи конгреси, семінари та виставки, беручи участь у роботі престижних клубів. Англійський бізнесмен дотримується “ритуалістичних концепцій у поглядах на життя”, завжди робить так, як прийнято в суспільстві. На переговорах позиція англійських бізнесменів досить жорстка, торгово-політичні фактори переважають над чисто комерційними. При веденні переговорів залучається багаточисельний фактичний, довідковий і стратегічний матеріал. Прораховується кожна позиція, точно фіксується будь-яка деталь і позиція контракту. Під час проведення ділових переговорів з англійськими бізнесменами обговорюється не тільки контракт, але й широке коло питань, які зачіпають перспективи подальшого співробітництва.

Перед початком ділових переговорів з англійськими бізнесменами партнерові необхідно вияснити структуру ринку товарів тієї чи іншої фірми, її комерційне і корпоративне «обличчя». Починати переговори доцільно із звичних людських проблем: погода, спорт, діти. Проводити їх слід не на базі суто комерційної угоди, а у сфері людських відносин. Перед початком зустрічі необхідно поцікавитися часом, який є в розпорядженні партнера. Слід пам'ятати, що коли англійський партнер запросив вас на ланч, необхідно в зручний для нього час провести такий же захід у відповідь. У Німеччині для налагодження ділових зв'язків достатньо обміну офіційними листами з пропозиціями про співробітництво і проханням про організацію особистої зустрічі з представниками фірми. Доцільно при закінченні контрактів використовувати практику роботи через агентські фірми.

Необхідними елементами етики ділового спілкування є подання знаків поваги до тих, з ким велися переговори.

В Англії відправлення поздоровчої листівки до Різдва або до дня народження, привіти близьким розцінюються як прояв ввічливості й добрих людських якостей, що буде допомагати укріпленню ділового авторитету.

В англійському суспільстві та ділових сферах розроблений певний ритуал дарування і визначене коло товарів, які вважаються

подарунками, а не хабарами. Це записники, календарі, запальнички, фірмові авторучки, на Різдво – алкогольні напої.

У Франції не прийнято вручати подарунки партнеру під час першої зустрічі. Коли укладена угода, може бути організована вечеря на честь успішного завершення переговорів. За бажанням можна вручити сувенір, книгу, яка відповідає смакам партнера, або платівку.

Однак етика бізнесу зачіпає не тільки проблему соціально відповідальної поведінки. Вона зосереджена на широкому спектрі варіантів поведінки керуючих і тих, ким керують. Більше того, у фокусі її уваги – і цілі, і засоби, які використовуються для досягнення тими й іншими. Наприклад, майже всі американці вважають, що неетично давати взятку іноземному чиновнику заради одержання контракту. Дії керівників або рядових працівників, які порушують закон, також слід розцінювати як неетичні.

Таким чином, дуже важливо, щоб керівники високого рівня служили рольовими моделями належної етичної поведінки, а організації мали можливість підвищити свої етичні стандарти.

Контрольні запитання та завдання

1. Що являє собою сучасна організація?
2. Які Ви знаєте види відповідальності в організації?
3. Суть соціальної відповідальності.
4. Назвіть переваги та недоліки соціальної відповідальності.
5. Що таке етика поведінки?
6. Назвіть принципи неетичної діяльності.
7. Які недоліки функціонування організації Ви знаєте?
8. Розкрийте спрощену модель індивідуального морального розвитку менеджера.
9. Розкрийте три стадії морального розвитку особистості.
10. Суть морального кодексу.
11. Що таке утилітаристський підхід?
12. Чим характерний індивідуальний підхід?
13. Суть морально-правового підходу.
14. Розкрийте суть концепції справедливості.
15. Назвіть заходи щодо забезпечення етичної поведінки.
16. Що потрібно врахувати в організації ділових переговорів?

ТЕСТИ

1. Юридична відповідальність – це дотримання:

- а) конкретних законів і норм державного регулювання, що визначають поведінку суб'єкта господарювання;
- б) внутрішніх правил організації з метою забезпечення порядку;
- в) та наслідування правил і норм поведінки, які склалися історично в суспільстві.

2. Соціальна відповідальність – це:

- а) вчинення суб'єктами господарювання конкретних дій з вирішення проблем суспільства з метою негайного отримання прибутку;
- б) визнання суб'єктами господарювання проблем суспільства та вчинення конкретних дій з їх вирішення у розрахунку на результати у довгостроковій перспективі;
- в) дотримання правил етичної поведінки працівниками організації.

3. Аргументами на користь соціальної відповідальності є:

- а) сприятливі для бізнесу довгострокові перспективи;
- б) негайні прибутки від вчинення дій;
- в) порушення принципу максимуму прибутку;
- г) формування позитивного іміджу підприємства.

4. Згідно поглядів, що організація є економічною цілісністю, вона повинна:

- а) турбуватися лише про ефективність використання власних технічних і технологічних ресурсів;
- б) турбуватися лише про ефективність використання всіх своїх ресурсів;
- в) вирішувати соціальні проблеми суспільства.

5. Думка, згідно якої організація є чимось більшим, ніж економічною цілісністю, передбачає, що:

- а) організація повинна спрямовувати всі зусилля лише на збільшення прибутку, за умови, що вона бере участь у відкритій конкурентній боротьбі без шахрайства;
- б) сучасна організація є складовою оточення, чинники якого впливають на її діяльність, тому вона повинна спрямовувати частину ресурсів на вирішення соціальних проблем суспільства.

6. На соціально відповідальну поведінку здатні:

- а) лише великі організації;
- б) великі та середні організації;
- в) усі види організацій.

7. Етика поведінки – це:

- а) сукупність вчинків та дій людей, які відповідають тим нормам моралі, свідомості чи порядку, що склалися у суспільстві або до яких воно прагне;
- б) вирішення організацією соціальних проблем суспільства;
- в) дотримання норм моралі, свідомості чи порядку окремої суспільної групи.

8. Етичний кодекс (кодекс поведінки) корпорації – це:

- а) перелік правил, що декларують поведінку всіх працівників підприємства в будь-якій ситуації;
- б) перелік заповідей, правил, що декларують загальні принципи поведінки службовців.

9. Дотримання “права статусу” означає, що:

- а) для сторін не має значення, що в переговорах беруть участь люди із різним статусом у світі бізнесу;
- б) офіційне спілкування має відбуватися лише між особами однакового рівня;
- в) спілкування має відбуватися лише між лінійними керівниками.

10. Під час ведення ділових переговорів для того, щоб досягти успіху, варто:

- а) неодмінно нав'язувати етичні норми поведінки вашої країни;
- б) використовувати певні елементи етичної поведінки країни партнера, але віддавати перевагу власним;
- в) використовувати етичні норми поведінки країни вашого партнера.

11. Норми закону:

- а) завжди відповідають нормам моралі;
- б) протилежні нормам моралі;
- в) іноді дозволяють вчинки, які є неприпустимими з точки зору моралі суспільства.

12. Соціальна відповідальність підприємств є наслідком:

- а) дій громадських організацій;
- б) дій уряду;
- в) добровільного відгуку з боку підприємств на соціальні потреби суспільства.

13. Акціонери прагнуть:

- а) отримати максимальні дивіденди, а отже, вони не схвалюють соціальну відповідальність організації;
- б) до соціальної відповідальності організації з метою отримання довгострокових прибутків фірмою.

14. Визначальним фактором у прийнятті рішення підприємством про фінансування соціальних заходів є:

- а) прибутковість його діяльності;
- б) прихильність споживачів;
- в) минулий досвід соціальної відповідальності.

15. До посадових обов'язків посередників зі скарг працівників належать:

- а) управління організацією;
- б) дослідження етичних питань і консультування службовців за ними;
- в) проведення досліджень з теорії етики.

Ситуації № 1

Існують ситуації, коли менеджер опинився в скрутному становищі через те, що прийняті ним рішення в деяких випадках не відповідають поняттям “справедливості” та “етики” згідно моральних традицій суспільства, але прийнятні у сфері підприємницької діяльності.

Прийміть рішення у кожній ситуації та обґрунтуйте його.

1. Ви – головний менеджер на великій фірмі з виробництва всесвітньо відомих цигарок. У фірми є численні фабрики в усьому світі. Вона досягла великого обсягу продажів. З'явилася можливість відкрити нову фабрику в одній з країн СНД, і від Вас залежить – підписати контракт чи ні. З одного боку, будівництво фабрики створить нові робочі місця у регіоні, тим самим вирішиться актуальна проблема безробіття, з іншого, – це принесе чималий прибуток Вашій фірмі. Проте Ви, займаючись виробництвом та продажем великих партій цигарок, до цього часу не були переконані в тому, що паління викликає рак. Нещодавно Вам до рук потрапив звіт про дослідження, в якому була підтверджена пряма залежність між палінням та онкологічними захворюваннями.

Яким буде Ваше рішення? Підпишете Ви новий контракт чи ні? Чому?

2. Ви – менеджер з маркетингу фірми, що виготовляє побутову техніку. Фірма за допомогою дорогих досліджень намагалась удосконалити один із товарів, а саме – пілосос. Пілосос, як і раніше, не іонізує повітря, хоча саме до цього результату прагнули дійти в результаті досліджень. Тому новий тип пілососу не став по-справжньому вдосконаленою новинкою. Ви знаєте, що поява надпису “Удосконалена новинка” на упаковці та в рекламі засобів масової інформації значно підвищить збут такого товару.

Яке рішення Ви приймете? Зробіте такий надпис чи ні? Чому?

3. Ви – менеджер фірми, що виготовляє програмні продукти для ПЕОМ. На одній із презентацій Ви знайомитеся з молодою жінкою (молодим чоловіком), яка (-ий) нещодавно була (був) управляючим фірми – конкурента. З якихось причин вона(він) була (був) звільнена (-ений) і тепер тримає образу на цю фірму. Ви можете почати залицятися або, навпаки, прийняти залицяння. Або можете взяти її (його) на роботу. В іншому випадку, можете просто пообіцяти взяти її (його) на роботу. Образа така сильна, що вона (він) із задоволенням розповість усі плани конкурента.

Чи підете Ви на той чи інший крок? Чому?

4. Ви – менеджер з виробництва фірми, що виготовляє холодильники. Нещодавно ви дізналися, що конкуруюча фірма надала своїм холодильникам властивість, якої у ваших холодильників немає, але яка спричинить значний вплив на збут. Наприклад, у холодильниках “NO FROST” тепер можна зберігати продукти не тільки у вакуумній упаковці, але й звичайні, не хвилюючись що вони втратять вологість. На щорічній спеціалізованій виставці фірми-конкурента буде офіс для гостей, а на одному з прийомів для своїх дилерів голова фірми розповість їм про ці нові властивості холодильника та про те, яким чином цього було досягнуто. Ви можете відрядити свого співробітника на цей прийом як нового дилера, щоб дізнатися про нововведення.

Чи підете Ви на такий крок? Чому?

Використана література

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів: Світ, 1995. – 296 с.
2. Афанасьев І. Діловий етикет: – К.: "Альтерпрес", 1998. – 320 с.
3. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Институт международного права и экономики. – Из-во "Триада, ЛТД", 1996. – 384 с.
4. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. – М.: "Дело", 1991. – 320 с.
5. Коун Роберт Дж. Стратегическое планирование высокого участия: когда реализуются люди и их идеи. – Практическое пособие по менеджменту. – Сизтл: Изд-во Вашингтонского университета, 1989. – 232 с.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
7. Осовська Г.В. Основы менеджменту. – К.: Кондор, 2003. – 556 с.
8. Палеха Ю.І., Кудін В.О. Культура управління та підприємництва: Навчально-методичний посібник. – К.: МАУП, 1998. – 96 с.
9. Палеха Ю. Этические основы бизнеса. – Ж-Л "Персонал", №3, 1995.
10. Платонов С.В., Третьяк В.И., Черкасов В.В. Искусство управленческой деятельности. – К.: ООО "Изд-во Либра", 1996. – 416 с.
11. Современный менеджмент: теория и практика. Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт / Сост. В.И. Яровой. Под ред. Г.В. Щекина. – К.: МЗУУП, 1994. – 144 с.

Тема 16

Природа організаційних змін та управління ними

- 16.1. Природа організаційних змін
- 16.2. Управління змінами
- 16.3. Використання участі робітників в управлінні для здійснення змін
- 16.4. Значення ефективності, її види
- 16.5. Критерії та показники ефективності управління
- 16.6. Методи розрахунку економічної ефективності управлінської праці
- 16.7. Методика визначення економічної ефективності впровадження заходів з удосконалення управління

16.1. Природа організаційних змін

Зміни – це питання, яке стосується всіх організацій. Більшість компаній і відділів великих корпорацій приходять до висновку, що вони повинні проводити помірну реорганізацію, хоча б раз на рік, і корінну – кожні 4–5 років. Зміни в середині організації, як правило, – це реакція на зміни у зовнішньому середовищі. Це зміна організаційної структури, продукції, технології, кадрів, повноважень, правил, стратегії тощо. Всі зміни взаємопов'язані між собою.

Необхідність успішного здійснення змін очевидна. Дуже важливі "невеликі" зміни, які проходять постійно, – зміни в методах роботи, в рутинних канцелярських процедурах, розміщенні машини або столу, призначеннях керівників і назвах посад. Можливо, ці неістотні зміни і не мають великого значення для організації в цілому, але вони надзвичайно важливі для тих конкретних людей, кого вони безпосередньо стосуються. Але оскільки саме окремі особистості допомагають досягати мети організації, керівництво

не може дозволити собі ігнорувати їхню потенційну реакцію на зміни.

Говорячи про зміни в організації, ми маємо на увазі рішення керівника змінити одну або більше внутрішніх перемінних в організації, структурі, завданнях, технології та людському факторі. Приймаючи такі рішення, керівництво повинно бути проєктивним або реактивним, тобто самопроявляти активність або реагувати на вимоги ситуації. Зміни, які приймаються для виправлення помилки, що виявлена системою контролю, – типова реактивна дія. Дія, прийнята для того, щоб відреагувати на надану оточенням можливість, навіть якщо не існує фактичної проблеми, буде дією проактивною.

Зміни призводять до нововведень, які найчастіше спричиняють:

- оцінку та зміну мети організації;
- зміну структури, тобто розподілу повноважень;
- зміну техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів;
- модифікацію (зміну можливостей або поведінки працівників);
- зміну організації виробничо-господарської діяльності.

Мета. Для виживання організації керівництво повинно періодично оцінювати і змінювати свою мету у відповідності до змін зовнішнього середовища та самої організації. Модифікація мети необхідна навіть для найуспішніших організацій, хоча б тому, що поточна мета вже досягнута.

Частота, з якою необхідно міняти мету, виявляється за допомогою системи контролю, яка повинна інформувати керівництво про відносну ефективність організації в цілому і кожного підрозділу зокрема. Наприклад, коли «Ай Бі Ем» вирішила збільшити частку ринку персональних комп'ютерів, вона повинна була створити відділ, який би відповідав за нову продукцію, розробляв і впроваджував технологію виробництва, готував персонал для виконання нових завдань, а також наймав і навчав велику кількість технічних спеціалістів по ремонту і обслуговуванню комп'ютерів.

Структура. Структурні зміни як частина організаційного процесу відносяться до змін у системі розподілу повноважень і відповідальності, в координаційних та інтеграційних механізмах, у поділі на відділи, в управлінській ієрархії, комітетах і ступені централізації. Структурні зміни – одна з найпоширеніших і видимих форм змін в організації. Вони – реальна необхідність, за значних змін мети або стратегії організації.

Коли велика організація відкриває новий напрямок діяльності, вона створює підрозділ з основною відповідальністю за цю діяльність і проводить інтеграцію керівництва цього напрямку з керівництвом решти організації. Наприклад, щоб вийти на ринок з дієтичним напоєм «Кока-кола», був створений спеціальний підрозділ. Приєднання нового підрозділу до тих, які вже були, вимагало змін у системі взаємостосунків, функціях служб на рівні корпорації.

Технологія і завдання. Зміни в тісно пов'язаних перемінних – технології і завданнях – належать до змін процесу і графіка виконання завдань, впровадженню нового обладнання або методів, змін нормативів і самого характеру роботи.

Як структурні зміни, зміни технологічні часто руйнують соціальні стереотипи, викликаючи перегляд планів. Зміни в технології можуть викликати **модифікацію структури і робочої сили**.

Наприклад, коли газети почали замінити старий спосіб набору електронною системою верстки, виникла потреба в більшій кількості спеціалістів з електроніки і зменшилась потреба в складачах. Коли майже всі газети заявили про перехід на новий вид верстки, вони зустрілися з сильним опором профспілок, які побоювалися скорочення робочих місць.

Люди. Зміни в людях допускають модифікацію можливих установок або поведінки персоналу організації.

Це може захопити технічну підготовку, підготовку до міжособового або групового спілкування, мотивацію, лідерство, оцінку якості виконання роботи, підвищення кваліфікації керівного складу, формування груп. Зміни в людях, оскільки вони часто викликають побоювання через незадоволення потреб, особливо важко зробити ефективними. Наприклад, не всі хочуть мати більше відповідальності або більше вчитися.

16.2. Управління змінами

Через складнощі, які зумовили нововведення і призвели до змін перемінних, ефективне управління змінами є однією з найважчих, але й престижних завдань для керуючих.

Американський науковець Грейнер розробив модель процесу управління організаційними перемінами. Шість етапів моделі характеризують, з одного боку, вплив на структуру управління (органи влади), з іншого – реакцію владних структур на цей вплив та розробку певної протидії.

Етап 1. Тиск і спонукання

Перший крок полягає в тому, що керівництво повинно усвідомити необхідність змін. Вище керівництво або інші керівники, які мають повноваження приймати і виконувати рішення, повинні добре відчувати необхідність змін і готуватися до їх проведення. Цей тиск можуть чинити зовнішні фактори (конкуренція, зміни в економіці або поява нових законодавчих актів).

Відчуття необхідності змін може йти від зміни внутрішніх факторів (спад продуктивності, надто великі витрати, плінність кадрів, дисфункціональний конфлікт і значна кількість скарг робітників).

Етап 2. Посередництво і переорієнтація уваги

Хоча керівництво і відчуває необхідність змін, але воно може не зуміти зробити точного аналізу проблем і провести зміни належним чином. Може виникнути необхідність у посередницьких послугах зовнішнього консультанта, здатного об'єктивно оцінити ситуацію. Або можна залучити як посередників своїх співробітників, але за умови, що вони можуть бути неупередженими, і висловити думку, яка навряд чи порадує вище керівництво.

Етап 3. Діагностика та усвідомлення

На цьому етапі керівництво збирає відповідну інформацію, визначає істинні причини виникнення проблем, які вимагають змін існуючого становища. Однак, якщо керівництво намагається виявити проблему до того, як одержить інформацію від нижчих рівнів ієрархії, воно ризикує побудувати свої рішення на неадекватній інформації. Визначення обсягу проблеми веде до усвідомлення конкретних проблем.

Етап 4. Знаходження нового рішення і обов'язки щодо його виконання

Після того, як існування проблеми визнане, керівництво шукає спосіб виправлення ситуації. У більшості випадків керівництво також повинно заручитися згодою на проведення нового курсу тих, хто відповідає за його виконання.

Етап 5. Експеримент і виявлення

Організація рідко бере на себе ризик проводити великі зміни за один раз. Вона швидше почне здійснювати випробування змін, які плануються, і виявляти приховані труднощі, перш ніж впроваджувати нововведення у великих масштабах. За допомогою механізмів контролю керівництво визначає, в якій мірі зміни, що плануються, допомагають виправити незадовільне становище речей,

як їх сприймають і як можна покращити їх здійснення шляхом експерименту. Виявивши негативні наслідки, керівництво зможе скорочувати свої плани, щоб добитися їх більш високої ефективності.

Етап 6. Підкріплення і згода

На останньому етапі необхідно мотивувати людей, щоб вони прийняли ці зміни. Цього можна досягти, переконуючи підлеглих, що зміни вигідні як організації, так і їм особисто. Можливі засоби підкріпити згоду на нововведення – похвала, визнання, просування по службі, підвищення оплати праці за більш високу продуктивність, а також дозвіл тим, хто бере участь у проведенні змін, в обговоренні: як проходить цей процес, які виникають проблеми, які поправки повинні бути внесені.

16.3. Використання участі робітників в управлінні для здійснення змін**Розподіл повноважень**

Перехід до управління змінами з позиції розподілу повноважень має на увазі високий ступінь участі працівників у прийнятті рішень. Керівники і підлеглі разом визначають необхідні зміни, розробляють альтернативні підходи до їх проведення і рекомендують дії, які повинні бути здійснені. В деяких ситуаціях керівники вищого рівня могли б визначити проблему, а персонал нижчих рівнів міг би взяти участь в обговоренні того, які потрібні зміни стосовно цієї проблеми.

Розподіл повноважень повинен бути ефективним у ситуаціях, аналогічних тим, в яких залучають працівників до прийняття рішень, в дослідженнях і розробках, у формуванні політики та нових стратегій маркетингу.

Односторонні дії. Такий підхід допускає використання законної влади для втілення змін у життя. Односторонні дії, можливо, були б ефективнішими в ситуаціях, де підлеглі більше сприймають законну владу (наприклад, військові організації), а необхідність у плюралізмі думок – мінімальна.

Делегування повноважень. Підхід з таких позицій до здійснення організаційних змін у цілому відповідає ліберальному стилю керівництва. Керівництво вищого рівня надає підлеглим інформацію про необхідні зміни, а потім делегує повноваження для оцінки корегуючих дій і їх здійснення.

Переваги делегування повноважень полягають у тому, що воно зменшує можливість майбутнього опору змінам і створює широкий діапазон думок щодо даної проблеми. Недоліки цього підходу: можливе уповільнення реакції, якість рішення може знаходитися під впливом групового мислення, і у підлеглих може бути відсутній необхідний досвід для того, щоб зважити всі альтернативи в контексті загальної мети організації.

Подолання опору перемінам. Опір змінам, можливо, є неминучим явищем, однак після того, як керівництво вирішило здійснити зміни, опір необхідно подолати.

Причини опору перемінам. Люди чинять опір змінам з таких основних причин:

- невизначеність ситуації, що склалася;
- відчуття можливих власних втрат;
- переконання, що зміни не принесуть нічого доброго;
- очікування негативних наслідків;
- переконання, що для організації зміна не є необхідною або бажаною.

Люди можуть думати, що зміни не вирішать проблем, а лише примножать їх кількість.

Подолання опору. Безперечно, що кращий час для подолання опору змінам – це період до їх виникнення. Іншими словами, керівництво повинно усвідомити велику вірогідність опору і вжити заходів щодо його попередження. Ось деякі перевірені методи.

1. Утворення і передача інформації, тобто відкриті обговорення ідеї і заходів, що допоможе співробітникам переконатися в необхідності змін до того, як вони будуть проведені.

2. Залучення підлеглих до прийняття рішень дає змогу деяким співробітникам, які можуть опиратися, вільно виразити своє ставлення до цих нововведень, потенційних проблем і змін.

3. Полегшення і підтримка є засобами, за допомогою яких співробітники легше вписуються в нові обставини. Наприклад, керівник уважно вислухав працівників і погодився, що, можливо, з'явиться необхідність у підвищенні кваліфікації співробітників, щоб вони могли адаптуватися до нових вимог.

4. Переговори для забезпечення схвалення нововведень мають на увазі, що згоду тих, хто чинить опір, «купають» за допомогою матеріальних стимулів.

5. Кооптація означає надання особі, яка може опиратися змінам, провідної ролі в прийнятті рішень щодо нововведень.

6. Маневрування з метою зменшення опору змінам та отримання згоди.

7. Примус через погрозу звільнення з роботи, припинення просування по службі, гальмування зростання заробітної плати тощо.

16.4. Значення ефективності, її види

Важливим завданням менеджменту є підвищення ефективності роботи підприємств, акціонерних товариств, концернів.

Підвищення ефективності виробництва вважається основною проблемою переходу народного господарства України до ринкової економіки. Це зумовлено тим, що воно означає найраціональніше використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, потрібних для випуску продукції, за умови, що від кожної гривни, вкладеної у виробництво, буде отримано максимальну віддачу.

Ефективність у широкому значенні цього слова означає співвідношення між результатом (ефектом) та витратами.

Під ефектом розуміють результат реалізації заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва за рахунок економії всіх виробничих ресурсів.

Ефективність виробництва – об'єктивна економічна категорія, що характеризує ступінь досягнення загальних і окремих результатів від оптимального використання всіх ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, фінансових). Головною метою розробки бізнес-плану і стратегії підприємства є забезпечення ефективного і прибуткового виробництва. Важливе значення при цьому має вибір оптимальних економічних рішень, які торкалися б усіх аспектів господарської діяльності підприємства.

Економічна ефективність від впровадження певних організаційно-технічних заходів на окремих стадіях виробничого процесу може виявлятися у різних формах. При визначенні її слід забезпечувати порівняність варіантів щодо поточних витрат та капітальних вкладень, враховуючи чинник часу.

Для практичного використання цієї економічної категорії під час планування та обліку необхідно розглядати її у різних аспектах, відповідно до сфери застосування, рівня матеріального виробництва

об'єкта визначення та методів розрахунку.

За сферою застосування розрізняють загальну, локальну і часткову ефективність. Загальна характеризує ефективність виробництва на підприємстві в цілому; локальна – окремі стадії виробництва, розподілу, обміну та споживання; часткова – ефективність використання в процесі виробництва певних ресурсів (предметів і засобів праці, капітальних вкладень, робочої сили тощо).

За рівнем виробництва ефективність буває **народногосподарська та госпрозрахункова**. Народногосподарську ефективність визначають, виходячи з інтересів, мети і завдань народного господарства; госпрозрахункова ефективність відображає результати діяльності та витрати окремого підприємства (об'єднання).

Надзвичайно важливо знаходити такі методи управління економікою, в масштабах від держави до окремих підприємств, які б забезпечували збіг інтересів народного господарства в цілому і окремих його ланок.

Відповідно до об'єктів визначення ефективність ділять на:

- **ефективність діючого виробництва** на всіх його рівнях;
- **ефективність капітальних вкладень**, які використовуються для будівництва, реконструкції, технічного переозброєння підприємства з метою випуску нової продукції, збільшення обсягів виробництва;
- **ефективність розвитку** науки і техніки;
- **ефективність зовнішньоекономічних зв'язків**;
- **ефективність охорони навколишнього середовища**.

За призначенням і методами розрахунку розрізняють **абсолютну та порівняльну** ефективність. Це пов'язано з тим, що у практиці економічних розрахунків доводиться вирішувати два завдання:

1) визначати й оцінювати рівень ефективності використання окремих видів витрат і ресурсів, економічну ефективність виробництва в цілому (галузі, об'єднання, підприємства), а також аналізувати вплив різних організаційно-технічних заходів на показники діяльності підприємства;

2) порівнювати та відбирати кращі варіанти нової техніки, технології, організації виробництва.

Абсолютна економічна ефективність визначається по підприємству в цілому та характеризує загальний ефект (віддачу) від використання ресурсів і витрат.

Порівняльна економічна ефективність характеризує економічні переваги одного варіанта над іншими щодо раціонального використання ресурсів і витрат.

При порівнянні та виборі варіантів організаційно-технічних заходів використовуються певні критерії і показники.

Критерії характеризують принцип, підхід до оцінки економічної ефективності, тоді як показники – безпосередній спосіб її оцінки.

В умовах ринкової економіки за критерій економічної ефективності доцільно приймати максимізацію прибутку від виробництва та реалізації продукції за мінімальних витрат.

Складність і різноманітність зв'язків промислового виробництва, велика кількість діючих у ньому чинників мають неабиякий вплив на економічну ефективність підприємства. Тому її слід оцінювати за допомогою системи узагальнених і часткових показників (табл. 16.1). Всі вони використовуються для визначення економічної ефективності від передбачених стратегією заходів, з удосконалення конструкцій виробів, технології та організації виробництва.

Підвищення ефективності та якості роботи підприємства в умовах ринкової економіки можна досягти лише шляхом поєднання прогресивної техніки та технології з раціональною організацією виробництва і праці, тобто впровадження менеджменту.

Таблиця 16.1. Система показників оцінки економічної ефективності менеджменту

Загальні показники	Часткові показники		
	Показники ефективності праці	Показники підвищення ефективності використання основних фондів, обігових коштів і капітальних вкладень	Показники підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів
1	2	3	4
Зростання обсягу виробництва продукції у вартісному виразі	Темпи росту продуктивності праці	Фондовіддача – виробництво продукції на 1 грн. середньорічної вартості основних виробничих фондів	Матеріальні витрати на 1 грн. товарної продукції

Продовження таблиці 16.1

1	2	3	4
Виробництво продукції на 1 грн. витрат.	Частка збільшення виробництва продукції за рахунок підвищення продуктивності праці.	Виробництво продукції на 1 грн. середньорічної величини нормованих обігових коштів.	Витрати важливих матеріальних ресурсів у натуральному виразі на 1 грн. товарної продукції.
Відносна економія основних виробничих фондів, нормативних коштів, матеріальних витрат, фонду оплати праці.	Економія чисельності працівників.	Приріст обігових коштів відносно приросту товарної продукції.	Відношення темпів приросту матеріальних витрат до темпів приросту товарної продукції.
Собівартість.	Зниження трудомісткості виробів.	Відношення приросту прибутку до капітальних вкладень, які його зумовили.	
Рентабельність.		Питомі капітальні вкладення на одиницю нової виробничої потужності на 1 грн. приросту продукції.	
Прибуток.		Термін відшкодування капітальних вкладень – відношення їх до суми приросту одержаного прибутку.	

16.5. Критерії та показники ефективності управління

"Ефект" і "ефективність" – різні поняття. Економічний ефект – це результат праці людини в процесі виробництва матеріальних благ (кількість випущеної продукції, приріст знову створеної вартості в народному господарстві).

Але ефект сам по собі недостатньо характеризує діяльність людини. Для більш повної її характеристики важливо знати, з якими витратами отриманий цей ефект, тобто в що обійшовся результат. Однакові витрати праці можуть дати різний ефект, і, навпаки, той самий ефект може бути досягнутий різними витратами праці. Ціль суспільного виробництва – одержання більшого ефекту

з найменшими трудовими, матеріальними і грошовими витратами. Тому необхідно отриманий результат порівняти з тими витратами, за допомогою яких він отриманий, тобто віднести ефект до витрат, зіставити одну абсолютну величину (ефект) з іншою абсолютною величиною (витрати). Таке зіставлення дає відносну величину (ефективність).

Управлінська праця відноситься до найбільш складних видів людської діяльності, її оцінка не завжди може бути зроблена прямим шляхом через відсутність формалізованих результатів, кількісної оцінки окремих видів виконуваної роботи. Тому для виміру її ефективності часто застосовуються непрямі методи.

Критерієм оцінки управлінської праці є ефективність управлінської праці:

$$E_y = \frac{\text{ефект (результат)}}{\text{витрати управлінської праці}}$$

При цьому потрібно пам'ятати, що результат управлінської праці виражається не тільки економічним, але й соціальним ефектом. Що ж стосується витрат, то вони являють собою живу й уречевлену управлінську працю.

На практиці при оцінці ефективності праці управлінських працівників широко застосовуване поняття "економічна ефективність управлінської праці" є більш вузьким поняттям, тому що являє собою тільки економію живої й уречевленої праці, яку ми отримуємо у сфері управління матеріальним виробництвом за рахунок оптимізації та раціоналізації управлінської діяльності.

Критерієм оцінки ефективності праці працівників апарату управління є також соціальна ефективність, що через відсутність кількісних вимірників визначається, головним чином, якісними показниками. Критерій же економічної ефективності управлінської праці дає можливість кількісно виміряти ефективність праці в апараті управління. Тому він знайшов більш практичне застосування.

Для визначення ефективності праці управлінського персоналу необхідно встановити критерії та показники, з яких здійснюється оцінка. Під критеріями розуміють найбільш загальну кількісну характеристику результатів управлінської праці. Окремі результати діяльності апарату управління є показниками управлінської праці. Вони носять підлеглий характер стосовно критерію і є основою при його визначенні. Таким чином, сукупність показників праці і буде виражати критерій оцінки.

Для визначення економічної ефективності управлінської праці використовуються різні способи: за показниками підприємства; організації і функціонуванню праці управлінського персоналу; обсягу переданої інформації; за якістю і швидкістю прийнятих рішень; за виконанням функцій управлінських ланок.

До показників, що характеризують працю у сфері управління, відносяться: зниження трудомісткості обробки управлінської інформації; скорочення управлінського персоналу; термінів обробки інформації; скорочення втрат робочого часу управлінського персоналу за рахунок поліпшення організації праці; механізації й автоматизації трудомістких операцій у сфері управління. Це показники, які кількісно вимірюються. Такі показники у сфері управління, як підвищення кваліфікації управлінського персоналу, якості роботи, поліпшення умов праці, обґрунтованість управлінських рішень, культура управління й інші, не вимірюються або вимірюються неповно.

У сфері впливу управлінської праці на виробництво показники, які можна кількісно виміряти, є такі: приріст прибутку; збільшення обсягів реалізації продукції; ріст продуктивності праці; зниження фондомісткості; збільшення фондівіддачі; прискорення оборотності оборотних коштів; збільшення рентабельності виробництва; зменшення невиробничих витрат; зниження трудомісткості продукції; зменшення обсягів незавершеного виробництва; зниження собівартості продукції; економія заробітної плати; зменшення втрат робочого часу; підвищення культури виробництва; підвищення рівня організаційної роботи; поліпшення умов праці; підвищення якості продукції; підвищення кваліфікації виробничого персоналу; ріст технічного рівня оснащення виробництва.

У результаті вдосконалення системи управління підприємства дістають економічний і соціальний ефект: збільшується обсяг і підвищується товарність виробництва, забезпечується ритмічна робота підприємств, досягається економія живої та уречевленої праці, підвищується якість продукції, полегшується і змінюється характер праці, зростає задоволеність працею, скорочується плінність кадрів. Проте не всі елементи економічного і соціального ефекту мають кількісний вираз. Це ускладнює оцінку ефективності управління. При цьому слід враховувати не тільки кількісні, а й якісні показники.

Хоча управлінська праця належить до продуктивної, але вона безпосередньо не створює певних матеріальних цінностей і бере участь у процесі виробництва опосередковано, забезпечуючи своєчасне та якісне виконання технологічних операцій. Тому правомірно визначати вплив певних змін в управлінні на кінцеві результати виробничо-фінансової діяльності підприємств. Тільки працю обмеженої кількості працівників у сфері управління можна оцінити за безпосередніми результатами їх роботи (облікові працівники, друкарки тощо).

Ефективність – це оціночний критерій діяльності колективу працівників у будь-якій сфері, включаючи управління. Тому забезпечення високої ефективності управління є складовою частиною загальної проблеми підвищення економічної ефективності виробництва. Визначають її на основі загальних методологічних принципів, прийнятих в економіці.

Існують різні підходи до визначення ефективності управління.

– Розраховують синтетичні показники ефективності управління (коефіцієнт оперативності, надійності тощо).

– Фактичні дані порівнюють з нормативними, плановими або з показниками за попередні роки (нормативи чисельності апарату управління, продуктивність, економічність управління тощо).

– Застосовують якісну оцінку ефективності за допомогою експертів.

– Застосовують емпіричні формули для розрахунку показників, що характеризують ефективність управління.

Визначаючи ефективність управління, обчислюють абсолютну і порівняльну ефективність витрат на управління. **Абсолютна ефективність** виражається загальною величиною ефекту, одержаного в результаті здійснення заходів з удосконалення системи управління виробництвом. **Порівняльна ефективність** показує, наскільки один варіант ефективніший за інший, проєктований або діючий.

Залежно від характеру розроблених заходів об'єктом оцінки ефективності управління можуть бути: управління в цілому (система, організація, методи), його структура, рівень використання управлінської праці, ефективність роботи кожного структурного підрозділу.

Для оцінки ефективності управління використовують трудові, вартісні, інформаційні, технічні (технологічні) показники. Найбільш загальні із них – оперативність роботи апарату управління, надійність і оптимальність систем управління.

Оперативність роботи апарату управління відображає своєчасність виконання постанов, наказів і розпоряджень вищих організацій, керівників і головних спеціалістів підприємства. Коефіцієнт оперативності ($K_{оп}$) визначають за такою формулою:

$$K_{оп} = \frac{\sum t_n t_b}{\sum t_b},$$

де t_n – встановлений строк виконання відповідних документів, днів; t_b – відставання від прийнятого строку виконання, днів.

Надійність системи управління виявляється у безпосередньому її функціонуванні, яка забезпечує досягнення цілей виробництва. Показники надійності системи такі: безвідмовність (безперервне збереження працездатності), готовність (ефективне збереження працездатності), відновлюваність (швидке усунення збоїв у роботі та відтворення здатності функціонувати у заданому режимі).

На практиці висока надійність управлінської системи підприємства (об'єднання) забезпечується за науково обгрунтованої структури управління та інформаційної системи, раціональної технології процесів управління, правильного підбору та розстановці кадрів, ефективного стилю управління тощо.

Оптимальність системи управління характеризується рівнем застосування сучасних економіко-математичних методів для розробки управлінських рішень, обгрунтованістю співвідношення централізації і децентралізації управління, керованістю підприємства тощо. Керованість підприємства або структурного підрозділу показує рівень забезпечення заданої організаційної стійкості підприємства (цеху, бригади) і своєчасність переведення його з одного кількісного (якісного) стану в інший, що відповідає поставленій меті.

Коефіцієнт ефективності управління ($K_{еф}$) відображає ступінь використання потенціальних можливостей підприємств (об'єднань):

$$K_{еф} = \frac{\Phi}{\Pi},$$

де Φ – фактичне валове виробництво продукції (валовий дохід, прибуток); Π – потенційні можливості виробництва валової продукції (валового доходу, прибутку).

Ефективність організації управління можна оцінити за іншими загальними показниками, які характеризують стан системи управління на підприємстві:

- а) коефіцієнтом якості виконання управлінських робіт;
- б) коефіцієнтом стабільності кадрів;
- в) коефіцієнтом, що характеризує співвідношення між темпами зростання обсягу виробництва і витратами на управління.

Як часткові показники, що характеризують організацію праці управлінського персоналу, застосовують також коефіцієнт використання робочого часу і кваліфікації кадрів, коефіцієнт умов праці та організації робочих місць і т. д. На підставі зазначених коефіцієнтів визначають зведений коефіцієнт рівня організації управлінської праці.

Для визначення ефективності вдосконалення управління використовують і такі показники:

- а) порівняння витрат на раціоналізацію з результатами діяльності об'єкта управління;
- б) співвідношення витрат на вдосконалення управління і на сам процес управління;
- в) динаміку витрат на управління порівняно із загальними витратами виробництва.

На практиці для оцінки ефективності системи управління найчастіше використовують три групи показників:

1) загальні результативні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства – валова продукція в динаміці, вихід валової продукції на одного середньорічного працівника, фондовіддача, прибуток на одного працівника, рентабельність виробництва тощо;

2) показники продуктивності управлінської праці – виробництво валової продукції на одного управлінського працівника або на 1 людину-день, затрачений в управлінні; вихід валової продукції на 1 грн. витрат на управління; сума прибутку на 1 людину-день, затрачений в управлінні, тощо;

3) показники економічності апарату управління – питома вага персоналу управління в загальній чисельності працюючих і питома вага фонду оплати праці управлінського персоналу в загальному фонді оплати праці, питома вага витрат на управління в собівартості продукції тощо.

Для визначення ефективності роботи кожного структурного підрозділу використовують дані про виконання конкретних завдань і рівень досягнення поставлених перед ними цілей.

Практичним результатом удосконалення системи управління може бути зниження витрат на управління, яке досягається за рахунок скорочення чисельності працівників апарату управління і підвищення продуктивності праці. Проте не будь-яке вдосконалення управління призводить до зниження питомих витрат на управління. Оскільки управління є складовою частиною виробничо-фінансової діяльності підприємств, то свідченням підвищення його ефективності може бути зростання економічних показників господарювання за незмінних або навіть дещо зростаючих витратах на управління.

Діючі або запроєктовані системи управління можна оцінити за такою формулою:

$$E_y = \frac{E_B}{E_A},$$

де E_B – ефективність виробництва, яку визначають як відношення фактичної маси прибутку до планової; E_A – економічність апарату управління, яку визначають як відношення фактичної чисельності працівників апарату управління до нормативної.

Оцінюючи ефективність заходів з удосконалення організації управління виробництвом, слід врахувати, що фактичний ефект від такого удосконалення значно вищий суми економії витрат на управління. Удосконалення системи управління не тільки призводить до підвищення продуктивності праці управлінського персоналу, а й сприяє кращій організації та підвищенню результативності праці всіх працівників підприємства, зростанню виробітку, скороченню простоїв людей, техніки тощо. Крім того, підвищується загальна культура виробництва і управління, зміцнюється дисципліна праці, поліпшуються умови, за яких людина в повній мірі може розвивати свої здібності.

Ефективність окремих заходів, пов'язаних з раціоналізацією системи управління (зміна структури управління, норм управління і обслуговування, забезпеченості кваліфікованими кадрами тощо), можна оцінити за допомогою факторного аналізу. При цьому треба обов'язково забезпечити елімінування впливу інших факторів на формування кінцевих результатів виробничо-фінансової діяльності підприємств (якість земель, забезпеченість основними фондами, робочою силою, характер спеціалізації тощо).

16.6. Методи розрахунку економічної ефективності управлінської праці

Оскільки процес управління виробництвом впливає на всю багатосторонню діяльність підприємства, це дає можливість визначити вплив управлінської праці на безліч показників виробничої діяльності. При цьому ефективність його зводиться до економії, одержуваної від впливу управлінського персоналу на виробничу діяльність підприємства, порівняної з витратами на управління.

Економічна ефективність управлінської праці (E_n) (у розрахунку за рік) визначається за формулою:

$$E_n = \frac{E_e}{B_y},$$

де E_e – економічний ефект; B_y – сумарні річні витрати на управління.

Економічний ефект (E_e) являє собою приведену за рік суму економії на управлінську діяльність:

$$E_y = \sum_{i=1}^n E_i - E_n \cdot B_y,$$

де E_i – економія i -го виду робіт; E_n – нормативний коефіцієнт ефективності (0,15); n – число виконуваних робіт, що дали економію.

Ефективність управлінської праці виражається показниками виробничої діяльності підприємства. Загальний вид формули буде таким:

$$E_{y_i} = \frac{\Pi_i}{B_y},$$

де E_{y_i} – економічна ефективність управління по i -му показнику підприємства; Π_i – результат роботи підприємства по i -му показнику.

Управлінський персонал своєю діяльністю впливає на скорочення трудомісткості продукції, що випускається, підвищення ритмічності роботи, поліпшення матеріально-технічного постачання й обслуговування основного виробництва, оптимізацію техніко-

економічного й оперативного планування. Тому економічну ефективність його можна визначити за формулою:

$$E_{\text{пр}} = \frac{\Pi_{\text{п}}}{B_y},$$

де $E_{\text{пр}}$ – економічна ефективність управлінського персоналу за рахунок росту продуктивності праці; $\Pi_{\text{п}}$ – продуктивність праці підприємства.

Управлінський персонал впливає і на зниження собівартості продукції, що випускається, особливо умовно-змінних витрат. Це можна виразити в такий спосіб:

$$E_{\text{узв}}^{\text{р}} = \frac{E_{\text{узв}}^{\text{р}}}{B_y},$$

де $E_{\text{узв}}$ – річна економічна ефективність за рахунок зниження умовно-змінних витрат у собівартості; $E_{\text{узв}}^{\text{р}}$ – річна економія умовно-змінних витрат.

$$E_{\text{узв}}^{\text{р}} = E_{\text{м}} + E_{\text{п}} + E_{\text{зп}} + E_{\text{зб}} + E_{\text{нв}} + E_{\text{по}} + E_{\text{об}},$$

де $E_{\text{м}}$ – економія від зниження матеріальних витрат; $E_{\text{п}}$ – економія палива й енергії на технологічні нестатки; $E_{\text{зп}}$ – економія заробітної плати виробничих робітників; $E_{\text{зб}}$ – економія від зменшення витрат від браку; $E_{\text{нв}}$ – економія від зменшення невиробничих витрат; $E_{\text{по}}$ – економія витрат на підготовку й освоєння виробництва; $E_{\text{об}}$ – економія витрат на утримання і експлуатацію обладнання.

Економічну ефективність управлінського персоналу варто оцінювати і за приростом прибутку:

$$E_{\text{п}} = \frac{E_{\text{пр}}}{B_y},$$

де $E_{\text{п}}$ – економічна ефективність управлінського персоналу; $E_{\text{пр}}$ – річна економія за рахунок приросту прибутку; B_y – сумарні річні витрати на управління.

$$E_{\text{пр}} = \frac{(A_2 - A_1)}{A_1} \Pi_1 + \frac{(C_1 - C_2)}{100} A_2,$$

де A_1, A_2 – річний обсяг реалізованої продукції відповідно до і після раціоналізації робіт в управлінні; C_1, C_2 – витрати на гривню реалізованої продукції відповідно до і після раціоналізації робіт в управлінні; Π_1 – прибуток від реалізованої продукції до впровадження раціоналізації робіт в управлінні.

Економію можна визначити й у самій сфері управління. Тут на неї впливають такі фактори, як зниження трудовитрат управлінського персоналу, умовне вивільнення працівників, скорочення втрат робочого часу. Економічний ефект від зниження трудомісткості обробки інформації обчислюється за формулою:

$$E_{\text{тр}}^i = \sum_{i=1}^n (T_1 - T_2) S,$$

де $E_{\text{тр}}^i$ – економічний ефект від зниження трудомісткості; T_1, T_2 – трудомісткість i -ї управлінської процедури (операції) до і після раціоналізації робіт, людино-дні; S – середня річна вартість людино-дня управлінського персоналу; n – число процедур (операцій).

Поліпшення структури апарату управління підприємством, механізація й автоматизація – найважливіші напрямки в його роботі. Ефективність у даному випадку розраховується в такий спосіб:

$$E_{\text{ч}} = \left[\left(\frac{\Phi_1}{\Phi_2} - 1 \right) \right] \text{Ч} S',$$

де $E_{\text{ч}}$ – економія витрат за рахунок умовного вивільнення працівників; Φ_1, Φ_2 – фонд робочого часу в середньому на одного працюючого відповідно до і після раціоналізації, год.; Ч – чисельність працюючих до раціоналізації, чол.; S' – середня річна заробітна плата одного працівника.

Економія від скорочення втрат робочого часу і непродуктивних витрат управлінського персоналу визначається за такою формулою:

$$E_{\text{вч}} = (B\text{Ч}\Phi)S,$$

де $E_{\text{вч}}$ – економія за рахунок скорочення втрат робочого часу; B – скорочені втрати і непродуктивні витрати часу протягом робочого

дня, год.; Ч – чисельність працівників, що скоротили втрати і непродуктивні витрати, чол.; Ф – річний фонд робочого часу одного працівника управління, дні; S – середня річна вартість однієї людино-години працівника управління.

Як відомо, великий збиток виробництву завдає плинність кадрів. Діяльність управлінського персоналу повинна бути спрямована на створення оптимальних умов роботи, організацію праці, задоволення особистих потреб і створення нормального соціально-психологічного клімату в колективі.

Економія за рахунок зменшення плинності кадрів розраховується за формулою:

$$E_{\text{п}} = \sum_{i=1}^n P_{\text{ч}} i \left(1 - \frac{K_{\text{ч2}}}{K_{\text{ч1}}}\right),$$

де $E_{\text{п}}$ – економія за рахунок зменшення плинності кадрів; $K_{\text{ч1}}$, $K_{\text{ч2}}$ – фактичний і очікуваний коефіцієнт плинності, %;

$\sum_{i=1}^n P_{\text{ч}} i$ – середньорічний збиток підприємства від плинності кадрів (зниження продуктивності праці протягом двох тижнів у працівників, що вирішили звільнитися; низька продуктивність праці у знову прийнятих на роботу; витрати, пов'язані з навчанням тощо).

Ефективність управлінської праці можна визначити і за такими показниками, як розмір виробленої продукції на одного працівника апарату управління і величина співвідношення витрат на виробництво і на управління:

$$E_{\text{уп}} = \frac{O_{\text{т.п.}}}{\text{Ч}_y},$$

де $E_{\text{уп}}$ – ефективність управлінського персоналу; $O_{\text{т.п.}}$ – річний обсяг товарної (валової) продукції; Ч_y – середньоспискова чисельність управлінського персоналу, чол.

Ефективність витрат на управління:

$$E_{\text{ву}} = \frac{O_{\text{т.п.}}}{V_y},$$

де $E_{\text{ву}}$ – ефективність витрат на управління; V_y – сумарні річні витрати на управління.

Річні витрати на управління складаються із заробітної плати ГПП і службовців, витрат на матеріали, витрат на експлуатацію засобів оргтехніки й ЕОМ, накладних і одноразових витрат (придбання управлінської техніки й устаткування, фінансування оргпроектів тощо).

Загальні річні витрати на управління виробництвом:

$$V_y = V_{\text{п}} + E_{\text{н}} V_{\text{од}},$$

де V_y – приведені сумарні витрати на управління; $V_{\text{п}}$ – річні поточні витрати; $E_{\text{н}}$ – нормативний коефіцієнт ефективності; $V_{\text{од}}$ – одноразові витрати.

Річні поточні витрати визначаємо за формулою:

$$V_{\text{п}} = V_{\text{м}} + V_{\text{зп}} (1 + \alpha),$$

де $V_{\text{п}}$ – річні поточні витрати; $V_{\text{м}}$ – витрати на матеріали для потреб управління; $V_{\text{зп}}$ – витрати на заробітну плату управлінського персоналу; α – коефіцієнт накладних й інших витрат.

Накладні витрати складаються з витрат на відрядження, утримання транспорту, впровадження винаходів і раціоналізаторських пропозицій, охорону праці тощо.

Одноразові витрати ($V_{\text{од}}$) визначаються за формулою:

$$V_{\text{од}} = V_{\text{тех.}} + V_{\text{ндр}},$$

де $V_{\text{тех.}}$ – сумарні витрати на техніку, що купується для управління; $V_{\text{ндр}}$ – витрати на проведення НДР, оргпроекування, розробку заходів щодо удосконалення роботи управління.

Як бачимо, економічну ефективність управлінської праці можна визначити стосовно кожного з великої кількості показників виробничої діяльності, але жоден з них не дозволяє оцінювати ефективність управління в цілому.

Як узагальнюючий критерій економічної ефективності підприємства може виступати функція обмеженого числа найважливіших показників. Він може бути виражений у такому вигляді:

$$W = f(\Pi_{\text{п}} \cdot \Pi_{\text{пр}} \cdot \Pi_{\text{уз}} \cdot \Pi_{\text{фзп}}),$$

де W – узагальнений критерій економічної ефективності фірми; $\Pi_n; \Pi_{пр}; \Pi_{уз}; \Pi_{фзп}$ – показники підприємства (приріст прибутку, продуктивність праці, умовно-змінні витрати, фонд заробітної плати).

16.7. Методика визначення економічної ефективності впровадження заходів з удосконалення управління

Заходи щодо удосконалення управління виробництвом дозволяють скоротити апарат управління шляхом поліпшення його організаційної структури, збільшення обсягу виробництва. За цими напрямками варто визначити основні показники економічної ефективності раціоналізації систем управління виробництвом: річний економічний ефект; ріст продуктивності праці; строк окупності додаткових витрат капітальних вкладень.

Скорочуючи апарат управління, заощаджується фонд зарплати з урахуванням відрахувань на соціальне страхування. А це, у свою чергу, приведе до зниження собівартості продукції:

$$E_{зп} = Ч_{скор} \cdot З_{ср} \left(1 + \frac{\Pi_c}{100} \right),$$

де $E_{зп}$ – економія заробітної плати; $Ч_{скор}$ – число одиниць управлінського апарату, що скорочуються; $З_{ср}$ – середньорічна зарплата на одного працівника апарату управління; Π_c – відсоток відрахування на соціальне страхування.

Річний економічний ефект розраховується на основі приведених витрат:

$$E = [(S_1 + (E_n \cdot K_1)) - [S_2 + (E_n \cdot K_2)]] = [(S_1 + (E_n \cdot K_1)) - [S_1 - E_{зп} + (E_n \cdot K_2)]],$$

де E_n – нормативний економічний ефект (за впровадження нової техніки 0,15).

Ріст продуктивності праці:

$$\Delta \text{ПП} = \frac{\text{ПП}_2 - \text{ПП}_1}{\text{ПП}_1} 100\%,$$

де $\text{ПП}_1, \text{ПП}_2$ – продуктивність праці до і після впровадження заходу:

$$\text{ПП}_1 = \frac{B_1}{Ч_1}; \text{ПП}_2 = \frac{B_1}{Ч_1 - Ч_e},$$

де B_1 – обсяг виробництва до впровадження заходу; $Ч_1$ – чисельність працюючих до впровадження заходу; $Ч_e$ – чисельність апарату управління після впровадження заходу (економія).

Строк окупності додаткових капітальних вкладень:

$$T_{ок} = \frac{K_2 - K_1}{S_1 - S_2},$$

K_1, K_2 – капітальні витрати до і після впровадження заходів щодо удосконалення управління виробництвом; S_1 – собівартість усієї продукції, що випускається, до впровадження заходів, перерахованої на обсяг виробництва після вдосконалення управління; S_2 – собівартість продукції, що випускається, після впровадження заходу.

Собівартість усієї продукції, що випускається, після впровадження заходу:

$$S_2 = S_1 - E_{зп},$$

S_1 – собівартість продукції, що випускалася до впровадження заходу; $E_{зп}$ – економія заробітної плати.

При збільшенні обсягу виробництва в умовах впровадження заходів щодо удосконалення управління виробництвом річна економія розраховується за формулою:

$$E_2 = (a_1 - a_2) + \left(\frac{Y}{B_1} - \frac{Y}{B_2} \right) B_2 - (E_n \cdot K_{дкв}),$$

де a_1 і a_2 – умовно-змінні витрати в собівартості одиниці продукції до і після впровадження заходу; Y – річна сума умовно-постійних витрат у загальній собівартості всієї продукції, що випускається; B_1 і B_2 – обсяг виробництва до і після впровадження заходів; $K_{дкв}$ – додаткові капітальні вкладення для впровадження заходу.

Якщо заходи щодо удосконалення управління одночасно скорочують чисельність і збільшують обсяг виробництва, то сума ефекту з обох напрямків додається. Показники росту продуктивності праці і строку окупності визначаються за наведеною вище формулою. Якщо для впровадження заходів щодо раціоналізації

управління виробництвом розробляються кілька варіантів, то найбільш раціональний вибирається за мінімумом наведених витрат:

$$S_i + (E_n \cdot K_i) \rightarrow \min.$$

Удосконалення управління виробництвом дозволяє також підняти якісний рівень прийняття управлінських рішень, підвищити оперативність у вирішенні виробничо-господарських питань, що важко оцінити кількісно. Тому іноді в цих випадках використовуються експертні оцінки.

Контрольні запитання та завдання

1. Поясніть природу організаційних змін.
2. До чого призводять зміни? Що вони спричиняють?
3. Проаналізуйте шість етапів моделі процесу управління організаційними переминами.
4. Наведіть приклади використання участі робітників в управлінні для здійснення змін.
5. Які методи подолання опору змінам Ви знаєте?
6. Поясніть суть понять ефективність, ефект, ефективність виробництва.
7. Які види ефективності Ви знаєте?
8. Які використовуються показники для оцінки економічної ефективності управління?
9. Наведіть приклади різних підходів до визначення ефективності управління.
10. Охарактеризуйте показники оперативності, надійності та оптимальності систем управління.
11. Які три групи показників на практиці використовуються для оцінки ефективності системи управління.
12. Які методи розрахунку економічної ефективності управлінської праці Ви знаєте?
13. Визначіть ефективність витрат на управління.
14. За даними досліджуваного підприємства визначте:
 - а) зростання продуктивності праці;
 - б) собівартість продукції, що випускається;
 - в) строк окупності додаткових капітальних вкладень;
 - г) загальні річні витрати на управління;
 - д) економію за рахунок зменшення плинності кадрів;

- ж) ефективність управлінської праці;
- з) річний економічний ефект.

ТЕСТИ

1. *Зміни в організації – це рішення керівника щодо зміни однієї або більше внутрішніх змінних в:*
 - а) організації; структурі;
 - б) людському факторі, завданнях організації;
 - г) комунікаціях.
2. *Більшість компаній здійснює корінну реорганізацію:*
 - а) щороку;
 - б) кожні 4–5 років;
 - в) кожні 6–7 років;
 - г) кожні 9–10 років.
3. *Реактивні зміни – це:*
 - а) дії, вчинені для того, щоб відреагувати на надану оточенням можливість, навіть якщо не існує фактичної проблеми;
 - б) зміни, що здійснюються для виправлення помилки, виявленої системою контролю.
4. *Зміни призводять до нововведень, які найчастіше спричиняють:*
 - а) зміну структури організації;
 - б) зміну техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів;
 - в) оцінку та зміну мети організації;
 - г) зміну організації виробничо-господарської діяльності.
5. *Модель процесу управління організаційними змінами американського науковця Грейнера містить 6 етапів. Зазначте їх черговість:*
 - а) посередництво та переорієнтація уваги;
 - б) діагностика та усвідомлення;
 - в) тиск та спонукання;
 - г) знаходження нового рішення і обов'язки щодо його виконання;
 - д) підкріплення і згода;
 - е) експеримент і виявлення.
6. *Причинами опору змінам є:*
 - а) відчуття можливих власних втрат;
 - б) невизначеність ситуації, що склалася;
 - в) переконання, що зміни не принесуть нічого доброго;

- г) очікування негативних наслідків;
- д) переконання, що для організації зміна не є необхідною чи бажаною.

7. Одним із методів подолання опору змінам є розподіл повноважень, що передбачає:

а) високий ступінь участі працівників у прийнятті рішень, коли керівники та підлеглі разом визначають необхідні зміни, розробляють альтернативні підходи до їх проведення і рекомендують дії, які повинні бути здійснені;

б) застосування керівниками їх законної влади з метою втілення змін у життя; від працівників вимагається мінімальна ініціатива;

в) надання підлеглим інформації щодо необхідності змін і делегування згодом повноважень для їх проведення.

8. Кооптація – це:

а) процес входження в колектив;

б) адаптаційний період після впровадження організаційних змін;

в) надання особі, яка опирається змінам, провідної ролі в прийнятті рішень щодо нововведень;

г) матеріальне стимулювання особи, що опирається організаційним змінам.

9. Найкращим часом для подолання опору змінам є:

а) період до їх виникнення;

б) час їх впровадження;

в) період після проведення змін.

10. Однією складовою організаційного розвитку є дослідження дією, першим етапом якого є:

а) діагноз стану організації;

б) опитування співробітників;

в) планування майбутніх дій.

11. При зміні цілей організації місія організації:

а) виконана і варто формулювати нову;

б) залишається такою ж, змінюються лише способи її реалізації.

12. Найпоширенішими є:

а) структурні зміни;

б) зміни в технології;

в) зміни в персоналі.

13. На етапі “посередництво та переорієнтація”:

а) не виникає необхідності в посередницьких послугах;

б) виникає необхідність в послугах стороннього консультанта, який може тверезо оцінити ситуацію;

в) може виникнути необхідність залучення власних робітників у якості посередників за умови, що вони можуть вільно висловлювати свою думку.

14. Поняття “ефективність” у широкому розумінні – це:

а) витрати виробництва;

б) результат від виробництва (прибуток або збиток);

в) співвідношення між результатом від виробництва та витратами;

г) різниця між результатом від виробництва та витратами;

15. Під ефектом розуміють:

а) прибуток;

б) збиток;

в) рентабельність виробництва;

г) рентабельність продукції;

д) фондоддачу.

16. Ефективність виробництва – це:

а) міра досягнення загальних та окремих результатів виробництва від оптимального використання всіх ресурсів підприємства;

б) міра досягнення загальних та окремих результатів виробництва від оптимального використання трудових ресурсів підприємства;

в) міра досягнення загальних та окремих результатів виробництва від оптимального використання фінансових ресурсів підприємства.

17. Економічну ефективність від впровадження певних заходів необхідно визначати:

а) із врахуванням чинника часу;

б) без врахування чинника часу;

в) із врахуванням чинника часу для спільних підприємств.

18. За сферою застосування розрізняють:

а) народногосподарську і госпрозрахункову ефективність;

б) абсолютну та порівняльну ефективність;

в) ефективність діючого виробництва, ефективність капітальних вкладень, ефективність розвитку науки і техніки, ефективність зовнішньоекономічних зв'язків, ефективність охорони навколишнього середовища;

г) загальну, локальну і часткову.

19. Локальна ефективність характеризує:

- а) ефективність виробництва підприємства в цілому;
- б) ефективність на окремих стадіях виробництва, розподілу, обміну та споживання;
- в) ефективність використання в процесі виробництва певних ресурсів (предметів і засобів праці, капітальних вкладень, робочої сили тощо).

20. Народногосподарська ефективність визначається на основі врахування:

- а) інтересів окремого підприємства;
- б) інтересів окремого підприємства і всього народногосподарського комплексу;
- в) інтересів народного господарства.

21. Абсолютна ефективність характеризує:

- а) економічні переваги одного варіанта над іншими щодо раціонального використання ресурсів і витрат;
- б) загальний ефект від використання ресурсів і витрат в цілому по підприємству;
- в) частковий ефект від використання певного виду ресурсів підприємства.

22. До загальних показників економічної ефективності відносять:

- а) темпи росту продуктивності праці, економія чисельності працівників, зниження трудомісткості виробів;
- б) виробництво продукції на 1 грн. витрат, собівартість, рентабельність, прибуток;
- в) фондвіддача, приріст обігових коштів, відношення приросту прибутку до капітальних вкладень;
- г) матеріальні витрати на 1 грн. товарної продукції, відношення темпів приросту матеріальних витрат до темпів приросту товарної продукції.

23. Під час розрахунку порівняльної ефективності річний економічний ефект визначають:

- а) як різницю між наведеними витратами по варіантах;
- б) як різницю наведених витрат до і після впровадження заходу.

24. Рентабельність виробництва характеризується темпами росту:

- а) основних виробничих фондів та прибутку;
- б) обігових виробничих фондів та прибутку;

в) основних виробничих фондів, прибутку та обігових коштів.

25. Надійність системи управління визначається:

- а) мірою досягнення соціальних цілей підприємства;
- б) мірою досягнення цілей виробництва;
- в) продовженням існування організації в майбутньому.

26. До джерел економії належать:

- а) краще використання виробничих фондів;
- б) краще використання трудових ресурсів;
- в) краще використання капітальних вкладень.

27. Підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів характеризується:

- а) підвищенням матеріалоємності;
- б) зниженням матеріалоємності;
- в) утриманням матеріалоємності на одному рівні.

СИТУАЦІЇ

№ 1

Склалася думка, що нові організаційні структури компаній багато що змінюють у роботі її менеджерів. Наприклад:

– рішення проблем не може бути повністю надане іншим спеціалістам. Представники керівництва повинні стати лідерами в реалізації стратегічних проектів, забезпечувати інтегроване управління нововведеннями, перетвореннями в усіх підсистемах, включаючи розвиток людських ресурсів;

– оскільки в процесі розробки стратегії доводиться враховувати багато факторів зі складними взаємозв'язками, менеджери вищого рівня зобов'язані приділяти більше уваги оцінці сумісності, узгодженості окремих рішень, регулювати зв'язки між фазами реалізації та постановки (уточнення) цілей;

– у зв'язку з тим, що очікувані результати процесу розробки стратегічних рішень часто змінюються, керівникам не варто жорстко фіксувати конкретні цілі та норми на певний період, а слід пропонувати сценарій, можливі напрямки розвитку і рекомендації для менеджерів інших рівнів;

– доводиться суттєво перебудовувати взаємозв'язки між представниками вищого керівництва, менеджерами та спеціалістами, що працюють у різних підрозділах фірми.

Запитання:

1. Які ще, окрім наведених вище, зміни в діяльності менеджерів характерні для сучасності?
2. Чи вважаєте Ви, що подібні зміни органічно пов'язані з досягненнями в економіці, науці, техніці, управлінні або зумовлені якимись іншими причинами (зазначити якими)?

№ 2

Політика банку орієнтована на отримання максимального прибутку. Одностороння орієнтація управління призвела до втрати конкурентноздатності. Тоді менеджери банку запропонували нову систему орієнтації співробітників банку, яка базувалася на наступних положеннях:

1. Інтереси клієнта мають стояти на першому місці.
2. Необхідно використовувати в банку сучасну техніку та технологію і мати з цього максимальний зиск.
3. Заохочення здійснювати за конкретні результати роботи.

Запитання:

1. Чим, на Вашу думку, можна доповнити цю систему, щоб отримати максимальні результати?
2. За рахунок чого комерційний банк може суттєво покращити свої фінансові результати при запровадженні змін у поведінці всіх співробітників банку або фірми, в їх ціннісній орієнтації?
3. Якими будуть досягнення морально-етичного плану як наслідок запровадження нової системи орієнтирів?

№ 3

Загальним показником ефективності виробничої діяльності підприємства є рентабельність, що визначає прибутковість підприємства, міру використання фондів тощо. Розрізняють декілька показників рентабельності:

- 1) рентабельність товарної продукції:

$$P_{т.п.} = \frac{T - C}{C} 100\%,$$

де T – вартість товарної продукції в оптових цінах підприємства, грн.;

C – собівартість товарної продукції, грн.;

- 2) рентабельність виробу (продукції):

$$P_{в.} = \frac{Ц - C_{в.}}{C_{в.}} 100\%,$$

де $Ц$ – оптова ціна виробу, грн.; $C_{в.}$ – собівартість конкретного виробу, грн.;

- 3) рентабельність підприємства (загальна):

$$P_{п.} = \frac{БП}{ОФ + Ноз} 100\%,$$

де $БП$ – балансовий прибуток підприємства, грн.; $ОФ$ – середньорічна вартість основних виробничих фондів, грн.; $Ноз$ – норматив обігових засобів, грн.;

Найважливішим є останній показник, тому з приводу його визначення науковці мали багато думок, оскільки підприємство може використовувати лише частину основних виробничих фондів або неефективно використовувати обігові засоби. Альтернативний варіант визначення загальної рентабельності запропонував А.Д. Шеремет:

$$P_{п.} = \frac{E}{1/Y \cdot M} + \frac{1}{K},$$

де $P_{п.}$ – загальна рентабельність підприємства, %; E – загальний (балансовий) прибуток, % до обсягу реалізованої продукції; Y – питома вага активної частини в загальній вартості основних виробничих фондів, частка; M – коефіцієнт фондодідачі активної частини основних виробничих фондів; K – коефіцієнт оборотності.

Завдання:

У таблиці 1 наведені показники діяльності ТЗОВ “Електрон” за поточний рік:

Таблиця 1. Техніко-економічні показники діяльності підприємства за поточний рік

Показник	Од. виміру	Значення
1. Середньорічна вартість основних виробничих фондів	Тис. грн.	12300
2. Норматив обігових засобів	Тис. грн.	1560
3. Товарна продукція	Тис. грн.	25000
4. Собівартість товарної продукції	Тис. грн.	19000
5. Реалізована продукція	Тис. грн.	23600
6. Балансовий прибуток	Тис. грн.	5600
7. Питома вага активної частини в загальній вартості основних виробничих фондів	–	0,6
8. Оптова ціна електроплити	Грн.	950
9. Собівартість електроплити	Грн.	600

Завдання:

Розрахувати показники рентабельності товарної продукції, виробу та підприємства. Останній розрахувати двома шляхами і порівняти отримані результати. Який із них є доцільнішим на Вашу думку?

Використана література

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів: Світ, 1995. – 296 с.
2. Веснин В.Р. Основи менеджмента: Учебник. – М.: Институт международного права и экономики. – Из-во "Триада, ЛТД", 1996. – 384 с.
3. Гаєвський Б.А. Основи науки управління: Навч. посібник. – К.: МАУП. – 1997. – 112 с.
4. Завадський Й.С. Менеджмент – Т.1. – К.: УФІМБ, 1997. – 543 с.
5. Менеджмент в организациях: Сокр. пер.с англ. С 15-го изд. / Саймон Г., Смитбург Д., Томсон В.: Общ. ред. и вступ. ст. А.М. Емельянова и В.В. Петрова. – М.: Экономика, 1995. – 335 с.
6. Олійник С.У. та ін. Менеджмент: Навчальний посібник. - Х.: Друк ЛТД, К.: Проза, 1997. – 176 с.
7. Платонов С.В., Третьяк В.И., Черкасов В.В. Искусство управленческой деятельности. – К.: ООО "Изд-во Либра", 1996. – 416 с.
8. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика. Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Тернопіль: Карт-бланш, 2003. – 490 с.
9. Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 352 с.
10. Саймонг и др. Менеджмент в организациях. – М.: Экономика, 1995. – 335 с.
11. Современный менеджмент: принципы и правила. Научное издание / Под ред. В.И. Данилова, Н.Н. Данильяна. – К.: НКЦП, 1992. – 223 с.
12. Чернявский А.Ф. Организация управления в условиях рыночных отношений. – К.: МЗУЦП, 1994. – 120 с.

Навчальне видання

**Осовська Галина Володимирівна
Осовський Олег Антонович****Основи менеджменту**

Підручник

Редактор: *Білокурський Сергій Петрович*
Коректор: *Наследова Тетяна Анатолівна*
Комп'ютерна верстка: *Садовий Анатолій Іванович*
Дизайн обкладинки: *Сидоренко Марія Олексіївна*

Підписано до друку 15.11.2005 р. Формат 60×84 $\frac{1}{16}$. Папір офсетний №1. Гарнітура Times New Roman. Друк офсетний. Умовн.-друк. аркушів 41,5. Обл.-вид. аркушів 39,84. Наклад 1000 примірників. Замовлення №

ISBN 966-351-058-7



9 789667 982033 >

Видавництво "Кондор"
Свідоцтво ДК №1157 від 17.12. 2002 р.
03057, м. Київ, пров. Польовий, 6,
тел. 241-83-47, 241-66-07.
E-mail: condor@kiev.ldc.net